

## การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร

ในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

ชนิสรา ฝนิกทอง

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2563

**The Individual Changes in Digital Transformation era of employee  
in Bangkok**

**Chanissara Phanuekthong**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration Programme**

**Department of Management**

**Dhurakji Pundit University**

**2020**



## ใบรับรองสารนิพนธ์

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หัวข้อสารนิพนธ์ การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน  
กรุงเทพมหานคร

เสนอโดย ชนิศรา ฝืนิกทอง

สาขาวิชา การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญญา ปานเจริญ

ได้พิจารณาเห็นชอบ โดยคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญญา ปานเจริญ)

..... กรรมการ

(ดร.จิราพร ชมสวน)

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี รับรองแล้ว

..... คณบดีวิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม)

วันที่ 12 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2563

### บทคัดย่อ

หัวข้อสารนิพนธ์	การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร
ชื่อผู้เขียน	ชนิสรา ผนึกทอง
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จริญญา ปานเจริญ
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	ปี 2563

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงตนเองของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation เพื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร และเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ประชาชนวัยทำงาน ใน กรุงเทพมหานคร ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ที่มีอายุระหว่าง 20-60 ปี จำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย T-test F-test และ Multiple Regression

ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร มีการเปลี่ยนแปลงตนเอง ด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี ความคาดหวัง ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากและความสามารถทางภาษาอยู่ในระดับปานกลาง โดยประชาชนวัยทำงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานและรายได้แตกต่างกันมีการเปลี่ยนแปลงตนเองที่แตกต่างกัน และจากการศึกษาวิจัยยังพบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายการผันแปรการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ได้ร้อยละ 65.8 ( $R^2 = 65.8$ ) โดยด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล ตามลำดับ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายการผันแปรการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ได้ร้อยละ 59.8 โดยด้านการ

กระตุ้นทางปัญญามีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

## ABSTRACT

หัวข้อสารนิพนธ์	The Individual Changes in Digital Transformation era of employee in Bangkok
ชื่อผู้เขียน	Chanissara Phanuekthong
อาจารย์ที่ปรึกษา	Assoc. Prof. Charunya Parncharoen, Ph.D.
สาขาวิชา	Business Administration
ปีการศึกษา	2020

This research aims to study the employee's individual changes in Digital Transformation era and to compared with the personal factors of employee. The author explores how the Support of change instruments and Transformation leadership influence employee's individual change.

Quantitative methods is used and data is gathered with quota sampling from people 20-60 years old in Bangkok; 400 samples, then male 200 samples and female 200 samples are defined. The tools for data collection are questionnaires. Furthermore, The statistical techniques used to analyzed the data were percentage, mean, standard deviation, T-test, and One-way ANOVA

The results showed that Bangkok employee's individual changes were at high level in Attitudes, Technology skill, Expectation, Innovation Creative thinking, and Language skill were at middle level. The employees who had difference in sex, age, education, tenure and income had differences in individual changes. The Support instruments towards employee's individual changes were variable significant ( $R^2 = 65.8$ ); Culture was the most influential factor and followed by Cooperation, Trust, and Rewards. In addition to Transformation leadership were variable significant ( $R^2 = 59.8$ ); Intellectual Stimulation was the most influential factor and was followed by Individualized Consideration and Inspirational Motivation.

### กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญญา ปานเจริญ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำและตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งและเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์และบรรลुวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของ ผศ. ดร.ศิริเดช คำสุพรหม และดร.จิราพร ชมสวน กรรมการควบคุมสอบสารนิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการแก้ไขปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในวิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งด้านวิชาการ และด้านประสบการณ์ รวมถึงการถ่ายทอดสถานการณ์จริงทางธุรกิจ อันเป็นประโยชน์สูงต่อผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามทุกท่าน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการเก็บข้อมูล และความสำเร็จของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ชนิสรา ฝืนิกทอง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ McKinsey's 7S Model.....	10
2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง.....	13
2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	22
2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ Digital Transformation.....	26
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
2.6 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	38
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	39
4. ผลการศึกษา.....	44
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	44
4.2 ผลการทดสอบความเชื่อมั่น.....	47



## สารบัญ

	หน้า
4.3 ผลการวิเคราะห์ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร.....	48
4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร.....	52
4.5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร.....	56
4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	61
5. สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	85
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	85
5.2 อภิปรายผล.....	88
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	92
บรรณานุกรม.....	97
ภาคผนวก.....	102
แบบสอบถาม.....	103
ประวัติผู้เขียน.....	111

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 จำนวนและร้อยละ ของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	45
4.2 ค่า Alpha จากการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	47
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในภาพรวม.....	48
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านทัศนคติ.....	48
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคาดหวัง..	49
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี.....	50
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางภาษา.....	51
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม.....	51
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในภาพรวม.....	52
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านค่านิยมและวิถีทัศน์.....	53

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	54
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ.....	55
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านรางวัล.....	56
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในภาพรวม.....	56
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร.....	57
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	58
4.17 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	59
4.18 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.19 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร องค์กรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงานใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ.....	62
4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรองค์กรใน ยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม อายุ.....	62
4.21 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านทัศนคติ จำแนกตามอายุ.....	64
4.22 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคาดหวัง จำแนกตามอายุ.....	64
4.23 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี จำแนกตามอายุ.....	65
4.24 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางด้านภาษา จำแนกตามอายุ.....	65
4.25 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จำแนกตามอายุ.....	66
4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านระดับการศึกษาที่มีผลต่อการเปลี่ยน แปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation .....	66
4.27 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านทัศนคติ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	68
4.28 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคาดหวัง จำแนกระดับการศึกษา.....	68
4.29 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี จำแนกระดับการศึกษา.....	69
4.30 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางภาษา จำแนกระดับการศึกษา	69
4.31 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จำแนกระดับการศึกษา.....	70
4.32 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านตำแหน่งงานที่มีผลต่อการเปลี่ยน แปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation .....	70

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.33 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านทัศนคติ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	71
4.34 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคาดหวัง จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	72
4.35 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	72
4.36 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางภาษา จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	73
4.37 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	73
4.38 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านอายุงานที่มีผลต่อการเปลี่ยน แปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation.....	74
4.39 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านทัศนคติ จำแนกตามอายุงาน.....	75
4.40 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคาดหวัง จำแนกตามอายุงาน.....	75
4.41 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี จำแนกตามอายุงาน.....	76
4.42 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางภาษา จำแนกตามอายุงาน	77
4.43 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จำแนกตามอายุงาน.....	78
4.44 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านรายได้ที่มีผลต่อการเปลี่ยน แปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation.....	78
4.45 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านทัศนคติ จำแนกตามรายได้.....	80
4.46 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคาดหวัง จำแนกตามรายได้.....	80
4.47 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี จำแนกตามรายได้	81
4.48 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางภาษา จำแนกตามรายได้.....	81
4.49 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จำแนกตามรายได้.....	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.50 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร.....	83
4.51 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation ของ ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร.....	84

## สารบัญรูปภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ตัวอย่าง Disruptive Technology ในปัจจุบัน .....	2
1.2 แสดงยุทธศาสตร์ Thailand 4.0.....	3
2.1 McKinsey 7S Framework.....	12
2.2 โครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของ Holt et al (2007).....	15
2.3 ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง.....	16
2.4 ปัจจัยภายในองค์กรที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง.....	17
2.5 Three Type of the Change.....	19
2.6 แสดงการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter.....	20
2.7 กรอบแนวคิดผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ The Hay Group (2008).....	25
2.8 แสดงโมเดลการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดย คุณดนัยรัฐ.....	27
2.9 แสดงสถานะการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลขององค์กร โดย Brian Solis.....	29
2.10 แสดงทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 9 ด้าน โดยสำนักงาน ก.พ.....	32
2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	38

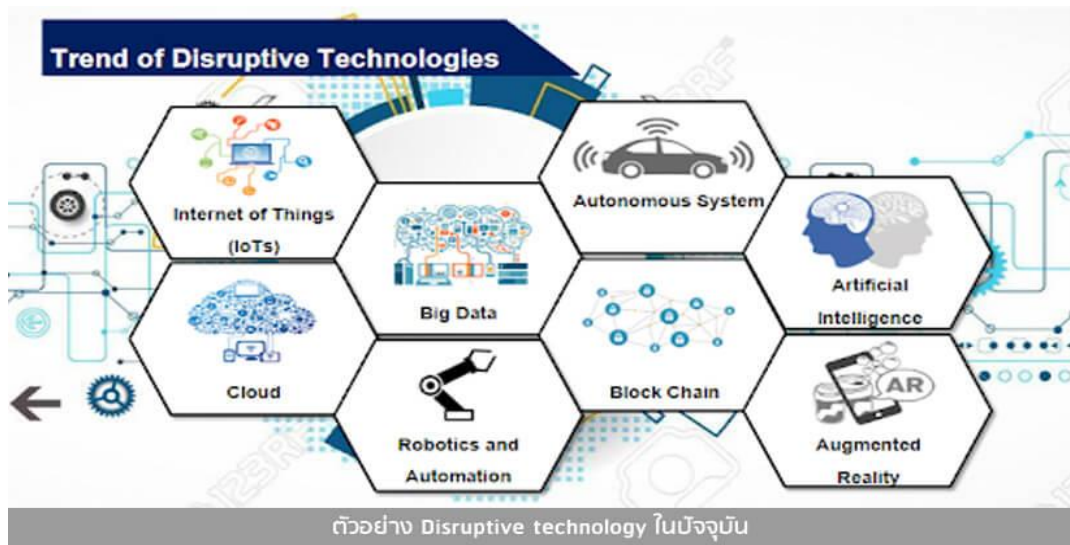
## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน ส่งผลให้รูปแบบการประกอบธุรกิจ และ เศรษฐกิจของประเทศไทย รวมถึงในระดับโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การดำเนินธุรกิจแทบ ทุกประเภทต้องให้ความสนใจ และปรับรูปแบบองค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่อาจเกิดจาก Disruptive Technology ซึ่ง Disruptive Technology คือ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในการ สร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ และส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม รวมทั้งอาจจะทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิมๆ ได้รับ ผลกระทบหรือปิดกิจการไป (พิพัฒน์ เหลืองนฤมิตชัย, 2559 อ้างถึงใน สำนักวิชาการ สำนัก เลขาธิการผู้แทนราษฎร, 2562, น. 2) จากรายงาน M Report Online กล่าวว่า Disruptive Technology อาจจะทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิม ๆ สัมหารายได้จากไป ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทั่วไปที่ อาจจะเพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือลดต้นทุนกระบวนการผลิตแบบเดิมๆ เทคโนโลยีใหม่นี้ อาจจะไม่ใช่ นวัตกรรมใหม่ล่าสุด อาจจะเป็นสิ่งที่มีอยู่แล้ว แต่มีการ เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบบางอย่าง เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ต้นทุน หรือ ราคา ที่ทำให้เทคโนโลยีเหล่านี้มีเสน่ห์ที่เหมาะสมจนเป็นที่นิยมของตลาด (อุตสาหกรรมไทยอยู่ อย่างไรให้รอด ในยุค “Disruptive Technology”, 2562) (ดังภาพที่ 1.1)

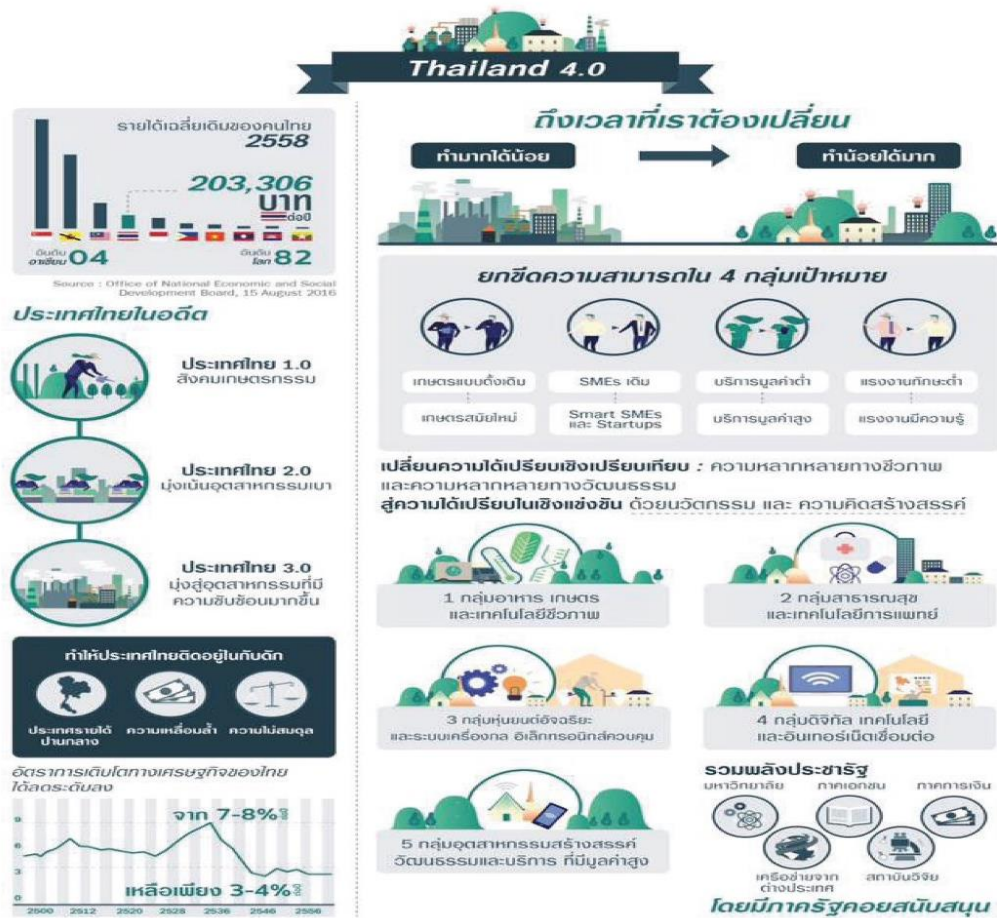




ภาพที่ 1.1 ตัวอย่าง Disruptive Technology ในปัจจุบัน

ที่มา: mreport.co.th อุตสาหกรรมไทยอยู่อย่างไรให้รอด ในยุค “Disruptive Technology”, 2562

จากผลกระทบที่อาจเกิดจาก Disruptive Technology ดังกล่าว นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ครั้งใหญ่ ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและองค์กร โดย วิเชียร วิทย์อุดม (2554, น. 10-4) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) คือ กระบวนการ ซึ่งองค์กรเปลี่ยนจากสถานที่ที่เป็นอยู่ปัจจุบันไปสู่บางสิ่งที่ต้องการในอนาคต เพื่อเพิ่มประสิทธิผล จุดประสงค์ของการวางแผนหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อหาแนวทางใหม่หรือปรับปรุงวิธีการใช้ทรัพยากร และความสามารถเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการสร้างมูลค่าและปรับปรุงผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น แม้ว่า Disruptive Technology จะส่งผลกระทบอย่างเด่นชัดในภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม แต่ในส่วนของภาครัฐนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ “Thailand 4.0” (ดังภาพที่ 1.2) สะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของภาครัฐอย่างชัดเจน ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีภารกิจใหญ่ของรัฐบาล 5 ด้าน ได้แก่ 1. การเตรียมคนไทยให้พร้อมก้าวสู่ “ประเทศพัฒนา” 2. การพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต 3. การส่งเสริมผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหรือสตาร์ทอัพ 4. การเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ 5. การบูรณาการอาเซียนเชื่อมประเทศไทยสู่ประชาคมโลก (สำนักโฆษก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล, 2560, น. 7-9)

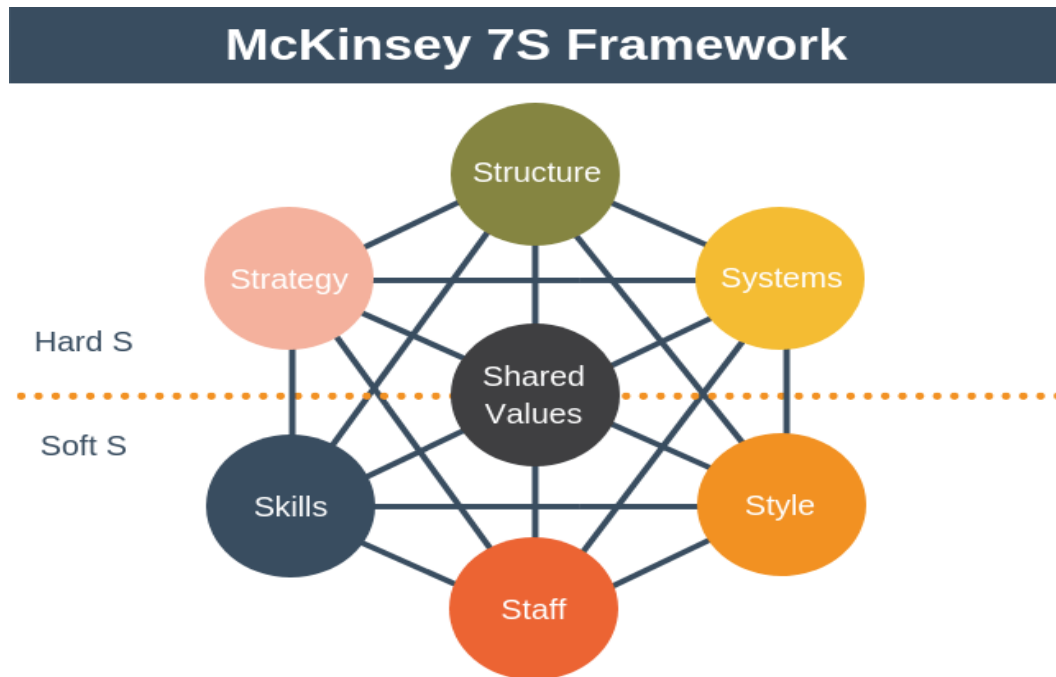


ภาพที่ 1.2 แสดงยุทธศาสตร์ Thailand 4.0

ที่มา: วารสาร “ไทยคู่ฟ้า” ฉบับที่ 33 มกราคม-มีนาคม 2560

ด้วยบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์การทั้งในภาครัฐและเอกชน “บุคลากร” จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย จากเครื่องมือตัวแบบ 7-S ของ McKinsey’s 7-S Model ในการวิเคราะห์องค์การ (ดังภาพที่ 1.3) เพื่อประเมินผลและติดตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายในขององค์การ แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกันขององค์ประกอบ 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 การเปลี่ยนแปลงองค์กร ควร

ดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและอยู่รอดในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกัน



ภาพที่ 1.3 McKinsey 7S Framework

ที่มา: <https://www.researchgate.net/>

แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรในสถานการณ์ Disruptive Technology นั้นจึงส่งผลให้บุคลากรต้องเร่งพัฒนาตนเองเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เชิงบูรณาการให้เหมาะสมกับหน่วยงาน หรือภาพรวมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 คำถามการวิจัย

งานวิจัยนี้มีคำถามการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร มีการเปลี่ยนแปลงตนเองในยุค Digital Transformation อย่างไร
2. ประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองในยุค Digital Transformation แตกต่างกันหรือไม่
3. ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานครหรือไม่
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานครหรือไม่

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

จากคำถามการวิจัยข้างต้นสามารถนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงตนเองของประชาชน วัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation
2. เพื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงตนเองในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

จากวัตถุประสงค์งานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐาน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงตนเอง ในยุค Digital Transformation แตกต่างกัน
2. ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร

### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

#### 1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประชาชนวัยทำงานกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุระหว่าง 20-60 ปี

#### 1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1.5.2.1 ทฤษฎี Three Type of the Change รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้ (อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2559, น. 98)

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
- การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี
- การเปลี่ยนแปลงคน

1.5.2.2 The Support of Change Instrument ตามแนวคิดของ Rick Manuar (อ้างถึงใน จิตติ รัศมีโชติ, 2558, น. 119) โดยมีปัจจัย 4 ประการ ได้แก่

- ค่านิยมและวิสัยทัศน์ (Value and Vision)
- ความร่วมมือและความไว้วางใจ (Cooperation and Trust)
- วัฒนธรรม (Culture)
- รางวัล (Rewards)

