

# รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล



อริสรา โทงวบุญล้อม

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2566



ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



นางสาวอริสรา โหงวนุญล้อม

ผู้วิจัย



ธนิยนันท์ ธนันทป์พัฒน์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

กฤติกา คงสุนทรกิจกุล

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ณัฐวดี พิมพา

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุริม โอทกานนท์ ที่ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาในการให้ความรู้ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะตลอดจนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตลอดการทำวิจัยครั้งนี้ ทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทั้งด้านวิชาการและการทำงานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงเพื่อน ๆ ในภาควิชาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร รุ่น 24B ที่ได้แบ่งปันประสบการณ์และมีส่วนร่วมในการทำงานวิจัยครั้งนี้ให้ประสบความสำเร็จและผ่านไปได้อย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจที่จะนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในอนาคต

อริสรา โทงบุญล้อม

รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

FACTORS SUPPORTING AN ORGANIZATION CHANGE INTO A DIGITAL  
TRANSFORMATION.

อริสรา โทงบุญล้อม 6450278

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุริม โอทกานนท์, Ph.D., รองศาสตราจารย์  
ณัฐวุฒิ พิมพา, Ph.D., ธนยพันธ์ รัตนทรัพย์พัฒน์, Ph.D., กฤติกา คงสุนทรกิจกุล, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์เรื่องนี้เป็นการศึกษา "รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล" เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลและเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Document Research) โดยรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จาก Online Database ได้แก่ Thai Journal Online ,TU Digital Collections, ResearchGate และGoogle scholar โดยใช้คำสำคัญ (Keywords) ในการสืบค้น เช่น Digital Transformation, Digital Transformation Success Factors, Keys to Success, Digital Organization, การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล เป็นต้น และคัดเลือกเฉพาะเอกสารที่เผยแพร่ระหว่างปี ค.ศ. 2017 – 2022 หรือปี พ.ศ. 2560 - 2565 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องหัวข้อเรื่องวิจัยและเนื้อหาข้อมูลงานวิจัยมีความเป็นปัจจุบันและน่าเชื่อถือมากที่สุด

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล มีทั้งสิ้น 8 รูปแบบปัจจัย ได้แก่ พนักงาน ผู้นำ เทคโนโลยี เป้าหมายและทิศทาง วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการ โครงสร้างองค์กร และปัจจัยภายนอก

คำสำคัญ : รูปแบบปัจจัย/ การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล/ การเปลี่ยนผ่านองค์กร

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 ขั้นตอนการทำวิจัย	3
1.6 ขอบเขตของสารนิพนธ์	3
1.6.1 ขอบเขตของเนื้อหา	3
1.7 นิยามศัพท์	3
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)	4
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)	8
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>19</b>
3.1 รูปแบบงานวิจัย	19
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	19
3.3 ขั้นตอนการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	20
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการศึกษา	20
3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา	21
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>22</b>
4.1 ผลการคัดกรองข้อมูลทุติยภูมิ	22

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย	23
<b>บทที่ 5</b> <b>สรุปและอภิปรายผล</b>	<b>54</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	54
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	55
5.3 ข้อเสนอแนะ	58
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	58
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	59
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>60</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>65</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>69</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
4.1	แสดงข้อมูลบทความ งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล	22
4.2	การแสดงผลการถอดรหัส (Open Coding)	24
4.3	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านความคิดและทัศนคติ	30
4.4	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านพฤติกรรม	30
4.5	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านความสามารถและการประยุกต์ใช้งาน	31
4.6	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการเรียนรู้	31
4.7	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านความรู้และทักษะ	31
4.8	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการบริหารบุคคล	31
4.9	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการให้รางวัล	32
4.10	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) การสื่อสารและมีส่วนร่วม	32
4.11	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) แต่งตั้งตัวแทน/คณะทำงาน	32
4.12	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ลักษณะผู้นำ	32
4.13	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	33
4.14	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ทักษะความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง	33
4.15	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง	34
4.16	แสดงผลการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการสนับสนุนงบประมาณ	34

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.17 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ผู้นำที่สร้างอิทธิพลต่อพนักงาน	34
4.18 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) โครงสร้างองค์กร	34
4.19 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) การจัดการงบประมาณและเงินทุน	35
4.20 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) เตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี	35
4.21 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านเครื่องมือ (Tool)	36
4.22 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านระบบ (IS)	36
4.23 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information)	36
4.24 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) พัฒนาระบบการทำงานด้วยเทคโนโลยี	36
4.25 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) พัฒนาระบบการทำงานด้วยรูปแบบการทำงานใหม่	37
4.26 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	37
4.27 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในองค์กร	38
4.28 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Agility Culture	38
4.29 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Innovation Culture	38
4.30 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Data Driven Culture	39
4.31 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Learning organization culture	39
4.32 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Change-Ready Culture	39
4.33 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Empathy Culture	39

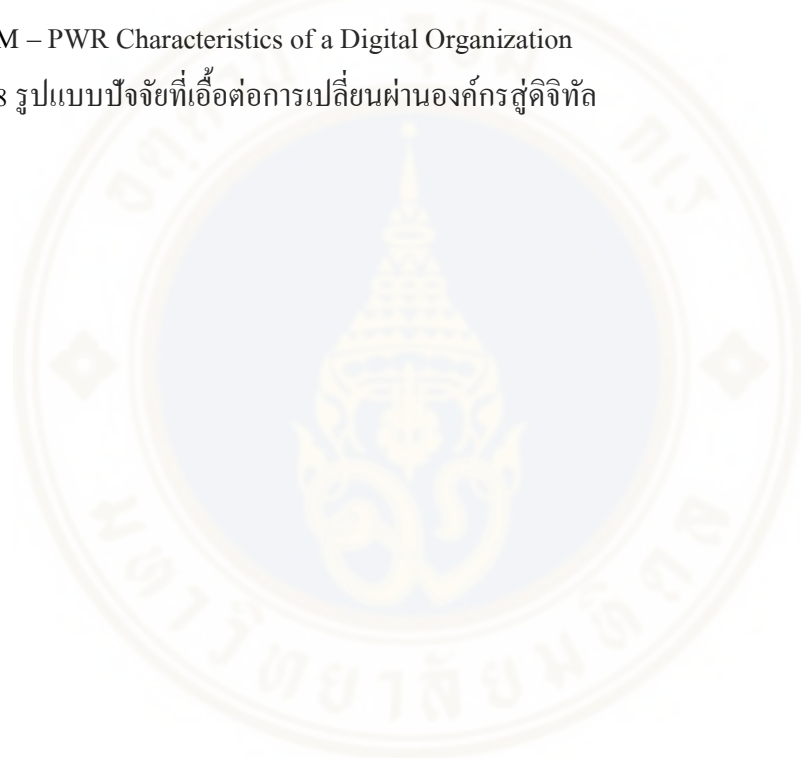


## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.34	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Customer Centric Culture	40
4.35	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) กำหนดเป้าหมายองค์กร	40
4.36	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) กำหนดกลยุทธ์	40
4.37	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) การปรับเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	41
4.38	แสดงข้อมูลที่ผ่านการจัดหมวดหมู่ (Axial Coding) มาจัดร้อยเรียงเป็นเรื่องราว (Theme)	41

## สารบัญรูปร่าง

รูปร่าง	หน้า
1.1 เวลาที่ตอบสนองต่อหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลง, ความคาดหวังกับความจริง	1
2.1 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย คุณดนัยรัฐ	5
2.2 สถานะการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลขององค์กร	7
2.3 M – PWR Characteristics of a Digital Organization	9
4.1 8 รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล	43



# บทที่ 1

## รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และผลกระทบจากเหตุการณ์โรคระบาดโควิด 19 ทำให้องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายที่ต้องเร่งเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบของธุรกิจให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่เกิดจาก Disruptive Technology ซึ่ง Disruptive Technology คือ การนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ และส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อตลาดผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิม รวมทั้งอาจทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิม ๆ ได้รับผลกระทบจนต้องล้มหรือปิดกิจการไป (พิพัฒน์ เหลืองนฤมิตชัย, 2559) เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างรวดเร็วในช่วงต้นของการระบาดโควิด 19 ซึ่งนำบริษัทส่วนใหญ่เข้าสู่ช่วง 'Becoming Digital' นั้น เป็นการนำไปใช้เชิงรับ ในขณะที่ปี 2022 บริษัทส่วนใหญ่ได้ถอยกลับไปสู่ช่วง 'Doing Digital' เนื่องจากบริษัทเหล่านั้นตระหนักว่าเทคโนโลยีบางอย่างไม่สามารถรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว (Viney Hora, 2022) และจากการสำรวจของ Mckinsey, 2020 พบว่าบริษัทต่าง ๆ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์โควิด 19 ได้รวดเร็วกว่าที่คาดไว้ 20-25 เท่า เมื่อเทียบกับก่อนเกิดวิกฤติ

Executives say their companies responded to a range of COVID-19-related changes much more quickly than they thought possible before the crisis.

Time required to respond to or implement changes,<sup>1</sup> expected vs actual, number of days

	Expected vs Actual		Acceleration factor, multiple
	Expected	Actual	
Increase in remote working and/or collaboration	454	10.5	43
Increasing customer demand for online purchasing/services	585	21.9	27
Increasing use of advanced technologies in operations	672	26.5	25
Increasing use of advanced technologies in business decision making	635	25.4	25
Changing customer needs/expectations <sup>2</sup>	511	21.3	24
Increasing migration of assets to the cloud	547	23.2	24
Changing ownership of last-mile delivery	573	24.4	23
Increase in nearshoring and/or insourcing practices	547	26.6	21
Increased spending on data security	449	23.6	19
Build redundancies into supply chain	537	29.6	18

<sup>1</sup> Respondents who answered "entry of new competitors in company's market/value chain" or "exit of major competitors from company's market/value chain" are not shown; compared with the other 10 changes, respondents are much more likely to say their companies have not been able to respond.

<sup>2</sup> For instance, increased focus on health/hygiene.

รูปภาพ 1.1 เวลาที่ตอบสนองต่อหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลง, ความคาดหวังกับความจริง

จากสถานการณ์ดังกล่าวเป็นแรงผลักดันให้หลายองค์กรต้องทำการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการได้นิยามคำว่า Digital Transformation ไว้หลากหลายตามบริบท โดย Reis (2018) ให้คำจำกัดความของการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล 3 บริบท ประกอบด้วย “1) บริบททางเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมีพื้นฐานมาจากการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น โทรศัพท์มือถือ, social media หรือระบบสมองกลฝังตัว 2) บริบทองค์กร การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานหรือสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ และ 3) บริบทสังคม การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นปรากฏการณ์ที่มีอิทธิพลต่อทุกด้านของชีวิตมนุษย์ เช่น การเสริมสร้างประสบการณ์ของลูกค้า เป็นต้น” การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นแนวคิดที่มีการพูดถึงตั้งแต่ว่าง 30 ปีก่อน ที่คอมพิวเตอร์เริ่มเข้ามามีบทบาทในการทำงานของมนุษย์ แต่ในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมาที่มีการพูดถึงอย่างแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากความพร้อมของเทคโนโลยีที่พอเหมาะพอดี เกิด Digital Disruption ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลต่อรูปแบบของการทำธุรกิจ โมเดลธุรกิจ พฤติกรรมของลูกค้า ความต้องการของลูกค้า และสิ่งที่ลูกค้าให้คุณค่า รวมถึงกระทบต่อภาคอุตสาหกรรม (NEO Academy, 2021) เมื่อร่วมกับเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ที่เข้ามาเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญที่ทำให้วิถีโลกเปลี่ยนไป แม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดจะดีขึ้นและหลาย ๆ องค์กรก็มีการปรับตัวที่จะอยู่ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัลและการแพร่ระบาดของโควิด 19 แต่สิ่งที่สำคัญ คือ บทเรียนสำหรับอนาคต ความสามารถขององค์กรในการรับมือกับความไม่แน่นอนและสามารถปรับตัวเข้ากับการผันผวนของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ (ABeam Consulting, 2020) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลผ่านกระบวนการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล เพื่อให้สารสนเทศและความรู้ทั่วไปแก่ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจด้านการปรับเปลี่ยนไปสู่ความเป็นดิจิทัลขององค์กร และเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลและผู้ที่ยังเผชิญปัญหาจากการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

## 1.2 คำถามงานวิจัย

รูปแบบปัจจัยใดบ้างที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

### 1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงรูปแบบปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล
2. เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

### 1.5 ขั้นตอนการทำวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยการรวบรวมข้อมูลระดับทฤษฎี โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ และเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจถึงรูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

### 1.6 ขอบเขตของสารนิพนธ์

#### 1.6.1 ขอบเขตในการค้นหา

ด้านเอกสาร ที่มาจาก Thai Journal Online, TU Digital Collections, ResearchGate และ Google scholar เท่านั้น โดยเป็นแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือในการสืบค้นงานวิจัย และมีเนื้อหาที่มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

### 1.7 นิยามศัพท์

การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร เป็นการปรับตัวองค์กรสู่ยุค 4.0 ในทุก ๆ ภาคส่วน ตั้งแต่แนวความคิด การวางรากฐาน เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร วิธีการดำเนินธุรกิจ วิธีการทำงานและความร่วมมือของบุคลากร โดยมีการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล จนกระทั่งส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค (ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ)

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษา “รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแนวความคิดขององค์กร ตั้งแต่ระดับการทำงาน การจัดการ การตลาด การปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ไปจนถึงการส่งต่อคุณค่าของสินค้าและบริการ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (ภสุ เขียวสอาด, 2562) โดยเศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560) กล่าวว่า “Digital Transformation เป็นปรากฏการณ์ใหม่และไม่มีที่สิ้นสุด ไม่สามารถกำหนดจุดสิ้นสุดไว้ได้อย่างชัดเจน แต่สามารถมีความชัดเจนขึ้นได้ หากมียุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญตระหนักถึงสิ่งนี้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรจึงเป็นการเร่งกิจกรรม กระบวนการ ชีตความสามารถ และรูปแบบทางธุรกิจ เพื่อใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในการสร้างโอกาสให้ธุรกิจสร้างความสามารถทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว”

เกษรา รัชญญลักษณ์ภักย์ (2560) กล่าวว่า “Digital Transformation เป็นกระแสใหม่ที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงและกระทบวิถีชีวิตของผู้บริโภค รวมถึงวิธีการทำธุรกิจของผู้ประกอบการยุคใหม่ โดยกรอบของ Digital Transformation นั้นประกอบด้วยแกนกลาง 3 ด้าน คือ 1) Customer Experience หรือประสบการณ์ของลูกค้าจะเข้ามาอยู่ในรูปแบบดิจิทัลและออนไลน์เต็มตัว พฤติกรรมของผู้บริโภคยุคดิจิทัลส่วนมีประสบการณ์กับสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นหน้าจอ Smart Phone, คอมพิวเตอร์, แท็บเล็ต แม้แต่สินค้าอื่น ๆ ก็ต้องมีการ

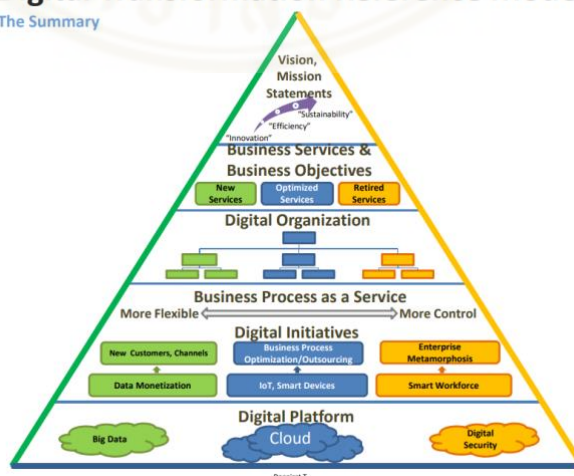


ปรับตัวให้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้งาน และยังคงพัฒนาประสบการณ์การใช้งานให้ดีขึ้นด้วย เห็นเทรนด์ของสินค้าหลายอย่างเช่นเครื่องใช้ไฟฟ้า แวนตา รถยนต์ เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตมากขึ้น หรือที่เรียกว่า “Internet of Everything” ที่อุปกรณ์สิ่งของต่าง ๆ จะเชื่อมต่อในโลกรอินเทอร์เน็ตมากขึ้น 2) Operational Process หรือกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีก้าวหน้าของเทคโนโลยี เป็นฉนวนสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อตอบสนองกับ ประสบการณ์ผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ระบบงานที่เป็นดิจิทัลจะช่วยให้พนักงานและผู้บริหาร ทำงานจากที่ไหนเวลาไหนก็ได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความยืดหยุ่นและตอบสนองเร็วขึ้นต่อการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค นอกจากนี้แล้วเทคโนโลยีอย่าง CloudและBig Data จะช่วยให้องค์กรมี ข้อมูลที่ครบถ้วนและเชื่อมโยงกัน สามารถนำมาประมวลผลเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการที่ ตอบสนองต่อความต้องการที่แปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของลูกค้าได้ 3) Business Model หรือรูปแบบ การทำธุรกิจ เห็นความเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ อุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น ด้านสื่อและบันเทิงที่ เปลี่ยนจากการขายซีดีมาเป็นระบบสมัครสมาชิกออนไลน์มากขึ้น การแชร์ทรัพยากรร่วมกันอย่าง Uber, Grab หรือ Airbnb รวมถึงการให้บริการผ่าน App ต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ ด้าน” ดังนั้น องค์กรธุรกิจจะต้องเข้าใจ 3 แกนหลักสำคัญสำหรับการทำ Digital Transformation เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวรับกับความคาดหวังและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคต่อ สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ ๆ รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ

โดย คุณรัฐ ชนบทิธรรมจรี (อ้างถึงในปรมินทร์ เยาว์ยืนยง, 2017) ได้ศึกษาและคิดทฤษฎี ในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ดิจิทัลหรือ Digital Transformation โดยได้คิดค้น โมเดลสำหรับการ เปลี่ยนแปลงชื่อว่า “Digital Transformation Reference Model” ดังแสดงในรูปภาพ 2.1

## Digital Transformation Reference Model

The Summary



รูปภาพ 2.1 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย คุณคุณรัฐ

1) Vision & Mission statement เพื่อให้รู้วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ควบคู่กันมาและสถานะขององค์กรมาร่วมด้วย รวมถึงควรมีหลักการวัดผล เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติ ทรัพยากรที่มี และจิตวิทยาองค์กรมาเป็นปัจจัยในการกำหนด เพราะหากวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เกิดว่ากำลังที่องค์กร หรือหน่วยงานจะทำได้ Vision Statement อาจจะเป็นจุดเริ่มต้น และจุดสุดท้ายของการทำ Transformation ในจุดเดียวกัน

2) Business service & Business objective คือ การระบุและคัดเลือกบริการที่จะเข้ากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านธุรกิจ โดยอาจแบ่งบริการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บริการใหม่ (New Service) บริการเดิมที่ควรต้องปรับปรุง (Optimized Services) และบริการที่ควรจะต้องยกเลิก (Retired Services) โดยจะต้องสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และ Mission Statement ด้วย ทั้งนี้ บริการอาจเป็นได้ทั้งบริการภายในที่ใช้ภายในองค์กรหรือบริการภายนอกองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ข้อควรคำนึงของขั้นตอนนี้ คือ การกำหนดบริการที่ต้องการสร้าง ปรับเปลี่ยน หรือยกเลิกบริการ อาจพิจารณาจากเงื่อนไขเวลา ผลกระทบ และความเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนอื่น ๆ ต่อ

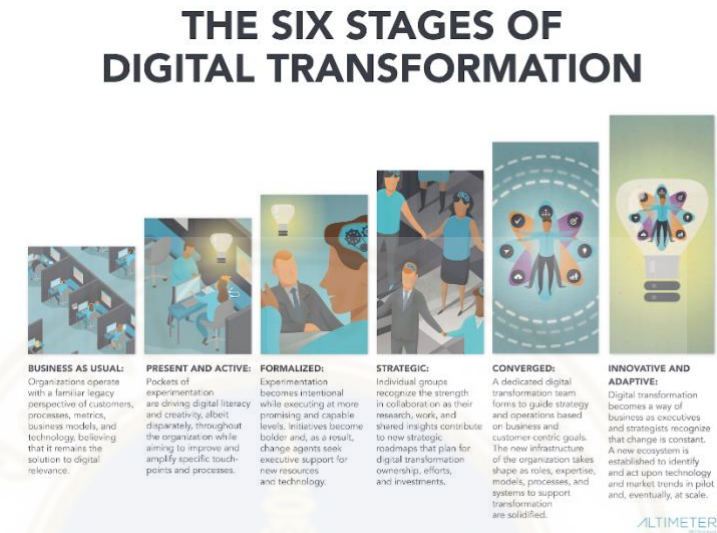
3) Digital Organization คือ การจัดการเชื่อมโยงระหว่าง Organization เดิม กับรูปแบบ Digital Organization เมื่อองค์กรตัดสินใจจะเดินเข้าสู่กระบวนการ Digital Transformation แล้วองค์กรก็ควรที่จะปรับเปลี่ยนไปเป็น Digital Organization ด้วย เพราะ Hierarchy มีความสำคัญต่อความเร็วและความคล่องตัวเมื่อการปรับเปลี่ยนบริการใด ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สำหรับ Digital Organization ให้นิยามได้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้ IT ได้อย่างเกิดประโยชน์ ทั้งในส่วน Internal Operation และ External Operation โดยเกิดความรวดเร็ว แม่นยำ และมีฐานข้อมูลที่พร้อมจะใช้ประมวลผลได้เมื่อต้องการ สิ่งที่สำคัญ คือ การปลูกฝังและสร้าง Digital Mindset ให้กับคนทั้งองค์กร

4) Business process as a service หรือการสร้างบริการที่ช่วยให้กระบวนการทางธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจให้คล่องตัวและเต็มประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุน เช่น Hybrid Cloud, IOT, Data Analytic Technology เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องเชื่อมโยงกับ Skill Level, Competency, Adoption rate ของคนในองค์กรด้วย

5) Digital platform ที่รองรับกระบวนการ Digital Transformation ขององค์กร ที่จะเอื้อให้ธุรกิจเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในมุมมองมิติต่าง เช่น มิติด้านการบริหารจัดการทรัพยากร มิติด้านคุณภาพของการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง มิติด้านการเปลี่ยนถ่ายที่รวดเร็ว และมิติด้านการลงทุน เป็นต้น



นอกจากนี้ Brian Solis (2016) ได้ทำการศึกษาและอธิบายเกี่ยวกับสถานะขององค์กรที่เป็นดิจิทัลไว้ 6 ระยะ เพื่อให้ทราบถึงการแบ่งสถานะช่วงระยะว่าองค์กรอยู่ในช่วงใด ดังแสดงในรูปภาพ 2.2



รูปภาพ 2.2 สถานการณ์เปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลขององค์กร

สถานะช่วงที่ 1 – ทำธุรกิจตามปกติ เป็นสถานะเน้นการทำงานตามปกติอาจมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเล็กน้อยเพื่อให้กระบวนการทำงานในปัจจุบันเดินไปอย่างมีประสิทธิภาพและธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และยังขาดความเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีกับภาพรวมของธุรกิจอยู่

สถานะช่วงที่ 2 – เริ่มตระหนักและเกิดความคิดริเริ่ม องค์กรเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น เนื่องจากเห็นการ Disrupt ในธุรกิจปัจจุบัน ในช่วงนี้องค์กรจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการทดลองและเรียนรู้การใช้งานมากขึ้น แต่ในช่วงนี้องค์กรยังคงทำงานเป็นแบบ Silos อยู่ มีการแยกทำงานเป็นส่วน ๆ

สถานะช่วงที่ 3 – เริ่มเป็นระบบ องค์กรเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีกลยุทธ์ที่เป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น ผู้นำและผู้บริหารเริ่มมีบทบาทให้การสนับสนุนและผลักดันในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการเตรียมโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

สถานะช่วงที่ 4 – พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง องค์กรยอมรับในการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนทรัพยากรอย่างชัดเจน และกำหนดเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาไว้ในองค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สถานะช่วงที่ 5 – เปลี่ยนแปลงองค์กร ทุกคนภายในองค์กรมีทักษะของดิจิทัลและองค์กรมีการพัฒนาไอเดียใหม่ ๆ มีการลงทุนด้านดิจิทัลและพัฒนารูปแบบธุรกิจตลอดเวลา

สถานะช่วงที่ 6 – องค์กรนวัตกรรม องค์กรหล่อหลอมไปด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรม พร้อมสำหรับการเร่งพัฒนากระบวนการทำงาน การลงทุน เพื่อเข้าสู่การเติบโตและการแข่งขันใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความยั่งยืนของในการพัฒนาองค์กร

ในการ Digital transformation องค์กรควรประเมินสถานะขององค์กรเพื่อให้ทราบถึง “ความพร้อมทางดิจิทัล หรือ Digital Readiness” เพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจถึง “ความสามารถทางดิจิทัล หรือ Digital Capabilities” ที่สำคัญที่เป็นจุดได้เปรียบ หรือเป็นจุดอ่อนที่ต้องเร่งพัฒนาให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้ (ชนพงศ์พรธม ธัญญรัตตกุล, 2564)

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)

องค์กรดิจิทัล (Digital Organization) คือ องค์กรที่เกือบทุกส่วนขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนที่มีการติดต่อกับลูกค้า บริษัทผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และพนักงาน เป็นการบริหารจัดการในระบบดิจิทัล กระบวนการหลักทางธุรกิจ สามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้โดยการใช้เครือข่ายดิจิทัล ที่ครอบคลุมกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร หรือเชื่อมโยงเข้ากับองค์กรอื่นจำนวนมาก (สุรินทร์ทิพ ศักดิ์ภูวาล)

จากบทความของชัยทีวี เสนะวงศ์ (2563) ได้สรุปงานวิจัยของ MTT Center for Digital Business ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Capgemini ชื่อ “Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity” ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 150 องค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรดิจิทัล เช่น Samsung, airbnb, Taco Bell, Apple, Boeing, intel, Roche, Nike เป็นต้น ซึ่งสรุปคุณลักษณะสำคัญขององค์กรดิจิทัล ดังนี้

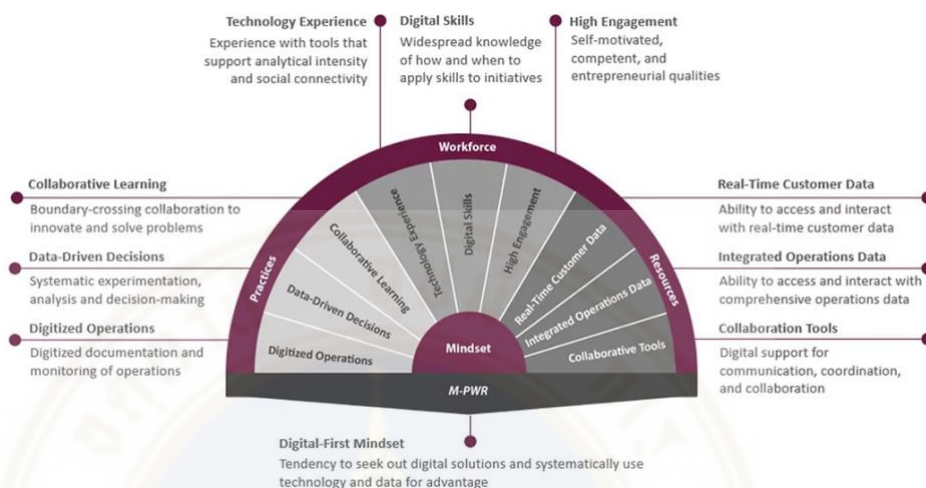
1.) ความหมายขององค์กรดิจิทัล หมายถึงมิติในการพัฒนาองค์กร 2 มิติ คือ

1.1) Digital Capability ความสามารถขององค์กรในการเลือกสรร

เทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เช่น Virtual Reality, Cloud Computing, Artificial Intelligence เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร

1.2) Digital Dexterity ความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เลือกและสรรหามาให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือเพิ่มคุณค่าต่อกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร

2.) คุณลักษณะขององค์กรดิจิทัล ที่เรียกว่า M – PWR ดังแสดงในรูปภาพ 2.3



รูปภาพ 2.3 M – PWR Characteristics of a Digital Organization

2.1) Mindset (M) เป็นความมุ่งมั่น ชัดเจน ขององค์กรที่จะต้องมีความคิดแบบ “Digital – First” ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกภาคส่วนมีความคิดหรือความต้องการที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อน

2.2) Practices (P) องค์กรมีบรรทัดฐานในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความแตกต่าง โดยมีมิติหลัก 3 ด้าน ได้แก่

- ด้านที่ 1 Digitized Operations คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นวิทยาศาสตร์ มีตรรกะที่เป็นเหตุเป็นผลที่อธิบายได้ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นพื้นฐาน (Platform)

- ด้านที่ 2 Collaborative Learning คือ การปฏิบัติงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ มองภาพกว้าง พร้อมสำหรับการทำงานข้ามสายอาชีพเพื่อสร้างนวัตกรรม การแก้ปัญหาและตัดสินใจที่รวดเร็วบนพื้นฐานของข้อมูล

- ด้านที่ 3 Data-Driven Decision คือ ในกระบวนการพัฒนางาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจขององค์กร จะต้องเป็นการทำงานที่อ้างอิงเชื่อมโยงกับข้อมูล (Data Driven Culture) เสมอ

2.3) Workforce (W) องค์กรดิจิทัลจะมีมุมมองต่อพนักงานที่เป็นส่วนสำคัญในผลสำเร็จขององค์กร มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้เกิดอิทธิพลซึ่งกันและกัน มีกระบวนการคิดส่งเสริมให้คนกล้านำเสนอความคิดใหม่ ๆ อย่างมีเหตุผล กล้าแลกเปลี่ยนแบ่งปันเรียนรู้ระหว่างกันในมุมมองที่หลากหลาย

2.4) Resources (R) ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล เพราะส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรควรมีความพร้อมใน 3 ด้านคือ

- ด้านที่ 1 Real-Time Customer Data มีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่ ถูกต้องเหมาะสม ทันกาล

- ด้านที่ 2 Integrated Operations Data มีฐานข้อมูลของกระบวนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่เชื่อมโยงกัน สะดวก รวดเร็ว ต่อการเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการแก้ปัญหา ปรับปรุงงานได้อย่างรวดเร็วและทันเวลาจากการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลาง (Data-Centric)

- ด้านที่ 3 Collaborative Tools มีเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่บูรณาการการทำงานร่วมกัน

Deloitte (2018) ได้เสนอหลักการสำคัญ 3 ประการที่เป็นรากฐานขององค์กรดิจิทัล ดังนี้

1.) Digital at the core ด้วยการกำหนดกระบวนการทางดิจิทัล การมีส่วนร่วมทางดิจิทัล และกลยุทธ์ดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกด้านของการดำเนินงาน

2.) Developing an enabling environment and culture พัฒนาสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมแนวคิดดิจิทัลในทุกโอกาส และส่งเสริมให้พนักงานคิดแบบดิจิทัล รวมถึงมีกลยุทธ์การบริหารแรงงานสำหรับงานในอนาคตด้วย

3.) Taking action, not just promoting a vision สร้างความมุ่งมั่นและผู้นำที่จะผลักดันให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤตภาส เข้มนาม (2560) ศึกษาเรื่อง “อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ กลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมโดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจ จำนวนการจ้างงานและสินทรัพย์ถาวร จากการศึกษาพบว่า การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถด้านดิจิทัล เป็นอุปสรรคและปัญหาที่พบมากที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากระดับการศึกษาของพนักงานในปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ในระดับมัธยมต้นจึงถึงระดับปวส. ซึ่งมีความรู้และความเข้าใจเรื่องการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการประยุกต์ใช้กับธุรกิจน้อย รวมถึงประเภทของธุรกิจสามารถดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพและมีทักษะความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีได้ช้า รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้และความเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงและใช้เทคโนโลยี เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีอายุเยอะ ไม่คุ้นชินกับเทคโนโลยี และไม่ได้ศึกษาการทำธุรกิจสมัยใหม่ การขาดการเข้าถึงเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่ช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจ การขาดความรู้เรื่องROI ในการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนด้านเทคโนโลยี และผู้บริหารระดับสูงไม่ได้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ ตามลำดับ

พັນเอก ดร.เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2018) ศึกษาเรื่อง “Digital Transformation for Thailand 4.0” ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมบทความ งานวิจัย หนังสือ และเอกสารต่าง ๆ โดยทำการสำรวจบริบทในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และกระบวนการในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรต่าง ๆ และทำการสำรวจแนวคิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร พบว่า การพัฒนาด้านดิจิทัลเป็นผลมาจากกลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรม และความเป็นผู้นำ องค์กรควรจะต้องมีกลยุทธ์ด้านดิจิทัลมากกว่าการใช้เทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงนวัตกรรม การตัดสินใจ และสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานของธุรกิจได้ ควรมีวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการริเริ่มด้านดิจิทัลเพื่อเพิ่มความร่วมมือและกระตุ้นให้พนักงานสามารถยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ควรมีความเชื่อมั่นในความคล่องตัวด้านดิจิทัลของผู้นำ ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจสิ่งที่จะสามารถทำให้ธุรกิจและเทคโนโลยีเชื่อมกันได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถก้าวไปข้างหน้าในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในอนาคตได้

Osmundsen, Iden, & Bendil (2018) ศึกษาเรื่อง “Digital transformation: drivers, success, factors, and implications” โดยศึกษาด้วยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ 21 บทความ และ 19 เอกสารการประชุม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ Digital Transformation ประสบ



