ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

โดย
นางสาวศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ แผน ก แบบ ก 2
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

โดย
นางสาวศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ แผน ก แบบ ก 2
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

DIGITAL TRANSFORMATION CAPABILITIES OF ORGANIZATIONS IN THAILAND
PERSPECTIVES OF EMPLOYEES IN INNOVATIVE ORGANIZATION IN THAILAND

By

MISS Sirikarn TANYAPIMONROJ

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Business Administration BUSINESS INNOVATION MANAGEMENT

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย
โดย	นางสาวศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน์
สาขาวิชา	การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ แผน ก แบบ ก 2
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริชัย ดีเลิศ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุทธะนันท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตพนธ์ ชุมเกตุ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริชัย ดีเลิศ)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์)

621220063 : การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ แผน ก แบบ ก 2
คำสำคัญ : องค์กรนวัตกรรม, การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

นางสาว ศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน์: ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริชัย ดีเลิศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย โดยงานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม และความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย และ (2) เพื่อศึกษามุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มพนักงาน บุคลากร ผู้บริหารระดับกลาง ในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมดีเด่น ระหว่างปี 2562-2565 จำนวน 384 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ได้แก่ การวางแผน และการออกแบบการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการ การปรับตัวการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการศึกษามุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรพบว่า ด้านอายุ และอายุการทำงานในองค์กรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ อุตสาหกรรมของธุรกิจ และจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

621220063 : Major BUSINESS INNOVATION MANAGEMENT
Keyword : Innovative Organization, Digital Transformation

MISS Sirikarn TANYAPIMONROJ : DIGITAL TRANSFORMATION CAPABILITIES OF ORGANIZATIONS IN THAILAND PERSPECTIVES OF EMPLOYEES IN INNOVATIVE ORGANIZATION IN THAILAND Thesis advisor : Assistant Professor Sirichai Deelers, Ph.D.

This thesis is a study on the digital transformation capabilities of innovative organizations in Thailand from the perspective of employees within those organizations. The research is quantitative in nature and aims to (1) examine the factors and characteristics of innovative organizations and their digital transformation capabilities in Thailand, and (2) investigate the perspectives of employees in innovative organizations regarding the digital transformation of their organizations. The sample group for this research consists of employees, staff, and middle-level managers in organizations that have received outstanding innovation awards between 2019 and 2022, with a total sample size of 384 samples. Using a questionnaire as a data collection tool and statistics for data analysis, the study employs descriptive statistics, including frequency distribution, mean, standard deviation (SD), and inferential statistics to test study hypotheses. The inferential statistics include multiple regression analysis for analyzing regression relationships and conducting hypothesis testing. Additionally, the study utilizes comparative hypothesis testing techniques to examine differences between independent groups, typically involving more than two groups (e.g., F-Test for one-way ANOVA analysis).

The research was results found that factors and characteristics of being an innovative organization that affect the digital transformation ability of innovative organizations in Thailand include planning and design, selecting personnel appropriate to the duties. Human resource development, operations, and adaptation of technology use creating new innovations Creating transparency standardized evaluation and organizational structure and culture statistically significant at the level of .05and the study reveals that employees' perspectives on the digital transformation capabilities of innovative organizations in Thailand vary significantly based on age and tenure within the organization, with statistically significant

differences at the 0.05 level. Furthermore, employees working in businesses with different registration characteristics, operational characteristics, industries, and current total staff numbers exhibit significantly different views on the digital transformation capabilities of innovative organizations in Thailand, also at the 0.05 level of statistical significance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะความเมตตากรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริชัย ดีเลิศ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนงานวิจัยให้สำเร็จลงได้ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจจริง และความทุ่มเทของอาจารย์อย่างแท้จริง อีกทั้งยังให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการ การทำงาน และการดำเนินชีวิต ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกตุ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำและคำปรึกษาเพิ่มเติมแก่ผู้วิจัย เพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์และเหมาะสมเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ประจำหลักสูตรวิชาการจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร รวมถึงเจ้าหน้าที่ประจำสาขาวิชาฯ ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือทุกประการ

ขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัยและผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้สละเวลาความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เป็นส่วนหนึ่งให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะมีประโยชน์แก่ท่านผู้อ่านอยู่ไม่น้อย คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษางานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบพระคุณครอบครัว กัลยาณมิตรทั้งหลาย ที่คอยสนับสนุนเป็นกำลังใจสำคัญในทุกๆ ด้าน ด้วยดีเสมอมา หากมีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องประการใดในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ซ

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญภาพ ..... ฑ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา 1

คำถามการวิจัย 4

วัตถุประสงค์ 4

ขอบเขตของการศึกษา 4

ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย 5

กรอบแนวคิดงานวิจัย 6

สมมติฐานงานวิจัย 6

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 6

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 8

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม 9

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบ Digital Transformation 14

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 47

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย 56

ขั้นตอนการศึกษางานวิจัย 56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 59
การเก็บรวบรวมข้อมูล 62
การวิเคราะห์ข้อมูล 62
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ 64
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์กร 66
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะ การเป็นองค์กรนวัตกรรม 69
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรม 78
วิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน 81
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 108
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 110
สรุปผลการวิจัย 110
ผลการทดสอบสมมติฐาน 115
อภิปรายผล 117
ข้อเสนอแนะ 122
ภาคผนวก 129
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย 130
ประวัติผู้เขียน 139

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบ Digital Transformation	40
2.2	ความสำคัญของการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation	44
2.3	ตารางการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
4.1	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับเพศของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	64
4.2	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	64
4.3	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับอายุการทำงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	65
4.4	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	65
4.5	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับเพศของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	66
4.6	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	66
4.7	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	67
4.8	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	68
4.9	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับทุนจดทะเบียนบริษัทของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	68
4.10	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	69
4.11	แสดงระดับความคิดเห็นของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม	70
4.12	แสดงระดับความคิดเห็นของการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	71
4.13	แสดงระดับความคิดเห็นของการวางแผน และการออกแบบการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	72
4.14	แสดงระดับความคิดเห็นของการบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร	73
4.15	แสดงระดับความคิดเห็นของการดำเนินการ การปรับตัว	74

4.16 แสดงระดับความคิดเห็นของการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ 75
4.17 แสดงระดับความคิดเห็นของการสนับสนุนงบประมาณ 76
4.18 แสดงระดับความคิดเห็นของการสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน 76
4.19 แสดงระดับความคิดเห็นของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร 77
4.20 แสดงระดับความคิดเห็นของความสำคัญของการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation 78
4.21 แสดงระดับความคิดเห็นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล 79
4.22 แสดงระดับความคิดเห็นของความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น 80
4.23 แสดงระดับความคิดเห็นของสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค 80
4.24 แสดงระดับความคิดเห็นของการเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น 81
4.25 แสดงผลการเปรียบเทียบ ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านเพศ (ชาย, หญิง และ LGBT) 82
4.26 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุ 82
4.27 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุเป็นรายคู่ 83
4.28 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุการทำงานในองค์กร 83
4.29 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุการทำงานในองค์กรเป็นรายคู่ 84
4.30 แสดงผลลารเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน 85
4.31 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ 85

4.32 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร

นวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร
ด้านลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจเป็นรายคู่ 86
4.33 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร
นวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร
ด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจ 86
4.34 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร
นวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร
ด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นรายคู่ 87
4.35 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร
นวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร
ด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ 88
4.36 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร
นวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร
ด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจเป็นรายคู่ 89
4.37 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร
นวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร
ด้านจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน 92
4.38 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร
นวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร
ด้านจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันเป็นรายคู่ 92
4.39 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร
นวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร
ด้านทุนจดทะเบียนบริษัท 93
4.40 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร
นวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร
ด้านระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน 94
4.41 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กร
นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร 96
4.42 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กร
นวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น 99
4.43 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กร

นวัตกรรมที่ส่งผลต่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค 101
4.44 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กร นวัตกรรมที่ส่งผลต่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น 103
4.45 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กร นวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรม ในประเทศไทย 105
4.46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 109
5.1 แสดงผลการทดสอบปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อ ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย 116

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แสดงตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	6
2.1	Digital Transformation Reference Model	17
2.2	Digital Transformation Canvas	21
3.1	แสดงกรอบแนวคิดงานวิจัย	59
4.1	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	108

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลนับตั้งแต่ปี 1990 หรือยุคที่โลกเริ่มเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีที่มีวิวัฒนาการแบบก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว จากเดิมที่โลกเคยประดิษฐ์อุปกรณ์ประมวลผลขนาดใหญ่ จนกระทั่งปัจจุบันผ่านการพัฒนามาหลายปีมีการคิดค้นเทคโนโลยีแบบใหม่ที่ทำให้ขนาดเล็กลงมากและมีความเร็วในการประมวลผลที่เร็วขึ้นอย่างมหาศาล สิ่งเหล่านี้ต่างส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคมไปทั่วโลก (สันติธาร, 2020) ปัจจุบันแนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ผู้ผลิตทั่วโลกได้เร่งพัฒนานวัตกรรมและนำมาใช้ในการเพิ่มมูลค่าผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตมากขึ้น เพื่อสร้างโอกาสการแข่งขันทางธุรกิจที่ดีขึ้น ธุรกิจต้องผลักดันองค์กรให้เกิดแนวคิดในการบริหารธุรกิจใหม่เพื่อตอบสนองผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจากเดิม (Nwaiwu, 2018) ในปี 2024 มีผลสำรวจโดย MGE Research คาดการณ์ว่าการใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีจากทั่วโลกที่มาจากผู้บริโภค องค์กรร้านค้า บริษัทเอกชน องค์กรไม่แสวงหากำไร และภาครัฐ จะเติบโตจาก 8.51 ล้านล้านดอลลาร์ คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 7.75 ต่อปีในช่วง 5 ปี และยังมีข้อมูลเทรนด์เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์จาก Gartner บริษัทวิจัยด้านเทคโนโลยีชั้นนำของโลกได้เผยแพร่รายงานเทรนด์เทคโนโลยีสำหรับปี 2024 ที่จะมีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในช่วง 3 ปีต่อจากนี้ ที่จะช่วยให้องค์กรต่างๆ เติบโต ปรับตัว และสร้างมูลค่าได้อย่างมั่นคงในยุคที่เทคโนโลยีเติบโตอย่างก้าวกระโดด ครอบคลุมทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค (Nectec, 2024) ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก องค์กรธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันทำให้เกิดการทำลายล้างทางดิจิทัล (Digital Disruption) ทุกสิ่งทุกอย่างถูกขับเคลื่อนเข้าสู่โลกของอินเทอร์เน็ต ดิจิทัลเทคโนโลยี เช่น ธุรกิจฟิล์มถ่ายรูปอย่าง Kodak ถูกแทนที่ด้วยกล้องดิจิทัล โทรทัศน์หรือหนังสือพิมพ์ถูกแทนด้วยสมาร์ทโฟน และโซเชียลแฟลตฟอร์ม การเดินห้างสรรพสินค้าถูกแทนที่ด้วยการซื้อขายผ่านระบบออนไลน์ และธุรกิจอีกมากมายที่จะถูกทดแทนในระยะเวลาอันรวดเร็ว (โกศล จิตวิรัตน์, 2561) เมื่อองค์กรตระหนักได้ว่าเทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ใดจะส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางของธุรกิจต่อจากนี้ การเตรียมความพร้อมและเลือกนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจด้วยกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้ธุรกิจสามารถคว้าโอกาสในการเติบโตและขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องสอดคล้องกับบริบทของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั่นเอง (WHA-กรุงเทพธุรกิจ, 2566)

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ตัวแปรสำคัญในทุก ๆ องค์กร มีบทบาทในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน ตั้งแต่กระบวนการวางแผนทางองค์กร ผลิตภัณฑ์

และบริการลูกค้า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital transformation) สามารถช่วยให้องค์กรปรับปรุงกระบวนการทางองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital transformation) ในองค์กรมีความสำคัญในทุกมิติ ทั้งการปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าที่สามารถเน้นไปใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้กระบวนการติดต่อและการซื้อขายกับลูกค้าเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว สะดวกและทันสมัยมากขึ้น ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตได้ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital transformation) มีศักยภาพที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตในองค์กรได้หลากหลาย เช่นการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การใช้เทคโนโลยีการรวรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ รวมถึงลดและควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่น การใช้คลาวด์ (Cloud) ทำให้ลดความจำเป็นในการลงทุนฮาร์ดแวร์และโครงสร้าง IT ที่แพง หรือระบบ automation ควบคุมหรือดำเนินการตามขั้นตอนหรือกิจกรรมต่าง ๆ แทนพนักงาน (ditto, 2024) แม้องค์กรต่างตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล แต่ยังเผชิญอุปสรรคหลายประการที่ทำให้องค์กรไม่สามารถปรับบริบทหรือเปลี่ยนผ่านได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม หรือโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน เป็นต้น (Von Leizig et al,2017) การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ที่อาจจะคุ้นเคยกัน อาทิ กรณีที่ Netflix เปลี่ยนจากธุรกิจเช่าดีวีดีเป็นธุรกิจสตรีมมิ่ง Netflix ประสบความสำเร็จจากการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่โมเดลธุรกิจไปจนถึงวิธีการสื่อสารกับลูกค้า ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้ Netflix สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคได้สำเร็จ และกลายเป็นผู้นำตลาดสตรีมมิ่งในปัจจุบัน หรือ Amazon Web Services (AWS) ของ Amazon โดย AWS ให้บริการประมวลผลบนคลาวด์แก่ลูกค้าองค์กรและบุคคลทั่วไป โดยคิดค่าบริการตามการใช้งานจริง ลูกค้าสามารถปรับขนาดการใช้งานได้ตามความต้องการทำให้ AWS เป็นทางเลือกที่ประหยัดกว่าการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีเอง ในประเทศไทยมีการกำหนดเป้าหมายประเทศไทย 4.0 โดยวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนจากเศรษฐกิจเดิมสู่การพัฒนาเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ (สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2561) เป็นการเปลี่ยนตั้งแต่ระดับบุคคล ทั้งเรื่องทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ (Fitzgerald et al., 2013; Kane et al., 2015) สิ่งเหล่านี้ทำให้เห็นว่า องค์กรใดที่เริ่มให้ความสำคัญในเรื่องการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอย่างจริงจังมากขึ้น อาจเริ่มต้นได้ง่ายๆ เช่น จากการใช้ซอฟต์แวร์ควบคุมงานเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อดูแลการจัดเก็บเอกสารและข้อมูลไปจนถึง Workflow การทำงานให้เป็นระเบียบเข้าถึงง่ายมากยิ่งขึ้น เป็นต้น การทำการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งอุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ ความท้าทาย ความต้องการของลูกค้า

ต่อสินค้าและบริการในปัจจุบันและอนาคตองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้พัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปของสังคมดิจิทัล

ในประเทศไทยองค์กรและหน่วยงานที่เริ่มเห็นความสำคัญทั่วทุกภูมิภาคสร้างให้เกิดภาพลักษณ์สู่การเป็นประเทศแห่งนวัตกรรม ผ่านการสื่อสาร การรับรางวัลอย่างเป็นที่ประจักษ์เช่น รางวัลนวัตกรรมแห่งชาติ ภายใต้สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ หรือ NIA ซึ่งมอบรางวัลองค์กรนวัตกรรมในทุกปีนับตั้งแต่ปี 2562 เป็นรางวัลที่มอบให้แก่ "องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน" ที่มีการบริหารจัดการโดยการใช้ความรู้ เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าและการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ กระบวนการ ไปจนถึงระดับโครงสร้าง ตามกรอบแนวทางการพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization Model: IOM) โดยทาง สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562) พิจารณามอบรางวัลด้านองค์กรนวัตกรรม 8 มิติ ได้แก่ มิติด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม มิติด้านการมุ่งเน้นธุรกิจ มิติด้านบุคลากร มิติด้านองค์ความรู้ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร มิติด้านทรัพยากร มิติด้านกระบวนการนวัตกรรม มิติด้านผลิตผลจากนวัตกรรม ทำให้ประเทศไทยมีองค์กรที่พัฒนาอย่างรอบด้านให้สามารถสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่เข้มแข็งและยั่งยืน เพราะทุกองค์กรในปัจจุบันต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด เติบโต ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุค ดังนั้นหนึ่งในเป้าหมายของทุกองค์กร คือ การพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้าง วิธีการปฏิบัติงาน กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ นโยบาย รวมถึงการพัฒนาบุคลากร หรือกระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD)

การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่ที่เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในชีวิตประจำวัน รวมไปถึงชีวิตการทำงาน ทำให้องค์กรต่างปรับตัวเข้าหาเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น กุญแจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนได้สำเร็จคือบุคลากรในองค์กรนั่นเอง องค์กรต้องเตรียมคนให้พร้อมรับทุกความเปลี่ยนแปลง รวมถึงแนวคิดของการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งเป็นเรื่องสำคัญต่อการปรับตัวท่ามกลางโลกที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีนั้นพัฒนาไป จนคนต้องสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญให้ตามทัน เพื่อไม่ให้เกิดการเข้ามาของเทคโนโลยีทำงานแทนที่มนุษย์ ซึ่งตลาดแรงงานในปัจจุบันนี้จะต้องการคนที่สามารถเรียนรู้ทักษะทั้ง Digital Skill, Hard Skills และ Soft Skills ได้ และสามารถนำทักษะเหล่านี้มาทำงานประกอบกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้มากที่สุด การทำ Digital Transformation ให้ประสบความสำเร็จไปสู่ภายนอก ต้องเริ่มจากปัจจัยภายในทั้งการปรับรูปแบบการทำงาน สถานที่ทำงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้ สร้าง Digital Workplace และเกิดเป็น Digital Workforce ขึ้นมา ต่อให้มีที่ทำงานดี มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่หากพนักงานไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นได้ ก็เป็นเรื่องยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน (Techsauce,2021)

จากความสำคัญดังกล่าวเราจะเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ความต้องการของผู้บริโภคที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ทำให้ทุกองค์กรต้องพัฒนาและปรับตัวให้สามารถรักษาพนักงานและองค์กรจะสามารถเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย : มุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย เพื่อศึกษาปัจจัย บริบทขององค์กรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลผ่านมุมมองของพนักงานภายในองค์กรนวัตกรรม ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงทางองค์กรไปในทางที่ทันยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ขับเคลื่อนและส่งผลต่อการเติบโตและศักยภาพขององค์กรในอนาคต

คำถามการวิจัย

1. ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทยในมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทยเป็นอย่างไร

2. ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทยอย่างไร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม และความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษามุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร

ขอบเขตของการศึกษา

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้ คือ

ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหาของงานวิจัยฉบับนี้ ต้องการศึกษาปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ Digital Transformation ในมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรม

ขอบเขตประชากรที่ใช้ในการวิจัย

พนักงาน บุคลากร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนนโยบายในการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมดีเด่นระหว่างประจำปี 2563-2565 โดยพิจารณารางวัลจากสำนักนวัตกรรมแห่งชาติ หรือ สนช. (NIA)

โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรม จำนวน 384 ตัวอย่าง จากองค์กร 3 ขนาด ประกอบด้วย

1) องค์กรขนาดใหญ่ (Large Organization) เป็นองค์กรเอกชน ที่มีพนักงานจำนวน 301-600 คนในหน่วยงาน หรือรายได้มากกว่า 300 ล้านบาทต่อปี จำนวน 2 หน่วยงาน
2) องค์กรขนาดกลาง (Medium Organization) เป็นองค์กรเอกชนที่มีพนักงานจำนวน 101-300 คน หรือ รายได้ 50-300 ล้านบาทต่อปีจำนวน 3 หน่วยงาน
3) องค์กรขนาดเล็ก (Small Organization) เป็นองค์กรเอกชนที่มีพนักงานจำนวนน้อยกว่า 100 คน หรือรายได้ 1.8 ล้าน ถึง 50 ล้านบาทต่อปีจำนวน 4 หน่วยงาน

ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent variable)

1.1 ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ Digital Transformation

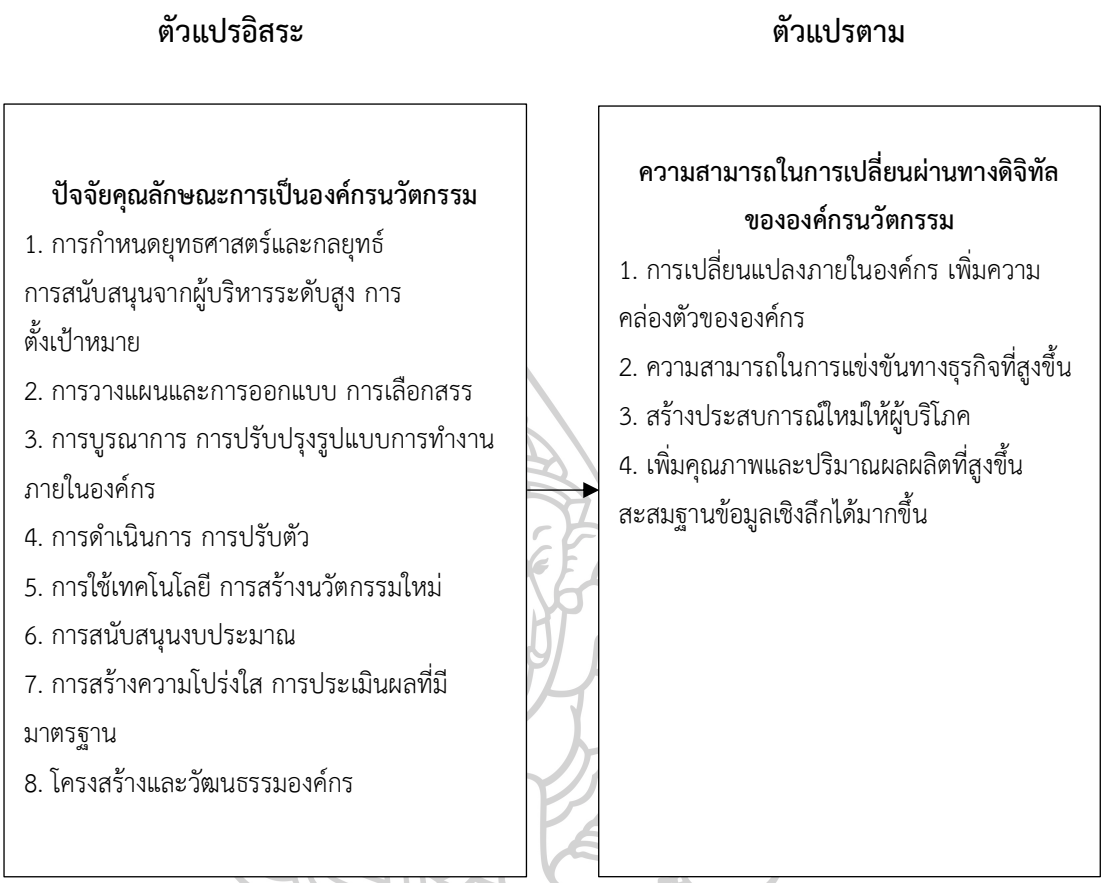
1) การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การตั้งเป้าหมาย
2) การวางแผนและการออกแบบ การเลือกสรร
3) การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร
4) การดำเนินการ การปรับตัว
5) การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่
6) การสนับสนุนงบประมาณ
7) การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน
8) โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

ตัวแปรตาม (dependent variable)

2.1 ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรม

1) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร
2) ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น
3) สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค
4) เพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น

กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 1.1 แสดงตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

สมมติฐานงานวิจัย

ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม ที่ส่งผลกับความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การเตรียมความพร้อมขององค์กรด้านปัจจัยต่างๆ เพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร

2. แนวทางการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมเพื่อเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในอนาคต

นิยามศัพท์เฉพาะ

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) คือการเปลี่ยนวิธีคิดหรือกลยุทธ์ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรให้มากขึ้นในทุกกระบวนการ เพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ

รวดเร็ว ส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรในการพัฒนาด้านการบริหารและเทคโนโลยีขององค์กรที่เหมาะสม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในหลายมิติ เช่น รูปแบบธุรกิจ ประสบการณ์ทางดิจิทัลของลูกค้า การดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) หมายถึง องค์กรที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมดีเด่นระหว่างประจำปี 2563-2565 โดยพิจารณารางวัลจากสำนักนวัตกรรมแห่งชาติ หรือ สนช. (NIA) มอบให้องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่มีการบริหารจัดการโดยการใช้ความรู้ เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าและการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ กระบวนการ ไปจนถึงระดับโครงสร้าง ตามกรอบแนวทางการพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization Model: IOM) โดยทาง สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติได้ร่วมมือกับเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญของประเทศพัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2562 และนำมาใช้ประกอบการพิจารณารางวัล ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์ประกอบที่ทำให้องค์กรทั่วไปก้าวไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่บริหารอย่างมีประสิทธิภาพขับเคลื่อนให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการปรับตัว ส่งเสริมการแข่งขัน ก้าวทันคู่แข่งด้วยความสามารถด้านต่างๆ เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร การดำเนินการและการปรับตัว การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ และการวางแผนและการออกแบบการเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสม

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competitiveness) หมายถึง ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืน เป็นผลมาจากความสามารถเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เกิดจากประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค ตลอดจนเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษา ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

2.1.1 ความหมายของนวัตกรรม

2.1.2 ความหมายขององค์กรนวัตกรรม

2.1.3 ความสำคัญและบทบาทของนวัตกรรมในองค์กรธุรกิจ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบ Digital Transformation

2.2.1 ความหมายของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation)

2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบ Digital Transformation

2.2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ Digital Transformation

2.2.4 ความสำคัญของการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation

2.2.5 ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแบบ Digital Transformation

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยภายที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

ความหมายของนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2550) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรมในภาษาอังกฤษก็คือ Innovation ซึ่งเป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินอย่าง Innovare หมายถึง ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา

ธนดล ภูษีฤทธิ์ (2553) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วย ประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

พันธุ์อาจ ชัยรัตน์ (2553) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ว่า นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก innovare ในภาษาลาติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเห็นได้จากแนวคิดของเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม เช่น ผลงานของ Joseph Schumpeter ใน The Theory of Economic Development,1934 โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่ง นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก นวัตกรรมยังหมายถึงความสามารถในการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริงอีกด้วย

ไทยรัฐออนไลน์ (2564) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ว่า นวัตกรรม คือ แนวคิดใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ที่ต่อยอดและใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยยิ่งขึ้น โดยอาศัยความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อนำไปสร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ซึ่งนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ สามารถช่วยสร้างมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจได้

สรุปได้ว่า นวัตกรรม หรือ Innovation คือ ความคิดใหม่ เทคนิควิธีการใหม่ หรือสิ่งใหม่ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้งในด้านเศรษฐกิจและการสร้างคุณค่าต่อสังคม ซึ่งนวัตกรรมนั้นๆ จะเป็นสิ่งใหม่ของกลุ่มที่มีการยอมรับทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนได้

ความหมายขององค์กรนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรม มีความหมายกว้างที่รวมถึง องค์กรที่สร้างนวัตกรรม และแนวคิดในการบริหารองค์กรแบบใหม่ ซึ่งในที่นี้องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมซึ่งครอบคลุมทั้ง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และการบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าต่อลูกค้า สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถในการปรับตัวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนในที่นี้ไม่ได้จำกัดแค่ หน่วยงานวิจัย พัฒนา แต่หมายรวมถึง หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีแนวคิดในการบริหารองค์กรแบบใหม่/สร้างนวัตกรรมไว้ด้วย

องค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation/Innovative Management ในปัจจุบันยังไม่มีผู้ให้ความหมายของคำนี้ได้อย่างชัดเจน นักวิชาการที่กล่าวถึงองค์การนวัตกรรม ได้แก่ Agryis และ Becker สำหรับ Agryris (1965: 2-3) ให้ความเห็นว่า หากจะศึกษาเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม ควรกำหนดล่วงหน้าถึงเรื่องที่ควรจะมุ่งเน้น ภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด โดยให้ข้อเสนอแนะว่า บุคคลยิ่งมีระดับตำแหน่งต่ำในสายการบังคับบัญชาขององค์การ ยิ่งมีความเป็นไปได้ที่จะถูกควบคุมพฤติกรรมด้วยระบบของเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และการควบคุมเชิงบริหารจัดการมากขึ้นเท่านั้น ส่วนบุคคลยิ่งมีระดับตำแหน่งสูงในสายการบังคับบัญชาขององค์การ และมีกิจกรรมการทำงานแบบงานประจำหรือทำงานตามตารางงานน้อย จะถูกควบคุมพฤติกรรมด้วยปัจจัยเหล่านี้น้อยลง ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) จะกลายเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ค่านิยม และบรรทัดฐานต้องเริ่มต้นที่ระดับบนจึงจะเกิดประสิทธิผล ด้วยเหตุที่ผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลอย่างมากในองค์การ และมีผลกระทบต่อความสามารถทางนวัตกรรมขององค์การ (Organizational Innovativeness) และประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา (Problem-solving Effectiveness) ในส่วนของ Becker ระบุว่า เมื่อได้อภิปรายเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม นักวิชาการของมหาวิทยาลัยชิคโก ประเทศสหรัฐอเมริกา นึกถึงการกระทำหรือการตัดสินใจเชิงนวัตกรรมที่เฉพาะเจาะจง (A Specific Innovative Act or Decision) มากกว่าคุณลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) ซึ่งความเป็นจริงแล้ว คุณลักษณะขององค์การเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดและหล่อเลี้ยงการกระทำหรือการตัดสินใจเชิงนวัตกรรม ในขณะที่ Becker ได้ให้ความเห็นว่าว่า (Becker, 1 964; Becker and Whisler, 1967) ที่กล่าวถึงการสร้างองค์การนวัตกรรมว่า ประเด็นแรกให้พิจารณาจากประเภทนวัตกรรมขององค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการตลาด หลังจากนั้นให้กลับไปพิจารณาว่า นวัตกรมทั้ง 3 ประเภทนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร โดย Becker ได้นำเสนอประเด็นหลัก 13 ประการ ที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรม ประการแรก คือ บุคลากรขององค์การ (Organization's Personnel ได้แก่ ความมั่นคงเฉพาะบุคคลและความมั่นคงของงาน (Personal

and Job Security) กระบวนการด้านการศึกษา (Educational Processes) เกณฑ์การตัดสินใจ (Decision-making Criteria) วิธีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Provocation) และบรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) ประการที่ 2 คือ โครงสร้างองค์การ (Organization's Structure) โดยโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมจะต้องกระตุ้นให้เกิดการแพร่กระจายความคิด ใช้การผ่อนปรนเป็นรางวัล ใช้การกระจายอำนาจในการเก็บกักและสร้างนวัตกรรมในเวลาเดียวกัน ตลอดจนเป็นโครงสร้างที่สร้างความมั่นคงให้แก่งานและปัจเจกบุคคล โดยการดำเนินการในทุกเรื่องดังกล่าวต้องสอดรับกับเป้าประสงค์องค์กร สำหรับประการสุดท้าย คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (Organization's External Environment) ในที่นี้ หมายถึงสถานที่ตั้งขององค์การ โดยองค์การควรอยู่ใกล้กับแหล่งที่เพิ่มการเคลื่อนย้ายของแรงงาน และไม่อยู่ในแหล่งที่มีความขัดแย้ง และแหล่งที่ต้องแก้ปัญหาซ้ำซ้อนในภายหลัง

เมื่อกล่าวถึงองค์การนวัตกรรม นักวิชาการส่วนใหญ่ในซีกโลกตะวันตกให้ความสนใจในมิติของคุณลักษณะของการเป็นองค์การนวัตกรรม (Characteristics of an Innovative Organization) และวิธีการเป็นองค์การนวัตกรรม (How to be an Innovative Organization) ดังเช่น แนวคิดของ Mintzberg (1983 และ 1989 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 12) ที่เสนอว่า องค์การนวัตกรรม คือ องค์การที่มีพื้นฐานการประสานงานโดยใช้การสื่อสารทางตรงระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นหลัก มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสถานการณ์ มีการจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์ ซึ่งเป็นการผสมระหว่างการแบ่งงานตามหน้าที่กับการแบ่งงานตามผลิตภัณฑ์ มีการกระจายอำนาจอย่างเลือกสรร หรือบางฝ่ายอาจมีการกระจายอำนาจสูง ในขณะที่บางฝ่ายอาจมีการกระจายอำนาจต่ำ และมีแนวโน้มใช้ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สำหรับสิ่งแวดล้อมขององค์การมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงสูง รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ สำหรับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เกิดขึ้นจากสมาชิกระดับล่างขององค์การโดยเกิดขึ้นในทุกอาณาบริเวณที่สมาชิกมีสมรรถนะในการเรียนรู้และได้รับการสนับสนุนทรัพยากร กลยุทธ์ที่หลากหลายที่เกิดจากการคิดริเริ่มของสมาชิกจะกลายเป็นกลยุทธ์ขององค์การ เมื่อกลยุทธ์นั้นได้รับการยอมรับและแพร่กระจายกลายเป็นแบบแผนพฤติกรรมขององค์การในภาพรวม