1.5.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1996) มีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ

- การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร (Idealized Influence)
- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

#### 1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการวิจัยรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน กันยายน – พฤศจิกายน 2563

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในกลุ่มวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

1. สามารถนำผลวิจัยใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในยุค Digital Transformation ให้เหมาะสมกับบุคลากรภายในองค์กรได้
2. สามารถนำผลวิจัยใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้
3. สำหรับนักศึกษา นักวิจัย หรือผู้ที่สนใจทั่วไปสามารถนำผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไป

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร คือ ความสามารถของบุคคล ที่จะปฏิบัติงาน หรือ ดำเนินกิจกรรมในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ประกอบด้วย

1. การเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Individual Change) ได้แก่
  - 1.1 ทักษะ คือ ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึกของบุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือสิ่งแวดล้อมอันมีแนวโน้มที่จะให้บุคคลแสดงปฏิกิริยา และกระทำต่อสิ่งนั้น ๆ ในทางสนับสนุนหรือปฏิเสธ
  - 1.2 ความคาดหวัง คือ ความมุ่งหวังของบุคคลที่มีความเชื่อว่า หากบุคคลนั้นได้ใช้ความพยายามในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเต็มที่และประสบความสำเร็จแล้ว จะได้รับผลตอบแทนตามที่หวังไว้
2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านทักษะ (Individual Skills Set) ได้แก่
  - 2.1 ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี คือ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้ระบบการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆในการทำงาน
  - 2.2 ความสามารถทางด้านภาษา คือ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ นอกเหนือจากภาษาไทยในการทำงาน การประสานงาน และการติดต่อสื่อสาร
  - 2.3 ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม คือ ความคิด ริเริ่ม แนวคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ รวมถึงการออกแบบนวัตกรรมสิ่งใหม่เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น



ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลซึ่งมีความสามารถในการจูงใจ หรือใช้อิทธิพลให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวทาง และพยายามปรับกระบวนการทำงานตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางไว้ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร (Idealized Influence) คือ การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร การเป็นแบบอย่างที่ดี และได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในองค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การจูงใจกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น สร้างความมั่นใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม เพื่อให้มีกำลังใจและยอมรับความเชื่อและความคิดใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามมีความสามารถในการทำความเข้าใจปัญหาและสถานะขององค์กรเพื่อช่วยกันหาวิธีการสร้างสรรค์ที่จะช่วยให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นกว่าเดิม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การใส่ใจกับความรู้สึกและความต้องการของสมาชิก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้สมาชิกพัฒนาความรู้ความสามารถของตนและรับฟังความต้องการและประโยชน์ที่ผู้ตามต้องการ

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (The Support of Change) คือ การสนับสนุนหรือแรงขับเคลื่อนขององค์กร เพื่อส่งเสริม ผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความตระหนักและการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย

1. ค่านิยมและวิสัยทัศน์ (Value and Vision) คือ ทิศทางที่องค์กรวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วิสัยทัศน์เป็นแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจที่องค์กรใช้ในการกระตุ้นและขับเคลื่อนพนักงานทุกคนให้ไปในทิศทางเดียวกัน

2. ความร่วมมือและความไว้วางใจ (Cooperation and Trust) คือ ความรู้สึก ความคิด และการกระทำของบุคคลที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หรือการแสดงออกเชิงสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการร่วมมือปฏิบัติให้สอดคล้องตามนโยบายที่องค์กรวางไว้

3. วัฒนธรรม (Culture) คือ ระบบค่านิยม และบรรทัดฐานที่พนักงานในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร โดยเป็นผลสืบเนื่องมาจากภาระหน้าที่ แนวทางและเงื่อนไขเพื่อบรรลุสู่ความสำเร็จขององค์กร

4. รางวัล (Rewards) คือ การสร้างแรงจูงใจขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามแนวทางและเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ วิธีการจูงใจด้วยรางวัลได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน การชมเชย หรือการประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital transformation) คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ McKinsey’s 7S Model
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ Digital Transformation
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดงานวิจัย

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ McKinsey’s 7S Model

แมคคินซี (McKinsey) เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้คิดค้นแนวคิด McKinsey’s 7S Model โดย Tom Peters, Robert Waterman and Julien Philips ด้วยความช่วยเหลือจาก Richard Pascale and Anthony G. Athos ซึ่งเป็นหลักการที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ทั้งในเชิงวิชาการและการนำไปปฏิบัติจริง (เขมณัฐ ภูทองไชย, 2556, น. 249) โดยเป้าหมายของโมเดล คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ประการขององค์กร คือ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ทักษะ (Skills) การบริหารงานบุคคล (Staff) รูปแบบในการทำงาน (Style) ระบบ (Systems) และค่านิยมร่วม (Shared Values) ในการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยองค์ประกอบ 7 ประการของ 7S Model มีปัจจัยดังต่อไปนี้

1. Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การกำหนดแผนหรือวิธีการ เพื่อตอบสนองการ

เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร รวมทั้งวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์กร แล้ววางแผนให้เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมถึงการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ รวมทั้ง มีการแบ่งเป็นฝ่าย ส่วน แผนก หลายระดับหรือเป็นองค์กรในแนวราบ หรือหมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว โดยการวิเคราะห์ในมุมมองของ McKinsey's 7S Framework จะให้ความสำคัญที่รูปแบบองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

3. ระบบ (Systems) กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบต่อเนื่อง สอดคล้องประสานกันทุกระดับ โดยเป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้

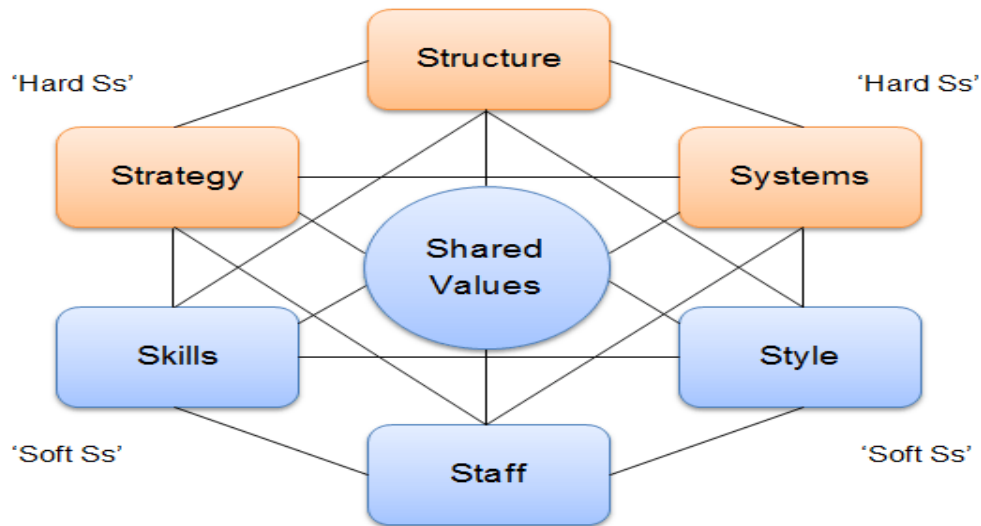
4. สไตล์ (Style) พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงาน โดยรูปแบบการทำงานของผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการจัดการที่มีรูปแบบวิธีการบริหารองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ ซึ่งจะสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย

5. การบริหารงานบุคคล (Staff) บุคลากรในองค์กรมีความสำคัญเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ย่อมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ทักษะ (Skill) ความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ความสามารถในการทำงานของบุคลากร

โดยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลักคือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและมีเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กันไป นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีทักษะเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยไม่มีการบังคับ แต่เป็นวัฒนธรรมองค์กร วิธีปฏิบัติปรัชญาการทำงานที่ทุกคนยอมรับและทำตาม ซึ่งรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร ซึ่งค่านิยมร่วมเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กรที่เชื่อมประสานทั้งองค์กรเข้าด้วยกันร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความสำเร็จ (สุภนาถ โมพิริตตะกุล, 2557, น. 14-17)



ภาพที่ 2.1 McKinsey model

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

จากภาพที่ 2.1 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 ส่วนนี้จะทำงานประสานกัน โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นค่านิยมร่วม (Share Value) ซึ่งสามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้ได้อย่างหลากหลายเพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ ตรวจสอบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การจัดการกระบวนการหรือโครงสร้างในระหว่างการควบรวมกิจการหรือซื้อกิจการ และการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

### 2.2.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

ได้มีผู้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงโดยสรุป ดังนี้

การเปลี่ยนแปลง ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง การทำให้ลักษณะต่างไปจากเดิม หรืออาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลง คือ สภาพการปรับเปลี่ยนไปจากเดิม ด้านคุณภาพสภาวะหรือจุดสำคัญใจความสำคัญ หรือการเปลี่ยนจากสภาพหนึ่งเป็นอีกสภาพหนึ่ง เช่น การเปลี่ยนแปลงนิสัยบางนิสัยบางอย่างของมนุษย์ (Webster's Dictionary 1983, P. 302)

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นการเปลี่ยนถ่ายแบบวางแผน หรือไม่ได้วางแผนล่วงหน้าขององค์กร องค์กรเทคโนโลยีและ/หรือทรัพยากรมนุษย์(กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2562, น.15) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้อาจรวมถึงการออกแบบ โครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) โดย เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2556,น.1) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change in organization) คือ กระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้ เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ๆ การขยายขอบเขตไปสู่สากล

การเปลี่ยนแปลงองค์กร จึงเป็นการดำเนินการที่เปลี่ยนแปลงกระบวนการสำคัญขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กร (Porras & Silvers, 1991 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561, น. 7) โดยอาจเป็นกระบวนการที่องค์กรเปลี่ยนจากสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นสูตรบางสิ่งที่ต้องการในอนาคตเพื่อเพิ่มประสิทธิผลจุดประสงค์ของการวางแผนหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อหาแนวทางใหม่หรือปรับปรุงวิธีการใช้ทรัพยากรและ

ความสามารถเพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรในการสร้างมูลค่า และปรับปรุงผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นซึ่งองค์กรที่กำลังเสื่อมถอยอาจต้องการปรับโครงสร้างทรัพยากรเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (วิเชียร วิทยาอุดม, 2554, น.10-4)

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยนี้ จึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์กร รวมถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่างๆ จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อเพิ่มสมรรถนะและความสามารถขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยการเปลี่ยนแปลงของบุคคล เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถของบุคคล ที่จะปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจกรรมในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งความเปลี่ยนแปลงนี้มีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

## 2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อม

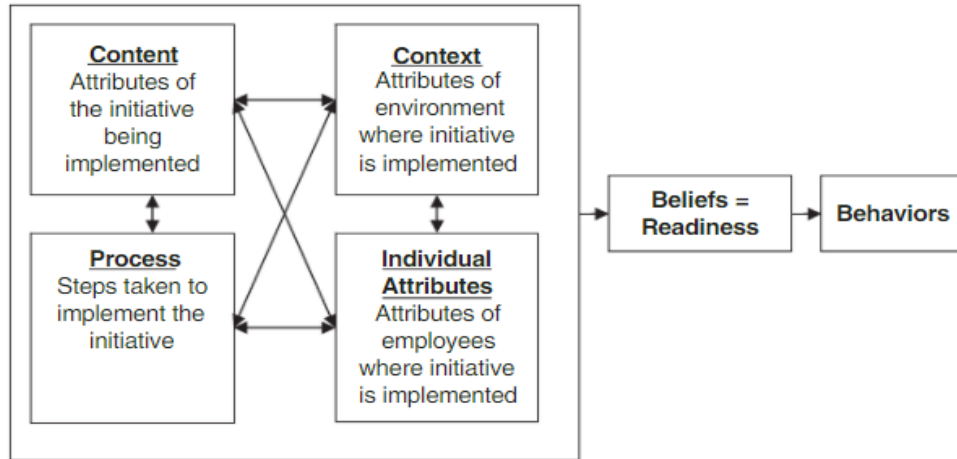
Thorndike (1898) ได้ตั้งกฎแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ประการ ได้แก่ กฎแห่งผล ( Law of Effect ) กฎแห่งการฝึก ( Law of Exercise ) และ กฎแห่งความพร้อม ( Law of Readiness ) โดยกฎแห่งความพร้อม ( Law of Readiness ) ได้กล่าวถึงสภาพความพร้อมของผู้เรียนทั้งทางร่างกายและจิตใจ ความพร้อมทางร่างกาย หมายถึง ความพร้อมทางวุฒิภาวะและอวัยวะต่างๆ ของร่างกาย ทางด้านจิตใจ หมายถึง ความพร้อมที่เกิดจากความพึงพอใจเป็นสำคัญ ถ้าเกิดความพึงพอใจย่อมนำไปสู่การเรียนรู้ ถ้าเกิดความไม่พึงพอใจจะทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ หรือทำให้การเรียนรู้หยุดชะงักไป (สมชาย รัตนทองคำ, 2556, น.32)

### 2.2.2.1 องค์ประกอบของความพร้อม

Downing and Thackrey (1971 อ้างถึงใน อุษณีย์ พรหมศรียา, 2555, น.6 ) ได้แบ่งองค์ประกอบของความพร้อมไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) องค์ประกอบทางกายภาพ (Physical Factors) ได้แก่ การเจริญเติบโตทางร่างกายจิตใจ และสังคม หรือการบรรลุนิติภาวะด้านร่างกายทั่วไป
- 2) องค์ประกอบด้านสติปัญญา (Intellectual Factors) ได้แก่ ความพร้อมด้านสติปัญญาทั่วไป ความสามารถในการรับรู้ (Perception) ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผลและความสามารถในการตัดสินใจและคิดเพื่อแก้ปัญหา
- 3) องค์ประกอบด้านอารมณ์ แรงจูงใจและบุคลิกภาพ (Emotion, Motivational and Personality Factors) ได้แก่ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความต้องการที่จะเรียนรู้
- 4) องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ความพอเพียง โอกาสในการหาประสบการณ์ทางสังคม เป็นต้น

Holt et al (2007) ได้อธิบายถึงโครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เป็น 4 ด้าน ดังรูปที่ 2.1



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของ Holt et al (2007 )

ที่มา: [https://www.researchgate.net/publication/211381460\\_Creating\\_Readiness\\_for\\_Organizational\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/211381460_Creating_Readiness_for_Organizational_Change)

จากรูปที่ 2.2 โครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของ Holt et al (2007) มี 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ (อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2559)

- 1) เนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง (Content) หมายถึง สิ่งที่จะต้องการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง กระบวนการต่างๆ เครื่องมือ การใช้เทคโนโลยี
- 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process) หลังจากเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง กระบวนการมี อย่างส่วนรวม โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
- 3) บริบทของการเปลี่ยนแปลง (Context) เงื่อนไข และ สภาพแวดล้อมขององค์กร หรือ สถานการณ์ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
- 4) ลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual attribute) ความแตกต่างตามลักษณะระดับ บุคคลในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

### 2.2.3 ปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Driver)

การเปลี่ยนแปลงสามารถ เกิดจากปัจจัย 2 ประเภทได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549)

#### 2.2.3.1 ปัจจัยภายนอก(External Change driver)

ปัจจัยภายนอกหมายถึงสิ่งที่มีผลกดันจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐปัจจัยต่างๆทางเศรษฐกิจการเมืองความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า สภาพการแข่งขันสภาพตลาดคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นรวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงในวันนี้ เพราะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ๆของผู้คนเพื่อให้เกิดการทำธุรกิจแบบใหม่ๆทำให้เกิดสินค้าผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมที่เคยมีอยู่ในตลาดอีกทั้งสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสารเดินทางได้อย่างรวดเร็วและผ่านสื่อรูปแบบใหม่ๆ



ภาพที่ 2.3 ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549)

#### 2.2.3.2. ปัจจัยภายใน (Internal Change driver)

ปัจจัยภายในหมายถึงปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอันได้แก่การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ๆการเปลี่ยนแปลงนโยบายการเปลี่ยนผู้บริหารปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการการกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจร่วมองค์กรใด



องค์กรเข้าด้วยกันเป็นต้นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในเหล่านี้ในหลายกรณีที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบรับกับปัจจัยภายนอกและสภาพแวดล้อมภายนอกเช่นการกำหนดเทคโนโลยีใหม่ๆหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการหรือการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการบริการที่ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้นการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในองค์กรเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมาในองค์กรบุคลากรในองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่กระบวนการในการทำงานใหม่เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานใหม่ๆรวมถึงวิถีปฏิบัติที่แตกต่างออกไปองค์กรที่มีคุณภาพทั้งหลายจะมีความคุ้นเคยกับการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่องเพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กรกล่าวกันว่าปัจจัยภายในเหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรก่อนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด



ภาพที่ 2.4 ปัจจัยภายในองค์กรที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549)

### 2.2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากขั้นตอนที่แตกต่างกัน 3 ขั้นตอนได้แก่ (Lewin , 1951 อ้างถึงใน ไวยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น.296-297)



1) **ขั้นละลาย (Unfreezing)** เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และวินิจฉัยองค์กร โดยผู้เชี่ยวชาญ ในการพัฒนาองค์กรจากการทำแบบสอบถามหรือการสังเกตขั้นนี้เกี่ยวข้องกับการปรับทัศนคติและ พฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้สึกรู้สึกต่อความต้องการในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ขั้นละลายเกิดขึ้นเมื่อมี แรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกผลการปฏิบัติงานที่สำโรงการตระหนักในปัญหา เป็นต้น โดยสมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกตระหนักในปัญหาและต้องมีความตั้งใจที่จะ เปลี่ยนแปลง

2) **การเปลี่ยนแปลงแทนที่ (Changing)** เป็นขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เกิดขึ้นด้วยโครงการหรือแผนได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นการเปลี่ยนแปลงได้แก่บุคลากร โครงสร้าง เทคโนโลยีในองค์กร เป็นต้นในขั้นมีการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดเกี่ยวข้องกับสมาชิกเพียงไม่กี่คน ถ้า เรื่องที่ต้องการเปลี่ยนไปเป็นเรื่องเล็กน้อยเช่นการฝึกฝนทักษะเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้นแต่ถ้าเป็น การปรับโครงสร้างองค์กรอาจเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมด

3) **ขั้นคงพฤติกรรม (Refreezing)** ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่ง เป็นขั้นตอนที่ต้องการรักษาสภาพของพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนั้นไว้ขั้นนี้มีเกี่ยวข้องกับการ กระตุ้นและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาเชิงบวกและให้การสนับสนุนเพื่อสมาชิกจะเผชิญจากปัญหา รวมถึงการประเมินความก้าวหน้าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นรวมทั้งต้นทุนและผลประโยชน์ของการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย

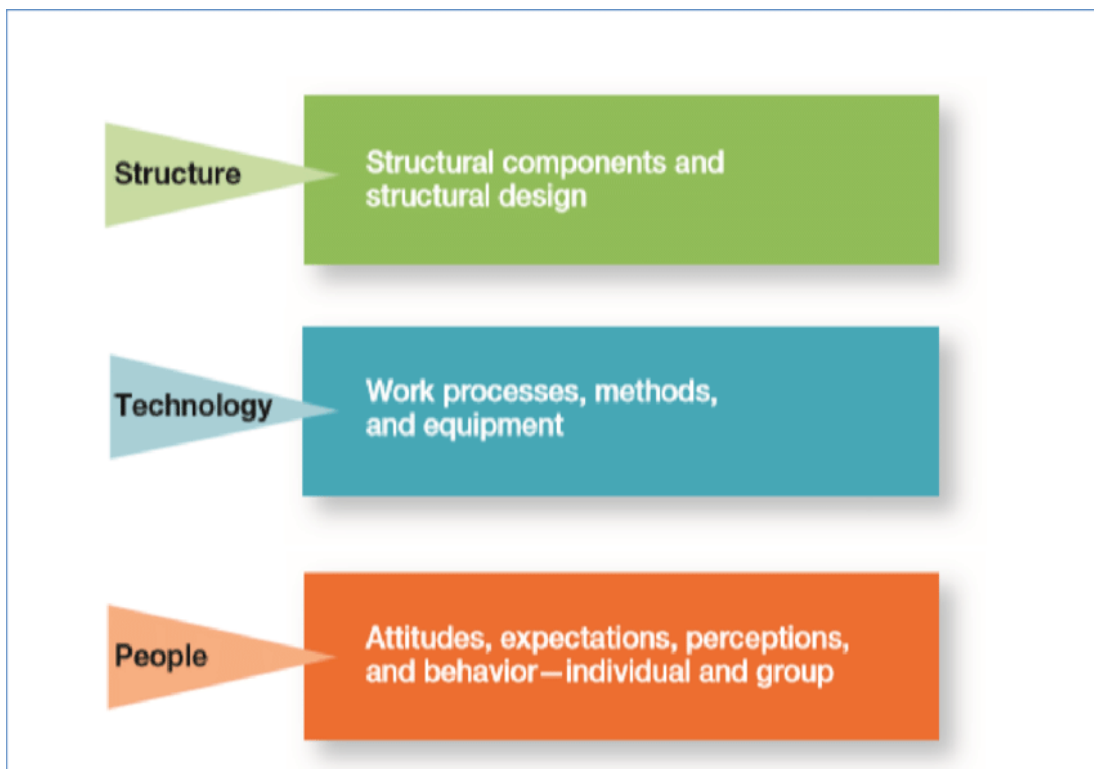
#### 2.2.5 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือที่เรียกว่า Change Agent โดย เป็นผู้ริเริ่มความคิดหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงใน 3 ส่วนดังนี้ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2559, น.98)

1) **การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร** หมายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆของ โครงสร้างทั้งหลาย อาทิความชำนาญงานหากผู้บริหารมุ่งให้พนักงานมีความชำนาญโดยเฉพาะงาน ใดงานหนึ่งก็ต้องการแบ่งงาน โดยชอยงานให้เล็กลงให้พนักงานรับผิดชอบเฉพาะงานนั้นโดยตรง และหากต้องการให้พนักงานรับผิดชอบงานหลายๆอย่างระดับความชำนาญงานก็จะลดลง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดฝ่ายและแผนงานการจัดสายบังคับบัญชาหรือช่วงการบังคับบัญชา ใหม่การปรับเปลี่ยนระดับการรวมอำนาจการตัดสินใจงานใหม่และการออกแบบใหม่หรือการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมดขององค์กร

2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหมายถึงการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขกระบวนการทำงาน วิธีการทำงานรวมทั้งการนำเครื่องจักรเครื่องมือใหม่ๆที่ทันสมัยและอัตโนมัติมาแทนที่ซึ่งจากเดิมใช้การควบคุมโดยคอมพิวเตอร์แทนการใช้พนักงานเป็นต้น

3) การเปลี่ยนแปลงคนผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานในด้านต่างๆเช่นทัศนคติ ความคาดหวัง และพฤติกรรมเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น วิธีการปรับเปลี่ยนคนที่ได้รับความนิยมในองค์กรต่างๆคือการพัฒนาองค์กร (Organization Development หรือ OD) ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 3 ด้านคือโครงสร้างเทคโนโลยีและคนแต่เน้นที่การเปลี่ยนแปลงคนเป็นสำคัญ

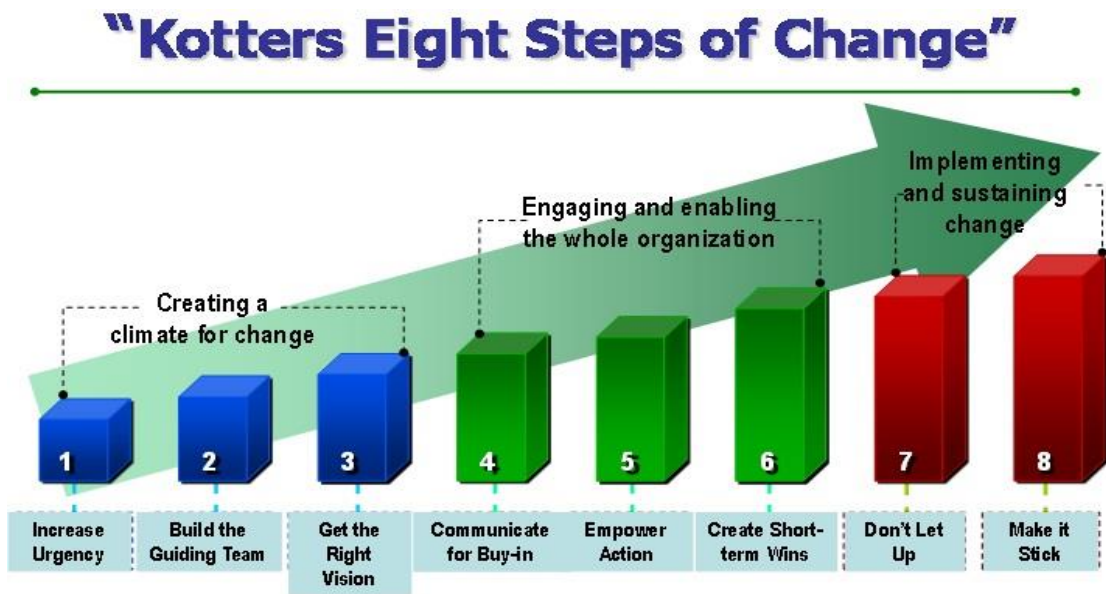


ภาพที่ 2.5 Three Type of the Change

ที่มา: การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2559, น.98)

### 2.2.6 กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

John P. Kotter (1996 อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2558, น.19-20) ได้ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งมีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน โดยจัดกลุ่มได้ 3 ระดับ คือ ขั้นตอนแรก คือ การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง ขั้นที่ สอง คือ การเข้าถึงความเข้าใจให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง ขั้นตอนที่สาม คือ การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จและรักษาไว้อย่างยั่งยืน (ดังภาพที่2.6)



ภาพที่ 2.6 แสดงการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter

ที่มา: การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2558, น.20)

การจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้(เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2558, น.20-21)

1) การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a sense of urgency) เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและตลาดทางการแข่งขันที่มีทั้งวิกฤติและโอกาส ส่วนประกอบสำคัญของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคือการชี้แจงให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ชัยชนะทางตลาดลูกค้าอย่างมีจุดมุ่งหมายซึ่งล้อมรอบด้วยพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง

2) การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (To create a guiding coalition) หมายถึง การมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการตั้งแตผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง เพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จโดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกันเพื่อทำให้เกิดพฤติกรรมหมายที่ต้องการ

3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Development a vision and strategy) หมายถึงการมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นเครื่องนำไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อให้ใจตจนทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป

4) การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ (Communication the change vision) หมายถึงการหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลและองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

5) การมอบอำนาจ การให้อำนาจอย่างกว้างๆ (Empowering broad-based action) หมายถึงการทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ โดยการทำให้บุคคลมีอำนาจมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้เช่นกันให้ข้อมูลที่สำคัญ เพื่อตัดสินใจการให้ความรู้ในการทำงานการให้อำนาจหน้าที่และการให้รางวัลตอบแทน

6) การสร้างความสำเร็จในระยะสั้นๆก่อนการนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ (Generate short term wins) หมายถึงมีการวางแผนเพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จในระยะสั้นก่อน

7) สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป (Consolidate gains and produce more change) หมายถึงการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

8) ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี และวัฒนธรรมการทำงานแนวใหม่ (Anchor new approaches in culture) หมายถึงการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วและมี การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง

### 2.2.7 แรงต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อาจมีบุคลากรในองค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นั้น โดย W.W.Burke (อ้างถึงใน ฌูพันธ์ เจริญนันทร์,2552,น.265)ได้สรุปถึงเหตุผลที่บุคคลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 2 ประการดังนี้

1) การสูญเสียความเข้าใจและพยายาม (Loss of the Known and Tired) บุคคลเกรงว่าทักษะหรือความรู้ที่มีล้ำสมัยหรือเสื่อมค่าลง

2) การสูญเสียส่วนบุคคล (Personal Loss) โดยธรรมชาติบุคคลกลัวที่จะสูญเสียสิ่งที่ตัวเองมีอยู่ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงอาจจะเข้ามาสั่นคลอนสิ่งที่เขาได้ลงทุนไป สำหรับปัจจัยที่บุคคล

กล่าวที่จะสูญเสียมี 6 ประเภท ได้แก่ อำนาจ (Power) ฐานะทางเศรษฐกิจ (Economic) ฐานะทางสังคม (Prestige) ความสะดวกสบาย (Convenience) ความมั่นคง (Security) และ ความเป็นผู้ชำนาญ (Professional)

## 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถหรือศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ คือ สิ่งที่ผู้นำกระทำ ซึ่งก็คือกระบวนการจูงใจให้กลุ่มหรือองค์กรนั้นปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรนั้น (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2559, น.249) โดย ภาวะผู้นำนั้น หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่นและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีขวัญและกำลังใจ (Evers & Lakomski , 2002, p..58) ซึ่ง Rauch and Behling (1984, p.46 อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, น.10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลควบคุมการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ พิชากพ พันธุ์แพ (2554, น.12) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่า เป็นศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในงานวิจัยนี้ หมายถึง ศาสตร์ในการจูงใจ และกระบวนการใช้อิทธิพลให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วางไว้ เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร ในขณะที่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น หมายถึง บุคคลซึ่งอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กรซึ่งพยายามจะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเพราะที่ปรึกษาจากภายนอกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาอย่างกว้างๆ ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรและความมีทักษะในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการแก้ปัญหา โดยการใช้ความรู้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลง (เนตร์พัฒนา ยาวีราช , 2556, น.311)

### 2.3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ได้มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังต่อไปนี้

### 2.3.2.1 แนวคิดผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership) และผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

Bass (1985 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561, น.302-304) ได้เสนอตัวแบบของผู้นำโดยแบ่งผู้นำเป็น 2 ประเภทคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเน้นความมีเสถียรภาพขององค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเน้นการพลิกโฉมขององค์กร โดย Bass เชื่อว่าตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ทั่วไปและจะสนับสนุนให้ผู้ตามให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มและองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว กระตุ้นให้ผู้ตามทำงานมากกว่าที่เคย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างแรงจูงใจให้คิดเรื่องปัญหาโดยใช้เครื่องมือสมัยใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนสังคมโดยคำพูดและพฤติกรรมผู้ตามจะมีความรู้สึกนับถือ ให้เกียรติและจงรักภักดีต่อผู้นำอิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจผ่านคำพูดการสนทนา ความคลุ่มลึกลับและความคิดริเริ่ม

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะมุ่งใจด้วยการให้สัญญาคำชมและรางวัลหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบด้วยการข่มขู่หรือการใช้ระเบียบหรือวินัยบังคับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะพิจารณาว่าลูกน้องสามารถทำตามสั่งหรือที่มอบหมายโดยจะมีรางวัลตอบแทนกับความพยายามและผลการดำเนินงานให้ถ้าสามารถทำงานสำเร็จโดยผู้นำจะมีการติดตามผลและแก้ไขในกรณีที่ลูกน้องทำงานผิดพลาดแต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะไม่มีศีลธรรมเมื่อข้อมูลที่ให้ส่งผลเสียต่อผู้ตามหรือมีการปิดบังข้อมูลเมื่อมีการให้สินบนในการทำงานหรือใช้ระบบอุปถัมภ์ในการทำงาน

ในปี 1996 Bass and Avolio ได้ขยายตัวแบบผู้นำตามตัวแบบนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติ 4 ประการคือ

1) การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร (Idealized Influence) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีมาตรฐานสูงในเรื่องศีลธรรมและจริยธรรม และทำตัวให้เป็นแบบอย่าง โดยการทำอย่างที่พูด แล้วพูดอย่างที่ทำ (Walk the talk) ผู้นำจึงเป็นแบบอย่าง (Role Model) ให้กับผู้ตาม โดยวิธีนี้จะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับชื่นชมนับถือและจงรักภักดีจากผู้ตาม นอกจากนี้การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร และเป็นการสร้างความไว้วางใจจากสมาชิกในองค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะให้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยมีพื้นฐานจากค่านิยม มีการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น สร้างความมั่นใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม โดยผ่านการกระทำในเชิงสัญลักษณ์และภาษาที่ทำให้ผู้ตามมีกำลังใจและยอมรับความเชื่อและความคิดใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ตลอดจนทำให้มีความ

ปรารถนาอย่างแรงกล้า เช่นเดียวกับผู้นำ การจงใจด้วยวิธีนี้จึงเป็นมากกว่าทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับ  
ขั้นความต้องการ

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ท้าทายธรรมเนียมปฏิบัติแบบเดิมโดยส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดที่แตกต่างสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้ตามช่วยกันคิดค้นนวัตกรรมในการแก้ปัญหาการกระตุ้นทางปัญญาประกอบด้วยวิธีการต่างๆดังนี้การสำรวจฐานคติพื้นฐานและการตั้งคำถามเกี่ยวกับฐานคติดังกล่าวการมองหามุมมองใหม่ๆในการแก้ไขปัญหาการช่วยให้คนอื่นมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างกันการส่งเสริมวิธีการคิดแบบใหม่ๆเมื่อมองปัญหาเดิมๆและการส่งเสริมให้มีการทบทวนความคิดซึ่งยังไม่มีคำถามโดยวิธีการดังกล่าวผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามมีความสามารถในการทำความเข้าใจปัญหาและสถานะขององค์กรเพื่อช่วยกันหาวิธีการสร้างสรรค์ที่จะช่วยให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นกว่าเดิม

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นมิติที่สำคัญที่สุดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะต้องใส่ใจกับความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้สมาชิกพัฒนาความรู้ความสามารถของตนวิธีการในเรื่องนี้คือการใช้เวลาในการสอนและแนะนำพฤติกรรมต่อผู้ตามในฐานะเป็นคนซึ่งมีความต้องการความสามารถความฝันที่แตกต่างกันช่วยคนอื่นในการพัฒนาความสามารถและเติบโตและรับฟังความต้องการและประโยชน์ที่ผู้ตามต้องการ

#### 2.3.2.2 กรอบแนวคิดระบบการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในศตวรรษที่ 21

จากงานวิจัยของ The Hay Group (2008 อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558, น.16-17) สามารถสรุปได้ว่า ระบบการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีคุณลักษณะอันประกอบด้วย (ดังภาพที่ 2.7)

1) ความร่วมมือ (Collaborative) ผู้นำจะต้องวางแนวทางของการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ลดความขัดแย้งต่างๆ การสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงรุกระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) เล็งเห็นเป้าหมายในอนาคต สร้างสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารให้พนักงานเข้าใจในวิสัยทัศน์นั้น สร้างความผูกพันที่จะทำให้สำเร็จ ทำให้ผู้อื่นกระตือรือร้นที่จะทำให้สำเร็จ การมีพลังในการขับเคลื่อนให้เกิดผลงาน (Energic) สร้างแรงขับในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก

3) การมีความเชื่อมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง (Confidential and Courageous) สร้างความเชื่อมั่น



ให้แก่พนักงานได้กระทำในสิ่งที่เขามีความชำนาญ และมีความสามารถที่ทำได้ ช่วยแก้ไขเมื่อมีปัญหาก็กลับสู่สภาพเดิมด้วยดี (Resilient) ช่วยแก้ไขสถานการณ์ภาวะความเครียดทางอารมณ์ในการทำงานให้พนักงานได้ผ่อนคลาย

4) การเปิดกว้างออกสู่ภายนอกให้เป็นที่ยอมรับและรู้จัก (Outward Facing) สร้างความคิดเห็นใหม่ๆ แสวงหาความช่วยเหลือสนับสนุนจากภายนอก สร้างความสัมพันธ์ภายนอก แสวงหาพันธมิตรภายนอกสนับสนุน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ

5) การเข้าถึงการเมือง (Politically Astute) พิจารณาถึงกลุ่มผลประโยชน์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) การให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึงกัน ให้เกิดความลงตัวทั้งประโยชน์ส่วนบุคคล ประโยชน์ขององค์กร และประโยชน์ของทีมงาน

6) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinker) เป็นนักคิด มีความคิดอย่างเป็นระบบ ประสานสัมพันธ์ ส่วนต่างๆเข้าด้วยกันของระบบใหญ่และระบบย่อย ทำให้แต่ละส่วนเข้ากันได้ด้วยความอดทนและกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ

7) มีความรู้ทางเทคโนโลยี (Tech Literate) ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ในการสื่อสารให้ความเข้าใจ ใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหนือชั้นอาศัยสื่อทางสังคมออนไลน์ช่วยในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึงกัน



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ The Hay Group (2008)

ที่มา: การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2558, น.16-17)



## 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ Digital Transformation

### 2.4.1 ความหมายของ Digital Transformation

Digital Transformation คือกระบวนการที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการทุกส่วนของธุรกิจ นับตั้งแต่รากฐานของกระบวนการทำงานการสร้างสรรคผลิตภัณฑ์การตลาดวัฒนธรรมองค์กรและการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคตเพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วรวมถึงช่วยตอบโจทยธุรกิจใหม่ๆที่เกิดขึ้น(ชนพงศ์พรธณ ชาญรัตตกุล,2561, น.185)โดยSanta Claus (2561,น.27) กล่าวใน cover story จากหนังสือ Business+ ว่าDigital Business Transformation หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและโมเดลทางธุรกิจ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญของ Digital Transformation ไม่ใช่ตัวเทคโนโลยีเอง แต่หมายถึงการปรับเปลี่ยนธุรกิจโดยอาศัยเทคโนโลยีมาสนับสนุนรูปแบบธุรกิจใหม่เท่านั้น (โครงการ Global Center for Digital Business Transformationอ้างอิงใน Santa Claus,2561,น.27) ดังนั้นในงานวิจัยนี้ สรุปได้ว่า Digital Transformation หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร

### 2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับ Digital Transformation

#### 2.4.2.1 Digital Transformation Reference Model)

คณัษฎ์ ชนบดีธรรมจารี (อ้างอิงใน ประมินทร์ เขาวีฮินยง, 2560) ได้ศึกษาและคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลหรือ Digital transformation โดยคิดค้น “DigitalTransformation Reference Model” ซึ่งเป็นโมเดลในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลประกอบไปด้วย

#### 1) การกำหนด Vision, Mission Statement

การกำหนด Vision หรือ Mission Statement เพื่อให้รู้ว่าวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของการ Transform นั้น ๆ การกำหนด Vision Statement นั้นหากเป็นการทำ Digitalization Planning หรือ Digital Transformation ก็ควรนำเอา "ขนาด" และ "สถานะ" ขององค์กรมาร่วมด้วย

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

New Services หรือ บริการใหม่

Optimized Services หรือ บริการเดิมที่ควรต้องปรับปรุง

Retired Services หรือ บริการที่ควรจะต้องยกเลิก

ซึ่งรูปแบบการให้บริการที่การสร้างใหม่ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือยกเลิกนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจ (หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร) และจะต้องสอดคล้องกับ Mission Statement

3) การจัดการเชื่อมโยงระหว่าง Organization เดิม กับรูปแบบ Digital Organization

เมื่อองค์กรตัดสินใจจะเดินเข้าสู่กระบวนการ Digital Transformation แล้วนั้น องค์กรก็ควรปรับเปลี่ยนไปเป็น Digital Organization ด้วยซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ทั้งนี้การจัดการในองค์กรที่มีขนาดเล็กมักมีความคล่องตัวสูง สำหรับองค์กรขนาดกลางขนาดใหญ่ จนถึงระดับ Enterprise นั้น มี Management Hierarchy ที่ซับซ้อนไม่เท่ากัน การปรับตัวให้เกิด Digital Organization นั้น จะไปสัมพันธ์กันกับทุก Layer เพราะว่า หากการปรับเปลี่ยนที่มีเป้าหมายที่ดี มีการจำเพาะเจาะจงบริการที่ตอบโจทย์ทางธุรกิจ โดย Hierarchy มีความสำคัญต่อ "ความเร็ว" "ความคล่องตัว" และ เมื่อการปรับเปลี่ยนบริการใด ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยแวดล้อมเช่น คู่แข่ง, ความแปรผันของตลาด, ข้อจำกัดด้านทรัพยากร

