

ทัศนคติและผลกระทบของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
ต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ทัศนคติและผลกระทบของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2564



นายกิตติคุณ สีทองคำ

ผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ตรียุทธ พรหมศิริ,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักรธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กั้นตามระ,

Ed.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ ความช่วยเหลือจากบุคคลหลายๆท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาทุ่มเทให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการวิจัย การแก้ปัญหา รวมถึงให้กำลังใจ จนเป็นแรงผลักดันที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงขอขอบคุณคณาจารย์วิทยาลัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งทางทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในเชิงธุรกิจ และสามารถนำมาใช้ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้งเจ้าหน้าที่และบุคลากรของวิทยาลัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่คอยสนับสนุนให้บริการต่างกับนักศึกษา กล่าวได้ว่าทุกท่านได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของสารนิพนธ์ฉบับนี้เช่นกัน และผู้มีส่วนสำคัญที่ของงานวิจัยคือ ผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกท่านทั้งที่ผู้วิจัยรู้จักและไม่รู้จักเป็นการส่วนตัว แต่ได้กรุณาแบ่งปันข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างมาก อีกทั้งได้สละเวลาอันมีค่ายิ่งเพื่อประโยชน์ทางด้านการศึกษาวิจัยที่ขยายมุมมองทางธุรกิจ ทางผู้วิจัยจึงขอขอบคุณทุกท่านมา ณ ที่นี้

นอกจากนี้ยังต้องขอบคุณเพื่อนๆ HO 22B และเพื่อนร่วมงานที่คอยให้กำลังใจ ให้ข้อเสนอแนะให้มุมมองใหม่ และคอยช่วยเหลือนับตั้งแต่จุดเริ่มต้นและในระหว่างการทำวิจัยจนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ในที่สุด

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากมีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดประการใดผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้

กิตติคุณ สีทองคำ

ทัศนคติและผลกระทบของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัล
มาใช้ในองค์กร

ATTITUDES AND IMPACTS OF PRIVATE ORGANIZATION'S EMPLOYEES IN BANGKOK
ON THE ADOPTION OF DIGITAL TECHNOLOGY IN THE ORGANIZATION

กิตติคุณ สีทองคำ 6250220

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พร
เกษม กันตามระ, Ed.D., ตริยูทธ พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาทัศนคติและผลกระทบของพนักงานองค์กรเอกชนในเขต
กรุงเทพมหานครต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร โดยทำการศึกษามุมมองของพนักงานที่มีต่อเทคโนโลยี
โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่นำมาใช้ในองค์กร โดยเปรียบเทียบการรับรู้ประโยชน์ การรับรู้ความยากง่ายของเทคโนโลยี การ
ปรับตัวของพนักงาน และองค์ประกอบของความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรจากมุมมองของพนักงาน
โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน
ซึ่งเป็นพนักงานองค์กรเอกชนที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรเนื่องจากเทคโนโลยีจะ
ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แม้ว่าจะมีข้อกังวลต่อปัญหาของตัวเทคโนโลยีเองและคุณค่าของมนุษย์ก็ตาม
ทั้งนี้พนักงานได้ให้ความสำคัญต่อการรับรู้ประโยชน์มากกว่าการรับรู้ความยากง่ายในการใช้งาน เพราะเทคโนโลยีจะ
ช่วยให้กระบวนการทำงานดีขึ้นและมองว่าเป็นการพัฒนาตนเอง ความยากง่ายเป็นเพียงความไม่คุ้นชินต่อตัว
เทคโนโลยีเท่านั้น เมื่อองค์กรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พนักงานมีการปรับตัวโดยเริ่มจากการเปิดใจยอมรับ พยายาม
เรียนรู้และทดลองใช้งานจริง นอกจากนี้ในมุมมองของพนักงานองค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดเตรียมกลไกที่
สนับสนุนในการใช้งานเทคโนโลยี มีกระบวนการสื่อสารที่ชัดเจนเข้าถึงกลุ่มผู้ใช้งาน และการสนับสนุนอุปกรณ์ที่
เหมาะสมต่อการใช้งานเทคโนโลยีตัวนั้น

คำสำคัญ : เทคโนโลยีดิจิทัล/ ทัศนคติ/ การรับรู้ประโยชน์/ การรับรู้ความยากง่าย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization)	5
2.2 รูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model – TAM)	5
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	7
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการองค์กร	10
2.5 ข้อเสนอในงานวิจัย (Propositions)	14
บทที่ 3 ระเบียบงานวิจัย	16
3.1 รูปแบบงานวิจัย	16
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	16
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	17
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	18
บทที่ 4 ผลการวิจัย	19
4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	19
4.2 การรับรู้ของเทคโนโลยีดิจิทัล	19

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.1 เทคโนโลยีดิจิทัลโดยทั่วไป	20
4.2.2 เทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	20
4.3 ทักษะติดต่อเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน	21
4.4 การรับรู้ของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร	24
4.4.1 การรับรู้ประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์กร	24
4.4.2 การรับรู้ความยากง่ายของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์กร	25
4.4.3 การให้ความสำคัญระหว่างการรับรู้ประโยชน์เปรียบเทียบกับการรับรู้ความยากง่ายของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์กร	26
4.5 ผลกระทบและการปรับตัวของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร	27
4.6 องค์ประกอบของความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร	28
บทที่ 5 การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	32
5.1 ทักษะติดต่อเทคโนโลยีดิจิทัล	32
5.2 การรับรู้ถึงประโยชน์กับการรับรู้ความยากง่ายต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร	33
5.3 ผลกระทบและการปรับตัวของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร	33
5.4 องค์ประกอบของความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร	34
5.5 ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร	35
5.6 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งถัดไป	39
บรรณานุกรม	40
ประวัติผู้วิจัย	42

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10



สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 Extension of Technology Acceptance Model	6
2.2.3 ส่วนของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	7



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันภาครัฐได้ประกาศนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่พยายามขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม จึงได้มีการพัฒนาโครงสร้างเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนนโยบายดังกล่าว เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งสภาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งประเทศไทย และสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) ซึ่งในหน่วยงานหลังมีการทำแผนกลยุทธ์ในระหว่างปีงบประมาณ 2561 – 2564 ด้วยกัน 6 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1, 3 และ 5 เกี่ยวข้องกับภาครัฐกิจโดยตรง กล่าวคือ กลยุทธ์ที่ 1 คือ การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของพนักงาน กลยุทธ์ที่ 3 คือ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศด้วยเทคโนโลยี และกลยุทธ์ที่ 5 การเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ทั้งนี้ภาครัฐต้องการพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจดิจิทัลของไทยโดยบูรณาการความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชนเข้าด้วยกัน ทำให้ภาคเอกชนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในองค์กร หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลตามไปด้วย ซึ่งการปรับเปลี่ยนดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อบุคลากรขององค์กร

นอกจากนโยบายภาครัฐแล้ว ในบริบททางสังคม Schwab (2018) ได้กล่าวว่าโลกกำลังอยู่ในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 โดยลักษณะของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ คือ 1. เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและแพร่หลายเป็นวงกว้าง 2. ศักยภาพองค์กรสูงขึ้น แต่กลับใช้แรงงานที่น้อยลงเมื่อเทียบกับองค์กรในอดีต 3. เป็นการเชื่อมโยงขององค์ความรู้หลากหลายสาขาทั้งที่มีคล้ายคลึงกันหรือแตกต่าง จนออกมาเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 นี้อาจเรียกได้เป็นการปฏิวัติดิจิทัล โดยมีกลไกหลักคืออินเทอร์เน็ต มีจุดเริ่มต้นมาความพยายามในการพัฒนาระบบถ่ายโอนข้อมูลจากคอมพิวเตอร์เมนเฟรม ที่ในระยะแรกใช้แผ่นฟลอปปีดิสก์ซึ่งมีขนาดพื้นที่จำกัด ใช้เวลานานในการถ่ายโอนข้อมูล ต่อมาก็มีการพัฒนาเครือข่ายอีเทอร์เน็ต (Ethernet) และแลน ทำให้องค์กรต่างๆ สามารถแบ่งปันข้อมูลกันภายใน (Greengard, 2015) จนการมาถึงของอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ที่ทำให้ปัจจุบันการเชื่อมต่อของสิ่งของทางกายภาพกับอุปกรณ์ดิจิทัล ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจ แต่ในขณะเดียวกันนั้นอินเทอร์เน็ตก็ทำลายบางธุรกิจให้ล้มหายไปอย่างธุรกิจกล้องฟิล์มที่ค่อยๆ ลดเลือนไปจากตลาดจากการเข้ามาของกล้องดิจิทัลและสมาร์ทโฟนนั่นเอง (Greengard, 2015) และมีการพูดถึง Digital Disruption เป็นกระแสที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากใน

การดำเนินธุรกิจ อันเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของ Airbnb, Uber หรือ Grab ที่มีรูปแบบธุรกิจอย่าง Sharing Economy โดยใช้ แพลตฟอร์ม (Platform) เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันองค์กรที่มีมูลค่าสูงสุดของโลก (Most Valuable Brand) จากข้อมูลของนิตยสาร Forbes 2020 ก็พบว่าบริษัทส่วนใหญ่เป็นบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยี โดยอันดับที่ 1 – 5 ได้แก่ Apple, Google, Microsoft, Amazon และ Facebook ตามลำดับ ซึ่งเป็นการยืนยันถึงการประสบความสำเร็จของบริษัทเหล่านั้น ที่เป็นผลมาจากการที่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลหรือสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ได้ ในขณะที่องค์กรธุรกิจอื่นๆ ที่ถึงแม้จะไม่ใช้กลุ่มเทคโนโลยี แต่ก็ถูกผลักดันให้ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการกับลูกค้า จากเดิมที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างช้า โดยเริ่มเปลี่ยนจากการใช้พิมพ์ดีดมาสู่การใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมสนับสนุนการทำงาน การเปลี่ยนรูปแบบการเก็บข้อมูลจากกระดาษมาสู่ไฟล์ดิจิทัล การนำ Enterprise Resource Planning (ERP) เข้ามาใช้ในส่วนงานต่างๆ การบริหารทรัพยากรบุคคล, บัญชีและการเงิน, การวางแผนวัตถุดิบ และงานระบบปฏิบัติการ และการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการแข่งขันทางธุรกิจ ประกอบกับในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ยิ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวเร่งให้ภาคธุรกิจหรือองค์กรภาคเอกชนต้องปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ที่ถูกเรียกว่าความปกติใหม่ (New Normal) ที่มาพร้อมข้อกำหนด กฎเกณฑ์และมาตรการทางด้านสาธารณสุข มาตรการปิดเมือง (Lockdown) อาจกล่าวได้ว่าทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวไปโดยปริยาย ทั้งในเชิงธุรกิจที่พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจากข้อมูลของ ทศพล ต้องหุ้ย, ธนพล กองพาลี และอณิชา ฉิมน้อย (2563) จากธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าผู้บริโภคมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้ในการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) นับจากปี พ.ศ. 2559 เพิ่มขึ้น 3 เท่า ในปี พ.ศ. 2563 ดังนั้นองค์กรธุรกิจด้านการเงินจึงต้องพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นส่วนที่ต้องปรับเปลี่ยนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการทางสาธารณสุขดังกล่าว และการดูแลสุขภาพของพนักงานให้ปลอดภัย การทำงานจากที่บ้าน (work from home) จึงกลายเป็นรูปแบบการทำงานที่หลายบริษัทได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง เช่น แพลตฟอร์ม ที่ใช้ในการประชุมทางไกล อย่าง Microsoft Team, Cisco Webex, Zoom หรือ แอปพลิเคชันติดตามการทำงานของพนักงานอย่าง Trello ส่งผลให้พนักงานต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว และได้รับผลกระทบโดยตรงอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อย่างไรก็ตามคุณพชร อารยะการกุล ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท บลูบิค กรุ๊ป จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีได้กล่าวถึง 10 สาเหตุของความล้มเหลวในการทำ Digital Transformation ขององค์กร และระบุว่า 3 ใน 10 ข้อเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง (Techsauce Team,

2562) ทั้งในแง่ของการที่พนักงานไม่ได้มองว่างานการปรับปรุงการทำงานและทำธุรกิจเป็นงานหลักของตนเอง จึงอาจไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการดังกล่าวเท่าที่ควร ประกอบกับการที่พนักงานไม่ได้มีองค์ความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงความรู้สึกต่อต้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพราะมองว่าเป็นการลดทอนคุณค่าในการทำงานของตนเอง เป็นภาวะของความรู้สึกไม่มั่นคงในแง่ของการทำงาน นอกจากนี้ในแง่ของกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับพนักงานเช่นกัน กล่าวคือ การที่พนักงานยังคงไม่ปรับกรอบความคิดให้เข้ากับกระบวนการทำงานแบบใหม่ที่เป็นผลจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเองที่อาจยังมีแนวทางการบริหารจัดการที่ไม่ดีพอ จนไม่สามารถผลักดันพนักงานให้มีการเปลี่ยนทัศนคติหรือปรับตัวให้เข้าเทคโนโลยีใหม่ จึงเกิดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งทำให้กระบวนการการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรเกิดความล้มเหลว และเมื่อองค์กรไม่ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น บริบททางการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะส่งผลเชิงลบทั้งต่อองค์กรและพนักงาน

ดังนั้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรจึงเป็นสภาพการณ์ที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ และผลักดันให้องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรอาจจะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรหากไม่ได้ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากพนักงานในองค์กร การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นที่จะสำรวจการรับรู้ มุมมองและพนักงานในองค์กรเอกชนซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากกระบวนการดังกล่าว เพื่อที่องค์กรจะสามารถทำความเข้าใจถึงผลกระทบต่อพนักงานทั้งในเชิงบวกและลบ เพื่อวางแผนการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

1.2 คำถามงานวิจัย

1. ทัศนคติของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร เป็นอย่างไร
2. การรับรู้ของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร เป็นอย่างไร
3. ผลกระทบและการปรับตัวของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร เป็นอย่างไร
4. องค์ประกอบของความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร ในมุมมองของพนักงานเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร
2. เพื่อศึกษาการรับรู้ของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร
3. เพื่อศึกษาผลกระทบและการปรับตัวของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร
4. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความสำเร็จต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรในมุมมองของพนักงาน

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาทัศนคติ การรับรู้ ผลกระทบและการปรับตัว ตลอดจนองค์ประกอบของความสำเร็จในมุมมองของพนักงานในองค์กรเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 30 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability) แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยเป็นผู้ใช้วิจารณญาณในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง และมีระยะเวลาในการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2563 ถึง เดือนเมษายน พ.ศ. 2564