ในขณะที่การศึกษาของ Burns and Stalker (1961 อ้างถึงใน Bruce and Birchall, 2009:14-15) พบว่า การดำเนินการขององค์การภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น มีการจัดโครงสร้างแบบอินทรีย์ (Organic Structure) ซึ่งมีคุณลักษณะของการกำหนดภาระงานและความรับผิดชอบไว้อย่างหลวม (Loosely Defined Tasks and Responsibilities) มีการสื่อสารในแนวราบมากกว่าแนวดิ่ง (Horizontal rather than Vertical Communication) และให้ความสำคัญกับการเป็นอิสระ (Considerable Latitude) ของพนักงานในการกำหนดแนวทางและทิศทางการทำงาน โดยโครงสร้างที่มีคุณลักษณะเหล่านี้เอื้อให้องค์การมีปฏิกิริยาตอบสนองและปรับตัวต่อ

ความท้าทายของสิ่งแวดล้อม เมื่อผลการศึกษาระบุไปในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารจัดการนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อจะทำให้การดำรงอยู่ของผลิตภัณฑ์ในบริษัทมีระยะเวลามากขึ้นหรือน้อยลง โดยให้ความสำคัญที่กระบวนการผลิตซึ่งมีความหมายมากกว่าการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม นั่นคือเป็นการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงและสร้างสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่องค์การต้องการให้เป็น เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่ง Dankbarr (2003 อ้างถึงใน Bruce และ Birchall,2009:15) เห็นด้วยกับ Burns และ Stalker ว่าองค์การแบบอินทรีย์มีประโยชน์ในการเข้าถึงข้อกำหนดของการออกแบบเพื่อองค์การนวัตกรรมมากกว่าองค์การแบบกลไกที่มีมาแต่ดั้งเดิม ได้รวบรวมผลการศึกษาของนักวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การแบบอินทรีย์โดยใช้ระยะเวลานานกว่า 40 ปี ทำให้ได้ข้อสรุปว่าองค์การนวัตกรรมจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) ระบบการกระจายอำนาจ (A Decentralization System) ที่จะก่อให้เกิดและบ่งชี้ถึงความคิดใหม่ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

2) ระบบโครงสร้างที่ดี (A Well-structured System) ในการคัดเลือกและพัฒนาความคิดที่ดีที่สุดรวมถึงกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีพื้นฐานมาจากวิสัยทัศน์ระยะยาวสำหรับองค์การ

3) โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Structures) ในการผลิตและส่งมอบ ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งของใหม่และที่มีอยู่เดิม (New and Existing Products and Services)

4) ระบบการจัดองค์การที่ดี (A Well-organized System) ในการบันทึกข้อมูลจากลูกค้า (Feedback from Customers) และดำเนินการตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับนั้น

ในส่วนของ Tidd, Bessant และ Pavitt (2001: 315) ระบุว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึงองค์การที่มีการบูรณาการองค์ประกอบในการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างแพร่หลายทั่วทั้งองค์การ นอกจากนี้ Bessant และ Tidd (2007: 162) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะองค์การนวัตกรรมแบบบูรณาการ (Integrated Innovative Organization) ว่าเป็นองค์การที่เกิดจากการร่วมกันจัดตั้ง มีทีมข้ามสายงานในลักษณะการจัดลำดับชั้นแบบราบ (Cross-Functional Teams in a Flattened Hierarchy) มีการสื่อสารแบบเปิดกว้างทั้งแบบต่อหน้า (Face-to-Face) และทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง มีการนำระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Systems) มาใช้เป็นพื้นฐานด้านเทคนิค มีการใช้ประโยชน์จากระบบการจัดการสารสนเทศ (Management Information System) มีการจัดแบ่งความรับผิดชอบในงานและผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติผ่านห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) มีการออกแบบองค์การแบบอินทรีย์ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในเรื่องความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมรวมถึงบุคลากรมีการสื่อสารที่มากมายผ่านทีมข้ามสายงานและเกิดความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (Physical Collocation) ซึ่งการจัดทีมข้ามสายงานทำให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการเดียวกัน มีการนำ

กลยุทธ์ในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากบริษัทมาประยุกต์ใช้ในองค์การ จะทำให้ค้นพบวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน

สรุปได้ว่า นวัตกรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านการเป็นธุรกิจแห่งนวัตกรรมหรือการนำเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งในที่นี้จะมุ่งเน้นที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการมอบประโยชน์ทางด้านการประหยัดเวลา การเพิ่มความสะดวกสบาย รวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น ผู้วิจัยได้นำมาใช้ประโยชน์ในงานนี้ เพื่อให้องค์กรพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้เท่าทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการบ่มเพาะบุคคลากรให้เข้าใจและมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรม เสริมสร้างความรู้ทักษะ จนสามารถประยุกต์ใช้ในพัฒนาการทำงานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

ความสำคัญและบทบาทของนวัตกรรมในองค์กรธุรกิจ

MRSLAONGTIP (2556) กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรม มีความสำคัญอย่างยิ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า และสามารถเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรที่มีผู้นำองค์กรที่มีความรู้และสามารถเข้าถึงความรู้ โดยสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงพัฒนาองค์กรตลอดเวลา องค์กรนั้นก็สามารถที่จะแข่งขัน สามารถสร้างความมั่งคั่งและมั่นคงให้กับธุรกิจหรือองค์กร เช่น หน่วยงานทางการศึกษา จะต้องคิดสร้างสรรค์จากสภาพของการดำเนินงาน หรือจากสภาพปัญหา เพื่อหาแนวทาง วิธีการ หรือกระบวนการที่จะพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน คุณภาพของผลผลิตที่ออกสู่สังคมให้เป็นที่ยอมรับและสามารถแข่งขันในระดับสากล เช่น Google สามารถประสบความสำเร็จได้ในการสร้างนวัตกรรมด้านการค้นข้อมูล Starbuck ผู้ประกอบการร้านกาแฟที่ประสบความสำเร็จต่อการพัฒนานวัตกรรมการดื่มกาแฟที่สะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตและวัฒนธรรม และ Microsoft ผู้ประกอบการด้านธุรกิจการซอฟแวร์ ที่ครองตลาดด้วยการมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

นวัตกรรมถือเป็นกระบวนการกำหนดความรู้ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ใหม่มุ่งสู่การพัฒนาเชิงพาณิชย์และสร้างวิธีการในการทำงานได้ และกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาใช้งานร่วมกันและเปลี่ยนรูปแบบได้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ซึ่งคาดเดาผลิตภัณฑ์และการบริการ นอกจากนี้นวัตกรรมนั้น ยังเป็นตัวช่วยที่ทำให้สะดวกต่อการใช้ความคิดหรือการสร้างพฤติกรรมที่ใหม่เพื่อองค์กร นวัตกรรมสามารถเป็นตัวนำผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถเพิ่มขึ้นได้อย่างเต็มที่ นวัตกรรมนั้นสามารถทำงานในวงกว้างได้และสามารถที่จะอธิบายการดำเนินงานของการค้นพบ

รวมไปถึงการแทรกแซงกระบวนการที่จะมีการผลิตผลใหม่ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ ระบบหรือกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ในปัจจุบันนั้นธุรกิจจะสามารถประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ในการนำเข้ามาใช้จัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาดที่มีอยู่ของบริษัท เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้นวัตกรรมและนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นจะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่อย่างใดอย่างหนึ่ง

สรุปได้ว่า นวัตกรรมมีส่วนช่วยในการจัดการความรู้เพื่อเป็นการสนับสนุนการสร้างความคิดใหม่และการนำไปใช้ประโยชน์ให้แก่องค์กร ยังรวมไปถึงการทำความเข้าใจและเตรียมตัวให้พร้อมทุกสถานการณ์ การจัดการความรู้ถือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เข้าถึงการทำงานอย่างเชี่ยวชาญและทำให้มีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างให้องค์กรมีคุณภาพที่ดีและสร้างความมั่นใจมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบ Digital Transformation

ความหมายของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation)

เศรษฐพงค์ มะลิสุวรรณ (2560) กล่าวว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) คือ การเร่งกิจกรรม กระบวนการ ขีดความสามารถและรูปแบบทางธุรกิจเพื่อใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงและโอกาสของเทคโนโลยีดิจิทัล และผลกระทบที่เกิดขึ้นในเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ต้องเริ่มเปลี่ยนจากภายในองค์กรเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรที่เน้นบริการแบบดิจิทัล แต่ละองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนพร้อมทั้งยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและเพื่อให้กลยุทธ์องค์กรดำเนินไปอย่างถูกต้อง องค์กรควรต้องเปลี่ยนวิธีคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งปัจจุบันการปฏิรูปดิจิทัลสามารถเกิดขึ้นได้อย่างแพร่หลาย หลายบริษัทอาจมีเพียงแอพพลิเคชั่นเดียวที่เป็นนวัตกรรมหรือจากแนวคิดที่นำมาใช้โดยมีนัยสำคัญต่อห่วงโซ่อุปทาน การผลิตขององค์กรหรือเรื่องทางธุรกิจที่สำคัญอื่นๆ องค์กรต้องกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าได้ทั่วทั้งองค์กรจากการขับเคลื่อนให้เป็นดิจิทัลในทุกระดับทั้งพนักงาน ลูกค้าและการปฏิบัติการ โดยการเริ่มต้นในระดับองค์กร จนทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2563) กล่าวว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร หรือ Digital Transformation ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรในยุคดิจิทัล ตั้งแต่การวางรากฐาน การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานในส่วนต่างๆ และส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางภายในและภายนอก ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารการ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยหากผู้บริหารระดับสูงมีเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกส่วนได้เข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์หรือทิศทางการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรและปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาด การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการผลิตและเทคโนโลยีต่างๆ นโยบาย การเมืองและกฎหมาย และการเปลี่ยนแปลงของสังคมและประชากร เป็นต้น

บริษัท เอาเวอร์ กรีนฟิช จำกัด (2562) กล่าวถึง Digital Transformation หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสอดรับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว หรือถ้าเป็นไปในทางธุรกิจและองค์กร ความหมายจะมีลักษณะเดียวกัน คือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ และใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย เพื่อให้ทันตามโลกเศรษฐกิจ และยังคงดำเนินต่อไป ก่อนที่จะถูก Digital Disruption

Teachme Biz (2563) กล่าวว่า Digital Transformation คือ กระบวนการในการนำเทคโนโลยีมาสร้างสิ่งใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าจากการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับธุรกิจในยุคดิจิทัลที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยครอบคลุมทั้ง 3 มิติ คือ มิติทางกระบวนการธุรกิจขององค์กร มิติทางวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านประสบการณ์ของลูกค้า

SAS Insight กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คือกระบวนการและกลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินธุรกิจและการให้บริการลูกค้าไปอย่างมาก ขั้นตอนนี้แพร่หลายในยุคของการแปลงเป็นดิจิทัล นั่นเป็นเพราะองค์กรทุกขนาดและทุกอุตสาหกรรมจะต้องอาศัยข้อมูลและเทคโนโลยีมากขึ้นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบริการลูกค้าให้ดี

True Digital Academy (2566) กล่าววว่า การทำ Digital Transformation นั้นเป็นประโยชน์กับองค์กรตั้งแต่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การปรับปรุงการบริการลูกค้า ไปจนถึงการค้นพบแหล่งรายได้ ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เก็บพฤติกรรมเชิงลูกของลูกค้าที่น่าสนใจมาต่อยอด การทำ Digital Transformation ไม่ใช่แค่ปรับกลยุทธ์ นโยบาย และนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยเรื่องบุคลากรเกี่ยวข้องด้วย เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องร่วมมือผลักดันการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการทำ People Development การฝึกอบรมให้บุคลากรทุกคนใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นเรื่องสำคัญ หากบุคลากรทุกคนเข้าใจและใช้งานฟังก์ชันทั้งหมดของระบบและเครื่องมือใหม่ได้อย่างเต็มที่

Cloud HM (2019) กล่าวว่า Digital Transformation คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนากระบวนการทางธุรกิจที่มีอยู่ วัฒนธรรมองค์กร และการประสานงานกับลูกค้าให้ตอบโจทย์การทำธุรกิจที่เปลี่ยนไปในยุค 4.0 เช่น อุตสาหกรรมการเงิน ที่พัฒนาโครงการธุรกรรมออนไลน์ การโอนผ่านโทรศัพท์มือถือ แทนการเดินทางเพื่อทำธุรกรรมที่ธนาคาร อุตสาหกรรมการแพทย์ที่ประเทศไทยเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ย่อมต้องมีการรักษาโรคภัยไข้เจ็บ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หน่วยงานสาธารณสุขจึงนำเทคโนโลยี AI มาช่วยอ่านฟิล์ม X-Ray ให้ระบุโอกาสการเกิดโรคที่จะเป็นไปได้อย่างแม่นยำ ช่วยลดระยะเวลาทำงานของแพทย์ได้มากขึ้น เป็นต้น

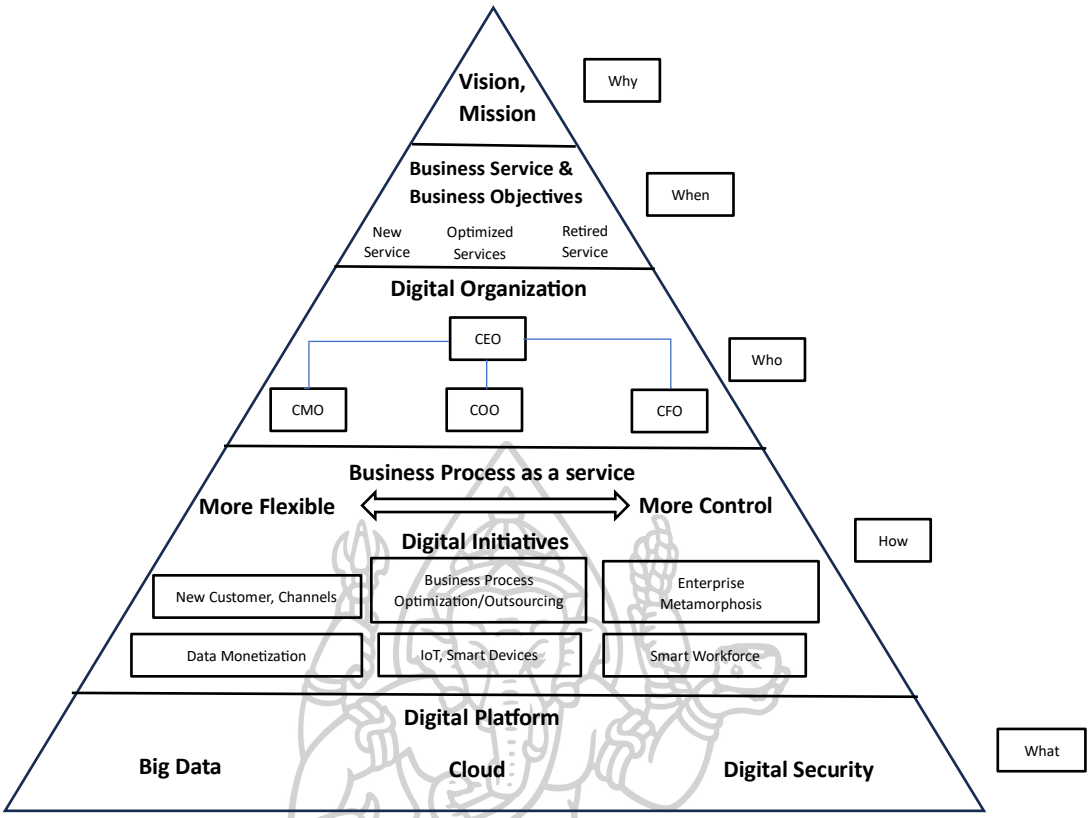
สรุปได้ว่าความหมายของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) คือ การนำเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางดิจิทัลเข้ามาใช้ในการวางรากฐาน เป้าหมาย การดำเนินธุรกิจ ตลอดจนขั้นตอนการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การนำเครื่องมือดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ เช่น ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เข้ามาช่วยทำงาน เพื่อที่พนักงานจะสามารถโฟกัสกับงานที่เน้นใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการแก้ปัญหา อื่นๆ ได้มากขึ้น การใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในการค้นคว้าหาวิธีแก้ Pain Points ของลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้รับกับความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น และการปรับสภาพองค์กรให้รองรับการทำงานแบบดิจิทัล

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ Digital Transformation

1. Digital Transformation Reference Model

ปรมินทร์ เยาว์ยืนยง (2560) กล่าวว่า ใน Digital Transformation Reference Model นั้น แท้จริงแล้วมีนัยยะและรายละเอียดแฝงไว้ค่อนข้างมาก โดย Concept นั้นให้เริ่มต้นจากการตั้งคำถาม ขากบนลงล่าง และกำหนด Density รูปแบบที่แตกต่างกันของปัญหาตั้งต้นในองค์กร อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงเพื่อผลลัพธ์ใหม่นั้น ไม่สามารถเกิดจากการทำเหมือนเดิมได้

คำถามหลักตามคำแนะนำใน Reference Model จะช่วยให้เห็นมุมมอง และเกิดประโยชน์ในการสร้างสภาวะการเปลี่ยนแปลงตามหลักของ Kottler การตั้งคำถามให้รอบด้านจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงผลกระทบอื่น ๆ และวางแผนการจัดการได้ดีขึ้น ยกตัวอย่างเช่น Why (ทำไม) ใน Vision and Mission Statement นั้น หากท่านเพิ่มเติม Who เข้าไปท่านจะเห็นมุมมองว่าจะส่งข้อความใด เพื่อการสร้าง Powerful Coalition และ create Vision of change ได้ดียิ่งขึ้นด้วย หรือใน Digital Organization Layer นั้น การใช้ Who (ใคร) หากถามให้ละเอียดมากขึ้น เช่น ใครที่ได้รับผลกระทบ, ใครที่จะได้ประโยชน์, ใครหรือฝ่ายใด จะเป็นผู้เริ่มต้มในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เหล่านี้นั้นจะช่วยให้เกิดการปรับ Organization เกิดประโยชน์และเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.1 Digital Transformation Reference Model อ้างอิงจาก ปรมินทร์ เยาว์ยืนยง (2560)

1) กำหนด Vision, Mission Statement เสียก่อน

การกำหนด Vision หรือ Mission Statement เพื่อให้รู้ว่าวัตถุประสงค์ของการ Transform นั้นต้องการผลลัพธ์อย่างไร การกำหนด Vision Statement นั้นถ้าเป็นการทำ Digitalization Planning หรือ Digital Transformation ควรนำเอา "ขนาด" และ "สถานะ" ขององค์กรมาร่วมด้วย

Vision Statement สำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็ก เกิดขึ้นใหม่ หรือสร้าง Differentiation ต้องใช้หลักของ Innovation หากเป็นองค์กรที่มีขนาดกลางและมีรูปแบบของกิจกรรมที่ซ้ำในกระบวนการ ควรต้องเน้นที่ Efficiency ส่วนองค์กรขนาดใหญ่มากอาจมองไปที่หลักของ Sustainability

อย่างไรก็ตามการกำหนด Vision หรือ Mission Statement คือ การตั้ง Goal ของกิจกรรมนั้น ควรเอาเรื่องของหลักการวัดผล, เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติติ, ทรัพยากรที่มี และจิตวิทยาองค์กรมาเป็นปัจจัยในการกำหนดด้วย เพราะหาก Vision ที่เขียนไว้เกิดกว่ากำลังที่องค์กร หรือหน่วยงานจะทำได้ Vision Statement อาจจะเป็นจุดเริ่มต้น และจุดสุดท้ายของการทำ Transformation ในจุดเดียวกัน

2) การจำแนกเจาะจงบริการที่จะเข้ากระบวนการ Transform ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านธุรกิจ ใน Reference Model แนะนำไว้ว่าเมื่อระบุ Mission Statement ได้แล้ว ลำดับต่อมา ควรมองไปที่ "การบริการ" ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

New Services หรือ บริการใหม่

Optimized Services หรือ บริการเดิมที่ควรต้องปรับปรุง

Retired Services หรือ บริการที่ควรจะต้องยกเลิก

ซึ่งจะเป็นรูปแบบการให้บริการที่ การสร้างใหม่ ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือ ยกเลิก นั้น จะต้องสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับ Mission Statement

ทั้งนี้บริการนั้นอาจจะเป็น Internal Service ในองค์กร ที่สัมพันธ์กับ Business Process หรือ จะเป็น External Service ที่ออกไปยังคู่ค้าหรือลูกค้า นั้น ก็สามารถสร้างได้ อนึ่ง แนวคิดนี้เป็นวิธีการเดียวกันกับการตัดสินใจเรื่อง Service ทั่วไป ต่างกันตรงนี้ หากเป็นการทำ Digital Transformation นั้น Service ที่เกิดขึ้นจะมีความเป็นดิจิตอล เพื่ออำนวยความสะดวก ในหลักของ ทุกที่ ทุกเมื่อ ทุกอุปกรณ์ที่เป็นดิจิตอล หรือส่งรับส่งข้อมูลได้เข้าไปด้วย ส่วนหนึ่งที่อุปกรณ์จะต้องเข้ามาเกี่ยวนั้น เพราะว่า ทุกวันนี้อุปกรณ์สามารถรับส่งข้อมูลได้ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ จะตามมาซึ่งการตีความข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานในการสร้าง, ปรับปรุง หรือ ยกเลิกบริการได้ต่อไป

When (เมื่อใด) อาจมองได้ในหลายมิติ เช่น เมื่อใดที่ควรจะเริ่มพิจารณา และตัดสินใจในการสร้าง ปรับปรุง หรือ ยกเลิกบริการ ในส่วนของการสร้าง When จะสอดคล้องกับระยะเวลาในการดำเนินการ (Operation Leading) และหากเพิ่มคำถามในแง่มุมอื่นลงไป (ซึ่งจำนวนคำถามนั้นจะไม่เท่ากัน และรูปแบบคำถามจะไม่เป็นแบบแผน) จะได้มุมมองที่เพิ่มขึ้น ในเชิงเงื่อนเวลา , ผลกระทบ และจะเป็นความเชื่อมโยงไปยัง Layer ต่อไป ในเชิงธุรกิจ อาจจะต้องมีการ Integrated How ในเชิง How Long, How Much เพื่อประกอบการตัดสินใจในการปรับปรุงบริการเช่นกัน

3. การจัดการเชื่อมโยงระหว่าง Organization เดิม กับรูปแบบ Digital Organization

มันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อมีการทำ Transformation เพราะว่า มีเป้าประสงค์ที่เป็นเจตนารมณ์ของการเปลี่ยนแปลง จนเป็นที่มาของการเลือกที่จะสร้าง, ปรับปรุง และ ยกเลิกบริการใด ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับ Organization ซึ่งแน่นอนว่า เมื่อองค์กรตัดสินใจจะเดินเข้าสู่กระบวนการ Digital Transformation แล้วนั้น องค์กรก็ควรจะปรับเปลี่ยนไปเป็น Digital Organization ด้วย

ในองค์กรที่มีขนาดเล็กนั้นมักมีความคล่องตัวสูง ในองค์กรขนาดกลางใหญ่ จนถึงระดับ Enterprise นั้น ย่อมมี Management Hierarchy ซับซ้อนไม่เท่ากัน การปรับตัวให้เกิด

Digital Organization นั้น จะไปสัมพันธ์กันกับทุก Layer เพราะว่า หากการปรับเปลี่ยนที่มีเป้าหมายที่ดี มีการจำเพาะเจาะจงบริการที่ตอบโจทย์ทางธุรกิจ จะต้องมาอยู่ในโครงสร้างการบริการแบบเดิมนั้น การทำ Transformation นี้คงจะชะงักงัน เพราะว่า ใน Layer นี้นั้น Hierarchy มีความสำคัญต่อ "ความเร็ว" "ความคล่องตัว" และ เมื่อการปรับเปลี่ยนบริการใด ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยแวดล้อมเช่น คู่แข่ง, ความแปรผันของตลาด, ข้อจำกัดด้านทรัพยากร

4. การสร้างบริการที่ช่วยให้กระบวนการทางธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Business Process as a Services; BPaaS) Business Process (BP) เป็นศาสตร์แขนงใหญ่แขนงหนึ่งที่ใช้ใน

- การออกแบบ (Business Process Designing) โครงสร้างในการจัดการทางธุรกิจที่ รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบหาสาเหตุของปัญหาได้รวดเร็ว และแน่นอน "เพื่อสร้างบริการทั้ง Internal Service และ External Service"

- การ "ปรับปรุง" กระบวนการเดิม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น (Business Process Optimization) ซึ่งจะมีขั้นตอนการสำรวจกระบวนการเดิม (BPI; Business Process Investigation) และแน่นอนตามมาด้วยกระบวนการยกเลิกขั้นตอนที่ไม่เกิดประโยชน์และไม่จำเป็น (Business Process Retirement)

- การประสานรวมเป็นเนื้อเดียวกันของแต่ละขั้นตอนให้ไร้รอยต่อ (ทอเต็มผืนทำงานได้ลื่น) หรืออาจจะเหมารวมเรียกได้ว่า Business Process Orchestration; BPO การเปลี่ยนแปลงใด ๆ เช่นเดิม นอกจากจะหลีกเลี่ยงเรื่อง แนวคิด, การสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลง ยกเลิก, การปรับให้องค์กรคล่องตัว สิ่งเหล่านี้ต้องการ ความลื่นไหล และประสิทธิภาพ ในกระบวนการ (Business Process Lubrication) ซึ่ง IT และ Software ต่างๆ มากมายเพื่อตอบโจทย์สิ่งนี้ในยุค IT

5. Digital Platform ที่ตอบรับกระบวนการ Digital Transformation ขององค์กร เป็นเรื่องน่ายินดีที่เทคโนโลยีด้านไอที เติบโตและพัฒนามาตามช่วงเวลา ซึ่งเรื่อง Digital Platform นี้จะทันสมัยในระยะเวลาหนึ่ง และร่วงโรยไปเมื่อ Platform ที่จะเกิดขึ้นใหม่ แต่หลักการสำคัญคือ IT/Digital จะต้องรองรับความต้องการของธุรกิจเป็นสำคัญ ส่วนใครจะเน้นมุมไหน ในเชิง Business Strategy นั้นอยู่ที่ Vision/Mission StatementDigital Platform ที่เอื้อให้การทำ Digital Transformation นั้น ส่งให้ "ธุรกิจเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ Performance ของ IT Infrastructure ดีขึ้น ซึ่งควรมองประโยชน์ของมันให้หลายมิติ เช่น มิติด้านการจัดการทรัพยากร, มิติด้านคุณภาพของการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง, มิติด้านการเปลี่ยนถ่ายที่รวดเร็ว และแน่นอนมิติด้านการลงทุน ฯลฯ

BIG DATA และ Data Analytic ช่วยให้ได้รับข้อมูลได้กว้างขวางขึ้นและสะดวกมากขึ้น เมื่อ Data ผ่านมาในรูปแบบที่หลากหลาย จาก API บนอุปกรณ์ต่าง ๆ ข้อมูลทั้งในเชิง Structure และ Un-Structure แบบเดิมที่มีข้อจำกัดในการวิเคราะห์ก็ลดทอนข้อจำกัดเหล่านี้ลง ก่อนที่จะเริ่มมี

Big Data แบบบริษัทอื่นนั้น ท่านอาจจะต้องถามตัวเองก่อนว่า ข้อมูลที่มีคุณค่า และ จำนวนมหาศาลเดิมที่ท่านมีอยู่แล้วนั้น องค์กรของท่านได้เคยใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดหรือยัง มิเช่นนั้น จะเป็นการเปลี่ยน Platform ไปตามแฟชั่น และข้อมูลเหล่านี้ จะใช้ในในการวิเคราะห์อะไร เพื่อประโยชน์อะไร ซึ่งมีความจำเป็นไปกว่าการมีข้อมูลที่ไม่เคยถูกวิเคราะห์เลย ในโลกปัจจุบันธุรกิจชนะกันด้วย "กลยุทธ์ทางข้อมูล" ประกอบกับ "กลยุทธ์ทางธุรกิจอื่นๆ" ประกอบกัน

Cloud Computing (ระบบประมวลผลกลุ่มเมฆ) โดยบริการของ Cloud ทำสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นให้เกิดได้ เช่น การประมวลผลบน XXX CPU ร่วมกันทำให้งานประมวลผลรันระยะเวลาหรือ การบริการ Cloud Drive ที่ Access File ที่สร้างความสะดวกได้มากขึ้น, App on Cloud เพื่อการ Utilization และง่ายต่อการใช้งานกับอุปกรณ์ Mobile ที่มีขนาดเล็ก

ระบบประมวลผล Group Cloud ก็มีหลายรูปแบบ แต่ Private Cloud, Public Cloud, Hybrid Cloud ในประเทศไทย (ณ ปี 2017) ด้วยข้อกำหนด, กฎเกณฑ์, ข้อจำกัดด้านระบบเน็ทเวิร์ค และความไม่มั่นใจต่างๆ นานา เช่น ด้านความปลอดภัย เป็นต้น อาจจะต้องตอบว่า Private Cloud ในองค์กรจะเป็นสิ่งที่ทำได้มากที่สุด ในช่วงเปลี่ยนผ่านนี้ หากท่านกำลังเข้าสู่ Digital transformation ที่ควรต้องถามก่อนเป็นอันดับแรก เลยคือ ประโยชนที่จะได้จาก Cloud Computing มีความจำเป็นอย่างไรกับองค์กร และหากองค์กรของท่านยังไม่เคย Utilize IT Resources ในยุค Virtualization มาก่อนเลย การเข้าไปยัง Group Cloud อาจผิด

Digital Security ความปลอดภัยเป็นเรื่องสำคัญ และความปลอดภัย มักแลกมาด้วยความไม่สะดวก และความหวาดกลัว เราพบกระบวนการสร้างความปลอดภัยตั้งแต่ ระดับรากหญ้าถึงยอดหญ้าบนตึก Burj Khalifa (Password ที่มีอักขระและเงื่อนไข, Password ที่ถูกตั้งเวลาให้เปลี่ยนและใช้ Format เดิมซ้ำกันไม่ได้, OTP จนถึง Encryptography ใน Block Chain เพื่อทำ Digital Identity หรือในเชิง Infrastructure และกระบวนการ Omni-Checking, Physical Security Key, Port Blocking, Firewall, Authentication ฯลฯ) ในบางองค์กรลงทุนเรื่อง Security มากมาย บนข้อมูลที่ไม่เคยถูกวิเคราะห์ ก่อนการทำ Digital Transformation นั้น มีคำถามด้าน Security พื้นฐานมากมาย ซึ่งควรต้องสร้างให้เป็น Practice ในองค์กร เพราะว่า ความผิดพลาดเชิง Security ที่พบบ่อยที่สุด เกิดจากคน ไม่ใช่เทคโนโลยี

2. Digital Transformation Canvas

Digital Transformation Canvas หรือ DXC คือ เครื่องมือที่ใช้ในการอธิบายภาพรวมในการคิดกลยุทธ์และกระบวนการทำ Digital Transformation ที่ได้สรุปจากกรณีศึกษาการทรานส์ฟอร์มธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ทั้ง Netflix ที่เป็นอันดับ 1 ของโลกในการทำ Digital

Transformation ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา จัดอันดับโดยนิตยสาร Harvard Business Review และอีกหลายองค์กรเช่น Amazon, Ping An, Michelin, GE, John Deere, Nespresso ฯลฯ

Digital Transformation Canvas ช่วยทรานส์ฟอร์มธุรกิจ อย่างไร

1. DX strategy : ช่วยให้คุณคิดแผนกลยุทธ์ตามหลักการ (3) + (1) ซึ่งเป็นหัวใจในการทำ Digital Transformation (3) ประกอบด้วย

1.1) New Efficiencies หรือการสร้างความสามารถและประสิทธิภาพใหม่ของธุรกิจ

1.2) Enhance Customer Experiences การทำให้เกิดประสบการณ์ของลูกค้าที่ดีขึ้น

1.3) Build New Business Models หรือการมีโมเดลทางธุรกิจใหม่ และ (1) คือ New Growth การสร้างการเติบโตครั้งใหม่ หรือ New S-Curve ให้กับธุรกิจ

2. Team Collaboration: เป็นเครื่องมือในการทำธุรกิจที่ทำให้เรามองธุรกิจของตัวเองอย่างแท้จริงในการเตรียมความพร้อมจากฐานศูนย์ในปัจจุบัน ไปยังเป้าหมายใหม่ในการ Transform ธุรกิจเป็นดิจิทัลในอนาคต ช่วยทำให้ทีมรับรู้รูปแบบโมเดลของธุรกิจที่จะเปลี่ยนจากปัจจุบันไปในสู่อนาคตในทิศทางเดียวกัน

3. Exploring New Opportunities: นำไปสู่ความรวดเร็วในการคิดกลยุทธ์ การหาข้อเสนอทางคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้าใหม่ๆ การสร้างขีดความสามารถใหม่ด้านดิจิทัล การแก้ปัญหาและระดมความคิดด้านจุดเด่นจุดด้อยของธุรกิจในการ Transform ธุรกิจจากโมเดลธุรกิจปัจจุบันสู่โมเดลธุรกิจใหม่ในอนาคต