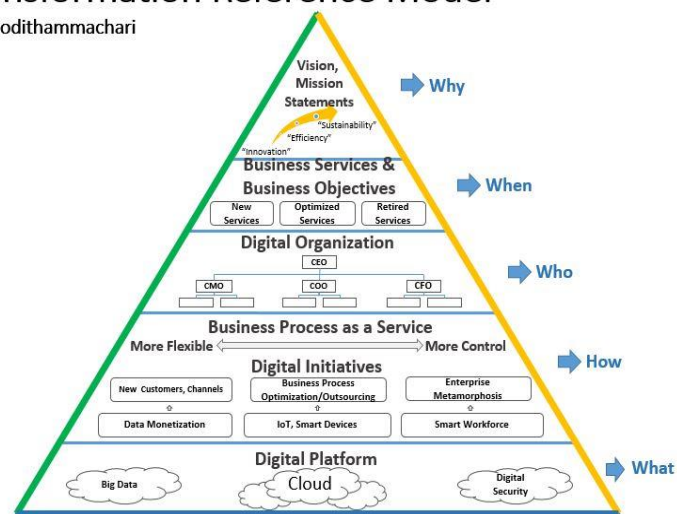
4) การสร้างบริการที่ช่วยให้กระบวนการทางธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Business Process as a Services; BPaaS) การออกแบบธุรกิจ โครงสร้างการจัดการธุรกิจที่รวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพในการสร้างบริการทั้ง Internal Service และ External Service

5) Digital Platform ที่รองรับกระบวนการ Digital Transformation ขององค์กร

Digital Platform ที่เอื้อให้การทำ Digital Transformation นั้น ส่งผลให้ "ธุรกิจเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น"

### Digital Transformation Reference Model

by Danairat Thanabodithammachari



ภาพที่ 2.8 แสดงโมเดลการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยคุณดนัยรัฐ

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

#### 2.4.2.2 ดิจิตอลเทคโนโลยีกับยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0)

การปฏิวัติครั้งที่ 4 ซึ่งเรียกว่ายุคอุตสาหกรรม 4.0 สามารถส่งผล ดังนี้ (ชนพงศ์พรรณ ธีญญรัตน์กุล, 2561, น.183-184)

##### การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 1

เกิดขึ้นในปี 1760 ถึง 1840 กับการสร้างรางรถไฟคิดค้นเครื่องจักรไอน้ำ

##### การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 2

เกิดขึ้นในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 จนมาถึงศตวรรษที่ 20 เกิดการผลิตจำนวนมากจากการคิดค้นพลังงานจากกระแสไฟฟ้าและระบบสายพานการผลิตในโรงงาน

##### การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 3

เริ่มต้นในช่วงปี 1960 เรียกว่าการปฏิวัติดิจิทัลหรือการปฏิวัติคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทในเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

##### การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4

มีระบบดิจิทัลเป็นตัวแปรผลลัพธ์จากการมีดิจิทัลเข้าไปทุกสถานที่ทุกเวลาเกิดการเชื่อมโยงการผลิตทั้งฮาร์ดแวร์ซึ่งเป็นระบบปฏิบัติการและซอฟต์แวร์ซึ่งเป็นระบบการควบคุมสั่งการในการห่วงโซ่คุณค่าของโลกหรือการหลอมรวมเทคโนโลยีอย่างบูรณาการของหลายภาคส่วน ทำให้ต้องหันกลับมาทบทวนวิธีการทำธุรกิจแบบเดิมๆ เพื่อก้าวให้ทันกับความคาดหวังของผู้บริโภค ดังนั้นยุคของอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยี Digital เข้ามาใช้ร่วมกับกระบวนการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของผู้คนในโลกอนาคตนั่นเอง

#### 2.4.2.3 แนวคิดสถานะการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เป็นดิจิทัลของ Solis B.

Solis B.(2016อ้างถึงใน กฤตภาส เข้มนาม, 2560, น.15-16 ) นักวิเคราะห์จาก Prophet ได้อธิบายถึงสถานะขององค์กรที่เป็นดิจิทัลไว้ 6 ระยะ เพื่อให้ทราบถึงการแบ่งสถานะช่วงระยะว่าองค์กรอยู่ในช่วงใด ดังแผนภาพที่ 2.9

# THE SIX STAGES OF DIGITAL TRANSFORMATION



ภาพที่ 2.9 แสดงสถานะการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลขององค์กร โดย Brian Solis

ที่มา: <https://www.briansolis.com/2016/07/huffington-post-6-stages-digital-transformation-research/>

สถานะช่วงที่ 1 ทำธุรกิจตามปกติ เป็นสถานะเน้นการทำงานตามปกติเพื่อให้ธุรกิจสามารถเดินได้ มีการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีและดิจิทัลเล็กน้อย เพื่อให้กระบวนการทำงานในปัจจุบันเดินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และยังขาดความเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีกับภาพรวมของธุรกิจอยู่

สถานะช่วงที่ 2 เริ่มตระหนักและเกิดความคิดริเริ่ม องค์กรเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น เนื่องจากเห็นการ Disrupt ในธุรกิจปัจจุบัน ในช่วงนี้องค์กรจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการทดลองและเรียนรู้การใช้งานมากขึ้น แต่ในช่วงนี้องค์กรยังคงทำงานเป็นแบบ Silos อยู่ มีการแยกทำงานเป็นส่วนๆ

สถานะช่วงที่ 3 เริ่มเป็นระบบองค์กรเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีกลยุทธ์ที่เป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น ผู้นำและผู้บริหารเริ่มมีบทบาทให้การสนับสนุนและผลักดันในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการเตรียมโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

สถานะช่วงที่ 4 พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง องค์กรยอมรับในการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนทรัพยากรอย่างชัดเจน สามารถเห็นเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร

สถานะช่วงที่ 5 เปลี่ยนแปลงองค์กร ทุกคนภายในองค์กรมีสเกลของดิจิทัลและองค์กรมีการพัฒนาไอเดียใหม่ๆ มีการลงทุนด้านดิจิทัลและพัฒนารูปแบบธุรกิจตลอดเวลา

สถานะช่วงที่ 6 องค์กรนวัตกรรม องค์กรได้ดูดซับวัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรม พร้อมในการเร่งพัฒนากระบวนการทำงาน การลงทุน เพื่อเข้าสู่การเติบโตและการแข่งขันใหม่ๆ ได้เต็มที่ทำให้เกิดความยั่งยืนของการพัฒนาองค์กร

### 2.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของบุคลากรในยุค Digital Transformation

#### 2.4.3.1 Soft skills ที่จำเป็นของบุคลากรในยุค Digital Transformation

วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล (2562,น.7-8) กล่าวว่า Soft skills ที่จำเป็นของบุคลากรในยุค Digital Transformation ได้แก่

1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking) คือ การนิยามปัญหา การหาวิธีการแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ๆ หรือ นวัตกรรมการแก้ปัญหา สามารถสร้างความคิดรวบยอดของตนเอง (Conceptualization) การวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูล และการสร้างข้อสรุป

2) ความสามารถในการสื่อสารในเรื่องที่ซับซ้อน (Complex Communication) คือ การสื่อสารความรู้ ความคิด หรือการสื่อสารเรื่องที่ซับซ้อน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจหรือแนวความคิดที่ตรงกัน ส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูง

3) ความสร้างสรรค์ (Creativity) คือ ความสามารถในการรับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาคได้อย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ตลอดจนความกล้าเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย

4) ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) คือ การมีเจตจำนงค์ หรือ willing ที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีทักษะการฟัง การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) คือ การปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิธีการแผนการทำงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และเปิดรับเป้าหมายใหม่ หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ

6) การสร้างผลิตผลและสำนึกความรับผิดชอบ (Productivity and Accountability) การมีความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเกิดผลผลิต และมีสำนึกความรับผิดชอบในงานที่ทำ

#### 2.4.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับ Digital literacy

สำนักงาน ก.พ. (2562) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital literacy ว่าหมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดย ทักษะดังกล่าวครอบคลุมความสามารถ 4 มิติ ได้แก่

1) การใช้ (Use) คือ ความคล่องแคล่วทางเทคนิคที่จำเป็นต่อการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ครอบคลุมตั้งแต่โปรแกรมประมวลผลคำ (Word Processor) เว็บเบราว์เซอร์ (Web browser) อีเมล (Email) เครื่องมือสื่อสารอื่น ๆ เสิร์ชเอนจิน (Search Engine) ไปจนถึง Cloud computing

2) เข้าใจ (Understand) คือ ทักษะเกี่ยวกับการเข้าใจบริบทและการประเมินสื่อดิจิทัล เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการกระทำของตนเองบนโลกออนไลน์ ประเมินความเสี่ยง ข้อดี-ข้อเสีย หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำดังกล่าว

3) การสร้าง (Create) คือ ความสามารถในการผลิตเนื้อหาของสื่อ ไปจนถึงการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่าน device ที่หลากหลาย นอกจากนี้การสร้างยังรวมไปถึงการคัดแปลงข้อมูลที่มีการสื่อสารไปถึงผู้อื่นอีกด้วย สื่อในที่นี้ครอบคลุม ภาพ วิดีโอ และเสียง ตลอดจนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) รูปแบบอื่น ๆ ด้วย

4) เข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลข่าวสาร ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง ไปจนถึงการพัฒนาในเชิงโครงสร้างด้านเศรษฐกิจ



### ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 9 ด้าน



การใช้งานคอมพิวเตอร์



การใช้งานอินเทอร์เน็ต



การใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย



การใช้โปรแกรมประมวลผลค่า



การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ



การใช้โปรแกรมการนำเสนองาน



การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล



การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์



การใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

ภาพที่ 2.10 แสดงทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 9 ด้าน โดยสำนักงาน ก.พ.

ที่มา: <https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp>

### 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปณิธิ อัมพนพรัตน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคคลสายวิชาการ สาขาบริหารธุรกิจของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต่อการเปลี่ยนแปลงในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความพร้อมทางการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ และความสัมพันธ์ของความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการและความพร้อมการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test ,F-test และค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบเพียร์สัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ จำนวน 160 คน ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรทางความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน ความผูกพันในองค์กร และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการใน

กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อยู่ในระดับสูง ตำแหน่งทางวิชาการส่งผลต่อความพร้อม การเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายวิชาการ ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ในทิศทาง เดียวกันกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับปานกลาง การรับรู้พฤติกรรมแบบ เปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ในระดับสูง ความผูกพันในองค์การมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับสูง

กฤตภาส เข้มนาม (2560) ได้ศึกษาเรื่อง อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อ การเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาด โดยใช้วิธีการวิจัยเชิง คุณภาพและมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงเสนอแนะแนวทางการกำหนดกล ยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มธุรกิจตัวอย่างจำนวน 6 บริษัท แบ่ง ออกเป็นกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและย่อมอย่างละ 3 ตามประเภทอุตสาหกรรมผลการศึกษาวิจัยพบว่า อุปสรรคที่พบมากที่สุด 5 อันดับคือ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ผู้บริหารขาด ความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ การเข้าถึงเทคโนโลยี ขาดความรู้เรื่องการลงทุน หรือ ROI (Return of investment) และผู้บริหารไม่ได้สนับสนุนอย่างเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง โดยปัญหาที่เจ้าของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเห็นว่าเป็นปัญหาตรงกันและมากที่สุดคือ การขาดแคลนบุคลากรที่ มีความรู้และความสามารถ (Digital skills) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้ความเข้าใจที่ เพียงพอ

Devi Soumyaja , Devi Soumyaja and Sanghamitra Bhattacharyya ( 2015) ได้ ทำการศึกษาเรื่อง ความพร้อมของพนักงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง: ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นที่ จะเปลี่ยนแปลง ( Antecedents of Employee Readiness for Change: Mediating Effect of Commitment to Change) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล (creative behavior and practical intelligence) ปัจจัยกระบวนการ (decision making and quality of communication) และปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง (trust in management and history of change) ที่มีผลความ พร้อมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีวิจัยเชิงสถิติ โดยใช้แบบสอบถาม ความคิดเห็น ตัวอย่างคือ พนักงานในองค์กรขนาดใหญ่ในภาคการผลิตและไอทีซึ่งอยู่ระหว่างการ เปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงจำนวน 305 คน โดยสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ mediated regression analysis ผลการวิจัย พบว่า ความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมี ผลต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและอาจเป็นวิธีหนึ่งในการเพิ่มความพร้อมของพนักงานใน การเปลี่ยนแปลงองค์กร



นิรันดร์ แสงสุวรรณาว , อุทัย เลาหวิเชียร , สุวรรณิ แสงมหาชัย และพัศ ลวางกูร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐ ภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เพื่อศึกษาบทบาทของผู้นำองค์การภาครัฐในการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้ยุทธศาสตร์ของประเทศ ไทย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ แบบกรณีศึกษาจำนวน 3 กรณี ได้แก่ กรมโรงงานอุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมส่งเสริมการเกษตร การวิจัยเป็นการศึกษาเชิงพรรณนาและเชิงอธิบาย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นทั้งระดับ ผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติ และการวิจัยเอกสาร ทำการวิเคราะห์โดยการตีความสร้างข้อสรุปเชิง วิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า องค์การภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้ยุทธศาสตร์ 4.0 ใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านที่เป็นองค์การที่เปิดกว้างและสามารถทำงานเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย (2) ด้านการเป็น องค์การที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ (3) ด้านการเป็นองค์การที่ชาญฉลาดและมีความคิดริเริ่ม, บทบาทของผู้นำภาครัฐในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ได้แก่ (1) บทบาทในการผลักดัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การองค์การในด้านต่างๆ โดยการปรับปรุงบทบาทและโครงสร้างของ องค์การ การปรับปรุงวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการ เปลี่ยนแปลงองค์การและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของบุคลากรใน องค์การและกลุ่มเป้าหมายขององค์การ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นประโยชน์ (2) บทบาทในการเป็นผู้นำนวัตกรรมในองค์การ โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่และการ สร้างความร่วมมือและบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ และ (3) บทบาทในการผลักดันเทคโนโลยี ดิจิทัลในองค์การ

โกศล จิตวิรัตน์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลการปรับตัวขององค์การธุรกิจที่ได้รับ ผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนา โมเดลอิทธิพลเชิงสาเหตุการปรับตัวขององค์การธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของ เทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 โดยโมเดลถูกพัฒนาขึ้นจากข้อมูลที่เป็นรากเหง้าของ ปรากฏการณ์ด้วยวิธีการวิจัย ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และยืนยันผลด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต แล้วนำมาทำการพัฒนาต่อด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์การธุรกิจจำนวน 458 ราย โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS และ LISREL ผลการศึกษาวิจัย พบว่าโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ เป็นการยืนยันได้ว่าโมเดลการปรับตัวของ องค์การธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 สามารถ อธิบายความเหมาะสมได้ด้วยอิทธิพลเชิงสาเหตุจำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การปรับตัวสู่

องค์การดิจิทัล (2) การใช้เทคโนโลยีทดแทนแรงงานคน(3) การสร้างนวัตกรรม (4) ขับเคลื่อนทุกสิ่งเข้าสู่อินเทอร์เน็ต (5) การพัฒนาตลาดออนไลน์ และ (6) การจัดการประสบการณ์ลูกค้า

อภาพร ตั้งภักดีตระกูล (2559) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานโดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ทุนทางจิตวิทยา และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ทุนทางจิตวิทยา กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และเพื่อศึกษา ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ที่สัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีทุนทางจิตวิทยา เป็นตัวแปรกำกับ ด้วยวิธีวิจัยเชิงสถิติ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ตัวอย่างคือพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

2.6.1 องค์ประกอบ McKinsey's 7S Model ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ทักษะ (Skills) การบริหารงานบุคคล (Staff) รูปแบบในการทำงาน (Style) ระบบ (Systems) และ ค่านิยมร่วม (Shared Values) ในการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

เมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้าน โครงสร้าง และ กลยุทธ์ ให้เข้ากับสถานการณ์ในยุค Digital Transformation งานวิจัยในครั้งนี้จึงทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของรูปแบบการทำงาน ระบบ และการบริหารงานบุคคล เพื่อวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานแนวคิดในการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกันตามทฤษฎี McKinsey's 7S Model

2.6.2 การเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ อันได้แก่ ด้านกายภาพ ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ และด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งกล่าวได้ว่า

1) ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ต่อ ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพของบุคคลหนึ่ง เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ (Holt et al ,2007 )

2) ปัจจัยด้านสติปัญญา ได้แก่ ความสามารถในการรับรู้ (Perception) ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผลและการแก้ปัญหา (Critical Thinking) ความรู้ทางด้านวิชาการ เทคโนโลยีและความสามารถทางการใช้ภาษา (Downing & Thackrey อ้างถึงใน อุษณีย์ พรหมศรียา,2555,น.6)

3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสัมพันธ์ต่อ ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพของบุคคลหนึ่ง โดยการสนับสนุนหรือแรงขับเคลื่อนขององค์กร เพื่อส่งเสริม ผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความตระหนักและการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย ค่านิยมและวิสัยทัศน์ (Value and Vision) ความร่วมมือและความไว้วางใจ (Cooperation and Trust) วัฒนธรรม (Culture) และ รางวัล (Rewards) หรือการสร้างแรงจูงใจขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามแนวทางและเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ (Rick Manuar อ้างถึงใน จิตติ รัศมีโชติ,2558,น.119)

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

2.6.4 การจัดการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation มีความสัมพันธ์ต่อ ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหนึ่ง โดยมีแนวทางการจัดการ ดังนี้

1) นโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร องค์กรแห่ง Digital Transformation โดยการแสดงออกเชิงนโยบาย/การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร (दनัยรัฐชนบดิธรรมจารี อ้างถึงใน ปรมินทร์ เขาว์ยืนยง, 2560)

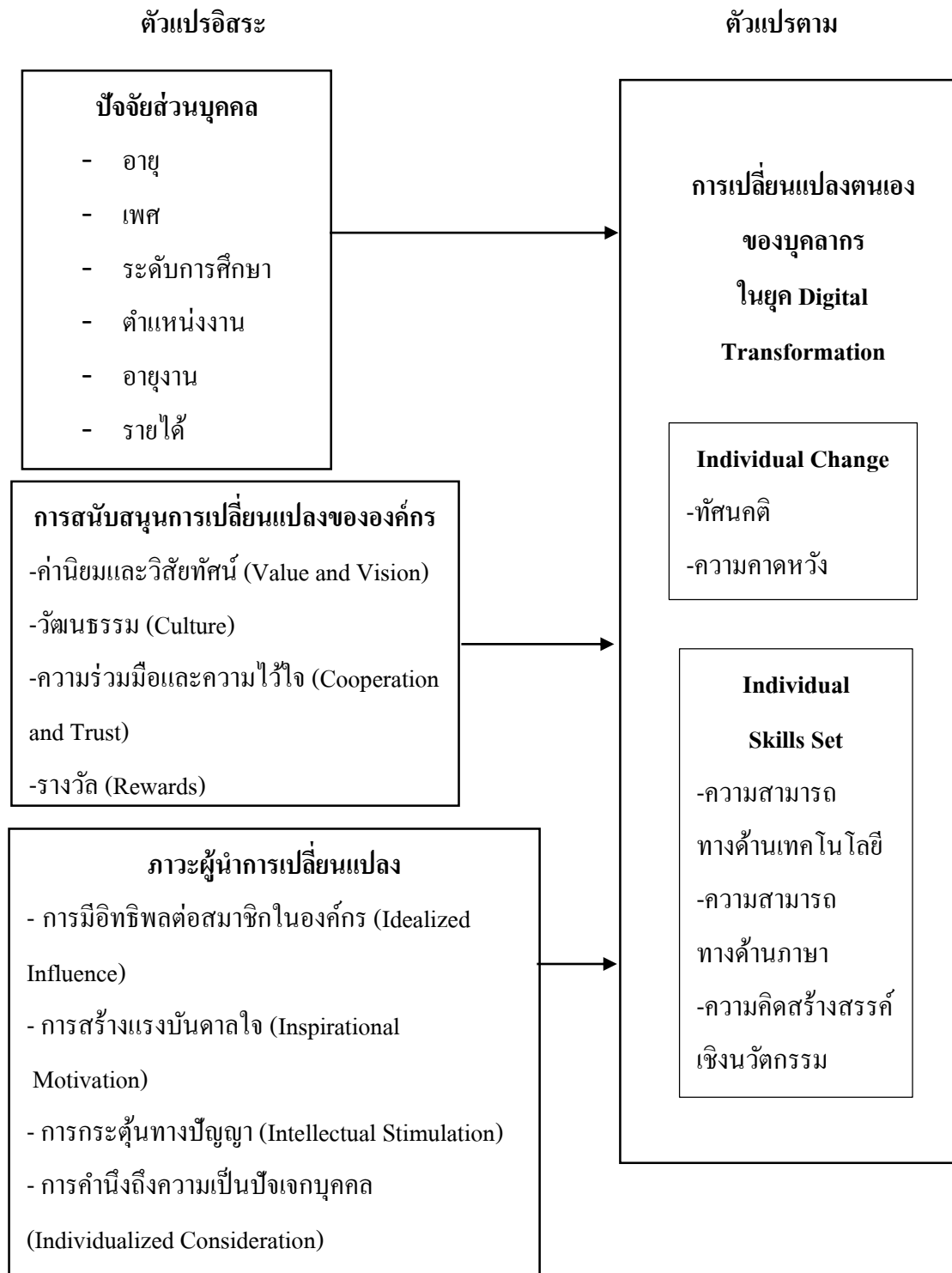
2) ภาวะผู้นำองค์กร และการจัดการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ต่อ ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหนึ่ง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติที่สำคัญได้แก่ การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การ

กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ( Bass & Alive,1996)

3) การสื่อสารและการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และการปรับกระบวนการนวัตกรรมการทำงานใหม่ (Kotter อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558, น.19-20)

4) การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และพัฒนาทักษะในยุค Digital Transformation โดยเน้นให้บุคลากรมีความสามารถในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking) ความสามารถในการสื่อสารในเรื่องที่ซับซ้อน (Complex Communication) ความสร้างสรรค์ (Creativity) ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability การสร้างผลิตผลและสำนึกความรับผิดชอบ (Productivity and Accountability) ซึ่งคุณลักษณะและทักษะดังกล่าว แสดงถึงความพร้อมของบุคลากรในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในยุค Digital Transformation (วิชัย วงษ์ใหญ่และมารุต พัฒนาผล, 2562, น.7-8)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษา เรื่อง การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 ประชากรและตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและตัวอย่าง

การศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและตัวอย่างไว้ ดังนี้

##### 3.1.1 ประชากร

จากการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุค Digital Transformation เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยแต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และทันต่อโลกธุรกิจในปัจจุบัน และเพื่อให้เห็นความแตกต่างชัดเจนทางด้านการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในองค์กร ผู้วิจัยจึงกำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร อายุระหว่าง 20-60 ปี โดยผู้วิจัยศึกษาเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เปรียบเทียบลักษณะองค์กร กับการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร และศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation ซึ่งเป็นประชากรที่ไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ณ เวลาศึกษาวิจัย

### 3.1.2 การกำหนดขนาดตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้เป็น ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร อายุระหว่าง 20-60 ปี ไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้สูตรของCochran (1997) โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95%

การกำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จากสูตร} \quad n = \frac{Z^2}{4e^2}$$

โดย  $n =$  ขนาดตัวอย่างที่ต้องการ

$e =$  ระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

$Z =$  ค่า  $Z$  ที่ระดับความเชื่อมั่นหรือนัยสำคัญ

ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือระดับนัยสำคัญ 0.05 มีค่า  $Z=1.96$

$$\text{สามารถแทนค่าสูตรได้ดังนี้} \quad n = \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2}$$

$$n = 384.16 \sim 385 \text{ คน}$$

จากการแทนค่าสูตรทำให้ขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 385 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้มีการสำรองเพิ่มจำนวน 39 คน รวมขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 424 ตัวอย่าง

### 3.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า แบ่งเป็น เพศชาย 50% และเพศหญิง 50% ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยจะทำการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขนาดตัวอย่าง		รวมทั้งหมด
ชาย	หญิง	
212	212	424

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผู้ศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎีของนักวิชาการ และนักปฏิบัติที่ได้เขียนไว้ เพื่อนำเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะปลายปิด มีคำตอบให้เลือกและให้ผู้ตอบเลือกเพียงคำตอบเดียว จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่มีลักษณะปลายปิด โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่าคะแนน (Rating Scale) มีทางเลือกคำตอบได้ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

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

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีลักษณะปลายปิด โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่าคะแนน (Rating Scale) มีทางเลือกคำตอบได้ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

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

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ที่มีลักษณะปลายปิด โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่าคะแนน (Rating Scale) มีทางเลือกคำตอบได้ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

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



### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ทำการแจกแบบสอบถามกับประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร จำนวน 424 ตัวอย่าง โดยให้ตัวอย่างตอบแบบสอบถามได้อย่างอิสระ
2. เมื่อตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ให้ตัวอย่างนำส่งแบบสอบถามคืนให้กับผู้วิจัย
3. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และความครบถ้วนของข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.05 โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 3.4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

3.4.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อบรรยายลักษณะข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานและรายได้

3.4.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1) เพื่อบรรยายการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชน กรุงเทพมหานคร และกำหนดการวัดคะแนน โดยใช้ระดับค่าเฉลี่ยด้วยคะแนนต่ำสุดแล้วหารด้วยจำนวนชั้น จึงได้เกณฑ์การแปลความหมายจากคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตนเองมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตนเองมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตนเองปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตนเองน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตนเองน้อยที่สุด

2) เพื่อบรรยายปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation และกำหนดการวัดคะแนน โดยใช้ระดับค่าเฉลี่ยด้วยคะแนนต่ำสุดแล้วหารด้วยจำนวนชั้น จึงได้เกณฑ์การแปลความหมายจากคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองน้อยที่สุด

3) เพื่อบรรยายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation และกำหนดการวัดคะแนน โดยใช้ระดับค่าเฉลี่ยด้วยคะแนนต่ำสุดแล้วหารด้วยจำนวนชั้น จึงได้เกณฑ์การแปลความหมายจากคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองน้อยที่สุด

#### 3.4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ทำการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าทดสอบ t-Test F-Test (ANOVA) และ Multiple Regression ที่ระดับนัยสำคัญ 0.5

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร” มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับความ โดยได้นำข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามที่สมบูรณ์จากตัวอย่างที่เป็นประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ตัวอย่าง นำมาวิเคราะห์ในโปรแกรมสำเร็จรูปเชิงสถิติ SPSS สามารถนำเสนอผลการศึกษาตามลำดับวัตถุประสงค์การศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย ได้ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ผลการทดสอบความเชื่อมั่น

4.3 ผลการวิเคราะห์ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

4.5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละ ของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

n=400

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	200	50.00
หญิง	200	50.00
รวม	400	100.00
2. อายุ		
20-30 ปี	134	33.50
31-40 ปี	166	41.50
41-50 ปี	75	18.75
51-60 ปี	25	6.25
รวม	400	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	35	8.75
ปริญญาตรี	221	55.25
สูงกว่าปริญญาตรี	144	36.00
รวม	400	100.00
4. ตำแหน่งงาน		
ระดับปฏิบัติการ	205	51.25
ระดับหัวหน้างาน	138	34.50
ระดับผู้บริหาร	56	14.00
อื่นๆ ที่ปรึกษาทางการเงิน	1	0.25
รวม	400	100.00
5. อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	16	4.00
มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	137	34.25
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	143	35.75
มากกว่า 10 ปี	104	26.00
รวม	400	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
6. รายได้		
น้อยกว่า 10,000 บาท	3	0.75
10,001 - 30,000 บาท	176	44.00
30,001 - 50,000 บาท	141	35.25
มากกว่า 50,000 บาท	80	20.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 400 คน พบว่า

**เพศ** ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และเป็นเพศชาย จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ตามที่ได้ออกแบบไว้ในวิธีการสุ่มตัวอย่าง

**อายุ** ผู้ตอบแบบสอบถามมีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50 รองลงมามีช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 33.50

**ระดับการศึกษา** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 55.25 รองลงมา คือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00

**ตำแหน่งงาน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 35.75 คน รองลงมาคือตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จำนวน 138 คน คิดเป็น 34.50

**อายุงาน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 51.25 คน รองลงมา มีอายุงานมากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็น 34.25

**รายได้** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 - 30,000 บาท จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 รองลงมา มีรายได้ 30,001 - 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.25

#### 4.2 ผลการทดสอบความเชื่อมั่น

ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทำการทดสอบ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่า Alpha จากการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์	0.87
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.83
ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ	0.86
ด้านรางวัล	0.88
ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร	0.89
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.90
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.89
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.88
ด้านทัศนคติ	0.83
ด้านความคาดหวัง	0.81
ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี	0.83
ด้านความสามารถทางด้านภาษา	0.84
ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	0.84

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.81- 0.90 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้นถือว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความน่าเชื่อถือ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ปรากฏดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในภาพรวม

การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร	Mean	S.D.	ระดับความพร้อม
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 (Innovation Creative Thinking)	3.81	0.82	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation พบว่า ตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทัศนคติ รองลงมาคือ ด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ด้านความคาดหวัง ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม และด้านความสามารถทางด้านภาษา ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านทัศนคติ

การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรด้านทัศนคติ	Mean	S.D.	ระดับการเปลี่ยนแปลงตนเอง
1. ท่านเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ทันสมัย	4.28	0.86	มากที่สุด
2. ระบบการทำงานที่นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ทำให้ท่านทำงานได้ง่ายขึ้น	4.32	0.79	มากที่สุด
3. ท่านเชื่อว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวในยุคดิจิทัล จะเกิดปัญหาในธุรกิจได้	4.15	0.83	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรของบุคลากรด้าน ทัศนคติ	Mean	S.D.	ระดับการ เปลี่ยนแปลงตนเอง
4. การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลต้องมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	4.31	0.75	มากที่สุด
5. ท่านมีมุมมองที่ดีต่อการทำงานในอนาคต	4.18	0.92	มาก
ภาพรวม	4.21	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านทัศนคติ พบว่า ตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงตนเองด้านทัศนคติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระบบการทำงานที่นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ทำให้ท่านทำงานได้ง่ายขึ้น รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลต้องมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคาดหวัง

การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ด้านความคาดหวัง	Mean	S.D.	ระดับการ เปลี่ยนแปลงตนเอง
1. ท่านหวังว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร จะส่งผลดีต่อพนักงานและองค์กร	4.23	0.85	มากที่สุด
2. ท่านหวังว่าการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยี จะสร้าง โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน	4.19	0.811	มาก
3. องค์กรของท่าน สามารถทำอะไรเพิ่มมากขึ้นจากการ เปลี่ยนแปลงนี้	3.99	0.90	มาก
4. ท่านมีการเข้าฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ นอกเหนือจากความรู้เดิมที่มีอยู่เป็นประจำ	3.85	1.00	มาก
ภาพรวม	4.07	0.71	มาก



จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคาดหวัง พบว่า ตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงตนเองด้านความคาดหวังในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านหวังว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรจะส่งผลดีต่อพนักงานและองค์กร รองลงมาคือ ท่านหวังว่าการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยี จะสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี	Mean	S.D.	ระดับการ เปลี่ยนแปลงตนเอง
1. ท่านได้มีการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.77	1.05	มาก
2. ท่านใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น	4.21	0.83	มากที่สุด
3. ท่านใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการออกแบบและนำเสนองานอยู่เสมอ	4.18	0.85	มาก
4. ท่านสามารถเรียนรู้การใช้งานระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ และระบบการทำงานใหม่ที่องค์กรปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว	4.13	0.82	มาก
ภาพรวม	4.07	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี พบว่า ตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงตนเองด้านความสามารถทางเทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น รองลงมาคือ ท่านใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการออกแบบและนำเสนองานอยู่เสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางภาษา

การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ด้านความสามารถทางภาษา	Mean	S.D.	ระดับการ เปลี่ยนแปลงตนเอง
1. ท่านสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดีทั้งพูด อ่าน และเขียน	3.69	0.91	มาก
2. ท่านมีความสามารถทางภาษามากกว่า 2 ภาษา	3.04	1.28	ปานกลาง
3. ท่านได้มีการฝึกอบรมภาษาอื่นๆ นอกเหนือจากความรู้ เดิมที่มีอยู่	3.17	1.20	ปานกลาง
4. ท่านสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการตอบกลับจดหมาย ธุรกิจทางอีเมลล์ได้เป็นอย่างดี	3.65	1.08	ปานกลาง
ภาพรวม	3.39	0.92	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางภาษา พบว่า ตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงตนเองด้านความสามารถทางภาษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดีทั้งพูด อ่าน และเขียน รองลงมาคือ ท่านสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการตอบกลับจดหมายธุรกิจทางอีเมลล์ได้เป็นอย่างดี ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	Mean	S.D.	ระดับการ เปลี่ยนแปลงตนเอง
1. ท่านมักเสนอแนวคิด หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่ หน่วยงานอยู่เสมอ	3.83	1.04	มาก
2. ท่านสามารถสร้างเครื่องมือช่วยให้ระบบการทำงานง่าย และสะดวกขึ้น	3.92	0.93	มาก
3. ท่านปรับระบบทำงานบางอย่างเพื่อลดค่าใช้จ่ายของ องค์กร	3.93	0.86	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	Mean	S.D.	ระดับการ เปลี่ยนแปลงตนเอง
4. ท่านเคยส่งผลงานทางด้านนวัตกรรม นำเสนอภายใน/ ภายนอกหน่วยงาน	3.55	1.16	มาก
ภาพรวม	3.81	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม พบว่า ตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงตนเองด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านปรับระบบทำงานบางอย่างเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร รองลงมาคือ ท่านสามารถสร้างเครื่องมือช่วยให้ระบบการทำงานง่ายและสะดวกขึ้น ตามลำดับ

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ปรากฏดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในภาพรวม

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ (Value & Mission)	3.97	0.80	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	4.01	0.79	มาก
ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ (Cooperation and Trust)	3.97	0.82	มาก
ด้านรางวัล (Rewards)	3.81	0.95	มาก
ภาพรวม	3.93	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ และด้านรางวัล ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์	Mean	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1. องค์กรของท่าน สนับสนุนให้พนักงาน เห็นถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงต่อผลประโยชน์องค์กร มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	4.01	0.93	มาก
2. องค์กรของท่าน มีการสื่อสารด้านนโยบายการ เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจน	3.92	0.97	มาก
องค์กรของท่าน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการ เปลี่ยนแปลงองค์กร	4.01	0.93	มาก
องค์กรของท่าน แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการ เปลี่ยนแปลงองค์กร	3.92	0.96	มาก
ภาพรวม	3.97	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่าน สนับสนุนให้พนักงาน เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงต่อผลประโยชน์องค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และองค์กรของท่าน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร รองลงมาคือ องค์กรของท่าน มีการสื่อสารด้าน

นโยบายการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจน และองค์กรของท่าน แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation ด้านวัฒนธรรมองค์กร	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่าน มีการนำเทคโนโลยีมาแทนที่การใช้พนักงานในบางตำแหน่ง	3.91	1.03	มาก
2. องค์กรของท่าน สร้างระบบการทำงานใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดขั้นตอนการทำงานและการบริการ	4.06	0.97	มาก
3. องค์กรของท่าน เน้นพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร	4.04	0.93	มาก
4. องค์กรของท่าน สนับสนุนให้พนักงานพัฒนานวัตกรรมและรูปแบบการทำงานใหม่ๆ	4.02	0.94	มาก
ภาพรวม	4.01	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่าน สร้างระบบการทำงานใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดขั้นตอนการทำงานและการบริการ รองลงมาคือ องค์กรของท่าน เน้นพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีส่วนร่วมในการรับฟังกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.89	1.07	มาก
2. ท่านมีความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ จะสามารถนำองค์กรสู่เป้าหมายได้สำเร็จ	4.05	0.90	มาก
3. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	3.90	1.02	มาก
4. ท่านมั่นใจในความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร	4.03	0.94	มาก
ภาพรวม	3.97	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้านความร่วมมือและความไว้วางใจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ จะสามารถนำองค์กรสู่เป้าหมายได้สำเร็จ รองลงมาคือ ท่านมั่นใจในความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านรางวัล

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation ด้านรางวัล	Mean	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1. โครงสร้างองค์กรของท่าน แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้า ในสายงานอย่างชัดเจน	3.92	1.02	มาก
2. องค์กรของท่าน มีนโยบายมอบค่าตอบแทนให้แก่ผู้ที่ นำเสนอผลงานด้านนวัตกรรม	3.76	1.13	มาก
3. องค์กรของท่าน จัดประกวดงานคุณภาพหรือความคิด สร้างสรรค์	3.75	1.20	มาก
4. องค์กรของท่าน มีการมอบรางวัล/ชมเชยให้แก่ผู้ที่ นำเสนอผลงานหรือระบบการทำงานใหม่ๆ	3.82	1.08	มาก
ภาพรวม	3.81	0.95	มาก

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านรางวัล พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้านรางวัลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โครงสร้างองค์กรของท่าน แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในสายงานอย่างชัดเจน รองลงมาคือ องค์กรของท่าน มีการมอบรางวัล/ชมเชยให้แก่ผู้ที่นำเสนอผลงานหรือระบบการทำงานใหม่ๆตามลำดับ

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ปรากฏดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร (Idealized Influence)	4.02	0.79	มาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	4.00	0.82	มาก
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	4.01	0.83	มาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	3.97	0.81	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารขององค์กรของท่าน มีศักยภาพในการบริหารองค์กร	4.03	0.87	มาก
2. ผู้บริหารขององค์กรของท่าน แสดงให้เห็นว่าประโยชน์ขององค์กรสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.00	0.95	มาก



ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3. หากมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารขององค์กรของท่านจะสามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี	4.00	0.91	มาก
4. ผู้บริหารขององค์กรของท่าน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ยอมรับการตัดสินใจและไม่ลังเล	4.04	0.92	มาก
ภาพรวม	4.02	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารขององค์กรของท่าน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ยอมรับการตัดสินใจและไม่ลังเล รองลงมาคือ ผู้บริหารขององค์กรของท่าน มีศักยภาพในการบริหารองค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารขององค์กรของท่าน สร้างความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง	4.01	0.97	มาก
2. ผู้บริหารขององค์กรของท่าน มีการชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน	4.04	0.93	มาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3. ผู้บริหารขององค์กรของท่าน มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างความสำเร็จในงาน	3.97	0.93	มาก
4. ผู้บริหารขององค์กรของท่าน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง	3.99	0.95	มาก
ภาพรวม	4.00	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการสร้างแรงบันดาลใจพบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารขององค์กรของท่าน มีการชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน รองลงมาคือ ผู้บริหารขององค์กรของท่าน สร้างความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารขององค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆ	3.96	1.00	มาก
2. ผู้บริหารขององค์กรของท่านกระตุ้นให้ฉันมองเห็นปัญหาได้หลายแง่มุม	4.01	0.91	มาก

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3. ผู้บริหารขององค์กรของท่านเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน	4.01	0.95	มาก
4. ผู้บริหารขององค์กรของท่านมีการปรับปรุงการทำงานรูปแบบเดิม เปลี่ยนแปลงไปสู่วิธีการที่ดีขึ้น	4.05	0.95	มาก
ภาพรวม	4.01	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารขององค์กรของท่านมีการปรับปรุงการทำงานรูปแบบเดิม เปลี่ยนแปลงไปสู่วิธีการที่ดีขึ้น รองลงมาคือ ผู้บริหารขององค์กรของท่านกระตุ้นให้ฉันมองเห็นปัญหาได้หลายแง่มุม และ ผู้บริหารขององค์กรของท่านเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารขององค์กรของท่านให้ความสำคัญและสนับสนุนการทำงานของบุคลากร	4.03	0.94	มาก
2. ผู้บริหารขององค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น	4.02	0.95	มาก