ความสำเร็จคือ 1) วัฒนธรรมองค์กรที่รองรับและยืดหยุ่น เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง ยืดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เน้นความคล่องตัวมากกว่าการควบคุม 2) กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีการจัดการอย่างดี มีการระบุแนวทางและกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง กำหนดทีมที่ทำหน้าที่สร้างการเปลี่ยนแปลง สร้างการมีส่วนร่วมกับคนภายนอก 3) การยกระดับองค์กรความรู้ ผ่านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ภายในองค์กรและสนับสนุนให้เกิดการสร้างผลงานด้านดิจิทัลด้วย 4) ความผูกพันของผู้จัดการและพนักงาน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ให้พนักงานที่จะได้รับผลกระทบกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วม ผู้จัดการต้องใส่ใจเกี่ยวกับความกังวลของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการดึงดูด จ้างงาน และรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับความรู้ทางธุรกิจ 5) เพิ่มขีดความสามารถของระบบสารสนเทศ 6) พัฒนาความสามารถอย่างเป็นพลวัต เพื่อหลีกเลี่ยงการ disruption และลดผลกระทบจากนวัตกรรมทางดิจิทัล 7) พัฒนากลยุทธ์ด้านดิจิทัลและระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

Anupong Avirutha (2018) ศึกษาเรื่อง “The Impact of Digital Transformation to Business Performance in Thailand 4.0 Era” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ ผู้ประกอบการในประเทศไทยจำนวน 500 คน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากการศึกษาพบว่า การรับรู้ถึงการยอมรับเทคโนโลยีและความพร้อมด้านดิจิทัลของผู้ประกอบการไทย มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในมุมมองด้านการเงิน มุมมองลูกค้า/ตลาด มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองการเติบโตและเรียนรู้ขององค์กร

Hortense de la Boutetiere, Alberto Montagner and Angelika Reich (2018) ศึกษาเรื่อง “Unlocking success in digital transformations” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ ผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 1,793 คน พบว่า 5 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถ Digital Transformation ได้สำเร็จ คือ 1) การมีผู้นำที่เข้าใจดิจิทัล อยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้อง ผลการสำรวจระบุว่าองค์กรที่มีหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลโดยตรงและความมุ่งมั่นเอาจริงของผู้นำมีโอกาสสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่มี 1.6 เท่า 2) การสร้างสมรรถนะให้กับทีมงานในอนาคต การพัฒนา Talent และทักษะอย่างทั่วถึงในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ เริ่มจากการให้คำนิยามบทบาทหน้าที่ของทีมงานใหม่ เพื่อให้ทีมเข้าใจชัดเจนขึ้นถึงหน้าที่และสมรรถนะที่องค์กรต้องการ มีการพัฒนา Talent อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการทำแคมเปญรับสมัครงานอย่างสร้างสรรค์ 3) ส่งเสริมให้คนทำงานในรูปแบบใหม่ โดยเน้นสร้างพฤติกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ 4) การอัปเดตเครื่องมือที่ใช้ทำงานประจำวันให้ดิจิทัลขึ้น ปัจจัยความสำเร็จ

คือ การนำเครื่องมือดิจิทัลเข้ามาใช้ เพื่อให้ข้อมูลในองค์กรนั้นเปิดกว้างให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าถึงได้ง่ายขึ้น เพราะการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลนำ หรือการใช้เครื่องมือ interactive มีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้นถึง 2 เท่า และ 5) สื่อสารกันบ่อย ๆ ผ่านเครื่องมือแบบเก่าและแบบใหม่ เพราะการสื่อสารอย่างชัดเจนกับคนในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุด องค์กรที่ใช้เครื่องมือด้านดิจิทัลในการสื่อสารและเล่าเรื่องการเปลี่ยนแปลงให้กับคนในองค์กร มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จมากกว่าถึง 3 เท่า

ฉพล ทับทิมหิน (2562) ศึกษาเรื่อง “การปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัลในหน่วยงานภาครัฐไทย” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ 1) ผู้นำหน่วยงานตัวอย่างของกรณีศึกษาโครงการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ 2) ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมัครใจเป็นบุคลากรที่มีบทบาทร่วมในวงจรการพัฒนาระบบดิจิทัลของหน่วยงาน 3) ผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศที่เข้าร่วมประชุม IAC รวมทั้งสิ้น 28 ราย พบว่า ปัจจัยหลักด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความต้องการ (Business Process Transformation), การขยาย (Amplify) ประสิทธิภาพการทำงานด้วยเทคโนโลยี (Business Operation Transformation), ความพร้อมในการดำเนินการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมทางดิจิทัล (Digital Culture Transformation) และการปรับเปลี่ยนบริการดิจิทัลตามประสบการณ์ของผู้ใช้งาน (Service Delivery Transformation) มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ในองค์กรภาครัฐ ตามลำดับ

ภสุ เขียวสอาด (2562) ศึกษาเรื่อง “ทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรมอุตสาหกรรมต่อความท้าทายในการพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital transformation)” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และผู้บริหาร จำนวน 5 คน และใช้แบบสอบถาม จำนวน 380 ชุด กับข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่กวดอุตสาหกรรม พบว่า ข้าราชการและบุคลากรกรมอุตสาหกรรมมีระดับทักษะทางดิจิทัลอยู่ในระดับมาก และเห็นด้วยกับการแทรกแซงการพัฒนาองค์กรที่นำไปสู่การมีทักษะทางด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล แต่การแทรกแซงการพัฒนาองค์กรของกรมอุตสาหกรรมที่ผ่านมา ยังไม่มีความสัมพันธ์กับทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร เนื่องจากกระบวนการงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวก แต่กระบวนการยังเป็นรูปแบบราชการที่มีข้อจำกัดทางโครงสร้างและกฎหมายที่ไม่เอื้อต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

Grab, Olaru, & Gavril (2019) ศึกษาเรื่อง “Self-manage teams as a key to unlocking digital transformation in business management” โดยศึกษาด้วยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยเน้นผลงานของนักวิชาการ สำนักพิมพ์ที่มีชื่อเสียง และสมาคมวิชาชีพ จากชุดข้อมูลและเอกสาร 40 แหล่ง ทำให้พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับบุคคล ทีม และองค์กร มีอิทธิพลเชิง

บวกต่อทีมที่จัดการด้วยตนเอง (Self-managed Team) และประสิทธิภาพโดยรวม โดยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ทีมที่จัดการด้วยตนเอง (Self-managed Team) ประสบความสำเร็จ คือ การสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางเทคโนโลยี (Great Technology Partner) การเน้นย้ำถึงวัฒนธรรมของบริษัท (Company Culture) การสนับสนุนจากผู้จัดการ (Support from managers) และพนักงานที่มีความรู้ (knowledgeable employee) ซึ่งทีมที่จัดการด้วยตนเอง (Self-managed Team) จะช่วยสนับสนุนโครงสร้างการทำงานที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การทำงานแบบข้ามสายงาน และแนวความคิดผู้ประกอบการที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ใฝ่ใจดี (2563) ศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนผ่านทางด้านดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐกรณีศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย ดำเนินงานและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ คือ ด้านการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยผู้บริหารต้องการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร คือ การมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีในองค์กรมาประยุกต์ใช้ ทั้งการทำความเข้าใจและการให้ข้อมูลที่สะท้อนถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุงและพัฒนาการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในการศึกษายังพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากร เป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะสำหรับการใช้เทคโนโลยีและฐานข้อมูลมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน และปัจจัยด้านข้อมูล เนื่องจากปัญหาการจัดเก็บฐานข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ และมีความแตกต่างกันของแต่ละหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล และด้านของผู้รับบริการ ที่ยังไม่เข้าใจขั้นตอนและกระบวนการการรับบริการที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

โกศล จิตวิรัตน์ (2020) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ในศตวรรษที่ 21” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ องค์กรธุรกิจที่มีการปรับตัวสู่องค์กรดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 จำนวน 256 ราย ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,500 คน พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบสำคัญตามลำดับคือ 1) ด้านความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน องค์กรควรดำเนินการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานทันที 2) ด้านบทบาทผู้นำ ผู้นำที่คิดเป็นและมองเห็น โอกาสจากเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว โดยการมีพันธมิตรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มาให้คำปรึกษา วิเคราะห์หรือช่วยกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัล 4) ด้านการเตรียมคนรับการเปลี่ยนแปลงสู่



องค์การดิจิทัล โดยต้องมีการจ้างบุคลากรด้านที่เหมาะสม 5) ด้านความมุ่งมั่นทางเทคโนโลยี คือ มีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ดิจิทัลขององค์กร 6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ต้องเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ภายใต้บริบทเทคโนโลยีดิจิทัล และ 7) ด้านโครงสร้างองค์กร ต้องมีการปฏิรูปโครงสร้างการทำงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมใหม่

Morakanyane, O'Reilly, Mcavoy, & Grace (2020) ศึกษาเรื่อง “Determining Digital Transformation Success Factors” โดยศึกษาด้วยการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมด 16 บทความที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของ Digital Transformation จากการศึกษาพบ 7 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ การปฏิรูปสู่ดิจิทัล โดยมี 23 ปัจจัยรองจากการจัดกลุ่ม ซึ่ง 7 ปัจจัยหลักที่พบ คือ การกำหนดสิ่งกระตุ้นทางดิจิทัล (Determine Digital Trigger), ปลูกฝังวัฒนธรรมดิจิทัล (Cultivate Digital Culture), พัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Develop Digital Vision), กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนทางดิจิทัล (Determine Digital Drivers), สร้างองค์กรแห่งดิจิทัล (Establish Digital Organization), กำหนดพื้นที่ในการเปลี่ยนแปลง (Determine Transformed Areas) และกำหนดผลกระทบ (Determine Impacts)

ชนิสรา ผนึกทองและจรัญญา ปานเจริญ (2021) ศึกษาเรื่อง “ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของประชาชนวัยทำงานกรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ ประชาชนวัยทำงานกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านวัฒนธรรม ด้านความร่วมมือและไว้วางใจ และด้านรางวัลมีอิทธิพลต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุค Digital Transformation ตามลำดับ โดยองค์กรควรสร้างระบบการทำงานใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาดัดขั้นตอนในการทำงาน ควรเน้นพัฒนาทักษะบุคลากรไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และองค์กรควรสร้างความร่วมมือและความรู้สึกมีส่วนร่วม ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมรับฟังกลยุทธ์และแสดงความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลง รวมถึงองค์กรควรมีนโยบายด้านความก้าวหน้าในสายงานอย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายการผันแปรความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้โดยการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จันทร์จิรา เหลลราช (2021) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล” ด้วยวิธีวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Digital transformation factor) ที่เผยแพร่ ระหว่างปี ค.ศ. 2015 – 2019 พบว่า ปัจจัยที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 1 วัฒนธรรมองค์กร ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่นและเปิดกว้าง เต็มใจรับเทคโนโลยีใหม่และนำไปใช้ประโยชน์ เน้นความคิดสร้างสรรค์ ค่านิยมองค์กรเกี่ยวกับการแข่งขันไปในทิศทางเดียวกัน

มีการให้ความรู้และปรับปรุงทัศนคติที่ดีต่อพนักงานทุกภาคส่วน ปีจจัยที่ 2 กลยุทธ์ดิจิทัล ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ปีจจัยที่ 3 เทคโนโลยี ที่มีคุณภาพและทันสมัย มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปีจจัยที่ 4 ผู้นำองค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ดิจิทัล ปีจจัยที่ 5 ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความสามารถด้านดิจิทัล มีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจที่สามารถปฏิบัติงานได้ในสภาวะแวดล้อมดิจิทัล ปีจจัยที่ 6 กระบวนการจัดการ ที่รวดเร็วและมีคุณภาพเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร และปีจจัยอื่น ๆ เช่น การจัดวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงและการจัดการคุณภาพสินค้าและบริการ เงินทุนสำหรับบริหารจัดการกิจกรรมและจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ

Suthira Thipwiwatpotjana (2021) ศึกษาเรื่อง “Digital Transformation of Accounting Firms: The Perspective of Employees from Quality Accounting Firms in Thailand” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยคือ พนักงานบัญชีในประเทศไทย 260 คน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของบริษัทบัญชี คือ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร รูปแบบธุรกิจและโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และการสนับสนุนปีจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น ระบบการเรียนรู้ด้านดิจิทัล การพัฒนาระบบข้อมูล กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าปีจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของบริษัทบัญชี คือ digital processes, digital mindset, digital culture, and digital knowledge and skills ดังนั้น เพื่อที่จะเปลี่ยนผ่านบริษัทบัญชีไปทางดิจิทัลให้เป็นผลสำเร็จ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจึงควรตระหนักถึงปีจจัยเหล่านี้ พัฒนาคือความเป็นผู้นำของผู้บริหารให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล พัฒนาทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้และทักษะทางดิจิทัล พัฒนารูปแบบธุรกิจและโครงสร้างองค์กรโดยปรับกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับการทำงานในยุคดิจิทัล และพัฒนาเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแบ่งปันความรู้และพัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกัน

Alshurideh, Alkurdi, & Salloum (2021) ศึกษาเรื่อง “Factors Impacts Organization Digital Transformation and Organization Decision Making During Covid19 Pandemic” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ ผู้จัดการที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผลกระทบของปีจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กร และความพยายามที่จะวัดผลเชิงคุณภาพของผลกระทบของปีจจัยเหล่านี้ในเรื่องของความสามารถในการใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการตัดสินใจในช่วง Covid-19 มี 3 ปีจจัย เป็นปีจจัยเชิงบวก 2 ปีจจัย และปีจจัยเชิงลบ 1 ปีจจัย ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้จัดการอาวุโส (Senior Manager) และความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลเชิงบวกต่อความสามารถในการใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการตัดสินใจในช่วง Covid-19 ในกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กร ส่วนภัย

คุกคามจากการละเมิดข้อมูล มีผลเชิงลบต่อความสามารถในการใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการตัดสินใจ ในช่วงCovid-19 ในกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กร

Kristin H.J.Hafseld, Bassam Hussein & Antoine R.Rauzy (2022) ศึกษาเรื่อง “Government inter-organizational, digital transformation projects: five key lessons learned from a Norwegian case study” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 10 คนจากตัวแทน 4 องค์กรที่มีส่วนร่วมในโครงการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลระหว่างองค์กรของรัฐบาล นอร์เวย์ พบว่า 5 บทเรียนที่สำคัญสำหรับโครงการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลระหว่างองค์กรของรัฐบาล 1) ความคิดริเริ่มโครงการ(Project Initiative) ความจำเป็นของโครงการ ผู้วิสัยทัศน์ร่วมและความเต็มใจของคนเข้าร่วมโครงการ 2) ระยะเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยี (Timing of the final choice of digital enabler) การตัดสินใจที่ล่าช้า ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การเลือกเทคโนโลยีและการพึ่งพาซัพพลายเออร์ (Choice of technology and the dependency on private suppliers) 4) โครงสร้างการกำกับดูแล (The governance structure) โครงสร้างที่ไม่ชัดเจนและขาดเจ้าของโครงการ ส่งผลต่อความล่าช้าและเกิดความคลุมเครือ 5) ผู้นำโครงการ (Project leadership) ต้องมีความสามารถในการจัดการ บริหารงบประมาณ และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด

Iveta Šimberová, Antonín Korauš, David Schüller, Lenka Smolíková, Jarmila Straková & Jan Váchal (2022) ศึกษาเรื่อง “Threats and Opportunities in Digital Transformation in SMEs from the Perspective of Sustainability: A Case Study in the Czech Republic” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ SMEs จำนวน 154 รายในสาธารณรัฐเช็ก พบว่า มุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในบริษัทSME ขึ้นอยู่กับมุมมองต่อความพร้อมทางด้านดิจิทัล(Digital Maturity) ในบริษัทว่าอยู่ในระดับใด (ต่ำ, กลัค่าเฉลี่ย, สูง) ผ่านปัจจัย 5 มิติ คือ 1) Industry 4.0 คือ horizontal value chains, vertical value chains, automation, lean production process 2) Digital System, Data & Workflow for Customer support คือ digital approach to customer, future of work, technical networking, Digital data, 3) Digital Security for sustainable development คือ cybersecurity, new risks, digital technology, sustainability 4) Competitiveness คือ intensifying competitive environment, uniqueness and originality trend 5) Customer satisfaction & Change Management คือ prioritising customer satisfaction, pressure to change โดยบริษัทSMEที่มีความพร้อมทางด้านดิจิทัลอยู่ในระดับต่ำจะมองปัจจัยทั้ง 5 มิติว่าเป็นภัยคุกคาม แต่บริษัทSMEที่มีความพร้อมทางด้านดิจิทัลอยู่ในระดับสูงจะมองปัจจัยทั้ง 5 มิติว่าเป็นโอกาส

Dell Technologies (2022) ศึกษาเรื่อง “Breaking through barriers to digital transformation at the intersection of people and technology” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ

ผู้ตอบแบบสอบถาม 10,500 คน โดยเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจด้านไอทีและธุรกิจระดับสูง พนักงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในอเมริกาเหนือ ละตินอเมริกา ยุโรป เอเชีย แปซิฟิก และญี่ปุ่น และจีน พบว่า ทักษะคิด ความต้องการของคนในองค์กร ที่มีผลต่อการปฏิรูปสู่ดิจิทัล ผู้แนวทางเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร 1) สร้างประสบการณ์การทำงานที่ต่อเนื่องและปลอดภัย มีระบบโครงสร้างและเครื่องมือที่จำเป็นที่ช่วยให้สามารถทำงานได้จากทุกที่ พร้อมให้อิสระในการเลือกรูปแบบการทำงานได้ตามที่ต้องการ 2) สร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการนำเครื่องมือเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มความสามารถในงานที่ต้องทำซ้ำให้เป็นกระบวนการดำเนินงานแบบอัตโนมัติและทำให้พนักงานมีเวลาเพื่อมุ่งเน้นการทำงานที่สร้างคุณค่าได้มากขึ้น 3) สร้างวัฒนธรรมที่มีความเข้าอกเข้าใจระหว่างกัน โดยมีผู้นำเป็นแบบอย่าง และดูแลพนักงานเสมือนเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่ให้ความคิดสร้างสรรค์และคุณค่าแก่องค์กร

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล” ซึ่งผู้วิจัยกำหนดระเบียบวิธีวิจัยสำหรับการศึกษาดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบงานวิจัย
- 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ขั้นตอนการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการศึกษา
- 3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.1 รูปแบบงานวิจัย

การกำหนดระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล และเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กล่าวคือ เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยต้องศึกษาข้อมูลในลักษณะเชิงลึก เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงเหตุผล ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Document Research) โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับกระบวนการทำระเบียบวิธีวิจัย

#### 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งข้อมูลที่น่ามาศึกษาวิจัยนั้น มาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย รวมทั้งข้อมูลจาก



หนังสือ วารสาร บทความ และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ทั้งในและต่างประเทศ

### 3.3 ขั้นตอนการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ผู้วิจัยคัดเลือก บทความ งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล โดยเก็บรวบรวมข้อมูล จาก Online Database ได้แก่ Thai Journal Online, TU Digital Collections, ResearchGate และ Google scholar โดยใช้คำสำคัญ (Keywords) ในการสืบค้น เช่น Digital Transformation, Digital Transformation Success Factors, Keys to Success, Digital Organization, การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล เป็นต้น และดำเนินการตรวจสอบคัดเลือกบทความที่ต้องการจากชื่อเรื่องและบทคัดย่อ โดยคัดเลือกเฉพาะเอกสารที่เผยแพร่ระหว่างปี ค.ศ. 2017 – 2022 หรือปี พ.ศ. 2560 - 2565 เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่สอดคล้องหัวข้อเรื่องวิจัย และเนื้อหาข้อมูลงานวิจัยมีความเป็นปัจจุบันและน่าเชื่อถือมากที่สุด

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการศึกษา

หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วในลำดับต่อมาผู้วิจัยนำเอาข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์ตามแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) ซึ่งนำเอาข้อมูลที่ได้ จากการค้นคว้าวิจัยมาจัดกระทำให้เป็นระบบและหาความหมาย แยกแยะองค์ประกอบ รวมทั้ง เชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปสู่ความเข้าใจต่อการดำรงอยู่และการ เปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา (ชยันต์ วรรณะภูมิ อ้างถึงใน จุมพล หนิมพานิช, 2561)

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการจัดหมวดหมู่ของข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารของมนุษย์ เช่น เอกสาร การพูดหรือการสื่อสาร ภาพถ่ายหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ ไม่ใช่ภาษาพูด (Dudovskiy, 2018) เป็นวิธีวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหา ข้อสรุปและตีความเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของสาร ผู้รับสาร ผู้รับสาร บริบทในการสื่อสาร และ พฤติกรรมทางสังคมที่สะท้อนผ่านสาร ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหามีจุดเด่น คือ ผู้วิจัยสามารถ ดำเนินการวิจัยได้ด้วยตนเอง โดยการเก็บข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลมาจัดประเภทตามเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ ซึ่งข้อมูลที่น่ามาใช้วิเคราะห์เนื้อหาต้องเป็นข้อมูลจริง และนักวิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลนั้น

ต้องปราศจากการเข้าไปยุ่งเกี่ยวใด ๆ กับบริบทดังกล่าว (ปาริชาติ สถาปิตานนท์, 2545) และสร้างออกมาเป็นข้อสรุป มีขั้นตอนดังนี้

- 1.) ผู้วิจัยคัดเลือกบทความ งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล และอ่านข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อแยกออกมาเป็นประเด็นสำคัญ
- 2.) อ่านประเด็นสำคัญของแต่ละเอกสารเพื่อนำมาถอดรหัสข้อมูล (Coding)
- 3.) กำหนดหมวดหมู่หลัก ที่ครอบคลุมเนื้อหาที่ศึกษา
- 4.) จัดหมวดหมู่โดยอาศัยหลักเกณฑ์ของเนื้อหาที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันอยู่ในหมวดเดียวกัน
- 5.) นำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เพื่อสรุปเป็นรูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการศึกษที่ครอบคลุม ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้จะช่วยทำให้ทราบถึงรูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล และสามารถนำข้อมูลและผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

### 3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยรวม 7 เดือน ตั้งแต่ กันยายน 2565 ถึง เมษายน 2566

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล” โดยงานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล และเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Document Research) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการดังกล่าว ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ผลการคัดกรองข้อมูลทฤษฎี

การสืบค้นและคัดกรองบทความ โดยการใช้การรวบรวมคำสำคัญ (Keywords) ในการสืบค้น เช่น Digital Transformation, Digital Transformation Success Factors, Keys to Success, Digital Organization, การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล เป็นต้น จาก Online Database ได้แก่ Thai Journal Online ,TU Digital Collections, ResearchGate และ Google scholar และคัดเลือกเฉพาะเอกสารที่เผยแพร่ระหว่างปี ค.ศ. 2017 – 2022 หรือปี พ.ศ. 2560 – 2565 พบว่า มีเอกสารผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 18 เรื่อง ดังแสดงในตาราง 4.1

**ตาราง 4.1 แสดงข้อมูลบทความ งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล**

ลำดับ	เรื่อง
1	อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม
2	Digital Transformation for Thailand 4.0
3	Digital transformation: drivers, success, factors, and implications
4	The Impact of Digital Transformation to Business Performance in Thailand 4.0 Era



5	Unlocking success in digital transformations
6	การปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัลในหน่วยงานภาครัฐไทย
7	ทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรมศุลกากรต่อความท้าทายในการพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital transformation)
8	Self-manage teams as a key to unlocking digital transformation in business management
9	การเปลี่ยนผ่านทางด้านดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย
10	ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ในศตวรรษที่ 21
11	Determining Digital Transformation Success Factors
12	ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของประชาชนวัยทำงานกรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation
13	ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล
14	Digital Transformation of Accounting Firms: The Perspective of Employees from Quality Accounting Firms in Thailand
15	Factors Impacts Organization Digital Transformation and Organization Decision Making During Covid19 Pandemic
16	Government inter-organizational, digital transformation projects: five key lessons learned from a Norwegian case study
17	Threats and Opportunities in Digital Transformation in SMEs from the Perspective of Sustainability: A Case Study in the Czech Republic
18	Breaking through barriers to digital transformation at the intersection of people and technology

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

การวิเคราะห์เนื้อหาจากบทความ งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 18 เรื่อง สามารถนำมาสังเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 อ่านประเด็นสำคัญของแต่ละเอกสารและนำมาถอดรหัสข้อมูล (Coding)

ขั้นตอนที่ 2 จัดหมวดหมู่โดยอาศัยหลักเกณฑ์ของเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding)

ขั้นตอนที่ 3 การบูรณาการกลุ่มข้อมูลให้เกิดเป็นโครงสร้างทางภาษา (Selective Coding)

### ขั้นตอนที่ 1 อ่านประเด็นสำคัญของแต่ละเอกสารและนำมาถอดรหัสข้อมูล (Open Coding)

ผู้วิจัยนำประเด็นต่าง ๆ ที่สามารถจับคำสำคัญ (Keyword) ที่ได้จากบทความ งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 18 เรื่อง มาถอดรหัส จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดหมวดหมู่หลัก โดยอาศัยหลักเกณฑ์ของเนื้อหาที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันอยู่ในหมวดเดียวกัน

#### ตาราง 4.2 การแสดงการถอดรหัส (Open Coding)

รหัสที่	การแสดงรหัส
1	ทัศนคติ , Attitude
2	ความคิด , Mindset
3	ความคาดหวัง
4	ความกังวล
5	การยอมรับ , embrace
6	ความเชื่อมั่น
7	ความเคยชิน
8	พฤติกรรม
9	ความสามารถ , Capability
10	การประยุกต์ใช้
11	เรียนรู้ , Learn
12	ความรู้ ความเข้าใจ, Knowledge (บุคลากร)
13	ทักษะทางดิจิทัล, Digital Skill ,Digital Literacy, ทักษะทางด้านเทคโนโลยี
14	ทักษะใหม่ ทักษะที่ต้องมีในอนาคต
15	ทักษะเพื่อเปลี่ยนแปลงธุรกิจ
16	ทักษะการสื่อสาร
17	พัฒนาบุคลากร, Boosting human, Develop

18	แนวทางการประเมินผลงาน
19	บทบาทและภาระงาน
20	ความก้าวหน้าในสายงาน
21	สรรหา (บุคลากร) ด้านดิจิทัล
22	คัดเลือก (บุคลากร) ที่มีมุมมองด้านดิจิทัล
23	ดึงดูด (บุคลากร) ด้านดิจิทัล
24	จ้าง (บุคลากร) ด้านดิจิทัล
25	ให้รางวัล, ผลตอบแทน
26	สื่อสาร , communication
27	มีส่วนร่วม, ร่วมมือ, แบ่งปัน, engage, collaboration, together, participation (ของพนักงาน)
28	ตั้งคณะกรรมการ หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบด้านดิจิทัล, ทีมดิจิทัล
29	Technology-innovation manager
30	ผู้นำ, Leadership
31	ภาวะผู้นำ, Leadership Trails
32	สร้างการเปลี่ยนแปลง ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
33	Developing the digital transformation
34	ผลักดันองค์กร
35	สร้างความเชื่อมั่น
36	กำหนดเป้าหมาย
37	วิสัยทัศน์
38	มีความมุ่งมั่น, commitment
39	ทักษะทางดิจิทัลของผู้นำ, Digital Savvy leader
40	ผู้นำสามารถใช้งานดิจิทัลได้
41	ผู้บริหารเรียนรู้และเพิ่มสมรรถนะด้านดิจิทัลอยู่เสมอ
42	ความสามารถประเมินศักยภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลในอนาคตได้
43	ตระหนักถึงความท้าทายใหม่ ๆ ในยุคดิจิทัล
44	ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหาร
45	ผลักดันการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้
46	สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบงาน
47	สร้างผลลัพธ์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

48	นำการปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่
49	กระตุ้นให้ใช้ประโยชน์จากดิจิทัล
50	เชื่อมโยงธุรกิจและเทคโนโลยี
51	สามารถอธิบายถึงคุณค่าของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์กร
52	การวางแผน
53	การแก้ไขปัญหา
54	การตัดสินใจ
55	ผู้บริหารระดับกลาง ,senior manager ,manager
56	สนับสนุนงบประมาณ
57	กระตุ้น ส่งเสริม สร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน
58	เป็นแบบอย่าง
59	ผู้บริหารสร้างสมดุลชีวิตระหว่างชีวิตการทำงาน
60	กำหนดแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในรูปแบบใหม่
61	สร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับพนักงานที่จะพูด
62	เป็นCoach ให้กับพนักงาน
63	ผู้นำควรแน่ใจว่าทุกคนได้ยิน
64	listen to employees
65	empower employees
66	leaders see employees as their greatest business asset
67	show empathy
68	ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง, เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง, ปฏิรูปโครงสร้าง
69	โครงสร้างองค์กร, organizational structure
70	มีงบประมาณในการ...
71	เงินทุน
72	ผลตอบแทนจากการลงทุน
73	นำเทคโนโลยีมาใช้, implementing innovative digital technologies
74	new technologies, เทคโนโลยีที่ทันสมัย
75	ความน่าเชื่อถือของเทคโนโลยี
76	กำหนด ระบุ เทคโนโลยีดิจิทัล
77	อัปเดตเทคโนโลยี

78	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
79	เป็นเครื่องมือที่เข้าถึงง่าย ใช้งานง่าย
80	Analytic tools
81	tools
82	เทคโนโลยีดิจิทัลในกระแสหลัก
83	อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ
84	เทคโนโลยีและสัญญาณดิจิทัล
85	เทคโนโลยีที่เชื่อมโยงผู้คน
86	innovation and technology
87	digital innovation, digital tools, digitalizing tools, digital channels
88	เทคโนโลยีหุ่นยนต์ หรือปัญญาประดิษฐ์
89	โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, infrastructure
90	ระบบสารสนเทศ, information system
91	ระบบWork flow
92	ระบบในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ
93	ระบบดิจิทัลเพื่อจัดการประสบการณ์ของลูกค้า
94	มีทะเบียนรายชื่อลูกค้า/ผู้ใช้งาน
95	มีข้อมูลภายใต้ระบบงานหลัก
96	ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data)
97	information of innovations
98	วิธีการทำงานที่มีรูปแบบที่เปลี่ยนไปด้วยการนำเทคนิคการพัฒนาซอฟต์แวร์สมัยใหม่มาใช้
99	กระบวนการงานถูกขยายเพิ่มคุณค่า (Augment) ด้วยการใช้เทคโนโลยี
100	ระบบการทำงานใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
101	digital processes
102	นำดิจิทัลมาเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน
103	นำนวัตกรรมดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน
104	ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน กระบวนการทำงาน
105	บูรณาการข้อมูลในระบบงาน
106	จัดเก็บฐานข้อมูลตั้งต้นต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดทำระบบงาน
107	กำหนด Enterprise Architecture (EA)

108	กระบวนการจัดการที่มีคุณภาพ
109	วิเคราะห์และการใช้ข้อมูลทั้งในการตัดสินใจและในกระบวนการต่าง ๆ
110	นำเสนอผลการวิเคราะห์และปรับปรุงต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ
111	กระบวนการสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวและปรับปรุงให้ทันสมัย
112	ออกแบบกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า
113	simplified processes
114	กระบวนการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนโดยพนักงาน
115	การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ร่วมมือและประสานการทำงานกันในรูปแบบระบบEco กับภายนอก
116	การสนับสนุนจากรัฐบาล
117	ทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ระหว่างหน่วยงานที่มีความร่วมมือกัน
118	มีพันธมิตรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มาให้คำปรึกษา วิเคราะห์ หรือช่วยกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัล
119	ติดต่อมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญเพื่อร่วมกันลงทุนและวิจัยคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ
120	ปรึกษาสถาบันทางการเงินที่ให้บริการด้านการให้คำปรึกษาและบริการกู้ยืมเงินลงทุนสำหรับธุรกิจ
121	key suppliers
122	เปลี่ยนแปลง, สร้างวัฒนธรรมองค์กร
123	วัฒนธรรมในองค์กร
124	สภาพแวดล้อมในองค์กร
125	ค่านิยมที่ขับเคลื่อนภายในและภายนอก
126	รวดเร็ว ว่องไว
127	คล่องตัว, agility
128	ยืดหยุ่น
129	openness to new idea
130	สร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม
131	Innovation Culture
132	take risk and challenge
133	ให้ความสำคัญและตัดสินใจจากข้อมูล
134	การเรียนรู้และทำงานร่วมกัน
135	องค์กรแห่งการเรียนรู้



136	ทักษะทางดิจิทัลเป็นค่านิยม
137	วัฒนธรรมดิจิทัล
138	วัฒนธรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ทางดิจิทัล
139	เสริมสร้างความกระตือรือร้นเพื่อค้นหาแนวทางการทำงานใหม่ๆ
140	ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
141	ยอมรับเทคโนโลยี
142	ยอมรับความเสี่ยง
143	เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง
144	พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
145	Empathy
146	User/Customer centric
147	Customer Facing Impacts
148	improving customer relationships
149	customer experiences
150	วิสัยทัศน์, Vision
151	มองเห็นโอกาสจากเทคโนโลยีดิจิทัล
152	มุมมองที่แตกต่างเพื่อสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
153	กำหนดและวางเป้าหมายของกิจกรรม
154	business model
155	getting ready and becoming mobility business
156	กลยุทธ์ภายในองค์กร
157	กลยุทธ์ดิจิทัล
158	สื่อสารกลยุทธ์
159	ยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติ
160	multi-omni channel strategy
161	ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบกฎหมาย
162	มีแผนและนโยบายด้านดิจิทัลอย่างชัดเจน
163	change management programs
164	ประเมินว่าบริษัทต้องปรับตัวอย่างไรเพื่อให้เข้ากับวิธีการทำงานต่าง ๆ
165	กำหนดแนวทาง/นโยบายเพื่อเอื้ออำนวยต่อการทำงานแบบดิจิทัล

166	สำรวจความพึงพอใจและนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบงานดิจิทัล
167	กำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานที่ออกแบบมาสำหรับยุคดิจิทัล
168	กำหนดแนวทางการพัฒนาและหารูปแบบธุรกิจดิจิทัล
169	การบริหารจัดการด้านดิจิทัลภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)
170	กำหนดผลกระทบที่องค์กรเผชิญอยู่
171	กำหนดนโยบายที่สนับสนุนการคิดริเริ่มนวัตกรรมหรือเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

### ขั้นตอนที่ 2 จัดหมวดหมู่โดยอาศัยหลักเกณฑ์ของเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding)

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหมวดหมู่หลักและหมวดหมู่ย่อยโดยเน้นไปที่เงื่อนไขบริบทที่เกี่ยวข้องกันมาวิเคราะห์หารหัสหรือแนวคิดที่สัมพันธ์กัน เพื่อนำมาสรุปประเด็นสำคัญและประมวลผลให้กระชับและแม่นยำมากขึ้น

#### ตาราง 4.3 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านความคิดและทัศนคติ

ด้านความคิดและทัศนคติ	รวม 11 กลุ่มคำ
ทัศนคติ, Attitude	3
ความคิด, Mindset	3
ความคาดหวัง	1
ความกังวล	1
การยอมรับ, embrace	2
ความเชื่อมั่น	1

#### ตาราง 4.4 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านพฤติกรรม

ด้านพฤติกรรม	รวม 4 กลุ่มคำ
ความเคยชิน	1
พฤติกรรม	3

ตาราง 4.5 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านความสามารถและการประยุกต์ใช้งาน

ด้านความสามารถและการประยุกต์ใช้งาน	รวม 14 กลุ่มคำ
ความสามารถ, Capability	9
การประยุกต์ใช้	5

ตาราง 4.6 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการเรียนรู้

ด้านการศึกษา	รวม 9 กลุ่มคำ
เรียนรู้, Learn	9

ตาราง 4.7 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านความรู้และทักษะ

ด้านความรู้และทักษะ	รวม 46 กลุ่มคำ
ความรู้ ความเข้าใจ, Knowledge (บุคลากร)	11
ทักษะทางดิจิทัล, Digital Skill ,Digital Literacy, ทักษะทางด้านเทคโนโลยี	18
ทักษะใหม่ ทักษะที่ต้องมีในอนาคต	2
ทักษะเพื่อเปลี่ยนแปลงธุรกิจ	1
ทักษะการสื่อสาร	1
พัฒนาบุคลากร, Boosting human, Develop	13

ตาราง 4.8 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการบริหารบุคคล

ด้านการบริหารบุคคล	รวม 24 กลุ่มคำ
แนวทางการประเมินผลงาน	3
บทบาทและภาระงาน	3
ความก้าวหน้าในสายงาน	1
สรรหา (บุคลากร) ด้านดิจิทัล	7

คัดเลือก (บุคลากร) ที่มีมุมมองด้านดิจิทัล	1
ดึงจุด (บุคลากร) ด้านดิจิทัล	3
จ้าง (บุคลากร) ด้านดิจิทัล	6

ตาราง 4.9 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการให้รางวัล

ด้านการให้รางวัล	รวม 3 กลุ่มคำ
ให้รางวัล, ผลตอบแทน	3

ตาราง 4.10 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) การสื่อสารและมีส่วนร่วม

การสื่อสารและมีส่วนร่วม	รวม 27 กลุ่มคำ
สื่อสาร, communication	5
มีส่วนร่วม, ร่วมมือ, แบ่งปัน ,engage ,collaboration ,together , participation (ของพนักงาน)	22

ตาราง 4.11 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) แต่งตั้งตัวแทน/คณะทำงาน

แต่งตั้งตัวแทน/คณะทำงาน	รวม 17 กลุ่มคำ
ตั้งคณะกรรมการ หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบด้านดิจิทัล, ทีมดิจิทัล	14
Technology-innovation manager	3

ตาราง 4.12 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ลักษณะผู้นำ

ลักษณะผู้นำ	รวม 11 กลุ่มคำ
ผู้นำ, Leadership	7
ภาวะผู้นำ, Leadership Trails	4
สร้างการเปลี่ยนแปลง, ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	11

ตาราง 4.13 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	รวม 33 กลุ่มคำ
กำหนดเป้าหมาย	1
วิสัยทัศน์	3
มีความมุ่งมั่น ,commitment	10
การวางแผน	2
การแก้ไขปัญหา	3
การตัดสินใจ	4
Developing the digital transformation	1
ผลักดันองค์กร	1
สร้างความเชื่อมั่น	1
ผลักดันการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	4
สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบงาน	1
นำการปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่	1

ตาราง 4.14 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ทักษะความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทักษะความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง	รวม 9 ประโยค
ทักษะทางดิจิทัลของผู้นำ , Digital Savvy leader	4
ผู้นำสามารถใช้งานดิจิทัลได้	1
ผู้บริหารเรียนรู้และเพิ่มสมรรถนะด้านดิจิทัลอยู่เสมอ	1
ความสามารถประเมินศักยภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลในอนาคตได้	1
สามารถตระหนักถึงความท้าทายใหม่ ๆ ในยุคดิจิทัล	1
ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหาร	4
สร้างผลลัพธ์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	1
เชื่อมโยงธุรกิจและเทคโนโลยี	1
สามารถอธิบายถึงคุณค่าของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์กร	1

ตาราง 4.15 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง

บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง	รวม 11 คำ
ผู้บริหารระดับกลาง, senior manager, manager	11

ตาราง 4.16 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการสนับสนุนงบประมาณ

ด้านการสนับสนุนงบประมาณ	รวม 1 กลุ่มคำ
สนับสนุนงบประมาณ	1

ตาราง 4.17 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ผู้นำที่สร้างอิทธิพลต่อพนักงาน

ผู้นำที่สร้างอิทธิพลต่อพนักงาน	รวม 22 กลุ่มคำ/ประโยค
กระตุ้น ส่งเสริม สร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน	10
เป็นแบบอย่าง	2
ผู้บริหารสร้างสมดุลชีวิตระหว่างชีวิตการทำงาน	1
กำหนดแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในรูปแบบใหม่	1
สร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับพนักงานที่จะพูด	1
เป็นCoach ให้กับพนักงาน	1
ผู้นำควรแน่ใจว่าทุกคนได้ยิน	1
listen to employees	1
empower employees	2
leaders see employees as their greatest business asset	1
show empathy	1

ตาราง 4.18 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) โครงสร้างองค์กร



โครงสร้างองค์กร	รวม 21 กลุ่มคำ
ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง, เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง, ปฏิรูปโครงสร้าง	11
โครงสร้างองค์กร, organizational structure	10

ตาราง 4.19 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) การจัดการงบประมาณ และเงินทุน

การจัดการงบประมาณ และเงินทุน	รวม 6 กลุ่มคำ
มีงบประมาณในการ...	3
เงินทุน	2
ผลตอบแทนจากการลงทุน	1

ตาราง 4.20 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) เตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี

เตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี	รวม 17 กลุ่มคำ
นำเทคโนโลยีมาใช้, implementing innovative digital technologies	6
new technologies, เทคโนโลยีที่ทันสมัย	4
ความน่าเชื่อถือของเทคโนโลยี	1
กำหนด ระบุ เทคโนโลยีดิจิทัล	2
อัจฉริยะเทคโนโลยี	1
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2
เป็นเครื่องมือที่เข้าถึงง่าย ใช้ง่าย	1

ตาราง 4.21 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านเครื่องมือ (Tool)

ด้านเครื่องมือ (Tool)	รวม 25 กลุ่มคำ
Analytic tools	3
tools	3
เทคโนโลยีดิจิทัลในกระแสหลัก	1
อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ	2

เทคโนโลยีและสัญญาณดิจิทัล	1
เทคโนโลยีที่เชื่อมโยงผู้คน	4
innovation and technology	3
digital innovation, digital tools, digitizing tools, digital channels	6
เทคโนโลยีหุ่นยนต์ หรือปัญญาประดิษฐ์	2

ตาราง 4.22 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านระบบ (IS)

ด้านระบบ (IS)	รวม 14 กลุ่มคำ
โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, infrastructure	6
ระบบสารสนเทศ, information system	5
ระบบWork flow	1
ระบบในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ	1
ระบบดิจิทัลเพื่อจัดการประสบการณ์ของลูกค้า	1

ตาราง 4.23 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information)

ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information)	รวม 5 กลุ่มคำ
มีทะเบียนรายชื่อลูกค้า/ผู้ใช้งาน	1
มีข้อมูลภายใต้ระบบงานหลัก	1
ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data)	2
information of innovations	1

ตาราง 4.24 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) พัฒนาระบบการทำงานด้วยเทคโนโลยี

พัฒนาระบบการทำงานด้วยเทคโนโลยี	รวม 13 ประโยค
วิธีการทำงานที่มีรูปแบบที่เปลี่ยนไปด้วยการนำเทคนิคการพัฒนาซอฟต์แวร์สมัยใหม่มาใช้	2
กระบวนการถูกขยายเพิ่มคุณค่า (Augment) ด้วยการใช้เทคโนโลยี	1

ระบบการทำงานใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	1
digital processes	2
นำดิจิทัลมาเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน	4
นำนวัตกรรมดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน	3

**ตารางที่ 4.25 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) พัฒนาการกระบวนการทำงานด้วยรูปแบบการทำงานใหม่**

พัฒนากระบวนการทำงานด้วยรูปแบบการทำงานใหม่	รวม 29 ประโยค
ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน กระบวนการทำงาน	14
บูรณาการข้อมูลในระบบงาน	2
จัดเก็บฐานข้อมูลตั้งต้นต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดทำระบบงาน	1
กำหนด Enterprise Architecture (EA)	1
กระบวนการจัดการที่มีคุณภาพ	3
วิเคราะห์และการใช้ข้อมูลทั้งในการตัดสินใจและในกระบวนการต่าง ๆ	1
นำเสนอผลการวิเคราะห์และปรับปรุงต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	1
กระบวนการสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวและปรับปรุงให้ทันสมัย	1
ออกแบบกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า	1
simplified processes	2
กระบวนการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนโดยพนักงาน	2

**ตาราง 4.26 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก**

การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	รวม 19 กลุ่มคำ/ประโยค
การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ร่วมมือและประสานการทำงานกันในรูปแบบระบบEco กับภายนอก	9
การสนับสนุนจากรัฐบาล	2
ทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ระหว่างหน่วยงานที่มีความร่วมมือกัน	1

มีพันธมิตรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มาให้คำปรึกษา วิเคราะห์ หรือช่วยกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัล	2
ติดต่อมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญเพื่อร่วมกันลงทุนและวิจัยคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ	1
ปรึกษาสถาบันทางการเงินที่ให้บริการด้านการให้คำปรึกษาและบริการกู้ยืมเงินลงทุนสำหรับธุรกิจ	1
key suppliers	3

**ตาราง 4.27 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในองค์กร**

การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในองค์กร	รวม 13 กลุ่มคำ/ประโยค
เปลี่ยนแปลง, สร้างวัฒนธรรมองค์กร	3
วัฒนธรรมในองค์กร	6
สภาพแวดล้อมในองค์กร	3
ค่านิยมที่ขับเคลื่อนภายในและภายนอก	1

**ตาราง 4.28 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Agility Culture**

Agility Culture	รวม 11 กลุ่มคำ
รวดเร็ว ว่องไว	5
คล่องตัว, agility	4
ยืดหยุ่น	2

**ตาราง 4.29 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Innovation Culture**

Innovation Culture	รวม 5 กลุ่มคำ
openness to new idea	1
สร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม	1
Innovation Culture	2
take risk and challenge	1

ตาราง 4.30 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Data Driven Culture

Data Driven Culture	รวม 2 ประโยค
ให้ความสำคัญและตัดสินใจจากข้อมูล	2

ตาราง 4.31 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Learning organization culture

Learning organization culture	รวม 8 กลุ่มคำ/ประโยค
การเรียนรู้และทำงานร่วมกัน	1
องค์กรแห่งการเรียนรู้	1
ทักษะทางดิจิทัลเป็นค่านิยม	1
วัฒนธรรมดิจิทัล	3
วัฒนธรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ทางดิจิทัล	1
เสริมสร้างความกระตือรือร้นเพื่อค้นหาแนวทางการทำงานใหม่ๆ	1

ตาราง 4.32 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Change-Ready Culture

Change-Ready Culture	รวม 6 กลุ่มคำ
ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	2
ยอมรับเทคโนโลยี	1
ยอมรับความเสี่ยง	1
เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง	1
พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	1

ตาราง 4.33 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Empathy Culture

Empathy Culture	รวม 2 คำ
empathy	2

ตาราง 4.34 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) Customer Centric Culture

Customer Centric Culture	รวม 8 กลุ่มคำ
--------------------------	---------------

User/Customer centric	4
Customer Facing Impacts	1
improving customer relationships	1
customer experiences	2

**ตาราง 4.35 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) กำหนดเป้าหมายองค์กร**

กำหนดเป้าหมายองค์กร	รวม 9 กลุ่มคำ/ประโยค
วิสัยทัศน์, Vision	3
มองเห็นโอกาสจากเทคโนโลยีดิจิทัล	1
มุมมองที่แตกต่างเพื่อสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	1
กำหนดและวางเป้าหมายของกิจกรรม	1
business model	2
getting ready and becoming mobility business	1

**ตาราง 4.36 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) กำหนดกลยุทธ์**

กำหนดกลยุทธ์	รวม 35 กลุ่มคำ/ประโยค
กลยุทธ์ภายในองค์กร	9
กลยุทธ์ดิจิทัล	16
สื่อสารกลยุทธ์	4
ยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติ	1
Multi-omni channel strategy	1

**ตาราง 4.37 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) การปรับเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง**

การปรับเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	รวม 17 ประโยค
ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบกฎหมาย	4
มีแผนและนโยบายด้านดิจิทัลอย่างชัดเจน	1
change management programs	2
ประเมินว่าบริษัทต้องปรับตัวอย่างไรเพื่อให้เข้ากับวิธีการทำงานต่าง ๆ	1



กำหนดแนวทาง/นโยบายเพื่อเอื้ออำนวยต่อการทำงานแบบดิจิทัล	1
สำรวจความพึงพอใจและนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบงานดิจิทัล	1
กำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานที่ออกแบบมาสำหรับยุคดิจิทัล	1
กำหนดแนวทางการพัฒนาและหารูปแบบธุรกิจดิจิทัล	1
การบริหารจัดการด้านดิจิทัลภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)	3
กำหนดผลกระทบที่องค์กรเผชิญอยู่	1
กำหนดนโยบายที่สนับสนุนการคิดริเริ่มนวัตกรรมหรือเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	1

### ขั้นตอนที่ 3 การบูรณาการกลุ่มข้อมูลให้เกิดเป็นโครงสร้างทางภาษา (Selective Coding)

นำข้อมูลที่ผ่านการจัดหมวดหมู่ (Axial Coding) มาจัดร้อยเรียงเป็นเรื่องราว (Theme) ผ่านการเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อศึกษาและอภิปรายปรากฏการณ์ที่พบได้ชัดเจนมากขึ้น

#### ตาราง 4.38 แสดงข้อมูลที่ผ่านการจัดหมวดหมู่ (Axial Coding) มาจัดร้อยเรียงเป็นเรื่องราว (Theme)

พนักงาน	155
ด้านความคิดและทัศนคติ	11
ด้านพฤติกรรม	4
ด้านความสามารถและการประยุกต์ใช้งาน	14
ด้านการเรียนรู้	9
ด้านความรู้และทักษะ	46
ด้านการบริหารบุคคล	24
ด้านการให้รางวัล	3
การสื่อสารและมีส่วนร่วม	27
แต่งตั้งตัวแทน/คณะทำงาน	17
ผู้นำ	87
ลักษณะผู้นำ	11
บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	33
ทักษะความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง	9

บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง	11
ด้านการสนับสนุนงบประมาณ	1
ผู้นำที่สร้างอิทธิพลต่อพนักงาน	22
<b>เทคโนโลยี</b>	<b>67</b>
เตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี	17
การจัดการงบประมาณ และเงินทุน	6
ด้านเครื่องมือ (Tool)	25
ด้านระบบ (IS)	14
ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information)	5
<b>เป้าหมายและทิศทาง</b>	<b>61</b>
กำหนดเป้าหมายองค์กร	9
กำหนดกลยุทธ์	35
การปรับเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	17
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>	<b>53</b>
การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในองค์กร	13
Agility Culture	11
Innovation Culture	5
Data Driven Culture	2
Organization Learning	8
Change-Ready Culture	6
Customer Centric Culture	8
<b>กระบวนการ</b>	<b>42</b>
พัฒนากระบวนการทำงานด้วยรูปแบบการทำงานใหม่	29
พัฒนากระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยี	13
<b>โครงสร้างองค์กร</b>	<b>21</b>
โครงสร้างองค์กร	21
<b>ปัจจัยภายนอก</b>	<b>19</b>
การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	19