4. DIY (Do it yourself) for all businesses: ช่วยคุณออกแบบกลยุทธ์การเปลี่ยนธุรกิจเป็นดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรมด้วยตัวคุณเอง ไม่ว่าธุรกิจนั้นจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ SMEs หรือ Startup

<table>
<tr><td>01 Define New Core Business
การประเมินธุรกิจหลักใหม่</td><td>02 New Value Proposition
นำเสนอข้อเสนอทางคุณค่าใหม่ของธุรกิจ</td><td>03 New Business Model
ออกแบบโมเดลธุรกิจใหม่</td></tr>
<tr><td colspan="2">04 Existing Digital Capabilities
ประเมินขีดความสามารถด้านดิจิทัลในปัจจุบัน</td><td>05 New Digital Capabilities
กำหนดขีดความสามารถใหม่ด้านดิจิทัล</td></tr>
<tr><td colspan="3">06 Digital Initiative & Roadmap
วางแผนและสร้างขีดความสามารถด้านดิจิทัลจากปัจจุบันไปสู่อนาคต</td></tr>
<tr><td>07 Organizational Transformation
ออกแบบการเปลี่ยนองค์กรสู่ยุคดิจิทัล</td><td>08 Agile Strategy and Planning
เปลี่ยนกลยุทธ์และการดำเนินงานด้วยแนวคิด Agile</td><td>09 Building Collaborative Ecosystem
สร้างระบบนิเวศใหม่ที่สร้างการมีส่วนร่วมกันระหว่างในและนอกองค์กร</td></tr>
</table>

ภาพที่ 2.2 Digital Transformation Canvas อ้างอิงจาก www.digitaltransformationacademy.org

Digital Transformation Canvas ประกอบด้วย 9 ช่อง ได้แก่

ส่วนที่ 1 : ตั้งหลักทรานส์ฟอร์ม

เริ่มต้นด้วยการมองธุรกิจของตนเองอย่างแท้จริงในการเตรียมความพร้อมจากฐานศูนย์ในปัจจุบัน ไปยังเป้าหมายใหม่ในการ Transform ธุรกิจเป็นดิจิทัลในอนาคต ด้วยการคิดกลยุทธ์ใหม่จากธุรกิจหลักในปัจจุบัน เพื่อหาข้อเสนอทางคุณค่าใหม่ที่ส่งมอบให้ลูกค้า และโมเดลธุรกิจใหม่ด้วยการคิดจากช่องที่ 1–3 ดังต่อไปนี้

ช่องที่ 1 : Define Core Business

ขั้นตอนแรกของการทำ DXC คือ เริ่มต้นด้วยการประเมินธุรกิจหลักในปัจจุบัน ด้วยประเด็นและคำถามต่างๆ อาทิ

1) เข้าใจ และ รับรู้ รายละเอียดโมเดลธุรกิจปัจจุบันขององค์กร

2) เก็บข้อมูล และรวบรวมไอเดียของโมเดลธุรกิจใหม่

3) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Goal) และ คุณค่าขององค์กร (Company Value) เพื่อตอบคำถาม “Who are we ? ” และ “What do we stand for ? ”

4) เจาะลึกวัตถุประสงค์ ความจำเป็น และเป้าหมายหลักของโครงการ

5) กำหนดเป้าหมายและขอบเขตของธุรกิจที่โฟกัสในการทำ Digital Transformation

6) ระบุ Gap ในการทำให้ถึงเป้าหมาย

7) ศึกษาและเจาะลึกการแข่งขัน ที่ไม่ใช่แค่กำหนดนิยามของอุตสาหกรรมและคู่แข่งรูปแบบเดิม

8) วิเคราะห์ความสามารถขององค์กรในปัจจุบันทุกมิติ (Goal, People, Process, Tech) เพื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม คู่แข่ง และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ในอนาคต

9) ออกแบบการวัดความสำเร็จ DX Monitoring Measurement เพื่อเป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมรอบด้าน (ไม่เฉพาะแต่ด้านการเงิน) และตามระยะเวลาของ Roadmap หรือ Milestone ที่ได้วางไว้ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ช่องที่ 2 : New Value Proposition

1) ออกแบบและนำเสนอข้อเสนอทางคุณค่าใหม่ให้กับสินค้า/บริการได้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้ตรงจุด อาจคิดด้วยการตั้งคำถามว่า

2) สินค้า/บริการ ของเราจะแก้ปัญหาอะไร หรือจะทำให้ชีวิตของลูกค้าดีขึ้นได้อย่างไร

3) อะไรคือปัจจัยที่ สินค้า/บริการ ของเราจะช่วยแก้ปัญหาหรือจะทำให้ชีวิตของลูกค้าดีขึ้นได้

4) ทำไมลูกค้าถึงควรเลือกซื้อ สินค้า/บริการ ของเรา

5) สิ่งที่เรามี “เท่ากับ” คู่แข่งหรือตัวเลือกอื่นของลูกค้า

6) สิ่งที่เราทำได้ “ดีกว่า” คู่แข่งหรือตัวเลือกอื่นของลูกค้า

7) สิ่งที่เราทำได้ “ด้อยกว่า” หรือ “ไม่มี” เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือตัวเลือกอื่นของลูกค้า

8) สิ่งที่เรา “มี” แต่คู่แข่งหรือตัวเลือกอื่นของลูกค้าไม่มี

9) สิ่งที่เรา “มี” และยากที่คู่แข่งหรือตัวเลือกอื่นของลูกค้าจะสามารถเลียนแบบได้

ช่องที่ 3 : New Business Model

ในส่วนนี้หลายองค์กรได้พยายามคิดหารูปแบบใหม่ในการหารายได้ ทั้งจากการคิดใหม่ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย การตั้งราคา การหากลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่ หรือแม้แต่วิธีการสร้างและความสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งนี้นี้การคิดโมเดลธุรกิจใหม่ไม่ได้พิจารณาจากแหล่งที่มาของรายได้เท่านั้น

โมเดลหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจยังต้องพิจารณาจากฝั่งของต้นทุนอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการของธุรกิจ พันธมิตรทางธุรกิจ และทรัพยากรที่สำคัญที่ต้องมีสำหรับธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น คน เงินทุน เครื่องจักร สินทรัพย์ต่างๆ รวมถึงทรัพย์สินทางปัญญา ฯลฯ

ดังนั้น เมื่อคิดหารูปแบบโมเดลทางธุรกิจใหม่ ก็ควรพิจารณาทั้งจากฝั่งแหล่งที่มาของรายได้และที่มาของต้นทุนด้วย

โมเดลทางธุรกิจใหม่นี้ก็ต้องสอดคล้องและสนับสนุนการส่งมอบข้อเสนอทางคุณค่าใหม่ในช่อง 2 โดยที่ธุรกิจเรามีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่จะดำเนินการจากการประเมินธุรกิจหลักในปัจจุบันในช่อง 1 ด้วย

ส่วนที่ 2 : สร้างความสามารถใหม่

Digital Transformation คือการเปลี่ยนวิธีคิดและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อทรานส์ฟอร์มธุรกิจจากโมเดลธุรกิจปัจจุบันสู่โมเดลธุรกิจใหม่ในอนาคต ด้วยการนำดิจิทัลเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งดิจิทัลเทคโนโลยีในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่ 4 เช่น AI, Robotics, Blockchain, Droin, AR,VR ฯลฯ ที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถใหม่ในการสร้างนวัตกรรมทุกภาคส่วนของธุรกิจด้วยการการสร้างขีดความสามารถใหม่ทั้งในส่วนของการปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์/การสร้างประสบการณ์กับลูกค้า

ช่องที่ 4 : Existing Digital Capabilities

เริ่มต้นด้วยการประเมินขีดความสามารถด้านดิจิทัลในปัจจุบัน ที่ได้วิเคราะห์จากธุรกิจหลักในปัจจุบันในช่อง 1

ช่องที่ 5 : New Digital Capabilities

กำหนดขีดความสามารถใหม่ด้านดิจิทัลของธุรกิจในอนาคต ที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินการในการส่งมอบข้อเสนอทางคุณค่าใหม่ในช่อง 2 และโมเดลทางธุรกิจใหม่ในช่อง 3

ช่องที่ 6 : Digital Capability Initiative

กำหนดแผนการดำเนินงาน และ Roadmap ในการสร้างขีดความสามารถด้านดิจิทัลใหม่จากปัจจุบันไปสู่อนาคต ที่ได้จากกระบวนการคิดจากช่องที่ 4–5 ให้สามารถทำให้เกิดขึ้นจริงได้

ส่วนที่ 3 : Transformation in Action

เพื่อให้องค์กรและทีมงานมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ผู้นำขององค์กรต้องมีความเป็นผู้นำทั้งในด้านความสามารถทางดิจิทัล คือ รู้ว่าจะใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีอย่างไรในการทรานส์ฟอร์มองค์กร ที่ได้จากการวางแผนกลยุทธ์ตามช่อง 1–6 และความเป็นผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร รู้ว่าจะบริหารจัดการเกี่ยวกับ Digital Transformation อย่างไร

ช่องที่ 7 : Organizational Transformation

วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมด ตั้งแต่โครงสร้างองค์กร, กระบวนการทำงาน, คน, การดึงดูด/รักษา/พัฒนาบุคลากรที่เป็น Talent, เสริมและพัฒนาทักษะใหม่, ปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม Mindset, กำหนดและใช้เครื่องมือตัวชี้วัดที่เหมาะสม และการเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี

ช่องที่ 8 : Agile Strategy and Planning

Agile คือ Mindset หรือ วิธีคิด ที่ถูกนำไปปรับใช้ด้วยความเข้าใจเพื่อตอบสนองกับโลกและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และดิจิทัลเทคโนโลยีที่หลากหลายซับซ้อน เพื่อจะได้ตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงที ดังนั้นการทำงานในรูปแบบดั้งเดิมนั้น ไม่สามารถตอบโจทย์นี้ได้ หลายองค์กรประสบปัญหาในการนำ Agile ไปใช้ เพราะขาดความเป็นหนึ่งอันเดียวกัน ทีมไม่มี Alignment ขาดการประสาน รวมไปถึงการแบ่งพรรคแบ่งพวก และการบริหารงานที่ไม่เป็นธรรมและโปร่งใส สิ่งสำคัญคือผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ควรทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ด้วย Roadmap เดียวกัน ตลอดจนองค์กรก็ต้องมีส่วนช่วยในการส่งเสริมวัฒนธรรมแบบใหม่ที่เอื้อให้การ

นำ Agile ให้เกิดขึ้นในองค์กร สนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้และทักษะใหม่ๆ เพื่อพร้อมรับมือต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล

ช่องที่ 9 : Building Collaborative Ecosystem

สร้างความร่วมมือในระบบนิเวศของธุรกิจ ทั้งที่อยู่ในห่วงโซ่ทางคุณค่าของธุรกิจ เช่น suppliers, distributors, customers และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่แข่ง สตาร์ทอัพ ชุมชน สถาบันการศึกษา ด้วยการผสานความร่วมมือแบบเปิดนี้ จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation ได้ดียิ่งขึ้น จากการขยายขอบเขตด้านทักษะและความสามารถที่ไม่ได้จำกัดแค่ที่ทำได้จากในองค์กร โดยหัวใจหลักในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นและสำเร็จได้ คือ การสร้างระบบฐานข้อมูลที่ข้อมูลในระบบนิเวศถูกสร้างและแบ่งปันใช้ร่วมกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบ Digital Transformation

ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ที่เข้ามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก โดยในภาคโลจิสติกส์ได้มีการพัฒนาไปสู่ยุค 4.0 ที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเชื่อมโยงข้อมูล การบริหารจัดการทั้งอุปสงค์ และอุปทานอย่างเป็นระบบ แม่นยำ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในโลกการค้ายุคดิจิทัล ซึ่งปัจจัยในการปรับตัวขององค์กรให้เป็น Digital Transformation นั้น ประกอบด้วย (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ม.ป.ป.)

1. การปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร โดยเน้นการปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน เป็นการปรับตัวที่เน้นประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน ทำให้กิจการมีต้นทุนต่ำลง ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรมากขึ้น ในภาพใหญ่ขององค์กรสื่อในประเทศไทย จะเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานในองค์กรหลายครั้ง โดยเฉพาะองค์กรที่มีคนรุ่นใหม่อยู่มาก จะเห็นว่ามีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นกว่าคนรุ่นเก่าบางคน แต่ใช้งบประมาณในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะองค์กรสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ ใช้โซเชียลมีเดียเป็นช่องทางการสื่อสาร ซึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่าในต้นทุนที่ต่ำกว่า

2. การปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือโอกาสใหม่ ในยุคที่สื่อออนไลน์เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันตั้งแต่ Digital Transformation จนถึงปัจจุบัน สามารถเห็นภาพวิถีชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งการซื้อของ ซื้ออาหาร เสพสื่อ มีการใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลัก จึงเห็นการเกิดของช่องทางร้านค้าออนไลน์ แอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ต่างแข่งขันกันจัดการส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดผู้บริโภค ในภาพของสื่อมวลชน จะเห็นการเติบโตและเกิดขึ้นของสื่อออนไลน์ ซึ่งมีทั้งองค์กรสื่อตั้งเดิม (Traditional Media) ที่ปรับตัวเองหันเข้าสู่โลกออนไลน์ หรือองค์กรสื่อใหม่ที่เกิดขึ้นในตลาด ต่างก็แข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งผู้รับสาร เนื่องจากผลที่ตามมาคือสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งค่าโฆษณามาได้ด้วย ดังนั้น จะเห็นภาพการแข่งขันและเติบโตอย่างรวดเร็ว จนหลาย

องค์กร ที่เป็นสื่อออนไลน์ สามารถแทนที่สื่อหลักได้อย่างสมบูรณ์ ส่วนสื่อสาธารณะเองหากไม่ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อม หรือคว้าโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ก็อาจล้าหลังและตามองค์กรสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ไม่ทัน

3. การสร้างนวัตกรรมใหม่แห่งอนาคต อาจจะไม่ใช่สิ่งที่ง่าย แต่หากมองไปในอนาคตและอดีตที่ผ่านมา จะเห็นว่าการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและกิจการต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วมาก ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องจักรระบบปฏิบัติการต่าง ๆ หากองค์กรไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา ก็อาจถูกกลืนหายไปกับเทคโนโลยีเหล่านั้นและต้องพึ่งพาแต่เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่คนอื่นผลิตให้เพียงอย่างเดียว องค์กรจึงควรจะพยายามสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ โดยเฉพาะในยุค Digital Transformation

เศรษฐพงค์ มะลิสุวรรณ (2560) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องมีโครงสร้างในการดำเนินการ 4 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่แสดงให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มองไปที่ปัญหาที่กำลังพยายามแก้ โดยเริ่มต้นด้วยการคิดว่าต้องทำอะไรและมุ่งเน้นที่เป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการทำให้สำเร็จ นอกจากเรื่องวิสัยทัศน์ที่สำคัญแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถทำได้ที่จะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยจะต้องกำหนดช่องว่างโครงสร้างปัจจุบันและสร้างแผนการเพื่อนำไปปฏิบัติจริง

2. การวางแผนและออกแบบ จากการรายงาน Actual-Experience Digital Experience Quality Report พบว่า 93% ของผู้นำองค์กรเชื่อว่าประสบการณ์ดิจิทัลของลูกค้าเป็นเรื่องที่สำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร และมี 88% เชื่อว่าประสบการณ์ดิจิทัลของพนักงานก็เป็นเรื่องที่สำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน กระบวนการคิดเชิงออกแบบจึงมีความสำคัญ คือการเน้นที่ประสบการณ์ที่องค์กรต้องสร้างคุณค่าที่องค์กรสามารถให้แก่ผู้ใช้ทั้งในองค์กรและลูกค้า องค์กรควรจะมีวิธีการเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมและร่วมมือกับลูกค้ามากขึ้น รวมถึงวิธีการที่ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้คือการเปลี่ยนไปสู่ทักษะและวัฒนธรรมดิจิทัล

3. การบูรณาการ การมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์และการออกแบบแล้วนับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ซึ่งองค์กรควรต้องสามารถบูรณาการส่วนต่างๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เช่น โรงพยาบาลแห่งหนึ่งต้องการทำให้กระบวนการในการเช็คอินของคนไข้ง่ายขึ้น เหมือนการเช็คอินเข้าพักในโรงแรม ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน ทั้งเอกสารรับคนไข้ เอกสารทางการเงิน บริการทางการแพทย์และบริการอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งระบบต้องใช้งานได้อย่างไร้รอยต่อและง่ายต่อคนไข้ในการใช้บริการที่จะรู้สึกว่าสามารถทำได้เสร็จสิ้นในระบบเดียว หลายบริษัทจะมีองค์ประกอบทางเทคโนโลยีที่จำเป็นในการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่าง สิ่งสำคัญคือควรรวมผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ต่างๆ หรือเทคโนโลยีเข้าด้วยกันเพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศดิจิทัลขององค์กร ซึ่งข้อมูลเป็นตัวอย่างที่ดีที่องค์กรสามารถใช้ในการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างได้

4. ดำเนินการ ขั้นตอนสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคือ การทำให้ทุกอย่างดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยใช้เทคโนโลยีมาเป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับการมีนวัตกรรมที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องนำแผนไปปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจมี Action Plan เป็นแนวทาง รวมทั้งเป็นการทำให้แผนงานและโครงสร้างต่างๆ ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา องค์กรอาจต้องพิจารณาเรื่องโครงสร้างสนับสนุนที่แบ่งปันและเกื้อกูลกัน เช่น การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ และการบริหารจัดการความคล่องตัว เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างกระบวนการที่ทำซ้ำได้ ถ้าองค์กรไม่มีบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะภายในองค์กร จำเป็นต้องมีพันธมิตรที่สามารถช่วยให้องค์กรนำไปปฏิบัติจริงได้ เพื่อวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จต่อไป

สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2561) กล่าวว่า ปัจจัยในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ดิจิทัล มีหลากหลายแนวคิด ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ 3) ปัจจัยด้านคน 4) ปัจจัยด้านความหลากหลายขององค์ความรู้ และ 5) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ที่เข้ามีบทบาทต่อการดำเนิน ธุรกิจเป็นอย่างมาก โดยในภาคโลจิสติกส์ได้มีการพัฒนาไปสู่ยุค 4.0 ที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเชื่อมโยงข้อมูล การบริหารจัดการทั้งอุปสงค์ และอุปทานอย่างเป็นระบบ แม่นยำ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในโลกการค้ายุคดิจิทัล ซึ่งปัจจัยในการปรับตัวขององค์กรให้เป็น Digital Transformation นั้น ประกอบด้วย (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ม.ป.ป.)

1. การปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร โดยเน้นการปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน เป็นการปรับตัวที่เน้นประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน ทำให้กิจการมีต้นทุนต่ำลง ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรมากขึ้น ในภาพใหญ่ขององค์กรสื่อในประเทศไทย จะเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานในองค์กรหลายครั้ง โดยเฉพาะองค์กรที่มีคนรุ่นใหม่อยู่มาก จะเห็นว่ามีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นกว่าคนรุ่นเก่าบางคน แต่ใช้งบประมาณในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะองค์กรสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ ใช้โซเชียลมีเดียเป็นช่องทางการสื่อสาร ซึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่าในต้นทุนที่ต่ำกว่า

2. การปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือโอกาสใหม่ ในยุคที่สื่อออนไลน์เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันตั้งแต่ Digital Transformation จนถึงปัจจุบัน สามารถเห็นภาพวิถีชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งการซื้อของ ซื้ออาหาร เสพสื่อ มีการใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลัก จึงเห็นการเกิดของช่องทางร้านค้าออนไลน์ แอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ต่างแข่งขันกันจัดการส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดผู้บริโภค ในภาพของสื่อมวลชน จะเห็นการเติบโตและเกิดขึ้นของสื่อออนไลน์

ซึ่งมีทั้งองค์กรสื่อตั้งเดิม (Traditional Media) ที่ปรับตัวเองหันเข้าสู่โลกออนไลน์ หรือองค์กรสื่อใหม่ที่เกิดขึ้นในตลาด ต่างก็แข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งผู้รับสาร เนื่องจากผลที่ตามมาคือสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งค่าโฆษณามาได้ด้วย ดังนั้น จะเห็นภาพการแข่งขันและเติบโตอย่างรวดเร็ว จนหลายองค์กรที่เป็นสื่อออนไลน์ สามารถแทนที่สื่อหลักได้อย่างสมบูรณ์ ส่วนสื่อสาธารณะเองหากไม่ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมหรือคว้าโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้น ก็อาจล้าหลังและตามองค์กรสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ไม่ทัน

3. การสร้างนวัตกรรมใหม่แห่งอนาคต อาจจะไม่ใช่สิ่งที่ง่าย แต่หากมองไปในอนาคตและอดีตที่ผ่านมา จะเห็นว่าการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและกิจการต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วมาก ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องจักรระบบปฏิบัติการต่าง ๆ หากองค์กรไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา ก็อาจถูกกลืนหายไปกับเทคโนโลยีเหล่านั้นและต้องพึ่งพาแต่เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่คนอื่นผลิตให้เพียงอย่างเดียว องค์กรจึงควรจะพยายามสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะในยุค Digital Transformation

โกศล จิตวิรัตน์ (2562) กล่าวถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ว่า ความสำเร็จในการปรับตัวสู่องค์การดิจิทัลต้องมีการเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว โดยบุคลากรใหม่ขององค์การที่ควบคู่ไปกับอินเตอร์เน็ต ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

1. ความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน มีการนำนวัตกรรมดิจิทัลเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานอย่างหลากหลาย มีการลงทุนในเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดต้นทุน ทำให้เกิดนวัตกรรมในสินค้าและบริการ นวัตกรรมรูปแบบใหม่ทางธุรกิจหรือนวัตกรรมกระบวนการ มีการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในกระบวนการขององค์กรและธุรกิจ พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การเพื่อพัฒนาการตลาดออนไลน์ ใช้ระบบดิจิทัลเพื่อการจัดการประสบการณ์ลูกค้าให้เกิดคุณค่าสูงสุด และมีแนวโน้มการนำเทคโนโลยีหุ่นยนต์หรือปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้ทดแทนแรงงานคน

2. บทบาทผู้นำ มีทักษะความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี กำหนดกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อความสามารถในการแข่งขัน คิดเป็นและมีมุมมองเห็นโอกาสจากเทคโนโลยี ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างรวดเร็ว เข้าใจถึงอุปสรรค และความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ ตลอดจนสามารถประเมินศักยภาพของความเป็นองค์กรดิจิทัลในอนาคตได้ สามารถตระหนักถึงความท้าทายใหม่ๆ ที่กำลังเผชิญในยุคดิจิทัลได้ และจัดการกับความท้าทายใหม่ในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รับมือกับความเสี่ยงทางดิจิทัลที่ไม่คาดคิด ตลอดจนแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาที่ง่ายและตอบโจทย์มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

3. การเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีพันธมิตรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ มาให้คำปรึกษา วิเคราะห์ หรือช่วยกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัล พนักงานสามารถเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้ทุกคน

ส่งเสริมทักษะเพื่อเปลี่ยนแปลงธุรกิจโดยอาศัยความคิดของคนรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์ด้านดิจิทัลสูง ควบคู่กับประสบการณ์ของคนรุ่นเก่าในองค์กร

4. การเตรียมคนรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การดิจิทัล การจ้างบุคลากรด้านดิจิทัลที่เหมาะสม มีพนักงานที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี มีทรัพยากรบุคคลที่สามารถพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยี นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการพัฒนาพนักงาน พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะเฉพาะทางด้านนวัตกรรมดิจิทัลให้กับพนักงานก่อนจะเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ดิจิทัลอย่างแท้จริง

5. ความมุ่งมั่น เพื่อบรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นกลยุทธ์ดิจิทัลขององค์กร เสริมสร้างความกระตือรือร้นเพื่อค้นหาแนวทางการทำงานใหม่ การทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคดิจิทัล พยายามผลักดันองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันภายใต้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

6. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ภายใต้บริบทเทคโนโลยีดิจิทัล วัฒนธรรมการทำงานต้องเชื่อมโยงกับโครงสร้างและกลยุทธ์ดิจิทัลขององค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

7. โครงสร้างองค์กร องค์กรจะต้องปฏิรูปโครงสร้างการทำงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมใหม่ ผู้บริหารระดับสูงด้านดิจิทัลต้องทำให้เกิดหน้าที่ใหม่ของบุคลากรในองค์กร มีการตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลจัดการโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับงานด้านดิจิทัล โครงสร้างองค์กรใหม่ภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

นันทะ บุตรน้อย (2563) กล่าวถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การเป็นดิจิทัลว่า หัวใจของการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เป็นวัฒนธรรมที่หลายองค์กรปลูกฝังไว้ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน ลดความสูญเสีย เพิ่มประสิทธิภาพ กระตุ้นความคิดและผ่านกิจกรรมในองค์กร เช่น ISO QCC เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้องค์กรมีรากฐานที่แข็งแรงและมั่นคงในปัจจุบันเป็นยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในโลกอินเตอร์เน็ตหรือโลกไซเบอร์ (Cyber) มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด องค์กรจึงจำเป็นต้องนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้มากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย

1. ความคิดดิจิทัล (Digital mindset) เป็นชุดความคิดของคนในองค์กรในทุกระดับชั้น โดยต้องเริ่มจากคณะผู้บริหาร และผู้บริหารสูงสุด ที่จะต้องไม่ใช่แค่แสดงออกเท่านั้น หากแต่ต้องทำให้

เห็นว่าการคิดในเชิงการจัดการองค์กรจะต้องเป็นดิจิทัล งบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานต้องพร้อมสำหรับการพัฒนาเป็นดิจิทัล

2. กระบวนการดิจิทัล (Digital processes) ระบบงานและกระบวนการภายใน จะต้องลื่นไหลแบบไร้รอยต่อ ข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรจะไม่ถูกจัดเก็บแบบต่างคนต่างเก็บ ต่างคนต่างใช้ หากแต่อยู่ในระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อลดความซ้ำซ้อน เชื่อถือได้ว่าทุกคนจะใช้ข้อมูลที่ใหม่อยู่เสมอ และที่สำคัญคือ เป็นข้อมูลชุดเดียวกัน เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนและตัดสินใจในทุกกระบวนการของการดำเนินงานขององค์กร

3. ความรู้และทักษะดิจิทัล (digital knowledge and skills) เป็นความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ระบบควบคุม สมองกลฝังตัว การเชื่อมต่อทั้งแบบมีสายและไร้สาย และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ในการประมวลข้อมูลและคำสั่งได้อย่างรวดเร็ว เพราะองค์กรแบบใหม่จะลดการใช้กระดาษ วัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ

4. วัฒนธรรมดิจิทัล (digital culture) เป็นวัฒนธรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องหรือการสร้างผลงานแบบก้าวกระโดดในเชิงนวัตกรรมนั้น อาจจะมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ถ้าขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมแบบดิจิทัล เพราะช่วยลดปัญหาอุปสรรค เป็นข้อจำกัดเดิมอย่างสิ้นเชิง

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2563) ได้กล่าวถึงการปรับตัวขององค์กรเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านองค์กรให้เป็น Digital Transformation ประกอบไปด้วย

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการที่ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ ในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จ โดยได้มีการสื่อสารให้บุคลากรทุกส่วนรับทราบวัตถุประสงค์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้บุคลากรทุกส่วนมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ สามารถลดปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงผลักดันส่งเสริมให้ข้อคิดเห็นแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการนำไปปฏิบัติงานและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ก็จะช่วยให้การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเกิดผลสำเร็จ

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการดำเนินงาน กระบวนการทำงาน บุคลากร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรล้วนได้รับผลกระทบและต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันที่มีความรุนแรงตลอดเวลา

3. ทักษะความสามารถของบุคลากร การเลือกสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจะทำ ให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงานที่ถนัดและสามารถนำ ความรู้ความสามารถที่มีมาใช้ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรในการเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง จะช่วยให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเกิดประโยชน์สูงสุด

4. การสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเทคโนโลยี-ดิจิทัล เป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าการลงทุนสูง ซึ่งการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอและเหมาะสม จะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงระบบจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้ก้าวทันหรือก้าวหน้ากว่าคู่แข่ง

จันทร์จิรา เหลาราช (2564) ศึกษา ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลได้สำเร็จ ประกอบด้วย 6 ปัจจัยได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร จากการวิเคราะห์พบว่า การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจะดำเนินการได้สำเร็จหากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ 1) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2) การให้ความสำคัญกับการยืดหยุ่นและเปิดกว้าง 3) การเต็มใจยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่และนำไปใช้ประโยชน์ 4) การเน้นความคิดสร้างสรรค์และความทะเยอทะยานในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน 5) ค่านิยมเกี่ยวกับการแข่งขันในทิศทางเดียวกัน รวมถึง 6) การให้ความรู้และปรับปรุงทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งนี้องค์กรจะต้องสร้างและปรับเปลี่ยนความคิดที่ไม่ใช่การปรับเปลี่ยนเพียงแค่ด้านเทคโนโลยี ด้วยการจัดหาระบบและแพลตฟอร์มเข้ามาเท่านั้น หากแต่เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการเปิดรับการใช้เทคโนโลยีรูปแบบสมัยใหม่ เพื่อการปรับโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการดำเนินงาน การสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่เพื่อความสามารถในการแข่งขัน การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า

2. กลยุทธ์ดิจิทัล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล องค์กรจะต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงกลยุทธ์องค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ อย่างเหมาะสม

3. เทคโนโลยี การผสมผสานเทคโนโลยีสมัยใหม่กับอินเทอร์เน็ตไม่ว่าจะเป็นการประมวลผลด้วยโทรศัพท์มือถือ การประมวลผลแบบ Cloud Computing สื่อสังคมออนไลน์และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยนวัตกรรมในแง่มุมต่างๆ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลใหม่ ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงธรรมชาติและความไม่แน่นอนของกระบวนการ รวมถึงผลลัพธ์ของธุรกิจทั่วโลก และเป็นจุดเปลี่ยนของการแสวงหารูปแบบการดำเนินงานเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์การ เทคโนโลยีช่วยให้องค์กรทั่วโลกสามารถเอาชนะวิวัฒนาการของดิจิทัลที่

เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ คือการมีเทคโนโลยีที่มีคุณภาพและทันสมัย มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้นำองค์กร เมื่อองค์กรพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลให้ครอบคลุมกระบวนการดำเนินงาน สิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมีคือ ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ดิจิทัลของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนในระยะยาว ผู้บริหารเป็นกำลังหลักสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้คิดค้นสิ่งใหม่ สามารถเรียนรู้และเพิ่มสมรรถนะด้านดิจิทัลของตนอยู่เสมอ จะช่วยผลักดันการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กรในที่สุด

5. ผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลอีกหนึ่งประการ คือการมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถด้านดิจิทัล มีความรู้ ทีทักษะและความเข้าใจที่สามารถปฏิบัติงานได้ในสภาวะแวดล้อมดิจิทัล ความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างหลากหลาย เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในสถานที่และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ความสามารถด้านดิจิทัลยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและสื่อสารร่วมกันกับทีมขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กร ซึ่งความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล องค์กรจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น และน่าสนใจด้วยแนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ การพัฒนาทักษะใหม่ของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถรองรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้

6. กระบวนการจัดการ ในผลการศึกษาของ Osmundsen, Iden,& Bendik (2018) กล่าวถึงความรวดเร็วและว่องไวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการเปิดรับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล อย่างไรก็ตาม นอกจากจะต้องรวดเร็วแล้ว กระบวนการจัดการด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลต้องดีและมีคุณภาพด้วย คือ การกำหนดและวางเป้าหมายของกิจกรรม การดำเนินการ ประเมิลผลและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งความสำคัญของการจัดการด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลอย่างเป็นระบบในระยะเริ่มต้นนั้น จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ง่ายขึ้น ทั้งนี้ ผู้นำที่มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมักจะดำเนินการโดยทีมที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงหากมีการบริหารจัดการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลแบบเชิงรุก และดำเนินการอย่างรวดเร็วจะส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร (2565) กล่าวถึงการขับเคลื่อนการพัฒนาสถานอาชีวศึกษาในทุกมิติของกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ประกอบด้วย 5 มิติ คือ

1. มิติด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งองค์กรสหประชาชาติกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals SDGs 2030) เป้าหมายที่ 4 คุณภาพการศึกษา (Quality Education) กำหนดเป้าให้ทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เสมอภาคและเท่าเทียม ตลอดจนสนับสนุนโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องในทำนองเดียวกันกับภูมิภาคอาเซียน ซึ่ง

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในช่วงวัยเรียนและวัยรุ่นให้มีทักษะการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับโลกการทำงานตลอดจนอำนวยความสะดวกให้มีการพัฒนาระบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ฝีมือแรงงาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

2. มิติด้านกระบวนการ ซึ่งได้ปรับปรุงพัฒนา เตรียมความพร้อมสมรรถนะสูงเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย และประเทศไทย 4.0 ยกระดับเศรษฐกิจประเทศให้เป็นระบบเศรษฐกิจบนฐานนวัตกรรม