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงทัศนคติ การรับรู้ ผลกระทบและการปรับตัวของพนักงาน ต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร
2. เพื่อให้ทราบถึงมุมมองของพนักงาน ต่อองค์ประกอบของความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร
3. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมในบริบทของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติ การรับรู้ ผลกระทบและการปรับตัว ตลอดจนองค์ประกอบของความสำเร็จในมุมมองของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการองค์กร ซึ่งทางผู้ศึกษาได้ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization)

ความหมายของคำว่า Digitalization มีผู้ให้คำนิยามหลากหลายแหล่ง อาทิ Gartner glossary (2018 อ้างถึงใน Parida, Sjodin, & Reim, 2019) กล่าวว่า Digitalization คือ การนำประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเปลี่ยนรูปแบบทางธุรกิจ เพื่อก่อให้เกิดผลกำไรที่สูงขึ้นและเพิ่มโอกาสในการสร้างคุณค่า อาจกล่าวได้ว่า Digitalization คือ กระบวนการที่เปลี่ยนธุรกิจไปสู่ธุรกิจดิจิทัล

ส่วน Gobble (2018 อ้างถึงใน Parida, Sjodin, & Reim, 2019) ได้ให้นิยามว่า Digitalization ใไว้ว่าเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนจากข้อมูลอนาล็อกเป็นดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัลในการสร้างคุณค่าใหม่ทางธุรกิจ

ส่วน I-scoop.eu (2018 อ้างถึงใน Parida, Sjodin, & Reim, 2019) ได้ให้ความหมายโดยละเอียดมากขึ้น กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนรูปแบบการปฏิสัมพันธ์, การสื่อสาร, ลักษณะงานและรูปแบบการทำธุรกิจไปสู่ดิจิทัล โดยผสานดิจิทัลและกายภาพเข้าด้วยกันซึ่งเรียกว่า การให้บริการลูกค้าแบบ Omni Channel ด้วยการบูรณาการการตลาดเข้ากับการผลิตที่ทรงประสิทธิภาพโดยใช้ระบบอัตโนมัติ, กึ่งอัตโนมัติ และ ไม่นอัตโนมัติผสมผสานกัน

โดยรวมจึงสรุปได้ว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการองค์กร คือ กระบวนการปรับเปลี่ยนการทำงานในธุรกิจไปสู่เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร และพัฒนาการให้บริการลูกค้า โดยอาจเป็นการผสานของดิจิทัลและกายภาพ และอาจก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ขึ้น

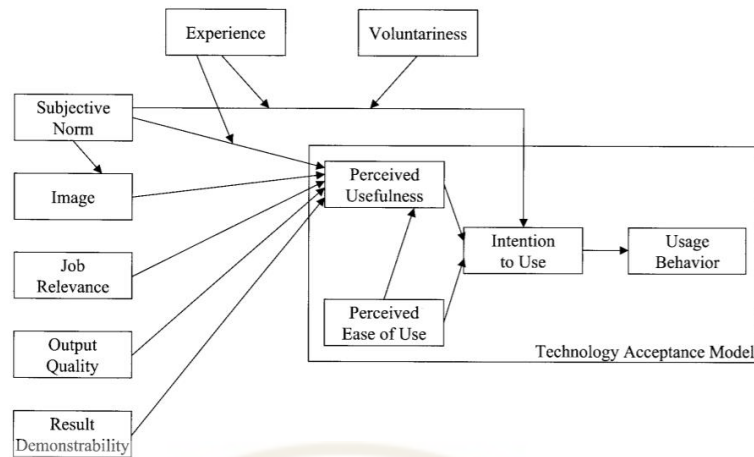
2.2 รูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model – TAM)

แม้ว่าองค์กรจะคัดเลือกและลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยวัตถุประสงค์ที่ดีเพียงใด แต่หากพนักงานซึ่งอยู่ในฐานะผู้ใช้ (User) ต่อด้านหรือเพิกเฉยต่อการใช้งานในเทคโนโลยีดังกล่าวแล้วความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กรก็คงมีอาจเกิดขึ้นได้ ด้วยเหตุนี้องค์กรควรให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจกับพนักงาน ในส่วนของรูปแบบการยอมรับเทคโนโลยีตามแนวคิดของ Davis (1989) ซึ่งได้ระบุไว้ว่ามีปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการยอมรับในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้นั้นประกอบไปด้วย ประการแรก คือ การรับรู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยี (Perceived of usefulness) ซึ่งส่งผลต่อการเลือกใช้หรือไม่ใช้ในเทคโนโลยี ในมุมมองของการทำงานหากเทคโนโลยีดังกล่าวช่วยให้ผลการปฏิบัติสูงขึ้นย่อมส่งผลต่อการยอมรับในเทคโนโลยี ประการที่สอง การรับรู้ถึงความง่ายในการใช้เทคโนโลยี (Perceived ease of use) ถ้าหากเทคโนโลยีนั้นมีความง่ายในการใช้งานก็มีแนวโน้มที่จะมีการเลือกใช้งานในระดับที่สูงกว่า ทั้งสองปัจจัยส่งผลต่อทัศนคติ ความมุ่งหมายทางพฤติกรรมและการใช้งานของพนักงาน

แต่หลังจากนั้นได้มีการพัฒนารูปแบบการยอมรับเทคโนโลยีเพื่อให้มีความแม่นยำมากขึ้น โดยมีการเพิ่มปัจจัยภายนอกที่ถูกระบุว่าเป็นปัจจัยที่มีมาก่อนการรับรู้ประโยชน์ (Antecedence) (ปราโมทย์ ลือนาม, 2554) อันประกอบไปด้วย

1. อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) ซึ่งประกอบไปด้วย บรรทัดฐานเชิงพฤติกรรม (Subjective Norm) ที่สังคมมีอิทธิพลต่อการแสดงหรือไม่แสดงพฤติกรรมของพนักงาน และภาพลักษณ์ทางสังคม (Image)

2. เครื่องมือการเรียนรู้ (Cognitive Instrument) ประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์กับงาน (Job Relevance) ในแง่มุมมองว่าจะช่วยส่งเสริมงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นหรือไม่, คุณภาพผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Output Quality), ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็น (Result Demonstrability) และการรับรู้ถึงความง่ายในการใช้เทคโนโลยี (Perceived ease of use) นอกจากนี้ยังปัจจัยเรื่องความสมัครใจ (Voluntariness) และ ประสบการณ์ (Experience) เข้ามาเกี่ยวข้องอีกด้วย (Venkatesh and Davis, 2000)



ภาพที่ 2.1 Extension of Technology Acceptance Model

ที่มา: Venkatesh & Davis (2000, p.188)

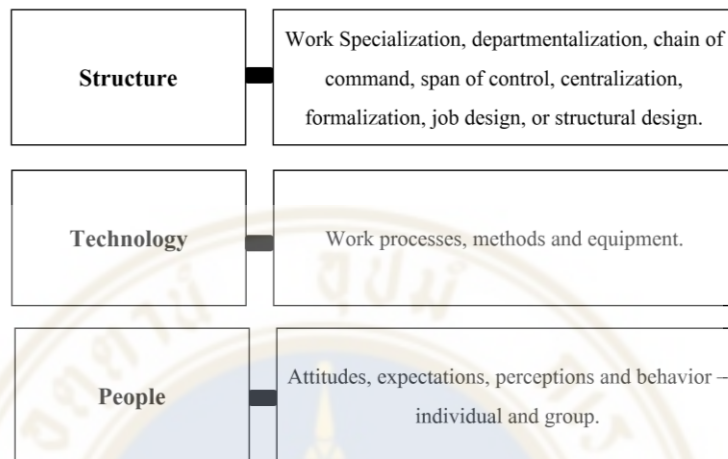
ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงความง่ายในการใช้เทคโนโลยี (Perceived ease of use) ประกอบไปด้วย ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Self-Efficacy), การควบคุมจากภายนอกที่ส่งผลต่อการรับรู้ (Perceptions of External Control), ความกังวลในการใช้คอมพิวเตอร์ และความสนุกสนานในการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Playfulness) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสริม คือ การรับรู้ความสนุกสนาน (Perceived Enjoyment) และการใช้งานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ (Objective Usability) (Venkatesh & Bala, 2008 อ้างถึงใน ปราโมทย์ ลีอนาม, 2554)

จากรูปแบบการยอมรับเทคโนโลยีดังกล่าวข้างต้นได้มีการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญมุ่งเจาะลึกไปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวบุคคลซึ่งในที่นี้ก็คือการยอมรับของพนักงาน ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสนใจเพื่อวางแผนทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้ประสบความสำเร็จ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

Robbins และ Coulter (2007) ระบุว่ากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญอยู่ 3 ส่วนหลัก คือ การปรับโครงสร้างการจัดการองค์กร (Structure) ซึ่งเป็นการจัดการลักษณะงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจเสียใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง, การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) ทั้งในแง่ของกระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติงานจากระบบอนาล็อก สู่ระบบดิจิทัล แต่

ส่วนที่มีสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ การเปลี่ยนแปลงพนักงาน (People) ที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนทั้งทัศนคติ, การรับรู้และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว



ภาพที่ 2.2 3 ส่วนของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ที่มา: Robbins & Coulter (2017, p.164)

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร ทำให้พนักงานต้องปรับเปลี่ยนจากการทำงานแบบเดิมมีลักษณะแบบ Manual ซึ่งพนักงานอาจมีความคุ้นชินมากกว่า ไปเป็นการทำงานในรูปแบบใหม่ ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงจำเป็นต้องวางแผนแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับ โดยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี คือ 8--Step Change Model ซึ่ง Kotter ได้ระบุไว้ในหนังสือ Leading Change ขึ้นตอน (Pollack & Pollack, 2015) ว่าในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประกอบไปด้วย 8 ดังต่อไปนี้

(1) Create Sense of Urgency ซึ่งเป็นขั้นตอนของการที่ทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องชี้ให้เห็นว่าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงอาจก่อให้เกิดผลกระทบอย่างไรบ้าง

(2) Creating the Guideline Coalition เมื่อองค์กรได้สร้างให้พนักงานรับรู้ถึงความจำเป็นถึงการเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรจะต้องสร้างทีมงานเพื่อเป็นส่วนนำในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(3) Develop a Vision and Strategy องค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและจะต้องสร้างความชัดเจนแก่กลุ่มพนักงาน เพื่อเป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

(4) Communicate the Change Vision องค์กรจะต้องเน้นการสื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่ ให้พนักงานสามารถรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์, กลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน

(5) Empowering broad-based change องค์กรหรือคณะทำงานต้องคอยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพยายามขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นๆ

(6) Generating Short-Term Wins เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาและกระทบต่อพนักงานค่อนข้างมาก ดังนั้นการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงจึงควรมีการให้รางวัล เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ รวมถึงเป็นการสร้างคุณค่าให้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(7) Consolidate gains and producing more change เมื่อการเปลี่ยนแปลงมาสู่ระยะหนึ่งแล้ว องค์กรควรวิเคราะห์บทเรียนจากสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วนำมาปรับปรุง

(8) Anchor the Changes in Corporate Culture องค์กรควรทำให้การพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง เป็นทัศนคติที่สำคัญต่อพนักงานในองค์กรทุกคน

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนดังกล่าว จะสังเกตได้ว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานโดยตรง อาจสร้างแรงกดดันให้กับพนักงานในการเปลี่ยนทั้งทัศนคติและพฤติกรรม เพราะต้องละทิ้งความคุ้นชินเดิม ด้วยเหตุนี้จึงอาจก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Oreg (2003) ได้ศึกษาและสรุปถึงปัจจัย 6 ประการที่ทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

(1) ความสูญเสียการควบคุม (Reluctance to lose control) ความรู้สึกที่ไม่สามารถควบคุมสิ่งต่างๆ ได้นี้กลายเป็นสาเหตุหลักของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(2) การยึดติดกับกระบวนการคิดแบบเดิม (Cognitive rigidity) และการยึดติดกับความคิดของตัวเอง พนักงานในกลุ่มนี้มักมีแนวโน้มที่ไม่เปิดรับความคิดใหม่ๆ และเป็นส่วนหนึ่งของการต่อต้านเปลี่ยนแปลง

(3) การขาดความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Lack of psychological resilience) เนื่องจากในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมักจะก่อให้เกิดความตึงเครียด กลุ่มคนที่ขาดความยืดหยุ่นทางจิตใจมักจะรู้สึกเสียหน้าหากยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะพวกเขารู้สึกว่าสิ่งที่เขาเคยทำนั้นผิดพลาด

(4) กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความอดทน (Intolerance to the adjustment period involved in change) เนื่องจากในช่วงสั้นๆของการเปลี่ยนแปลงมักต้องการการมีส่วนร่วมที่เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจทำให้ปริมาณงานเพิ่มขึ้น

(5) ความไม่พึงพอใจในการถูกระตุ้นและไม่ชอบสิ่งแปลกใหม่ (Preference for low levels of stimulation and novelty) เนื่องจากกระบวนการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสร้างสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้น และมักอาศัยการกระตุ้นเป็นเครื่องมือ คนที่ไม่ชอบกระบวนการดังกล่าวจึงมักไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

(6) ความไม่เต็มใจที่จะทิ้งนิสัยเก่าๆ (Reluctance to give up old habits) พนักงานกลุ่มนี้มีความเคยชินและสบายใจต่อพฤติกรรมเดิม ดังนั้นจึงมีแนวโน้มต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะโดยกระบวนการแล้ว การเปลี่ยนแปลงพยายามเปลี่ยนให้พวกเขาออกจากสถานการณ์ที่คุ้นเคยนั่นเอง ทั้งนี้องค์กรควรรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งในเชิงบวกโดยสื่อสารและให้ความรู้กับพนักงาน (Education and Communication) เปิดโอกาสให้พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation) องค์กรต้องสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องในช่วงของการเปลี่ยนผ่าน (Facilitation and Support) ในทางกลับกันก็ต้องทำความเข้าใจกับผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาจมีการเจรจาต่อรอง (Negotiation) หรือทำให้กลุ่มต่อต้านไม่ได้รับความสะดวกเพื่อเปลี่ยนผู้ต่อต้านให้มีจำนวนลดลง (Manipulation and Cooperation) หรือหากจำเป็นอาจต้องใช้การบังคับ (Coercion) (Robbins & Coulter, 2007)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร

จากการทบทวนและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กร พบว่างานวิจัยในประเด็นดังกล่าวในประเทศไทยมีค่อนข้างน้อย (พงษ์รัวี จุฑาธรรมกรณ 2562 ; วรรณพพล ทหารชัย 2562 ; คุษฎี จินต์วิริยะ 2562) ในที่ขณะงานวิจัยต่างประเทศมักจะเน้นในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำ Digital Transformation ในองค์กร (Kazim 2019 ; Adigwe & Oriola, 2015 ; Jin, Ma, & Ye, 2020; Mahmood, Khan, & Khan, 2019) ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยในอดีตเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการอ้างอิงการวิจัยในประเด็นข้างต้น ดังนี้

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
1	พงษ์รวิ จุฑาธรรม กรณ (2562)	การจัดการ ซอฟต์แวร์ สำหรับการซื้อ ขายและ ควบคุมสต็อก ของร้านอะไหล่ มอเตอร์ไซค์	เปรียบเทียบ โปรแกรม 3 โปรแกรม คือ Odoo, OPOS และ Car solution (Proprietary)	ทางร้านเลือกระบบ Odoo มา ใช้เนื่องจากผู้ใช้งานเห็น ประโยชน์ของระบบ ที่ช่วยให้ การทำงานมีประสิทธิภาพ และใช้งานง่าย ในขณะที่ ระบบก็มีความเหมาะสมกับ การดำเนินงานของร้าน และ การบริการที่ดีจากผู้ให้บริการ ระบบ
2	อรรณพพล หาราชัย (2562)	ระดับความ พร้อมทาง เทคโนโลยี และ ทางธุรกิจ สำหรับ ผู้ประกอบการ ฐานนวัตกรรม	วิสาหกิจที่ ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรมและ กลุ่มหน่วยงาน ภาครัฐที่มีหน้าที่ ส่งเสริมและ สนับสนุนวิสาหกิจ ที่ ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรม 5-30 ตัวอย่าง	หน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริม และสนับสนุนนวัตกรรมไม่ควร ใช้ระดับความพร้อมทาง เทคโนโลยีเป็นตัวชี้วัด แต่ควร คำนึงถึงปัจจัยทางธุรกิจทั้งใน เชิงการแข่งขัน การลงทุน และ การเพิ่มขนาดของธุรกิจ แต่ อย่างไรก็ตามระดับความ พร้อมทางเทคโนโลยีสามารถ ใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนและ สื่อสารใน 3 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นตอนการพัฒนา, การ ผลักดัน และการประยุกต์ใช้
3	ดุษฎี จินตวิริยะ (2562)	การยอมรับการ ประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี บล็อกเชนใน	กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน ได้แก่ Developer จำนวน 3 คน, Purchasing /	สิ่งที่ส่งผลต่อการนำเทคโนโลยี บล็อกเชนมาใช้ในกระบวนการ จัดซื้อจัดจ้างมี คือ 1. กระแส ของตัวเทคโนโลยีบล็อกเชน เองที่ทำให้องค์กรธุรกิจนำไป

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
		กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	Procurement Team 3 คน และ Team Leader 3 คน	ปรับใช้กันอย่างแพร่หลาย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ 2. การเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีบล็อกเชนที่จะช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ต้องใช้เวลาผู้ใช้ในการเรียนรู้และเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีดังกล่าว 3. ความรับรู้ถึงความยากหรือง่ายของเทคโนโลยีบล็อกเชน และอุปสรรคในนำมาปรับใช้กับระบบ IT ขององค์กร
4	Kazim (2019)	Digital transformation and leadership style : A multiple case study	กลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการ, หรือผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจการตัดสินใจในองค์กรที่ทำ Digital Transformation ในกลุ่มธุรกิจ โรงแรม, สุขภาพ, เกษษกรรม และการธนาคารขนาดกลางและใหญ่ในฝรั่งเศส	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำ Digital Transformation คือ 1. องค์กรต้องสร้างความชัดเจนในการทำ Digital Transformation และสื่อสารไปทุกส่วนขององค์กร 2. การพัฒนาทักษะหรือเทคนิคที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง 3. คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานแบบประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานได้, การทำงานโดยมุ่งเน้นที่คน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
				<p>และความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายองค์กรได้อย่างชัดเจน 4.ความสำเร็จในการทำ Digital Transformation อยู่ที่ยุทธศาสตร์ของผู้นำ 5.องค์กรต้องสร้างคณะทำงานที่มีความสามารถและทัศนคติที่ดีและ 6. เนื่องจากการทำ Digital Transformation เป็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร และเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อนำไปสู่เส้นทางที่เหมาะสมที่สุด</p>
5	Adigwe and Oriola (2015)	Toward and understanding of job satisfaction as it correlates with organizational change among personnel in computer-based special libraries in Southwest Nigeria	พนักงานอาวุโส ระดับ 6-17 จำนวน 140 คน ในห้องสมุดเขต Southwest Nigeria	จากผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในขณะที่ผลการปฏิบัติงานไม่ส่งผลกระทบใดๆ ต่อความพึงพอใจของพนักงาน นอกจากนี้พนักงานยังมีความเห็นว่าการแนะนำระบบคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับงาน จะช่วยเพิ่ม

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
				ประสิทธิภาพในการให้บริการ
6	Jin, Ma, and Ye (2020)	Digital transformation strategies for existed firms : from the perspectives of data ownership and key value proposition	การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ Digitalization จากกลุ่มตัวอย่าง 4 องค์กรในจีน	จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า การทำ Digitalization ในองค์กรควรมีแผนกลยุทธ์ด้วยกัน 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มกลยุทธ์ที่นำข้อมูลที่เกิดขึ้นไว้ในองค์กรเองมาใช้ประโยชน์การออกสินค้าใหม่ ในการเพิ่มมูลค่าการบริการ และการออกสินค้าเฉพาะกลุ่มลูกค้ามากขึ้น และกลุ่มที่มุ่งเน้นการนำข้อมูลที่เกิดขึ้นไว้โดยผู้อื่น โดยอาศัย Cloud Technology, Big Data การนำผลิตภัณฑ์ไปไว้บนแพลตฟอร์ม และบูรณาการผลิตภัณฑ์นั้นๆ ให้เข้ากับการบริการ
7	Mahmood, Zahid Khan, and Bashir Khan (2019)	Digital organizational transformation issues, challenges and impact : A systematic literature review of a decade	งานวิจัยแบบ Peer Review ที่ตีพิมพ์ในภาษาอังกฤษ ระหว่างปี 2008 - 2018 จำนวน 54 งาน	ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุดในการทำ Digital Transformation ในองค์กร คือ การมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้ การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อสิ่งเดิม การที่องค์กรมีแนวทางการร่วมมือในการทำงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
				การที่องค์กรมีกลยุทธ์ใน บทบาทหน้าที่ของพนักงาน และการจัดโครงสร้างองค์กร รวมถึงการจัดการความรู้ เป็น ปัจจัยที่มีผลกระทบกัน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าประโยชน์ ของการทำ Digital Transformation ประกอบไป ด้วย การสร้างคุณค่า การเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการ ดำเนินธุรกิจ การเพิ่ม ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และ ความได้เปรียบขององค์กร ตามลำดับ

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่าปัจจัยที่ทำให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับ คือการที่พนักงานตระหนักรู้ถึงประโยชน์ ความยากง่ายในการใช้งานของเทคโนโลยีดิจิทัล กล่าวคือในการรับรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ (พงษ์รวี จุฑาธรรมกรณ, 2562) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Adigwe and Oriola (2015) ที่ระบุว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมองเห็นถึงประโยชน์ที่จะช่วยให้การบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงดุชฎี จินต์วิริยะ (2562) ที่ได้ศึกษาวิจัยการยอมรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบล็อกเชนในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากพบว่าหากพนักงานรับรู้ถึงประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีบล็อกเชนมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการทำงาน ก็จะเป็นปัจจัยที่ทำให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบล็อกเชนประสบความสำเร็จ แต่เนื่องจากเทคโนโลยีบล็อกเชนมีความซับซ้อนและต้องคำนึงปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจและระบบไอทีขององค์กรอาจต้องใช้เวลาในการปรับตัว นอกจากนี้ยังได้ระบุถึงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำ Digital Transformation ใน

องค์กร ได้แก่ รูปแบบการทำงานที่สามารถประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน, การทำงานที่มุ่งเน้นคน และสามารถสื่อสารเป้าหมายองค์กรได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้พนักงานคาดหวังว่าผู้นำจะต้องให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งคณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดี (Kazim, 2019)

นอกเหนือจากประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพนักงานดังที่กล่าวข้างต้น งานวิจัยในอดีตยังชี้ให้เห็นถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยพบว่าองค์กรต้องสร้างความชัดเจนในการทำ Digital Transformation และสื่อสารความชัดเจนดังกล่าวลงไปในทุกส่วนขององค์กร และเปิดโอกาสให้เกิดวัฒนธรรมที่สามารถเกิดข้อผิดพลาดได้ เพื่อจะได้พบหนทางที่เหมาะสมกับองค์กรเอง (Kazim, 2019) ผลการวิจัยนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับ Mahmood, Khan, และ Khan (2019) ที่พบว่าการมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับแรกสำหรับ Digital Transformation และมีส่วนสำคัญในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร Jin, Ma, และ Ye (2020) พบว่าองค์กรควรมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเช่นกัน โดยแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ การนำข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์

นอกจากนี้งานวิจัยของพงษ์วิ จุฑาธรรมภรณ์ (2562) ยังระบุว่าปัจจัยของความสำเร็จอีกประการหนึ่ง คือเทคโนโลยีที่นำมาใช้นั้น ต้องมีความเข้ากับรูปแบบการดำเนินงานของร้าน และการบริการของเจ้าของเทคโนโลยีก็มีส่วนสำคัญ เช่นเดียวกับงานวิจัยของอรุณพหล ทหารชัย (2562) ที่ระบุว่าระดับความพร้อมของเทคโนโลยีไม่ใช่ปัจจัยเดียวในความสำเร็จ หากแต่ต้องประกอบไปด้วยเครื่องมือสนับสนุนภายในองค์กร ได้แก่ การพัฒนา การผลักดัน และการนำมาประยุกต์ใช้

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานวิจัยในอดีตที่ศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร มักมุ่งเน้นไปที่ตัวเทคโนโลยี และการยอมรับต่อการใช้เทคโนโลยี โดยงานวิจัยที่ศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในมุมมองพนักงานยังมีจำนวนค่อนข้างน้อย และไม่ค่อยปรากฏในบริบทของประเทศไทย ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาทัศนคติ การรับรู้ ผลกระทบและการปรับตัว ความสำคัญต่อการรับรู้ผลประโยชน์หรือความยากง่ายในการใช้เทคโนโลยี และองค์ประกอบต่อความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรในประเทศไทยผ่านมุมมองของพนักงาน

2.5 ข้อเสนอในงานวิจัย (Propositions)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นผู้วิจัยมีข้อเสนอในงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1. พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเห็นว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร ช่วยให้การดำเนินงานของพนักงานสะดวก และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

2. พนักงานรับรู้ถึงประโยชน์มากกว่าการคำนึงถึงความยากง่ายในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

3. พนักงานได้รับผลกระทบในเชิงบวกและสามารถปรับตัวได้ดี จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

4. ในมุมมองของพนักงาน องค์ประกอบของความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร การสื่อสารที่ชัดเจน และ ความมีส่วนร่วมของพนักงาน



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติ การรับรู้ ผลกระทบและการปรับตัว ตลอดจนองค์ประกอบของความสำเร็จในมุมมองของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร มีขอบเขตงานวิจัยและขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

3.1 รูปแบบงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยจะมุ่งเน้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติ การรับรู้ ผลกระทบและการปรับตัว ตลอดจนองค์ประกอบของความสำเร็จในมุมมองของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลได้อย่างเปิดกว้างตามลักษณะหรือประสบการณ์ส่วนตัวของแต่ละคน ใช้การดำเนินการวิจัยแบบอุปนัย (Inductive Approach) ที่ผู้วิจัยไม่ได้กำหนดกรอบความคิดไว้ก่อน เพียงแต่ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีเป็นแนวทางเท่านั้น เพราะผู้วิจัยยึดถือข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นหลัก โดยทำความเข้าใจและตีความส่วนย่อยแต่ละส่วนของข้อมูลอย่างตระหนักว่าข้อมูลย่อยๆเหล่านั้นมีความเชื่อมโยงกันเป็นภาพใหญ่ และเนื่องจากการวิจัยต้องการทำความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติ การรับรู้ ผลกระทบและการปรับตัว ตลอดจนองค์ประกอบของความสำเร็จในมุมมองของพนักงาน ต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร การวิจัยเชิงคุณภาพจึงเหมาะกับการทำความเข้าใจข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยปราศจากกรอบความคิดที่ชี้นำ (ชาย โพธิ์สิตา, 2562)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่เคยมีประสบการณ์จากการที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรแล้ว โดยผู้วิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non-probability) แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้สามารถสะท้อนถึงทัศนคติ การรับรู้ ผลกระทบและการปรับตัว ตลอดจนองค์ประกอบของ

ความสำเร็จในมุมมองของพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องไปกับวัตถุประสงค์ในวิจัย ทั้งนี้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างพิจารณาจากความเพียงพอของข้อมูล (Data Sufficiency) กล่าวคือ ขนาดตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่เพียงพอในการเป็นตัวแทนกลุ่มเป้าหมาย แต่ไม่ใหญ่จนมีความซับซ้อนในการวิเคราะห์ข้อมูล (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) แต่ก็ไม่ควรมีขนาดเล็กเกินไปจนไม่สามารถเห็นความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) ที่ผู้วิจัยไม่พบข้อมูลหรือรูปแบบที่แตกต่างแล้ว นอกจากนี้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างอาจใช้ Rule of Thumb ที่ระบุว่าในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ควรใช้กลุ่มตัวอย่างประมาณ 5-30 คน เพื่อให้สอดคล้องกับความเพียงพอของข้อมูลและความอิ่มตัวของข้อมูล โดยการวิจัยครั้งนี้จะใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 30 คน (Nastasi & Schensul, 2005 อ้างใน ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้โดยการกำหนดข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหลักของการวิจัย แต่ในขณะสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะพิจารณาว่าควรใช้ข้อคำถามใด หรือใช้คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเพื่อจำกัดให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อยู่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย (น้ำทิพย์ จรรยาธรรม, 2559) โดยผู้ถูกสัมภาษณ์จะให้คำตอบเหล่านั้นด้วยภาษาของตัวเอง (Taylor & Bogdan, 1998)

