

# ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation

## CHANGES READINESS IN DIGITAL TRANSFORMATION ERA OF WORKABLE-AGED PERSONS IN BANGKOK

Received: 25 February, 2021

Revised: 16 April, 2021

Accepted: 30 April, 2021

ชนิสรา พนิกทอง\*

Chanissara Phanuekthong\*

จรัญญา ปานเจริญ\*\*

Charunya Parncharoen\*\*

---

\*นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

\*Student, Master of Business Administration in Management Program, Faculty of Business Administration, Dhurakit Pundut University

\*Email: Chanissara.p@gmail.com

\*\*ช่วยศาสตราจารย์ และปริญญาเอก วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

\*\*Assistant Professor and Ph.D. College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

\*\*Email: charunya@dpu.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประชาชนวัยทำงานกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทัศนคติ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายการผันแปรความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การในยุค Digital Transformation ได้ร้อยละ 65.8 ( $R^2=0.658$ ) โดยด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล ตามลำดับ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายการผันแปรความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การในยุค Digital Transformation ได้ร้อยละ 59.8 โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญามีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

**คำสำคัญ :** ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยุค Digital Transformation

## Abstract

This research aims 1) to study the change readiness in the digital transformation era of workable-aged persons in Bangkok, 2) to determine the impact of the support of change instrument factors on change readiness in the digital transformation era of workable-aged persons in Bangkok, and 3) to determine the impact of transformation leadership on change readiness in the digital transformation era of workable-aged persons in Bangkok. Questionnaires were used to collect the data from 400 workable-aged persons in Bangkok. The statistical techniques used to analyze the data included percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

The results of this study showed that in overall, change readiness in the digital transformation era of workable-aged persons in Bangkok were at high level. When considering in details, the highest mean of change readiness was Attitude. This study also found that the support of change instrument factors could explain 65.8 % of change readiness in the digital transformation era of workable-aged persons in Bangkok ( $R^2=65.8$ ). Culture had the most impact on change readiness in the digital transformation era of workable-aged persons in Bangkok, followed by Cooperation and Trust, and Reward, respectively. It is also found that Transformation Leadership could explain 59.8% of change readiness in the digital transformation era of workable-aged persons in Bangkok ( $R^2=0.598$ ). The Intellectual Stimulation was the most influential factor and was followed by Individualized Consideration and Inspirational Motivation, respectively.

**Keywords:** Change Readiness, The Support of Change Instruments, Transformation Leadership, Digital Transformation Era

## บทนำ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน ส่งผลให้รูปแบบการประกอบธุรกิจ และ เศรษฐกิจของประเทศไทย รวมถึงในระดับโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่อาจเกิดจาก Disruptive Technology ซึ่ง Disruptive Technology คือ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในการสร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ และส่งผลกระทบอย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม รวมทั้งอาจจะทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิม ๆ ได้รับผลกระทบหรือปิดกิจการไป (พิพัฒน์ เหลืองนฤมิตชัย, 2559 อ้างถึงใน สำนักวิชาการ สำนักเลขาธิการผู้แทนราษฎร, 2562, น. 2) จากรายงาน M Report Online กล่าวว่า Disruptive Technology อาจจะทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิม ๆ ล้มหายตายจากไป ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทั่วไปที่อาจจะเพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือลดต้นทุนกระบวนการผลิตแบบเดิมๆ เทคโนโลยีใหม่นี้ อาจจะไม่ใช่ นวัตกรรมใหม่ล่าสุดอาจจะเป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วแต่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบบางอย่าง เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ต้นทุน หรือราคา ที่ทำให้เทคโนโลยีเหล่านี้ มีเงื่อนไขที่เหมาะสมจนเป็นที่นิยมของตลาด (M Report, 2562)

ด้วยบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน “บุคลากร” จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย จากเครื่องมือตัวแบบ 7-S ของ McKinsey’s 7-S Model ในการวิเคราะห์องค์การ ในการประเมินผลและติดตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายในองค์กร แสดงให้เห็นถึงการ

เชื่อมโยงกันขององค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (Systems) ด้านรูปแบบ (Style) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skills) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) โดย องค์ประกอบด้านบุคลากร จัดเป็น องค์ประกอบด้านอ่อน (Soft side) ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (พลอย สืบวิเศษ, 2562, น. 171-174) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์การ ควรดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและอยู่รอดในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกัน

อนึ่งแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงองค์การในสถานการณ์ Disruptive Technology จึงส่งผลให้บุคลากรต้องเร่งพัฒนาตนเองเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานครโดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้านี้ จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนด้านกลยุทธ์การบริหาร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพร้อมรับการการเปลี่ยนแปลงองค์การของประชาชน วัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ที่มีต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation

### แนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

McKinsey's 7S Model แมคคินซี (McKinsey) แนวคิด McKinsey's 7S Model โดย Tom Peters, Robert Waterman and Julien Philips ด้วยความช่วยเหลือจาก Richard Pascale and Anthony G. Athos ซึ่งเป็นหลักการที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายทั้งในเชิงวิชาการและการนำไปปฏิบัติจริง (เชมณัฐ ภูทองไชย, 2556, น. 249) โดยองค์ประกอบ 7 ประการของ 7S Model มีปัจจัยดังต่อไปนี้

1. Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การกำหนดแผนหรือวิธีการ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ รวมทั้งวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์การ แล้ววางแผนให้เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมถึงการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วย

ให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบ (Systems) กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบต่อเนื่อง สอดคล้องประสานกันทุกระดับ โดยเป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้

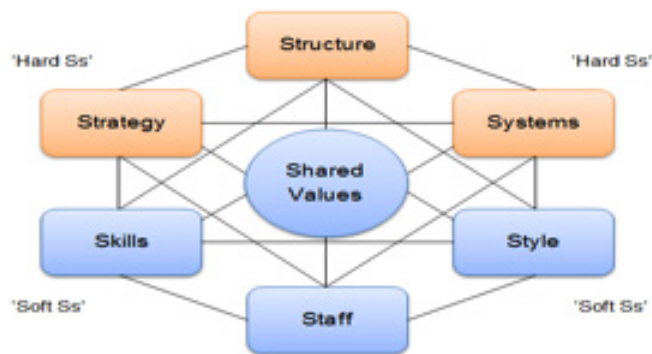
4. สไตล์ (Style) พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ

5. การบริหารงานบุคคล (Staff) บุคลากรในองค์การมีความสำคัญเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยองค์การที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ย่อมทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ทักษะ (Skill) ความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลักคือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) และ ทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กันไป นอกจากนี้ องค์การจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีทักษะเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ซึ่งค่านิยมร่วมเปรียบเสมือนหัวใจขององค์การที่เชื่อมประสานทั้งองค์การเข้าด้วยกันร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความสำเร็จ (สุภนาถ โมฬีรัตตะกุล, 2557, น. 14-17)

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 7 ของ 7S Model ประกอบด้วย Hard side ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) และโครงสร้าง ส่วน Soft Side ประกอบด้วย การบริหารงานบุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และรูปแบบในการดำเนินงาน (Style) โดยองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้จะทำงานประสานกันโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นค่านิยมร่วม (Share Value) ซึ่งสามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้ได้อย่างหลากหลายเพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ ตรวจสอบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การจัดกระบวนการหรือโครงสร้างในระหว่างการควบคุมกิจการหรือซื้อกิจการ และการกำหนดกลยุทธ์ในองค์การ



ภาพที่ 1 McKinsey model

ที่มา: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

### ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

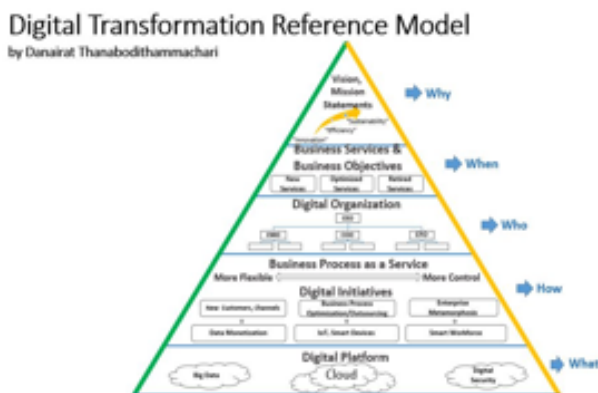
โครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของ Holt, Armenakis, Feild, and Harris (2007) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ (อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2559) 1) เนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง (Content) หมายถึง สิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง กระบวนการต่างๆ เครื่องมือ การใช้เทคโนโลยี 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process) หลังจากเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง กระบวนการมีอย่างส่วนรวม โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 3) บริบทของการเปลี่ยนแปลง (Context) เงื่อนไข และ สภาพแวดล้อมขององค์กร หรือ สถานการณ์ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และ 4) ลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual attribute) ความแตกต่างตามลักษณะระดับบุคคลในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

### รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือที่เรียกว่า Change Agent โดยเป็นผู้ริเริ่มความคิดหรือจุดมุ่งปฏิบัติงานไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงใน 3 ส่วนดังนี้ (วิรัช สงวนวงค์วาน, 2559, น. 98) 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างทั้งหลาย 2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไข กระบวนการทำงานวิธีการทำงานรวมทั้งการนำเครื่องจักรเครื่องมือใหม่ๆ ที่ทันสมัยและอัตโนมัติมาแทนที่ซึ่งจากเดิมใช้การควบคุมโดยคอมพิวเตอร์แทนการใช้พนักงานเป็นต้น และ 3) การเปลี่ยนแปลงคนผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานในด้านต่างๆ เช่น ทักษะ ความคาดหวัง และพฤติกรรมเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นวิธีการปรับเปลี่ยนคนที่ได้รับความนิยมในองค์กรต่างๆ คือการพัฒนาองค์กร (Organization Development หรือ OD) ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 3 ด้านคือโครงสร้างเทคโนโลยีและคนแต่เน้นที่การเปลี่ยนแปลงคนเป็นสำคัญ

## แนวคิดเกี่ยวกับ Digital Transformation (Digital Transformation Reference Model)

ดนัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี (อ้างถึงใน ประมินทร์ เยาว์ยืนยง, 2560) ได้ศึกษาและคิด ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลหรือ Digital transformation โดยคิดค้น “Digital Transformation Reference Model” ซึ่งเป็นโมเดลในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัล ประกอบไปด้วย 1) การกำหนด Vision, Mission Statement เพื่อให้รู้ว่าวัตถุประสงค์และ ผลลัพธ์ของการ Transform นั้น ๆ การกำหนด Vision Statement นั้นหากเป็นการทำ Digitalization Planning หรือ Digital Transformation ก็ควรนำเอา “ขนาด” และ “สถานะ” ขององค์กรมาร่วมด้วย 2) การจำแนกเจาะจงบริการที่จะเข้ากระบวนการ Transform ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านธุรกิจ ใน Reference Model โดยคุณดนัยรัฐ แนะนำไว้ว่าเมื่อ ระบุ Mission Statement ได้แล้ว ลำดับต่อมา ควรมองไปที่ “การบริการ” ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ New Services หรือ บริการใหม่ Optimized Services หรือ บริการเดิมที่ควร ต้องปรับปรุง Retired Services หรือ บริการที่ควรจะต้องยกเลิก ซึ่งรูปแบบการให้บริการที่ การสร้างใหม่ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือยกเลิกนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ในทาง ธุรกิจ (หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร) และจะต้องสอดคล้องกับ Mission Statement 3) การ จัดการเชื่อมโยงระหว่าง Organization เดิม กับรูปแบบ Digital Organization เมื่อองค์กร ตัดสินใจจะเดินเข้าสู่กระบวนการ Digital Transformation แล้วนั้น องค์กรก็ควรจะปรับ เปลี่ยนไปเป็น Digital Organization ด้วยซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ 4) การสร้างบริการที่ ช่วยให้กระบวนการทางธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Business Process as a Services; BPaaS) การออกแบบธุรกิจโครงสร้างการจัดการธุรกิจที่รวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพในการสร้าง การบริการทั้ง Internal Service และ External Service และ 5) Digital Platform ที่ตอบ รับกระบวนการ Digital Transformation ขององค์กร โดย Digital Platform ที่เอื้อให้การทำ Digital Transformation นั้น ส่งให้ “ธุรกิจเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2 โมเดลการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยคุณดนัยรัฐ

ที่มา: <https://www.monsoonsimthailand.com/related-topic-to-seminar-theme/-digital-transformation-education-transformation-monsoonsim-seminar-2017>



## แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของบุคลากรในยุค Digital Transformation

Soft skills ที่จำเป็นของบุคลากรในยุค Digital Transformation โดย วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล (2562, น. 7-8) กล่าวว่า Soft skills ที่จำเป็นของบุคลากรในยุค Digital Transformation ได้แก่ 1) การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ (Critical thinking) คือ การนิยามปัญหา การหาวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ หรือ นวัตกรรมในการแก้ปัญหา สามารถสร้างความคิดรวบยอดของตนเอง (Conceptualization) การวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูล และการสร้างข้อสรุป 2) ความสามารถในการสื่อสารในเรื่องที่ซับซ้อน (Complex Communication) คือ การสื่อสารความรู้ ความคิด หรือการสื่อสารเรื่องที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจหรือแนวความคิดที่ตรงกัน ส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูง 3) ความสร้างสรรค์ (Creativity) คือ ความสามารถในการรับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาด้อย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ตลอดจนความกล้าเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย 4) ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) คือ การมีเจตจำนง หรือ willing ที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีทักษะการฟัง การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) คือ การปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิธีการแผนการทำงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และเปิดรับเป้าหมายใหม่ หรือ วิธีการทำงานใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ และ 6) การสร้างผลิตผลและสำนึกความรับผิดชอบ (Productivity and Accountability) การมีความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่งจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเกิดผลผลิต และมีสำนึกความรับผิดชอบในงานที่ทำ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปประเด็นสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการศึกษาได้ดังนี้

1) องค์ประกอบ McKinsey's 7S Model เมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้าง และ กลยุทธ์ ให้เข้ากับสถานการณ์ในยุค Digital Transformation งานวิจัยในครั้งนี้จึงทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของรูปแบบการทำงาน ระบบ และการบริหารงานบุคคล เพื่อวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานแนวคิดในการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามทฤษฎีดังกล่าว

2) การเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ อันได้แก่ ด้านกายภาพ ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ และด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งกล่าวได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ต่อ ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพของบุคคลหนึ่ง เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ (Holt et al, 2007) และ ปัจจัยด้านสติปัญญา ได้แก่ ความสามารถในการรับรู้ (Perception) ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผลและการแก้ปัญหา (Critical Thinking) ความรู้ทางด้านวิชาการ เทคโนโลยีและความสามารถทางการใช้ภาษา (Downing & Thackrey อ้างถึงใน อุษณีย์ พรหมศรียา, 2555, น. 6)

3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสัมพันธ์ต่อ ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพของบุคคลหนึ่ง โดยการสนับสนุนหรือ



แรงขับเคลื่อนขององค์กร เพื่อส่งเสริม ผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์และการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ

4) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงคน (Three Type of Change อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2559, น. 98) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงคนนั้น เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ แนวทางการเปลี่ยนแปลงคน ได้แก่ การปรับทัศนคติ ซึ่งหมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึกของบุคคลมีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ความคาดหวัง ความมุ่งหวังของบุคคลที่มีความเชื่อว่า หากบุคคลนั้นได้ใช้ความพยายามในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างอย่างใดอย่างหนึ่งเต็มที่และประสบความสำเร็จแล้ว จะได้รับผลตอบแทนตามที่หวังไว้ และพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