3. มิติด้านบุคลากร ภายในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาให้คุณค่ากับบุคลากรทั้งระบบ ตั้งแต่นักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ข้าราชการ บุคลากร และผู้บริหาร ในฐานะทุนมนุษย์ (Human Capital) และตระหนักเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารถือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานในการเปลี่ยนผ่านองค์กรดิจิทัลเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้ามีทักษะด้านดิจิทัลก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนและผู้สอนเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา ตลอดจนสามารถสร้างหรือเปลี่ยนนวัตกรรมขององค์กรหรือสถานศึกษาให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล

4. มิติด้านผู้มีส่วนได้เสีย สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาบูรณาการความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วนเฉพาะความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน ในการขับเคลื่อนการยกระดับการจัดการอาชีวศึกษาสู่มาตรฐานสากลตลอดจนการผลิตและพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง

5. มิติด้านโครงสร้างพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Ecosystem) ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยถือเป็นบทบาทและภาระหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีภาวะผู้นำแบบนักบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่จะพาองค์กรเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) โดยการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้ามาเป็นส่วนประกอบสำคัญในการออกแบบพัฒนาและบริหารการเรียนรู้อาชีวศึกษาอย่างเป็นระบบครอบคลุมทุกมิติของระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล STEPS Academy (2564) กล่าวว่า เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทกับการทำธุรกิจ E-Commerce ในทุกแวดวงอุตสาหกรรม ซึ่งแน่นอนว่าทั้งองค์กรและตัวบุคคล ต่างได้รับผลกระทบจาก Digital Disruption หรือโมเดลธุรกิจในรูปแบบใหม่ ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเข้ามาบริหารธุรกิจในด้านต่าง ๆ หากองค์กรต้องการสร้างแบรนด์ให้ประสบความสำเร็จ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากการนำเทคโนโลยีเข้ามามี

บทบาทในการทำธุรกิจเพื่อนำเสนอสินค้าและบริการแล้ว การพัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” ด้วยการนำ AI และ HR Technology มาปรับใช้ให้เหมาะสม คือการลงทุนที่คุ้มค่าขององค์กรเช่นเดียวกัน ในยุคดิจิทัลที่มีความท้าทาย และเต็มไปการด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อให้ธุรกิจเท่าทันคู่แข่ง หรือเหนือกว่า และองค์กรจะต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างทักษะและทัศนคติให้แก่พนักงานของท่านเพื่อให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเราเรียกว่า Digital Transformation

นอกจากนี้ STEPS Academy ได้อธิบายถึง 7 แนวทางในการใช้ Digital Transformation เพื่อยกระดับความสามารถของบุคคลากรและองค์กรให้มีคุณภาพ และ Case Study จากองค์กรต่าง ๆ ที่ได้นำเทคโนโลยีไปปรับใช้ให้เข้ากับธุรกิจ รวมทั้งตัวอย่างวิธีการนำแนวทางไปใช้เพื่อให้องค์กรและบุคลากรเติบโตไปพร้อมกัน

1. ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน อันดับแรก องค์กรควรตั้งเป้าหมายในการทำงานภายในก่อน เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเพื่อทำให้บุคลากรมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันว่าการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร พร้อมเหตุผลที่ทำไมบุคลากรในองค์กรจึงต้องพัฒนาทักษะของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกันกับ Digital Transformation ที่จะมาถึง หากทุกคนมีความเข้าใจและมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำให้องค์กรมีโอกาสขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ดีขึ้น

2. พัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนงานโดยใช้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม คือกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งทุกคนในทีมจะต้องมีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้าง Mindset และความเข้าใจให้ตรงกันว่า กลยุทธ์ที่จะนำมาปรับใช้สำหรับองค์กรนั้นจะเป็นในรูปแบบใด และใช้เทคโนโลยีอะไรเพื่อให้เข้ากันกับแผนธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ การวางแผนกลยุทธ์นี้จะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และมีการวางแผนทั้งแบบระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้ตอบโจทย์กันกับเป้าหมายขององค์กรที่สร้างไว้ และผลักดันพนักงานให้เกิดแรงจูงใหม่ ๆ

3. ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน HR ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคลควรทราบว่า เทคโนโลยีหรือเครื่องมือที่จำเป็นต่าง ๆ สำหรับการขับเคลื่อนแผนงานควรมีอะไรบ้าง ซึ่งในแต่ละองค์กร ไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมืออัปเดตใหม่ล่าสุด หรือสามารถใช้เครื่องมือให้ได้มากที่สุด แต่การปรับเปลี่ยนองค์กรในครั้งนี้ เราควรหาเครื่องมือที่เหมาะสมกับเนื้องานและความต้องการของธุรกิจ เพื่อลงทุนไปกับเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการพัฒนาแผนงานจริง ๆ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการได้ตรงจุด

4. แพลตฟอร์ม Digital คือพื้นที่เพื่อการสื่อสาร ในปัจจุบัน นักการตลาดใช้เครื่องมือดิจิทัลและโซเชียลมีเดียเพื่อสื่อสารไปยังผู้บริโภค เพื่อการซื้อขายสินค้าและบริการในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งในแง่มุมขององค์กร HR สามารถใช้พื้นที่ออนไลน์เพื่อรับสมัครพนักงาน และสื่อสารไปยังผู้ที่กำลังมองหา

งานได้ แพลตฟอร์มออนไลน์ยอดนิยม ที่แบรนด์ดังทั่วโลกนิยมใช้ คือ Linkedin ซึ่งท่านสามารถใช้โซเชียลมีเดียช่องทางนี้ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่แบรนด์ด้วยนำเสนอข้อมูลในภาคธุรกิจต่าง ๆ การนำเสนอวัฒนธรรมองค์กร และการเปิดรับสมัครงานในตำแหน่งใหม่ ๆ และแบรนด์ยังสามารถใช้พื้นที่บนโซเชียลมีเดียนี้ เพื่อนำเสนอองค์กรเพื่อเปรียบเทียบกับแบรนด์คู่แข่งได้เช่นเดียวกัน

5. คาดการณ์อนาคต ด้วยการใช้ HR Data Analytics หนึ่งในประโยชน์ของการใช้ Digital Transformation คือการนำ Data ที่มีอยู่ในมือมาวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการนำข้อมูลเชิงลึกของพนักงานที่เคยเก็บเอาไว้ ทั้งในรูปแบบเอกสารและไฟล์มาลองกรอกลงในโปรแกรมสำหรับ HR โดยเฉพาะเพื่อประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น

1) สามารถวางกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์กรของท่าน
2) การประเมินสถานการณ์การลาออกของพนักงาน
3) การเทรนด์งานเพื่อยกระดับศักยภาพในการทำงานของบุคลากร
4) การวางแผนจำนวนคน ให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร
5) แนวทางในการดูแลสวัสดิภาพให้แก่บุคลากร
6) การสร้างสมดุลระหว่างงานและความสุขของพนักงานในองค์กร

6. โปร่งใสและได้มาตรฐานด้วยการใช้ระบบ KPI เพื่อประเมินผล การประเมินความสามารถของบุคลากรด้วยเครื่องมือดิจิทัล สามารถใช้ตัวชี้วัดได้อย่างยุติธรรมและตรวจสอบได้ โดยเครื่องมือวัดผล หรือระบบ KPI จะช่วยให้องค์กรของท่านรักษามาตรฐานที่เท่าเทียมกัน และมีความแม่นยำกว่าการใช้อารมณ์ความรู้สึก ซึ่งเป็นเรื่องยากในการวัดผล KPI นั้นมาจากคำว่า Key Performance Indicators เป็นเครื่องมือที่ฝ่ายบุคคลใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และวัดความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยการตั้ง KPI ในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับธุรกิจที่ทำและวัตถุประสงค์ เช่น องค์กรที่ให้บริการด้านอินเทอร์เน็ต จะมีการวัด KPI จากจำนวนสายที่รับ และความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากที่ได้ใช้บริการ และองค์กรที่เน้นการขายสินค้าจะมีการวัด KPI จากยอดขาย และกำไรในแต่ละไตรมาส เป็นต้น

ดังนั้น การที่ฝ่ายบุคคลสามารถนำเสนอข้อมูลที่แม่นยำและเป็นกลาง ด้วยการใช้ KPI คือวิธีการรักษามาตรฐานในการพัฒนาบุคคลภายในองค์กรให้ดีขึ้น พร้อมทั้งการให้คำแนะนำปรึกษาเรื่องงาน ก็สามารถช่วยให้บุคลากรในทีมมีกำลังใจ และความตั้งใจในการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

7. เรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อองค์กรเริ่มมี Digital Transformation เข้ามาปรับใช้ในการพัฒนาธุรกิจ นอกจากการใช้เทคโนโลยี เข้ามาช่วยให้แผนงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมากขึ้น ลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และผลักดันศักยภาพพนักงานให้ก้าวหน้าให้เตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล วัฒนธรรมภายใน

องค์กรย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ควรมีวิสัยทัศน์และ Mindset ที่ชัดเจน และไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบ Digital Transformation จาก STEPS Academy ได้อธิบายไว้ถึง 7 แนวทาง คือ 1. ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน อันดับแรก องค์กรควรตั้งเป้าหมายในการทำงานภายในก่อน เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 2. พัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 3. ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน HR 4. แพลตฟอร์ม Digital คือพื้นที่เพื่อการสื่อสาร 5. คาดการณ์อนาคต ด้วยการใช้ HR Data Analytics 6. โปร่งใสและได้มาตรฐานด้วยการใช้ระบบ KPI เพื่อประเมินผล การประเมินความสามารถของบุคลากรด้วยเครื่องมือดิจิทัล และ 7. เรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

MIT Center for Digital Business (2016) ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารประมาณ 150 องค์กร ที่มีลักษณะเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งสรุปลักษณะสำคัญดังนี้

1) ความหมายขององค์กรดิจิทัล จะเป็นลักษณะสองมิติ คือ Digital Capability เป็นความสามารถขององค์กรในการสรรหาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น Social Media, Virtual Reality เป็นต้น และ Digital Dexterity เป็นความสามารถขององค์การในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2) คุณลักษณะขององค์กรดิจิทัล มีลักษณะที่เรียกว่า M-PWR ซึ่งหมายถึง

2.1) Mindset(M) คือลักษณะความมุ่งมั่นขององค์กรที่ต้องการใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กร

2.2) Practices(P) คือองค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความแตกต่างโดยมีมิติหลัก 3 ด้าน ด้านที่ 1 Digitized Operations คือกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นวิทยาศาสตร์ มีเหตุผลที่อธิบายตรวจสอบได้ ด้านที่ 2 Collaborative Learning การปฏิบัติงานอยู่บนฐานของความร่วมมือ และด้านที่ 3 คือ Data-Driven Decision การทำงานขององค์กรต้องเชื่อมโยงกับข้อมูลเสมอ

2.3) Workforce(W) มุมมองด้านการทำงานของพนักงาน พนักงานจะเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนผลสำเร็จขององค์กร

2.4) Resources (R) ทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล ซึ่งองค์กรควรมีพร้อม 3 ด้าน คือ ด้านที่ 1 Real-Time Customer Data มีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่ถูกต้องเหมาะสมกับเวลา ด้านที่ 2 Integrated Operations Data แก้ไขปัญหา สามารถปรับปรุงงาน รวดเร็ว และด้านที่ 3 Collaborative Tools การใช้เครื่องมือสื่อสารที่บูรณาการทำงานร่วมกัน

Joyce Yee, Emma, & Kamil (2017) กล่าวถึง การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยการออกแบบ 7 ประการ (7 Roles to Drive Change by Design) โดยมีจุดประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลขององค์กรว่าอิทธิพลที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ เช่น มีการออกแบบองค์กร บทบาทการเปลี่ยนแปลง กระบวนการที่ดำเนินการ พบว่าบางองค์กรใช้การออกแบบในความสามารถที่หลากหลาย แม้กระทั่งโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนวัฒนธรรม การปรับตัว ความยืดหยุ่น และการเห็นอกเห็นใจ เป็นกุญแจสำคัญ การออกแบบองค์กร บทบาทการขับเคลื่อนการปรับตัวขององค์กร 7 ประการ ประกอบด้วย การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (Cutural Catalyst) ผู้สร้างกรอบการทำงาน (Framework Maker) การทำให้ปรองดอง (Power Banker) มนุษยธรรม (Humaniser) สร้างกลุ่มผู้ใช้งาน (Community Builder)

Morakanyane, Grace, & O'Reilly (2017) ได้กล่าวถึง ปัจจัยในการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation ที่สามารถนำพาองค์กรให้ประกอบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย

1. รูปแบบองค์กร (Organization Models) การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลส่งผลกระทบอย่างมากต่อรูปแบบองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในองค์กรและเป็นส่วนที่ผู้บริหารหรือผู้ดำเนินงานด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมุ่งเน้นและพยายามทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมากที่สุด

2. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Processes) กระบวนการองค์กรที่มีการฝังตัวของดิจิทัล การบูรณาการความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในองค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์ในการช่วยลดขั้นตอนต่าง ๆ ที่สามารถดำเนินการผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีความปลอดภัย ความโปร่งใส และได้รับการตรวจสอบถึงความถูกต้องและปลอดภัย

3. ประสบการณ์ขององค์กร (Corporate Experience) เป็นปัจจัยที่ได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กร ซึ่งผลกระทบเชิงบวกของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลนั้นสามารถสร้างมูลค่าที่อาจเกิดขึ้นได้ต่อองค์กร ทั้งนี้มูลค่าที่ได้รับอาจมีหลายปัจจัยซึ่งไม่ได้จำกัดเฉพาะแค่เงินเพียงเท่านั้น แต่ยังช่วยในเรื่องของการปรับปรุงและสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรภายในองค์กรด้วย

4. ผู้ปฏิบัติงาน (Employees) การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของระบบดิจิทัลในองค์กรนำมาพร้อมด้วยผลกระทบต่อพนักงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการที่จำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะตามกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการ และยังต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้จากทุกแห่งด้วยการเชื่อมต่อเครือข่าย การทำงานจะไม่หยุดอยู่เพียงแค่ในห้องทำงาน และการเข้ามาของดิจิทัลใหม่ ๆ จะส่งผลกระทบต่อจำนวนพนักงานที่มี

คุณสมบัติอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) สามารถเข้ามาทดแทนพนักงานและดำเนินกระบวนการผลิตได้อย่างอัตโนมัติ

5. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนพื้นฐานการแข่งขันขององค์กร และเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ไม่มั่นคงมากขึ้น การใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เปิดกว้างของเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาเป็นแนวทางของการดำเนินงานธุรกิจ การมีความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลได้แพร่หลายไปในองค์กรหลายแห่ง ดังนั้นความล้มเหลวของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล มาจากการที่องค์กรมีวัฒนธรรมป้องกันตนเองจากการเปลี่ยนแปลง หากองค์กร ตั้งเป้าหมายถึงความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ผู้นำองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมความเต็มใจที่จะยอมรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและกระบวนการการดำเนินงานขององค์กร

6. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เมื่อองค์กรมีเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงาน จึงมีหนทางเดียวที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการคือ การปรับขนาดของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งหมดขององค์กรอย่างเร่งด่วน การนำอุปกรณ์ที่ทันสมัยไปฝังไว้ในหลุมผลิตและอุปกรณ์อื่น ๆ และส่งผ่านข้อมูลแบบ Real time เพื่อใช้ในการตัดสินใจ รวมถึงการทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านระบบเพื่อช่วยในเรื่องของความรวดเร็ว จัดให้มีการประยุกต์ระบบดิจิทัลกับการดำเนินงานภายใน (Back Office) ทุกภาคส่วน ซึ่งมีการพัฒนาระบบควบคุมดูแลจัดเก็บข้อมูล (SCADA) และบูรณาการเข้ากับระบบเครือข่ายสารสนเทศ รวมถึงบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลกับห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่ได้รับการประเมินอย่างรอบคอบเพื่อเป้าหมายทางธุรกิจและจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมก่อนที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล

สรุปการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบ Digital Transformation ได้แก่

1. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องมองเห็นความสำคัญและวางกลยุทธ์ เป้าหมายที่ชัดเจนให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพราะกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะมีวิสัยทัศน์ และอำนาจในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกส่วนได้เข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนทำให้การบริหารเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวางแผนและการออกแบบ การเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเตรียมความพร้อมให้ทุกกลุ่ม ทุกระดับมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

3. การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ดังนั้นการปรับและประยุกต์เทคโนโลยีในทุกกระบวนการจะสามารถเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำและลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน การลดระยะเวลาการทำงาน ซึ่งจะสามารถช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน และส่งผลให้ผู้รับบริการมีความสะดวกมากขึ้น และพึงพอใจในการใช้บริการ

4. การดำเนินการและการปรับตัว พนักงานและเจ้าหน้าที่ทุกส่วน ต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เนื่องจากพนักงานและเจ้าหน้าที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

5. การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งดำเนินการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล แต่หากองค์กรไม่มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและความชำนาญด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสนับสนุนงบประมาณ เป็นปัจจัยนึงที่ทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอและเหมาะสม จะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงระบบจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้ก้าวทันหรือก้าวหน้ากว่าคู่แข่ง

7. การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน การประเมินความสามารถของบุคลากรด้วยเครื่องมือดิจิทัล สามารถใช้ตัวชี้วัดได้อย่างยุติธรรมและตรวจสอบได้

8. โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้างองค์กรใหม่ภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในองค์กรและเป็นส่วนที่ผู้บริหารหรือผู้ดำเนินงานด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมุ่งเน้นและพยายามทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมากที่สุด รายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบ Digital Transformation

ปัจจัย	ผู้วิจัย								
	เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560)	สมศักดิ์ วานิชยากรณ์ (2561)	โกศล จิตวิรัตน์ (2562)	วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2563)	จันทร์จิรา เหลาราช (2564)	สถาบันการอาชีวศึกษา	STEPS Academy (2564)	MIT Center for Digital Business	Morakanyane, Grace, & O'Reilly
1.การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การตั้งเป้าหมาย	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
2.การวางแผนและการออกแบบการเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร	✓	✓				✓	✓	✓	✓
4.การดำเนินการ การปรับตัว	✓	✓	✓		✓		✓		✓
5.การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
6.การสนับสนุนงบประมาณ				✓					
7.การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน							✓		
8.โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร			✓		✓	✓			✓

ความสำคัญของการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation

เนตรพัณณา ยาวิราช (2560) กล่าวถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยเริ่มจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงยอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร เช่น การตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การค้นหากลยุทธ์การเจริญเติบโต การทำให้องค์กรได้ประโยชน์มากที่สุด การปรับปรุงองค์กรเพื่อให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น ซึ่งภายในองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเข้าใจความแตกต่างทางทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคคลในองค์กร การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และภายนอกองค์กร จะทำให้สังคมได้มีส่วนร่วมรับรู้มากขึ้น

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560) กล่าวถึงความสำคัญให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรว่า เพื่อการทำความเข้าใจบริบทที่องค์กรต่างๆ ใช้ในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล โดยเปรียบเทียบการศึกษาระบบงานไอทีในช่วงทศวรรษที่ 1980-1990 และเปรียบเทียบกับรูปแบบองค์กรดิจิทัล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ จะต้องตระหนักถึงความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของการบูรณาการระบบสารสนเทศ เพื่อให้องค์กรต่างๆ สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งมี 2 ส่วนคือ 1) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จะมุ่งเน้นด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นไปในการประหยัดต้นทุนนอกจากนี้ยังมีการเพิ่มความสำคัญของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการจัดการความต้องการด้านข้อมูลที่เหมาะสมและความแตกต่างเชิงกลยุทธ์จากคู่แข่ง 2) การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร มีการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการปรับปรุงด้านต้นทุนและประสิทธิภาพของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่จากระบบงานไอทีขององค์กร โดยสามารถระบุการตอบสนองที่คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมและความผันผวนของตลาดตามความคาดหวังของลูกค้าและคู่แข่ง เช่นเดียวกับแนวคิดของธุรกิจสตาร์ทอัพในปัจจุบันที่เน้นการแข่งขันด้านระบบไอทีใหม่ เพื่อแข่งขันกับองค์กรแบบดั้งเดิม นอกจากนี้การตรวจสอบอุตสาหกรรมอื่นๆ และความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับธุรกิจอื่นจะทำให้องค์กรสามารถแบ่งปันผลประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ร่วมกันได้ องค์กรต่างๆ มีความจำเป็นในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอันเนื่องมาจากปัจจัยภายในองค์กรและแรงกระตุ้นจากภายนอกองค์กร ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) ปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร องค์กรส่วนใหญ่มีแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงตัวเอง เนื่องจากพบว่าบริษัทยอดขายลดลงหรือมีการดำเนินงานที่ไม่คล่องตัว หรือมีความกดดันทางการเงิน ในขณะที่ความมุ่งมั่นที่จะผลักดันผลประโยชน์ทางสังคมและเศรษฐกิจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ความสำคัญในการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการทำงานร่วมกันกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันพบว่า ผู้คนส่วนใหญ่ต้องการร่วมงานกับองค์กรที่มีการใช้งานดิจิทัลและต้องการปรับปรุงด้านไอทีขององค์กรและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยืดหยุ่น องค์กรต่างๆ จึงพยายามจะเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้หลายองค์กรยังต้องการให้มีนวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างการแข่งขันจากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

2) แรงกระตุ้นจากภายนอกองค์กร เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่จะมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรวดเร็วในการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงทางการตลาด และศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมอย่างสิ้นเชิง ซึ่งจะทำให้องค์กรต่างๆ สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสามารถใช้ทรัพยากรดิจิทัลของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเชื่อมต่อที่เกิดขึ้น ความคล่องตัว และเครือข่ายทางสังคมที่มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลจะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างสิ้นเชิง แรงกดดันที่เกิดจากการ

แข่งขันแบบดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัฒน์เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่องค์กรต่างๆ เร่งดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลให้เร็วขึ้น โดยมีนวัตกรรมใหม่ที่เป็นตัวกระตุ้นซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ทำให้การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเป็นสิ่งที่หลายๆ องค์กรธุรกิจไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

รัชตา กาญจนโรจน์ (2563) ศึกษาถึงปัจจัยเหตุและผลที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันประกอบด้วย 1) เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการตอบสนอง 2) เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการอย่างเสมอภาค ก้าวหน้าและต่อเนื่อง 3) เพื่อตอบสนองความต้องการปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานให้อยู่เหนือกว่าองค์กรอื่นหรือคู่แข่ง

รัฐสภา แก่นแก้ว (2564) ให้ข้อคิดในการทำ Digital Transformation ในองค์กรดังนี้ 1) สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค หากการค้าขายคือการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยนำดิจิทัลจะทำให้เกิดการสร้างคุณค่าแห่งประสบการณ์ของลูกค้า หลายบริษัทในปัจจุบันก็เน้นไปที่เรื่องนี้มากขึ้น เช่น เนตฟลิกซ์ (Netflix) ที่มีแนวคิดจาก บล๊อคบลัซเตอร์ (Block Buster) เป็นต้น 2) สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น การเก็บข้อมูลเกี่ยวข้องกับองค์กรและลูกค้าในทุกมิติบนระบบดิจิทัลทำให้สามารถหยิบมาใช้ง่ายขึ้น โดยใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นตัวตั้งในการทำความเข้าใจให้ลูกค้ามากขึ้น ตัดสินใจด้วยข้อมูลที่มากพอ และกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจรวมไปถึงมองเห็นโอกาสในการทำกำไรต่อเงินลงทุนที่ลงไปได้ด้วยนับเป็นกุญแจสำคัญของ Digital Transformation 3) เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ในขณะที่ตลาดและความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง องค์กรต่างๆ ก็พยายามเพิ่มความสามารถให้ทันต่อการปรับตัว สร้างความคล่องตัวด้วย Digital Transformation

Clau Sganzerla et al. (2016) ให้ความหมายของความสำคัญในการนำ Digital Transformation มาใช้ในองค์กร ดังนี้ 1) การใช้ปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อการตัดสินใจแบบทันที (real time) อ้างอิงข้อมูลเชิงลึก ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง 2) การทำงานที่เป็นอิสระ แต่สามารถควบคุมได้ 3) เพิ่มความร่วมมือในการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) สร้างผลตอบสนองที่ดีทางธุรกิจด้วยการจัดกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ 5) เพิ่มปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น 6) ปรับปรุงคุณภาพของผลลัพธ์ให้ดีขึ้น 7) ลดต้นทุนในการดำเนินงาน 8) ลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

The growth Master (2020) กล่าวถึงเหตุผลและความสำคัญที่องค์กรต้องปรับตัวสู่ Digital Transformation ว่าข้อดีของการพาองค์กรสู่ Digital Transformation ว่า 1) เพื่อสร้างประสบการณ์ของลูกค้าที่ดีขึ้น (Customer Experrience : CX) การทำให้ผู้บริโภคมีประสบการณ์ที่ดี คือ สมรภูมิรบแห่งใหม่ของการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้องค์กรสามารถทำความเข้าใจผู้บริโภคได้มากขึ้น ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากเครื่องมือต่าง ๆ เช่น Google Analytics ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับใช้ ปรับปรุงการทำงาน กระบวนการต่างๆ ตลอดจน

ข้อเสนอหรือบริการให้เหมาะสมกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายได้ 2) ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น แรงกดดันจากการแข่งขันทางการตลาด เป็นสาเหตุหลักของ Digital Transformation ภายในองค์กร ผลการสำรวจจาก ITProportal 2020 พบว่า 1 ใน 3 ของธุรกิจและองค์กรเชื่อว่าคู่แข่งของธุรกิจจะใช้โอกาสนี้ช่วงชิงลูกค้าไปจากองค์กรหากไม่สามารถประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ Digital Transformation เพราะการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ เพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น และสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้จำนวนมาก จนกลายเป็นผู้นำอุตสาหกรรมและคว้าส่วนแบ่งทางการตลาดมาได้ในที่สุด เช่น รวมศูนย์ข้อมูล (Data) ขององค์กรให้อยู่ที่เดียวกัน ทำให้บุคลากรภายในองค์กรเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ นอกจากนั้นยังสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้ เห็นได้ว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับเปลี่ยนเพียงส่วนเดียวสามารถทำให้องค์กรปรับไปในทิศทางที่เป็นนวัตกรรมมากขึ้น 3) ช่องทางหารายได้ใหม่ จากรายงานของ SAP Center for Business and Oxford Economics กล่าวว่า 80% ขององค์กรที่ทำ Digital Transformation สำเร็จมีกำไรเพิ่มขึ้น และโดยเฉลี่ยแล้วผู้นำองค์กรคาดหวังรายได้จะเติบโตสูงกว่าคู่แข่งถึง 23% 4) เพิ่มความคล่องตัวในการทำงานขององค์กรมากขึ้น เหตุการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่า 2019 (โควิด 19) กลายเป็นบททดสอบหนึ่งขององค์กรว่ามีความคล่องตัวในการทำงานมากแค่ไหน องค์กรด้านเทคโนโลยีเป็นธุรกิจที่ปรับตัวได้ดีและรวดเร็ว การแสวงหาและพัฒนาเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันขององค์กรจะทำให้การทำงาน (Workflow) มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น 5) ลดต้นทุนการดำเนินงาน นอกจากเทคโนโลยีจะทำให้องค์กรทำงานคล่องตัวแล้ว ยังสามารถทำให้ลดต้นทุนการดำเนินการไปได้อีกด้วย เช่น ลดต้นทุนการเดินทาง ความล้ำสมัยในการจัดเก็บข้อมูล (Data Storage) ช่วยลดค่าบำรุงรักษาเซิร์ฟเวอร์ได้ อีกทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจ้างมนุษย์ เพราะสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ทำงานแทนได้ อย่างการคำนวณหรือการผลิตสินค้า

Deloitte Thailand (2022) สำรวจการทำ Digital Transformation ในองค์กรเนื่องจากปัจจุบัน ธุรกิจทั่วโลกต่างได้รับผลกระทบจาก Digital Disruption โดยมีอัตราการนำเอาดิจิทัลมาใช้ในองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น ความเข้าใจ มุมมอง และแนวโน้มของการปรับองค์กรไปสู่ดิจิทัลไปใช้เป็นสิ่งสำคัญ ผลการสำรวจปี 2565 พบว่า 41% ของบริษัทมองว่าการปรับองค์กรสู่ดิจิทัลส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับปานกลาง การปรับองค์กรสู่ดิจิทัลที่นำมาปรับใช้ในช่วงที่มีวิกฤต เป็นเครื่องมือในการสร้างความแตกต่างในอนาคต เพื่อปรับกระบวนการและรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นและคล่องตัว

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นก้าวสำคัญของการเปลี่ยนแปลงสู่โลกดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 3 กระบวนการเพื่อเปลี่ยนผ่านคือ Digitalization คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบอนาล็อกให้เป็นดิจิทัล Digitization คือ กระบวนการทำให้

เป็นดิจิทัล และ Digital Transformation เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ จนพัฒนากลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย นั้นคือ Digital Transformation ดังนั้น Digital Transformation ไม่ใช่แค่กระบวนการทำงานอย่างเดียว จะเริ่มตั้งแต่กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับองค์กร และบุคลากรจะต้องมีทักษะใหม่ ที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานสู่ดิจิทัลให้ได้

สรุปการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมพบว่า การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรในยุคปัจจุบัน ที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกส่วนในองค์กร การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลไม่ใช่เพียงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ทันสมัยเท่านั้น แต่จะเน้นไปที่ส่วนของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุคเศรษฐกิจดิจิทัล มากกว่าซึ่งเศรษฐกิจในยุคนี้จะมีคุณลักษณะที่แต่ต่างจากยุคก่อนในหลายส่วน การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลควรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ดิจิทัล ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร รายละเอียดดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความสำคัญของการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation

ความสำคัญของการปรับองค์กร	ผู้วิจัย							
	เนตรพันณา ยาวิราช (2560)	เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560)	รัชดา กาญจนโรจน์ (2563)	รัฐสภา แก่นแก้ว (2564)	สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล	Clau Sganzerla et al. (2016)	The growth Master (2020)	Deloitte Thailand (2022)
1.การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร, เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	✓	✓		✓		✓	✓	✓
2. ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น	✓	✓	✓		✓		✓	
3. สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค				✓		✓		
4. เพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น, สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น						✓		

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแบบ Digital Transformation

วนิดา จรุงกิจกุล (2556) ศึกษาถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร สามารถแบ่งลักษณะการวิเคราะห์เป็น 2 รูปแบบคือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งจะนำดัชนีทางเศรษฐศาสตร์มาวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ในส่วนของการวิเคราะห์เชิงปริมาณได้ศึกษาจากงานการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยปัจจุบันงานศึกษาถึงความสามารถในการแข่งขันส่วนใหญ่จะเน้นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพมากกว่า เนื่องจากสามารถปรับให้ทันกับสถานการณ์โลกที่เกิดขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมีการนำแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรมมารองรับทำให้ผลงานออกมาน่าเชื่อถือและเหมาะสม ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันประกอบด้วย 1) ด้านปัจจัยพื้นฐาน 2) ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ 4) ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมต่อเนื่องและการสนับสนุน 4) ปัจจัยด้านอุปสงค์ภายในประเทศ

ภัทรกร จิรมหาโภคา (2557) สรุปการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันองค์กรว่าเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความสามารถพิเศษขององค์กรเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านความรู้ ประสบการณ์ และเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อสร้างความต่างแก่สินค้าและบริการ เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก สำหรับแนวคิด ความสามารถในการแข่งขัน มุ่งให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ในการเพิ่มคุณค่าแก่สินค้าและบริการ สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและ วิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก

เนตรพัณณา ยาวิราช (2560) ความถึง ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรว่ามีผลกระทบที่ท้าทาย เช่น การปรับระบบการจัดการภายในองค์กร การปฏิรูป การปรับองค์กรแบบแบนราบ การลดขนาดองค์กร เนื่องจากการแข่งขันที่สูงขึ้นผู้บริหารต้องเผชิญความไม่แน่นอนในการแข่งขันทั้งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค คู่แข่งรายใหม่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการผลิต องค์กรที่จะสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ต้องมีแนวคิดที่สามารถยืดหยุ่นได้เสมอ มีนวัตกรรมใหม่ ท้าทายกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีความคิดและการลงมือทำที่เร็วกว่าคู่แข่ง เป็นผู้ขับเคลื่อนคนแรกที่ตอบสนองต่อนวัตกรรมใหม่ คำนึงถึงคุณภาพ และให้ความสำคัญกับคุณค่าของมนุษย์และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พัชรพงษ์ แพงไพรรี (2563) ศึกษาถึง ความสามารถในการแข่งขันสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน พบว่า การสร้างองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน สิ่งสำคัญสูงสุดคือประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลสอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมการบริการ และตัวผู้ประกอบการต้องทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ทั้งการลงทุน การเป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ การรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