ทั้งนี้จะแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ระยะเพื่อสร้างความคุ้นชินระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการให้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง ดังนี้

ระยะแรก ผู้สัมภาษณ์จะต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ ความสำคัญของผู้ถูกสัมภาษณ์ต่อกระบวนการวิจัย และกรณีที่มีการบันทึกการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะต้องแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบ และอธิบายหลักการปฏิบัติที่ผู้วิจัยมีหน้าที่รักษาข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เป็น นอกจากนี้ผู้วิจัยจะต้องตรวจสอบถึงความเข้าใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเป็นกันเอง เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ระยะที่สอง ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์โดยไม่ได้แย้งในกรณีข้อมูลที่ขัดต่อบรรทัดฐาน และไม่คาดคั้นเอาคำตอบกรณีที่ผู้วิจัยยังไม่ได้รับข้อมูลที่ชัดเจน กรณีดังกล่าวผู้วิจัยจะย้อนกลับมาถามในประเด็นดังกล่าวอีกครั้ง

ระยะที่สาม ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้สัมภาษณ์ (Ritta, 1999 อ้างใน น้ำทิพย์ จรรยาธรรม, 2559)

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อขั้นตอนการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้ตีความข้อมูลที่ได้รับจากผู้ถูกสัมภาษณ์ (กุหลาบ ปุริสาร, 2556) ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาดังต่อไปนี้ (Powell & Renner, 2003)

1. ทบทวนข้อมูลและจัดการข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ให้เป็นระเบียบ
2. นำวัตถุประสงค์งานวิจัยและข้อเสนองานวิจัย (Proposition) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ถูกสัมภาษณ์
3. ใช้วิธีการให้รหัสข้อมูล (Coding) ในการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้รับจากผู้ถูกสัมภาษณ์
4. หารูปแบบ ความเชื่อมโยง จากข้อมูลที่ได้รับในหมวดหมู่เดียวกัน หรือระหว่างหมวดหมู่
5. ตีความข้อมูลที่ได้รับการจัดการตามข้างต้นเพื่อพิสูจน์หรือเปรียบเทียบกับข้อเสนอ งาน วิจัยหรือ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายสิ่งที่ค้นพบจากข้อมูล

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “ทัศนคติและผลกระทบของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร” โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คน เป็นพนักงานองค์กรภาคเอกชนที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานครฯ และมีประสบการณ์ในการที่องค์กรได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์กรเอกชนที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานครฯ จำนวน 30 คน แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 11 คน เพศหญิง จำนวน 19 คน มีช่วงอายุระหว่าง 24-49 ปี โดยแบ่งเป็นกลุ่มอายุ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน กลุ่มอายุ 30 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน และกลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน

มีอายุการทำงานโดยรวมระหว่าง 1-25 ปี โดยแบ่งเป็นโดยแบ่งเป็นกลุ่มอายุการทำงาน 1-10 ปีขึ้นไป จำนวน 14 คน กลุ่มอายุการทำงาน 11-20 ปีขึ้นไป จำนวน 14 คน และกลุ่มอายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน

ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างมาจากธุรกิจด้านการเงินการธนาคารจำนวน 12 คน ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและโรงแรมจำนวน 4 คน ธุรกิจด้านอาหารจำนวน 3 คน ธุรกิจด้านไอทีจำนวน 2 คน และธุรกิจอื่นๆ จำนวน 9 คน

4.2 การรับรู้ของเทคโนโลยีดิจิทัล

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรเอกชนจำนวน 30 คน ซึ่ง โดยทำการสำรวจการรับรู้ และประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล จึงได้มีการ

สอบถามถึงเทคโนโลยีดิจิทัลใน 2 ประเด็น คือ เทคโนโลยีดิจิทัลโดยทั่วไป และเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน กลุ่มตัวอย่างได้ระบุถึงเทคโนโลยีดิจิทัลในหลากหลายรูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 เทคโนโลยีดิจิทัลโดยทั่วไป

สำหรับเทคโนโลยีดิจิทัลทั่วไป กลุ่มตัวอย่างได้ระบุถึงทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เช่น Smartphone, Computer, Tablet, Notebook, ipad หุ่นยนต์ รถยนต์ไฟฟ้า หรือ Application เช่น Microsoft Office/Team, Internet Banking, Line, Facebook, Lazada, RPA หรือ AI เป็นต้น ซึ่งเป็นเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันของกลุ่มตัวอย่าง

“...สำหรับเราก็ยังคงนึกถึงคอมพิวเตอร์อยู่นะ ถ้าได้มาเรื่อยๆ ก็จะเป็นมือถือ ipad ถ้าเป็นยุคนี้ก็ application มือถืออะไรต่างๆ...”

(หญิง, อายุ 33 ปี, Manager)

“...platform ออนไลน์ต่างๆ พวกโปรแกรมต่างๆ ผมจะมองข้ามเรื่อง device พวก laptop โทรศัพท์ ipad ไปเลย ผมมองว่าเป็น norm ของปัจจุบันไปแล้ว ที่เป็นอุปกรณ์ต่างๆ ผมจะไปมอง platform โปรแกรม application ใหม่ๆ มากกว่า device มองว่าเป็นเครื่องจักรอันหนึ่ง ดิจิทัลจริงๆ แล้วเป็นระบบภายในมากกว่า...”

(ชาย, อายุ 27 ปี, พนักงานฝ่ายฝึกอบรม)

“...การใช้เทคโนโลยีที่นำมาปรับใช้ให้เกิดความทันสมัย หรือเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น หรือการทำงานที่สามารถ share เอกสารต่างๆ ผ่านทางออนไลน์ หรือ device ต่างๆ มากขึ้น ซึ่งในชีวิตประจำวัน จัดว่าใช้ค่อนข้างเยอะ”

(ชาย, อายุ 39 ปี, ผู้จัดการ)

“...application ในมือถือที่ทำให้เราใช้ชีวิตได้สะดวกสบายมากขึ้น รถยนต์ไฟฟ้าที่ทำให้ชีวิตเรดีขึ้น platform ต่างๆ Mobile Banking...”

(ชาย, อายุ 32 ปี, Senior Associate)

4.2.2 เทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

สำหรับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน กลุ่มตัวอย่างได้ระบุถึงโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ทั้งที่เป็นเทคโนโลยีที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาใช้งานเอง หรือเทคโนโลยีที่มีใช้กันอยู่แล้วหลายโดยบริษัทฯ ผู้สร้างจากภายนอกองค์กร เช่น Microsoft Office, ระบบ Call Conference,

ระบบที่ช่วยในการอนุมัติหรือเข้าถึงข้อมูลบางอย่าง และเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยในการทำงานแบบ Mobility Working

“...การเก็บ Manual ในรูปแบบไฟล์ดิจิทัล และอัปโหลดข้อมูลให้พนักงานเข้าถึงจากที่ไหนก็ได้ การสอบออนไลน์...”

(ชาย, อายุ 33 ปี, L&D)

“...work from anywhere, share drive, Microsoft Team, conference call, (โปรแกรมเฉพาะของบริษัท) เป็น Platform eLearning เป็น Software สร้าง engage ให้ทาง Academy กลาง คอย Tracking พนักงานให้เข้ามาเรียน...”

(หญิง, อายุ 36 ปี, SME Academy)

“...work from home ออนไลน์ใน Google Drive อยู่ที่ไหนก็ทำงานได้ มีแอปพลิเคชัน smartphone application ระบบ attendance ที่ไม่ต้องสแกนนิ้ว ระบบ conference call...”

(หญิง, อายุ 35 ปี, Key Account)

“...ระบบจัดซื้อผ่าน eMemo, SAP, การทำงานออนไลน์ เช่น การประชุมออนไลน์ เช็คอิน รายงานตัวทุกเช้าของน้องในทีม ไม่ว่าไลน์หรือซูม กิจกรรมของ foundation เปลี่ยนเป็น e-Library ทำให้โรงเรียนที่ตอนปกติเข้าไม่ถึงเพราะ access ได้ยาก ก็ทำตอนนี้ได้...”

(หญิง, อายุ 49 ปี, Vice President)

“...SAP Success Factor ฐานข้อมูลสวัสดิการวันลา คูสลิปเงินเดือน 50 ทวิ, อนุมัติวันลาสวัสดิการให้กับลูกน้อง eLearning eDocument eMemo ระบบที่ link ไปที่ระบบใหญ่คือ share service แต่หลักก็บัญชี ทำเบิกจ่ายเงินบริษัท สั่งซื้อของ จ่ายเงิน vendor Memo ที่ต้องเลขทำเป็น paper

(ชาย, อายุ 38 ปี, Manager)

4.3 ทศนคติต่อเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน มองว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน มีความถูกต้องเที่ยงตรงกว่ามนุษย์ ทำให้ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน รวมถึงประหยัดเวลา

“...เราว่าเทคโนโลยีมาช่วยเยอะ มองในภาพของงานของเราของเราก่อน การดูแลข้อมูล การเอาเทคโนโลยีมาช่วยมันมีประโยชน์มากกับการที่ต้องจัดการข้อมูลเยอะๆ มันช่วยให้เรื่องของ

การจัดการบริหารจัดการมันเป็นระเบียบมากขึ้นและปลอดภัยมากขึ้น มี application ในการจัดการข้อมูลทำให้เราสืบค้นข้อมูลได้ง่ายขึ้น มีการจัดระเบียบ จัด section ของข้อมูลที่เราค้นคว้าเข้าถึงมันได้ง่ายขึ้น และที่สำคัญมีการเข้ารหัสข้อมูลเพื่อป้องกันข้อมูลที่เป็นข้อมูลสำคัญพวกนี้หลุดหายไป มันดีในแง่ของการลด error ที่เกิดจากคน เพราะว่าอย่างน้อยเทคโนโลยีมันก็จะมึระบบที่ตรวจจับความผิดพลาด ฟ้องว่ามันมี error หรือมีข้อผิดพลาดให้เรารู้ ในขณะที่เราทำด้วยตัวเอง เราก็จะไม่มึทางรู้เลยว่าเราจัดระเบียบ เก็บข้อมูลตามที่ถูกต้องควรจะเป็นหรือเปล่า มันคือลด error ที่เกิดจากความผิดพลาดของคน..."

(หญิง, อายุ 33 ปี, Manager)

"...มันสามารถทำให้การทำงานมัน real เหมือนเราทำงานอยู่ที่ office แต่ความจริงเราก็อยู่บ้านนะ เราสามารถ meeting ได้ ปัญหาอะไรในระบบ เราก็สามารถพูดคุยกับ IT ผ่าน team ได้ มันทำให้รวดเร็วขึ้น สื่อสารไวขึ้น..."

(หญิง, อายุ 36 ปี, SME Academy)

"...มองว่ามันช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน เมื่อก่อน process ค่อนข้างเยอะมาก เกิดความถูกต้องแม่นยำ ได้มีเวลาไปพัฒนา ไปทำอย่างอื่นมากขึ้น พอ process ตรงนี้มันลดลงหรือกระชับขึ้น มีเวลาที่จะไปคิดต่อยอดว่างานไหนที่ยังช้าช้อนหรือทำช้าๆอยู่ ทำให้ช่วยเรียกว่าขยาย project มากขึ้นหรือสร้าง process improvement เรื่องขององค์กรมันเป็นเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความถูกต้องแม่นยำต่างๆก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น..."

(หญิง, อายุ 29 ปี, Chief)

"...มันง่ายในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่พี่ทำงานบัญชี ในอดีตที่ลง manual ลง debit credit กว่าผ่านรายการ เข้าสมุดบัญชีรายวัน มันก็ค่อนข้างยุ่งยาก แต่ตอนนี้ด้วยความที่เป็นโปรแกรมสำเร็จรูป ทำให้เราทำงานง่ายขึ้น การจัดเก็บข้อมูลก็ง่ายขึ้น การจะเรียกค้นข้อมูลมันก็ง่ายขึ้นด้วย การนำเสนอรายงานทางการเงินให้ผู้บริหารจะสะดวก รวดเร็ว และสามารถสืบค้นในโปรแกรม หาข้อมูลได้เยอะกว่า และใช้เวลาสั้นลงสำหรับพี่ ความรวดเร็วในการจัดเก็บข้อมูล สะดวกสบายมากขึ้น ความแม่นยำ ด้วยความที่เป็น AI ก็จะมีแม่นยำกว่า ความผิดพลาดน้อย ระยะเวลาในการทำงานบางทีที่ไม่เป็นอุปสรรค เราสามารถทำงานที่บ้านได้ เราสามารถ link มาที่โรงแรมได้ สมมุติวันที่เราทำงานแล้ว แบบมีงาค่วนหรืออะไร เราก็ไม่ต้องวิ่งมาทำงาน เราสามารถเปิด notebook ทำงานจากที่บ้านเราได้เลยสามารถ link เข้าในระบบของเราได้จากที่บ้าน..."

(หญิง, อายุ 39 ปี, Finance Controller)

แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน แม้จะมีทัศนคติที่ดีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล แต่พบข้อกังวลบางประการที่เป็นผลมาจากข้อจำกัดของตัวเทคโนโลยีดิจิทัลเอง ในการที่ระบบไม่

เสถียรหรือมีปัญหาทำให้ไม่ได้รับความสะดวกสบายในการทำงานเหมือนเดิม งานหยุดชะงักลง
ชั่วคราวระหว่างการแก้ปัญหา การที่เทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนคุณค่าของปฏิสัมพันธ์ระหว่าง
มนุษย์ด้วยกัน และการที่เทคโนโลยีอาจจะเข้ามาแทนที่คน

“...ในส่วนของการทำงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตรวจสอบข้อมูลได้
แก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาดได้ทันที มีการเรียนการสอน แบบ smart class room สามารถใช้ตัวปากกา
ดิจิทัล ในการที่จะเขียนได้เลยบนจอสกรีน ในกรณีที่นักเรียนอยากจะ share ก็ share ได้เลย, ระบบ
ของ HR จะมี application ที่สามารถเข้าไปดูได้ ณ ตอนนั้นเลย โดยที่ไม่ต้องไปติดต่อ HR โดยตรง
ทำให้ง่ายและสะดวกสบาย ประหยัดเวลามากขึ้น ข้อเสียมีบ้าง พอเทคโนโลยีมันเข้ามามีบทบาทมาก
ขึ้น ชีวิตมันสะดวกสบายมากขึ้น เข้าถึงในทุกๆอย่างได้ง่าย แต่ถ้าเกิดว่ามันเกิดปัญหา แล้วจำเป็นต้อง
กลับไปใช้ระบบ manual ในระหว่างที่รอการปรับแก้ไข อาจจะทำให้เรารู้สึก upset นิดหนึ่ง เพราะ
อาจจะช้า หรือ ไม่ทันใจ...”