จากการจัดหมวดหมู่โดยอาศัยหลักเกณฑ์ของเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ในขั้นตอนที่ 2 ทำให้สามารถร้อยเรียงเป็นเรื่องราว (Theme) และทราบถึงรูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ได้ 8 รูปแบบปัจจัย ดังแสดงในรูปภาพ 4.1



รูปภาพ 4.1 แสดง 8 รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรที่สำคัญ 8 รูปแบบปัจจัยเอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ดังนี้

**รูปแบบปัจจัย 1 คือ พนักงาน** ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบย่อย ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลดังนี้

1.) ด้านความคิดและทัศนคติ ทัศนคติที่ดีของพนักงานเอื้อให้องค์กรขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ การสร้างและปรับเปลี่ยนความคิดทัศนคติให้แก่พนักงานในองค์กรทุกภาคส่วนในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ความคาดหวังที่เกิดขึ้น และให้ความรู้เรื่องที่พนักงานกังวลจากการใช้เทคโนโลยี รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

2.) ด้านพฤติกรรม ปัญหาที่มักพบในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล คือ พนักงานมีความเคยชินกับการทำงานแบบเดิม ๆ มีพฤติกรรมที่ยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการสร้าง

ทักษะใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการในการเปลี่ยนผ่านขององค์กร จึงควรมีการออกแบบวิธีการที่จะสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนผ่านองค์กร

3.) การสื่อสารและมีส่วนร่วม การสร้างความร่วมมือและความรู้สึกมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการยอมรับความเสี่ยงและลดการต่อต้านของพนักงานได้ โดยในช่วงก่อนและระหว่างการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรสื่อสารกับพนักงานในลักษณะที่ทำให้พนักงานเข้าใจได้ง่ายถึงประโยชน์และข้อดีของการนำเทคโนโลยีมาใช้ สื่อสารข่าวสารความรู้แนวคิดธุรกิจใหม่ เพื่อกระตุ้นและสร้างความรู้ ความตระหนักให้แก่พนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับฟังกลยุทธ์และแสดงความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลง พนักงานสามารถเข้าถึงผู้บริหารระดับสูง (CEO) สามารถแชร์ข้อมูลระหว่างกันได้ ให้พนักงานทุกภาคส่วนได้มีการศึกษาข้อมูล การให้ข้อมูล และการสะท้อนปัญหาต่าง ๆ โดยทำร่วมกับนักพัฒนาระบบเพื่อปรับรูปแบบดิจิทัลที่นำมาใช้ให้สามารถใช้งานได้สะดวก เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมกัน การแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ในระบบงาน/บริการหลัก รวมถึงส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ (KM) ร่วมกัน

4.) ด้านความรู้และทักษะ องค์กรจะต้องมีการกำหนดความรู้และทักษะทางดิจิทัลในปัจจุบันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตได้ เพราะกระบวนการพัฒนาทักษะพนักงานสามารถรองรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โดยดำเนินการเตรียมพร้อมพนักงานในด้านการพัฒนาทักษะ ไม่ว่าจะเป็น ทักษะใหม่ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ทักษะเฉพาะทางด้านนวัตกรรมดิจิทัล ทักษะเพื่อเปลี่ยนแปลงธุรกิจดิจิทัล และทักษะการสื่อสารกับลูกค้า ก่อนที่จะเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัลหรือพัฒนาทักษะของพนักงานไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีความรู้และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบ และปลอดภัยจาก cyber-criminals โดยมีการวางแผนการพัฒนาความรู้และทักษะให้กับพนักงานอย่างเป็นระบบ มีแนวทางการพัฒนาด้าน Digital Literacy ที่เหมาะสมกับกลุ่ม Technical และ Non-Technical อย่างชัดเจน ทั้งในรูปแบบการฝึกอบรม การสัมมนา การให้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ หรือเรียนรู้ผ่านการทำงานในรูปแบบทีม เพื่อสร้างตัวเลือกและช่องทางที่หลากหลายด้วยการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการพัฒนาพนักงาน รวมถึงมีการวัดผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

5.) ด้านการเรียนรู้ องค์กรที่ส่งเสริมด้านการเรียนรู้ของพนักงานและทำให้พนักงานรักการเรียนรู้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ผ่านการดำเนินการที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็น การออกแบบลักษณะ

งานที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงานได้หลากหลายได้ การแบ่งปันข้อผิดพลาดและให้พนักงานได้เรียนรู้จากข้อผิดพลาด หรือส่งเสริมให้พนักงานตั้งตารอที่จะเรียนรู้ทักษะและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อยกระดับบทบาทการทำงาน องค์กรที่ทำความเข้าใจด้านการเรียนรู้ของพนักงานมีส่วนช่วยลดแรงเสียดทานและสามารถทำให้พนักงานเป็นพันธมิตรหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

6.) ด้านความสามารถและการประยุกต์ใช้งาน จากการศึกษาพบว่าระดับการศึกษาของพนักงานมีผลต่อความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการต่อยอดความรู้ไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจ รวมถึงการที่พนักงานไม่เข้าใจภาพรวมของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทำให้ช่วยเริ่มแรกในการทำงานมาความล่าช้า ควรส่งเสริมให้พนักงานรู้เท่าทันและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ได้อย่างหลากหลาย เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในสถานที่และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และความสามารถทางดิจิทัลของพนักงานยังช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม เกิดการสื่อสารร่วมกันกับทีมการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านองค์กร

7.) แต่งตั้งตัวแทน/คณะทำงาน องค์กรควรมีการตั้งคณะกรรมการ หน่วยงาน IT/Digital หรือผู้รับผิดชอบด้านดิจิทัล ที่มีความคล่องตัวและทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความรู้ความสามารถด้านดิจิทัล ทำหน้าที่เพื่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลโดยเฉพาะ เป็นผู้นำในการทำงานด้านนวัตกรรมดิจิทัลและมีบทบาทที่มีอิทธิพลกับพนักงานในการเปลี่ยนผ่าน สามารถถ่ายทอดทักษะทางดิจิทัลให้กับพนักงานได้ มีติดตามกิจกรรมการเปลี่ยนผ่านในองค์กร โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร

8.) ด้านการบริหารบุคคล การบริหารบุคคลเป็นส่วนที่จะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยองค์กรที่ทำการเปลี่ยนผ่านควรมีการทบทวนบทบาทและภาระงานในหลาย ๆ ส่วนงานที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ อาจมีการกำหนดรายละเอียดภาระงานของแต่ละงานให้เชื่อมโยงกับทักษะการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ในส่วนของการประเมินผลควรกำหนดทักษะดิจิทัลเป็น 1 ในตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเกณฑ์การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง และมีนโยบายความก้าวหน้าในสายงานอย่างชัดเจนเพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร อีกทั้งให้ความสำคัญกับการดึงดูด สรรหา และคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ มีทักษะที่จำเป็น มีความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่เกิดมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ต (Digital Native) เพื่อปิดช่องว่างที่ขาดและเร่งให้เกิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างเหมาะสม ควรลงทุนในการว่าจ้างผู้ที่มีความรู้ด้านนวัตกรรม มีทักษะและความสามารถที่แตกต่างและรักษาพนักงานที่มีความสามารถใหม่ ๆ เพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสู่เป้าหมายในอนาคต



9.) ด้านการให้รางวัล การให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นการสร้างแรงจูงใจและแสดงถึงการยอมรับหน่วยงานหรือพนักงานที่ช่วยสร้างให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลหรือพนักงานที่มีความคิดใหม่ ๆ

**รูปแบบปัจจัย 2 คือ ผู้นำ** ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ดังนี้

1.) ลักษณะผู้นำ จากการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลที่ประสบผลสำเร็จ เชื่อมโยงกับลักษณะความเป็นผู้นำ เช่น ตระหนักในตนเองและมั่นใจที่จะทบทวนตรวจสอบตนเอง (Self-Awareness) มีความโปร่งใส การสื่อสารอย่างเปิดเผย สื่อสารวิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ตัดสินใจอย่างชาญฉลาดและรวดเร็ว ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และยอมรับความหลากหลายของพนักงาน จึงควรมีการพัฒนาด้านภาวะผู้นำในลักษณะดังกล่าวให้กับผู้บริหาร

2.) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลต้องมาจากผู้นำหรือผู้บริหาร ที่เห็นความสำคัญและเต็มใจยอมรับการปรับเปลี่ยน สร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลรอบตัวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการทำงานทั้งหมด โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นเข้ามาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ เปลี่ยนแปลงให้เกิดกระบวนการทำงานใหม่ และพยายามผลักดันให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันภายใต้เศรษฐกิจดิจิทัล ด้วยการกำหนดเป้าหมายและชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน แสดงถึงวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง แสดงถึงตั้งใจทุ่มเทและมีส่วนร่วมริเริ่มการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การตัดสินใจและวางแผนเชิงกลยุทธ์ แก้ไขปัญหา และให้คำแนะนำสำหรับแนวทางการแก้ปัญหาที่ตอบโจทย์ ผลักดันการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบงานเพื่อยกระดับให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งอดทนต่อความล้มเหลวและรับมือกับความเสี่ยงทางดิจิทัลที่ไม่คาดคิดด้วย

3.) บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในการริเริ่มทางดิจิทัลและมีบทบาทสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริมความรู้สึกร่วมกันภายในหน่วยงานของตน เป็นผู้พิจารณาข้อกังวลของพนักงานและให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้พนักงานท้าทายวิธีการทำงานแบบเก่า (กระบวนการและขั้นตอน) ทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ สามารถให้ข้อคิดเห็น แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือรูปแบบการทำงานใหม่ไปปฏิบัติงาน ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาและการติดตามการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล



อยู่เป็นระยะ รวมถึงเชื่อมโยงและประสานให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยของตนและคนอื่น ๆ ทั่วทั้งองค์กร

4.) ผู้นำที่สร้างอิทธิพลต่อพนักงาน ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนผ่านองค์กร ด้วยการเป็นแบบอย่างในการแสดงบทบาทการทำงานใหม่ๆ หรือแสดงความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานมากขึ้น กระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิดใหม่ ๆ และท้าทายวิธีการทำงานแบบเก่า ทำให้แน่ใจได้ว่าสารที่ส่งไปส่งถึงพนักงานทุกคน ให้การสนับสนุนเข้าไปมีส่วนร่วมและให้อำนาจกับทีมงานหรือกลุ่มที่รับผิดชอบในเรื่องการเปลี่ยนผ่านองค์กร ทั้งนี้ ในการศึกษาพบว่า สิ่งที่พนักงานต้องการจากผู้นำองค์กร คือ การแสดงให้เห็นถึงความสำคัญการมีคุณค่าของพนักงานในระดับปัจเจกบุคคล ให้อำนาจกับพนักงานในงานที่รับผิดชอบ สร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับพนักงานที่จะพูดและเปิดกว้างในการรับฟังความต้องการของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ แสดงความเห็นอกเห็นใจถึงสิ่งที่พนักงานต้องเผชิญในช่วงของการปรับตัวระหว่างการเปลี่ยนผ่านและช่วยเติมเต็มในจุดที่พนักงานแต่ละคนต้องการ และเป็นCoachให้กับพนักงาน รวมถึงคำนึงถึงสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานของพนักงาน

5.) ด้านการสนับสนุนงบประมาณ ในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอุปสรรคที่พบในหลายองค์กร คือ ผู้บริหารไม่เข้าใจและไม่สามารถเชื่อมโยงประโยชน์ที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้กับธุรกิจได้ ทำให้ไม่สนับสนุนในเรื่องของงบประมาณ จึงทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หรือการสนับสนุนงบประมาณที่ไม่เพียงพอส่งผลกระทบต่อคุณภาพของเทคโนโลยีหรือการลงทุนในการจ้างพนักงานผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีที่จะเข้ามาช่วยให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่าน

6.) ทักษะความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถและประสบการณ์ด้านดิจิทัลของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ผู้บริหารควรเรียนรู้และเพิ่มสมรรถนะด้านดิจิทัลอยู่เสมอ เพราะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและสามารถใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว ตระหนักถึงความท้าทายใหม่ ๆ ในยุคดิจิทัล สามารถอธิบายถึงคุณค่าของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์กร มีความสามารถในการเชื่อมโยงธุรกิจเข้ากับเทคโนโลยี และประเมินศักยภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลในอนาคตได้ สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

**รูปแบบปัจจัย 3 คือ เทคโนโลยี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ดังนี้**

1.) เตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี การที่องค์กรจะเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้นั้น สิ่งสำคัญ คือ การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร เพราะองค์กรหลายแห่งต้องเผชิญกับปัญหาการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้จริง โดยองค์กรจะต้องเตรียมตัวตั้งแต่กำหนดหรือระบุเทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบโจทย์เป้าหมายในเรื่องนั้น ๆ เช่น เป็นเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในสินค้าและบริการ นวัตกรรมรูปแบบใหม่ทางธุรกิจ นวัตกรรมเพื่อลดต้นทุนหรือนวัตกรรมด้านกระบวนการทำงาน โดยเลือกคำนึงถึงความน่าเชื่อถือ ความทันสมัยของเทคโนโลยี ความสามารถในการอัปเดตได้ คำนึงถึงการเลือกเครื่องมือที่เข้าถึงง่าย ใช้งานง่าย และการมีส่วนร่วมผู้เกี่ยวข้องในวงจรการทำงานของเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ๆ

2.) การจัดการงบประมาณ และเงินทุน เป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องวางแผนและเตรียมการในด้านเงินทุนและคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนสำหรับการบริหารจัดการกิจกรรมและจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ โดยจะต้องจัดเตรียมงบประมาณสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาซอฟต์แวร์และระบบงานต่าง ๆ รวมถึงงบประมาณสำหรับการบำรุงรักษา อุปกรณ์ ซอฟต์แวร์และระบบงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

3.) ด้านเครื่องมือ (Tool) การเลือกเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลมีหลากหลายวัตถุประสงค์ในการใช้งาน เช่น เทคโนโลยีกระแสหลักอย่าง Cloud, Mobile, Social มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการและบริการหลัก อาจเป็น Digital self-serve technology รูปแบบการบริการตนเอง เป็นเครื่องมือสำหรับให้บริการลูกค้าหรือคู่ค้า เทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้กิจกรรมที่ทำซ้ำ ๆ เป็นอัตโนมัติ เครื่องมือดิจิทัลที่ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้นทั่วทั้งองค์กรการนำเทคโนโลยีหุ่นยนต์หรือปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้ทดแทนแรงงานคน หรือการติดตั้งระบบ Analytics Tools เพื่อวิเคราะห์หาโอกาสในการลดความซับซ้อนและปรับปรุงกระบวนการหลัก เป็นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีอยู่เพื่อแก้ปัญหาในองค์กร ทั้งนี้ การจัดเตรียมอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานจะต้องทั่วถึงและเพียงพอ รวมไปถึงใช้ความสามารถของเทคโนโลยีและสัญญาณดิจิทัลเชื่อมโยงกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือและสร้างสายสัมพันธ์กับพนักงาน สามารถรวมผู้คน ทีมงาน และวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน ผู้ประสบการณ์การใช้เทคโนโลยีที่ดียิ่งขึ้น

4.) ด้านระบบ (IS) ในการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล สิ่งที่ต้องทำควบคู่กับการลงทุนในเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล คือ เตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (infrastructure) การพัฒนาระบบสารสนเทศ (information system) ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่ถูกรับเปลี่ยน เช่น พัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อจัดการประสบการณ์ของลูกค้า ระบบ

สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ระบบ Work Flow ในการบริหารจัดการระบบ ERP หรือพัฒนาระบบในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น

5.) ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information) เพื่อรองรับการเติบโตและการแข่งขันทางธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยการใช้ข้อมูล องค์กรจำเป็นจะต้องเริ่มจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ซึ่งสำคัญต่อการรวบรวมข้อมูลที่ต้องวิเคราะห์ รายงาน และใช้สำหรับตัดสินใจ เช่น ข้อมูลทะเบียนรายชื่อลูกค้าหรือผู้ใช้งานที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบดิจิทัลให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ หรือมีข้อมูลภายใต้ระบบงานหลักเพื่อลดความซ้ำซ้อน

**รูปแบบปัจจัย 4** คือ เป้าหมายและทิศทาง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ดังนี้

1.) กำหนดเป้าหมายองค์กร ในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลองค์กรจำเป็นจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ทางด้านดิจิทัลที่ชัดเจน นิยามและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่เกิดขึ้น มีวิสัยทัศน์ที่มองเห็น โอกาสจากเทคโนโลยีดิจิทัล มีมุมมองที่แตกต่างเพื่อสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มีการกำหนดและวางเป้าหมายสำหรับการเปลี่ยนผ่านอย่างชัดเจน เพื่อเปิดรับรูปแบบธุรกิจใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมความพร้อมผู้การเป็นองค์กรแห่งการขับเคลื่อน