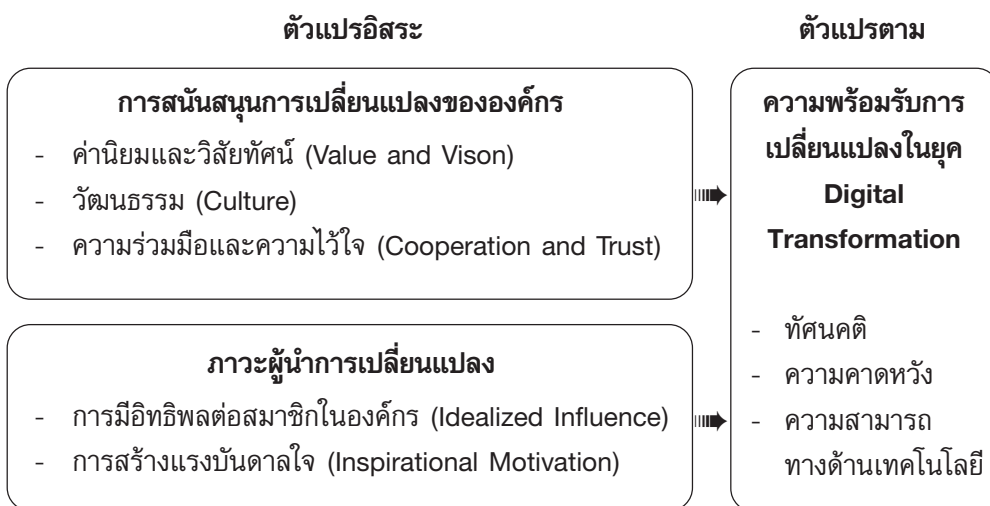
5) การจัดการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation มีความสัมพันธ์ต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหนึ่ง โดยมีแนวทางการจัดการ ได้แก่ ด้านนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร สู่องค์กรแห่ง Digital Transformation โดยการแสดงออกเชิงนโยบาย/การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร (दनัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี อ้างถึงใน ประมินทร์ เยาว์ยืนยง, 2560), ด้านภาวะผู้นำองค์กร และการจัดการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหนึ่ง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติที่สำคัญได้แก่ การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (Bass & Alive, 1996) ด้านการสื่อสารและการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และการปรับกระบวนการนวัตกรรมการทำงานใหม่ (Kotter อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556, น. 19-20) และด้านการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และพัฒนาทักษะในยุค Digital Transformation โดยเน้นให้บุคลากรมีความสามารถในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking) ความสามารถในการสื่อสารในเรื่องที่ซับซ้อน (Complex Communication) ความสร้างสรรค์ (Creativity) ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability การสร้างผลผลิตและสำนึกความรับผิดชอบ (Productivity and Accountability) ซึ่งคุณลักษณะและทักษะดังกล่าว แสดงถึงความพร้อมของบุคลากรในการทำงาน ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในยุค Digital Transformation (วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล, 2562, น. 7-8)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในยุค Digital Transformation ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและองค์กรที่ได้ศึกษาวิจัยไว้นั้นมีความน่าสนใจและมีความสอดคล้องกัน ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงได้ศึกษาความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเพิ่มเติมตามแนวคิดของ ปณิธิ อำพนพารัตน์ (2558); กฤตภาส แยมนาม (2560); Soumyaja,

Kamlanabhan and Bhattacharyya (2015); นิรันดร์ แสงสุวรรณาว, อุทัย เลหาวิเชียร, สุวรรณิ แสงมหาชัย และพัฒ ลวางกูร (2561); โกศล จิตวิรัตน์ (2561); อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล (2559) ดังภาพที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้การวิจัย คือ ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร อายุระหว่าง 20-60 ปี โดยไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน และเพื่อให้ตัวอย่างมีลักษณะกระจายและครอบคลุมกลุ่มประชากรมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้คำนวณขนาดของตัวอย่างด้วยสูตรของ Cochran (1997) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 385 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้มีการสำรวจเพิ่มจำนวน 15 คน รวมขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา โดยแบ่งเป็น เพศชาย 50% และเพศหญิง 50%

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผู้ศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎีของนักวิชาการ และนักปฏิบัติที่ได้เขียนไว้ เพื่อนำเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมรับความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในยุค Digital Transformation

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package for the Social Science) โดยแบ่งเป็นสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ Multiple Regression ที่ระดับนัยสำคัญ 0.5

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล ดังนี้

#### 1. ผลการวิเคราะห์ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาพบว่า ประชาชนวัยทำงาน มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านทัศนคติ อยู่ในระดับมากที่สุด จึงสามารถอภิปรายได้ว่า ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานครมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation และเมื่อบุคลากรเกิดทัศนคติที่ดี ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Three Types of Change (อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2559, น. 98) ปรากฏดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในภาพรวม

| ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร                                | Mean | S.D. | ระดับ<br>ความพร้อม |
|---------------------------------------------------------------------|------|------|--------------------|
| ด้านทัศนคติ (Attitude)                                              | 4.24 | 0.63 | มากที่สุด          |
| ด้านความคาดหวัง (Expectation)                                       | 4.07 | 0.71 | มาก                |
| ด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)                  | 4.07 | 0.72 | มาก                |
| ด้านความสามารถทางด้านภาษา (Language Skill)                          | 3.39 | 0.92 | ปานกลาง            |
| ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม<br>(Innovation Creative Thinking) | 3.81 | 0.82 | มาก                |
| <b>ภาพรวม</b>                                                       | 3.91 | 0.61 | มาก                |

ส่วนความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในภาพรวมและในรายด้านประกอบ ด้วย ด้านความคาดหวัง ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี และด้านความคิดสร้างสรรค์เชิง นวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความพร้อมของ Downing and Thackrey (อ้างถึงใน อุษณีย์ พรหมศรียา, 2555, น. 6) ที่กล่าวถึง องค์ประกอบของความพร้อม ด้านปัจจัยทางด้านสติปัญญา และแนวคิดเกี่ยวกับ Digital literacy ของสำนักงาน ก.พ. (2562) ที่ได้กล่าวว่า ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital literacy หมายถึง ทักษะ ในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงาน ในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

## 2 ผลการวิเคราะห์หัตถิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่มี ต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุค Digital Transformation ของประชาชน วัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยงาน พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้านวัฒนธรรม ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล มีอิทธิพลต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ( $p \text{ value} < 0.001$ ) ปรากฏดังตารางที่ 2

### ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์หัตถิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่มี ต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัย ทำงาน ในกรุงเทพมหานคร

| ตัวแปรอิสระ                    | B       | Beta                  | t-value  | P value         |
|--------------------------------|---------|-----------------------|----------|-----------------|
| ด้านวัฒนธรรม                   | 0.27    | 0.35                  | 7.09     | 0.001           |
| ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ | 0.23    | 0.32                  | 6.25     | 0.001           |
| ด้านรางวัล                     | 0.14    | 0.22                  | 4.53     | 0.001           |
| ค่าคงที่                       | 1.37    |                       | 14.14    | 0.001           |
|                                | R=0.811 | R <sup>2</sup> =0.658 | F=253.97 | p value=< 0.001 |

ซึ่งตัวแปรทั้งสาม สามารถอธิบายการผันแปรความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรในยุค Digital Transformation ได้ร้อยละ 65.8 ( $R^2=0.658$ ) โดยด้านวัฒนธรรม มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 8 ขั้นตอน ของ Kotter (1996) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการเปลี่ยนแปลงขั้นที่ 8 คือ การให้ความสำคัญกับผลงาน ที่ดี และวัฒนธรรมการทำงานแนวใหม่ (Anchor new approaches in culture) หมายถึง

การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง

สำหรับปัจจัยสนับสนุนด้านรางวัลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อวิเคราะห์ตามโมเดลของรางวัล (Worldatwork, 2010 อ้างถึงใน ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จีราวรรณ คงลาย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์วิน, 2560) กล่าวว่า การให้รางวัลส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและผลผลิตที่องค์กรจะได้รับจากพนักงาน เมื่อปัจจัยสนับสนุนขององค์กร ที่มีผลอย่างมากต่อความพร้อมของบุคลากร องค์กรที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงควรสร้างสิ่งแวดล้อมในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ได้แก่ การจัดประกวดหรือการจัดนิทรรศการ หรือการอบรมหรือโครงการด้านความคิดสร้างสรรค์ ระบบการทำงานใหม่ การลดขั้นตอนการทำงาน การสร้างนวัตกรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบกับสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นบุคลากร ด้วยการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อสนับสนุนการพัฒนางานของบุคลากรในองค์กร

เมื่อปัจจัยสนับสนุนขององค์กร ที่มีผลอย่างมากต่อความพร้อมของบุคลากร องค์กรที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงควรสร้างสิ่งแวดล้อมในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ได้แก่ การจัดประกวดหรือการจัดนิทรรศการ หรือการอบรมหรือโครงการด้านความคิดสร้างสรรค์ ระบบการทำงานใหม่ การลดขั้นตอนการทำงาน การสร้างนวัตกรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบกับสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นบุคลากร ด้วยการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อสนับสนุนการพัฒนางานของบุคลากรในองค์กร

### 3. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร

ผลงานวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p \text{ value} < 0.001$ ) ปรากฏดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร

| ตัวแปรอิสระ                        | B       | Beta                  | t-value  | P value         |
|------------------------------------|---------|-----------------------|----------|-----------------|
| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ            | 0.13    | 0.18                  | 2.50     | 0.013           |
| ด้านการกระตุ้นทางปัญญา             | 0.30    | 0.41                  | 5.04     | 0.001           |
| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 0.16    | 0.21                  | 2.98     | 0.003           |
| ค่าคงที่                           | 1.54    |                       | 15.30    | 0.001           |
|                                    | R=0.773 | R <sup>2</sup> =0.598 | F=196.45 | p value=< 0.001 |

ซึ่งตัวแปรทั้งสาม สามารถอธิบายการผันแปรความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การในยุค Digital Transformation ได้ร้อยละ 59.8 ( $R^2=0.598$ ) โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญามีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ผลงานวิจัย สอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio (1996) มีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นีรันดร์ แสงสุวรรณาว และคณะ (2561) เรื่อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 พบว่า บทบาทของผู้นำภาครัฐในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ได้แก่ (1) บทบาทในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การองค์การในด้านต่าง ๆ โดยการปรับปรุงบทบาทและโครงสร้างขององค์การ การปรับปรุงวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงองค์การและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของบุคลากรในองค์การและกลุ่มเป้าหมายขององค์การ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นประโยชน์ (2) บทบาทในการเป็นผู้นำนวัตกรรมในองค์การ โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่และการสร้างความร่วมมือและบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และ (3) บทบาทในการผลักดันเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์การ

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในยุค Digital Transformation

จากผลงานวิจัย พบว่า ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านทัศนคติ ด้านความคาดหวัง ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี ความสามารถทางด้านภาษาและความสามารถทางด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง-มากที่สุด โดยมีความพร้อมด้านทัศนคติมากที่สุด จึงเห็นได้ว่า ประชาชนวัยทำงานมีความเชื่อว่าการนำเทคโนโลยีเข้าใช้งาน และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มันยุคสมัยจะสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น การปรับเปลี่ยนองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลต้องมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สำหรับองค์ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ ประชาชนวัยทำงานเชื่อว่าส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคตได้ รองลงมาคือ ด้านความคาดหวัง ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี และด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ตามลำดับ สำหรับ ความพร้อมด้านความสามารถทางด้านภาษาอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ประชาชนวัยทำงานควรมีการพัฒนาทักษะทางด้านภาษา ในขณะเดียวกันองค์กรควรกระตุ้นให้ บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองทางด้านภาษาควบคู่ไปกับความสามารถทางด้านเทคโนโลยีหรือองค์กรจัดหลักสูตร/กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทางด้านภาษาเพิ่มมากขึ้น และสร้างสภาพแวดล้อม ในองค์กรให้มีการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ประชาชนวันทำงานควรที่จะเสนอแนวคิด เครื่องมือหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และ ปรับระบบทำงานบางอย่างรวมถึงนำเสนองานทางด้านนวัตกรรม

สำหรับ ความสามารถทางเทคโนโลยี การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านโปรแกรม คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ความใส่ใจในการเรียนรู้ระบบการทำงานใหม่ ๆ ที่องค์กรปรับเปลี่ยน อีกทั้งควรที่จะใช้เทคโนโลยีในการนำเสนอผลงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

### **ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร**

จากผลงานวิจัย พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้านวัฒนธรรม ความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล มีอิทธิพลต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร โดย ด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล ตามลำดับ ดังนั้น องค์กรควรที่จะมีนโยบายด้านความก้าวหน้าในสายงานอย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร โดยการกำหนด นโยบายที่สนับสนุนการคิดริเริ่มนวัตกรรมหรือเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

สำหรับปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ องค์กรควรที่จะสร้างความร่วมมือและความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรใน องค์กร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับฟังกลยุทธ์และแสดงความคิดเห็น ด้านการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรและความ

สามารถของผู้บริหาร นอกจากนี้ ด้านวัฒนธรรม องค์กรควรที่จะสร้างระบบการ ทำงานใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มาช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ทั้งในด้านการบริหารจัดการทำงาน การบริการ และการจัดการผลิต อีกทั้งองค์กรควรเน้นพัฒนาทักษะบุคลากรไป พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรพัฒนาแนวคิด ในการทำงาน สร้างรูปแบบการทำงานใหม่และนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation

### **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

จากผลงานวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อความพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงองค์กรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญามีอิทธิพลมากที่สุด จึงเห็นได้ว่า ผู้บริหารควรที่จะเป็นผู้กระตุ้น และส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการคิด วิเคราะห์ และค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาของหน่วย งานในหลากหลายแง่มุม ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆใน การทำงาน รวมถึงปรับปรุงการทำงานรูปแบบเดิมไปสู่วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ดังนั้น



ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การในยุค Digital Transformation โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การเอาใจใส่บุคลากรถึงความแตกต่างเฉพาะของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและมอบหมายงานตามความสามารถของบุคลากร รับฟังความคิดเห็นและเอาใจใส่ต่อการแก้ไขการทำงานที่ผิดพลาดและร่วมแก้ไขปัญหาให้แก่บุคลากรที่มีความแตกต่างกัน

สำหรับ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรที่จะกำหนดเป้าหมายและชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้แก่

บุคลากรอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นและสร้างความเชื่อมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเป็นแบบอย่างในการแสดงความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร และผู้บริหารที่จะเป็นผู้กระตุ้นและส่งเสริมบุคลากร เกิดการคิด วิเคราะห์ และค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานในหลากหลายแง่มุม ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน รวมถึงปรับปรุงการทำงานรูปแบบเดิมไปสู่วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้ 1) ควรมีการวิจัยการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรเมื่อเกิดการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation 2) ควรมีการวิจัยถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Process) ที่มีต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในยุค Digital Transformation และ 3) ควรมีการวิจัยถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อแรงต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

## บรรณานุกรม

- กฤตภาส แยมนาม. (2560). *อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2561). โมเดลการปรับตัวขององค์การธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 (รายงานผลการวิจัย). *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 23(2), 74-88.
- เชมณัฐ ภูทองไชย. (2556). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาของค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*. สืบค้น 30 พฤศจิกายน 2563, จาก <http://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/17.15111ZNZ28J68Rle8.pdf>
- ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จีราวรรณ คงคล้าย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). บทบาทของรางวัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(1), 190-201.
- นรินทร์ แสงสุวรรณาว, อุทัย เลาหิเชียร, สุวรรณิ แสงมหาชัย, และพัต ลวางกูร. (2561). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0. *วารสารสถาบันวิจัยพินิจธรรม*, 5(1), 68-78.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ปณิธิ อำพนพารัตน์. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต)*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปรมินทร์ เยาว์ยืนยง. (2560, 5 พฤศจิกายน). *เหตุใดจึงเลือก Digital Transformation มาเป็นแนวคิดในการทำ Education Transformation ใน MonsoonSIM Seminar 2017*. สืบค้น 15 สิงหาคม 2563, จาก <https://www.monsoonsimthailand.com/related-topic-to-seminar-theme/-digital-transformation-education-transformation-monsoonsim-seminar-2017>
- สำนักงาน ก.พ. (2562). *Digital literacy project*. สืบค้น 17 ตุลาคม 2563, จาก <https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp>
- สุภนาถ โมฬีรัตตะกุล. (2557). *การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาค ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล. (2559). *ความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุษณีย์ พรหมศรียา. (2555). *ความพร้อมของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในจังหวัดปทุมธานี ในการเข้าสู่ตลาดแรงงานประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน* (รายงานผลการวิจัย). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- M Report. (2562, 11 กุมภาพันธ์). *อุตสาหกรรมไทยอยู่อย่างไรให้รอด ในยุค “Disruptive Technology”*. สืบค้น 30 กรกฎาคม 2563, จาก <https://www.mreport.co.th/news/industry-movement/010-Industry4-Digital-DisruptiveTechnology>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Soumyaja, D., Kamlanabhan, T. J., & Bhattacharyya, S. (2015). *Antecedents of employee readiness for change: mediating effect of commitment to change* (Research report). Retrieved 13 August 2020, from <http://www.msae.org/>
- Ovidijus Jurevicius. (2013, December). *McKinsey 7s Model*. Retrieved 30 November 2020, from <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>