(ชาย, อายุ 44 ปี, อาจารย์สถาบันการศึกษาเอกชน)

“...ทำให้เราทำงานง่ายขึ้น เห็นภาพมากขึ้น เพราะปกติตอนเช้าจะมีการคุยกับเมนเจอร์
ที่เชียงใหม่ สามารถโชว์ presentation ได้ ทำให้เราเข้าใจมากขึ้น แต่โปรแกรม คนเข้ามาใหม่บางครั้ง
ไม่มีการ train ต้องทดลองเอาเอง ใช้เวลากว่าที่จะจับจุดมันได้ หรือมีเครื่องมือสื่อสารหลายช่องทาง
ทำให้ให้เราไม่ได้เข้าไปดูไม่ได้เข้าไปเช็ค...”

(หญิง, อายุ 34 ปี, Assistant Reservation Manager)

“...ช่วยลดเวลาการทำงาน ลดความซับซ้อนและลดความผิดพลาดในการทำงานจาก
การตรวจสอบของระบบ ซึ่งส่งผลให้เกิดการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ในแง่ของการ
สื่อสารในบางเรื่องและบางกรณีผ่านระบบเทคโนโลยีเช่น การส่ง email ยังมีประสิทธิภาพไม่มาก
พอ บางครั้งทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันและเกิดความล่าช้า สำหรับการสื่อสารกับกลุ่มคน
จำนวนมาก ซึ่งต้องอาศัยการ convince หรือ inspire การสื่อสารแบบ face to face เป็นช่องทางที่ทำให้
ให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่า...”

(หญิง, อายุ 47 ปี, Compensation & Benefits Specialist)

“...ที่โปรแกรมนี้ใช้ได้ คือสามารถสั่งซื้อได้ทุกอย่างที่เราต้องการ ง่ายต่อการใช้งาน
ง่ายต่อการสั่งของ ซึ่งต่างจากเมื่อก่อนที่ต้องเขียนบิก ใช้เวลานาน แต่ถ้าเป็นระบบทำให้
ประหยัดเวลา หรือของบางอย่างเรารู้ได้เลยว่าของมีอะไรเหลือเท่าไร ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาในการ
ไปเช็คของจาก store ก่อน มีบ้างที่ระบบไม่เสถียร หรือ internet ล่ม เราไม่สามารถสั่งของได้ ใน
บางครั้งถ้าของที่ต้องสั่งด่วน แล้วไม่สามารถรอได้ก็ต้องแก้ไขเฉพาะหน้าโดยการออกไปซื้อจากข้าง
นอก แล้วค่อยทำในระบบทีหลัง...”

(หญิง, อายุ 27 ปี, พนักงาน)

4.4 การรับรู้ของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร

4.4.1 การรับรู้ประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์กร

ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในประเด็นเรื่องการรับรู้ประโยชน์ของเทคโนโลยีในส่วนนี้ คำตอบที่ได้รับมีความคล้ายคลึงกับทัศนคติต่อเทคโนโลยีข้างต้น โดยผู้วิจัยต้องการให้กลุ่มตัวอย่างได้อย่างตระหนักถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะสามารถเปรียบเทียบกับ การรับรู้ความยากง่ายของเทคโนโลยีได้โดยง่าย ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน มีการรับรู้ถึงประโยชน์ต่อเทคโนโลยีในส่วนที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งตนเองและองค์กร กล่าวคือ เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน เป็นการพัฒนาทักษะของตนเอง ทั้งนี้เมื่อประสิทธิภาพของพนักงานดี ย่อมส่งผลให้ผลต่อการดำเนินงานขององค์กรเจริญเติบโตทำให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ประโยชน์ของเทคโนโลยียังมีส่วนช่วยในการลดต้นทุน และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

“...เช่น ในการหา ERP ง่ายๆคือการตอบโจทย์ pain point ว่า 1. ลดเวลาในการทำงาน 2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ตอบโจทย์ตัวนี้ยังไม่พอต่อไปในอนาคตมันยังมี tools ที่เปิดรับ API หรือเปิดรับกับเทคโนโลยีของคนอื่นที่มา plugin องค์กรยังจะลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน และกลับมาคิดดูก่อนว่างานนี้เป็นงานจำเป็นที่ต้องทำหรือเปล่า...”

(ชาย, อายุ 37 ปี, Associate Operating Director)

“...ในฐานะที่เป็นทั้งผู้ใช้และผู้ดูแลระบบ คิดว่ามัน lean process ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ลดการใช้กระดาษ ลดเวลาในการทำงานมากๆ เมื่อก่อนเราทำงานหนึ่งอาจซัก 1 - 3 ชั่วโมง ตอนนี้อาจเหลือซัก 1 ชั่วโมงจากการทำงานงานหนึ่ง เป็นเรื่องที่เราได้รับประโยชน์โดยตรง พอเรา lean จากตัวเรา ทำให้เราสร้างประสิทธิภาพหรือ productivity ในการไปทำงานอย่างอื่นให้กับองค์กรได้เยอะขึ้น...”

(ชาย, อายุ 33 ปี, L&D)

“...เทคโนโลยีดิจิทัลได้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมาก ช่วยลดทอนเวลาในการทำงานจากระบบ manual เป็นแบบ ดิจิทัล ที่ระบบสามารถ interface หรือ ดึงข้อมูลได้ในทันที ไม่ต้องรอให้ทำให้ process ต่างๆไวขึ้น พอเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ก็ทำคะแนนโดยรวมต่อประสิทธิภาพการเข้าพัทของลูกค้าดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง...”

(ชาย, อายุ 32 ปี, Manager)

“...เทคโนโลยีช่วยเปิดโลก it's open your eye ในหลายแง่มุม แต่มีอินเทอร์เน็ตในการหาความรู้ เราไม่ต้องเสียเวลานานๆในการอ่านหนังสือ ร่นระยะเวลาเราได้ ในอีกแง่หนึ่งเทคโนโลยีช่วย optimize สิ่งที่เราทำ ถ้าในด้าน speed มันก็จะช่วยลดเวลาการทำงานตรงนั้นของเรา หรือถ้าพูดใน ส่วน amount of work มันก็ทำให้ภายในระยะเวลาที่เรทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น ถูกต้องมากขึ้น...”

(หญิง, อายุ 31 ปี, Assistant Manager)

“...เรื่องดิจิทัลต่างๆไม่ใช่สิ่งที่เรียนรู้และหายไป มันติดตัวผมตลอดไป มันติดอยู่ที่ เป็น skillset อันใหม่ที่ยกระดับทั้งฝีมือการทำงานของผมและ profile ของผมไปด้วย สมมุติตอนนี้ผมตกงานผมก็จะมีเขียน skill ใหม่ใน resume ว่าผมทำ SAP Success Factor ได้ ผมสามารถเขียน HTML ขึ้นต้นได้...”

(ชาย, อายุ 27 ปี, พนักงานฝ่ายฝึกอบรม)

4.4.2 การรับรู้ความยากง่ายของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน รับรู้ความยากง่ายของเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานในลักษณะของขั้นตอนในการใช้งานที่ไม่มีความซับซ้อน สามารถหาฟังก์ชันที่ตรงกับความต้องการได้ทันที ไม่เพิ่มขั้นตอนการทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิม ไม่มีการใช้ศัพท์เทคนิคหรือภาษาที่ไม่เหมาะสมกับผู้ใช้งาน ใช้เวลานานในการทำงานหรือประมวผล ทั้งนี้ความยากง่ายอาจมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ เจนเนอเรชัน ประสบการณ์ และความคุ้นชิน นอกจากนี้ หากเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นๆ ใช้งานก็ส่งผลต่อการเลือกใช้งาน กล่าวคือ พยายามหลีกเลี่ยงการใช้งาน กรณีที่มีทางเลือกอื่นก็จะหันไปใช้งานเทคโนโลยีหรือกระบวนการที่ง่ายกว่า ในขณะที่ขบวนการที่ไม่มีทางเลือกอื่นก็จำเป็นต้องใช้งาน

“...กราฟฟิคของ user interface ที่ตอบสนองกับความต้องการ, การเปิดของระบบที่สามารถเชื่อมต่อได้หลายอย่าง แต่มันก็ไม่ได้ยากขนาด too hard to learn มันคือความเคยชิน ยากก็แค่ วันแรกเดียวเท่านั้นแหละ ที่เหลือมันก็ได้...”

(หญิง, อายุ 40 ปี, Senior Manager)

“...ซับซ้อนเกินไป เข้าหลายขั้นตอนอย่างนี้หรือเปล่า ใช้ศัพท์ที่ทำให้ user ที่ไม่ใช่ไอทีไม่เข้าใจ ถ้ามันง่ายต่อการใช้งานมันก็น่าใช้ ทำให้ทีมของเรา หรือภายในองค์กรของเรา คำเรียกว่า ใช้งานง่ายความคิดพลาดมันก็น้อยลง มันไม่ซับซ้อน แต่สมมุติว่ามันยากมันก็ไม่น่าใช้ ความเข้าใจยาก ทำแล้วก็ผิดๆ ทำเท่าไรก็ถูกมันก็ไม่น่าใช้จะคะตามความเข้าใจ”

(หญิง, อายุ 39 ปี, Finance Controller)

“...ความง่าย คือ อาจจะต้องเป็นมิตรต่อผู้ใช้ ความยาก คือ software ต่างๆ ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะมีขั้นตอนที่มากขึ้น เพื่อป้องกันในเรื่องของการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิด เช่น ขั้นตอนที่มีการทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มความปลอดภัย ซึ่งอาจจะทำให้ใช้เวลาในการจัดทำข้อมูลเป็นระยะเวลานานสำหรับการเตรียมข้อมูลต่างๆ...”

(ชาย, อายุ 45 ปี, HR Manager)

“ - คำสั่งที่เราจะใช้ทำอะไรมันเยอะมาก แล้วบางทีครั้งมันเป็นแค่รูปสัญลักษณ์ มันก็เลยงงว่าต้องทำยังไง ใช้ทำอะไร บางทีคำสั่งมันหาไม่เจอ คำสั่งมันซ่อนอยู่ในอีกอัน มันต้องหาก่อนบางทีไม่ได้ใช้บ่อยมันจะลืม ถ้าอันไหนเรารู้สึกว่ามันง่าย เราก็จะเลือกใช้อันนั้น อันไหนมันยากเราก็ไม่อยากจะเลือกใช้มัน แต่ถ้าจำเป็นต้องใช้ใช้ก็ต้องใช้ คือ ถ้าหลีกเลี่ยงได้ก็จะไม่ใช่ มันเป็น common sense ของคน ถ้าเรารู้สึกว่ามันง่ายกับเรา สะดวกกับเรา ถ้า 2 สิ่งมันให้ประโยชน์เท่ากันเราก็ต้องเลือกสิ่งที่มีมันง่ายกับเรา...”

(หญิง, อายุ 24 ปี, Legal Officer)

4.4.3 การให้ความสำคัญระหว่างการรับรู้ประโยชน์เปรียบเทียบกับการรับรู้ความยากง่ายของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์จากการที่องค์กรนำเทคโนโลยีมาใช้ จำนวน 27 คนจาก 30 คนระบุว่าให้ความสำคัญกับประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่จะได้รับมากกว่าการรับรู้ความยากง่ายในการใช้งาน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาตนเองไปพร้อมกันด้วย ความยากง่ายปรากฏแค่ในระยะแรกเริ่มใช้งานเทคโนโลยีตัวนั้นๆ เท่านั้น หากใช้งานบ่อยๆ หรือมีความคุ้นชินแล้วความยากง่ายนั้นจะหายไปเอง

“...ให้ความสำคัญกับประโยชน์ของมันมากกว่า ก็คือ output ว่าเราต้องการให้มันตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว แต่ว่าความเข้าใจช่วงแรกทุกคนอาจเข้าใจยากหมดแหละ เพราะว่ามันเป็นสิ่งใหม่ พอใช้ไปเรื่อยๆมันอาจจะ get use to...”

(หญิง, อายุ 40 ปี, Manager)

“...ประโยชน์สำคัญ เพราะว่าการจะทำหรือจะใช้อะไรเราต้องดูที่ objective objective สำคัญ ถึงแม้ระหว่างทางที่จะไปถึง objective นั้นมันจะยากหรือจะง่ายก็ตาม แต่ถ้ามันจะทำให้เราบรรลุ objective ได้ ก็คิดว่าถึงแม้ยากก็พยายามได้...”

(หญิง, อายุ 29 ปี, Senior Officer)

“...เป็นคนชอบลองเลยไม่มีปัญหากับการเปลี่ยน โอเคเปลี่ยนได้ลองดูว่ามันดีไม่ดี ถ้ามันไม่ดีก็เปลี่ยนกลับมาทำแบบเดิมก็ได้...”

(หญิง, อายุ 31 ปี, Assistant Manager)

“...มองว่าประโยชน์ของการใช้งานมันมาก่อนความใช้งานยากง่าย อย่างที่บอกทุกๆ ครั้งว่าเพราะเทคโนโลยีเอามาเพื่อช่วยให้เราทำงานง่ายขึ้น แสดงว่าเราต้องมีปัญหาก่อน พอมีปัญหาเราถึงจะไปหาว่าอะไรมันถึงแก้ปัญหาระได้ ฉะนั้นหมายความว่าสิ่งที่เราจะเอามาแก้ปัญหาระได้มันต้องเป็นประโยชน์กับเราแน่ๆ ฉะนั้นยากง่ายมันจะมาทีหลัง ประโยชน์...”

(หญิง, อายุ 26 ปี, Supervisor)

“...ประโยชน์มากกว่า เพราะ หากเราได้เทคโนโลยีที่ง่าย แต่สร้างประโยชน์ให้องค์กรได้น้อย มันจะเป็นการสิ้นเปลืองมากกว่า แต่ถ้าเลือกที่ประโยชน์การใช้งานเป็นหลัก เพื่อตอบโจทย์ในทุกมิติ เชื่อว่าความยากง่ายมันจะขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม และตัวบุคคล ที่สามารถปรับได้...”

(ชาย, อายุ 32 ปี, Manager)

อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์จากการที่องค์กรนำเทคโนโลยีมาใช้จำนวน 3 คนจาก 30 คนระบุว่าให้ความสำคัญกับยากง่ายของเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน เนื่องจากหากเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้งานมีประโยชน์ แต่มีความยากในการใช้งานก็จะเป็นการลดทอนประสิทธิภาพในการทำงาน หากมีตัวเลือกอื่นก็จะเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ง่ายกว่า แต่หากมีความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็ต้องใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

“...เราต้องอยู่กับเทคโนโลยีตัวนั้น เราอยากได้อะไรที่มันตอบโจทย์เรา รวดเร็ว สะดวกสบาย ถ้าหากตัวที่เราจะใช้มันมีประโยชน์มากเลย แต่กว่าเราจะหยิบจับมันมาใช้เวลาและยาก เราก็ไม่ได้อยากใช้...”