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3. ผู้บริหารขององค์กรของท่านมีความเอาใจใส่บุคลากรตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล	3.79	0.99	มาก
4. ผู้บริหารขององค์กรของท่านเอาใจใส่ต่อการทำงานที่ผิดพลาดและร่วมแก้ไขปัญห	4.04	0.90	มาก
ภาพรวม	3.97	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารขององค์กรของท่านเอาใจใส่ต่อการทำงานที่ผิดพลาดและร่วมแก้ไขปัญห รองลงมาคือ ผู้บริหารขององค์กรของท่านให้ความสำคัญและสนับสนุนการทำงานของบุคลากร ตามลำดับ

#### 4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1 ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกัน**

สมมติฐานที่ 1.1 ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ

การเปลี่ยนแปลงตนเองของ บุคลากรในยุค Digital Transformation	เพศชาย		เพศหญิง		t-test	Sig	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
ด้านทัศนคติ (Attitude)	4.32	0.63	4.17	0.63	2.39	0.17	ไม่แตกต่าง
ด้านความคาดหวัง (Expectation)	4.12	0.68	4.02	0.74	1.41	0.16	ไม่แตกต่าง
ด้านความสามารถทางด้าน เทคโนโลยี (Technology Skills)	4.14	0.74	4.00	0.76	1.94	0.05	ไม่แตกต่าง
ด้านความสามารถทางด้านภาษา (Language Skill)	3.39	0.93	3.38	0.92	0.09	0.92	ไม่แตกต่าง
ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Innovation Creative Thinking)	3.90	0.79	3.71	0.85	2.30	0.02	แตกต่าง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.98</b>	<b>0.58</b>	<b>3.86</b>	<b>0.64</b>	<b>1.93</b>	<b>0.05</b>	<b>ไม่แตกต่าง</b>

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ไม่แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่ามีความแตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม โดยเพศชายมีการเตรียมความพร้อมด้านนี้มากกว่าเพศหญิง

สมมติฐานที่ 1.2 ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม อายุ

การเปลี่ยนแปลงตนเองของ บุคลากรในยุค Digital Transformation	อายุ	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
ด้านทัศนคติ (Attitude)	อายุ 20-30 ปี	4.12	0.70			

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงตนเองของ บุคลากรในยุค Digital Transformation	อายุ	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
	อายุ 31-40 ปี	4.30	0.65			
	อายุ 41-50 ปี	4.34	0.42	2.65	0.049	แตกต่าง
	อายุ 51-60 ปี	4.26	0.57			
ด้านความคาดหวัง (Expectation)	อายุ 20-30 ปี	3.89	0.80			
	อายุ 31-40 ปี	4.10	0.70	5.90	0.001	แตกต่าง
	อายุ 41-50 ปี	4.28	0.51			
	อายุ 51-60 ปี	4.16	0.46			
ด้านความสามารถทางด้าน เทคโนโลยี (Technology Skills)	อายุ 20-30 ปี	3.91	0.83			
	อายุ 31-40 ปี	4.14	0.71	3.78	0.011	แตกต่าง
	อายุ 41-50 ปี	4.20	0.56			
	อายุ 51-60 ปี	4.14	0.54			
ด้านความสามารถทางด้านภาษา (Language Skill)	อายุ 20-30 ปี	3.11	0.93			
	อายุ 31-40 ปี	3.55	0.92	6.99	0.000	แตกต่าง
	อายุ 41-50 ปี	3.55	0.82			
ด้านความสามารถทางด้านภาษา (Language Skill)	อายุ 51-60 ปี	3.30	0.89			
ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิง นวัตกรรม (Innovation Creative Thinking)	อายุ 20-30 ปี	3.54	0.89			
	อายุ 31-40 ปี	3.87	0.79	8.80	0.0001	แตกต่าง
	อายุ 41-50 ปี	4.10	0.56			
	อายุ 51-60 ปี	3.91	0.82			
ภาพรวม	อายุ 20-30 ปี	3.71	0.66			
	อายุ 31-40 ปี	3.99	0.63	8.51	0.0001	แตกต่าง
	อายุ 41-50 ปี	4.10	0.42			
	อายุ 51-60 ปี	3.95	0.41			

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์ในรายด้าน พบว่าแตกต่างกันในทุกด้าน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายกลุ่มด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.21 - 4.25

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์รายกลุ่ม ด้านทัศนคติ จำแนกตามอายุ

ด้านทัศนคติ (Attitude)	$\bar{X}$	อายุ 20-30 ปี	อายุ 31-40 ปี	อายุ 41-50 ปี	อายุ 51-60 ปี
อายุ 20-30 ปี	4.12	-	0.016	0.018	-
อายุ 31-40 ปี	4.30	0.016	-	-	-
อายุ 41-50 ปี	4.34	0.018	-	-	-

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบรายกลุ่มด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ คือ 1) อายุ 20-30 ปี กับ อายุ 31-40 ปี 2) อายุ 20-30 ปี กับ อายุ 41-50 ปี โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุ 41-50 ปีมีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านทัศนคติมากกว่าช่วงอายุอื่นๆ

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์รายกลุ่ม ด้านความคาดหวัง จำแนกตามอายุ

ด้านความคาดหวัง (Expectation)	$\bar{X}$	อายุ 20-30 ปี	อายุ 31-40 ปี	อายุ 41-50 ปี	อายุ 51-60 ปี
อายุ 20-30 ปี	3.89	-	0.006	0.000	-
อายุ 31-40 ปี	4.10	0.006	-	-	-
อายุ 41-50 ปี	4.28	0.000	-	-	-

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบรายกลุ่มด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ คือ 1) อายุ 20-30 ปี กับ อายุ 31-40 ปี 2) ด้านความคาดหวัง อายุ 20-30 ปี กับ อายุ 41-50 ปี โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีอายุ 41-50 ปีมีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคาดหวังมากกว่าช่วงอายุอื่นๆ

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์รายกลุ่ม ด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี จำแนกตามอายุ

ด้านความสามารถ ทางด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)	$\bar{X}$	อายุ 20-30 ปี	อายุ 31-40 ปี	อายุ 41-50 ปี	อายุ 51-60 ปี
อายุ 20-30 ปี	3.91	-	0.005	0.004	-
อายุ 31-40 ปี	4.14	0.005	-	-	-
อายุ 41-50 ปี	4.20	0.004	-	-	-

จากตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบรายกลุ่มด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 กลุ่ม คือ  
1) อายุ 20-30 ปี กับ อายุ 31-40 ปี 2) อายุ 20-30 ปี กับ อายุ 41-50 ปี โดย ประชาชนวัยทำงานใน  
กรุงเทพมหานครที่มีอายุ 41-50 ปี มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital  
Transformation ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี มากกว่าช่วงอายุอื่นๆ

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์รายกลุ่ม ด้านความสามารถทางด้านภาษา จำแนกตามอายุ

ด้านความสามารถ ทางด้านภาษา (Language Skill)	$\bar{X}$	อายุ 20-30 ปี	อายุ 31-40 ปี	อายุ 41-50 ปี	อายุ 51-60 ปี
อายุ 20-30 ปี	3.11	-	0.000	0.001	-
อายุ 31-40 ปี	3.55	0.000	-	-	-
อายุ 41-50 ปี	3.55	0.001	-	-	-

จากตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบรายกลุ่มด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 กลุ่ม คือ  
1) อายุ 20-30 ปี กับ อายุ 31-40 ปี 2) อายุ 20-30 ปี กับ อายุ 41-50 ปี โดย ประชาชนวัยทำงานใน  
กรุงเทพมหานครที่มีอายุ 31-50 ปี มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital  
Transformation ด้านความสามารถทางด้านภาษา มากกว่าช่วงอายุอื่นๆ



ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จำแนกตามอายุ

ความคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม (Innovation Creative Thinking)	$\bar{X}$	อายุ 20-30 ปี	อายุ 31-40 ปี	อายุ 41-50 ปี	อายุ 51-60 ปี
อายุ 20-30 ปี	3.54	-	0.000	0.000	0.035
อายุ 31-40 ปี	3.87	0.000	-	0.036	-
อายุ 41-50 ปี	4.10	0.000	0.036	-	-
อายุ 51-60 ปี	3.91	0.035	-	-	-

จากตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 4 คู่ คือ  
 1) อายุ 20-30 ปี กับ อายุ 31-40 ปี 2) อายุ 20-30 ปี กับ อายุ 41-50 ปี 3) อายุ 20-30 ปี กับ อายุ 51-60 ปี 4) อายุ 31-40 ปี กับ อายุ 51-60 ปี โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีอายุ 41-50 ปีมีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม มากกว่าช่วงอายุอื่นๆ

สมมติฐานที่ 1.3 ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านระดับการศึกษาที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation

การเปลี่ยนแปลงตนเอง ของบุคลากร ในยุค Digital Transformation	ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
ด้านทัศนคติ (Attitude)	ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.73	0.79	14.33	0.000	แตกต่าง
	ปริญญาตรี	4.26	0.66			
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.34	0.47			

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงตนเอง ของบุคลากร ในยุค Digital Transformation	ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
ด้านความคาดหวัง (Expectation)	ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.60	0.86	10.34	0.000	แตกต่าง
	ปริญญาตรี	4.06	0.74			
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.28	0.56			
ด้านความสามารถ ทางด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)	ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.64	0.89	10.89	0.000	แตกต่าง
	ปริญญาตรี	4.04	0.76			
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.24	0.55			
ด้านความสามารถ ทางด้านภาษา (Language Skill)	ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.22	1.13	15.47	0.000	แตกต่าง
	ปริญญาตรี	3.20	0.93			
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.71	0.75			
ด้านความคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม(Innovation Creative Thinking)	ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.55	0.92	9.63	0.000	แตกต่าง
	ปริญญาตรี	3.69	0.96			
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.04	0.66			
ภาพรวม	ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.55	0.82	15.65	0.000	แตกต่าง
	ปริญญาตรี	3.85	0.62			
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.10	0.45			

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์ในรายด้าน พบว่าแตกต่างกันในทุกระดับการศึกษา ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.27 - 4.32

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านทัศนคติ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านทัศนคติ (Attitude)	$\bar{X}$	ปวช./ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.73	-	0.000	0.000
ปริญญาตรี	4.26	0.000	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	4.34	0.000	-	-

จากตารางที่ 4.27 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ คือ  
 1) ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี 2) ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี โดย  
 ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการเปลี่ยนแปลง  
 ตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านทัศนคติมากกว่าระดับการศึกษาอื่นๆ

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคาดหวัง จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านความคาดหวัง (Expectation)	$\bar{X}$	ปวช./ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.60	-	0.000	0.000
ปริญญาตรี	4.06	0.000	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	4.28	0.000	-	-

จากตารางที่ 4.28 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ คือ  
 1) ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี 2) ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี โดย  
 ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการเปลี่ยนแปลง  
 ตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคาดหวังมากกว่าระดับการศึกษาอื่นๆ

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี จำแนกระดับการศึกษา

ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี (Technology Skills)	$\bar{X}$	ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.64	-	0.002	0.000
ปริญญาตรี	4.04	0.002	-	0.008
สูงกว่าปริญญาตรี	4.24	0.000	0.008	-

จากตารางที่ 4.29 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 3 คู่ คือ 1) ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี 2) ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี 3) ปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี มากกว่าระดับการศึกษาอื่นๆ

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางภาษา จำแนกระดับการศึกษา

ด้านความสามารถทางด้านภาษา (Language Skill)	$\bar{X}$	ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.22	-	-	0.003
ปริญญาตรี	3.20	-	-	0.000
สูงกว่าปริญญาตรี	3.71	0.003	0.000	-

จากตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ คือ 1) ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางภาษา มากกว่าระดับการศึกษาอื่นๆ

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จำแนกระดับการศึกษา

ด้านความคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม (Innovation Creative Thinking)	$\bar{X}$	ปวช./ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.55	-	-	0.002
ปริญญาตรี	3.69	-	-	0.000
สูงกว่าปริญญาตรี	4.04	0.002	0.000	-

จากตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ คือ 1) ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม มากกว่าระดับการศึกษาอื่นๆ

สมมติฐานที่ 1.4 ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.32 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านตำแหน่งงานที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation

การเปลี่ยนแปลงตนเอง ของบุคลากรในยุค Digital Transformation	ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
ด้านทัศนคติ (Attitude)	ระดับปฏิบัติการ	4.17	0.72	4.05	0.018	แตกต่าง
	ระดับหัวหน้างาน	4.30	0.57			
	ระดับผู้บริหาร	4.40	0.33			
ด้านความคาดหวัง (Expectation)	ระดับปฏิบัติการ	3.91	0.79	12.97	0.000	แตกต่าง
	ระดับหัวหน้างาน	4.41	0.62			
	ระดับผู้บริหาร	4.10	0.39			

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงตนเอง ของบุคลากรในยุค Digital Transformation	ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
ด้านความสามารถ ทางด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)	ระดับปฏิบัติการ	3.90	0.80	12.69	0.000	แตกต่าง
	ระดับหัวหน้างาน	4.23	0.62			
	ระดับผู้บริหาร	4.32	0.50			
ด้านความสามารถ ทางด้านภาษา (Language Skill)	ระดับปฏิบัติการ	3.08	0.89	28.45	0.000	แตกต่าง
	ระดับหัวหน้างาน	3.67	0.84			
	ระดับผู้บริหาร	3.85	0.80			
ด้านความคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม(Innovation Creative Thinking)	ระดับปฏิบัติการ	3.56	0.89	22.78	0.000	แตกต่าง
	ระดับหัวหน้างาน	4.00	0.65			
	ระดับผู้บริหาร	4.24	0.82			
ภาพรวม	ระดับปฏิบัติการ	3.72	0.67	25.34	0.000	แตกต่าง
	ระดับหัวหน้างาน	4.07	0.50			
	ระดับผู้บริหาร	4.24	0.32			

จากตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์ในรายด้าน พบว่าแตกต่างกันในทุกตำแหน่งงาน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.33 - 4.37

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านทัศนคติ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ด้านทัศนคติ (Attitude)	$\bar{X}$	ระดับปฏิบัติการ	ระดับหัวหน้างาน	ระดับผู้บริหาร
ระดับปฏิบัติการ	4.17	-	0.045	0.012
ระดับหัวหน้างาน	4.30	0.045	-	-
ระดับผู้บริหาร	4.40	0.012	-	-

จากตารางที่ 4.33 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ คือ  
1) ระดับปฏิบัติการ กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับปฏิบัติการ กับ ระดับผู้บริหาร โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีตำแหน่งงานระดับผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านทัศนคติมากกว่าตำแหน่งงานอื่นๆ

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคาดหวัง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ด้านความคาดหวัง (Expectation)	$\bar{X}$	ระดับปฏิบัติการ	ระดับหัวหน้างาน	ระดับผู้บริหาร
ระดับปฏิบัติการ	3.91	-	0.002	0.000
ระดับหัวหน้างาน	4.41	0.002	-	0.023
ระดับผู้บริหาร	4.10	0.000	0.023	-

จากตารางที่ 4.34 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 3 คู่ คือ  
1) ระดับปฏิบัติการ กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับปฏิบัติการ กับ ระดับผู้บริหาร 3) ระดับหัวหน้างาน กับ ระดับผู้บริหาร โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคาดหวังมากกว่าตำแหน่งงานอื่นๆ

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี จำแนกตามตำแหน่งงาน

ด้านความสามารถ ทางเทคโนโลยี (Technology Skills)	$\bar{X}$	ระดับปฏิบัติการ	ระดับหัวหน้างาน	ระดับผู้บริหาร
ระดับปฏิบัติการ	3.90	-	0.000	0.000
ระดับหัวหน้างาน	4.23	0.000	-	-
ระดับผู้บริหาร	4.32	0.000	-	-

จากตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ คือ

1) ระดับปฏิบัติการ กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับปฏิบัติการ กับ ระดับผู้บริหาร โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีตำแหน่งงานระดับผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี มากกว่าตำแหน่งงานอื่นๆ

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางภาษา จำแนกตามตำแหน่งงาน

ด้านความสามารถทางด้านภาษา (Language Skill)	$\bar{X}$	ระดับปฏิบัติการ	ระดับหัวหน้างาน	ระดับผู้บริหาร
ระดับปฏิบัติการ	3.08	-	0.000	0.000
ระดับหัวหน้างาน	3.67	0.000	-	-
ระดับผู้บริหาร	3.85	0.000	-	-

จากตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ คือ

1) ระดับปฏิบัติการ กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับปฏิบัติการ กับ ระดับผู้บริหาร โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีตำแหน่งงานระดับผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางภาษา มากกว่าตำแหน่งงานอื่นๆ

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Innovation Creative Thinking)	$\bar{X}$	ระดับปฏิบัติการ	ระดับหัวหน้างาน	ระดับผู้บริหาร
ระดับปฏิบัติการ	3.56	-	0.000	0.000
ระดับหัวหน้างาน	4.00	0.000	-	0.045
ระดับผู้บริหาร	4.24	0.000	0.045	-

จากตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 3 คู่ คือ



1) ระดับปฏิบัติการ กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับปฏิบัติการ กับ ระดับผู้บริหาร 3) ระดับหัวหน้างาน กับ ระดับผู้บริหาร โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีตำแหน่งงานระดับผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม มากกว่าตำแหน่งงานอื่นๆ

สมมติฐานที่ 1.5 ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านอายุงานที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation

การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation	อายุงาน	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ด้านทัศนคติ (Attitude)	น้อยกว่า 1 ปี	3.37	0.92	13.16	0.000	แตกต่าง
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	4.25	0.66			
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	4.23	0.60			
	มากกว่า 10 ปี	4.38	0.46			
ความคาดหวัง (Expectation)	น้อยกว่า 1 ปี	3.08	0.86	14.87	0.000	แตกต่าง
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	4.05	0.75			
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	4.03	0.68			
	มากกว่า 10 ปี	4.28	0.52			
ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)	น้อยกว่า 1 ปี	3.33	0.92	6.70	0.000	แตกต่าง
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	4.05	0.76			
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	4.10	0.72			
	มากกว่า 10 ปี	4.17	0.56			
ความสามารถทางด้านภาษา (Language Skill)	น้อยกว่า 1 ปี	2.92	0.86	2.882	0.036	แตกต่าง
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.27	0.92			
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	3.47	0.95			
	มากกว่า 10 ปี	3.49	0.86			

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลง ตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation	อายุงาน	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
ความคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม (Innovation Creative Thinking)	น้อยกว่า 1 ปี	3.26	1.11	4.97	0.002	แตกต่าง
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.68	0.84			
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	3.88	0.81			
	มากกว่า 10 ปี	3.95	0.72			
ภาพรวม	น้อยกว่า 1 ปี	3.19	0.88	10.45	0.000	แตกต่าง
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.86	0.62			
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	3.94	0.63			
	มากกว่า 10 ปี	4.05	0.42			

จากตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์ในรายด้าน พบว่าแตกต่างกันในทุกอายุงาน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.39 - 4.43

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านทัศนคติ จำแนกตามอายุงาน

ด้านทัศนคติ (Attitude)	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 1 ปี	3.37	-	0.000	0.000	0.000
มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	4.25	0.000	-	-	-
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	4.23	0.000	-	-	-
มากกว่า 10 ปี	4.38	0.000	-	-	-

จากตารางที่ 4.39 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 3 คู่ คือ  
 1) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี 2) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี  
 3) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 10 ปี โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีอายุงานมากกว่า  
 10 ปี มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation ด้านทัศนคติมากกว่าอายุ  
 งานอื่นๆ

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคาดหวัง จำแนกตามอายุงาน

ด้านความคาดหวัง (Expectation)	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 1 ปี	3.33	-	0.000	0.000	0.000
มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	4.05	0.000	-	-	0.012
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	4.10	0.000	-	-	0.006
มากกว่า 10 ปี	4.17	0.000	0.012	0.006	-

จากตารางที่ 4.40 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 5 คู่ คือ  
 1) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี 2) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี  
 3) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 10 ปี 4) มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี กับ มากกว่า 10 ปี 5) มากกว่า 5 ปี  
 แต่ไม่เกิน 10 ปี กับ มากกว่า 10 ปี โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีอายุงานมากกว่า  
 10 ปี มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation ด้านความคาดหวัง  
 มากกว่าอายุงานอื่นๆ

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี จำแนกตามอายุงาน

ด้านความสามารถทางด้าน เทคโนโลยี (Technology Skills)	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 1 ปี	3.33	-	0.000	0.000	0.000
มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	4.05	0.000	-	-	-
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	4.10	0.000	-	-	-

ตารางที่ 4.41 (ต่อ)

ด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
มากกว่า 10 ปี	4.17	0.000	-	-	-

จากตารางที่ 4.41 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 3 คู่ คือ  
 1) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี 2) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี  
 3) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 10 ปี โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี มากกว่าอายุงานอื่นๆ

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความสามารถทางภาษา จำแนกตามอายุงาน

ความสามารถทางด้านภาษา (Language Skill)	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 1 ปี	2.92	-	-	0.023	0.022
มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.27	-	-	-	-
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	3.47	0.023	-	-	-
มากกว่า 10 ปี	3.49	0.022	-	-	-

จากตารางที่ 4.42 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ คือ  
 1) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี 2) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 10 ปี ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางภาษา มากกว่าอายุงานอื่นๆ

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์รายคู่ ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จำแนกตามอายุงาน

ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Innovation Creative Thinking)	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 1 ปี	3.26	-	-	0.005	0.002
มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.68	-	-	0.043	0.010
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	3.88	0.005	0.043	-	-
มากกว่า 10 ปี	3.95	0.002	0.010	-	-

จากตารางที่ 4.43 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 4 คู่ คือ 1) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 10 ปี 2) น้อยกว่า 1 ปี กับ มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี 3) มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี กับ มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี 4) มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี กับ มากกว่า 10 ปี โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม มากกว่าอายุงานอื่นๆ

สมมติฐานที่ 1.6 ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีรายได้แตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.44 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านรายได้ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation

การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation	รายได้	$\bar{X}$	S.D.	F	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ด้านทัศนคติ (Attitude)	น้อยกว่า 10,000 บาท	2.77	0.83	9.10	0.000
	10,001-30,000 บาท	4.16	0.75		
	30,0001-50,000 บาท	4.36	0.51		
	มากกว่า 50,000 บาท	4.31	0.38		

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงตนเอง ของบุคลากรในยุค Digital Transformation	รายได้	$\bar{X}$	S.D.	F		ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
ด้านความคาดหวัง (Expectation)	น้อยกว่า 10,000 บาท	2.33	0.57	10.44	0.000	แตกต่าง
	10,001-30,000 บาท	3.96	0.82			
	30,0001-50,000 บาท	4.14	0.38			
	มากกว่า 50,000 บาท	4.26	0.50			
ด้านความสามารถ ทางด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)	น้อยกว่า 10,000 บาท	2.50	0.25	8.089	0.000	แตกต่าง
	10,001-30,000 บาท	3.96	0.84			
	30,0001-50,000 บาท	4.19	0.62			
	มากกว่า 50,000 บาท	4.17	0.53			
ด้านความสามารถ ทางด้านภาษา (Language Skill)	น้อยกว่า 10,000 บาท	1.83	0.76	14.62	0.000	แตกต่าง
	10,001-30,000 บาท	3.13	0.94			
	30,0001-50,000 บาท	3.52	0.84			
	มากกว่า 50,000 บาท	3.77	0.80			
ด้านความคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม (Innovation Creative Thinking)	น้อยกว่า 10,000 บาท	2.42	0.63	8.46	0.000	แตกต่าง
	10,001-30,000 บาท	3.65	0.90			
	30,0001-50,000 บาท	3.90	0.79			
	มากกว่า 50,000 บาท	4.05	0.71			
ภาพรวม	น้อยกว่า 10,000 บาท	2.36	0.35	15.60	0.000	แตกต่าง
	10,001-30,000 บาท	3.77	0.70			
	30,0001-50,000 บาท	4.02	0.49			
	มากกว่า 50,000 บาท	4.11	0.38			

จากตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีรายได้แตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์ในรายด้าน พบว่าแตกต่างกันในทุกรายได้ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.45 - 4.49

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์รายกลุ่ม ด้านทัศนคติ จำแนกตามรายได้

ด้านทัศนคติ (Attitude)	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,001- 30,000 บาท	30,0001- 50,000 บาท	มากกว่า 50,000 บาท
น้อยกว่า 10,000 บาท	2.77	-	0.000	0.000	0.000
10,001-30,000 บาท	4.16	0.000	-	0.004	-
30,0001-50,000 บาท	4.36	0.000	0.004	-	-
มากกว่า 50,000 บาท	4.31	0.000	-	-	-

จากตารางที่ 4.45 ผลการทดสอบรายกลุ่มด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 4 กลุ่ม คือ

- 1) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ 10,001-30,000 บาท
  - 2) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ 30,0001-50,000 บาท
  - 3) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ มากกว่า 50,000 บาท
  - 4) 10,001-30,000 บาท กับ 30,0001-50,000 บาท
- โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีรายได้ 30,0001-50,000 บาท มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านทัศนคติมากกว่าอายุงานอื่นๆ

ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์รายกลุ่ม ด้านความคาดหวัง จำแนกตามรายได้

ด้านความคาดหวัง (Expectation)	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,001- 30,000 บาท	30,0001- 50,000 บาท	มากกว่า 50,000 บาท
น้อยกว่า 10,000 บาท	2.33	-	0.000	0.000	0.000
10,001-30,000 บาท	3.96	0.000	-	0.021	0.001
30,0001-50,000 บาท	4.14	0.000	0.021	-	-
มากกว่า 50,000 บาท	4.26	0.000	0.001	-	-

จากตารางที่ 4.46 ผลการทดสอบรายกลุ่มด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 5 กลุ่ม คือ

- 1) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ 10,001-30,000 บาท
  - 2) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ 30,0001-50,000 บาท
  - 3) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ มากกว่า 50,000 บาท
  - 4) 10,001-30,000 บาท กับ 30,0001-50,000 บาท
  - 5) 10,001-30,000 บาท กับ มากกว่า 50,000 บาท
- โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีรายได้ มากกว่า 50,000 บาท มีความพร้อมมีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคาดหวังมากกว่ารายได้อื่นๆ

ตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์รายกลุ่ม ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี จำแนกตามรายได้

ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,001-30,000 บาท	30,0001-50,000 บาท	มากกว่า 50,000 บาท
น้อยกว่า 10,000 บาท	2.50	-	0.000	0.000	0.000
10,001-30,000 บาท	3.96	0.000	-	0.006	0.028
30,0001-50,000 บาท	4.19	0.000	0.006	-	-
มากกว่า 50,000 บาท	4.17	0.000	-	0.028	-

จากตารางที่ 4.47 ผลการทดสอบรายกลุ่มด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 5 กลุ่ม คือ

- 1) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ 10,001-30,000 บาท
- 2) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ 30,0001-50,000 บาท
- 3) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ มากกว่า 50,000 บาท
- 4) 10,001-30,000 บาท กับ 30,0001-50,000 บาท
- 5) 10,001-30,000 บาท กับ มากกว่า 50,000 บาท โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มีรายได้ 30,0001-50,000 บาท มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี มากกว่ารายได้อื่นๆ

ตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์รายกลุ่ม ด้านความสามารถทางภาษา จำแนกตามรายได้

ด้านความสามารถทางด้านภาษา (Language Skill)	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,001-30,000 บาท	30,0001-50,000 บาท	มากกว่า 50,000 บาท
น้อยกว่า 10,000 บาท	1.83	-	0.012	0.001	0.000
10,001-30,000 บาท	3.13	0.012	-	0.000	0.000
30,0001-50,000 บาท	3.52	0.001	0.000	-	-
มากกว่า 50,000 บาท	3.77	0.000	0.000	-	-

จากตารางที่ 4.48 ผลการทดสอบรายกลุ่มด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 5 กลุ่ม คือ

- 1) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ 10,001-30,000 บาท
- 2) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ 30,0001-50,000 บาท
- 3) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ มากกว่า 50,000 บาท
- 4) 10,001-30,000 บาท กับ 30,0001-50,000 บาท



5) 10,001-30,000 บาท กับ มากกว่า 50,000 บาท โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มี รายได้ มากกว่า 50,000 บาท มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางภาษา มากกว่ารายได้อื่นๆ

**ตารางที่ 4.49** ผลการวิเคราะห์รายกลุ่ม ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จำแนกตามรายได้

ความคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม (Innovation Creative Thinking)	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,001- 30,000 บาท	30,0001- 50,000 บาท	มากกว่า 50,000 บาท
น้อยกว่า 10,000 บาท	2.42	-	0.008	0.002	0.001
10,001-30,000 บาท	3.65	0.008	-	0.006	0.000
30,0001-50,000 บาท	3.90	0.002	0.006	-	-
มากกว่า 50,000 บาท	4.05	0.001	0.000	-	-

จากตารางที่ 4.49 ผลการทดสอบรายกลุ่มด้วยค่า LSD พบว่าแตกต่างกันจำนวน 5 กลุ่ม คือ

- 1) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ 10,001-30,000 บาท
- 2) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ 30,0001-50,000 บาท
- 3) น้อยกว่า 10,000 บาท กับ มากกว่า 50,000 บาท
- 4) 10,001-30,000 บาท กับ 30,0001-50,000 บาท
- 5) 10,001-30,000 บาท กับ มากกว่า 50,000 บาท โดย ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานครที่มี รายได้ 30,0001-50,000 บาท มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม มากกว่ารายได้อื่นๆ

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน ใน กรุงเทพมหานคร

**ตารางที่ 4.50** ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน 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> = 65.8      F = 253.97      p value = < 0.001				

จากตารางที่ 4.50 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ด้านวัฒนธรรม ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p value<0.001) ซึ่งตัวแปรทั้งสาม สามารถอธิบายการผันแปรการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ได้ร้อยละ 65.8 (R<sup>2</sup> = 65.8) โดยด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล ตามลำดับ สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบได้ดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร} &= 1.37 + 0.27 (\text{วัฒนธรรม}) + \\ &0.23 (\text{ความร่วมมือและความไว้วางใจ}) + \\ &0.14 (\text{รางวัล}) \end{aligned}$$

เขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

$$Z_{\text{การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร}} = 0.35(Z_{\text{วัฒนธรรม}}) + 0.32(Z_{\text{ความร่วมมือและความไว้วางใจ}}) + 0.22(Z_{\text{รางวัล}})$$

**สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร**

**ตารางที่ 4.51 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน 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> = 59.8      F = 196.45      p value = < 0.001				

จากตารางที่ 4.51 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p value<0.001) ซึ่งตัวแปรทั้งสาม สามารถอธิบายการผันแปรการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ได้ร้อยละ 59.8 (R<sup>2</sup> = 59.8) โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญามีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบได้ดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 (\text{การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร}) &= 1.54 + 0.13 (\text{การสร้างแรงบันดาลใจ}) + \\
 &0.30 (\text{การกระตุ้นทางปัญญา}) + \\
 &0.16 (\text{การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล})
 \end{aligned}$$

เขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 Z_{\text{การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร}} &= 0.13(Z_{\text{การสร้างแรงบันดาลใจ}}) + 0.30(Z_{\text{การกระตุ้นทางปัญญา}}) \\
 &+ 0.16(Z_{\text{การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล}})
 \end{aligned}$$

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษา เรื่อง การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุป อภิปราย และให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.2 อภิปรายผล

#### 5.3 ข้อเสนอแนะ

##### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

##### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลสรุป ดังนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และเป็นเพศหญิง จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ตามที่ได้ออกแบบไว้ในวิธีการสุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 55.25 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 51.25 คน ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 34.75 และมีรายได้ต่อเดือน 10,001 - 30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00

5.1.2 การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานครที่เป็นตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

คือ ด้านทัศนคติ รองลงมาคือ ด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ด้านความคาดหวัง ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม และด้านความสามารถทางด้านภาษา ตามลำดับ

5.1.3 ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ และด้านรางวัล ตามลำดับ

5.1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

5.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรองค์กรในยุค Digital Transformation แตกต่างกัน

**เพศ** พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ไม่แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่ามีความแตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

**อายุ** พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและในรายด้านทุกด้าน

**ระดับการศึกษา** พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกันในภาพรวม และในรายด้านทุกด้าน

**ตำแหน่งงาน** พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกันในภาพรวม และในรายด้านทุกด้าน

**อายุงาน** พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกันในภาพรวม และในรายด้านทุกด้าน

**รายได้** พบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีรายได้แตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกันในภาพรวม และในรายด้านทุกด้าน

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้านวัฒนธรรม ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร โดยด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล ตามลำดับ

**สมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร โดย ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยพบประเด็นที่ควรอภิปราย ดังนี้

5.2.1 การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาพบว่า ประชาชนวัยทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation โดยเฉพาะด้านทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Three Type of Change (อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2559, น. 98) โดยการเปลี่ยนแปลงคนนั้น ประกอบด้วย ทัศนคติ การรับรู้และการแสดงออกเชิงพฤติกรรม จึงสามารถอภิปรายได้ว่า ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานครมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation และเมื่อบุคลากรเกิดทัศนคติที่ดี ทำให้ไม่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ ส่วนการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในภาพรวมและในรายด้านประกอบด้วย ด้านความคาดหวัง ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี และด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความพร้อมของ Downing and Thackrey (อ้างถึงใน อุษณีย์ พรหมศรียา, 2555, น. 6) ที่กล่าวถึง องค์ประกอบของความพร้อมด้านปัจจัยทางด้านสติปัญญา และแนวคิดเกี่ยวกับ Digital literacy ของสำนักงาน ก.พ. (2562) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital literacy หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

5.2.2 ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ในยุค Digital Transformation ในภาพรวม อยู่ในระดับมากรองลงมา คือ ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีโครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของ Holt et al (2007) ด้านบริบทของการเปลี่ยนแปลง (Context) เงื่อนไข และ สภาพแวดล้อมขององค์กร หรือ สถานการณ์ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลมากที่สุด มีความสอดคล้องกับ แนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 8 ขั้นตอน ของ John P. Kotter

(1996) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการเปลี่ยนแปลงขั้นที่ 8 คือ การให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี และวัฒนธรรมการทำงานแนวใหม่ (Anchor new approaches in culture) หมายถึง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง สำหรับปัจจัยสนับสนุนด้านรางวัลมีค่าน้อยที่สุด เมื่อวิเคราะห์ตามโมเดลของรางวัล (Worldatwork , 2010 อ้างถึงใน ชลธิชา ทิพย์ประทุม , จิรารวรรณ คงล้ำ และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นวิน , 2560) กล่าวว่า การให้รางวัลส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและผลผลิตที่องค์กรจะได้รับจากพนักงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้านรางวัล เนื่องจากการให้รางวัลหรือค่าตอบแทน เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างแรงจูงใจและเป็นขวัญกำลังใจ ให้แก่บุคลากรในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การให้รางวัลนั้น มีหลายแนวทาง เช่น การให้ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เมื่อปัจจัยสนับสนุนขององค์กร ที่มีผลอย่างมากต่อความพร้อมของบุคลากร องค์กรที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงควรสร้างสิ่งแวดล้อมในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ได้แก่ การจัดประกวดหรือ การจัดนิทรรศการ หรือ การอบรม หรือ โครงการด้านความคิดสร้างสรรค์ ระบบการทำงานใหม่ การลดขั้นตอนการทำงาน การสร้างนวัตกรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบกับสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นบุคลากร ด้วยการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร

### 5.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ที่ได้กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะจำเป็นในการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประพฤติแบบอย่างที่ดี ความมั่นใจในการเอาชนะอุปสรรคและมุ่งสู่เป้าหมาย (2) การกระตุ้นทางปัญญา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลสนับสนุน เห็นแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา รวมถึงการให้อิสระและสนับสนุนวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (3) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจและตั้งใจปฏิบัติงานที่ดีและเชิงบวก และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและพัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ เมื่อวิเคราะห์ในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐาน ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



(Transformational Leadership Theory and Concept) ที่กล่าวว่า วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ (James, 2010 อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ สรรพคุณ ใฝ่หาใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนของ Bass and Avolio (1996) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นมิติที่สำคัญที่สุดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation เป็นอย่างมาก คุณลักษณะของผู้นำที่ควรพัฒนาและให้ความสำคัญเพิ่มเติมคือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นการแสดงออกเชิงพฤติกรรม ที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้นำควรวิเคราะห์แนวทางการควบคุม การดูแล และการมอบหมายงานตามลักษณะและความแตกต่างของบุคลากร ผู้นำอาจจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษา ให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น อีกทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

#### 5.2.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า ประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด โครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของ Holt et al (2007) ที่กล่าวว่า ลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual attribute) และความแตกต่างตามลักษณะระดับบุคคลส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิธิ อัมพพรัตน์ (2558) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และพบว่าตำแหน่งทางวิชาการส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายวิชาการ โดยผลการศึกษาพบว่า ประชาชนวัยทำงานที่มีช่วงอายุ ที่มีอายุ 41-50 ปี มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรมากที่สุด ซึ่งเป็น Generation X มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่าง ทำทุกอย่างได้เพียงลำพังไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ทศพล กระต่าย

น้อย, 2555) มีแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเองให้ทันต่อยุคสมัย ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในด้านทัศนคติ ความคาดหวัง ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี และด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมมากกว่าช่วงอายุอื่นๆ สำหรับช่วงอายุ 31-40 ปี ซึ่งเป็น Generation Y เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี และการใช้ภาษาจึงมีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ด้านความสามารถทางด้านภาษา มากกว่าช่วงอายุอื่นๆ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิด The Support of Change Instrument ของ Rick Manuar (อ้างถึงใน จิตติ รัศมีโชติ, 2558, น. 119) โดยมีปัจจัย ได้แก่ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ (Value and Vision) ความร่วมมือและความไว้วางใจ (Cooperation and Trust) วัฒนธรรม (Culture) และรางวัล (Rewards) และงานวิจัยของ Devi Soumyaja , Devi Soumyaja and Sanghamitra Bhattacharyya (2015) เรื่อง ความพร้อมของพนักงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง: ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง พบว่า ความรู้สึกการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรและอาจเป็นวิธีหนึ่งในการเพิ่มความพร้อมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และงานวิจัยของ โกศล จิตวิรัตน์ (2561) เรื่อง โมเดลการปรับตัวขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 พบว่า โมเดลการปรับตัวขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 สามารถอธิบายความเหมาะสมได้ด้วยอิทธิพลเชิงสาเหตุจำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การปรับตัวสู่องค์กรดิจิทัล (2) การใช้เทคโนโลยีทดแทนแรงงานคน (3) การสร้างนวัตกรรม (4) ขับเคลื่อนทุกสิ่งเข้าสู่อินเทอร์เน็ต (5) การพัฒนาตลาดออนไลน์ และ (6) การจัดการประสบการณ์ลูกค้า จึงอภิปรายได้ว่า ปัจจัยสนับสนุนและสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio (1996) ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นรินทร์ แสงสุวรรณาว , อุทัย เลหาวิเชียร , สุวรรณิ แสงมหาชัย และพัศ ลวางกูร (2561) เรื่อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐ

ภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 พบว่า บทบาทของผู้นำภาครัฐในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ได้แก่ (1) บทบาทในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การองค์การในด้านต่างๆ โดยการปรับปรุงบทบาทและโครงสร้างขององค์การ การปรับปรุงวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงองค์การและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของบุคลากรในองค์การและกลุ่มเป้าหมายขององค์การ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นประโยชน์ (2) บทบาทในการเป็นผู้นำนวัตกรรมในองค์การ โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่และการสร้างความร่วมมือและบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ และ (3) บทบาทในการผลักดันเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์การ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรองค์การในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ให้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

#### 1. ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้านวัฒนธรรม ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ ความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร โดยด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ ความร่วมมือและความไว้วางใจ และด้านรางวัล ตามลำดับ ดังนั้น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรองค์การในยุค Digital Transformation องค์กรต่างๆ ควรที่จะมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดังนี้