Porter (1991) กล่าวว่าหัวใจของกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน มี 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ด้านต้นทุน (Cost Strategy) กลยุทธ์ความต่าง (Differentiate Strategy) และกลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or Focus Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ต้นทุนสร้างความได้เปรียบด้านราคา องค์กรที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ จะสามารถกำหนดราคาของสินค้าได้ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยใช้กลยุทธ์ลดต้นทุน เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้สามารถตั้งราคาขายได้ต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์ความต่าง เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการ จุดประสงค์เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งขัน ซึ่งในสถานการณ์ที่การแข่งขันสูงจะต้องพัฒนาสินค้าและบริการอยู่ตลอดเวลา เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงที่สุด สุดท้ายกลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม เป็นการมุ่งความสนใจเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับกลุ่มเฉพาะ เช่น ผลิตภัณฑ์สำหรับเด็ก ผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ การมุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยี วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ องค์กรจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์พิเศษเฉพาะเพื่อให้เหมาะสมต่อความต้องการของตลาดที่ต้องการความแตกต่างของสินค้าและบริการ

Porter (2008, อ้างถึงในกิรติพงษ์ ปัญญาเรือง, 2559) เสนอว่าในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศนั้น ต้องเริ่มจากแหล่งของความเจริญและมั่งคั่งของประเทศก่อน ความมั่งคั่งและมาตรฐานการดำรงชีวิตของประชากรในประเทศเกิดขึ้นจากผลิตภาพ (Productivity) ของแต่ละประเทศ ซึ่งวัดโดยมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตในประเทศนั้นๆ ต่อด้วยหนึ่งหน่วยของทรัพยากรมนุษย์ ทุน และทรัพยากรธรรมชาติ ถึงแม้ปัจจัยด้านมหภาคเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการสร้างความมั่นคงและเติบโตของแต่ละประเทศ แต่ปัจจัยด้านมหภาคเหล่านี้ยังไม่เพียงพอในการสร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศได้ โดยมองว่า ความมั่งคั่งของประเทศเกิดขึ้นจากระดับเศรษฐกิจระดับจุลภาค มากกว่ามหภาค นอกเหนือจากประเด็นความแตกต่างในแนวคิดด้านมหภาคและจุดภาคแล้ว Porter เองก็มีความเห็นที่แตกต่างจากผู้อื่นในเรื่องของความสามารถในการแข่งขัน ในอดีตเรามักจะเข้าใจผิดกับคำว่า ความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศ โดยมักจะยึดติดกับส่วนแบ่งในตลาดของสินค้าจากประเทศนั้นๆ

Jobsdb (2023) เสนอว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหากทำ Digital Transformation ในองค์กร เพราะในทุกวันนี้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทกับชีวิตประจำวันของเราแทบจะทุกนาที ทำให้พฤติกรรมการในการใช้ชีวิตของคนทั่วไปเปลี่ยนไปอย่างมาก เพราะเทคโนโลยีเข้ามาทำให้การใช้ชีวิตสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ผลกระทบของเทคโนโลยีไม่ได้มีผลต่อแค่คนธรรมดาเท่านั้น ในโลกธุรกิจเองเทคโนโลยีก็เข้ามามีผลอย่างมาก หลายบริษัทให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานออกมารวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ถูกเรียกว่า Digital Transformation

สรุปผลการศึกษาเรื่องความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแบบ Digital Transformation พบว่า Digital Transformation มีความสำคัญต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้านทั้งการปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและผลผลิตได้ตลอดจนควบคุมต้นทุน Digital Transformation มีความสำคัญต่อองค์กรในยุคดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ องค์กรที่ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลได้จะยิ่งได้เปรียบทางการตลาด และสร้างการเติบโตทางธุรกิจ ขยายตลาดใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นตัวแปรในงานวิจัยเพื่อให้เห็นถึงความสามารถขององค์กร 4 ด้านได้แก่ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น การสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค และการเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้นสะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

วงค์ผกา กลอนสุด (2561) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อสามารถนำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่ได้มาพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัลภายในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่เกิดผลสำเร็จได้ โดยใช้วิธีการศึกษาแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาปัจจัยความพร้อมการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยดิจิทัล 4 ด้านได้แก่ (1) กลยุทธ์ (2) เทคโนโลยี (3) โครงสร้างองค์กร (4) วัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการทางดิจิทัลพบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ทำการศึกษามีความพร้อมด้านกลยุทธ์ที่สุด สิ่งที่เป็นจุดอ่อนด้านความพร้อมมากที่สุดคือวัฒนธรรมองค์กร

จันทร์จิรา เหลาราช (2563) ศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร จากผลการวิจัย พบว่า ในขณะที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการองค์กรแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อรูปแบบการแข่งขัน พฤติกรรมของลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงวิธีการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐาน โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาบูรณาการร่วมกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอก ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย ทั้งองค์กรเอกชน หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจกำลังอยู่ในขั้นตอนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจะช่วยขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลได้สำเร็จ ดังนั้นจากผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบของการ

ปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลออกมาได้ทั้งหมด 6 ส่วน ประกอบด้วย 1) รูปแบบธุรกิจ 2) กระบวนการดำเนินงาน 3) ประสบการณ์ผู้บริโภค 4) บุคลากรในองค์กร 5) วัฒนธรรมองค์กร และ 6) โครงสร้างพื้นฐาน

ธนาคาร ธนาเกียรติภิญโญ (2563) ได้วิจัยเรื่อง การปรับตัวขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค Digital Transformation และ COVID-19 จากผลการวิจัยพบว่า กรรมการนโยบาย และผู้บริหาร เห็นถึงความจำเป็นในการปรับตัวเมื่อเกิด Digital Disruption แม้องค์กรจะมีงบประมาณบำรุงจากภาษีสรรพสามิตสุราและยาสูบ ปีละ 2,000 ล้านบาทอยู่แล้ว แต่เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ดำเนินการอยู่บนพื้นฐานและแนวคิดของสื่อสาธารณะ โดยมี พ.ร.บ. ควบคุมอยู่ ซึ่งถูกกำหนดไว้ว่าต้องให้บริการประชาชนในช่องทางที่หลายหลายด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยผลการวิจัยแบ่งกลยุทธ์ในการปรับตัวออกเป็น 3 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านนโยบาย กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ด้านเนื้อหา ซึ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ตั้งแต่ช่วงต้นปี 2563 เป็นตัวเร่งให้ Digital Transformation เกิดเร็วขึ้นกว่าเดิม ด้านช่องทางออนไลน์ที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทำให้บุคลากรทุกระดับจำเป็นจะต้องปรับตัวใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และต้องมีทักษะที่หลากหลายรับกับการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤต โดยเฉพาะ Mindset ของบุคลากรที่ต้องคิดในแบบ Digital First แม้องค์กรพยายามปรับตัวแต่ยังเห็นความไม่ชัดเจนในการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพราะในต่างประเทศเห็นการเปลี่ยนแปลงนี้ และเตรียมก้าวกระโดดไปสู่สื่อสาธารณะแห่งอนาคตหลังจากผ่านพ้นสถานการณ์ COVID-19 แล้ว และสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดอนาคตคุณค่าการมีอยู่ของสื่อสาธารณะในประเทศไทย

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2563) ได้วิจัยเรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ คือ ด้านการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร คือ การมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งการทำความเข้าใจ การเรียนรู้ และการให้ข้อมูลที่สะท้อนปัญหาของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุงและพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งองค์กรภาครัฐกรณีศึกษาเริ่มมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ จึงพบอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐที่สำคัญ คือ ด้านบุคลากรที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ด้านข้อมูล คือ การจัดเก็บฐานข้อมูลที่ ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และ การเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีความแตกต่างกัน และด้านผู้รับบริการ ที่ยังไม่มีความเข้าใจขั้นตอน

หรือกระบวนการรับบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น องค์กรภาครัฐจึงควรให้การสนับสนุนบุคลากรด้วยการพัฒนาความรู้และทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์กรภาครัฐ

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2563) ได้วิจัยเรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ทำให้องค์กรกรณีศึกษามีการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ได้แก่ ความต้องการเพิ่มความรวดเร็วในทุกกระบวนการจนถึงการส่งมอบให้ลูกค้า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง จะได้รับประโยชน์ในด้านการตรวจสอบข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ และมีอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การขาดความร่วมมือระหว่างฝ่าย การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการขาดทักษะความสามารถที่จำเป็นของบุคลากรดังนั้น องค์กรจึงควรมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในระดับสากลได้

ภัทรานิษฐ์ ก้อนจันทร์เทศ (2564) ได้วิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ต่อความยั่งยืนของธุรกิจร้านอาหาร SME : ในบริบทของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จากผลการวิจัยพบว่า ในระยะที่ผ่านมาตลาดการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารเป็นไปอย่างรุนแรงขึ้น จากการเข้าสู่ตลาดของ ผู้ประกอบการขนาด SMEs จำนวนมาก หนึ่งในรูปแบบการพัฒนาธุรกิจที่น่าสนใจ คือ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ร่วมกับสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ในประเทศไทยที่กระจายเป็นวงกว้าง จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Intensive Coopetition) ด้านทักษะและความรู้ (Skills and Knowledge) และด้านการบูรณาการกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Integrated E-Wallet) ของกลุ่มตัวอย่างภายใต้สถานการณ์ของโรคโควิด-19 นั้น สามารถสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจในแต่ละด้าน ได้แก่ (1) ด้านการจัดการกระแสเงินสด (Well-Maintained Cash Flow) (2) ด้านการจัดการสื่อผ่านโซเชียล (The Use of Social Media) (3) ด้านกระบวนการติดตามธุรกรรมการชำระเงิน (Transaction Monitoring) (4) ด้านความพร้อมของสินค้าคงคลัง (Stock Availability) และ (5) ด้านการจัดทำงบประมาณ (Re-budgeting)

สรุปผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศพบว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีผลกระทบกับองค์กรในทุกมิติ องค์กรต้องมีความพร้อมในการรับมือ ปรับตัวให้สามารถก้าวเข้าสู่องค์กรดิจิทัลหรือองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนกระบวนการด้วยเทคโนโลยีได้ด้วย เนื่องจากการแข่งขันที่สูงขึ้นผู้บริหารต้องเผชิญความไม่แน่นอนในการแข่งขันทั้งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค คู่แข่งรายใหม่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการผลิต องค์กรที่จะสามารถแข่งขันใน

อุตสาหกรรมได้ต้องมีแนวคิดที่สามารถยืดหยุ่นได้เสมอ ซึ่งต้องเริ่มตั้งแต่วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร การมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งการทำความเข้าใจ การเรียนรู้ การทำให้เห็นถึงความสำคัญ และการให้ข้อมูลที่สะท้อนปัญหาของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุงและพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในระดับสากลได้

งานวิจัยต่างประเทศ

MIT Center for Digital Business, (2011) ศึกษาเรื่อง Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations กล่าวว่า ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล กำลังกลายเป็นประเด็นหลักสำหรับองค์กรและบริษัททั่วโลก ผู้บริหารในทุกอุตสาหกรรมกำลังใช้ความก้าวหน้าทางดิจิทัล เช่น การวิเคราะห์ การเคลื่อนย้าย การใช้อุปกรณ์ฝังตัวอัจฉริยะ และการปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีดั้งเดิม เพื่อเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ประสบความสำเร็จ

GERALD C. KANE (2558) ศึกษาเรื่อง Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation เป็นโครงการศึกษาและวิจัยระดับโลกของธุรกิจดิจิทัลปี 2558 โดย MIT Sloan Management Reviewและ Deloitte ระบุว่ากลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในกระบวนการทางดิจิตอล ที่ต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มทักษะของพนักงานและความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงและเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาธุรกิจ ผลสรุปจากงานวิจัยการแปลงดิจิทัลต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงความคิดและวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการทางานร่วมกันโดยที่ไม่ควรกังวลกับความเสี่ยงมากเกินไป กระบวนการดิจิทัลควรเริ่มจากผู้นำที่วางแนวทางที่ผสมผสานด้วยการใช้เทคโนโลยี

Martin Gill and Shar VanBoskirk (2559) ศึกษาเรื่อง Digital Maturity Model 4.0. Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook เป็นการศึกษาความสามารถหลักในกระบวนการทางดิจิทัลที่สำคัญ 4 ประการที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพื่อพัฒนาความสามารถทางดิจิทัล คือ วัฒนธรรม องค์กร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ด้านข้อมูลเชิงลึก ซึ่งผลจากการวิจัยผู้เขียนได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาประบวนการทางดิจิทัลองค์กรควรระบุจุดแข็งที่เฉพาะเจาะจงและเสริมหรือจุดอ่อนในแต่ละองค์ประกอบ ควรกำหนดความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจนและรู้จุดของปัญหาแต่ละด้าน และใช้ความสามารถทางกระบวนการดิจิทัลมาใช้แก้ปัญหาโดยเน้นสร้างกลยุทธ์ที่มีความแตกต่างในการพัฒนาความสามารถแบบค่อยเป็นค่อยไป

Solis (2016) ได้ทำการวิจัยผู้บริหารและนักกลยุทธ์ด้านความเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จำนวน 500 คน ซึ่งทำงานภายในองค์กรที่ได้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเกิดขึ้น และความท้าทายรวมถึงอุปสรรค 5 อันดับแรกที่พบ บ่อยที่สุดในแบบสำรวจ ได้แก่ (1) การทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า (2) ความขาดแคลนข้อมูลหรือ Rot ในการที่จะประเมินความคุ้มค่าของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (3) การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและความขับซ้อนทางกฎหมายต่าง ๆ (4) การจัดหาทรัพยากร (5) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความสะดวกรวดเร็ว

Ludovico (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสามารถขององค์กรในยุคดิจิทัล: Reframing Strategy Orientation จากผลการวิจัยพบว่า ยุคดิจิทัลกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากสถานการณ์ทางการตลาดก่อนหน้านี้ และปัญหาที่แท้จริงต้องได้รับการแก้ไขเพื่อปิดช่องว่างด้านความสามารถที่สร้างขึ้นโดยนวัตกรรมดิจิทัล ผู้เขียนหลายคนเรียกร้องให้มีการสนับสนุนเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์เพื่อรับมือกับปัญหาที่เกิดจากช่องทางการตลาดดิจิทัลและปริมาณข้อมูลดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การศึกษานี้พัฒนากรอบทฤษฎีและข้อเสนอผ่านการปรับโครงสร้างและการปรับแนวคิดของโครงสร้างทางทฤษฎีก่อนหน้านี้จากเอกสารการจัดการและการตลาด โมเดลผลลัพธ์ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการขององค์กรและความสามารถที่จำเป็นในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นจริง แต่ในขณะเดียวกันก็มีสภาพแวดล้อมที่มีข้อมูลมากมาย

Daniel A. Skog, (2019) ศึกษาเรื่อง The dynamic of digital transformation: The role of digital transformation, ecosystem and logics in fundamental organizational change กล่าวว่า พลวัตการทำให้เป็นดิจิทัลกำลังเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยี ทำให้องค์กรมีโอกาสและความท้าทายที่กระตุ้นหรือกดดันหรือเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น การบริการโซเชียลมีเดียอย่าง เฟสบุ๊ค และทวิตเตอร์ ที่บูรณาการปรับรูปแบบมากขึ้นเพื่อเป็นช่องทางในการโต้ตอบกับลูกค้าในรูปแบบต่างๆ องค์กรธุรกิจในปัจจุบันหลายองค์กรนำเสนอบริการผ่านแอพลิเคชั่นที่พัฒนาสำหรับโทรศัพท์มือถือมากขึ้น และหลายองค์กรกำลังค้นหาวิธีกระบวนการในการดึงข้อมูลวิเคราะห์ และดำเนินการกับข้อมูลดิจิทัลที่สร้างขึ้นจากผลิตภัณฑ์และบริการของตนเอง เช่น อูเบอร์ สปอร์ตติฟาย แต่ยังมีบางองค์กรที่ไม่ได้บูรณาการปรับรูปแบบดังกล่าวและล่มสลายเช่น โคดัก บล๊อคบัสเตอร์ โนเกีย ซีรอค เป็นต้น ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าเมื่อเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป เงื่อนไขพื้นฐานที่องค์กรพึ่งพาในการสร้างและเก็บเกี่ยวคุณค่าเช่นกัน เมื่อสภาพแวดล้อมกลายเป็นเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรอาจใช้ประโยชน์จากโอกาสและป้องกันภัยคุกคามโดยการปรับตัวอย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก คือที่มาของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

YamYam (2019) ได้วิจัย การเตรียมพร้อมบุคลากรรับ Digital Transformation องค์กรควรจะเริ่มปฏิรูปจากการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และปฏิรูปองค์กรร่วมกัน ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง และต้องเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการแบบดิจิทัล องค์กรต้องวางแผนการฝึกอบรม เพื่อเตรียมความพร้อมและเปลี่ยนทักษะของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถทางด้านดิจิทัลในการดำเนินงาน เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามาแทนที่บทบาทการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ ก่อนหน้านี้เคยรับผิดชอบโดยแรงงานความรู้

Peerpower (2017) ได้วิจัยเรื่อง Digital Transformation: การปรับตัวของ SME ผู้บริหารธุรกิจในลอสแองเจลิส และชิคาโก้ พบว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ความเป็นดิจิทัลนั้นมักจะถูกขัดขวาง เนื่องจาก วัฒนธรรมขององค์กรหรือบริษัทไม่พร้อมที่จะเปิดรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันหรือ ไอเดียใหม่ ๆ ที่เข้ามา นอกจากนี้หลายคนกล่าวว่าระบบดั้งเดิมที่ตกทอดกันมา การขาดความร่วมมือ รวมถึงความขาดแคลนข้อมูลและความรู้ เป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเครื่องมือที่ถือเป็นอุปสรรคเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากรายงาน Economist Intelligence Unit Digital Evolution Ragwort เมื่อไม่นานมานี้ ซึ่งพบว่า ร้อยละ 58 ของบริษัทที่ถูกสอบถามข้อมูล เพื่อนำมาทำรายงาน เชื่อว่าพวณขาไม่มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการที่จะดำเนินกลยุทธ์ทางดิจิทัล

Jens.K. และคณะ (2021) ได้วิจัยเรื่อง การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลผ่านความสามารถขององค์กร กรณีศึกษากรอบแนวคิด จากผลการวิจัยพบว่า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลกำลังเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมทั้งหมด องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามดิ้นรนเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ นักวิชาการมองว่าความสามารถขององค์กรเป็นสื่อกลางสำหรับองค์กรในการควบคุมการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จากการทบทวนวรรณกรรมที่ครอบคลุม การศึกษานี้ระบุชุดความสามารถขององค์กรที่เกี่ยวข้องในวงกว้าง และแนะนำกรอบแนวคิดที่ความสามารถขององค์กรถูกจัดกลุ่มเป็นเจ็ดธีมที่เกี่ยวข้องสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ความสามารถเหล่านี้จะฝังอยู่ในตรรกะของทฤษฎีความสามารถแบบไดนามิก โดยเน้นที่การพัฒนาความสามารถขององค์กรตลอดกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ดังนั้นมุมมองที่แตกต่างในกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมีประโยชน์ต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของความสามารถขององค์กรในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับที่องค์กรเปลี่ยนแปลงระหว่างกระบวนการ ความสามารถต่าง ๆ ในช่วงเวลาต่าง ๆ จำเป็นต่อการสนับสนุนและเปิดใช้งานองค์กรระหว่างการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล กรอบแนวคิดที่พัฒนาแล้วจะให้คำแนะนำแก่องค์กรในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรตลอดกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

Peter C. Verhoef, (2021) กล่าวถึง ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลว่าเมื่อทั่วโลกให้การยอมรับและเข้าถึงเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น เป็นส่วนในการส่งเสริมธุรกิจอีคอมเมิร์ช และ

ถือว่าเป็นการกำเนิดของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อคเชน (Blockchain) วิทยาการหุ่นยนต์ เป็นต้น การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ทำให้ธุรกิจต่างตื่นตัวในวงกว้าง และมีความจำเป็นมากขึ้นที่ต้องเปลี่ยนแปลงธุรกิจของตนเองสู่ดิจิทัล ยิ่งไปกว่านั้นเทคโนโลยีใหม่เหล่านี้ยังส่งผลกระทบต่อโครงสร้างทางต้นทุนของธุรกิจแทนที่มนุษย์ที่มีต้นทุนสูงกว่าในขณะที่เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ โดยขั้นตอนหรือองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีดังนี้ 1) ทรัพยากรดิจิทัล แสดงถึงความสามารถของบริษัทซึ่งเป็นต้นทุนขององค์กรที่เชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลให้เข้ากับกระบวนการทำงานภายในองค์กร เช่น ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication infrastructure) เพื่อให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จำเป็นต้องมีความคล่องตัวทางดิจิทัลในการนำทรัพยากรดิจิทัลช่วยส่งเสริมการพัฒนากระบวนการ ผลิตภัณฑ์ การบริการ และรูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อเพิ่มคุณค่าที่สร้างขึ้นในลูกค้า 79% ของผู้บริหารที่ทำการสำรวจยอมรับว่าระบบทรัพยากรดิจิทัลเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด (Accenture,2018) ในตลาดที่มีความแข่งขันสูงบริษัทควรมีความคล่องตัวทางดิจิทัลในการปรับเปลี่ยนและสร้างความสามารถที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร 2) โครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จำเป็นในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล รูปแบบองค์กรและโครงสร้างที่ยืดหยุ่นคล่องตัว มีผลการวิจัยที่ผ่านมาระบุว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีนัยยะต่อโครงสร้างองค์กร การลดลำดับชั้นที่มากเกินไป หรือรูปแบบองค์กรจากบนลงล่างหรือองค์กรแบบราชการ อาจไม่ได้ผลลัพธ์ที่สำเร็จในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากรูปแบบระบบบนลงล่าง หรือรูปแบบราชการจะลดความเร็วในการตอบสนองและนวัตกรรมเพื่อกระตุ้นความคล่องตัวทางดิจิทัล 3) กลยุทธ์ทางดิจิทัล จากผลการสำรวจ Business Insider, 2017 ระบุกลยุทธ์การเติบโต 4 ประการ ได้แก่ การเจาะตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาการตลาดและการกระจายความเสี่ยง เช่น ผู้ค้าปลีกแบบดั้งเดิมสามารถเพิ่มช่องทางออนไลน์เพื่อดึงดูดลูกค้าจากร้านค้าปลีกอื่นๆ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด สามารถกำหนดเป้าหมายและรองรับตลาดธุรกิจใหม่ 4) เป้าหมายและเมตริกซ์ เพื่อให้ตระหนักถึงศักยภาพของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างเต็มที่ บริษัทดิจิทัลต้องมีการวัดผลการปรับปรุงประสิทธิภาพตามตัวบ่งชี้ (KPI) เพื่อเรียนรู้และปรับรูปแบบธุรกิจอย่างละเอียด

สรุปผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ พบว่าการทำให้องค์กรเป็นดิจิทัลกำลังเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยี องค์กรมีโอกาสและความท้าทายที่กระตุ้นหรือกดดันหรือเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลกำลังเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมทั้งหมดในตลาดที่มีความแข่งขันสูงบริษัทควรมีความคล่องตัวทางดิจิทัลในการปรับเปลี่ยนและสร้างความสามารถที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ต่างส่งผลกระทบกับองค์กร องค์กรควรจะเริ่มปฏิรูปจากการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และปฏิรูปองค์กรร่วมกัน ซึ่งถือได้ว่าเป็น

ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรตลอดกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ตารางที่ 2.3 ตารางการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	กลุ่มแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง		
			การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร	กลยุทธ์การปรับองค์กร	ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
1.	การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง	วงค์ผกา กลอนสุด (2561)	✓		
2.	การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร	จันทร์จิรา เหลาราช (2563)	✓		
3.	การปรับตัวขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค Digital Transformation และ COVID-19	ธนาคาร ธนาเกียรติภิญโญ (2563)	✓	✓	
4.	การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย	วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2563)	✓		✓
5.	การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม	วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2563)		✓	✓
6.	การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ต่อความยั่งยืนของธุรกิจร้านอาหาร SME : ในบริบทของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19	ภัทรานิษฐ์ ก้อนจันทร์เทศ (2564)	✓	✓	✓
7.	Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations	MIT Center for Digital Business, (2011)	✓		✓

ตารางที่ 2.3 ตารางการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	กลุ่มแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง		
			การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร	กลยุทธ์การปรับองค์กร	ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
8.	Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation	GERALD C. KANE (2558)	✓	✓	
9.	Digital Maturity Model 4.0. Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook	Martin Gill and Shar VanBoskirk (2559)			✓
10.	การวิจัยผู้บริหารและนักกลยุทธ์ด้านความเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล	Solis (2016)	✓	✓	
11.	ความสามารถขององค์กรในยุคดิจิทัล: Reframing Strategy Orientation	Ludovico (2016)	✓		
12.	The dynamic of digital transformation: The role of digital transformation, ecosystem and logics in fundamental organizational change.	Daniel A. Skog, (2019)	✓	✓	
13.	การเตรียมพร้อมบุคลากรรับ Digital Transformation องค์กร	YamYam (2019)	✓	✓	
14.	เรื่อง Digital Transformation: การปรับตัวของ SME ผู้บริหาร	Peerpower (2017)	✓	✓	✓
15.	การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลผ่านความสามารถขององค์กร กรณีศึกษากรอบแนวคิด	Jens, K., และคณะ (2021).		✓	✓
16.	Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda.	Peter C. Verhoef, (2021)		✓	✓

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ในการวิจัยครั้งนี้มีวิธีในการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการศึกษางานวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา

3.2.2 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.2 การให้คะแนนตัวแปร

3.4 การเก็บรวมรวม

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการศึกษางานวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำเค้าโครงการวิจัย และศึกษาค้นคว้า ข้อมูล ทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยอาศัยดุลยพินิจของอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิรวม 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถาม

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item :IOC) (ประสพชัย พสุนนท์,2555) โดยรายละเอียดค่าดัชนี IOC มีดังนี้ หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็น ข้อคำถามมีความเหมาะสม คะแนนเท่ากับ 1 หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นไม่ความเหมาะสมของข้อคำถาม คะแนนเท่ากับ -1 หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าไม่แน่ใจถึงความเหมาะสมของข้อคำถาม คะแนนเท่ากับ 0 สำหรับการพิจารณาว่าข้อ

คำถามนั้นมีความเที่ยงตรงหรือไม่ จะพิจารณาจากค่าดัชนี IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.05 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบ IOC ของแบบสอบถามในงานวิจัยมีค่า IOC อยู่ที่ 0.8

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่แก้ไขเรียบร้อยและปรับปรุงให้สมบูรณ์แล้ว มาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค จากนั้นนำไปเก็บตัวอย่างเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมากกว่า 0.7

ขั้นตอนที่ 6 สรุปและอภิปรายผล ตอบคำถามการวิจัย ถึงความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันระดับสากลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่นำมาศึกษา

ประชากร คือ พนักงาน และบุคลากร กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ระดับผู้บริหารระดับกลางที่อยู่ในองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมแห่งชาติ ปี 2563-2565 เป็นรางวัลนวัตกรรมทรงเกียรติสูงสุดของประเทศไทย ที่จัดขึ้นเพื่อประกาศเกียรติคุณและเชิดชูเกียรติแก่คนไทยที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความโดดเด่นและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศอย่างชัดเจน สามารถเผยแพร่ต้นแบบการพัฒนานวัตกรรมด้านต่างๆ สู่สาธารณชน (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562) โดยต้องผ่านเกณฑ์การพิจารณาและการประเมินผลตามที่กำหนดตามกรอบแนวทางการพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization Model: IOM) ในงานวิจัยฉบับนี้ได้เก็บข้อมูลจากองค์กรนวัตกรรมดังนี้

1) องค์กรนวัตกรรมขนาดเล็ก เป็นองค์กรที่มีจำนวนพนักงาน บุคลากรระหว่าง 50-100 คน ในประเภทองค์กรเอกชน ที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมแห่งชาติดีเด่นและรางวัลเกียรติคุณ จำนวน 4 หน่วยงาน

2) องค์กรนวัตกรรมขนาดกลาง เป็นองค์กรที่มีจำนวนพนักงาน บุคลากรระหว่าง 101-300 คน ในประเภทองค์กรรัฐและเอกชน ที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมแห่งชาติดีเด่นและรางวัลเกียรติคุณ จำนวน 3 หน่วยงาน

3) องค์กรนวัตกรรมใหญ่ เป็นองค์กรที่มีจำนวนพนักงาน บุคลากรระหว่าง 301-600 คน ในประเภทองค์กรรัฐและเอกชน ที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมแห่งชาติดีเด่นและรางวัลเกียรติคุณ จำนวน 2 หน่วยงาน

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างกรณีนี้จากการไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนของประชากร กลุ่มเป้าหมายดังกล่าวที่เป็นผู้ที่อยู่ในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ทำการสุ่มตัวอย่างไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) และทำการเลือกวิธีการสุ่มแบบโควต้า ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างอ้างอิงสูตรของ W.G. Cochran

ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ประชาชนที่เป็นผู้ที่อยู่ในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จึงทำการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยสูตรในการคำนวณของ W.G. Cochran ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้มีค่าความแปรปรวน 5% ซึ่งสูตรที่ใช้ในการคำนวณหาขนาด ของกลุ่มตัวอย่างมี ดังนี้

สูตร $n = \frac{P(1-P)Z^2}{E^2}$

$n = \frac{(0.05)(1-0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2}$

$n = 384.16$

เมื่อ n แทน ขนาดตัวอย่าง

P แทน สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำลังสุ่ม .50

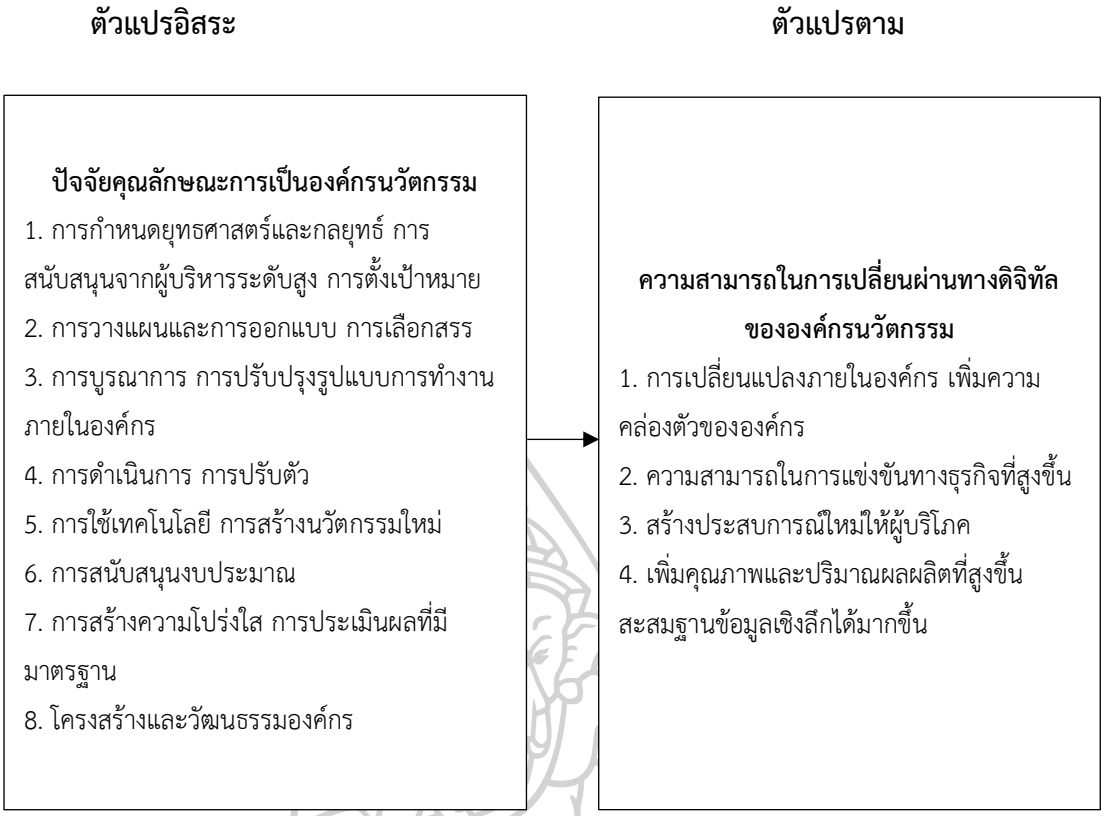
Z แทน ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ Z มีค่าเท่ากับ 1.96 ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 (ระดับ .05)

E แทน ค่าความผิดพลาดสูงสุดที่เกิดขึ้น = .05

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณ จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 384 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ที่เป็นแนวทางในการสร้างตัวแบบของการศึกษาและพิสูจน์สมมติฐาน พบว่า ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ สามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงกรอบแนวคิดงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close – ended questionnaire) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงานในองค์กร ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์กร ได้แก่ ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน ทุนจดทะเบียนบริษัท ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ Digital Transformation ดังนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การวางแผนและการออกแบบการบูรณาการ การดำเนินการและการปรับตัว การใช้เทคโนโลยี โดยกำหนดคะแนนคำตอบออกเป็น 5 ระดับและให้คะแนนตามวิธี Likert Scale ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรม โดยกำหนดคะแนนคำตอบออกเป็น 5 ระดับและให้คะแนนตามวิธี Likert Scale ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามที่ตรงกับเรื่องที่จะศึกษา จำนวน 3 ท่านที่พิจารณาแบบสอบถาม จากนั้นนำผลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกันคำนวณหาความตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้นดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้องเรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item–Objective Congruence Index: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