(หญิง, อายุ 29 ปี, Chief)

“...เราเลือกอะไรที่ง่ายก่อนอยู่แล้ว มากกว่าที่มันซับซ้อน แต่ถ้าไม่มีตัวเลือกอื่นเราก็จำเป็นต้องใช้มัน...”

(หญิง, อายุ 37 ปี, Recruitment Specialist)

“...เอาความยากง่ายก่อน ถ้าหากเราที่ไม่อยากใช้ ต่อให้มันดีแต่มันยากเราก็ไม่ยากใช้กว่าเราจะได้งานงานหนึ่งออกมาเราต้องใช้ความพยายามมาก แต่องค์กรจะดูจากข้อดีข้อเสียก่อน แต่เราเป็นคนทำงานเราก็เอาความยากง่าย...”

(หญิง, อายุ 28 ปี, เจ้าหน้าที่บุคคล)

4.5 ผลกระทบและการปรับตัวของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่าในกรณีที่องค์กรได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน มีการปรับตัวโดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้มีการเปิดใจยอมรับในตัวเทคโนโลยีดังกล่าวหรืออาจทำความเข้าใจถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีตัวนั้นๆ จากนั้นมีการเรียนรู้ทั้งด้วยตนเองและผ่านช่องทางขององค์กรที่จัดเตรียมไว้ และลงใช้งานตัวเทคโนโลยีตัวนั้นให้เกิดความคุ้นชิน เมื่อสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลนั้นได้แล้วพยายามมองหาวิธีการใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีตัวนั้นๆ ในแง่มุมอื่นๆ

“...อย่างแรกต้องยอมรับความเป็นจริงว่า เราไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ ทุกอย่างมันต้องมีการเปลี่ยนแปลง ต้องทำความเข้าใจ มองให้ลึกว่าการที่บริษัท เอาตัวเทคโนโลยีตัวนี้เข้ามาใช้มันมีประโยชน์ยังไงมันช่วยงานเรา ต้องปรับ mindset เซ่ทของเราก่อนยอมรับความจริง ทำการศึกษาให้คุ้นชินกับมัน ใช้งานมัน การใช้งานเทคโนโลยีใดเทคโนโลยีหนึ่งแล้วเราไม่ได้มีคำถามกับมัน ไม่ได้มีปัญหาเกี่ยวกับมันทุกสิ่งทุกอย่างมันสามารถ smooth ดำเนินไปมันคือจุดสิ้นสุดแล้ว...”

(หญิง, อายุ 33 ปี, Manager)

“...ผมไม่ต้องปรับตัวอะไรเลย ผมไม่เป็นเด็กที่ไม่ค่อยปฏิบัติอะไรอยู่แล้ว ดังนั้นเวลาที่มีเทคโนโลยีใหม่ที่ผมต้องใช้ ผมก็พร้อมที่จะเรียนอยู่แล้ว เพราะผมไม่ได้มองว่าความรู้อันนี้มันเสียเปล่า มันเป็นส่วนหนึ่งของผมอยู่แล้ว ผมเปิดรับอยู่แล้ว ต้อง willing ที่จะเรียนรู้ เราต้องออกไปหาความรู้ด้วยตัวเองด้วย พยายามลอง platform ใหม่ๆ แม้ว่าเรายังไม่จำเป็นต้องใช้...”

(ชาย, อายุ 27 ปี, พนักงานฝ่ายฝึกอบรม)

“...set zero ไม่ควรเอา bias หรือสิ่งที่เราเข้า ไม่ควรเอา background knowledge มาเริ่มต้นกับสิ่งใหม่ อาจ block idea ความเข้าใจเรา miss lead ค่อยๆ ศึกษา มันหาความรู้ หาตัวอย่างจาก internet คนที่รู้ผู้เชี่ยวชาญ คนที่เคยใช้ ลองเล่นลองใช้ แล้วเอามา applied กับการทำงาน...”

(ชาย, อายุ 39 ปี, Manager)

“...การสนุกกับการใช้งาน และเปิดใจรับกับสิ่งใหม่ๆ เหล่านี้ เพื่อที่จะได้เรียนรู้และเข้าใจ เพื่อที่จะได้ปรับตัวอยู่เสมอ หากความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือ หากความรู้จากผู้อื่น เช่น ในการทำงาน ถ้าหากเราต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำเข้ามา...”

(ชาย, อายุ 44 ปี, อาจารย์สถาบันการศึกษาเอกชน)

4.6 องค์ประกอบของความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการองค์กร

สำหรับสิ่งที่องค์กรควรสนับสนุนเพื่อให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานประสบความสำเร็จนั้น กลุ่มตัวอย่าง 21 คนจากทั้งหมด 30 เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับกลไกหรือกระบวนการสนับสนุนในการใช้งานเทคโนโลยี ในแง่ของการวางแผนการใช้งานและการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน โดยใช้การอบรมหรือกลไกเชิงการบริหารเพื่อผลักดันให้เกิดการใช้งาน รวมถึงองค์กรควรพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

“...ถ้าคนเก่าเค้าไม่รับก็เอาคนใหม่มา push เค้า ไม่ได้หมายความว่าเอาคนออกนะ เอาคนใหม่ที่พร้อมเรียนรู้มาเป็นตัวผลักดัน ให้เค้า fight ขึ้น คุณทำกับน้องสองคนก็ได้ คือแบบพวกคอมพิวเตอร์สิ่งที่มีมันเรียนรู้ได้ง่ายๆ คุณก็ควรเรียนรู้ แต่ถ้าคุณไม่ยอมจริงๆ ก็ควรเอา KPIs มาจับแล้วก็รับคนใหม่เพื่อมาผลักดันเค้าไปเลยให้เค้าเรียนรู้อันใหม่ด้วย แล้วความรู้เค้าซึ่งเป็นความรู้ที่ดีมาก น้องก็จะได้รับจากเค้าด้วยเป็นการต่อยอดคนเวลาเกิดอะไรขึ้น...”

(หญิง, อายุ 29 ปี, Researcher)

“...เทรนนิ่งสำคัญ ควรจะจัดเป็นกลุ่มย่อย ไม่ควรสื่อสารแบบ one way communication คือไม่ใช่แบบสอนๆ อย่างเดียวมันต้องเปิดโอกาสให้เป็น two way communication มีโอกาสให้คุยตอบกลับ ตามเพื่อนำหาความเข้าใจของเค้าด้วยแบบใจใหม่ พฤติกรรมของคนไทยเป็นแบบอือทุกอย่าง แต่เอาจริงๆ ทำไม่ได้ มันควรต้องจี้ถามเพื่อให้แน่ใจว่าเค้าเข้าใจจริงๆ ด้วยหรือเปล่า...”

(หญิง, อายุ 39 ปี, Senior Chief)

“...เพราะเทคโนโลยีใหม่ มักจะมีการ update อยู่เสมอๆ เลยมองว่า การสนับสนุนในเรื่องของการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ใช้มีการ update ข้อมูล หรือ ในบางครั้งองค์กรอาจจะไม่ต้องผูกขาดกับระบบหรือเทคโนโลยีเดิมๆ เพื่อในกรณีที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ หรือ ทันสมัยมากกว่า และพร้อมที่จะ replace ได้ โดยอาจจะมีการลองนำมาใช้ เพื่อให้เกิดทักษะใหม่ๆ เพื่อตัวองค์กรและผู้ใช้เองก็ตาม อยากให้กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า...”

(ชาย, อายุ 44 ปี, อาจารย์สถาบันการศึกษาเอกชน)

กลุ่มตัวอย่าง 13 คนจากทั้งหมด 30 คน ระบุว่าองค์กรควรมีการสื่อสารในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน เนื่องจากพนักงานซึ่งเป็นผู้ใช้งานเทคโนโลยี ไม่ได้ได้รับการสื่อสารที่เพียงพอ และยังไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ของการที่นำเทคโนโลยีตัวนั้นๆ มาใช้ ประกอบการที่พนักงานมีการรับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานของเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถทำงานบางอย่างได้ดีกว่ามนุษย์ ซึ่งอาจจะสร้างความรู้สึกเชิงลบการต่อการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้นกระบวนการสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ

“...สื่อสารให้กับพนักงานรู้ว่าเทคโนโลยีตัวนี้อยู่ educate คนให้รู้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไร ทำไมบางคนเค้าถึงไม่ยอมรับรู้อะไร เพราะเค้าไม่รู้ไงว่าเค้าใช้แล้วมันจะเกิดประโยชน์ต่อเค้ายังไง พอเค้าไม่รู้เค้าก็ปิดกั้นแล้ว ความไม่รู้ทำให้เกิดความกลัว พอไม่รู้เค้าก็กลัวพอพอกลัวเค้าก็ไม่เอาแล้วเค้าไม่ทำ”

(หญิง, อายุ 49 ปี, Vice President)

“...เรามองว่ามันต้องเริ่มจากการสื่อสารวิสัยทัศน์ว่า จริงๆแล้วทำไมต้องเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วย วันนึงคุณจะทำพวก robotic มาใช้ต้องสื่อสารกับพนักงานว่าที่ขึ้นเอา robotic เข้ามาใช้วัตถุประสงค์แบบนี้แบบนี้นะ แล้วมันจะเกิดประโยชน์แบบนี้นะ เพื่อให้พนักงานทุกคนไม่ว่าจะ user เอง admin เอง หรือทุกสิ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีตัวนี้ให้เค้าได้เข้าใจและมองภาพเดียวกัน...”

(หญิง, อายุ 33 ปี, Manager)

กลุ่มตัวอย่าง 12 คนจากทั้งหมด 30 คน ให้ความเห็นว่าองค์กรควรเตรียมความพร้อมในการจัดหาอุปกรณ์ที่สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน เพราะนอกจากตัวเทคโนโลยีดิจิทัลเอง แล้วองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องก็มีส่วนช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของเทคโนโลยีเหล่านั้นเช่นกัน

“...การสร้างอุดมคติที่ดีให้กับองค์กร infrastructure ที่พร้อมกับการ go online go digital ได้แบบจริงๆ internet ที่พร้อมระบบรองรับที่สามารถใช้โปรแกรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ tools ต่างๆ อุปกรณ์ต่างๆ laptop tablet ต่างๆ ที่ช่วยให้พนักงานเข้าถึง โปรแกรมต่างๆ ได้ดีขึ้น พร้อมเพรียงขึ้น ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(ชาย, อายุ 27 ปี, พนักงานฝ่ายฝึกอบรม)

“...อินเทอร์เน็ต หรือ wifi ที่ครอบคลุม และพร้อมใช้งานสำหรับคนในองค์กร เพื่อการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี...”

(ชาย, อายุ 39 ปี, ผู้จัดการ)

กลุ่มตัวอย่าง 7 คนจากทั้งหมด 30 คน ให้ความเห็นว่า องค์กรควรสนับสนุนด้านการเงินในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน ทั้งในแง่ของการลงทุนในความสามารถของเทคโนโลยีดิจิทัลแต่ละส่วนให้ครอบคลุมกระบวนการทำงาน รวมถึงการบริการหลังการขายที่ต่อเนื่องจากทางผู้ผลิต เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

“...การที่เค้ายอมซื้อโปรแกรมมาตัวหนึ่ง แต่ซื้อไม่ได้เต็มรูปแบบ จ่ายเท่านี้ก็จะได้ function มาเท่านี้ ถ้าจ่ายเยอะก็จะได้มาเยอะ ซึ่งบางอย่างระบบมันได้มากกว่านั้นแต่มันติดอยู่ที่

license ซื้อมาแค่นั้น ถ้าค่ายอมที่จะจ่ายเงินเพิ่มเพื่อให้ระบบใช้งานได้เต็มที่ก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นประโยชน์ในการทำงานมากขึ้น ลดเวลา ไม่ต้อง manual อะไรมากมาย”

(หญิง, อายุ 34 ปี, Assistant Reservation Manager)

“...ค่าใช้จ่ายในการ service หมายถึงว่าที่จะทำให้ program มัน complete อยากให้องค์กรพร้อมที่จะจ่ายค่าบริการหลังการขาย หรือว่าค่า maintenance รายปีเพื่อให้เวลาที่เทคโนโลยีตัวนี้มีปัญหา พนักงานจะได้ไม่ติดขัดในการทำงาน ถ้าสมมุติว่าองค์กรซื้อมา แต่ไม่ซื้อบริการหลังการขายเค้า มันก็จะมีปัญหาภายหลังได้...”

(หญิง, อายุ 39 ปี, Financial Controller)

กลุ่มตัวอย่าง 6 คนจากทั้งหมด 30 คน ให้ความเห็นว่า องค์กรควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานเนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่ต้องใช้งานจริง ในบางครั้งผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลไม่เข้าใจในปัญหาหรือความต้องการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างแท้จริง จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานเองและต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน

“...อยากให้เค้าทำ vote นิดนึงเวลาเค้าจะเลือก “ไม่รู้ว่าจะทำได้” ไหม แต่รู้สึกว่าการ customer experience มันเป็นเรื่องที่สำคัญมันเหมือนว่าเรามีดิจิทัล มันเสียตังค์ แต่ทำไมชีวิตเรายัง suffer กว่าเดิม...”

(หญิง, อายุ 40 ปี, Manager)

“...ด้วยการทำงานบางอย่างทำให้คนถูกปิดกั้นความคิด ไม่สามารถเสนอแนะได้ ไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ควรมีช่องทาง ควรมี platform ควรมีอะไรที่ให้พนักงานสามารถจะ express idea ออกมา เสนอไอเดียขึ้นมา หรือ set up something ขึ้นมา แล้วเทคโนโลยีสามารถ support หรือสามารถเอาเทคโนโลยีมาใช้ตรงนี้ให้มันต่อยอดมากขึ้น มันอาจจะเกิดธุรกิจใหม่ เกิดฟังก์ชันงานใหม่...”

(ชาย, อายุ 39 ปี, Manager)

กลุ่มตัวอย่าง 4 คนจากทั้งหมด 30 คน ให้ความเห็นว่าองค์กรควรมีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลและต้องลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน รวมถึงต้องสามารถดึงศักยภาพของพนักงานในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานให้ได้เกิดประโยชน์สูงสุด

“...เลือกคนที่มีประสบการณ์ใช้งานเทคโนโลยี โดยเฉพาะผู้นำที่เก่ง ผู้นำที่ดี ดึงศักยภาพพนักงาน มีประสบการณ์ ทุกคนสามารถพัฒนาได้...”

(หญิง, อายุ 35 ปี, Manager)

“...ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ต้องมีการ take action เยอะ ให้ความเชื่อมั่น...”

(ชาย , อายุ 37 ปี, Associate Operating Director)



บทที่ 5

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ทัศนคติและผลกระทบของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้รับรู้ถึงปัจจัยที่จะทำให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ประสบความสำเร็จ ผ่านมุมมองของพนักงานซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากกระบวนการดังกล่าว และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ให้องค์กรบรรลุความมุ่งหวังที่ว่าเทคโนโลยีดังกล่าวจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการเก็บข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ที่เป็นพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 30 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างจะต้องมีประสบการณ์ในการที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ที่ผ่านมาและเป็นมุมมองของพนักงานโดยตรง ด้วยเหตุนี้จึงขอเสนอข้อสรุปจากการศึกษาดังต่อไปนี้

5.1 ทัศนคติต่อเทคโนโลยีดิจิทัล

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ระบุว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าวช่วยทำให้การทำงานได้รับความสะดวกสบาย ช่วยลดกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดระยะเวลาในการทำงานแต่ละชนิด และมีความถูกต้องแม่นยำกว่ามนุษย์ซึ่งช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานให้น้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอในงานวิจัยที่ 1 (Proposition 1) ที่ระบุว่าพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยีดิจิทัล โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คน เห็นว่าเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยทำให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาลดกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็น และลดความผิดพลาดของมนุษย์ทำให้ได้รับความสะดวกและรวดเร็วขึ้น ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันงานวิจัยของ พงษ์รวี จุฑาธรรมกรณ์ (2562) และ Adigwe and Oriola (2015) ที่ระบุว่าพนักงานเล็งเห็นถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยของคุษฎี จินต์วิริยะ (2562) ที่พบว่าพนักงานมองเห็นว่าเทคโนโลยีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดขั้นตอนการทำงานได้

อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน ระบุข้อกังวล 2 ประการ คือ ประการแรกเป็นข้อกังวลต่อตัวเทคโนโลยีเอง อาทิ ในการพึ่งพาเทคโนโลยีที่มากเกินไป หากเกิดปัญหาหรือข้อขัดข้องจากตัวเทคโนโลยีก็จะกระทบต่อความต่อเนื่องในการทำงาน ทำให้เสียเวลา และไม่ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน และประการที่สอง คือ ข้อกังวลต่อคุณค่าของมนุษย์ ทั้งการที่เทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ และความกลัวต่อการตนเองจะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี

5.2 การรับรู้ถึงประโยชน์กับการรับรู้ความยากง่ายต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อองค์กร

สำหรับประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ระบุว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยลดระยะเวลาการทำงาน ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก และเทคโนโลยียังช่วยพัฒนาทักษะของตน ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งยังลดต้นทุนการดำเนินงาน รวมถึงองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

สำหรับความยากง่ายของเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างระบุว่า มีขั้นตอนที่ไม่ซับซ้อน ใช้เวลารวดเร็วการประมวลผล ไม่ต้องมีความรู้ทางด้านเทคนิคหรือมีภาษาเหมาะกับผู้ใช้งาน นอกจากนี้ความยากง่ายของเทคโนโลยีดิจิทัลยังขึ้นอยู่กับอายุ ประสบการณ์ และความคุ้นชิน และหากเป็นไปได้ ก็อาจหลีกเลี่ยงการใช้หรือใช้เทคโนโลยีที่ใช้ง่ายกว่า ในกรณีที่ไม่มีตัวเลือกก็จำเป็นต้องใช้

การรับรู้ประโยชน์และการรับรู้ความยากง่ายของเทคโนโลยีดิจิทัลข้างต้น สอดคล้องกับทฤษฎี Technology Acceptance Model – TAM ที่ระบุว่า การรับรู้ทั้ง 2 อย่างนี้ส่งผลต่อการยอมรับทัศนคติ และพฤติกรรมในการใช้งานของพนักงานต่อเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นๆ (Davis, 1989)

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างประโยชน์และความยากง่าย พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 27 คนให้ความสำคัญกับประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลมากกว่าการคำนึงถึงความยากง่ายในการใช้งาน เพราะนอกจากจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ยังเป็นการพัฒนาทักษะของตนเอง ส่วนความยากง่ายนั้นเป็นเรื่องของความคุ้นชิน หากใช้งานไปสักระยะเวลาหนึ่งความยากก็จะลดลง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอที่ว่า พนักงานมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีมากกว่าการคำนึงถึงความยากง่ายของการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ ตามข้อเสนองานวิจัยข้อที่ 2 (Proposition 2) อย่างไรก็ตาม

ตามกลุ่มตัวอย่าง 3 คน คำนึงถึงความยากง่ายในการใช้งานมากกว่า แต่ก็ระบุว่าจะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน หากหลีกเลี่ยงไม่ได้

5.3 ผลกระทบและการปรับตัวของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการปรับตัวโดยเริ่มจากการเปิดใจยอมรับปรับเปลี่ยนทัศนคติตนเองต่อเทคโนโลยีนั้น และเริ่มทำความเข้าใจในประโยชน์ของเทคโนโลยี พยายามเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือช่องทางที่องค์กรได้จัดเตรียมไว้ กลุ่มตัวอย่างสร้างความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีตัวนั้นๆ โดยการลองใช้งานจริง พอถึงจุดหนึ่งที่สามารถใช้งานเทคโนโลยีตัวนั้นๆ ได้เป็นอย่างดีแล้ว ก็พยายามที่จะหาประโยชน์ด้านอื่นๆ ของเทคโนโลยีตัวนั้นๆ ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนองานวิจัยข้อที่ 3 (Proposition 3) ในการศึกษาที่พนักงานได้รับผลกระทบในเชิงบวกและสามารถปรับตัวได้อย่างดีจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยเหตุที่พนักงานเปิดใจลองใช้งาน และพยายามเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์การทำงานในแง่มุมอื่นนอกเหนือจากที่องค์กรคาดหวัง และสอดคล้องกับการรับรู้ประโยชน์ (Perceive of usefulness) ตามทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model) ในส่วนที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับเทคโนโลยี (Davis, 1989) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปราโมทย์ ลีอนาม (2554) ที่พบว่าการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีกับการที่เทคโนโลยีเหล่านั้นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Relevance), การรับรู้คุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน (Output Quality) และพนักงานสามารถรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่แสดงที่เกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยี (Result Demonstrability) และทั้งสามปัจจัยนี้ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ของเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อการยอมรับเทคโนโลยีในที่สุด

5.4 องค์ประกอบของความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร

สำหรับองค์ประกอบของความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างอยากได้รับการสนับสนุนจากองค์กร โดยระบุว่าองค์กรควรมีการวางแผน และสร้างกระบวนการสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับมีเครื่องมือเครื่องมือที่จะทำให้พนักงานสามารถใช้งานเทคโนโลยีตัวนั้นๆ ได้ เช่น การบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยต่อการใช้งานเทคโนโลยี การอบรมเพื่อพัฒนาทักษะให้สามารถใช้งานได้ รวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ผลการวิจัยข้างต้นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถพล หาราชัย (2562) ที่ระบุว่า เทคโนโลยีดิจิทัลไม่ใช่ปัจจัยในความสำเร็จขององค์กรเพียงอย่างเดียว เครื่องมือที่สนับสนุนการใช้ งานก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เช่นเดียวกับ Kazim (2019) ที่ระบุถึงกลไกที่ช่วยให้การนำเทคโนโลยี มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ อันได้แก่การพัฒนาทักษะ การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การทำงานมุ่งเน้นที่คน และการจัดตั้งคณะทำงานที่เหมาะสม

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังต้องการให้องค์กรสื่อสารกับตนเองอย่างชัดเจน ในฐานะ ผู้ใช้งานเทคโนโลยีต้องการที่จะเข้าใจถึงความคาดหวังและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึง เทคโนโลยีดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงาน สามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ อย่างไรบ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าองค์กรต้องสร้างความชัดเจน ผ่านการสื่อสารลงในทุก ส่วนขององค์กร (Kazim, 2019)

นอกจากนี้ ประสิทธิภาพของอุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการใช้งานเทคโนโลยีตัวนั้นๆ ก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าหากอุปกรณ์มีคุณสมบัติที่ไม่สามารถรองรับ หรือช่วย ส่งเสริมการทำงานของเทคโนโลยีแล้วก็อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของ พนักงานเช่นกัน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องบางส่วนกับข้อเสนองานวิจัยข้อที่ 4 (Proposition 4) ซึ่ง ระบุว่าในมุมมองของพนักงาน องค์ประกอบของความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ใน องค์กรได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร การสื่อสารที่ชัดเจน และความมีส่วนร่วมของพนักงาน เนื่องจาก กลุ่มตัวอย่างระบุถึงการสื่อสาร และการสนับสนุนการใช้งานเทคโนโลยีให้สำเร็จลุล่วง ไม่ว่าจะเป็น แผนงาน กระบวนการ และอุปกรณ์ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์องค์กร (Mahmood, Khan, & Khan, 2009; Jin, Ma, & Ye, 2020) และการเข้าไปมีส่วนร่วมมากในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น (Robbins & Coulter, 2017)

5.5 ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาทัศนคติ การรับรู้ และผลกระทบและการ ปรับตัวของพนักงานต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร รวมถึงองค์ประกอบของ ความสำเร็จต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ จากผลวิจัยข้างต้น มีข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยีอยู่แล้ว ทั้งเทคโนโลยีที่ ใช้ในชีวิตประจำวันและเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งทำให้ง่ายต่อการที่องค์กรหรือ ผู้บริหารจะนำเทคโนโลยีดิจิทัลใดๆมาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วย

เหตุที่พนักงานมีทัศนคติที่ดีย่อมเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้โดยง่าย มีความพยายามในการปรับตัวเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้ได้มากที่สุด ดังนั้น องค์กรหรือผู้บริหารจึงควรสร้างการรับรู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีแก่พนักงาน และวัตถุประสงค์/จุดมุ่งหมายในการนำเทคโนโลยีตัวนั้นมาใช้ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกและยอมรับต่อตัวเทคโนโลยีนั้นๆ ได้ง่ายขึ้น จนมองข้ามอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งก่อนและในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทัศนคติเชิงบวกของพนักงานนับเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ มีช่วยให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรหรือผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการสร้างความรู้สึกเชิงลบให้เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ ซึ่งอาจทำได้โดยการเลือกเทคโนโลยีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจริงๆ หรือช่วยในการทำงานของพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้บริหารไม่ควรตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีโดยมองข้ามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้ หรือนำมาใช้แล้วก่อให้เกิดความยากลำบากต่อตัวพนักงาน จนทำให้พนักงานเริ่มมูมมองในแง่ลบต่อตัวเทคโนโลยี อันอาจจะส่งผลให้พนักงานหลีกเลี่ยงการใช้งานเทคโนโลยีตัวนั้นๆ และทำให้การนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่ประสบความสำเร็จ

2. ถึงแม้ว่าตัวเทคโนโลยีดิจิทัลเองเป็นส่วนสำคัญในเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร แต่การที่องค์กรหรือผู้บริหารละเลยการสร้างระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ที่จำเป็นในการสนับสนุนการใช้งานเทคโนโลยีนั้นๆ ก็อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีนั้นๆ ได้คุ้มค่ากับการลงทุน ระบบนิเวศน์ในที่นี้หมายถึง การที่องค์กรการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยต่อการใช้งานเทคโนโลยีนับตั้งแต่การวางแผนการนำเทคโนโลยีมาใช้ว่าจะเริ่มอย่างไร เริ่มทดลองกับพนักงานกลุ่มไหนก่อนหรือใช้งานกับกลุ่มเป้าหมายทุกคนเลย เช่น ต้องใช้ควบคู่กับวิธีการเดิมก่อนในระยะแรกหรือเปล่า, การให้เวลาในการเรียนรู้การใช้งานเทคโนโลยีจนเกิดความคุ้นชิน หรือแม้กระทั่งความเข้าใจถึงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในระยะแรกเริ่ม เป็นต้น องค์กรควรมีเครื่องมือสนับสนุนการให้ความรู้ทั้งประโยชน์ของเทคโนโลยี วิธีการใช้งานในรูปแบบของการอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นซึ่งจะช่วยให้พนักงานใช้เทคโนโลยีได้ การมีคู่มือหรือการมีระบบจัดการความรู้ภายใน (Knowledge Management) การมีหน่วยงานภายในและเจ้าของเทคโนโลยีที่คอยสนับสนุนการทำงาน คอยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งองค์กรควรให้ความชัดเจน โดยส่งสัญญาณถึงพนักงาน โดยตรงต่อการให้ความสำคัญในการใช้งานเทคโนโลยีตัวนั้นๆ โดยใช้เครื่องมือทั้ง Soft Control เช่นการนำพนักงานกลุ่มที่มีความคุ้นชินและการปรับตัวต่อเทคโนโลยีเข้ามาสร้างแรงกดดันต่อคนที่หลีกเลี่ยงหรือต่อต้าน และ Hard Control เช่น การบังคับในฐานะหัวหน้างานทั้งการให้รางวัลและการลงโทษที่เป็นทางการ ซึ่งจะช่วยสร้างการตระหนักรู้ในตัวพนักงานที่ต้องให้ความสำคัญในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเช่นกัน

นอกจากนี้องค์กรควรให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของอุปกรณ์ทุกชนิดที่ต้องใช้งานร่วมกับเทคโนโลยี เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญ รวมถึงการนำเทคโนโลยีควรรสนับสนุนให้มีการพัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีเดิมที่ใช้อยู่ หรือมองหาเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆเข้ามาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง องค์กรและผู้บริหารจึงต้องมองการณ์ไกลเพื่อให้เทคโนโลยีดังกล่าวสามารถต่อยอดการพัฒนากระบวนการทำงานได้ในอนาคต

