



ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล
(กรณีศึกษา องค์กรภาคอุตสาหกรรมในกลุ่มเป้าหมาย 10 กลุ่ม)
FACTORS RELATING WITH MODEL FOR
DEVELOPMENT ORGANIZATIONS IN DIGITAL ERA
(A CASE STUDY: ORGANIZATION INDUSTRIAL
IN TARGET GROUPS 10 GROUPS)

วันที่รับต้นฉบับบทความ: 7 กุมภาพันธ์ 2563

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 26 มิถุนายน 2563

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 15 กรกฎาคม 2563

สุปราณี วรรณรณ*
Supranee Vanarun

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล (กรณีศึกษา องค์กรภาคอุตสาหกรรมในกลุ่มเป้าหมาย 10 กลุ่ม) ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research methodology) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติ (non-probability sampling) และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 450 ชุด กับหัวหน้าส่วน/แผนก ระดับผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่ายขององค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาความสัมพันธ์โดยการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1. สำหรับปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย (ตัวแปรอิสระ) ได้แก่ 1) ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน 3) ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง และ 4) ด้านวัฒนธรรมดิจิทัล มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) ในภาพรวม โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.666 และสามารถร่วมพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จในภาพรวมได้ร้อยละ 0.444 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ +.135 จากการทดสอบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) มากที่สุดคือ ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากมีค่า Beta มากที่สุด (0.430) มีความสัมพันธ์เชิงบวกและเป็นจุดแข็งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

* อาจารย์ประจำคณะอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยดุสิตธานี e-Mail: supranee.va@dta.ac.th



2. สำหรับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านผลิตภัณฑ์ 3) ด้านการเงิน 4) ด้านการตลาด 5) ความสัมพันธ์กับลูกค้า 6) ด้านเทคโนโลยี และ 7) การสร้างแบรนด์ โดยตัวแปรด้านความสัมพันธ์กับลูกค้ามีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนาองค์กร, อุตสาหกรรมในกลุ่มเป้าหมาย 10 กลุ่ม

ABSTRACT

This research was aimed to study the factors relating to the model for development organizations in the digital era (A case study: Organization industrial in target groups 10 groups). The study was a method of research using quantitative methodologies. For quantitative research, the researcher used a non-probability sampling, and the data were collected from 450 samples with level supervisor section manager department and general manager of each organization. The instrument for data collection was the Likert scale and usable questionnaires were analyzed for the descriptive information by using the means, percentages, standard deviations, Pearson's correlation coefficients, and multiple regression analysis. The findings were as follows:

1. The involved four factors (independent variables) were innovative leadership, organization change, talent management, and digital culture correlated. They were found that all factors have a relationship with a success factor (performance of the organization), in the overview by multiple correlation coefficient, is 0.666 and can be forecasted on the key success factors (performance of the organization), 0.444 in level significantly is .05 and have a standard of the estimate is +.135 and testing results that relating with for the key success (performance of the organization), is talent management, because of having the most valuable is Beta 0.430 also has a positive and strong association with a competitive advantage.

2. For success factors (performance of the organization) consisting of seven factors were human resources, product, financial, marketing, relationship with customer, technological, and branding. Study results also highlight that the relationship with the customer had relating to the key success (performance of the organization) in level significantly is .05.

Keywords: model for development organizations, organization industrial in target groups 10 groups.



บทนำ

ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีและนวัตกรรมทั่วโลกมีการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วและถือเป็นโอกาสอันดีในการเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อเชื่อมต่อและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เพื่อพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากการเชื่อมต่อของบุคคลและองค์กรในภาคส่วนต่าง ๆ ทั่วโลกร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเติบโตทางเศรษฐกิจได้สร้างอาชีพอุตสาหกรรมใหม่และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้สภาวะเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันจัดว่าเป็นพื้นที่สำหรับการแสดงศักยภาพทางการผลิต การจำหน่าย การค้า หรือการบริโภคสินค้า รวมถึงการบริการโดยผ่านตัวแทนต่าง ๆ โดยมีผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) เป็นตัววัดขนาดเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ การวิเคราะห์เศรษฐกิจในภาพรวมสำหรับประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2549-2557 เป็นต้นมา ประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวของการลงทุนเฉลี่ยเพียงร้อยละ 2.00 ต่อปี และมีอัตราการขยายตัวของ GDP เฉลี่ยเพียงร้อยละ 3.40 ต่อปี ซึ่งอัตราการขยายตัวดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ ไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในระยะถัดไปจนหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (middle income trap) ไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วได้ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2560)

การกำหนดกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งมีมาตรการสนับสนุนเพื่อชักจูงการลงทุนในประเทศเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากกลุ่มเศรษฐกิจอ่อนแอเพราะการลงทุนมีน้อยมาก จึงต้องมีอุตสาหกรรมเป้าหมาย เหตุผลสำคัญที่ต้องใช้อุตสาหกรรมเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการปรับโครงสร้าง เพราะในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาการแข่งขันในภูมิภาคเอเชียเพิ่มขึ้นมาก แต่ประเทศไทยปรับตัวช้า ทำให้การเจริญเติบโตเป็นไปในลักษณะถดถอย ขณะที่ประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว และความถดถอยนี้มีสาเหตุสำคัญมาจากประเทศไทยขาดความมุ่งมั่นอย่างจริงจังและต่อเนื่องที่จะเร่งลงทุน ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตและความสามารถในการแข่งขันกลายเป็นปัญหาหลักในโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนั้นจึงควรมีมาตรการระยะยาวที่จะกำหนดทิศทาง “การปรับโครงสร้างด้านการผลิต ทั้งเกษตร-อุตสาหกรรม-บริการ” ของประเทศให้มีความมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน มีการสร้างงานคุณภาพ และมีการสนับสนุนเศรษฐกิจภูมิภาคอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และยั่งยืน (คณิต แสงสุพรรณ, ออนไลน์, 2558) กระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้นำเสนอ “10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย: กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (new engine of growth)” ภายใต้แนวคิดที่ว่าประเทศไทยสามารถผลักดันการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (S-curve) ใน 2 รูปแบบ ได้แก่ 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (first S-curve) ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ อุตสาหกรรมการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ และ อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร และ 5 อุตสาหกรรมอนาคต (new S-curve) ได้แก่ อุตสาหกรรม



หุ่นยนต์ อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ อุตสาหกรรมดิจิทัล และอุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2560)

จากมาตรการสนับสนุนเพื่อชักจูงการลงทุนในประเทศสำหรับขับเคลื่อนเศรษฐกิจสำหรับ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย และจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ที่ถือเป็นวิกฤตการณ์ร้ายแรงส่งผลกระทบต่อผู้คนและธุรกิจทั่วโลก หลายองค์กรภาคธุรกิจต่างต้องพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถดำเนินงานภายใต้ “สภาวะปกติใหม่ (the new normal)” ที่มีรูปแบบความต้องการสินค้าและบริการที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้องค์กรภาคอุตสาหกรรมต้องขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์กรและเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จนั้นจะประกอบด้วย การมีผู้นำและผู้ตามที่ดีมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน องค์กรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดี มีการประเมินผลและตรวจสอบการดำเนินงาน จะทำให้องค์กรทราบว่าภารกิจที่กำลังดำเนินงานอยู่นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสิ่งใดที่ควรปรับปรุงหรือมีสิ่งใดที่เป็นจุดแข็งต้องรักษาไว้ เมื่อนำการประเมินผลในส่วนต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรยิ่ง ๆ ขึ้นไป และด้านที่องค์กรขาดไม่ได้คือการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การพัฒนาองค์กรต้องทำควบคู่กันทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ ระบบบริหารงาน ระบบการทำงาน ไปจนถึงการพัฒนาบุคลากร จึงจะเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์แบบ (ฟิลิธีร์ พิพัฒน์โกภากุล, ออนไลน์, 2563) จากมาตรการส่งเสริมของภาครัฐและการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า อุตสาหกรรมเป้าหมาย 10 กลุ่ม เป็นกลุ่มที่ควรพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ล้ำสมัย เพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการพัฒนาองค์กรภาคอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัล (กรณีศึกษา องค์กรภาคอุตสาหกรรมในกลุ่มเป้าหมาย 10 กลุ่ม)

วิธีดำเนินการวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรม 10 กลุ่ม ที่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศไทย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการพัฒนาองค์กรภาคอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัล โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการพัฒนาองค์กรภาคอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัล โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ และศึกษามุมมองที่เป็นความคิดเห็นของหัวหน้าส่วน/แผนก ระดับผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย ของแต่ละองค์กรขึ้นไป โดยใช้วิธีการ



คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติ โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (purposive selection) ซึ่งเป็นการเลือกเพื่อความเหมาะสมในการวิจัย จำนวนอย่างน้อย 384 คน (Roscoe, 1975) จากองค์กรภาคอุตสาหกรรมเป้าหมายใน 10 กลุ่ม
ขั้นตอนที่ 2 นำผลของขั้นตอนที่ 1 มาสรุปเป็นผลการวิจัย

ผลการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานเพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (multiple regression analysis) เพื่อศึกษามุมมองที่เป็นความคิดเห็นของหัวหน้าส่วน/แผนก ระดับผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย ที่มองว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบการพัฒนางานองค์กรในยุคดิจิทัล สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) ในภาพรวม ที่ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนางานองค์กรในยุคดิจิทัล (กรณีศึกษา องค์กรภาคอุตสาหกรรมในกลุ่มเป้าหมาย 10 กลุ่ม)

ตัวแปร	<i>b</i>	<i>SEb</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม	.357	.042	.319	8.522*	.000	.892	1.121
ด้านวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน	.153	.037	.153	4.177*	.000	.927	1.079
ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง	.394	.035	.430	11.110*	.000	.834	1.199
ค่าคงที่ 0.257 <i>SEest</i> = $\pm$.135 <i>R</i> = 0.666 <i>R</i> ² = .444 <i>F</i> = 118.610* <i>p</i> = 0.000							

**p* < .05

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) ในภาพรวม จะเห็นว่ามี 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.666 และสามารถร่วมพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) ในภาพรวมได้ร้อยละ 0.444 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ +.135

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพยากรณ์พบว่า



องค์ประกอบที่ 1 ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) นวัตกรรมทางด้านสินค้า 2) นวัตกรรมการให้บริการ 3) นวัตกรรมกระบวนการ 4) นวัตกรรมทางการตลาด 5) นวัตกรรมการบริหาร และ 6) นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ส่งผลต่อความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .000^*$)

องค์ประกอบที่ 2 ด้านวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเก็บรักษา 2) การพัฒนา 3) การเปลี่ยนแปลง และ 4) การหลีกเลี่ยง ส่งผลต่อความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .000^*$)

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การกำหนด 2) การจูงใจ 3) การรักษา 4) การประเมินประสิทธิภาพคนเก่ง และ 5) การสร้างความผูกพัน ส่งผลต่อความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .000^*$)

สมการพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) เมื่อนำองค์ประกอบทุกด้านเข้าสมการ เป็นดังนี้

$$(Y) = 0.257 + .357 * x_1 + .153 * x_2 + .394 x_3$$

2. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) มากที่สุดคือ ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากมีค่า *Beta* มากที่สุดคือ 0.430

อภิปรายผล

ตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม มีจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน 3) ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง 4) ด้านวัฒนธรรมดิจิทัล และตัวแปรตามที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (การดำเนินงานขององค์กร) ภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านผลิตภัณฑ์ 3) ด้านการเงิน 4) ด้านการตลาด 5) ความสัมพันธ์กับลูกค้า 6) ด้านเทคโนโลยี และ 7) การสร้างแบรนด์ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดนี้ล้วนเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการพัฒนาองค์กรภาคอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัล ดังนี้

1. ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม คือการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ได้รับผลกระทบและกระตุ้นในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้จะนำไปสู่การปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงระบบในการพัฒนาประเทศซึ่งผ่านรูปแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า สามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์ของนวัตกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและของประเทศได้อย่างยั่งยืน โดยปัจจัยด้านผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วยตัวแปรย่อย 6 ตัวแปร ดังนี้



1.1 นวัตกรรมทางด้านสินค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nuryakin (Online, 2018) และสอดคล้องกับรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนทางด้านสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างเพื่อให้เข้าถึงความต้องการและรสนิยมของลูกค้า

1.2 นวัตกรรมการให้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim and Triche (2013) และสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลที่ว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้านับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการ อีกทั้งยังสามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ และคู่แข่งอย่างชิงลูกค้าขององค์กรไปได้ยาก

1.3 นวัตกรรมกระบวนการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jantunen (2005) และสอดคล้องกับรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลที่ว่า เป็นกลยุทธ์ทางการตลาด องค์กรควรออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนสินค้าหรือบริการให้มีความโดดเด่น กลายเป็นของหายาก มีความเป็นเอกลักษณ์และยากที่จะลอกเลียนแบบ จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับสูง

1.4 นวัตกรรมทางการตลาด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wigley (2011) และสอดคล้องกับรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลที่ว่า องค์กรต้องใช้กลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการขององค์กรผ่านช่องทางที่หลากหลาย โดยเฉพาะช่องทางดิจิทัลซึ่งถือเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพและมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในยุคนี้ เป็นช่องทางที่ทำให้ลูกค้าและคู่ค้าเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรได้ง่าย

1.5 นวัตกรรมการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chuang (2005) และสอดคล้องกับรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลที่ว่า ผู้นำที่ดีจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เนื่องจากผู้นำที่ดีจะมีความเข้าใจในการประสานงาน การแนะนำวิธีปฏิบัติงาน และสามารถกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางที่เหมาะสมที่สุด

1.6 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Charles (2014) และสอดคล้องกับรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลที่ว่า การมีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ จะทำให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นการสร้างจุดแข็งและสร้างความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งได้

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อเอาชนะสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร เพราะนวัตกรรมถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการบริหารจัดการที่ต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ โดยปัจจัยด้าน



วัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยนประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร ได้แก่ การเก็บรักษา การพัฒนา การเปลี่ยนแปลง และการหลีกเลี่ยง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cameron and Quinn (2006) และยังสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลที่ประกอบด้วย การเก็บรักษา การพัฒนาด้านพนักงาน การเปลี่ยนแปลง ในการประสานงานร่วมกัน และการหลีกเลี่ยงการควบคุมพนักงานอย่างเข้มงวดและบ่อยครั้ง ถือว่าเป็นปัจจัยที่องค์กรต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากร เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมาจากแรงขับเคลื่อนหลักที่สำคัญคือบุคลากร ซึ่งการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพคือการที่ทุกคนต้องร่วมขับเคลื่อนองค์กรและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มุ่งเน้นให้มีอิสระยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถทำให้บรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์กรดีขึ้นได้

3. ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดคุณลักษณะและความสามารถของคนให้เหมาะสมกับงาน เหมาะสมกับสถานที่และเวลา และเป็นกิจกรรมการสรรหาคนเก่งตั้งแต่การกำหนด การระบุคุณสมบัติ การรับสมัคร การคัดเลือก การพัฒนา การรักษา การให้รางวัล และการสืบทอดตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กร โดยปัจจัยด้านการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วยตัวแปรย่อย 5 ตัวแปร ได้แก่ การกำหนด การจูงใจ การรักษา การประเมินประสิทธิภาพคนเก่ง และการสร้างความผูกพัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phillips and Roper (2009); Parvaneh (2016); Bethke-Langenegger, Mahler and Staffelbach (2011) และ Robinson, Perryman and Hayday (2004) ซึ่งวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง มีความสอดคล้องกับรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลที่ว่า ปัจจุบันองค์กรที่มีชื่อเสียงในระดับโลกต่างให้ความสำคัญในด้านการบริหารคนเก่ง โดยจัดเป็นกลยุทธ์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ 1) กระบวนการกำหนดเพื่อสรรหาบุคลากรที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้มีคุณสมบัติตามต้องการ 2) การจูงใจที่นำเสนอด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน 3) การเก็บรักษาคนเก่งไม่ให้ลาออกไปอยู่กับองค์กรคู่แข่ง 4) การประเมินประสิทธิภาพคนเก่ง โดยมีการประเมินความรู้และทักษะความเป็นผู้นำ เพื่อพัฒนาเลื่อนตำแหน่งให้เติบโต และ 5) การสร้างความผูกพันองค์กรต้องมุ่งสร้างทัศนคติเชิงบวกที่ดีต่อบุคลากรและคนในองค์กรร่วมกัน