ให้คะแนน –1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

หลังจากนั้นนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามเกณฑ์ในการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคาถามกับตัวแปรที่กำหนด คือหากข้อคาถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50–1.00 มีความเที่ยงตรงผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ในการทดสอบก่อนการใช้งานได้ แต่หากน้อยกว่า 0.50 ไม่ผ่านเกณฑ์ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือตัดทิ้ง (สุวิมล ติรกานันท์, 2548) ผลการตรวจสอบ IOC พบว่าทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.50 จึงนำไปตรวจสอบความเชื่อมั่นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบตัวอย่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเป็นตัวแทนที่เหมาะสมของกลุ่มประชากรจำนวน 30 ชุด โดยตรวจสอบข้อคำถาม

ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะมีความเข้าใจตรงกัน และตอบคำถามได้ตามความเป็นจริงทุกข้อรวมทั้งข้อคำถามมีความเชื่อมั่นทางสถิติ จึงต้องนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ Alpha ของครอนบาค (Cronbach's Alpha) และนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจะยอมรับการทดสอบเมื่อค่า Alpha มากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 (พรรณี ลีกิจวัฒนะ, 2553) ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์ Alpha ที่คำนวณได้นั้นจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ในกรณีที่ค่าสัมประสิทธิ์ Alpha มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้สูง หรือค่อนข้างสูง แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์ Alpha มีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ค่อนข้างน้อย (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) เพื่อตรวจสอบความแม่นยำของแบบสอบถามว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย โดยผลการทดสอบทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม จากการ Pilot Test จำนวน 30 ชุด โดยจำแนกตาม research model ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม และปัจจัยความสามารถในการแข่งขันระดับสากลขององค์กร ตามทฤษฎีของ Cronbach (1970) แสดงว่าแบบสอบถามที่จะนำมาใช้ในการเก็บข้อมูลนั้นมีความน่าเชื่อถือและสามารถยอมรับได้ตามหลักมาตรฐานการวิจัย ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นพบว่า ค่าAlpha มีค่ามากกว่า 0.80 แสดงถึงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัย

การให้คะแนนตัวแปร

เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย "ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย" ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูลโดยพิจารณาจากระดับค่าเฉลี่ยของช่วงลำดับคะแนน 5 ระดับ

กำหนดคะแนนระดับความคิดเห็น จากการคำนวณอันตรภาคชั้น ดังนี้

พิสัย = (คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด) / จำนวนชั้น

= (5-1) / 5

= 0.80

จากการคำนวณสามารถนำมากำหนดเกณฑ์การวัดระดับความคิดเห็นได้ ดังนี้

คะแนน 4.21 – 5.00 เป็นการประเมินระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ดีมากที่สุด

คะแนน 3.41 – 4.20 เป็นการประเมินระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ดี

คะแนน 2.61 – 3.40 เป็นการประเมินระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ปานกลาง

คะแนน 1.81 – 2.60 เป็นการประเมินระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม น้อย

คะแนน 1.00 – 1.80 เป็นการประเมินระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม น้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเองโดยใช้วิธีสำรวจ (Sample Survey) การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้ศึกษาเอง

2) หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จะดำเนินการตรวจสอบแบบสอบถามว่ามีการกรอกคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่จากนั้นจะประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

สถิติที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะทางส่วนบุคคล ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขันระดับสากลขององค์กร ได้แก่ ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา ได้แก่ Multiple Linear Regression

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปซึ่งมีลำดับขั้นการวิเคราะห์ดังนี้

วิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงานในองค์กร ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน นำมาแจกแจงในรูปของความถี่และสถิติเบื้องต้น เช่น ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

1) วิเคราะห์ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริการระดับสูง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะความสามารถของบุคลากร การสนับสนุนงบประมาณและอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล นำมาแจกแจงในรูปของความถี่และสถิติเบื้องต้น เช่น ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

2) วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันระดับสากลขององค์กร นำมาแจกแจงในรูปของความถี่และสถิติเบื้องต้น เช่น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้การทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการวิเคราะห์ Multiple Linear Regression ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ที่เป็นอิสระต่อกัน (F-test วิเคราะห์แบบ One-way ANOVA)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงาน บุคลากร กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ระดับผู้บริหารระดับกลางในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำนวน 384 คน ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 6 ส่วน ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์กรด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4.5 วิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ข้อมูลด้านองค์กร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ที่เป็นอิสระต่อกัน (F-test วิเคราะห์แบบ One-way ANOVA)

4.6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงานในองค์กร และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับเพศของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	97	25.3
หญิง	239	62.2
LGBT	48	12.5
รวม	**384**	**100.0**

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 384 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 เพศชาย มีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และเพศ LGBT มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20-30 ปี	77	20.1
31-40 ปี	179	46.6
41-50 ปี	110	28.6
51 ปีขึ้นไป	18	4.7
รวม	**384**	**100.0**

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 384 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคือกลุ่มที่ช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 ต่อมาคือกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1 และอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับอายุการทำงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

อายุการทำงานในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
6 เดือน-1 ปี	59	15.4
1 - 2 ปี	107	27.9
3 - 4 ปี	162	42.1
5 ปีขึ้นไป	56	14.6
รวม	**384**	**100.0**

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 384 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในองค์กรมากที่สุดคืออายุการทำงานระหว่าง 3 - 4 ปี มีจำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 รองลงมาคือ กลุ่มที่อายุการทำงานในองค์กร 1 - 2 ปี มีจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 ถัดมาคือกลุ่มที่อายุการทำงานในองค์กร 6 เดือน-1 ปี มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 และกลุ่มที่อายุการทำงานในองค์กร 5 ปีขึ้นไป มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานระดับปฏิบัติการ	106	27.6
หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย	151	39.4
ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการฝ่าย,รองผู้บริหาร)	110	28.6
ผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ,ผู้บริหาร)	17	4.4
รวม	**384**	**100.0**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 384 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย มากที่สุดจำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 รองลงมาเป็นกลุ่มตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการฝ่าย,รองผู้บริหาร) มีจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 ถัดมาคือกลุ่มตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานพนักงานระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ,ผู้บริหาร) มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์กร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน ทุนจดทะเบียนบริษัท และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับเพศของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ห้างหุ้นส่วน	47	12.2
บริษัทจำกัด	206	53.7
องค์การมหาชน/หน่วยงานของรัฐ	131	34.1
รวม	**384**	**100.0**

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 384 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจบริษัทจำกัด มีจำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7 รองลงมาเป็นกลุ่มลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจองค์การมหาชน/หน่วยงานของรัฐ มีจำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 และกลุ่มที่มีลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจห้างหุ้นส่วน มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
กิจการของคนไทย	184	47.9
กิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ	200	52.1
อื่นๆ	0	0
รวม	**384**	**100.0**

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 384 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นกิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ มีจำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 รองลงมาลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นกิจการของคนไทย มีจำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ธุรกิจการเกษตร,อาหารและเครื่องดื่มแปรรูปเกษตร)	30	7.8
สินค้าอุปโภคบริโภค (ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน, ยาและเวชภัณฑ์)	61	15.9
ธุรกิจการเงิน (ธนาคาร,เงินทุนและหลักทรัพย์,ประกันภัยและประกันชีวิต)	60	15.6
สินค้าอุตสาหกรรม (ยานยนต์, วัสดุและเครื่องจักร, ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์)	73	19.0
อสังหาริมทรัพย์ (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์, อุตสาหกรรมก่อสร้าง)	46	12.0
ทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค,เหมืองแร่)	43	11.2
งานบริการ (สื่อและสิ่งพิมพ์, การแพทย์, การท่องเที่ยว, ขนส่งและโลจิสติกส์)	39	10.2
เทคโนโลยี (เทคโนโลยีสารสนเทศ, ชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิกส์)	32	8.3
อื่นๆ	0	0
รวม	**384**	**100.0**

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 384 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรม (ยานยนต์, วัสดุและเครื่องจักร, ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์) มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 รองลงมากลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค (ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน, ยาและเวชภัณฑ์) มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจธุรกิจการเงิน (ธนาคาร,เงินทุนและหลักทรัพย์,ประกันภัยและประกันชีวิต) มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์, อุตสาหกรรมก่อสร้าง) มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค,เหมืองแร่) มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจงานบริการ (สื่อและสิ่งพิมพ์, การแพทย์, การท่องเที่ยว, ขนส่งและโลจิสติกส์) มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจเทคโนโลยี (เทคโนโลยีสารสนเทศ, ชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิกส์) มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจกลุ่มธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ธุรกิจการเกษตร,อาหารและเครื่องดื่มแปรรูปเกษตร) มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 และกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจอื่นๆ มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 100 คน	66	17.2
101-300 คน	148	38.6
301-600 คน	151	39.3
601 คนขึ้นไป	19	4.9
รวม	**384**	**100.0**

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 384 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน 301-600 คน มีจำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3 รองลงมาจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน 101-300 คน มีจำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6 จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน ไม่เกิน 100 คน มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 และจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน 601 คนขึ้นไป มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับทุนจดทะเบียนบริษัทของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ทุนจดทะเบียนบริษัท	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ล้านบาท	95	24.7
10-50 ล้านบาท	123	32.0
50 ล้านบาทขึ้นไป	166	43.3
รวม	**384**	**100.0**

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 384 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนบริษัท 10-50 ล้านบาท มีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมามีทุนจดทะเบียนบริษัท 50 ล้านบาทขึ้นไป มีจำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และมีทุนจดทะเบียนบริษัท น้อยกว่า 10 ล้านบาท มีจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	95	24.7
5-10 ปี	120	31.3
10-15 ปี	169	44.0
รวม	**384**	**100.0**

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 384 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน 10-15 ปี มีจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมาเป็นกลุ่มที่ดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน 5-10 ปี มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน 1-5 ปี มีจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงาน บุคลากรในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำนวน 384 คน ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยตัวแปรทั้งหมดที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร การดำเนินการ การปรับตัว การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ การสนับสนุนงบประมาณ การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร แสดงดังตารางที่ 4.11-4.19 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงระดับความคิดเห็นของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น (n=384)			ลำดับ
	Mean	S.D.	ระดับ	
1. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	3.86	0.70	มาก	8
2. การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.96	0.70	มาก	7
3. การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร	4.04	0.63	มาก	4
4. การดำเนินการ การปรับตัว	4.04	0.66	มาก	3
5. การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่	**4.06**	**0.72**	**มาก**	**1**
6. การสนับสนุนงบประมาณ	3.98	0.74	มาก	6
7. การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน	4.02	0.69	มาก	5
8. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	4.06	0.63	มาก	2
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**4.01**	**0.56**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.11 แสดงระดับความคิดเห็นของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 4.01 และ S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (Mean= 4.06 และ S.D. = 0.72) รองลงมาคือ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (Mean = 4.06 และ S.D. = 0.63) การดำเนินการ การปรับตัว (Mean = 4.04 และ S.D. = 0.66) การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร (Mean= 4.04 และ S.D. = 0.63) การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน (Mean= 4.02 และ S.D. = 0.69) การสนับสนุนงบประมาณ(Mean= 3.98 และ S.D. = 0.74) การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mean= 3.96 และ S.D. = 0.70) และการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Mean = 3.86 และ S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงระดับความคิดเห็นของการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	**ระดับความคิดเห็น (n=384)**			**ลำดับ**
	Mean	**S.D.**	**ระดับ**	
1. ผู้บริหารสูงสุด มีส่วนผลักดันให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	3.73	0.94	มาก	6
2. ผู้บริหารระดับสูงมี วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการวางแผนที่ดี รวมถึงการสนับสนุนต่าง ๆ	3.79	1.03	มาก	5
3. ผู้บริหารระดับกลางช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน ควบคุมและติดตามการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอยู่เป็นระยะ	3.90	0.94	มาก	3
4. ผู้บริหารในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานที่สนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	**3.98**	**0.92**	**มาก**	**1**
5. ผู้บริหารในองค์กรมีความมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	3.96	0.91	มาก	2
6. ผู้บริหารในองค์กรสอนงานและให้คำแนะนำ แนวทางการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่พนักงาน	3.82	0.93	มาก	4
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**3.86**	**0.70**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.12 แสดงระดับความคิดเห็นของการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 3.86 และ S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานที่สนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Mean =3.98 และ S.D. = 0.92) รองลงมาคือ ผู้บริหารในองค์กรมีความมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Mean = 3.96 และ S.D. = 0.91) ผู้บริหารระดับกลางช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน ควบคุมและติดตามการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอยู่เป็นระยะ (Mean = 3.90 และ S.D. = 0.94) ผู้บริหารในองค์กรสอนงานและให้คำแนะนำ แนวทางการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่พนักงาน (Mean = 3.82 และ S.D. = 0.93) ผู้บริหารระดับสูงมี วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการวางแผนที่ดี รวมถึงการสนับสนุนต่าง ๆ (Mean = 3.79 และ S.D. = 1.03) และผู้บริหารสูงสุด มีส่วนผลักดันให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน (Mean = 3.73 และ S.D. = 0.94) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงระดับความคิดเห็นของการวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	**ระดับความคิดเห็น(n=384)**			**ลำดับ**
	Mean	**S.D.**	**ระดับ**	
1. องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล	3.85	0.98	มาก	4
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	3.99	0.90	มาก	3
3. องค์กรมีการจัดเก็บฐานข้อมูลที่เป็นระบบครบถ้วนสมบูรณ์	3.99	0.94	มาก	2
4. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	**4.02**	**0.89**	**มาก**	**1**
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**3.96**	**0.70**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.13 แสดงระดับความคิดเห็นของการวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 3.96 และ S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด องค์กรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน (Mean = 4.02 และ S.D. = 0.89) รองลงมาคือ องค์กรมีการจัดเก็บฐานข้อมูลที่เป็นระบบครบถ้วนสมบูรณ์ (Mean = 3.99 และ S.D. = 0.94) องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Mean = 3.99 และ S.D. = 0.90) และองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Mean = 3.85 และ S.D. = 0.98) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงระดับความคิดเห็นของการบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร

การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร	**ระดับความคิดเห็น(n=384)**			**ลำดับ**
	Mean	**S.D.**	**ระดับ**	
1. พนักงานและเจ้าหน้าที่ทุกส่วนให้ความร่วมมือในการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น	3.94	0.91	มาก	5
2. มีการปรับและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน	**4.11**	**0.82**	**มาก**	**1**
3. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับลักษณะขององค์กร	4.10	0.84	มาก	2
4. บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและดิจิทัล	4.03	0.89	มาก	3
5. องค์กรของท่านมีระบบการประเมินความคิดเพื่อคัดเลือกความคิดที่มีศักยภาพเข้าสู่กระบวนการพัฒนาการทำงานในองค์กร	4.01	0.88	มาก	4
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**4.04**	**0.63**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.14 แสดงระดับความคิดเห็นของการบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 4.04 และ S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปรับและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน (Mean = 4.11 และ S.D. = 0.82) รองลงมาคือ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับลักษณะขององค์กร (Mean = 4.10 และ S.D. = 0.84) บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและดิจิทัล (Mean = 4.03 และ S.D. = 0.89) องค์กรของท่านมีระบบการประเมินความคิดเพื่อคัดเลือกความคิดที่มีศักยภาพเข้าสู่กระบวนการพัฒนาการทำงานในองค์กร (Mean = 4.01 และ S.D. = 0.88) และพนักงานและเจ้าหน้าที่ทุกส่วนให้ความร่วมมือในการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น (Mean = 3.94 และ S.D. = 0.91) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงระดับความคิดเห็นของการดำเนินการ การปรับตัว

การดำเนินการ การปรับตัว	ระดับความคิดเห็น(n=384)			ลำดับ
	Mean	S.D.	ระดับ	
1. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงาน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในเป้าหมายขององค์กร	4.00	0.86	มาก	4
2. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.07	0.91	มาก	2
3. องค์กรมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้พนักงานในองค์กร	**4.09**	**0.89**	**มาก**	**1**
4. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.02	0.88	มาก	3
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**4.06**	**0.72**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.15 แสดงระดับความคิดเห็นของการดำเนินการ การปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 4.06 และ S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้พนักงานในองค์กร (Mean = 4.09 และ S.D. = 0.89) รองลงมาคือ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Mean = 4.02 และ S.D. = 0.88) องค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Mean = 4.07 และ S.D. = 0.91) และองค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงาน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในเป้าหมายขององค์กร (Mean = 4.00 และ S.D. = 0.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงระดับความคิดเห็นของการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่

การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่	**ระดับความคิดเห็น(n=384)**			**ลำดับ**
	Mean	**S.D.**	**ระดับ**	
1. บุคลากรให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น	3.97	0.86	มาก	3
2. องค์กรสนับสนุนการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับเนื้องานและความต้องการของธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล	**4.07**	**0.95**	**มาก**	**1**
3. องค์กรมีแนวการคิดในเชิงการจัดการองค์กรเป็นดิจิทัล เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน ลดความสูญเสีย เพิ่มประสิทธิภาพ กระตุ้นความคิดและผ่านกิจกรรมในองค์กร	4.03	0.87	มาก	2
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**4.02**	**0.69**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.16 แสดงระดับความคิดเห็นของการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 4.02 และ S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือองค์กรสนับสนุนการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับเนื้องาน และความต้องการของธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Mean = 4.07 และ S.D. = 0.95) รองลงมาคือ องค์กรมีแนวการคิดในเชิงการจัดการองค์กรเป็นดิจิทัล เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน ลดความสูญเสีย เพิ่มประสิทธิภาพ กระตุ้นความคิดและผ่านกิจกรรมในองค์กร (Mean = 4.03 และ S.D. = 0.87) และบุคลากรให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น (Mean = 3.97 และ S.D. = 0.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงระดับความคิดเห็นของการสนับสนุนงบประมาณ

การสนับสนุนงบประมาณ	ระดับความคิดเห็น (n=384)			ลำดับ
	Mean	S.D.	ระดับ	
1. องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะมาช่วยสนับสนุนการทำงานด้านดิจิทัล	3.96	0.89	มาก	2
2. องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณด้านการเรียนรู้การทำงานด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร	**4.01**	**0.88**	**มาก**	**1**
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**3.98**	**0.74**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.17 แสดงระดับความคิดเห็นของการสนับสนุนงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 3.98 และ S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณด้านการเรียนรู้การทำงานด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร (Mean = 4.01 และ S.D. = 0.88) รองลงมาคือ องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะมาช่วยสนับสนุนการทำงานด้านดิจิทัล (Mean = 3.96 และ S.D. = 0.89) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงระดับความคิดเห็นของการสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน

การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น(n=384)			ลำดับ
	Mean	S.D.	ระดับ	
1. องค์กรมีระบบ KPI เพื่อประเมินผล การประเมินความสามารถของบุคลากรด้วยเครื่องมือดิจิทัล สามารถใช้ตัวชี้วัดได้อย่างยุติธรรมและตรวจสอบได้	4.04	0.84	มาก	2
2. องค์กรมีขั้นตอน มาตรการ หรือกระบวนการสนับสนุนการรักษามาตรฐานในการพัฒนาบุคคลภายในองค์กร	**4.09**	**0.89**	**มาก**	**1**
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**4.04**	**0.66**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.18 แสดงระดับความคิดเห็นของการสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 4.04 และ S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีขั้นตอน มาตรการ หรือกระบวนการสนับสนุนการรักษามาตรฐานในการพัฒนาบุคคลภายในองค์กร (Mean = 4.09 และ S.D. = 0.89)

รองลงมาคือ องค์กรมีระบบ KPI เพื่อประเมินผล การประเมินความสามารถของบุคลากรด้วยเครื่องมือดิจิทัล สามารถใช้ตัวชี้วัดได้อย่างยุติธรรมและตรวจสอบได้ (Mean = 4.04 และ S.D. = 0.84) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงระดับความคิดเห็นของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	**ระดับความคิดเห็น(n=384)**			**ลำดับ**
	Mean	**S.D.**	**ระดับ**	
1. องค์กรมีการปรับขนาด โครงสร้างองค์กร สอดคล้องกับการดำเนินงาน	4.10	0.84	มาก	2
2. องค์กรมีการตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแล จัดการโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับงานด้านดิจิทัล	4.09	0.89	มาก	3
3. องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว	4.04	0.89	มาก	4
4. องค์กรมีการบริหารแบบกระจายอำนาจให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน	**4.15**	**0.89**	**มาก**	**1**
5. องค์กรของท่านมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ	4.01	0.89	มาก	5
6. องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความคิดที่แตกต่าง	4.00	0.87	มาก	6
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**4.06**	**0.63**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.19 แสดงระดับความคิดเห็นของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 4.06 และ S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีการบริหารแบบกระจายอำนาจให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน (Mean = 4.15 และ S.D. = 0.89) รองลงมาคือ องค์กรมีการปรับขนาด โครงสร้างองค์กร สอดคล้องกับการดำเนินงาน (Mean = 4.10 และ S.D. = 0.84) องค์กรมีการตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแล จัดการโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับงานด้านดิจิทัล (Mean = 4.09 และ S.D. = 0.89) องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว (Mean = 4.04 และ S.D. = 0.89) องค์กรของท่านมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ (Mean = 4.01 และ S.D. = 0.89) และองค์กรของท่านมีวัฒนธรรมที่เปิด

กว้าง สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความคิดที่แตกต่าง (Mean = 4.00 และ S.D. = 0.87) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงาน บุคลากรที่เป็นผู้ที่อยู่ในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำนวน 384 คน ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยตัวแปรทั้งหมดที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาระดับความคิดเห็นความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค และเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น แสดงดังตารางที่ 4.20-4.24 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงระดับความคิดเห็นของความสำคัญของการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation

ความสำคัญของการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation	**ระดับความคิดเห็น (n=384)**			**ลำดับ**
	Mean	**S.D.**	**ระดับ**	
1. การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล	4.04	0.68	มาก	4
2. ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น	4.10	0.80	มาก	2
3. สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค	4.06	0.77	มาก	3
4. เพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น	**4.16**	**0.70**	**มาก**	**1**
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**4.09**	**0.60**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.20 แสดงระดับความคิดเห็นของความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 4.09 และ S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น (Mean = 4.16 และ S.D. = 0.70) รองลงมาคือ ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น (Mean = 4.10 และ S.D. = 0.80) สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค (Mean= 4.06 และ S.D. = 0.77) และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล (Mean = 4.04 และ S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 แสดงระดับความคิดเห็นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล	**ระดับความคิดเห็น (n=384)**			**ลำดับ**
	Mean	**S.D.**	**ระดับ**	
1. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สามารถลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร	4.03	0.82	มาก	4
2. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรดิจิทัลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และคล่องตัว	4.03	0.98	มาก	3
3. องค์กรมีการปลูกฝังความคิดให้บุคลากรยอมรับและปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	**4.05**	**0.91**	**มาก**	**1**
4. องค์กรปลูกฝังความคิดให้บุคลากรมีความเข้าใจแนวโน้มของการปรับตัวขององค์กรสู่ดิจิทัลให้ปรับรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นและคล่องตัว	4.04	0.88	มาก	2
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**4.04**	**0.68**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.21 แสดงระดับความคิดเห็นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 4.04 และ S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีการปลูกฝังความคิดให้บุคลากรยอมรับและปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Mean = 4.05 และ S.D. = 0.91) รองลงมาคือ องค์กรปลูกฝังความคิดให้บุคลากรมีความเข้าใจแนวโน้มของการปรับตัวขององค์กรสู่ดิจิทัลให้ปรับรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นและคล่องตัว (Mean = 4.04 และ S.D. = 0.88) การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรดิจิทัลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และคล่องตัว (Mean = 4.03 และ S.D. = 0.98) และการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สามารถลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร (Mean = 4.03 และ S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 แสดงระดับความคิดเห็นของความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น

ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น	ระดับความคิดเห็น (n=384)			ลำดับ
	Mean	S.D.	ระดับ	
1. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร สร้างความแตกต่างและส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรคู่แข่ง	4.10	0.80	มาก	1
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**4.10**	**0.80**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.22 แสดงระดับความคิดเห็นของ ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 4.10 และ S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร สร้างความแตกต่างและส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรคู่แข่ง (Mean = 4.10 และ S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 แสดงระดับความคิดเห็นของสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค

สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค	ระดับความคิดเห็น(n=384)			ลำดับ
	Mean	S.D.	ระดับ	
1. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ช่วยทำให้องค์กรสามารถทำความเข้าใจผู้บริโภคได้มากขึ้นให้บริการเหมาะสมกับลูกค้า	4.03	0.94	มาก	2
2. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้การจัดการข้อมูลเชิงลึกสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	**4.08**	**0.89**	**มาก**	**1**
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**4.06**	**0.77**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.23 แสดงระดับความคิดเห็นของสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภคโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 4.06 และ S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้การจัดการข้อมูลเชิงลึกสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mean = 4.08 และ S.D. = 0.89) รองลงมาคือ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ช่วยทำให้องค์กรสามารถทำความเข้าใจผู้บริโภคได้มากขึ้นให้บริการเหมาะสมกับลูกค้า (Mean = 4.03 และ S.D. = 0.94) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 แสดงระดับความคิดเห็นของการเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น

การเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น	**ระดับความคิดเห็น (n=384)**			**ลำดับ**
	Mean	**S.D.**	**ระดับ**	
1. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้เกิดการจัดการข้อมูลเชิงลึกที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	4.16	0.83	มาก	2
2. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร หรือการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีกำไรเพิ่มขึ้น	**4.17**	**0.81**	**มาก**	**1**
ความคิดเห็นโดยภาพรวม	**4.16**	**0.70**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.24 แสดงระดับความคิดเห็นของ การเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (Mean = 4.16 และ S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร หรือการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีกำไรเพิ่มขึ้น (Mean = 4.17 และ S.D. = 0.81) รองลงมาคือ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้เกิดการจัดการข้อมูลเชิงลึกที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (Mean = 4.16 และ S.D. = 0.83) ตามลำดับ

วิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน

การเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุการทำงานในองค์กร และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และข้อมูลด้านองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน ทุนจดทะเบียนบริษัท และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ที่เป็นอิสระต่อกัน (F-test วิเคราะห์แบบ One-way ANOVA) ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานแสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการเปรียบเทียบ ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านเพศ (ชาย, หญิง และ LGBT)

เพศ	ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย			
	Mean	S.D.	F	Sig
ชาย	4.04	0.619	0.652	0.161
หญิง	4.13	0.579		
LGBT	3.97	0.633		

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุ

อายุ	ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย			
	Mean	S.D.	F	Sig
20-30 ปี	4.28	0.505	4.184	0.006*
31-40 ปี	4.09	0.639		
41-50 ปี	3.98	0.588		
51 ปีขึ้นไป	3.94	0.397		

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ F = 4.184 และมีค่า Sig = 0.006 ซึ่งมากกว่า .05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุเป็นรายคู่

อายุ	20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
20-30 ปี		0.190*	0.295*	0.337*
31-40 ปี			0.104	0.146
41-50 ปี				0.042
51 ปีขึ้นไป				

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.27 เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 20 – 30 ปี กับกลุ่มอายุ 31 – 40 ปี, กลุ่มอายุ 20 – 30 ปี กับกลุ่มอายุ 41 – 50 ปี และ กลุ่มอายุ 20 – 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุการทำงานในองค์กร

อายุการทำงานในองค์กร	ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย			
	Mean	S.D.	F	Sig
6 เดือน -1 ปี	4.35	0.586	6.342	0.000*
1 - 2 ปี	4.14	0.695		
3 - 4 ปี	4.02	0.518		
5 ปีขึ้นไป	3.93	0.535		

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในองค์กรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุการทำงานในองค์กรเป็นรายคู่

อายุการทำงานในองค์กร	6 เดือน -1 ปี	1 - 2 ปี	3 - 4 ปี	5 ปีขึ้นไป
6 เดือน -1 ปี		0.211*	0.330*	0.422*
1 - 2 ปี			0.119	0.211*
3 - 4 ปี				0.092
5 ปีขึ้นไป				

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.29 เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในองค์กรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุการทำงานในองค์กร 6 เดือน – 1 ปี กับกลุ่มอายุการทำงานในองค์กร 1 – 2 ปี กลุ่มอายุการทำงานในองค์กร 6 เดือน – 1 ปี กับกลุ่มอายุการทำงานในองค์กร 3 – 4 ปี กลุ่มอายุการทำงานในองค์กร 6 เดือน – 1 ปี กับกลุ่มอายุการทำงานในองค์กร 5 ปีขึ้นไป และ กลุ่มอายุการทำงานในองค์กร 1 – 2 ปี กับกลุ่มอายุการทำงานในองค์กร 5 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.30 แสดงผลลารเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ด้านตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย			
	Mean	S.D.	F	Sig
พนักงานระดับปฏิบัติการ	4.19	0.625	1.505	0.213
หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย	4.06	0.641		
ผู้บริหารระดับกลาง	4.02	0.512		
ผู้บริหารระดับสูง	4.12	0.491		

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ

ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ	ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย			
	Mean	S.D.	F	Sig
ห้างหุ้นส่วน	4.03	0.769	10.350	0.000*
บริษัทจำกัด	4.21	0.524		
องค์การมหาชน/หน่วยงานของรัฐ	3.92	0.596		

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมใน

ประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจเป็นรายคู่

ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ	**ห้างหุ้นส่วน**	**บริษัทจำกัด**	**องค์การมหาชน/หน่วยงานของรัฐ**
	4.03	**4.21**	**3.92**
ห้างหุ้นส่วน		-0.176	0.118
บริษัทจำกัด			0.293*
องค์การมหาชน/หน่วยงานของรัฐ			

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.32 เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจบริษัทจำกัด กับกลุ่มธุรกิจองค์การมหาชน/หน่วยงานของรัฐ

ตารางที่ 4.33 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจ

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	**ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย**			
	Mean	**S.D.**	**F**	**Sig**
กิจการของคนไทย	4.25	0.591	13.498	0.000*
กิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ	3.95	0.561		
อื่นๆ	3.53	1.370		

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.33 พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจ เป็นรายคู่

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	**กิจการของคนไทย**	**กิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ**	**อื่นๆ**
	4.25	**3.95**	**3.53**
กิจการของคนไทย		0.297*	0.716
กิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ			0.419
อื่นๆ			

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.34 เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ เป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจที่ดำเนินกิจการของคนไทย กับกลุ่มธุรกิจที่ดำเนินกิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ

ตารางที่ 4.35 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ

กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ	ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย			
	Mean	S.D.	F	Sig
กลุ่มธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ธุรกิจการเกษตร,อาหารและเครื่องดื่มแปรรูปเกษตร)	4.31	0.546	2.257	0.023*
สินค้าอุปโภคบริโภค (ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน, ยาและเวชภัณฑ์)	4.06	0.592		
ธุรกิจการเงิน (ธนาคาร,เงินทุนและหลักทรัพย์,ประกันภัยและประกันชีวิต)	4.20	0.624		
สินค้าอุตสาหกรรม (ยานยนต์, วัสดุและเครื่องจักร, ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์)	4.00	0.624		
อสังหาริมทรัพย์ (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์, อุตสาหกรรมก่อสร้าง)	3.97	0.591		
ทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค, เหมืองแร่)	3.92	0.581		
งานบริการ(สื่อและสิ่งพิมพ์, การแพทย์, การท่องเที่ยว, ขนส่งและโลจิสติกส์)	4.29	0.517		
เทคโนโลยี (เทคโนโลยีสารสนเทศ, ชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิกส์)	4.08	0.578		
อื่นๆ	4.13	0.177		

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.35 พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีอุตสาหกรรมของธุรกิจต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจเป็นรายคู่

กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ	**กลุ่มธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ธุรกิจการเกษตร, อาหารและเครื่องดื่มแปรรูปเกษตร)**	**สินค้าอุปโภคบริโภค (ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน, ยาและเวชภัณฑ์)**	**ธุรกิจการเงิน (ธนาคาร, เงินทุนและหลักทรัพย์, ประกันภัยและประกันชีวิต)**	**สินค้าอุตสาหกรรม (ยานยนต์, วัสดุและเครื่องจักร, ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์)**	**อสังหาริมทรัพย์ (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์, อุตสาหกรรมก่อสร้าง)**	**ทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค,เหมืองแร่)**	**งานบริการ (สื่อและสิ่งพิมพ์, การแพทย์, การท่องเที่ยว, ขนส่งและโลจิสติกส์)**	**เทคโนโลยี (เทคโนโลยีสารสนเทศ, ชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิกส์)**	**อื่นๆ**
	4.32	**4.06**	**4.20**	**4.00**	**3.97**	**3.92**	**4.29**	**4.08**	**4.13**
กลุ่มธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ธุรกิจการเกษตร,อาหารและเครื่องดื่มแปรรูปเกษตร)		0.256	0.118	0.318*	0.340*	0.395*	0.026	0.233	0.190
สินค้าอุปโภคบริโภค (ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน, ยาและเวชภัณฑ์)			-0.138	0.062	0.084	0.138	-0.230	-0.024	-0.067
ธุรกิจการเงิน (ธนาคาร,เงินทุนและหลักทรัพย์, ประกันภัยและประกันชีวิต)				0.200	0.223	0.277*	-0.092	0.115	0.072
สินค้าอุตสาหกรรม (ยานยนต์, วัสดุและเครื่องจักร, ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์)					0.022	0.076	-0.292*	-0.086	-0.129