3. การสื่อสารเป็นอีกหนึ่งประเด็นสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งานภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ องค์กรควรมีการสื่อสารถึงวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างชัดเจน รวมถึงสื่อสารถึงประโยชน์ที่พนักงานหรือองค์กรจะได้รับ ซึ่งการที่นำเทคโนโลยีมาใช้แทนระบบงานที่เป็นอนาล็อก หรือเปลี่ยนจากเทคโนโลยีตัวหนึ่งไปเป็นอีกตัวหนึ่ง ย่อมสร้างความไม่คุ้นชินและแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่แล้ว นอกจากนี้เทคโนโลยีดิจิทัลยังถูกกล่าวถึงในแง่ลบ เช่น ความหวาดกลัวที่เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าฉลาดกว่า มีความเที่ยงตรงกว่ามนุษย์ จะถูกนำมาแทนที่ตนเอง ความกลัวและความไม่รู้ดังกล่าวย่อมเป็นแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดการต่อต้านเทคโนโลยีตัวนั้นๆ ดังนั้นการสื่อสารที่ชัดเจนจะช่วยลดทอนความไม่เข้าใจและข้อสงสัยต่างๆ ของพนักงานให้ลดลง เป็นการคลายความกังวลต่อสิ่งใหม่ที่ยังมองเห็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นนั่นเอง

4. ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรนั้นมีต้นทุนที่สูงและกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์กรในระดับหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อที่จะได้ตัดสินใจเลือกนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์เป้าหมายดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ดังที่กล่าวไปข้างต้นการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีมีต้นทุนที่สูง โดยเฉพาะในระยะเริ่มต้น ทั้งต้นทุนทางตรงจากการซื้อเทคโนโลยี การบริการหรือค่าบำรุงรักษารายปี และต้นทุนทางอ้อม ตั้งแต่ชั่วโมงการทำงานที่ต้องใช้ในกระบวนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ใหม่ หรือต้นทุนการพัฒนาบุคลากร จึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าเทคโนโลยีที่ลงทุนไปนั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด และสามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวต่อยอดทางธุรกิจระยะยาวได้หรือไม่ นอกจากนี้ การมีกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนและสื่อสารจนสร้างการรับรู้ให้กับพนักงานได้ จะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจถึงสาเหตุและรับรู้ถึงประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีมาใช้ เมื่อพนักงานมองเห็นเป้าหมายเดียวกันกับองค์กรและผู้บริหารก็จะเป็นช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จเชิงธุรกิจ

5. ในกระบวนการของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร นับว่าเป็นหนึ่งในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานในองค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุที่ว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของพนักงาน

ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว โดยนำหลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ให้เหมาะสม กล่าวคือ ผู้บริหารมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยหลัก 3 ประการในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Robbins และ Coulter (2007) คือ 1) โครงสร้างการจัดการองค์กร (Structure) คือ การจัดสรรสัมพันธ์เชิงอำนาจให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการทำงานที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ใหม่ เพื่อให้ความสัมพันธ์เชิงอำนาจดังกล่าวดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม 2) ตัวเทคโนโลยีเองที่ต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร และ 3) พนักงานที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับแนวคิดของ Kotter (Pollack & Pollack, 2015) ที่เสนอว่าในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างการรับรู้ถึงสาเหตุที่องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งานในองค์กร (Create Sense of Urgency) นอกจากนี้ผู้บริหารยังควรมีการวางแผนและสร้างทีมงานที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Create Guideline Coalition) รวมถึงการพัฒนาเป้าหมายกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้มีความชัดเจน (Develop Vision and Strategy) และขั้นตอนที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งได้สะท้อนผ่านผลการวิจัย คือ การที่องค์กรหรือผู้บริหารต้องมีกระบวนการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงทั้งสาเหตุและเป้าหมายขององค์กรถึงความจำเป็นและประโยชน์ต่อนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ (Communicate Change Vision) ซึ่งหากองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดแผนงานและทีมงานอย่างชัดเจนแล้ว แต่ไม่สามารถสร้างการรับรู้ความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร พนักงานไม่รับทราบถึงเป้าหมาย แผนงานที่ชัดเจนแล้ว อาจทำให้พนักงานเกิดข้อสงสัยต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลตัวนั้นๆ มาใช้และไม่สามารถดำเนินงาน โดยการปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรคาดหวังไว้

นอกจากนี้แล้วการสร้างส่วนสนับสนุนเพื่อส่งเสริมหรือขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยีดังกล่าว (Empowering Board-Based Change) ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมความพร้อมของพนักงานในการใช้งานเทคโนโลยี รวมถึงปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มาช่วยให้การใช้เทคโนโลยีมีประสิทธิภาพ เช่น อุปกรณ์ Wifi เป็นต้น เพราะด้วยสาเหตุที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้ อาจสร้างความรู้สึกต่อต้านอันเนื่องมาจากขั้นตอนการทำงานที่เพิ่มขึ้น จากขั้นตอนการทำงานใหม่ควบคู่ไปกับขั้นตอนการทำงานแบบเดิมในระยะแรกนั้น หรือความไม่คุ้นชินในการใช้งาน ขวัญและกำลังใจของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจดังกล่าวให้เกิดทั้งในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงและหลังจากกระบวนการสิ้นสุดลง (Generating Short Term Wins)

เมื่อการเปลี่ยนแปลงไปถึงช่วงระยะเวลาหนึ่งหากผู้บริหารก็ควรให้มีการถอดบทเรียนจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยนำผลการวิเคราะห์จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือสามารถเป็นแนวทางให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงในลำดับถัดไป เกิดขึ้นอย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น และส่วนสุดท้าย คือการที่สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่งเทคโนโลยีที่นำมาใช้อาจมีความเหมาะสม แต่ในอนาคตองค์กรก็ต้องมีการปรับเปลี่ยน โดยนำเทคโนโลยีมาใหม่ที่มีความเหมาะสมกับสถานะการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างความตระหนักรู้และเตรียมให้พนักงานในองค์กรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมที่จะยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน (Anchor the Change in Corporate Culture)

6. ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะมีประโยชน์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับองค์กร แต่จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความกังวลเกี่ยวกับปัญหาของตัวเทคโนโลยี เช่น ความไม่เสถียร, ระบบล่ม เป็นต้น หรือระบบนิเวศอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นองค์กรหรือผู้บริหารควรบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยี จัดให้มีแผนรองรับหากเกิดปัญหาขึ้นเพื่อให้การทำงานของพนักงานมีความต่อเนื่องและไม่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจในภาพรวม

5.6 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งถัดไป

1. การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำวิจัยโดยมุ่งเน้นการศึกษาใน 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ การรับรู้ประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัล (Perceived usefulness) และการรับรู้ความยากของเทคโนโลยีดิจิทัล (Perceived ease of use) เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างสามารถตระหนักรู้และรับรู้ได้อย่างชัดเจนจากประสบการณ์ของแต่ละคน อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีมีการพัฒนาต่อเนื่อง โดยมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การยอมรับเทคโนโลยี ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติม อาทิ อิทธิพลของสังคม (Social Influence) และลักษณะของระบบ (System Characteristics) (ปราโมทย์ ลือนาม, 2554)

2. กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้เป็นพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีประสบการณ์ต่อการที่เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงไม่สามารถเป็นตัวแทนของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครได้ทั้งหมด หรือเป็นตัวแทนของ

พนักงานในองค์กรภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจได้ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตอาจศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มตัวอย่างอื่น อาทิ พนักงานในองค์กรภาครัฐ, มิติทางด้านพื้นที่ที่อาจขยายจากกรุงเทพมหานคร, มิติเจนเนอเรชันหรือช่วงอายุที่ต่างกัน ซึ่งอาจมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน, มิติด้านตำแหน่งงานที่แตกต่าง, กลุ่มอุตสาหกรรม หรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีดิจิทัลเฉพาะของแต่ละองค์กรที่ใช้งานอยู่ เป็นต้น

3. เนื่องจากกลุ่มตัวในการวิจัยครั้งนี้มีการสุ่มตัวอย่างตามเงื่อนไขแบบกว้างทำให้กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์จากเทคโนโลยีในระดับที่แตกต่างกัน รวมถึงมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (Digital Literacy) ที่แตกต่างกัน ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจออกแบบมุ่งศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์หรือความสามารถทางเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน อาทิ พนักงานใช้เฉพาะคอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมพื้นฐาน และพนักงานที่ใช้ AI ในการทำงาน ซึ่งอาจมีมุมมองต่อใช้งานเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน

4. การรับรู้ความยากง่าย (Perceive ease of use) ของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ตามทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีนั้น ค่อนข้างเป็นนามธรรมและขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่าง งานวิจัยในอนาคตจึงอาจศึกษาการรับรู้ความยากง่ายด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่และเห็นแบบแผนลักษณะของความยากง่ายของเทคโนโลยีในมุมมองของกลุ่มตัวอย่างได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กุหลาบ ปุริสาร. (2556). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ [Qualitative Research Methodology]. วารสาร
วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 3(1), 8-22. สืบค้นจาก
<http://www.casjournal.cas.ac.th/admin/filedocuments/1488341186-1.pdf>
- ชาย โปธิสิตา. (2562). ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้น
ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- คุษฎี จินต์วิริยะ. (2562). การยอมรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบล็อกเชนในกระบวนการจัดซื้อจัด
จ้าง. สารนิพนธ์นี้ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทศพล ต้องห้วย, ธนพล กองพาลี, และอนิชา นิมน้อย. (2563). มุ่งสู่เศรษฐกิจไร้เงินสด: พฤติกรรม
ผู้บริโภคและโอกาสของธุรกิจไทยช่วงโควิด 19. สืบค้น 31 ตุลาคม 2563, จาก
https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_21Jul2020.aspx
- น้ำทิพย์ จรรยาธรรม. (2559). เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยทางการศึกษา. วารสาร สสวท.,
44(202), 45-49. สืบค้นจาก <https://library.ipst.ac.th/handle/ipst/4960>
- ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์, และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการ
วิจัยเชิงคุณภาพ [Strategies for Qualitative Research]. วารสารปริชาต มหาวิทยาลัย
ทักษิณ, 29(2), 31-48. สืบค้นจาก
<https://so05.tcithaijo.org/index.php/parichartjournal/article/view/69461/56396>
- ปราโมทย์ ลื่อนาม. (2554). แนวความคิด และวิวัฒนาการของแบบจำลองการยอมรับการใช้
เทคโนโลยี. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 9(1), 9-17. [https://so04.tci-
thaijo.org/index.php/stou-sms-pr/article/view/11933/10754](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/stou-sms-pr/article/view/11933/10754)
- พงษ์รวิ จุฑาธรรมกรณ. (2562). การจัดหาซอฟต์แวร์สำหรับการซื้อขายและควบคุมสต็อกของร้าน
อะไหล่มอเตอร์ไซค์. การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (ระบบ
สารสนเทศเพื่อการจัดการ) สาขาวิชาการบริหารสารสนเทศเพื่อการจัดการ คณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลแผนกลยุทธ์. แผนกลยุทธ์สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ระยะ
4 ปี พ.ศ. 2561-2564 สืบค้นจาก

<https://www.depa.or.th/storage/app/media/file/20180901-4-v11.pdf>

อรณพพล ทาราชย์. (2562). ระดับความพร้อมทางเทคโนโลยี และทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ
ฐานนวัตกรรม. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล.

Adigwe, I. & Oriola, J. (2015). Toward and understanding of job satisfaction as it correlates with
organizational change among personnel in computer-based special libraries in
Southwest Nigeria. *The Electronic Library*, 33(4), 773-794.

<http://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EL-01-2014-0018/full/pdf?title=towards-an-understanding-of-job-satisfaction-as-it-correlates-with-organizational-change-among-personnel-in-computer-based-special-libraries-in-southwest-nigeria>

Davis, F.D. (1989), Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of
Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

<https://www.jstor.org/stable/pdf/249008.pdf>

Greengard, S. (2015). อินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง [The internet of things][ที่ปกร วุฒิปิทยามงคล,
แปล]. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : Openworlds.

Jin, J, & Ma, L. & Ye, X. (2020). Digital transformation strategies for existed firms : from the
perspectives of data ownership and key value proposition. *Asian Journal of
Technology Innovation*, 28(1), 177-93.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19761597.2019.1700384>

Kazim, F. A. B. (2019). Digital transformation and leadership style : A multiple case study. *ISM
Journal*, 3(1), 24-33.

https://www.researchgate.net/publication/338008145_THE_ISM_JOURNAL_OF_INTERNATIONAL_BUSINESS

Mahmood, F. & Khan, A.Z. & Khan, M.B. (2019). Digital organizational transformation issues,
challenges and impact : A systematic literature review of a decade. *Abasyn Journal
of Social Science*. 12(2), 231-249.

https://www.researchgate.net/publication/338713004_Digital_organizational_transfo

rmation_issues_challenges_and_impact_A_systematic_literature_review_of_a_decade

- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(4), 680–693. DOI : 10.1037/0021-9010.88.4.680
https://pluto.msc.huji.ac.il/~oreg/files/jap_2003.pdf
- Parida, V. & Sjodin, D. & Reim, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry : Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*, 11(391), 1-18. DOI : 10.3390/su11020391
https://www.researchgate.net/publication/330377228_Reviewing_Literature_on_Digitalization_Business_Model_Innovation_and_Sustainable_Industry_Past_Achievements_and_Future_Promises/link/5c3d4568a6fdccd6b5ad9216/download
- Pollack, J. & Pollack, R. (2015). Using Kotter’s Eight Stage Process to manage an organisational change program : presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1) DOI : 10.1007/s11213-014-9317-0
https://www.researchgate.net/publication/271659676_Using_Kotter's_Eight_Stage_Process_to_Manage_an_Organisational_Change_Program_Presentation_and_Practice
- Powell, E.T. & Renner, M. (2003). Analyzing Qualitative Data. *Program Development & Evaluation*, 1-10. <https://cdn.shopify.com/s/files/1/0145/8808/4272/files/G3658-12.pdf>
- Robbins, S.P. และ Coulter., M. (2007). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร [วิรัช สงวนวงษ์วาน, แปล]. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Schwab, C. (2018). การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ [ศรรรวิศา เมฆไพบูลย์, แปล]. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : อมรินทร์ ฮาเวอ.
- Techsauce Team. (2562). 10 สาเหตุของความล้มเหลวในการทำ Digital Transformation ขององค์กร , สืบค้น 31 ตุลาคม 2563, จาก <https://techsauce.co/tech-and-biz/10-reasons-why-digital-transformation-fail>
- Taylor S.J., & Bogdan R., (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods*. Third Edition. Canada : John Wiley & Sons Inc.
- Venkatesh, V. & Davis, F.D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186–204. DOI : 10.1287/mnsc.46.2.186

Science, 46(2), 186-204.

https://www.researchgate.net/publication/227447282_A_Theoretical_Extension_of_the_Technology_Acceptance_Model_Four_Longitudinal_Field_Studies