##### 1.1 ด้านรางวัล

องค์กรควรที่จะมีนโยบายด้านความก้าวหน้าในสายงานอย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร โดยการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการคิดริเริ่มนวัตกรรมหรือเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เช่น การมอบค่าตอบแทน รางวัล การชมเชย การจัดนิทรรศการงานคุณภาพหรือความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

##### 1.2 ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์

องค์กรควรที่จะสนับสนุนในบุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร สร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง และผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น รวมถึงการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่องค์กร ได้วางไว้

### 1.3 ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจ

องค์กรควรที่จะสร้างความร่วมมือและความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับฟังกลยุทธ์และแสดงความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรและความสามารถของผู้บริหาร

### 1.4 ด้านวัฒนธรรม

องค์กรควรที่จะสร้างระบบการทำงานใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มาช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ทั้งในด้านระบบการจัดการทำงาน การบริการ และการจัดการผลิต อีกทั้งองค์กรควรเน้นพัฒนาทักษะบุคลากร ไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรพัฒนาแนวคิดในการทำงาน สร้างรูปแบบการทำงานใหม่และนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation

## 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ของประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร โดย ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรองค์กรในยุค Digital Transformation ได้ดังนี้

### 2.1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารควรที่จะเอาใจใส่บุคลากรถึงความแตกต่างเฉพาะของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและมอบหมายงานตามสามารถของบุคลากร รับฟังความคิดเห็นและเอาใจใส่ต่อการแก้ไขการทำงานที่ผิดพลาดและร่วมแก้ไขปัญหาก็แก่บุคลากรที่มีความแตกต่างกัน

### 2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารควรที่จะกำหนดเป้าหมายและชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นและสร้างความเชื่อมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเป็นแบบอย่างในการแสดง

ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร

### 2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ผู้บริหารควรที่จะเป็นผู้กระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรเกิดการคิด วิเคราะห์ และค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานในหลากหลายแง่มุม ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆในการทำงาน รวมถึงปรับปรุงการทำงานรูปแบบเดิมไปสู่วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2.4 ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร

ผู้บริหารควรที่จะ แสดงออกถึงศักยภาพในการบริหารองค์กร และเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ กล้าตัดสินใจ พร้อมรับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแสวงหาแนวทางแก้ไขให้แก่บุคลากร และแสดงให้เห็นว่าประโยชน์ขององค์กรสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัว

## 3. การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation

ผลการวิจัยงาน พบว่า ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร มีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ในด้านทัศนคติ ด้านความคาดหวัง ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี ความสามารถทางด้านภาษาและความสามารถทางด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง-มากที่สุด โดยมีการเปลี่ยนแปลงตนเองด้านทัศนคติมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความคาดหวัง ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี และด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ตามลำดับ สำหรับด้านความสามารถทางด้านภาษาอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ประชาชนวัยทำงานควรมีการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร ดังนี้

### 3.1 ด้านความสามารถทางภาษา

ประชาชนวัยทำงานควรที่จะพัฒนาทักษะทางด้านภาษาเนื่องจากภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ด้วยความจำเป็นในยุค Digital Transformation การสื่อสารและเทคโนโลยีที่พัฒนา ทำให้เกิดการขยายวงกว้างของโลกธุรกิจทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้น ประชาชนวัยทำงานควรที่จะค้นคว้าหาความรู้ หรือเข้าฝึกอบรมในการเพิ่มความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ทั้งการพูด อ่านและเขียน เพื่อให้สามารถสื่อสารได้มากกว่า 2 ภาษา ในขณะเดียวกันองค์กรควรกระตุ้นให้ บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองทางด้านภาษาควบคู่ไปกับความสามารถทางด้านเทคโนโลยี หรือองค์กรจัดหลักสูตร/กิจกรรมเพื่อ

พัฒนาบุคลากรทางด้านภาษาเพิ่มมากขึ้น และสร้างสภาพแวดล้อม ในองค์กรให้มีการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นเพิ่มมากขึ้น

### 3.2 ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

ประชาชนวันทำงานควรที่จะ เสนอแนวคิด เครื่องมือหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ช่วยให้ระบบการทำงานง่าย สะดวกและปรับระบบทำงานบางอย่างเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ร่วมนำเสนองานทางด้านนวัตกรรม นำเสนอภายใน/ภายนอกหน่วยงาน

### 3.3 ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี

ประชาชนวัยทำงานควรที่จะ หมั่นแสวงหาความรู้และเข้ารับการฝึกอบรมเมื่อมีโอกาส เพื่อพัฒนาทักษะด้าน โปรแกรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ประชาชนวัยทำงานควรที่จะใส่ใจในการเรียนรู้ระบบการทำงานใหม่ๆ ที่องค์กรปรับเปลี่ยน อีกทั้งควรที่จะใช้เทคโนโลยีในการนำเสนอผลงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติต่างๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

### 3.4 ด้านความคาดหวัง

ประชาชนวัยทำงานมีความคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรจะส่งผลในทางบวกต่อบุคลากรและสร้างผลกำไรเพิ่มมากขึ้นให้แก่องค์กร อย่างไรก็ตามประชาชนวันทำงานควรที่จะหมั่นพัฒนาตนเอง เข้าฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ นอกเหนือจากความรู้เดิมที่มีอยู่เป็นประจำ เพื่อสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน

### 3.5 ด้านทัศนคติ

ประชาชนวัยทำงานมีความเชื่อว่าการนำเทคโนโลยีเข้าใช้งาน และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มันยุคสมัยจะสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น การปรับเปลี่ยนองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลต้องมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สำหรับองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ ประชาชนวัยทำงานเชื่อว่าส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคตได้

## 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการวิจัยการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรเมื่อเกิดการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation

2. ควรมีการวิจัยถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Process) ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation
3. ควรมีการวิจัยถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อแรงต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

## บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กฤตภาส เข้มนาม. (2560). *อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2561). โมเดลการปรับตัวขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 (รายงานผลการวิจัย). *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 23 (2). น.74-88.
- เจนฉัฐ ภูทองไชย. (2556). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์*. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. สืบค้น 30 พฤศจิกายน 2563, จาก <http://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/17.15111ZNZ28J68R1e8.pdf>
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรบุคคล Human resource management. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชซิ่ง.
- จิตติ รัตมีโชติ. (2558). การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ชันวา 4 อาร์ต จำกัด.
- จิรวัดฐ์ บุญวัฒนาภรณ์. (2556). *ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จิรวรรณ คงคล้าย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). บทบาทของรางวัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11 (1). น. 190-201.
- ชิดชนก ทองไทย. (2556). *การรับรู้และทัศนคติ ที่มีผลต่อความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน ประชาคมอาเซียนของนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ* (รายงาน

- ผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2561). การเปลี่ยนแปลงและการพลิกโฉมสำหรับองค์กรในอนาคต.  
กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสื่อดิจิทัล.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: รัตนไกร.
- ชนพงศ์พรรณ ธัญญรัตกุล. (2561). Digital Transformation in Action . กรุงเทพฯ: พิมพ์วิษ
- ชนพงศ์พรรณ ธัญญรัตกุล. (2561). Cover story. *วารสาร Business+*. น.18.
- นิรันดร์ แสงสุวรรณวาว, อุทัย เลหาวิเชียร, สุวรรณิ์ แสงมหาชัย, และพัค ลวางกูร. (2561). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0* (รายงานผลการวิจัย).  
*วารสารสถาบันวิจัยพิมลธรรม*, 5 (1). น. 68-78.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2556). การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2556). การจัดการสมัยใหม่ Modern Management (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2558). พัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทริปเพิ้ล  
กรุ๊ป จำกัด.
- ปณิธิ อำพนพรัตน์. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ปทุมธานี:  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปรมินทร์ เขาว์อินยอง. (2560, 5 พฤศจิกายน). *เหตุใดจึงเลือก Digital Transformation มาเป็นแนวคิด  
ในการทำ 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](https://www.monsoonsimthailand.com/related-topic-to-seminar-theme/-digital-transformation-education-transformation-monsoonsim-seminar-2017)
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2555). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2559). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ท็อป จำกัด.
- สมคิด บางโม. (2555). องค์กรและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: วิทยาพัฒนา.

- สุภนาถ โมพีร์ตตะกุล. (2557). *การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาค  
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน +3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์  
แห่งหนึ่ง* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.(2562). *Disruptive Technology การดำรงชีวิตจะเปลี่ยนไป*.  
สืบค้น 29 กรกฎาคม 2563, จาก [www.parliament.go.th/library](http://www.parliament.go.th/library)
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2560). Thailand 4.0. *วารสารไทยคู่ฟ้า*, 33, น. 3-4.
- สำนักงาน ก.พ. (2562). *Digital literacy Project*. สืบค้น 17 ตุลาคม 2563, จาก  
<https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp>
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. (2549). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนว  
ทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล . (2561,5 กุมภาพันธ์). *การวัดระดับความพร้อมด้านดิจิทัล*. สืบค้น 13  
สิงหาคม 2563, จาก <https://www.dga.or.th>
- อนุชิตา พลายุ่งษ์. (2556). *ความพร้อมในการให้บริการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน  
ของผู้ประกอบการรถทัวร์ปรับอากาศสายอีสาน-เหนือ* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, และ ชีระวัฒน์ จันทิก. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนความทำ  
ทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน*. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*,  
9 (1), น. 845-860.
- อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล. (2559). *ความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม  
เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยา  
เป็นตัวแปรกำกับ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2549). *Human resource management and development case study*. กรุงเทพฯ:  
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุษณีย์ พรหมศรียา. (2555). *ความพร้อมของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในจังหวัดปทุมธานีในการ  
เข้าสู่ตลาดแรงงานประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน* (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>

ภาษาอังกฤษ

Batuhan Kocaoglu, &Ezgi Demir. (2019,July). *The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assestment tool in the process of digital transformation*. Retrieved 13 August 2020, from <https://www.researchgate.net/>

Devi Soumyaja , T. J. Kamlanabhan , &Sanghamitra Bhattacharyya. (2015). *Antecedents of Employee Readiness for Change:Mediating Effect of Commitment to Change* (Research report). Retrieved 13 August 2020, from <http://www.msaes.org/>

Holt et al . (2007). Readiness for Organization Change The Systematic Development of Scale (Research Report). *The Journal of Applied Behavioral Science* , 43 (2), P. 232-235. Retrieved August,12,2020, from [https://www.researchgate.net/publication/211381460\\_Creating\\_Readiness\\_for\\_Organizational\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/211381460_Creating_Readiness_for_Organizational_Change)

Ovidijus Jurevicius. (2013,December). *McKinsey 7s Model*. Retrieved 30 November 2020, from <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

Vala Afshar. (2016, 25 July). The Huffington Post: 6 Stages Of Digital Transformation [Research]. Retrieved 15 August 2020, from <https://www.briansolis.com/2016/07/huffington-post-6-stages-digital-transformation-research/>

**ภาคผนวก**  
**แบบสอบถาม**

**แบบสอบถาม เรื่อง การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation**

**ประชาชนวัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร**

**ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล**

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ)

- |                  |                                   |                                  |                      |
|------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------|
| 1. เพศ           | ( ) ชาย                           | ( ) หญิง                         |                      |
| 2. อายุ          | ( ) 20-30 ปี                      | ( ) 31-40 ปี                     |                      |
|                  | ( ) 41-50 ปี                      | ( ) 51-60 ปี                     |                      |
| 3. ระดับการศึกษา | ( ) ปวช./ต่ำกว่าปริญญาตรี         | ( ) ปริญญาตรี                    | ( ) สูงกว่าปริญญาตรี |
| 4. ตำแหน่งงาน    | ( ) ระดับปฏิบัติการ               | ( ) ระดับหัวหน้างาน              | ( ) ระดับผู้บริหาร   |
|                  | ( ) อื่นๆ(โปรดระบุ).....          |                                  |                      |
| 5. อายุงาน       | ( ) น้อยกว่า 1 ปี                 | ( ) มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี |                      |
|                  | ( ) มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี | ( ) มากกว่า 10 ปี                |                      |
| 6. รายได้        | ( ) น้อยกว่า 10,000 บาท           | ( ) 10,000 - 30,000 บาท          |                      |
|                  | ( ) 30,000 - 50,000 บาท           | ( ) มากกว่า 50,000 บาท           |                      |

**ส่วนที่ 2-4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation**

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วเลือกระดับคะแนนที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ) โดยมีเกณฑ์ต่อไปนี้

- |         |                            |
|---------|----------------------------|
| ระดับ 1 | หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| ระดับ 2 | หมายถึง เห็นด้วยน้อย       |
| ระดับ 3 | หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง    |
| ระดับ 4 | หมายถึง เห็นด้วยมาก        |
| ระดับ 5 | หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด  |

\*กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและจะเก็บเป็นความลับ\*

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
<b>ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์</b>						
1	องค์กรของท่าน สนับสนุนให้พนักงาน เห็นถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงต่อผลประโยชน์ องค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	1	2	3	4	5
2	องค์กรของท่าน มีการสื่อสารด้านนโยบายการ เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
3	องค์กรของท่าน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการ เปลี่ยนแปลงองค์กร	1	2	3	4	5
4	องค์กรของท่าน แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการ เปลี่ยนแปลงองค์กร	1	2	3	4	5
<b>ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>						
1	องค์กรของท่าน มีการนำเทคโนโลยีมาแทนที่การใช้ พนักงานในบางตำแหน่ง	1	2	3	4	5
2	องค์กรของท่าน สร้างระบบการทำงานใหม่ โดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดขั้นตอนการทำงานและ การบริการ	1	2	3	4	5
3	องค์กรของท่าน เน้นพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกับการ เปลี่ยนแปลงองค์กร	1	2	3	4	5
4	องค์กรของท่าน สนับสนุนให้พนักงานพัฒนา นวัตกรรมและรูปแบบการทำงานใหม่ๆ	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
ความร่วมมือและความไว้วางใจ						
1	ท่านมีส่วนร่วมในการรับฟังกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร	1	2	3	4	5
2	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ จะสามารถนำองค์กรสู่เป้าหมายได้สำเร็จ	1	2	3	4	5
3	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	1	2	3	4	5
4	ท่านมั่นใจในความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร	1	2	3	4	5
รางวัล						
1	โครงสร้างองค์กรของท่าน แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในสายงานอย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
2	องค์กรของท่าน มีนโยบายมอบค่าตอบแทนให้แก่ผู้ที่นำเสนอผลงานด้านนวัตกรรม	1	2	3	4	5
3	องค์กรของท่าน จัดประกวดงานคุณภาพหรือความคิดสร้างสรรค์	1	2	3	4	5
4	องค์กรของท่าน มีการมอบรางวัล/ชมเชยให้แก่ผู้ที่นำเสนอผลงานหรือระบบการทำงานใหม่ๆ	1	2	3	4	5



ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
<b>ด้านการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร</b>						
1	ผู้บริหารขององค์กรของท่าน มีศักยภาพในการบริหารองค์กร	1	2	3	4	5
2	ผู้บริหารขององค์กรของท่าน แสดงให้เห็นว่าประโยชน์ขององค์กรสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัว	1	2	3	4	5
3	หากมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารขององค์กรของท่าน จะสามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี	1	2	3	4	5
4	ผู้บริหารขององค์กรของท่าน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ยอมรับการตัดสินใจและไม่ลังเล	1	2	3	4	5
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
1	ผู้บริหารขององค์กรของท่าน สร้างความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	5
2	ผู้บริหารขององค์กรของท่าน มีการชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
3	ผู้บริหารขององค์กรของท่าน มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างความสำเร็จในงาน	1	2	3	4	5
4	ผู้บริหารขององค์กรของท่าน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1	ผู้บริหารขององค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากร ร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆ	1	2	3	4	5
2	ผู้บริหารขององค์กรของท่านกระตุ้นให้ฉันมองเห็น ปัญหาได้หลายแง่มุม	1	2	3	4	5
3	ผู้บริหารขององค์กรของท่านเสนอแนวทางในการ แก้ไขปัญหในหน่วยงาน	1	2	3	4	5
4	ผู้บริหารขององค์กรของท่านมีการปรับปรุงการ ทำงานรูปแบบเดิม เปลี่ยนแปลงไปสู่วิธีการที่ดีขึ้น	1	2	3	4	5
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
1	ผู้บริหารขององค์กรของท่านให้ความสำคัญและ สนับสนุนการทำงานของบุคลากร	1	2	3	4	5
2	ผู้บริหารขององค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น	1	2	3	4	5
3	ผู้บริหารขององค์กรของท่านมีความเอาใจใส่ บุคลากรตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล	1	2	3	4	5
4	ผู้บริหารขององค์กรของท่านเอาใจใส่ต่อการทำงาน ที่ผิดพลาดและร่วมแก้ไขปัญหา	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากร

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
<b>ด้านทัศนคติ</b>						
1	ท่านเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ทันยุคสมัย	1	2	3	4	5
2	ระบบการทำงานที่นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ทำให้ท่านทำงานได้ง่ายขึ้น	1	2	3	4	5
3	ท่านเชื่อว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวในยุคดิจิทัล จะเกิดปัญหาในธุรกิจได้	1	2	3	4	5
4	การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลต้องมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
5	ท่านมีมุมมองที่ดีต่อการทำงานในอนาคต	1	2	3	4	5
<b>ด้านความคาดหวัง</b>						
1	ท่านหวังว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรจะส่งผลดีต่อพนักงานและองค์กร	1	2	3	4	5
2	ท่านหวังว่าการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยี จะสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน	1	2	3	4	5
3	องค์กรของท่าน สามารถทำอะไรเพิ่มมากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนี้	1	2	3	4	5
4	ท่านมีการเข้าฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ นอกเหนือจากความรู้เดิมที่มีอยู่เป็นประจำ	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 4 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
ด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี						
1	ท่านได้มีการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	2	3	4	5
2	ท่านใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อให้งานรวดเร็วขึ้น	1	2	3	4	5
3	ท่านใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการออกแบบและนำเสนองานอยู่เสมอ	1	2	3	4	5
4	ท่านสามารถเรียนรู้การใช้งานระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ และระบบการทำงานใหม่ที่องค์กรปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว	1	2	3	4	5
ด้านความสามารถทางด้านภาษา						
1	ท่านสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดีทั้งพูด อ่าน และเขียน	1	2	3	4	5
2	ท่านมีความสามารถทางภาษามากกว่า 2 ภาษา	1	2	3	4	5
3	ท่านได้มีการฝึกอบรมภาษาอื่นๆ นอกเหนือจากความรู้เดิมที่มีอยู่	1	2	3	4	5
4	ท่านสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการตอบกลับจดหมายธุรกิจทางอีเมลได้เป็นอย่างดี	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 4 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด
ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม						
1	ท่านมักเสนอแนวคิด หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่ หน่วยงานอยู่เสมอ	1	2	3	4	5
2	ท่านสามารถสร้างเครื่องมือช่วยให้ระบบการ ทำงานง่ายและสะดวกขึ้น	1	2	3	4	5
3	ท่านปรับระบบทำงานบางอย่างเพื่อลดค่าใช้จ่าย ขององค์กร	1	2	3	4	5
4	ท่านเคยส่งผลงานทางด้านนวัตกรรม นำเสนอ ภายใน/ภายนอกหน่วยงาน	1	2	3	4	5

-----ขอขอบคุณค่ะ-----

### ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

ชนิสรา ผนังทอง

ประวัติการศึกษา

พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล ปี 2551

หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาเวชปฏิบัติทั่วไป  
(การรักษาโรคเบื้องต้น) ปี 2559

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

พยาบาลปริญญา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ประสบการณ์ ผลงานวิชาการ รางวัลและทุนการศึกษาเฉพาะที่สำคัญ

1. ประกาศนียบัตรรางวัล ผู้สอบได้คะแนนสูงสุดตลอด  
หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง สาขาเวชปฏิบัติทั่วไป  
(การรักษาโรคเบื้องต้น) ปี 2559 มหาวิทยาลัยศรีนคริน  
ทรวิโรฒ
2. ผลงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ กฟผ. FAST FOR  
WORK ได้รับรางวัลระดับ Bronze ปี 2563