4. ด้านวัฒนธรรมดิจิทัล เป็นแนวคิดใหม่ที่มีความซับซ้อนและมีความพยายามในการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง อันเป็นผลมาจากการแพร่หลายของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยวัฒนธรรมดิจิทัลมีความท้าทายใหม่ ๆ ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือง่ายขึ้น เป็นวิธีใหม่ในการจัดระเบียบการเชื่อมโยงข้อมูลวัฒนธรรมในท้องถิ่นและขยายตัวไปยังข้อมูลระดับโลก โดยตัวแปรด้านวัฒนธรรมดิจิทัลประกอบด้วยตัวแปรย่อย 9 ตัวแปร ได้แก่ ความรู้ดิจิทัล การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารดิจิทัล ระบบเครือข่าย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ผู้นำด้านเครือข่าย การกำหนดเป้าหมายของลูกค้า และเทคโนโลยีดิจิทัล



สอดคล้องกับงานวิจัยของ Magro, et al. (2014) และ Elijah (2016) และสอดคล้องกับรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลที่ว่า ตัวแปรทั้ง 9 ด้านนี้เป็นเครื่องมือทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความสำเร็จในด้านการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ผู้บริหารระดับสูงของทุกองค์กรต้องให้การสนับสนุนในการเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานในองค์กรประกอบด้วยตัวแปรย่อย 7 ตัวแปร ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการเงิน ด้านการตลาด ความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านเทคโนโลยี และการสร้างแบรนด์

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Abbah (2014); Delkhosh and Mousavi (2016); Lekhanya (2015) และ Ghodeswar (2008) และสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลที่ว่า 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานจะส่งผลให้พนักงานมีแรงบันดาลใจสามารถส่งมอบคุณค่าอันยิ่งใหญ่ให้กับองค์กรในการรักษาและเสริมสร้างความสำเร็จและการเติบโตทางธุรกิจได้ 2) ด้านผลิตภัณฑ์ การมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้ นับเป็นการพัฒนาองค์กรในด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 3) ด้านการเงิน การได้ประโยชน์จากเครดิตคู่ค้าจะทำให้องค์กรมีเวลาในการบริหารการเงิน เพิ่มการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดรายได้ และสร้างผลกำไรในการดำเนินงาน 4) ด้านการตลาด การกำหนดราคาสินค้าและบริการให้มีความเหมาะสมกับคุณภาพและมีความเป็นธรรม จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้ 5) ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า การที่ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมั่นคง 6) ด้านเทคโนโลยี องค์กรจะต้องพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ เนื่องจากปัจจุบันมีสินค้าทดแทนและคู่แข่งเกิดขึ้นมากมาย และเพื่อสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง ควรทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นเป็นสินค้าและบริการที่ไม่สามารถใช้ทดแทนได้ และ 7) การสร้างแบรนด์ ราคาสินค้าหรือแบรนด์ขององค์กรนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากแบรนด์ในการดำเนินธุรกิจกับคู่ค้าได้ เช่น การมีอำนาจต่อรอง และการได้รับเครดิตในระยะยาว

สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากปัญหาของงานวิจัยที่ได้ตั้งไว้ว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการพัฒนาองค์กรภาคอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัล พบว่ามี 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรมและด้านการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการพัฒนาองค์กรอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัลมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.61 และ 4.31 ตามลำดับ

2. ความสามารถที่เป็นผลลัพธ์จากความสำเร็จในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 7 ตัวแปรที่เป็นตัวบ่งบอกให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กรในหลาย ๆ ด้านที่แตกต่างกัน

3. จากการวิจัยพบว่า ตัวแปรตามที่เป็นผลลัพธ์ในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นมาจากตัวแปรอิสระ 4 ด้าน โดยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาให้องค์กรมีรายได้และผลกำไรให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผลวิจัยจะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับรูปแบบการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลในด้านการบริหารจัดการในองค์กร ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ นี้จะก่อให้เกิดความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ที่ล้วนแต่เป็นบริบทสำคัญในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน

2. สามารถนำผลวิจัยไปพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทั้งด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรมและการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งในองค์กร โดยคนเก่งนั้นเป็นแรงขับเคลื่อนหลักที่สำคัญขององค์กร สามารถสร้างจุดแข็งและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจในระยะยาว เพราะตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานมากที่สุด

3. ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์กรควรมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในด้านนวัตกรรม สร้างแนวคิดใหม่เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ เพื่อให้องค์กรบรรลุความสามารถในการแข่งขันได้ โดยองค์กรจะต้องบูรณาการความรู้เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีความเป็นเอกลักษณ์และลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้

4. ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง องค์กรควรกำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคนิคที่ไม่ทำให้คนเก่งลาออก เช่น การจ่ายผลตอบแทนรูปแบบของตัวเงิน และสวัสดิการที่น่าดึงดูดใจ ให้อิสระในการทำงานสูง แสดงให้เห็นถึงความเติบโตในอาชีพที่ชัดเจน มีการจัดการอบรมหรือส่งไปดูงานเพื่อเพิ่มเติมความรู้และทักษะใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีลักษณะงานที่มีความท้าทายต่อความสามารถและศักยภาพของคนเก่ง เป็นต้น

5. ด้านวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และต้องพิจารณาการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กรเป็นสำคัญ

6. ด้านวัฒนธรรมดิจิทัล องค์กรต้องมี 9 ทักษะสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านดิจิทัล ได้แก่ ความรู้ดิจิทัล การจัดการข้อมูล การสื่อสารแบบดิจิทัล เครือข่าย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำเครือข่าย ความต้องการของลูกค้า และเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับจากการบริหารคนเก่งว่ามีตัวแปรอื่นในด้านใดที่นอกเหนือจากงานวิจัยนี้ ที่เป็นตัวแปรส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการออกแบบวิธีการทำงานขององค์กรในอนาคต หลังจากประเทศไทยพบกับวิกฤตไวรัสโควิด-19 โดยควรศึกษาเพื่อออกแบบรูปแบบวิธีการทำงานให้มีความ



ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจต้องหยุดชะงัก โดยออกแบบวิธีการทำงานแบบใหม่ร่วมกับพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าทางธุรกิจ

บรรณานุกรม

- คณิศ แสงสุพรรณ. (2558). **10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย: กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://thaipublica.org/2015/11/kanis-boi/> [2563, 13 มีนาคม].
- พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล. (2563). **7 เคล็ดลับสู่องค์กรบริการที่เป็นเลิศ** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/210-7secret.html> [2563, 13 มีนาคม].
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2560). **10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (new engine of growth)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม.
- Abbah, Maryam T. (2014). Employee motivation: The key to effective organizational management in Nigeria. *Journal of Business and Management*, 16(4), pp. 1-8.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), pp. 524-539.
- Bhuiyan, Nadia. (2011). A framework for successful new product development. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(4), pp. 746-770.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Charles, Adeyeye T. (2014). The impact of technological innovation on organizational performance. *Industrial Engineering Letters*, 4(3), pp. 97-101.
- Chuang, L-M. (2005). An empirical study of the construction of measuring model for organizational innovation in Taiwanese high-tech enterprises. *The Journal of American Academy of Business*, 9(2), pp. 299-304.
- Delkhosh, Mohammad, & Mousavi, Hamideh. (2016). Strategic financial management review on the financial success of an organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2), pp. 30-33.
- Elijah, Ng 'ang 'a. (2016). Digital culture versus change. *Journal of Engineering*, 6(8), pp. 21-34.



- Ghodeswar, Bhimrao, M. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), pp. 4-12.
- Jantunen, Ari. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: An empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), pp. 336-349.
- Kim, M. R., & Triche, Jason. (2013). Identification of driving forces in service innovations: Mobile telecommunication industry. In *Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems*. Chicago, IL: Association for Information Systems.
- Lekhanya, L. M. (2015). Key internal factors affecting the small, medium and micro enterprises (SMMEs) marketing strategies in rural South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 13(2), pp. 410-417.
- Magro, C., et al. (2014). *Digital culture and transforming organizations*. Barcelona, Spain: RocaSalvatella.
- Nuryakin, Muhammadiyah. (2018). *Competitive advantage and product innovation: Key success of batik SMEs marketing performance in Indonesia* (Online). Available: <https://www.abacademies.org/articles/competitive-advantage-and-product-innovation-key-success-of-batik-smes-marketing-performance-in-indonesia-7164.html> [2020, March 13].
- Parvaneh, Rastgoo, (2016). The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), pp. 653-662.
- Phillips, Deborah R., & Roper, Kathy O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), pp. 7-16.
- Robinson, D., Perryman S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Sussex, UK: Institute for Employment Studies.
- Roscoe, John T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*. New York, NY: Holt Rinehart and Winston.
- Wigley, Stephen M. (2011). A conceptual model of diversification in apparel retailing: The case of Next PLC. *The Journal of The Textile Institute*, 102(11), pp. 917-934.