ตารางที่ 4.36 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจเป็นรายคู่ (ต่อ)

กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ	**กลุ่มธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ธุรกิจการเกษตร, อาหารและเครื่องดื่มแปรรูปเกษตร)**	**สินค้าอุปโภคบริโภค (ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน, ยาและเวชภัณฑ์)**	**ธุรกิจการเงิน (ธนาคาร, เงินทุนและหลักทรัพย์, ประกันภัยและประกันชีวิต)**	**สินค้าอุตสาหกรรม (ยานยนต์, วัสดุและเครื่องจักร, ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์)**	**อสังหาริมทรัพย์ (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์, อุตสาหกรรมก่อสร้าง)**	**ทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค,เหมืองแร่)**	**งานบริการ (สื่อและสิ่งพิมพ์, การแพทย์, การท่องเที่ยว, ขนส่งและโลจิสติกส์)**	**เทคโนโลยี (เทคโนโลยีสารสนเทศ, ชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิกส์)**	**อื่นๆ**
	4.32	**4.06**	**4.20**	**4.00**	**3.97**	**3.92**	**4.29**	**4.08**	**4.13**
อสังหาริมทรัพย์ (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์, อุตสาหกรรมก่อสร้าง)						0.054	-0.314*	-0.108	-0.151
ทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค, เหมืองแร่)							-0.368*	-0.162	-0.205
งานบริการ (สื่อและสิ่งพิมพ์, การแพทย์, การท่องเที่ยว, ขนส่งและโลจิสติกส์)								0.206	0.163
เทคโนโลยี (เทคโนโลยีสารสนเทศ, ชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิกส์)									-0.043
อื่นๆ									

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.36 เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีอุตสาหกรรมของธุรกิจต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 7 คู่ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ธุรกิจการเกษตร,อาหารและเครื่องดื่มแปรรูปเกษตร) กับกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (ยานยนต์, วัสดุและเครื่องจักร, ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์) กลุ่มธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ธุรกิจการเกษตร, อาหารและเครื่องดื่มแปรรูปเกษตร) กับกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์, อุตสาหกรรมก่อสร้าง) กลุ่มธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ธุรกิจการเกษตร,อาหารและเครื่องดื่มแปรรูปเกษตร) กับกลุ่มทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค,เหมืองแร่) กลุ่มธุรกิจการเงิน (ธนาคาร, เงินทุนและหลักทรัพย์,ประกันภัยและประกันชีวิต) กับกลุ่มทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค, เหมืองแร่) กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (ยานยนต์, วัสดุและเครื่องจักร, ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์) กับกลุ่มงานบริการ(สื่อและสิ่งพิมพ์, การแพทย์, การท่องเที่ยว, ขนส่งและโลจิสติกส์) กลุ่มอสังหาริมทรัพย์ (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์, อุตสาหกรรมก่อสร้าง) กับกลุ่มงานบริการ(สื่อและสิ่งพิมพ์, การแพทย์, การท่องเที่ยว, ขนส่งและโลจิสติกส์) และกลุ่มทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค,เหมืองแร่) กับกลุ่มงานบริการ(สื่อและสิ่งพิมพ์, การแพทย์, การท่องเที่ยว, ขนส่งและโลจิสติกส์)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 4.37 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน

จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน	ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย			
	Mean	S.D.	F	Sig
ไม่เกิน 100 คน	4.36	0.464	7.023	0.000*
101-300 คน	4.09	0.648		
301-600 คน	3.99	0.570		
601 คนขึ้นไป	3.88	0.516		

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.37 พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันเป็นรายคู่

จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน	ไม่เกิน 100 คน	101-300 คน	301-600 คน	601 คนขึ้นไป
	4.36	4.09	3.99	3.88
ไม่เกิน 100 คน		0.272*	0.371*	0.484*
101-300 คน			0.098	0.212
301-600 คน				0.114
601 คนขึ้นไป				

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.38 เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันไม่เกิน 100 คน กับกลุ่มจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน 101 – 300 คน กลุ่มจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันไม่เกิน 100 คน กับกลุ่มจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน 301 – 600 คน และกลุ่มจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันไม่เกิน 100 คน กับกลุ่มจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน 601 คนขึ้นไป

ตารางที่ 4.39 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านทุนจดทะเบียนบริษัท

ทุนจดทะเบียนบริษัท	**ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย**			
	Mean	**S.D.**	**F**	**Sig**
น้อยกว่า 10 ล้านบาท	4.20	0.590	2.319	0.100
10-50 ล้านบาท	4.05	0.667		
50 ล้านบาทขึ้นไป	4.05	0.487		

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.39 พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนบริษัทต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.40 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านองค์กร ด้านระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน

ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน	ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย			
	Mean	S.D.	F	Sig
1-5 ปี	4.15	0.654	2.152	0.118
5-10 ปี	4.12	0.583		
10-15 ปี	4.00	0.551		

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.40 พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การตั้งเป้าหมาย 2. การวางแผนและการออกแบบ การเลือกสรร 3. การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร 4. การดำเนินการ การปรับตัว 5. การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ 6. การสนับสนุนงบประมาณ 7. การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน และ 8. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร 2. ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น 3. สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค และ 4. เพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งมีสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

S.E. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน ค่าสถิติที่ใช้การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของสมการแต่ละค่าที่อยู่ ในสมการ

B แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในสมการที่เขียนในรูปคะแนนดิบ

R^2 แทน ค่าสัมประสิทธิ์ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์

β แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

Sig. แทน ค่าสถิติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

Tolerance แทน สัดส่วนความแปรปรวนในตัวแปรที่อธิบายไม่ได้ด้วยตัวแปรอื่น ๆ

VIF แทน ค่าที่สภาพของกลุ่มตัวแปรอิสระในสมการมีความสัมพันธ์กัน

จากข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามจากประชากรที่เป็นผู้ที่อยู่ในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทยจำนวน 384 คน ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) แสดงดังตารางที่ 4.41 – 4.45

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 4.41 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
	b	Std. Error	β	t	Sig		
(Constant)	.475	.169		2.808	.005		
1. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	.050	.054	.052	.934	.351	.385	2.597
2. การวางแผน และการออกแบบการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.133	.058	.137	2.302	.022*	.336	2.976
3. การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร	.056	.064	.052	.864	.388	.329	3.039
4. การดำเนินการ การปรับตัว	.170	.064	.165	2.673	.008*	.313	3.194
5. การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่	.088	.053	.090	1.681	.094	.411	2.436
6. การสนับสนุนงบประมาณ	-.016	.045	-.017	-.346	.730	.478	2.093
7. การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน	.101	.045	.108	2.225	.027*	.505	1.980
8. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	.301	.069	.279	4.383	.000*	.293	3.418
R^2 = 0.744, Adjusted R^2 = 0.554, F = 58.195, Sig of F = 0.000*							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.41 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Sig. = .022) การดำเนินการ การปรับตัว (Sig. = .008) การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน (Sig. = .027) และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (Sig. = .000)

เมื่อพิจารณาน้ำหนักของผลกระทบของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร พบว่า โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร มากที่สุด (β = .279) รองลงมา คือ การดำเนินการ การปรับตัว (β = .165) การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (β = .137) และการสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน (β = .108) ตามลำดับ

นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2 = .554) แสดงให้เห็นว่าการวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการ การปรับตัว การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 55.4 ที่เหลืออีกร้อยละ 25.6 เป็นผลเนื่องจากตัวแปรอื่น

เมื่อตัวแปรมีความสัมพันธ์กันจะทำให้เงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยที่ว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวต้องเป็นอิสระกันไม่เป็นจริงจึงทำให้เกิดปัญหาที่เรียก Multicollinearity การเกิดปัญหา Multicollinearity จะทำให้สัมประสิทธิ์ความถดถอยเปลี่ยนไปเมื่อมีตัวแปรอิสระในสมการเพิ่มขึ้น และค่าสัมประสิทธิ์มีความถดถอยมีเครื่องหมายตรงข้ามกับที่ควรจะเป็น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561)

ดังนั้น ก่อนนำตัวแปรอิสระใดๆ เข้าสู่สมการถดถอยควรพิจารณารายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระก่อนว่าแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 2 วิธี ได้แก่

1. การตรวจสอบค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว
2. การตรวจสอบค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว

$$\text{Tolerance ของ } X_i = 1 - R_i^2$$

$$\text{VIF ของ } X_i = 1/\text{ Tolerance}$$

$$\text{หรือ } X_i = 1/1\text{-}R_i^2$$

ค่า Tolerance มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรเป็น อิสระจากกัน แต่ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระ อื่น ๆ หาค่า VIF มีค่าตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ต้องตัดตัวแปรนั้นออกจากสมการถดถอย เพราะตัวแปรอิสระ นั้นมีลักษณะความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรอิสระอื่น ๆ (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2555)

จากผลการวิเคราะห์จะพบว่าค่า Tolerance มีค่าน้อยที่สุดคือ .293 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.200 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

จากผลการทดสอบค่าทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (Independent) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (X_1) การดำเนินการ การปรับตัว (X_2) การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน (X_3) และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (X_4) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร (Y) สามารถเขียนให้อยู่ในรูปสมการเชิงเส้นตรงที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เพื่อทำนายการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ได้ดังนี้

$$Y = .475 + .133 (X_1) + .170 (X_2) + .101 (X_3) + .301 (X_4)$$

จากสมการเชิงเส้นดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์ (B) การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (B = .133) การดำเนินการ การปรับตัว (B = .170) การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน (B = .101) และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (B = .301) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวกถือว่ามีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพิ่มความคล่องตัวขององค์กรโดยมีความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ร้อยละ 55.4

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 4.42 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
	b	Std. Error	β	t	Sig		
(Constant)	1.038	.249		4.164	.000		
1. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	.082	.079	.072	1.039	.300	.385	2.597
2. การวางแผน และการออกแบบการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.160	.085	.140	1.882	.061	.336	2.976
3. การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร	.066	.095	.052	.692	.489	.329	3.039
4. การดำเนินการ การปรับตัว	.100	.094	.083	1.072	.284	.313	3.194
5. การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่	.240	.101	.189	2.366	.019*	.293	3.418
6. การสนับสนุนงบประมาณ	.082	.067	.076	1.224	.222	.478	2.093
7. การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน	.088	.067	.080	1.319	.188	.505	1.980
8. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	-.055	.078	-.048	-.710	.478	.411	2.436
R^2 = 0.548, Adjusted R^2 = 0.301, F = 20.165, Sig of F = 0.000*							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.42 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (Sig. = .019)

เมื่อพิจารณาน้ำหนักของผลกระทบของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น พบว่า การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น มากที่สุด (β = .189)

นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2 = .548) แสดงให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 54.8 ที่เหลืออีกร้อยละ 45.2 เป็นผลเนื่องจากตัวแปรอื่น

เมื่อตัวแปรมีความสัมพันธ์กันจะทำให้เงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยที่ว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวต้องเป็นอิสระกันไม่เป็นจริงจึงทำให้เกิดปัญหาที่เรียก Multicollinearity การเกิดปัญหา Multicollinearity จะทำให้สัมประสิทธิ์ความถดถอยเปลี่ยนไปเมื่อมีตัวแปรอิสระในสมการเพิ่มขึ้น และค่าสัมประสิทธิ์มีความถดถอยมีเครื่องหมายตรงข้ามกับที่ควรจะเป็น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561)

ดังนั้น ก่อนนำตัวแปรอิสระใดๆ เข้าสู่สมการถดถอยควรพิจารณารายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระก่อนว่าแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 2 วิธี ได้แก่

1. การตรวจสอบค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว
2. การตรวจสอบค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว

$$\text{Tolerance ของ } X_i = 1 - R_i^2$$

$$\text{VIF ของ } X_i = 1/\text{ Tolerance}$$

$$\text{หรือ } X_i = 1/1\text{-}R_i^2$$

ค่า Tolerance มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรเป็น อิสระจากกัน แต่ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระ อื่น ๆ หาค่า VIF มีค่าตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ต้องตัดตัวแปรนั้นออกจากสมการถดถอย เพราะตัวแปรอิสระ นั้นมีลักษณะความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรอิสระอื่น ๆ (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2555)

จากผลการวิเคราะห์จะพบว่าค่า Tolerance มีค่าน้อยที่สุดคือ .293 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.200 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

จากผลการทดสอบค่าทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (Independent) ได้แก่ การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่(X_1) ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น (Y) สามารถเขียนให้อยู่ในรูปสมการเชิงเส้นตรงที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เพื่อทำนายความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น ได้ดังนี้

$Y = 1.038 + .240\ (X_1)$

จากสมการเชิงเส้นดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์ (B) การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (B = .240) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวกถือว่ามีความสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น

ตารางที่ 4.43 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
	b	Std. Error	β	t	Sig		
(Constant)	.454	.220		2.061	.040		
1. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	.091	.070	.082	1.297	.195	.385	2.597
2. การวางแผน และการออกแบบการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.099	.075	.089	1.312	.190	.336	2.976
3. การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร	.208	.084	.170	2.486	.013*	.313	3.194
4. การดำเนินการ การปรับตัว	.036	.083	.030	.433	.013*	.329	3.039
5. การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่	.017	.069	.015	.251	.002*	.293	3.418
6. การสนับสนุนงบประมาณ	.066	.059	.064	1.125	.261	.478	2.093
7. การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน	.099	.059	.093	1.681	.094	.505	1.980
8. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	.280	.090	.227	3.126	.802	.411	2.436
R^2 = 0.651, Adjusted R^2 = 0.424, F = 34.504, Sig of F = 0.000*							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.43 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร (Sig. = .013) การดำเนินการ การปรับตัว (Sig. = .013) และการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (Sig. = .002)

เมื่อพิจารณาน้ำหนักของผลกระทบของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค พบว่า การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร ส่งผลต่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค มากที่สุด (β = .170) รองลงมา คือ การดำเนินการ การปรับตัว (β = .030) และการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (β = .015) ตามลำดับ

นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2 = .651) แสดงให้เห็นว่าการบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร การดำเนินการ การปรับตัว และการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ ส่งผลต่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค คิดเป็นร้อยละ 65.1 ที่เหลืออีกร้อยละ 34.9 เป็นผลเนื่องจากตัวแปรอื่น

เมื่อตัวแปรมีความสัมพันธ์กันจะทำให้เงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยที่ว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวต้องเป็นอิสระกันไม่เป็นจริงจึงทำให้เกิดปัญหาที่เรียก Multicollinearity การเกิดปัญหา Multicollinearity จะทำให้สัมประสิทธิ์ความถดถอยเปลี่ยนไปเมื่อมีตัวแปรอิสระในสมการเพิ่มขึ้น และค่าสัมประสิทธิ์มีความถดถอยมีเครื่องหมายตรงข้ามกับที่ควรจะเป็น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561)

ดังนั้น ก่อนนำตัวแปรอิสระใดๆ เข้าสู่สมการถดถอยควรพิจารณารายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระก่อนว่าแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 2 วิธี ได้แก่

1. การตรวจสอบค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว
2. การตรวจสอบค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว

$$\text{Tolerance ของ } X_i = 1 - R_i^2$$

$$\text{VIF ของ } X_i = 1/\text{ Tolerance}$$

$$\text{หรือ } X_i = 1/1\text{-}R_i^2$$

ค่า Tolerance มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรเป็น อิสระจากกัน แต่ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระ อื่น ๆ หาค่า VIF มีค่าตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ต้องตัดตัวแปรนั้นออกจากสมการถดถอย เพราะตัวแปรอิสระ นั้นมีลักษณะความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรอิสระอื่น ๆ (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2555)

จากผลการวิเคราะห์จะพบว่าค่า Tolerance มีค่าน้อยที่สุดคือ .293 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.200 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

จากผลการทดสอบค่าทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (Independent) ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร (X_1) การดำเนินการ การปรับตัว (X_2) และการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (X_3) ส่งผลต่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค (Y) สามารถเขียนให้อยู่ในรูปสมการเชิงเส้นตรงที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เพื่อทำนายสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค ได้ดังนี้

$Y = .454 + .208 (X_1) + .036 (X_2) + .017 (X_3)$

จากสมการเชิงเส้นดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์ (B) การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร (B = .208) การดำเนินการ การปรับตัว (B = .036) และการใช้

เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (B = .017) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวกถือว่ามีความสัมพันธ์กับสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค

ตารางที่ 4.44 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
	b	Std. Error	β	t	Sig		
(Constant)	.891	.197		4.527	.000		
1. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	.029	.062	.029	.458	.648	.385	2.597
2. การวางแผน และการออกแบบการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.042	.067	.042	.624	.533	.336	2.976
3. การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร	.019	.075	.017	.251	.802	.329	3.039
4. การดำเนินการ การปรับตัว	.169	.074	.158	2.284	.023*	.313	3.194
5. การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่	.351	.080	.314	4.392	.000*	.293	3.418
6. การสนับสนุนงบประมาณ	.060	.053	.064	1.146	.252	.478	2.093
7. การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน	.063	.053	.065	1.201	.230	.505	1.980
8. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	.078	.061	.077	1.272	.204	.411	2.436
R^2 = 0.662, Adjusted R^2 = 0.438, F = 36.606, Sig of F = 0.000*							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.44 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การดำเนินการ การปรับตัว (Sig. = .023) และการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (Sig. = .000)

เมื่อพิจารณาน้ำหนักของผลกระทบของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น พบว่า การดำเนินการ การปรับตัว ส่งผลต่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น มากที่สุด (β = .314) รองลงมา คือ การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (β = .158) ตามลำดับ

นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2 = .662) แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการ การปรับตัว และการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ ส่งผลต่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 66.2 ที่เหลืออีกร้อยละ 33.8 เป็นผลเนื่องจากตัวแปรอื่น

เมื่อตัวแปรมีความสัมพันธ์กันจะทำให้เงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยที่ว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวต้องเป็นอิสระกันไม่เป็นจริงจึงทำให้เกิดปัญหาที่เรียก Multicollinearity การเกิดปัญหา Multicollinearity จะทำให้สัมประสิทธิ์ความถดถอยเปลี่ยนไปเมื่อมีตัวแปรอิสระในสมการเพิ่มขึ้น และค่าสัมประสิทธิ์มีความถดถอยมีเครื่องหมายตรงข้ามกับที่ควรจะเป็น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561)

ดังนั้น ก่อนนำตัวแปรอิสระใดๆ เข้าสู่สมการถดถอยควรพิจารณารายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระก่อนว่าแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 2 วิธี ได้แก่

1. การตรวจสอบค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว
2. การตรวจสอบค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว

$$\text{Tolerance ของ } X_i = 1 - R_i^2$$

$$\text{VIF ของ } X_i = 1/\text{ Tolerance}$$

$$\text{หรือ } X_i = 1/1-R_i^2$$

ค่า Tolerance มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรเป็น อิสระจากกัน แต่ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระ อื่น ๆ หาค่า VIF มีค่าตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ต้องตัดตัวแปรนั้นออกจากสมการถดถอย เพราะตัวแปรอิสระ นั้นมีลักษณะความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรอิสระอื่น ๆ (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2555)

จากผลการวิเคราะห์จะพบว่าค่า Tolerance มีค่าน้อยที่สุดคือ .293 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.200 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

จากผลการทดสอบค่าทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (Independent) ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ การดำเนินการ การปรับตัว (X_1) และการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (X_2) ส่งผลต่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น (Y) สามารถเขียนให้อยู่ในรูปสมการเชิงเส้นตรงที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เพื่อทำนายเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น ได้ดังนี้

$Y = .891 + .169 (X_1) + .351 (X_2)$

จากสมการเชิงเส้นดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์ (B) การดำเนินการ การปรับตัว (B = .169) และการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (B = .351) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวกถือว่ามีความสัมพันธ์กับเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น สะสมฐานข้อมูลเชิงลึกได้มากขึ้น

ตารางที่ 4.45 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
	b	Std. Error	β	t	Sig		
(Constant)	.714	.137		5.233	.000		
1. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	.063	.043	.074	1.452	.147	.385	2.597
2. การวางแผน และการออกแบบการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.108	.047	.126	2.327	.021*	.336	2.976
3. การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร	.087	.052	.092	1.677	.094	.329	3.039
4. การดำเนินการ การปรับตัว	.119	.051	.130	2.315	.021*	.313	3.194
5. การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่	.032	.042	.307	.756	.017*	.505	1.980
6. การสนับสนุนงบประมาณ	.048	.037	.060	1.318	.188	.478	2.093
7. การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน	.088	.037	.106	2.402	.021*	.411	2.436
8. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	.293	.056	.307	5.281	.000*	.293	3.418
$R^2 = 0.629$, Adjusted $R^2 = 0.621$, F = 79.336, Sig of F = 0.000*							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.45 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Sig. = .021) การดำเนินการ การปรับตัว (Sig. = .021) การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (Sig. = .017) การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน (Sig. = .021) และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (Sig. = .000)

เมื่อพิจารณาน้ำหนักของผลกระทบของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย พบว่า โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร และการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย มากที่สุด (β = .307) รองลงมา คือ การดำเนินการ การปรับตัว (β = .130) การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (β = .126) และการสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน (β = .106) ตามลำดับ

นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2 = .629) แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการ การปรับตัว และการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 62.9 ที่เหลืออีกร้อยละ 37.1 เป็นผลเนื่องจากตัวแปรอื่น

เมื่อตัวแปรมีความสัมพันธ์กันจะทำให้เงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยที่ว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวต้องเป็นอิสระกันไม่เป็นจริงจึงทำให้เกิดปัญหาที่เรียก Multicollinearity การเกิดปัญหา Multicollinearity จะทำให้สัมประสิทธิ์ความถดถอยเปลี่ยนไปเมื่อมีตัวแปรอิสระในสมการเพิ่มขึ้น และค่าสัมประสิทธิ์มีความถดถอยมีเครื่องหมายตรงข้ามกับที่ควรจะเป็น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561)

ดังนั้น ก่อนนำตัวแปรอิสระใดๆ เข้าสู่สมการถดถอยควรพิจารณารายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระก่อนว่าแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 2 วิธี ได้แก่

1. การตรวจสอบค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว
2. การตรวจสอบค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว

$$\text{Tolerance ของ } X_i = 1 - R_i^2$$

$$\text{VIF ของ } X_i = 1/\text{ Tolerance}$$

$$\text{หรือ } X_i = 1/1\text{-}R_i^2$$

ค่า Tolerance มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรเป็น อิสระจากกัน แต่ถ้าค่า Tolerance เข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระ อื่น ๆ หาค่า VIF มีค่าตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ต้องตัดตัวแปรนั้นออกจากสมการถดถอย เพราะตัวแปรอิสระ นั้นมีลักษณะความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรอิสระอื่น ๆ (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2555)

จากผลการวิเคราะห์จะพบว่าค่า Tolerance มีค่าน้อยที่สุดคือ .293 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.200 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

จากผลการทดสอบค่าทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (Independent) ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (X_1) การดำเนินการ การปรับตัว (X_2) การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน (X_3) และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (X_4) ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย (Y) สามารถเขียนให้อยู่ในรูปสมการเชิงเส้นตรงที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เพื่อทำนายความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ได้ดังนี้

$$Y = .714 + .108 (X_1) + .119 (X_2) + .088 (X_3) + .293 (X_4)$$

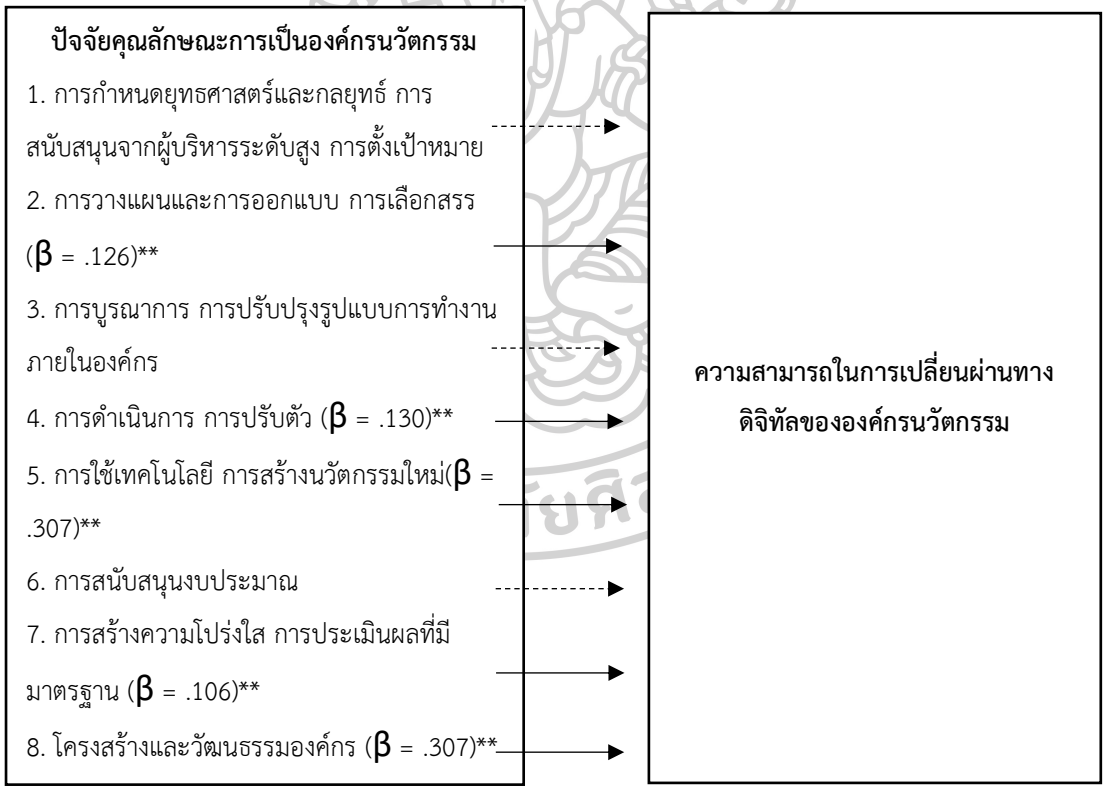
จากสมการเชิงเส้นดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์ (B) การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (B = .108) การดำเนินการ การปรับตัว (B = .119) การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน (B = .088) และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (B = .293) ตามลำดับ ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวกถือว่ามีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการศึกษา ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ในกรอบวิจัย ได้ดังนี้

ผลการทดสอบค่าทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ ได้แก่ การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการ การปรับตัว การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยร่วมกันพยากรณ์ถึงความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ในขณะที่การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ และการสนับสนุนงบประมาณ ไม่มีผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย



** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

——► หมายถึง มีอิทธิพล/มีผล

--------► หมายถึง ไม่มีอิทธิพล/ไม่มีผล

ภาพที่ 4.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 4.46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
2.1 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	ปฏิเสธสมมติฐาน
2.2 การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ไม่ปฏิเสธสมมติฐาน
2.3 การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน
2.4 การดำเนินการ การปรับตัว	ไม่ปฏิเสธสมมติฐาน
2.5 การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่	ไม่ปฏิเสธสมมติฐาน
2.6 การสนับสนุนงบประมาณ	ปฏิเสธสมมติฐาน
2.7 การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน	ไม่ปฏิเสธสมมติฐาน
2.8 โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	ไม่ปฏิเสธสมมติฐาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะด้านองค์กรนวัตกรรมและความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย และเพื่อศึกษาองค์กรนวัตกรรมในนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรแบบ Digital Transformation ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในวิจัยตามกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนาสมมติฐาน กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้คือประชาชนที่เป็นผู้ที่อยู่ในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญซึ่งอยู่ในกลุ่มของประชากรที่สนใจศึกษาเพื่อให้ได้ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 384 คน โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

ผลการศึกษาข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของประชากรที่เป็นพนักงานและบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี อายุการทำงานในองค์กร 3 - 4 ปี และดำรงตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย

ข้อมูลด้านองค์กร

ผลการศึกษาข้อมูลด้านองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจเป็นประเภทบริษัทจำกัด โดยมีลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นกิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ และจัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรม (ยานยนต์, วัสดุและเครื่องจักร, ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์) มีบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน จำนวน 301-600 คน ทุนจดทะเบียนของบริษัท อยู่ที่ 50 ล้านบาทขึ้นไป และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน โดยประมาณ 10-15 ปี

ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ผลการศึกษาปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ และ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ การดำเนินการ การปรับตัว การบูรณาการ การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร การสนับสนุนงบประมาณ การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ

1) การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานที่สนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รองลงมาคือ ผู้บริหารในองค์กรมีความมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารระดับกลางช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน ควบคุมและติดตามการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอยู่เป็นระยะ ผู้บริหารในองค์กรสอนงานและให้คำแนะนำ แนวทางการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่พนักงาน ผู้บริหารระดับสูงมี วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการวางแผนที่ดี รวมถึงการสนับสนุนต่างๆ และผู้บริหารสูงสุด มีส่วนผลักดันให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ตามลำดับ

2) การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด องค์กรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน รองลงมาคือ องค์กรมีการจัดเก็บฐานข้อมูลที่เป็นระบบครบถ้วนสมบูรณ์ องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามลำดับ

3) การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปรับและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน รองลงมาคือ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับลักษณะขององค์กร บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและดิจิทัล องค์กรของท่านมีระบบการประเมินความคิดเพื่อคัดเลือกความคิดที่มีศักยภาพเข้าสู่กระบวนการพัฒนาการทำงานในองค์กร และพนักงานและเจ้าหน้าที่ทุกส่วนให้ความร่วมมือในการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น ตามลำดับ

4) การดำเนินการ การปรับตัว พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด องค์กรมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้พนักงานในองค์กร รองลงมาคือ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และองค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงาน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในเป้าหมายขององค์กร ตามลำดับ

5) การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด องค์กรสนับสนุนการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับเนื้องาน และความต้องการของธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล รองลงมาคือ องค์กรมีแนวการคิดในเชิงการจัดการองค์กรเป็นดิจิทัล เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน ลดความสูญเสีย เพิ่มประสิทธิภาพ กระตุ้นความคิดและผ่านกิจกรรมในองค์กร และบุคลากรให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ตามลำดับ

6) การสนับสนุนงบประมาณ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณด้านการเรียนรู้การทำงานด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร รองลงมาคือ องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะมาช่วยสนับสนุนการทำงานด้านดิจิทัล ตามลำดับ

7) การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด องค์กรมีขั้นตอนมาตรการ หรือกระบวนการสนับสนุนการรักษามาตรฐานในการพัฒนาบุคคลภายในองค์กร รองลงมาคือ องค์กรมีระบบ KPI เพื่อประเมินผล การประเมินความสามารถของบุคลากรด้วยเครื่องมือดิจิทัลสามารถใช้ตัวชี้วัดได้อย่างยุติธรรมและตรวจสอบได้ ตามลำดับ

8) โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด องค์กรมีการบริหารแบบกระจายอำนาจให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน รองลงมาคือ องค์กรมีการปรับขนาด โครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับการดำเนินงาน องค์กรมีการตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแล จัดการโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับงานด้านดิจิทัล องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว องค์กรของท่านมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ และองค์กรของท่านมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความคิดที่แตกต่าง ตามลำดับ

ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรม

ผลการศึกษาความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น รองลงมาคือ ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล ตามลำดับ

1) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด องค์กรมีการปลูกฝังความคิดให้บุคลากรยอมรับและปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รองลงมาคือ องค์กรปลูกฝังความคิดให้บุคลากรมีความเข้าใจแนวโน้มของการปรับตัวขององค์กรสู่ดิจิทัลให้ปรับรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นและคล่องตัว การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรดิจิทัลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และคล่องตัว และการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สามารถลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร ตามลำดับ

2) ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กรสร้างความแตกต่างและส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรคู่แข่ง ตามลำดับ

3) สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้การจัดการข้อมูลเชิงลึกสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ช่วยทำให้องค์กรสามารถทำความเข้าใจผู้บริโภคได้มากขึ้นให้บริการเหมาะสมกับลูกค้า ตามลำดับ

4) เพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กรหรือการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีกำไรเพิ่มขึ้น รองลงมาคือ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้เกิดการจัดการข้อมูลเชิงลึกที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