2.) กำหนดกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลมีความสำคัญต่อเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ สามารถสนับสนุนองค์กรในการเปลี่ยนแปลงและบรรลุวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลเป็นสิ่งที่องค์กรวางแผน กำหนด และดำเนินการเพื่อสร้างความแตกต่างทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรดิจิทัล สมรรถภาพของกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับขอบเขต วัตถุประสงค์ การจัดวางเชิงตำแหน่งกลยุทธ์ภายในองค์กร และการให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดิจิทัลมากกว่าการใช้เทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงนวัตกรรม การตัดสินใจ และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของธุรกิจได้ ในการกำหนดหรือพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลและแนวทางปฏิบัติ จำเป็นจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ในองค์กรด้วย ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์ด้านธุรกิจ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน กลยุทธ์การวางแผนกำลังคน รวมถึงกลยุทธ์องค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ อย่างเหมาะสม ในการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลนอกจากจะต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านอื่นแล้ว จำเป็นจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และวิธีการสื่อสารกลยุทธ์ให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบและพนักงานในองค์กรรับรู้

3.) การปรับเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ในหลาย ๆ องค์กรอาจมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่นต่อการนำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัลขององค์กรได้ องค์กรจึงควรทบทวนและปรับเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายเพื่อเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานแบบดิจิทัลได้ เช่น นโยบายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรไอที กฎระเบียบและวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจ้างเหมาภายนอก (Outsourcing) เพื่อแก้ปัญหาการขาดความเชี่ยวชาญและจำนวนบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นโยบายที่สนับสนุนการคิดริเริ่มนวัตกรรมหรือเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะต้องมีการประเมินองค์กรร่วมด้วยว่า จำเป็นจะต้องปรับตัวอย่างไรให้เข้ากับวิธีการทำงานต่าง ๆ และผลกระทบที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น การทำโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง และความมั่นคงปลอดภัย การบริหารจัดการด้านดิจิทัลภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) รวมถึงการสำรวจความพึงพอใจและนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบงานดิจิทัล เป็นต้น

รูปแบบปัจจัย 5 คือ วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.) การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในองค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมที่ตอบโจทย์ความมุ่งมั่นขององค์กร สามารถเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ภายใต้บริบทเทคโนโลยีดิจิทัล เชื่อมโยงกับโครงสร้างและกลยุทธ์ดิจิทัล เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก เป็นวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้พนักงานทำงานร่วมกับเทคโนโลยีและดึงดูดผู้มีความสามารถด้านดิจิทัลได้ มีผลต่อความสำเร็จในการปรับผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กร

2.) Agility Culture การมีวัฒนธรรมที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว การให้ความสำคัญและสร้างสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น เปิดกว้างด้วยแนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

3.) Learning organization culture วัฒนธรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และสนับสนุนดิจิทัลในองค์กร ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาทักษะทางดิจิทัลและเสริมสร้างความกระตือรือร้นในการค้นหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ

4.) Customer Centric Culture วัฒนธรรมที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับประสบการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นลูกค้า เน้นคุณค่าที่ส่งมอบและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

5.) Change-Ready Culture วัฒนธรรมที่คนในองค์กรยอมรับและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและการสนับสนุนคนรุ่นใหม่ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่และการประยุกต์ใช้เข้ากับการทำงาน การยอมรับและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งสำคัญต่อการขับเคลื่อนคนในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

6.) Innovation Culture องค์กรที่มีความต้องการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลควรสร้างสิ่งแวดล้อมในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม เป็นวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ ที่รับความเสี่ยงและท้าทายแนวความคิดเดิม ๆ

7.) Data Driven Culture วัฒนธรรมการทำงานที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล การตัดสินใจจากข้อมูลมากกว่าประสบการณ์

8.) Empathy Culture วัฒนธรรมความเข้าใจผู้อื่น จะช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ในที่ทำงาน โดยการพยายามทำความเข้าใจ รับฟังความต้องการ การแบ่งปันอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานและระหว่างเพื่อนร่วมงาน

**รูปแบบปัจจัย 6 คือ กระบวนการ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ดังนี้**

1.) พัฒนาระบบการทำงานด้วยรูปแบบการทำงานใหม่ ด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในปัจจุบันให้ทันสมัยหรือสร้างวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่สนับสนุนให้เกิดความกระฉับคล่องตัวและทำงานได้ง่ายขึ้น เช่น การสร้างทีมงานในรูปแบบ Agile ที่เป็นเครื่องมือปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้คล่องตัวได้ เป็นต้น มีการกำหนดสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ในการพัฒนาระบบดิจิทัลและขยายผลให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างสัมฤทธิ์ผล มีกระบวนการจัดการและการปรับเปลี่ยนที่ดีและมีคุณภาพ พัฒนาระบบงานต่าง ๆ ภายใต้อำนาจของการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และมีบูรณาการ มีกระบวนการจัดเก็บฐานข้อมูลตั้งต้นต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดทำระบบงานที่เหมือนกันให้อยู่ในฐานข้อมูลเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มีการบูรณาการข้อมูลในระบบงานหรือบริการหลัก ให้ความสำคัญกับข้อมูลและกระบวนการแบบครบวงจรในรูปแบบดิจิทัล วิเคราะห์และการใช้ข้อมูลทั้งในการตัดสินใจและในกระบวนการต่าง ๆ มีกระบวนการนำเสนอผลการวิเคราะห์และปรับปรุงต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ มีการออกแบบกระบวนการที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที



2.) พัฒนาระบบการทำงานด้วยเทคโนโลยี การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศหรือ การนำเทคนิคการพัฒนาซอฟต์แวร์สมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เข้ามาช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ดีขึ้น การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยความสามารถของเทคโนโลยีที่เข้ามาอำนวยความสะดวก และเติมเต็มความสามารถในการทำงานของพนักงาน ทำให้กระบวนการถูกขยายเพิ่มคุณค่า (Augment) และสามารถสนับสนุนการดำเนินงานทางธุรกิจ มีผลต่อความสำเร็จการเปลี่ยนผ่าน องค์กรสู่ดิจิทัล

**รูปแบบปัจจัย 7 คือ โครงสร้างองค์กร** ประกอบด้วย 1 องค์ประกอบย่อย ที่เอื้อต่อการ เปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล คือ

1.) โครงสร้างองค์กร ในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล จะต้องมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้าง ใหม่ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยโครงสร้างองค์กรที่ เหมาะสมกับการเป็นองค์กรดิจิทัล คือ มีความเรียบง่าย จะต้องไม่สูงมากนัก เพื่อลดอุปสรรคจากการ ทำงานแบบเดิม ๆ ยืดหยุ่นสูงและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับ รูปแบบธุรกิจ คล่องตัวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการเชื่อมต่อการทำงาน และการเข้าถึงเทคโนโลยีของพนักงาน

**รูปแบบปัจจัย 8 คือ ปัจจัยภายนอก** ประกอบด้วย 1 องค์ประกอบย่อย เอื้อต่อการ เปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล คือ

1.) การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก จากการศึกษาพบว่า การได้รับการสนับสนุน จากหน่วยงานภายนอกในเรื่องต่าง ๆ สามารถเอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ได้ ไม่ว่าจะเป็น การได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในเรื่องงบประมาณ การพัฒนากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ หน่วยงานภายนอก การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การร่วมมือและประสานการทำงานกันในรูปแบบ ระบบEco กับองค์กรภายนอกเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้รับบริการ การมีพันธมิตรหรือผู้เชี่ยวชาญด้าน ต่าง ๆ มาให้คำปรึกษา วิเคราะห์ หรือช่วยกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัล การทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ระหว่างหน่วยงานที่มีความร่วมมือกัน การขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เพื่อร่วมกันลงทุนและวิจัยคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการปรึกษาสถาบันทางการเงินที่ให้บริการ ด้านการให้คำปรึกษาและบริการกู้ยืมเงินลงทุนสำหรับธุรกิจ จากการศึกษายังพบ ข้อควรระวังใน การจ้างซัพพลายเออร์ คือ กรณีที่มีการจ้างซัพพลายเออร์ควรระมัดระวังการพึ่งพาซัพพลายเออร์มาก เกินไปและประเด็นการติดตามการทำงานของซัพพลายเออร์





**บทที่ 5**  
**สรุปและอภิปรายผล**

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล และเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษารูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ภายใต้นแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) และแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยการรวบรวมข้อมูลระดับทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย รวมทั้งข้อมูลจากบทความวารสาร หนังสือ และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ทั้งในและต่างประเทศ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก Online Database ได้แก่ Thai Journal Online, TU Digital Collections, ResearchGate และ Google scholar โดยใช้คำสำคัญ (Keywords) ในการสืบค้น เช่น Digital Transformation, Digital Transformation Success Factors, Keys to Success, Digital Organization, การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล เป็นต้น โดยคัดเลือกเฉพาะเอกสารที่เผยแพร่ระหว่างปี ค.ศ. 2017 – 2022 หรือปี พ.ศ. 2560 - 2565 รวมทั้งสิ้น 18 งานวิจัย โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) 3 ขั้นตอน คือ การถอดรหัสข้อมูล (Coding) การจัดหมวดหมู่โดยอาศัยหลักเกณฑ์ของเนื้อหาที่คล้ายกัน ในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) และการบูรณาการกลุ่มข้อมูลให้เกิดเป็นโครงสร้างทางภาษา (Selective Coding)

สรุปได้ว่ารูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล มี 8 รูปแบบปัจจัย คือ

- 1) พนักงาน ทั้งในเรื่องของความคิดทัศนคติและพฤติกรรม ความสามารถในการประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้และทักษะ การบริหารบุคคล การให้รางวัล การสื่อสารและมีส่วนร่วม และการแต่งตั้งตัวแทนหรือคณะทำงาน
- 2) ผู้นำ ลักษณะของผู้นำ บทบาทของผู้นำ ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพนักงาน ทักษะความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้นำ การให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ และการสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านจากผู้บริหารระดับกลาง
- 3) เทคโนโลยี ตั้งแต่การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี การจัดการงบประมาณและเงินทุน การบริหารจัดการในส่วนของเครื่องมือ (Tools) ระบบ (IS) และข้อมูลและสารสนเทศในองค์กร (Data and Information)
- 4) เป้าหมายและทิศทาง คือ กำหนดเป้าหมายองค์กร กำหนดกลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- 5) วัฒนธรรมองค์กร การปรับเปลี่ยน

สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในองค์กร ให้มี Agility Culture, Learning Organization Culture, Customer Centric Culture, Change-Ready Culture, Innovation Culture, Data Driven Culture และ Empathy Culture 6) กระบวนการ ด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานด้วยรูปแบบการทำงานใหม่ และพัฒนากระบวนการด้วยเทคโนโลยี 7) โครงสร้างองค์กร ปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้เร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น 8) ปัจจัยภายนอก ที่สนับสนุนและลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

เมื่อมีการกล่าวถึง Digital Transformation คนส่วนใหญ่เน้นให้ความสนใจเรื่องการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรเป็นหลัก แต่จากการศึกษาพบว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในองค์กรได้ ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญไม่ว่าจะเป็น ผู้นำในองค์กร ความพร้อมและทักษะดิจิทัลของพนักงาน การกำหนดเป้าหมายทิศทางและกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนผ่าน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่าน เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาพบรูปแบบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในองค์กร ถึง 8 รูปแบบ และพบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

**ประเด็นที่ 1** ในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล หรือที่เรียกกันว่า Digital Transformation นั้น เรื่องที่มักถูกหยิบยกมาพูดถึงในงานวิจัยมากที่สุด คือ เรื่องพนักงาน (Employee) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทัศนคติ การยอมรับและประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการทำงาน การพัฒนาความรู้และทักษะทางดิจิทัลของพนักงาน เพื่อรองรับกระบวนการทำงานใหม่หรือ Business Model ใหม่ แต่สิ่งที่ได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ การทำ Digital Transformation หรือการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลให้มีความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น ควรกำหนดให้มีทักษะทางดิจิทัลเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นเกณฑ์สำหรับการเลื่อนตำแหน่งด้วย รวมถึงควรมีการบริหารบุคคลที่สนับสนุนให้องค์กรมีพนักงานที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยการดึงดูดคนเก่งเข้ามาสมัครงานกับองค์กร มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือผู้สมัครที่มีแนวโน้มจะเปิดรับการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้ดี ซึ่งจันทร์จิรา เหลลราช (2021) มีความเห็นในประเด็นนี้เหมือนกันว่า “องค์กรจะต้องมีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจรับและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนดิจิทัล และให้ความสำคัญกับการดึงดูดและเปิดรับสมัครผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี” และ

สอดคล้องกับผลการศึกษาของภุส เขียวสะอาด (2562) ที่บอกว่า “ค่าเฉลี่ยทักษะทางดิจิทัลของพนักงานสูงขึ้น เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบุคลากรที่มีบุคลากรรุ่นใหม่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นบุคลากรที่ได้รับทักษะทางดิจิทัลจากการเติบโตมาพร้อมกับการใช้เทคโนโลยีประจำวัน” อีกทั้งองค์กรควรมีกระบวนการจูงใจให้พนักงานอยากมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กร ที่จะส่งผลให้องค์กรมีกลุ่มตัวแทนที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลคอยขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กรต่อไปได้

**ประเด็นที่ 2** ผู้นำหรือผู้บริหารภายในองค์กร มีบทบาทสำคัญมีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ผู้นำหรือผู้บริหารภายในองค์กรที่ต้องการจะเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลนั้น จำเป็นจะต้องมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยี เครื่องมือต่าง ๆ ทางด้านเทคนิค ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยเข้าใจมาในอดีตแต่จากการวิจัยทำให้ได้เรียนรู้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารอาจไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเสมอไป แต่จะต้องมีความเข้าใจประโยชน์ของเทคโนโลยีนั้นและสามารถเชื่อมโยงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับธุรกิจได้ ซึ่งเศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560) ก็มีความเห็นตรงกันว่า “ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี แต่ก็ควรจะต้องมีความเข้าใจสิ่งที่จะสามารถทำให้ธุรกิจและเทคโนโลยีเชื่อมโยงกันได้” ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารควรเก่งในเรื่องการบริหารคน โดยเฉพาะการบริหารพนักงานที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร และมีบทบาทสนับสนุนการทำงานของตัวแทนหรือคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรจะเลือกใช้สำหรับ สร้างการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล รวมถึงให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ที่จะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นระยะ และร่วมผลักดันพนักงานได้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนขององค์กร

**ประเด็นที่ 3** ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล การยกระดับศักยภาพการดำเนินงานจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กรที่เปรียบเสมือนรากฐานขององค์กรและเป็นวิถีในการทำงานของพนักงานจึงต้องถูกปรับเปลี่ยนใหม่ให้เข้ากับบริบทใหม่ โดยสิ่งที่พบจากการศึกษาเกือบทั้งหมดที่มีการกล่าวถึงเรื่องวัฒนธรรมองค์กร มักแนะนำให้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็น Agility ที่ผู้ทำงานจะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว หรือการมี Innovation การมีมุมมองที่เปิดกว้างและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เป็นต้น เป็นวัฒนธรรมที่พนักงานจะต้องปรับตัวและมุ่งไปข้างหน้าให้ทันต่อความเร็วของกระแสโลก โดย

ประเด็นที่น่าสนใจ คือ บางทีการให้ความสำคัญกับการเติบโตของธุรกิจอาจทำให้หลงลืมมุมมองความเป็นมนุษย์ เพราะไม่ใช่พนักงานทุกคนจะสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรอาจหลงลืมพนักงานบางกลุ่มที่ต้องรับภาระที่หนักมากขึ้นในช่วงที่องค์กรกำลังเปลี่ยนแปลง หรือช่วงที่มีการปรับรูปแบบการทำงานใหม่อย่าง Work From Home ที่ทำให้พนักงานขาดปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและอาจทำให้เกิดภาวะเครียดได้ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมที่หลากหลาย องค์กรควรสร้างคือ Empathy Culture วัฒนธรรมความเข้าใจผู้อื่น วัฒนธรรมที่ใส่ใจในทุกเรื่องของพนักงานและสร้างการมีส่วนร่วม ซึ่งจะช่วยเหลือเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ในที่ทำงาน บรรยากาศความเห็นอกเห็นใจ การรับฟังและแบ่งปันเรื่องราว เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและเพื่อนร่วมงาน โดยDell Technologies (2022) ได้ให้คำแนะนำในประเด็นนี้ว่า “A one-size-fits-all approach to implementing transformation means many individuals will be left behind. An empathetic approach would seek to understand employees’ needs and meet them with a more personalized and adaptive strategy.”

ประเด็นที่ 4 หลาย ๆ องค์กรเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกันตามแต่ละสถานะช่วงของการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัล องค์กรหลายแห่งมีศักยภาพที่จะลงทุนลงแรงกับการแก้ไขเพื่อขจัดปัญหาหรือลดข้อจำกัดเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในส่วนและเทคโนโลยีเครื่องมือที่ทันสมัย การจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเข้ามาทำงาน การลงทุนกับการพัฒนาทักษะของพนักงานและผู้บริหาร แต่ก็ยังมีอีกหลายองค์กรที่ล้มเลิกการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล เพราะไม่สามารถจัดการกับอุปสรรคเหล่านั้นได้ด้วยตัวเอง แต่จากการศึกษาทำให้ได้เรียนรู้ว่า การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลเป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ โดยที่แค่เปลี่ยนแปลงมุมมอง ในการมองข้ามข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่าง ๆ และหาวิธีลดข้อจำกัดเหล่านั้น เพราะองค์กรไม่จำเป็นต้องลงทุนทุกอย่างเองทั้งหมด หรือแก้ปัญหาด้วยตัวเองอย่างเดียว แต่สามารถขอความช่วยเหลือหรือคำปรึกษาจากหน่วยงานภายนอกองค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันทางการเงินที่จะให้คำปรึกษาด้านความคุ้มค่าในการลงทุนและบริการกู้ยืมเงินสำหรับธุรกิจ มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อร่วมลงทุนและวิจัยคิดค้นพัฒนาเทคโนโลยีเครื่องจักรในอุตสาหกรรม รวมถึงการทำข้อตกลงหรือสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ โดยสอดคล้องกับกฤษฎีกา แยมนาม (2560) ที่เสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล โดยเสนอแนะช่องทางเข้าอบรมและติดต่อผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร และช่องทางการติดต่อของภาครัฐที่ให้การช่วยเหลือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาค้างนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะตามรูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล โดยแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์แต่ละรูปแบบปัจจัยขึ้นอยู่กับมุมมองทางธุรกิจ อุปสรรคหรือข้อจำกัดของแต่ละองค์กร และการจัดวางลำดับความสำคัญแต่ละรูปแบบปัจจัยขององค์กร โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. องค์กรควรกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลอย่างชัดเจน ว่าต้องการและมีความจำเป็นในการสร้างการเปลี่ยนผ่านในระดับใด บริการหรือกระบวนการใดบ้างที่ต้องเปลี่ยนแปลง โดยอาจเรียงตามลำดับความสำคัญที่มีผลกระทบต่อธุรกิจหรือ Leverage point ที่จะทำให้เกิด Quick Win ที่เห็นผลลัพธ์เร็วและมีผลกระทบเชิงบวกในวงกว้าง ผู้การร่วมวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละส่วนงานในองค์กรให้สอดคล้องกัน และลดข้อจำกัดด้านกฎระเบียบหรือนโยบายในองค์กร หรือการปรับโครงสร้างองค์กรที่อาจเป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่าน

2. แม้ว่าผู้นำในองค์กรที่ดำเนินการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล จะไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แต่ต้องเก่งในการบริหารคนที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทำงานแทนนั้น การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้นำหรือผู้บริหารก็เป็นสิ่งที่ไม่ควรละเลย เพราะหากผู้นำมีความพยายามในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลและสามารถใช้งานได้อย่างคล่องแคล่วแล้ว อาจส่งผลทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำมากยิ่งขึ้นและมองผู้นำเป็นต้นแบบของการหมั่นเพียรเรียนรู้

3. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการสร้าง Digital Mindset โดยมีแผนในการพัฒนาความรู้และทักษะทางดิจิทัลให้กับพนักงาน รวมถึงอัปเดตความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ตอบโจทย์ทิศทางและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง โดยแผนการพัฒนาอาจแบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็นหลายระดับตามบทบาทหน้าที่ที่ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ อาทิ กลุ่ม General ที่ทำหน้าที่สนับสนุนหน่วยงานหลักอาจมีแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อให้สามารถรู้และเข้าใจ มีความเท่าทันและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการทำงานได้ กลุ่ม Advance ที่มีหน้าที่ต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร เช่น พนักงานการตลาด ที่แผนการพัฒนาจะต้องพัฒนาให้สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสายงานมากำหนดกลยุทธ์เพื่อดำเนินงานได้ เป็นต้น



4. ก่อนลงทุนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร องค์กรอาจสร้างการเปลี่ยนแปลงผ่านในกระบวนการทำงานด้วยรูปแบบการทำงานใหม่หรือสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ เช่น การสร้างทีมในรูปแบบAgile หรือ การนำLean Management เข้ามาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และทำให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมในการทำงาน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยทดสอบรูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในองค์กรต่าง ๆ เพื่อขยายขอบเขตความรู้มากยิ่งขึ้น อาจคัดเลือกองค์กร โดยอิงจากสถานะช่วงระยะของการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลซึ่งมี 6 ระยะ ตามการศึกษาของBrian Solis (2016) ได้
2. ควรมีการวิจัยเชิงลึกถึงวิธีการเตรียมความพร้อม การกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินการในแต่ละรูปแบบปัจจัยการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อต่อยอดผลการวิจัยในเชิงลึกและเป็นตัวอย่างการดำเนินการให้กับองค์กรอื่น ๆ

## บรรณานุกรม

- เกษรา ชาญญลักษณ์ภักย์. (2560). Digital Transformation. สืบค้นจาก  
<https://www.sena.co.th/articles/digital-transformation/>
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). Digital Transformation. กิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และ  
 กิจการโทรคมนาคมแห่งชาติโทรคมนาคม. 1-46.
- กฤตภาส เข้มนาม. (2560). อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ  
 ไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม.  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุมพล นิมิพานิช. (2561). การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ.
- ชัยทวี เสนะวงศ์. (2563). คุณลักษณะของ Digital Organization. สืบค้นจาก  
<https://www.khonatwork.com/post/%E0%B8%84-%E0%B8%93%E0%B8%A5-%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%93%E0%B8%B0%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87-digital-organization>
- ณพล ทับทิมหิน และ Napol Tubtimhin (2562). การปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัลในหน่วยงานภาครัฐ  
 ไทย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนพงศ์พรรณ ชาญรัตตกุล. (2564). Digital Transformation Compass. สำนักพิมพ์วิษ
- ปรมินทร์ เขาว์ยืนยง. (2017). เหตุใดจึงเลือก Digital Transformation มาเป็นแนวคิดในการทำ  
 Education Transformation ใน MonsoonSIM Seminar 2017. Retrived from  
<http://www.monsoonsimthailand.com/related-topic-to-seminar-theme/-digital-transformation-education-transformation-monsoonsim-seminar-2017>
- ปาริชาติ สถาปิตานนท์. (2545). ระเบียบวิธีวิจัยการสื่อสาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- พิพัฒน์ เหลืองนฤมิตชัย. ( 22 กรกฎาคม 2559). Disruptive Technology กับการลงทุน. สืบค้นจาก  
<https://thaipublica.org/2016/07/pipat-48/>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภสุ เขียวสอาด และ Pasu Khiewsa-ard. (2562). ทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรม  
ศุลกากรต่อความท้าทายในการพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital  
transformation). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มะลิสุวรรณ พ. ด. (2018). Digital Transformation for Thailand 4.0. NBTC Journal, 2(2), 23–48.  
Retrieved from [https://so04.tci-  
thaijo.org/index.php/NBTC\\_Journal/article/view/161419](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NBTC_Journal/article/view/161419)
- ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ. Digital Transformation เปลี่ยนแปลงแนวความคิด  
อย่างไร?. Retrieved from <https://dgti.dga.or.th/digital-transformation-2/>
- สุรินทร์ทิพ สักดิ์ภูวดล. Chapter 5 การบริหารองค์กรดิจิทัล. คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการ  
สื่อสาร มหาวิทยาลัยพะเยา
- Kosol Jitvirat. (2020). Success Factors for Digital Transformation to Digital Thailand 4.0 in the 21st  
Century. Humanities, Social Sciences, and Arts, 1796-1816. Retrieved from  
<https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/187251>
- ABeam Consulting. (2020). Key Success Factors of Digital Transformation in Thailand. Retrieved  
from [https://www.abeam.com/th/en/topics/insights/wp\\_dx\\_in\\_thailand](https://www.abeam.com/th/en/topics/insights/wp_dx_in_thailand)
- Alshurideh, M., Alkurdi, B., & Salloum, S. (2021). Factors Impacts Organization Digital  
Transformation and Organization Decision Making During Covid19 Pandemic. The  
Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence, 95-106
- Avirutha, A. (2018). The impact of digital transformation to business performance in thailand 4.0  
era. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 11(5), 295-307. Retrieved from  
<http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/5918>
- Boutetière, H., Montagner, A., & Reich, A. (2018). Unlocking success in digital transformations.  
Retrieved from [https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-  
performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Brian Solis. (2016). The Race Against Digital Darwinism, The Six Stages of Digital Transformation. Retrieved from <https://www.briansolis.com/2016/07/linkedin-race-digital-darwinism-six-stages-digital-transformation/>
- Dell Technologies. (2022). Breaking through barriers to digital transformation at the intersection of people and technology. A Dell Technologies report. Retrieved from <https://www.dell.com/en-us/dt/perspectives/breakthrough.htm#tab0=0>
- Deloitte. (2018). Activating the digital enterprise: A sink-or-swim moment for today's enterprise. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/the-digital-organization.html>
- Dudovskiy, J. (2018). Apple Value Chain Analysis. Research Methodology. Hsieh, H. F. and Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. Qualitative Health Research. 15, 1277-1288.
- Grab, B., Olaru, M., & Gavril R. (2019). Self-manage teams as a key to unlocking digital transformation in business management Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/333817824\\_SELF-MANAGED\\_TEAMS\\_AS\\_A\\_KEY\\_TO\\_UNLOCKING\\_DIGITAL\\_TRANSFORMATION\\_IN\\_BUSINESS\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/333817824_SELF-MANAGED_TEAMS_AS_A_KEY_TO_UNLOCKING_DIGITAL_TRANSFORMATION_IN_BUSINESS_MANAGEMENT)
- Hafseld, K., Hussein, B., & R.Rauzy, A. (2022). Government inter-organizational, digital transformation projects: five key lessons learned from a Norwegian case study. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.092>
- Laorach, C. (2021). Digital transformation and Impacts to Organization. Journal of Human Sciences, 22(1), 227-240. Retrieved from <https://so3.tci-thaijo.org/index.php/JHUMANS/article/view/243693>
- Laorach, C. (2021). Success Factors for Transforming into a Digital Organization. Journal of Information Science, 39(4), 81-94. <https://doi.org/10.14456/jiskku.2021.23>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mckinsey. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Morakanyane, R., O'Reilly, P., Mcavoy, J., & Grace, A. (2020). Determining Digital Transformation Success Factors. The 53rd Hawaii International Conference on System Sciences Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/339026516\\_Determining\\_Digital\\_Transformation\\_Success\\_Factors](https://www.researchgate.net/publication/339026516_Determining_Digital_Transformation_Success_Factors)
- NEO Academy. (2021). Digital Transformation ทางรอดของผู้ประกอบการเมื่อต้องพากรกิจเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล. สืบค้นจาก <https://www.neobycmmu.com/post/digital-transformation-process>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bendil B. (2018). Digital transformation: drivers, success, factors, and implications. The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece, 1-15
- Phanuekthong, C., & Parncharoen, C. (2021). CHANGES READINESS IN DIGITAL TRANSFORMATION ERA OF WORKABLE-AGED PERSONS IN BANGKOK. Suthiparithat, 35(2), 94–111. Retrieved from <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/DPUSuthiparithatJournal/article/view/249884>
- Reis. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. Trends and Advances in Information Systems and Technologies, 411-421. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/323994364\\_Digital\\_Transformation\\_A\\_Literature\\_Review\\_and\\_Guidelines\\_for\\_Future\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/323994364_Digital_Transformation_A_Literature_Review_and_Guidelines_for_Future_Research)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sapsanguanboon, W., & Faijaidee, W. (2020). DIGITAL TRANSFORMATION FOR GOVERNMENT AGENCIES TO ENHANCE THAILAND'S COMPETITIVENESS. *Modern Management Journal*, 18(1), 15–22. Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/stou-sms-pr/article/view/240133>
- Šimberová, I., Korauš, A., Schüller, D., Smolíkova, L., Straková, J., & Váchal J., (2022). Threats and Opportunities in Digital Transformation in SMEs from the Perspective of Sustainability: A Case Study in the Czech Republic. *MDPT Journal*. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su14063628>
- Thipwiwatpotjana, S. (2021). Digital Transformation of Accounting Firms: The Perspective of Employees from Quality Accounting Firms in Thailand. *Human Behavior, Development and Society*, 2021. Retrieved from <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/hbds/article/view/245708>
- Viney Hora. (2022). Thailand Digital Transformation Survey Report 2022. Deloitte Thailand. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/th/en/pages/technology/articles/the-thailand-digital-transformation-survey-report.html>



## ภาคผนวก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

1. กฤตภาส เข้มนาม. (2560) อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
2. ชนิศรา ผนึกทอง และจรัญญา ปานเจริญ. (2021). ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของประชาชนวัยทำงานกรุงเทพมหานคร ในยุค Digital Transformation. วารสารสุทธิปริทัศน์ สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/stou-sms-pr/article/view/240133>
3. ณพล ทับทิมหิน. (2562). การปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัลในหน่วยงานภาครัฐไทย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
4. กฤษ์ เขียวสะอาด. (2562). ทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรมศุลกากรต่อความท้าทายในการพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital transformation). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
5. มะลิสุวรรณ พ. ด. (2018). Digital Transformation for Thailand 4.0. NBTC Journal, 2(2), 23–48. Retrieved from [https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NBTC\\_Journal/article/view/161419](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NBTC_Journal/article/view/161419)
6. Alshurideh, M., Alkurdi, B., & Salloum, S. (2021). Factors Impacts Organization Digital Transformation and Organization Decision Making During Covid19 Pandemic. The Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence, 95-106
7. Avirutha, A. (2018). The impact of digital transformation to business performance in thailand 4.0 era. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 11(5), 295-307. Retrieved from <http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/5918>
8. Boutetière, H., Montagner, A., & Reich, A. (2018). Unlocking success in digital transformations. Retrived from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

9. Dell Technologies. (2022). Breaking through barriers to digital transformation at the intersection of people and technology. A Dell Technologies report. Retrieved from <https://www.dell.com/en-us/dt/perspectives/breakthrough.htm#tab0=0>
10. Grab, B., Olaru, M., & Gavril R. (2019). Self-manage teams as a key to unlocking digital transformation in business management Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/333817824\\_SELF-MANAGED\\_TEAMS\\_AS\\_A\\_KEY\\_TO\\_UNLOCKING\\_DIGITAL\\_TRANSFORMATION\\_IN\\_BUSINESS\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/333817824_SELF-MANAGED_TEAMS_AS_A_KEY_TO_UNLOCKING_DIGITAL_TRANSFORMATION_IN_BUSINESS_MANAGEMENT)
11. Hafsel, K., Hussein, B., & R. Rauzy, A. (2022). Government inter-organizational, digital transformation projects: five key lessons learned from a Norwegian case study. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.092>
12. Kosol Jitvirat. (2020). Success Factors for Digital Transformation to Digital Thailand 4.0 in the 21st Century. Humanities, Social Sciences, and Arts, 1796-1816. Retrieved from <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/187251>
13. Laorach, C. (2021). Success Factors for Transforming into a Digital Organization. Journal of Information Science, 39(4), 81–94. <https://doi.org/10.14456/jiskku.2021.23>
14. Morakanyane, R., O'Reilly, P., Mcavoy, J., & Grace, A. (2020). Determining Digital Transformation Success Factors. The 53rd Hawaii International Conference on System Sciences Retrieved from

15. [https://www.researchgate.net/publication/339026516\\_Determining\\_Digital\\_Transformation\\_Success\\_Factors](https://www.researchgate.net/publication/339026516_Determining_Digital_Transformation_Success_Factors)
16. Osmundsen, K., Iden, J., & Bendil B. (2018). Digital transformation: drivers, success, factors, and implications. The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece, 1-15
17. Sapsanguanboon & Faijaidee. (2020). DIGITAL TRANSFORMATION FOR GOVERNMENT AGENCIES TO ENHANCE THAILAND'S COMPETITIVENESS. *Modern Management Journal*, 18(1), 15–22. Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/stou-sms-pr/article/view/240133>
18. Šimberová, I., Korauš, A., Schüller, D., Smolíkova, L., Straková, J., & Váchal J., (2022). Threats and Opportunities in Digital Transformation in SMEs from the Perspective of Sustainability: A Case Study in the Czech Republic. *MDPT Journal*. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su14063628>
19. Thipwiwatpotjana, S. (2021). Digital Transformation of Accounting Firms: The Perspective of Employees from Quality Accounting Firms in Thailand. *Human Behavior, Development and Society*, 2021. Retrieved from <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/hbds/article/view/245708>