การทดสอบสมมติฐาน

1) การเปรียบเทียบความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ และข้อมูลด้านองค์กร พบว่า

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

1.1) พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน

1.2) พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3) พนักงานที่มีอายุการทำงานในองค์กรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4) พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน

ข้อมูลด้านองค์กร

2.1) พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2) พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3) พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีอุตสาหกรรมของธุรกิจต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.4) พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.5) พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนบริษัทต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน

2.6) พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน

2) ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม ได้แก่ การวางแผน และการออกแบบการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Sig. = .021) การดำเนินการ การปรับตัว (Sig. = .021) การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ (Sig. = .017) การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน (Sig. = .021) และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (Sig. = .000) ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คิดเป็นร้อยละ 62.9 ที่เหลืออีกร้อยละ 37.1 เป็นผลเนื่องจากตัวแปรอื่น และมีค่า Tolerance มีค่าน้อยที่สุดคือ .293 ซึ่งไม่ต่ำกว่า .200 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามจำนวน 384 คน จึงได้ผลการทดสอบ ดังนี้

1) จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีอายุ และอายุการทำงานในองค์กรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจที่มีลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ อุตสาหกรรมของธุรกิจ และจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการ การปรับตัว และ การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน

ตารางที่ 5.1 แสดงผลการทดสอบปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม	ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย				
	1. การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล	2. ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น	3. สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค	4. เพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น	โดยภาพรวม
1. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	-	-	-	-	-
2. การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	/	-	-	-	/
3. การบูรณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร	-	-	/	-	-
4. การดำเนินการ การปรับตัว	/	-	/	/	/
5. การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่	-	/	/	/	/
6. การสนับสนุนงบประมาณ	-	-	-	-	-
7. การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน	/	-	-	-	/
8. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	/	-	-	-	/

/ หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

- หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทยผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

5.3.1 ผลการเปรียบเทียบระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ด้านเพศ(ชาย, หญิง, LGBT) พบว่าพนักงานมีเพศที่สัดส่วนใกล้เคียงกันในทุกๆ องค์กรเริ่มมีกลุ่มเพศทางเลือกในแต่ละองค์กรมากขึ้น อีกทั้งผลการวิจัยยังสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันในประเทศไทยที่เริ่มเห็นความสามารถและสำคัญของกลุ่มเพศทางเลือกในพื้นที่ทำงานมากขึ้น จากเดิมที่กลุ่มเพศทางเลือกอาจไม่เป็นที่ยอมรับอย่างเปิดกว้างและได้รับการจ้างงานอย่างเสรี หลายองค์กรเริ่มมองถึงผลลัพธ์และตำแหน่งของงานส่งเสริมความหลากหลายทางเพศในสถานที่ทำงานและส่งเสริมงานที่มีคุณค่าอย่างเท่าเทียม เริ่มตั้งแต่การรับสมัครงาน การร่วมงาน กระประเมินงาน ไปจนถึงได้รับโอกาสในการสนับสนุนทางหน้าที่การงาน ทำให้ความเท่าเทียมเป็นพลังสำคัญที่ทำให้บุคลากรทุกเพศพัฒนาตัวเองอย่างเต็มความสามารถมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกปฏิบัติต่างเพศในที่ทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ โดยมีกลยุทธ์การจัดการอัตลักษณ์ทางเพศในที่ทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน (ณัชนิกข์ เชี่ยวชาญ, 2564) ที่มีผลการวิจัยแสดงถึงการเลือกปฏิบัติทางเพศในที่ทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก และกลยุทธ์การจัดการอัตลักษณ์ทางเพศในที่ทำงานไม่สามารถมีอิทธิพลส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ ดังนั้นองค์การควรสนับสนุนให้เกิดการยอมรับและลดการเลือกปฏิบัติต่างเพศในที่ทำงานด้วยการกำหนดนโยบายและมีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกปลอดภัยกับพนักงานที่มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในที่ทำงาน และงานวิจัยเรื่องการศึกษาบุคลิกภาพ วัฒนธรรมองค์กร การใช้เทคโนโลยี และการยอมรับเทคโนโลยีที่มีผลต่อประสิทธิผลในการใช้เทคโนโลยีในองค์กรของพนักงานราชการในกรุงเทพฯ (เตชสิทธิ์ ชินประพินพร, 2559) พบว่าปัจจัยทางเพศชายและหญิงส่งผลต่อการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในองค์กร เช่นกัน

5.3.2 ผลเปรียบเทียบระหว่างความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย กับจำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ด้านอายุ พบว่าอายุไม่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงานกรุงเทพมหานครฯ (ชนิสรา ผนึกทอง, 2563) ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ตอบรับกับบริบทสังคม สภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

5.3.3 จากผลการทดสอบสมมติฐาน : ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการ การปรับตัว การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย จึงสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทยเนื่องจาก องค์กรได้มีการการเตรียมคนรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การดิจิทัล การจ้างบุคลากรด้านดิจิทัลที่เหมาะสม มีพนักงานที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี มีทรัพยากรบุคคลที่สามารถพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยี นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการพัฒนาพนักงาน พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะเฉพาะทางด้านนวัตกรรมดิจิทัลให้กับพนักงานก่อนจะเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ดิจิทัลอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Becker and Whisler (1967) ได้กล่าวว่า บุคลากรขององค์การ (Organization's Personnel ได้แก่ ความมั่นคงเฉพาะบุคคลและความมั่นคงของงาน (Personal and Job Security) กระบวนการด้านการศึกษา (Educational Processes) เกณฑ์การตัดสินใจ (Decision-making Criteria) วิธีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Provocation) และบรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) ดังแนวคิดของ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า การปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร โดยเน้นการปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน เป็นการปรับตัวที่เน้นประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน ทำให้กิจการมีต้นทุนต่ำลง ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรมากขึ้นในภาพใหญ่ขององค์กรสื่อในประเทศไทย จะเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานในองค์กรหลายครั้ง โดยเฉพาะองค์กรที่มีคนรุ่นใหม่อยู่มาก จะเห็นว่ามีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นกว่าคนรุ่นเก่าบางคน แต่ใช้งบประมาณในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะองค์กรสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ ใช้โซเชียลมีเดียเป็นช่องทางการสื่อสาร ซึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่าในต้นทุนที่ต่ำกว่า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ คือ ด้านการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร คือ การมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งการทำความเข้าใจ การเรียนรู้ และการให้ข้อมูลที่สะท้อน

ปัญหาของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุงและพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งองค์กรภาครัฐกรณีศึกษาเริ่มมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้จึงพบอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐที่สำคัญ คือ ด้านบุคลากรที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ด้านข้อมูล คือ การจัดเก็บฐานข้อมูลที่ ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และ การเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีความแตกต่างกัน และด้านผู้รับบริการ ที่ยังไม่มีความเข้าใจขั้นตอนหรือกระบวนการรับบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น องค์กรภาครัฐจึงควรให้การสนับสนุนบุคลากรด้วยการพัฒนาความรู้และทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์กรภาครัฐ

2) การดำเนินการ การปรับตัว ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย เนื่องจาก องค์กรได้คำนึงถึงทักษะความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีของพนักงาน อีกยังยังได้กำหนดกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อความสามารถในการแข่งขัน คิดเป็นและมีมุมมองเห็นโอกาสจากเทคโนโลยี ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างรวดเร็ว เข้าใจถึงอุปสรรค และความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ ตลอดจนสามารถประเมินศักยภาพของความเป็นองค์กรดิจิทัลในอนาคตได้ สามารถตระหนักถึงความท้าทายใหม่ๆ ที่กำลังเผชิญในยุคดิจิทัลได้ และจัดการกับความท้าทายใหม่ในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รับมือกับความเสี่ยงทางดิจิทัลที่ไม่คาดคิด ตลอดจนแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาที่ง่ายและตอบโจทย์มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bruce and Birchall (2009) ได้กล่าวว่า การดำเนินการขององค์การภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรให้ความสำคัญกับการเป็นอิสระ (Considerable Latitude) ของพนักงานในการกำหนดแนวทางและทิศทางการทำงาน โดยโครงสร้างที่มีคุณลักษณะเหล่านี้เอื้อให้องค์การมีปฏิกิริยาตอบสนองและปรับตัวต่อความท้าทายของสิ่งแวดล้อม เมื่อผลการศึกษาระบุไปในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารจัดการนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อจะทำให้การดำรงอยู่ของผลิตภัณฑ์ในบริษัทมีระยะเวลามากขึ้นหรือน้อยลง นั่นคือเป็นการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงและสร้างสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่องค์การต้องการให้เป็น เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ดังแนวคิดของ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า การปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือโอกาสใหม่ ในยุคที่สื่อออนไลน์เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันตั้งแต่ Digital Transformation จนถึงปัจจุบัน สามารถเห็นภาพวิถีชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งการซื้อของ ซื้ออาหาร เสพสื่อ มีการใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลัก จึงเห็นการเกิดของช่องทางร้านค้าออนไลน์ แอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ต่างแข่งขันกันจัดการส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดผู้บริโภค ในภาพของสื่อมวลชน จะเห็นการเติบโตและเกิดขึ้นของสื่อออนไลน์ ซึ่งมีทั้งองค์กรสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) ที่ปรับตัวเองหันเข้าสู่โลกออนไลน์ หรือองค์กรสื่อใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในตลาด ต่างก็แข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งผู้รับสาร เนื่องจากผลที่ตามมาคือสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งค่าโฆษณา

มาได้ด้วย ดังนั้น จะเห็นภาพการแข่งขันและเติบโตอย่างรวดเร็ว จนหลายองค์กร ที่เป็นสื่อออนไลน์สามารถแทนที่สื่อหลักได้อย่างสมบูรณ์ ส่วนสื่อสาธารณะเองหากไม่ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมหรือคว้าโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ก็อาจล้าหลังและตามองค์กรสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ไม่ทัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาคาร ธนาเกียรติภิญโญ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปรับตัวขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค Digital Transformation และ COVID-19 จากผลการวิจัยพบว่า กรรมการนโยบาย และผู้บริหาร เห็นถึงความจำเป็นในการปรับตัวเมื่อเกิด Digital Disruption แม้องค์กรจะมีงบประมาณบำรุงจากภาษีสรรพสามิตสุราและยาสูบ ปีละ 2,000 ล้านบาทอยู่แล้ว แต่เนื่องจากสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส ดำเนินการอยู่บนพื้นฐานและแนวคิดของสื่อสาธารณะโดยมี พ.ร.บ. ควบคุมอยู่ ซึ่งถูกกำหนดไว้ว่าต้องให้บริการประชาชนในช่องทางที่หลายหลาย ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยผลการวิจัยแบ่งกลยุทธ์ในการปรับตัวออกเป็น 3 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านนโยบาย กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ด้านเนื้อหา ซึ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ตั้งแต่ช่วงต้นปี 2563 เป็นตัวเร่งให้ Digital Transformation เกิดเร็วขึ้นกว่าเดิม ด้านช่องทางออนไลน์ที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทำให้บุคลากรทุกระดับจำเป็นจะต้องปรับตัวใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และต้องมีทักษะที่หลากหลายรับกับการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤต โดยเฉพาะ Mindset ของบุคลากรที่ต้องคิดในแบบ Digital First แม้องค์กรพยายามปรับตัวแต่ยังเห็นความไม่ชัดเจนในการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพราะในต่างประเทศเห็นการเปลี่ยนแปลงนี้ และเตรียมก้าวกระโดดไปสู่สื่อสาธารณะแห่งอนาคตหลังจากผ่านพ้นสถานการณ์ COVID-19 แล้ว และสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดอนาคตคุณค่าการมีอยู่ของสื่อสาธารณะในประเทศไทย

3) การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย เนื่องจากการสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน การประเมินความสามารถของบุคลากรด้วยเครื่องมือดิจิทัล สามารถใช้ตัวชี้วัดได้อย่างยุติธรรมและตรวจสอบได้ และมีขั้นตอน มาตรการ หรือกระบวนการสนับสนุนการรักษามาตรฐานในการพัฒนาบุคคลภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ STEPS Academy (2564) กล่าวว่า ความโปร่งใสและได้มาตรฐานด้วยการใช้ระบบ KPI เพื่อประเมินผล การประเมินความสามารถของบุคลากรด้วยเครื่องมือดิจิทัล สามารถใช้ตัวชี้วัดได้อย่างยุติธรรมและตรวจสอบได้ โดยเครื่องมือวัดผล หรือระบบ KPI จะช่วยให้องค์กรของท่านรักษามาตรฐานที่เท่าเทียมกัน และมีความแม่นยำกว่าการใช้อารมณ์ความรู้สึก ซึ่งเป็นเรื่องยากในการวัดผล KPI นั้นมาจากคำว่า Key Performance Indicators เป็นเครื่องมือที่ฝ่ายบุคคลใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และวัดความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยการตั้ง KPI ในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับธุรกิจที่ทำและวัตถุประสงค์ เช่น องค์กรที่ให้บริการด้านอินเทอร์เน็ต จะมีการวัด KPI จากจำนวนสายที่รับ และความพึงพอใจของลูกค้า

หลังจากที่ได้ใช้บริการ และองค์กรที่เน้นการขายสินค้า จะมีการวัด KPI จากยอดขาย และกำไรในแต่ละไตรมาส เป็นต้น

4) การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Peter C. Verhoef, (2021) กล่าวถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลว่า เมื่อทั่วโลกให้การยอมรับและเข้าถึงเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น เป็นส่วนในการส่งเสริมธุรกิจอีคอมเมิร์ช และถือว่าเป็นการกำเนิดของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อคเชน (Blockchain) วิทยาการหุ่นยนต์ เป็นต้น การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ทำให้ธุรกิจต่างตื่นตัวในวงกว้าง และมีความจำเป็นมากขึ้นที่ต้องเปลี่ยนแปลงธุรกิจของตนเองสู่ดิจิทัล ยิ่งไปกว่านั้นเทคโนโลยีใหม่เหล่านี้ยังส่งผลกระทบต่อโครงสร้างทางต้นทุนของธุรกิจแทนที่มนุษย์ที่มีต้นทุนสูงกว่าในขณะที่เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ

5) โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย เนื่องจากโครงสร้างองค์กรใหม่ภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในองค์กรและเป็นส่วนที่ผู้บริหารหรือผู้ดำเนินงานด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมุ่งเน้นและพยายามทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Becker and Whisler (1967) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมจะต้องกระตุ้นให้เกิดการแพร่กระจายความคิด ใช้การผ่อนปรนเป็นรางวัล ใช้การกระจายอำนาจในการเก็บกักและสร้างนวัตกรรมในเวลาเดียวกัน ตลอดจนเป็นโครงสร้างที่สร้างความมั่นคงให้แก่งานและปัจเจกบุคคล โดยการดำเนินการในทุกเรื่องดังกล่าวต้องสอดรับกับเป้าประสงค์องค์กร ดังแนวคิดของ Bruce and Birchall (2009) ได้กล่าวว่า องค์การนวัตกรรมที่ดีจะต้องมีระบบโครงสร้างที่ดี (A Well-structured System) ในการคัดเลือกและพัฒนาความคิดที่ดีที่สุดรวมถึงกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีพื้นฐานมาจากวิสัยทัศน์ระยะยาวสำหรับองค์การ และโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Structures) ในการผลิตและส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ และบริการทั้งของใหม่และที่มีอยู่เดิม (New and Existing Products and Services) และแนวคิดของ โกศล จิตวิรัตน์ (2562) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร องค์กรจะต้องปฏิรูปโครงสร้างการทำงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมใหม่ ผู้บริหารระดับสูงด้านดิจิทัลต้องทำให้เกิดหน้าที่ใหม่ของบุคลากรในองค์กร มีการตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลจัดการโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับงานด้านดิจิทัล โครงสร้างองค์กรใหม่ภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทร์จิรา เหลาราช (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร จากผลการวิจัย พบว่า ในขณะที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการองค์กรแบบเดิมไม่

สามารถตอบสนองต่อรูปแบบการแข่งขัน พฤติกรรมของลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงวิธีการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐาน โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาบูรณาการร่วมกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอก ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย ทั้งองค์กรเอกชน หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ กำลังอยู่ในขั้นตอนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจะช่วยขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลได้สำเร็จ ดังนั้นจากผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลออกมาได้ทั้งหมด 6 ส่วน ประกอบด้วย 1) รูปแบบธุรกิจ 2) กระบวนการดำเนินงาน 3) ประสบการณ์ผู้บริโภค 4) บุคลากรในองค์กร 5) วัฒนธรรมองค์กร และ 6) โครงสร้างพื้นฐาน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถให้ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะในงานวิจัย

1) ปัจจัยที่สนับสนุนด้านบุคลากรขององค์กรในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลในอนาคต เพราะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรนั้น มีความแตกต่างกันแล้วแต่ลักษณะขององค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้นคือ บุคลากร ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการรับเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในทุกระดับในสามารถทำงานกับเทคโนโลยีได้ดี รวมถึงผู้นำในองค์กรที่ต้องปรับกระบวนทัศน์ วิธีการทำงาน โครงสร้างองค์กรที่สอดรับการขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัลมากยิ่งขึ้น

2) ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ไปใช้จะต้องคำนึงถึงบริบทของ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจแต่ละประเภท ให้สอดคล้องกับคำนิยามเชิงปฏิบัติการสำหรับการวัดตัวแปรต่างๆ เนื่องจากแต่ละธุรกิจในอุตสาหกรรมดิจิทัลมีความหลากหลาย

3) การวิจัยเชิงปริมาณนำโมเดลของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมดิจิทัลต่างๆ ในประเทศไทยไปทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน หรือผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมในโมเดลของปัจจัยเชิงสาเหตุและ ผลลัพธ์ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมดิจิทัลต่างๆ ในประเทศไทยมีมิติ ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ครอบคลุมทุกประเด็นที่ใช้ในการ

พัฒนาองค์กรส่งผลให้องค์กร ธุรกิจในอุตสาหกรรมดิจิทัลต่างๆ สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานในระยะยาว

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

การปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร โดยเน้นการปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน เป็นการปรับตัวที่เน้นประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน ทำให้กิจการมีต้นทุนต่ำลง ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรมากขึ้น ในภาพใหญ่ขององค์กรสื่อในประเทศไทย จะเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานในองค์กรหลายครั้ง โดยเฉพาะองค์กรที่มีคนรุ่นใหม่อยู่มาก จะเห็นว่ามีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นกว่าคนรุ่นเก่าบางคน แต่ใช้งบประมาณในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะองค์กรสื่อที่เกิดขึ้นใหม่ ใช้โซเชียลมีเดียเป็นช่องทางการสื่อสาร ซึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่าในต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาพบว่า การวางแผนและการออกแบบ การเลือกสรร การดำเนินการ การปรับตัว การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) หากองค์กรหรือหน่วยงานต้องการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล ต้องมีการวางแผน และการออกแบบการเลือกบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ การดำเนินการปรับตัวให้สอดรับกับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป สร้างความโปร่งใสในการประเมินผลที่มีมาตรฐาน และปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรให้ดีมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้พนักงานในองค์กร มีความเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างสูงสุด

2) หากองค์กรหรือหน่วยงานต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจให้สูงขึ้น จะต้องมีการใช้เทคโนโลยีการสร้างนวัตกรรมและให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งควรมีการสนับสนุนการใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับเนื้องาน และความต้องการของธุรกิจ เพื่อให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่อไปในอนาคต

3) หากองค์กรหรือหน่วยงานต้องการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับผู้บริโภค ต้องมีการบูรณาการ ปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พัฒนารูปแบบ

การดำเนินการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับผู้บริโภคได้อย่างสูงสุด

4) หากองค์กรหรือหน่วยงานต้องการเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น จะต้องมีการดำเนินการปรับตัวและมีการนำเทคโนโลยีและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการผลิตขององค์กรให้มีประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้น และสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ

ดังนั้นหากองค์กรหรือหน่วยงานต้องการที่จะเพิ่มความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย องค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการคำนึงถึงการวางแผน และการออกแบบการเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับหน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องรับกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน มีการดำเนินงานที่โปร่งใส ได้มาตรฐานและสามารถตรวจสอบได้ ปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดรับกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรให้เติบโตต่อไปได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ส่ง ผลกระทบสำคัญต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร เช่น ปัจจัยที่สำคัญในการเตรียมความพร้อม เพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การเตรียมความพร้อมขององค์กร ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้หรือปัจจัย ที่ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กร ไม่ประสบความสำเร็จจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรอื่น ใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมและบริหารความเสี่ยงจากปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบให้องค์กร ล้มเหลวจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

2) การวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่อยู่ในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย ดังนั้น การศึกษาในครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลจากบุคลากรส่วนอื่นๆ ในองค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน อาจทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น รวมถึงบุคลากรภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า หรือคู่ค้าต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรเลือกใช้สำหรับพัฒนาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

รายการอ้างอิง

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (ม.ป.ป.). **ปรับตัวอย่างไรในยุคดิจิทัล ก่อนพาธุรกิจโกอินเตอร์.** สืบค้นจาก https://bsc.dip.go.th/th/category/marketing2/sm-HowtoChangeForDigital.

จันทร์จิรา เหลาราช. (2563). การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร. **มนุษยศาสตร์สาร.** 22(1):227-240.

ชนิสรา ผนึกทอง (2563). **การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร.** สารนิพนธ์สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ณัชนิกข์ เชี่ยวชาญ (2564). **ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกปฏิบัติต่างเพศในที่ทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ โดยมีกลยุทธ์การจัดการอัตลักษณ์ทางเพศในที่ทำงานเป็นตัวแปร.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ. (2563). **การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กรกรณีศึกษา ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม.** วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์. 14(20):25-44.

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ. (2563). **การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย.** วารสารการจัดการสมัยใหม่. 18(1):15-22.

ธนาคาร ธนาเกียรติภิญโญ. (2563). **การปรับตัวขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทยในยุค Digital Transformation และ COVID-19.** วิทยานิพนธ์ปริญญานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจบันเทิงและการผลิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ภัทรานิษฐ์ ก้อนจันทร์เทศ. (2564). **การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ต่อความยั่งยืนของธุรกิจร้านอาหาร SME : ในบริบทของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19.** สารนิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, นิสรา ใจซื่อ (2561). **การขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0.** วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. **Digital Transformation ก้าวสำคัญของการเปลี่ยนแปลงสู่โลกดิจิทัล.** ค้นคว้าจาก

https://standard.dga.or.th/%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89/article/3862/. ค้นคว้าเมื่อ 15 มีนาคม 2566

Cloud HM (2019). Digital Transformation การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เข้าสู่ยุคดิจิทัล. From https://blog.cloudhm.co.th /digital-transformation-101-organization/.

Daniel A. Skog, (2019). The dynamic of digital transformation: **The role of digital transformation, ecosystem and logics in fundamental organizational change.**

Deloitte Thailand (2022). **ผลสำรวจ Digital Transformation จาก Deloitte ชี้สิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร คือ การคิด-ทำ-ปรับ.** From https://techsauce.co/news/deloitte-digital-transformation-to-organization-becoming-digital

Ludovico, B.O. (2016). Organizational capabilities in the digital era: Reframing strategic orientation. **Journal of Innovation & Knowledge**. 1(3):156-161.

Jens, K., Christoph, J., Tassilo, S., Nadja, H. & Alexander, P. (2021). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. **Digital Business.** 2(2)1:1-13.

MIT Center for Digital Business, (2011). **Digital Transformation : A roadmap for billion-dollar organizations.** MITSloan management.

Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). **Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature.** InBLED Proceedings, (pp.426-444).MIT Center for Digital Business, (2011). **Digital Tranformation: A road map for Billion-Dollar Organizations.** from https://www.bibsonomy.org/bibtex/5f43e56f7fa171650e4a6f946e611a18

Solis, B. (2016). The six stages of digital transformation maturity. Altimeter Cognizant. Sustainability in small and medium Enterprises (SMES): A conceptual framework. **Complex, Intelligent and Software Intensive Systems**. 471-476.

Techsauce. (2021). **คุยเรื่องการบริหารคนในยุค Digital Transformaiton กับวริศร เผ่าวนิช.** ค้นคว้าจาก https://techsauce.co/corp-innov/corporate-management-in-the-age-of-digital-transformation

The growth master. (2020). **5 เหตุผลว่าทำไมองค์กรของคุณควรปรับตัวเข้าสู่ยุค Digital Transformationในปี 2021**. from https://thegrowthmaster.com/blog/why-sholud-you-digitalize-your-company-in-2021

Peerpower. (2020). **Digital Transformation: การปรับตัวของ SME.** Retrieved April 01, 2021. from https://www.peerpower.co.th/blog/smes/busmgt/digital-transformation-sme/.

Peter C. Verhoef, (2021). **Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda.** From https://www.sciencedirect.com/science /article/pii/S0148296319305478.

Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, Schottle, K.,Ohlhausen, P.,Oosthuizen.,Plam, D.,& Von Leipzig,K.(2017).Intiallising Customer-orientated Digital Transformation In Enterprises. Procedia Manufacturing, 8,517-524.

WHA. (2023). **Strategic technology trend 2024.** From https://www.wha-industrialestate.com/en/media-activities/articles/4999/strategic-technology-trends-2024

YamYam. (2019). **การเตรียมพร้อมบุคลากรรับ digital Transformation ตอนที่ 1.** Retrieved April 01, 2021, from https://www.theeleader.com/digital-transformation/ready-to-digitaltransformation-chaptor1/.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันระดับสากลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันระดับสากลขององค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

2) ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์กร

3) ส่วนที่ 3 ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม

4) ส่วนที่ 4 ความสำคัญของการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation

ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กรต่างๆ ในประเทศไทย จึงขอความกรุณาท่าน โปรตอบคำถามในตรงกับความเป็นจริง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไปอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ โดยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วน และหากท่านมีข้อสงสัยหรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นางสาวศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน์ หมายเลขโทรศัพท์ 08 2345 3491 หรือ

email :sirikarntanya28@gmail.com

นางสาวศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน์
นักศึกษาสาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง ☐ LGBT

2. อายุ

☐ 20-30 ปี ☐ 31-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป

3. อายุการทำงานในองค์กร

☐ 6 เดือน-1 ปี ☐ 1 - 2 ปี

☐ 3 - 4 ปี ☐ 5 ปีขึ้นไป

4. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

☐ พนักงานระดับปฏิบัติการ

☐ หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย

☐ ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการฝ่าย,รองผู้บริหาร)

☐ ผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ,ผู้บริหาร)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ

☐ ห้างหุ้นส่วน ☐ บริษัทจำกัด

☐ องค์การมหาชน/หน่วยงานของรัฐ

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

2. ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

☐ กิจการของคนไทย ☐ กิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

3. กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ

☐ กลุ่มธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ธุรกิจการเกษตร,อาหารและเครื่องดื่มแปรรูปเกษตร)

☐ สินค้าอุปโภคบริโภค (ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน, ยาและเวชภัณฑ์)

☐ ธุรกิจการเงิน (ธนาคาร,เงินทุนและหลักทรัพย์,ประกันภัยและประกันชีวิต)

☐ สินค้าอุตสาหกรรม (ยานยนต์, วัสดุและเครื่องจักร, ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์)

☐ อสังหาริมทรัพย์ (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์, อุตสาหกรรมก่อสร้าง)

☐ ทรัพยากร (พลังงานและสาธารณูปโภค,เหมืองแร่)

☐ งานบริการ (สื่อและสิ่งพิมพ์, การแพทย์, การท่องเที่ยว, ขนส่งและโลจิสติกส์)

☐ เทคโนโลยี (เทคโนโลยีสารสนเทศ, ชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิกส์)

☐ อื่น ๆ โปรดระบุ .....

4. จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน

☐ ไม่เกิน 100 คน ☐ 101-300 คน ☐ 301-600 คน

☐ 601 คนขึ้นไป

5. ทุนจดทะเบียนบริษัท

☐ น้อยกว่า 10 ล้านบาท ☐ 10-50 ล้านบาท ☐ 50 ล้านบาทขึ้นไป

6. ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน

☐ 1-5 ปี ☐ 5-10 ปี ☐ 10-15 ปี

☐ 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 3 ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม

คำชี้แจง : กรุณาประเมินปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ท่านเห็นตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด โดยที่ 5 = เห็นด้วยมากที่สุด จนถึง 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด (เลือกตอบเพียง 1 ข้อ)

ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง					
1.1 ผู้บริหารสูงสุด มีส่วนผลักดันให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
1.2 ผู้บริหารระดับสูงมี วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการวางแผนที่ดี รวมถึงการสนับสนุนต่าง ๆ					
1.3 ผู้บริหารระดับกลางช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน ควบคุมและติดตามการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอยู่เป็นระยะ					
1.4 ผู้บริหารในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานที่สนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล					
1.5 ผู้บริหารในองค์กรมีความมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่					

ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล					
1.6 ผู้บริหารในองค์กรสอนงานและให้คำแนะนำ แนวทางการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่พนักงาน					
2.การวางแผน และการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
2.1 องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล					
2.2 องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล					
2.3 องค์กรมีการจัดเก็บฐานข้อมูลที่เป็นระบบครบถ้วนสมบูรณ์					
2.4 องค์กรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
3. การบรูณาการ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กร					
3.1 พนักงานและเจ้าหน้าที่ทุกส่วนให้ความร่วมมือในการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น					
3.2 มีการปรับและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน					
3.3 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับลักษณะขององค์กร					
3.4 บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและดิจิทัล					
3.5 องค์กรของท่านมีระบบการประเมินความคิดเพื่อคัดเลือกความคิดที่มีศักยภาพเข้าสู่กระบวนการพัฒนาการทำงานในองค์กร					

ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. การดำเนินการ การปรับตัว					
4.1 องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงาน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในเป้าหมายขององค์กร					
4.2 องค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล					
4.3 องค์กรมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้พนักงานในองค์กร					
4.4 องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
5. การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่					
5.1 บุคลากรให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น					
5.2 องค์กรสนับสนุนการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับเนื้องาน และความต้องการของธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล					
5.3 องค์กรมีแนวการคิดในเชิงการจัดการองค์กรเป็นดิจิทัลเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน ลดความสูญเสีย เพิ่มประสิทธิภาพ กระตุ้นความคิดและผ่านกิจกรรมในองค์กร					
6. การสนับสนุนงบประมาณ					
6.1 องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะมาช่วยสนับสนุนการทำงานด้านดิจิทัล					
6.2 องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณด้านการเรียนรู้การทำงานด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร					
7. การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน					
7.1 องค์กรมีระบบ KPI เพื่อประเมินผล การประเมิน					

ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความสามารถของบุคลากรด้วยเครื่องมือดิจิทัล สามารถใช้ตัวชี้วัดได้อย่างยุติธรรมและตรวจสอบได้					
7.2 องค์กรมีขั้นตอน มาตรการ หรือกระบวนการสนับสนุนการรักษามาตรฐานในการพัฒนาบุคคลภายในองค์กร					
8. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร					
8.1 องค์กรมีการปรับขนาด โครงสร้างองค์กร สอดคล้องกับการดำเนินงาน					
8.2 องค์กรมีการตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแล จัดการโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับงานด้านดิจิทัล					
8.3 องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว					
8.4 องค์กรมีการบริหารแบบกระจายอำนาจให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน					
8.5 องค์กรของท่านมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ					
8.6 องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความคิดที่แตกต่าง					

ส่วนที่ 4 ความสำคัญของการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation

คำชี้แจง : กรุณาประเมิน**ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรนวัตกรรม**โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ท่านเห็นตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด โดยที่ 5 = เห็นด้วยมากที่สุด จนถึง 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด (เลือกตอบเพียง 1 ข้อ)

ความสำคัญของการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation	**ระดับความคิดเห็น**				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
1. การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล					
1.1 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สามารถลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร					
1.2 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรดิจิทัลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และคล่องตัว					
1.3 องค์กรมีการปลูกฝังความคิดให้บุคลากรยอมรับและปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร					
1.4 องค์กรปลูกฝังความคิดให้บุคลากรมีความเข้าใจแนวโน้มของการปรับตัวขององค์กรสู่ดิจิทัลให้ปรับรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นและคล่องตัว					
2. ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น					
2.1 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร สร้างความแตกต่างและส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรคู่แข่ง					
3. สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภค					
3.1 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ช่วยทำให้องค์กรสามารถทำความเข้าใจผู้บริโภคได้มากขึ้นให้บริการเหมาะสมกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย					
3.2 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้การจัดการข้อมูลเชิงลึกสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่าง มีประสิทธิภาพ					

ความสำคัญของการปรับองค์กรให้เป็น Digital Transformation	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. เพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่สูงขึ้น					
4.1 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร ทำให้เกิดการจัดการข้อมูลเชิงลึกที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ					
4.2 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร หรือการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีกำไรเพิ่มขึ้น					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

"ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม"

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน์	
วุฒิการศึกษา	2553-2557	วท.บ. ภูมิศาสตร์บัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
	2547-2553	มัธยมศึกษา โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี