

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลให้ประสบ  
ความสำเร็จ: กรณีศึกษาของธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล  
ให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาของธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2567

นางสาว พรหมเดवेश

นางสาวมารีสา พรหมเดवेश

ผู้วิจัย

ศรียุทธ พรหมศิริ,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ชนพล วีราสา,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สาวตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์กรณีศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล ให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาของธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่ง ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความเป็นไปได้ และความคุ้มค่าของการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล ในการพัฒนาธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีหลายสาขา ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวของผู้วิจัยซึ่งดำเนินกิจการมายาวนานกว่า 37 ปี ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะไม่มีอะไรที่จะสามารถเข้ามาขวางกั้นการเติบโตนั้นได้ และถือเป็นหนึ่งในความท้าทายหลักสำหรับการสานต่อธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจปรับตัวในยุคดิจิทัลได้รวดเร็วจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนธุรกิจให้เข้ากับยุคสมัยเพื่อความยั่งยืนในอนาคต

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแก่อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานกรรมการ และคณะกรรมการที่ปรึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งขอกราบขอบพระคุณ ดร.ตรียุทธ พรหมศิริ ที่ช่วยกรุณาให้คำปรึกษาจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัว คุณพ่อ คุณแม่ ที่ให้การสนับสนุน และเป็นแรงบันดาลใจ กำลังใจที่สำคัญเสมอมา ขอกราบขอบพระคุณคณะครูอาจารย์ทุกท่านสำหรับ วิชาความรู้และคำชี้แนะตลอดการศึกษา ณ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

มารีสา พรหมเคเวช

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ:  
กรณีศึกษาของธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่ง

A STUDY OF FACTORS AFFECTING THE SUCCESSFUL DIGITAL TRANSFORMATION OF  
AN ORGANIZATION: A CASE STUDY OF AN ELECTRONICS RETAIL BUSINESS

มารีสา พรหมเดเวช 6550227

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ศรัยุทธ พรหมศิริ, Ph.D, รองศาสตราจารย์ ธนพล วีราสา, Ph.D,  
สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ ในกรณีศึกษาธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่ง เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มพนักงานในองค์กร รวมถึงผู้บริหารจำนวน 6 ท่าน เป็นการศึกษาถึงปัญหาและความ พึงพอใจในกระบวนการทำงานในปัจจุบัน และใช้วิธีดำเนินการวิจัยโดยใช้วิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยดำเนินการทดลองเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลในธุรกิจของผู้วิจัย ซึ่งเป็น ธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยแบ่งการทดลองออกเป็น 2 ระยะ และนำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทาง ดิจิทัลมาใช้ในการเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล อีกทั้งยังนำทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter มาประยุกต์เพื่อใช้ในการวางแผนและบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง หลังจากนั้น มีการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างอีกครั้งเพื่อ เปรียบเทียบความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานหลังการเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง, ระยะเวลาใน การเปลี่ยนแปลง, ความรู้ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยี และความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนถ่ายองค์กร สู่องค์กรดิจิทัล และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม การให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้สามารถ เพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล และช่วยให้การเปลี่ยนแปลง เป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ : การเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล

## สารบัญ

|                                                                                                              | หน้า      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ                                                                                              | ข         |
| บทคัดย่อ                                                                                                     | ค         |
| สารบัญตาราง                                                                                                  | ฉ         |
| สารบัญรูปภาพ                                                                                                 | ช         |
| <b>บทที่ 1    บทนำ</b>                                                                                       | <b>1</b>  |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                                                                           | 1         |
| 1.2 คำถามวิจัย                                                                                               | 5         |
| 1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย                                                                                   | 5         |
| 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                                                                | 5         |
| 1.5 ขอบเขตของการวิจัย                                                                                        | 5         |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ                                                                                          | 6         |
| <b>บทที่ 1    แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</b>                                                                | <b>7</b>  |
| 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย การเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล                               | 7         |
| 2.1.1 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)                                                | 7         |
| 2.1.2 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter (John P. Kotter 8 Accelerated steps to change, 1996) | 11        |
| <b>บทที่ 3    ระเบียบวิธีวิจัย</b>                                                                           | <b>18</b> |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                                                                                  | 19        |
| 3.2 การออกแบบงานวิจัย                                                                                        | 19        |
| 3.3 ระเบียบวิธีวิจัย                                                                                         | 19        |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล                                                                                       | 22        |
| <b>บทที่ 4    การวิเคราะห์ข้อมูล</b>                                                                         | <b>25</b> |
| 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล                                                                            | 25        |
| 4.2 ผลการศึกษา                                                                                               | 26        |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                      | หน้า      |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>บทที่ 5   สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>        | <b>36</b> |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย                                   | 36        |
| 5.1 อภิปรายผลการศึกษา                                | 37        |
| 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งถัดไป               | 37        |
| 5.3 ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ (Managerial Implication) | 40        |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                    | <b>42</b> |



## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                                         | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------|------|
| 3.1 ตารางคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกก่อนการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล | 19   |
| 3.2 ตารางการทดลองนำซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในองค์กรครั้งที่ 1                       | 20   |
| 3.3 ตารางการทดลองนำซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในองค์กรครั้งที่ 2                       | 21   |
| 3.4 ตารางคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกหลังการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล | 22   |



## สารบัญรูปภาพ

| รูปภาพ                                                            | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ จังหวัดหนองบัวลำภู                    | 1    |
| 1.2 สาขาที่ 2 ตั้งอยู่ที่ อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร          | 1    |
| 1.3 สาขาที่ 3 ตั้งอยู่ที่ อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู     | 1    |
| 2.1 โครงสร้างแสดงแนวคิดในการปรับองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล            | 7    |
| 2.2 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter                       | 13   |
| 2.3 3 States of Digital Transformation                            | 16   |
| 3.1 แผนภาพแสดงการออกแบบการวิจัย (Research Design)                 | 18   |
| 3.2 วงจรของการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis & McTaggart  | 21   |
| 3.3 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ | 22   |
| 4.1 แสดงจำนวนสินค้าคงคลังในระบบ                                   | 34   |
| 4.2 แสดงจำนวนสินค้าคงคลังบน Stock card                            | 35   |
| 4.3 แสดงจำนวนสินค้าคงคลังแบบจุด                                   | 35   |
| 5.1 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย คุณดนัยรัฐ         | 38   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หจก. อุดมไฮเทคเซ็นเตอร์ เป็นธุรกิจค้าปลีกค้าส่งเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน และเป็นผู้แทนจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าแบรนด์ชั้นนำอย่างเป็นทางการ และครบวงจร เช่น มิตซูบิชิ อิเล็กทริก, มิตซูบิชิ เฮฟวี ดิวตี้, แอลจี, ซัมซุง, ชาร์ป, ไฮเออร์, เคอะกูล, ลักกี้เฟรม และสมาร์ทโฮม มีสินค้าวางจำหน่ายอย่างหลากหลายภายใต้แบรนด์ที่ได้กล่าวมาไม่ว่าจะเป็น เครื่องปรับอากาศ โทรทัศน์ ตู้เย็น ตู้แช่ เครื่องซักผ้า พัดลม และสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้านอื่นๆ รวมทั้งยังเป็นศูนย์บริการ-ศูนย์ซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า และได้มีการขยายการขายไปยังช่องทางออนไลน์ผ่าน Platform ต่างๆ เช่น Facebook , Line Official, Shopee, Lazada

เริ่มแรกคุณพ่อเริ่มต้นจากการเป็นช่างซ่อมโทรทัศน์และเครื่องเสียง และต่อมาในปี พ.ศ. 2530 ได้มีการก่อตั้ง ร้านอุดมโทรทัศน์ ดำเนินธุรกิจจำหน่ายและซ่อมโทรทัศน์และเครื่องเสียง ก่อนที่จะมีการจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด ในวันที่ 30 มิถุนายน ปี พ.ศ. 2540 ดำเนินกิจการค้าส่งและค้าปลีกเครื่องใช้ไฟฟ้าชนิดในครัวเรือนและเป็นผู้แทนจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าแบรนด์ชั้นนำอย่างเป็นทางการ โดยมีทุนจดทะเบียนปัจจุบัน 3,000,000 บาท และดำเนินธุรกิจมาจนถึงปัจจุบันรวมเป็นระยะเวลากว่า 37 ปี ในปัจจุบันมีสาขารวมทั้งสิ้น 3 สาขา โดยสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู สาขาที่ 2 ตั้งอยู่ที่ อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร และสาขาที่ 3 ตั้งอยู่ที่ อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู



ภาพที่ 1.1 สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ จังหวัดหนองบัวลำภู



ภาพที่ 1.2 สาขาที่ 2 ตั้งอยู่ที่ อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร



ภาพที่ 1.3 สาขาที่ 3 ตั้งอยู่ที่ อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู

ตลอดระยะเวลากว่า 35 ปี ที่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุดมไฮเทคเซ็นเตอร์ ได้ยึดมั่นในเป้าหมายในการดำเนินงานด้วยความตั้งใจจะส่งมอบความประทับใจให้แก่ลูกค้าผ่านสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในราคาที่สมเหตุสมผล เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

ผู้วิจัยเติบโตมากับธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าของครอบครัวมาโดยตลอด ได้มีโอกาสได้เห็นการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจตลอดมา ถึงแม้ก่อนหน้านี้ผู้วิจัยไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน แต่ผู้วิจัยก็รู้สึกผูกพันกับทั้งตัวธุรกิจ และผู้ที่อยู่ในองค์กรเสมอมา

ในปัจจุบันผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ที่ต้องสานต่อธุรกิจครอบครัว ได้มองเห็นถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายที่ต้องเร่งเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบของธุรกิจให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ซึ่งผู้วิจัยได้มีการศึกษาและสอบถามข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงานถึงปัญหาของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันพบปัญหาจากกระบวนการทำงานในหลายขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่

1.1.1 การจัดซื้อ เนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าโดยแผนกจัดซื้อและผู้บริหาร จึงทำให้เกิดการสั่งสินค้าซ้ำ หรือไม่ได้สั่งสินค้าที่คาดว่าจะขายดีในแต่ละช่วงเวลา โดยขาดข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการวางแผน หรือคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในแต่ละช่วง ทำให้เกิดปัญหามีสินค้าคงคลังมากเกินไป หรือสินค้าขาดไม่พอขาย

1.1.2 การจัดการคลังสินค้า เกิดข้อผิดพลาดจากการรับสินค้าเข้า และเบิกสินค้าออกจากคลัง โดยพนักงานฝ่ายคลังสินค้าจะใช้วิธีการนับ จดใส่กระดาษ และนำมาคีย์เข้าระบบ ไม่มีการสแกนบาร์โค้ด หรือ Serial Number ของสินค้าแต่ละชิ้น จึงทำให้เกิดปัญหาสินค้าหาย ติดตามไม่ได้ ปัญหาการกระจายสินค้าไปยังสาขาหรือขายสินค้าออกแต่ฝ่ายบัญชีลืมตัดในระบบทำให้สินค้าในคลังไม่ตรงกับในระบบ อีกทั้งทางร้านยังรับสินค้ามาจากหลายแห่งทำให้สินค้าคงคลัง ที่มีราคาทุนไม่เท่ากันปนกัน เมื่อมีการขายสินค้าอาจเกิดการตัดสินค้าออกจากระบบสลับกัน ทำให้สินค้าคงคลังในระบบติดลบหรือเกินเพราะไม่ทราบว่าขายสินค้าที่รับมาจากบริษัทไหน ทำให้เกิดปัญหาไม่สามารถคำนวณต้นทุนและกำไรได้ถูกต้อง และไม่ทราบว่าสินค้ามีการขายออกไปเท่าไรได้ทันที

1.1.3 การขายสินค้า เนื่องจากการเขียนใบเสร็จควบคู่ไปกับการออกใบเสร็จรับเงินผ่านระบบซอฟต์แวร์ ซึ่งระบบซอฟต์แวร์ที่ใช้ในปัจจุบันข้อมูลไม่มีการเชื่อมต่อกันระหว่างสาขา จึงทำให้ไม่สามารถทราบยอดขาย หรือจำนวนสินค้าคงคลังของแต่ละสาขาได้ทันที จึงส่งผลให้เกิดปัญหาพนักงานขายสินค้าแล้วแต่ปรากฏว่าสินค้าหมด อีกทั้งเมื่อต้องสรุปยอดขายประจำวันจะต้องสรุปผ่านการทำ Excel ซึ่งทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและมีโอกาสเกิดความผิดพลาดในการลง

ข้อมูลการทำสรุปยอดขายประจำวันสูง อีกทั้งยังพบปัญหาในการเขียนใบเสร็จคือ อ่านลายมือไม่ออก เขียนรุ่นหรือยี่ห้อผิด รวมไปถึงคิดเงินผิด อีกทั้งยังสามารถเป็นช่องว่างให้เกิดการทุจริตได้ง่าย

1.1.4 การเบิกสินค้า เกิดข้อผิดพลาดในการเบิกสินค้าผิดบ่อยครั้ง อาทิ การเบิกเครื่องปรับอากาศสลับรุ่น ระหว่างเครื่องส่งลมเย็นและเครื่องระบายลมร้อน

1.1.5 การส่งสินค้า ความผิดพลาดในการกระจายสินค้าไปยังสาขาต่าง ๆ อาทิ จำนวนสินค้าที่เขียนลงใบส่งสินค้าไม่ตรงกับจำนวนสินค้าที่ส่งไป เกิดการเขียนต้นทุนผิด ไม่มีการบันทึกในระบบว่ามีการส่งสินค้าใดไปสาขาบ้าง

1.1.6 บริการหลังการขาย ไม่มีโปรแกรมเก็บข้อมูลบริการหลังการขายลูกค้า ทำให้เกิดปัญหาลูกค้าดทหล่น

ปัญหาดังกล่าวทำให้องค์กรเกิดความสูญเสีย และนอกจากนั้นยังมีปัญหาอันเกิดจากซอฟต์แวร์ที่ใช้ในปัจจุบันเป็นรุ่นเก่า จึงใช้งานระบบได้อย่างไม่เต็มที่ เนื่องจากพนักงานที่ทำหน้าที่ดูแลระบบมาตั้งแต่ต้นลาออก จึงทำให้ไม่สามารถแก้ไขข้อมูลได้ เช่น ข้อมูลผู้ขาย หรือผู้รับเงิน รวมถึงสิทธิ์ในการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลต่างๆ

ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในองค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่ครบถ้วนและถูกต้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและประกอบการตัดสินใจ ดังนั้นระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในองค์กรที่มีระบบสาขา การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่แยกกันในแต่ละสาขา ทำให้ข้อมูลมีความกระจัดกระจายและขาดความรวดเร็วในการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้ง

ด้วยปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะจัดทำแผนธุรกิจการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ยุคดิจิทัล เพื่อที่จะศึกษาถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ จึงเห็นว่าควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานของแต่ละแผนก ในองค์กร ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น โดยการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลมาช่วยทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมไปถึงศึกษาวิธีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ประโยชน์และความคุ้มค่า ของการเปลี่ยนองค์กรสู่ยุคดิจิทัล เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดในสภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจที่กำลังเข้าสู่ยุคดิจิทัล

## 1.2 คำถามวิจัย

ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า

## 1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า

1.3.2 เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานก่อนและหลังการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล

1.3.3 เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เพื่อขยายผลในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของสาขาย่อยต่อไปในอนาคต

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 เพื่อเปลี่ยนถ่ายองค์กรเพื่อนำไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

1.4.3 เพื่อพัฒนา ปรับปรุง และยกระดับการทำงานในองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล และเพื่อให้องค์กรและพนักงาน มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จของธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายบัญชี รวมถึงพนักงานฝ่ายจัดซื้อ พนักงานฝ่ายขาย และผู้บริหาร ในองค์กรที่มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และมีส่วนในกระบวนการตัดสินใจ

### 1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2567 - เดือน กรกฎาคม 2567

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**Enterprise Resource Planning (ERP)** หมายถึง โปรแกรมสำเร็จรูปที่รวบรวมระบบสารสนเทศต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กรให้อยู่บนฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อตอบสนองความต้องการสารสนเทศของหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆทั่วทั้งองค์กร การเชื่อมโยงสารสนเทศระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรส่งผลให้ความสามารถในการสื่อสาร ควบคุม ติดตามการประมวลผลเพื่อการตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (พลพฐ ปิยวรรณ และสุภาพร เจริญเยี่ยม, 2548)

**Digital Transformation** หรือการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล คือ กระบวนการนำเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ในการทำงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเพิ่มโอกาสและความสามารถในการแข่งขัน ในเชิงภูมิทัศน์ทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (TIME, 2017)

**Digitization** คือ กระบวนการแปลงข้อมูลรูปแบบ Paper Based สู่รูปแบบดิจิทัล

**Digitalization** คือ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model)

## บทที่ 2

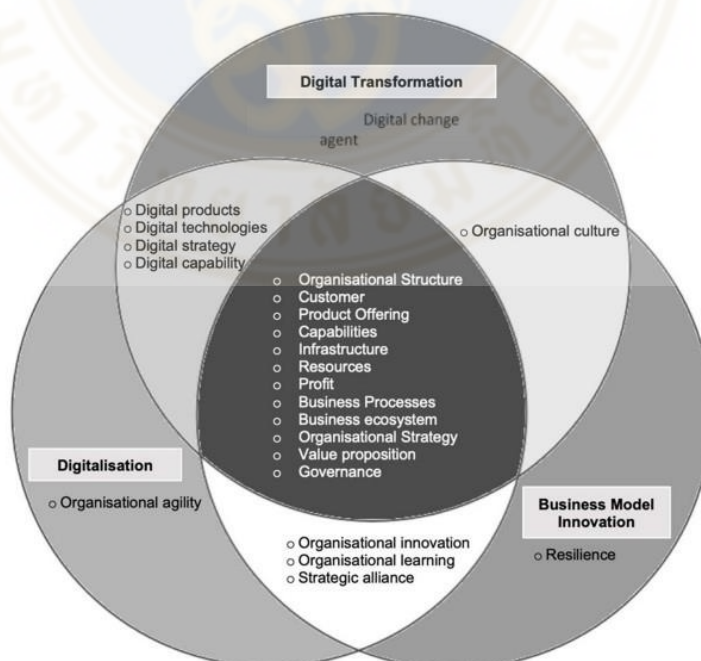
### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กรณีศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาของธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า” มีแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล

##### 2.1.1 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)

Chanté van Tonder ได้ศึกษาและคิดกรอบแนวคิดสำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและนวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจในรูปแบบ Construct map ซึ่งประกอบไปด้วย (1) Digital Transformation (2) Digitalization (3) Business Model Innovation



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างแสดงแนวคิดในการปรับองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

ที่มา : Chanté van Tonder (2020 : 121)

แผนข้างต้นซึ่งประกอบด้วยแนวคิดทั้ง 3 แนวคิด โดยแต่ละแนวคิดจะมีโครงสร้างที่เป็นอิสระของตัวเอง ส่วนภายในของแต่ละวงกลมแสดงถึงชุดของโครงสร้างที่มีการทับซ้อนกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเหมือนระหว่างแนวคิดเหล่านี้ โดยประกอบไปด้วย

1. Digital Transformation แสดงถึงการที่องค์กรทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital change agent) โดยองค์กรจะต้องทำหน้าที่วางแผน และมีบทบาทในการดำเนินการ รวมถึงการควบคุม สื่อสาร ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงโน้มน้าวให้คนในองค์กร ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

2. Digitalization การทำให้องค์กรเป็นดิจิทัล แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการอำนวยความสะดวกในการส่งเสริม การเปิดกว้าง และความยืดหยุ่นในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ซึ่งเรียกว่าองค์กรที่สามารถปรับตัว และตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) ผ่านการปรับเปลี่ยนแนวคิดและสร้างทัศนคติใหม่ (New Mindset) เพื่อการทำงานที่รวดเร็ว และคล่องตัวกว่าเดิม เพื่อที่จะปรับให้แข่งขันกับคู่แข่งได้มากขึ้น

3. Business Model Innovation ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) คือความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์ ปรับตัว และเตรียมพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าการทำ Digital Transformation ในองค์กรต้องอาศัยหลายปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดตามโครงสร้างดังกล่าวมาปรับใช้ในธุรกิจ ตั้งแต่รากฐานของกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร รวมถึงการส่งมอบประสบการณ์ของลูกค้าที่ดียิ่งขึ้น และนำมาซึ่งการประยุกต์ใช้แนวคิดเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ โครงการที่สำคัญตามแผนโครงสร้างดังภาพที่ 3.1 โดยได้นำแนวคิดดังต่อไปนี้เพื่อเข้ามาช่วยในการทำ Digital Transformation ให้สำเร็จ

Digital Product ที่จะนำมาใช้ในองค์กรจะต้องมีคุณสมบัติที่ใช้งานง่าย ตรงกับความต้องการขององค์กร มีฟังก์ชันครอบคลุมกับระบบการทำงานขององค์กร พร้อมทั้งผู้ให้บริการจะต้องมีการฝึกอบรมสอวิธีการใช้งานโดยพนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการใช้ระบบให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อที่พนักงานจะใช้งานระบบใหม่ได้ดีและมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีการ

สนับสนุนตลอดการใช้งาน ตลอดจนต้องมีความยืดหยุ่นและศักยภาพการทำงานของระบบมีความเสถียรและมีความปลอดภัยสูง

Digital Technology คืออุปกรณ์ ระบบ รวมถึงทรัพยากรดิจิทัลที่ช่วยในการจัดเก็บ และจัดการข้อมูลเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อปรับปรุงการทำงานและประสิทธิภาพของของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยระบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้จะต้องมีความเหมาะสม และตอบโจทย์ปัญหาที่องค์กรเผชิญ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

แนวคิด Enterprise Resource Planning (ERP) หรือ ระบบบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร หมายถึง ซอฟต์แวร์และระบบที่ใช้ในการวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรทางธุรกิจโดยรวม โดยเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันรวมถึงรวบรวมข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรเข้าด้วยกัน ในลักษณะแบบ Real time ซึ่งได้แก่ ด้านการควบคุมการจัดซื้อและสินค้าคงคลัง ด้านการจัดการฝ่ายขายและลูกค้า ด้านการบริการ ด้านบัญชี รวมถึงด้านระบบสาขา เพื่อให้มีการใช้ข้อมูลร่วมกันจากฐานข้อมูลและเป็นมาตรฐานเดียวกันและสามารถนำ ข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว (บัน, กาซิมะ, 2546)

เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) หมายถึง โมเดลที่ทำให้เกิด การเข้าถึง และใช้งานทรัพยากรคอมพิวเตอร์บนอินเทอร์เน็ตที่ใช้ร่วมกันในองค์กร โดยจะช่วยในการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ให้คนในองค์กรรับรู้ในข้อมูลเดียวกัน

Customer Relationship Management (CRM) หรือระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือการบูรณาการเครื่องมือทางธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการให้บริการลูกค้าในการขาย การตลาดทางตรง การจัดการทางการบัญชีและกระบวนการสั่งซื้อ และการสนับสนุนการให้บริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจและรับรู้ที่ดี ทั้งยังต้องสามารถทำการวิเคราะห์ถึงคุณค่าความสำคัญของลูกค้าแต่ละบุคคล (Customization) สร้างความจงรักภักดี(Loyalty) และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรตลอดไป วิรพงษ์ (วิรพงษ์ จันทรสนาม, 2551, น.45)

ให้ความหมายว่าเป็น การศึกษา “ความต้องการ” และ “พฤติกรรม” ของลูกค้า เป็นกระบวนการตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความประทับใจมีความสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้น น ำไปสู่รายได้ผลงานที่มากขึ้นในอนาคต น ข้อมูลที่ได้จาก CRM มาวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบายการขาย การให้บริการที่เหมาะสมแก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม สินค้าหรืองานแต่ละชนิดในการปรับปรุง เพิ่ม/ลด การ

ทำงานให้เหลือเท่าที่จำเป็น เพื่อลดค่าใช้จ่ายลง นำข้อมูลที่ได้จากระบบมาใช้ในการตรวจสอบและควบคุมภายในได้ง่ายและสะดวกขึ้น (โกศล พรประสิทธิ์เวช, 2552, น.1-3)

โดยสรุปได้ว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อีกทั้งยังสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง รักษาลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร รวมไปถึงการนำ ข้อมูล CRM มาวางแผนกลยุทธ์ เพื่อช่วยลด ค่าใช้จ่าย และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบมาใช้ในการตรวจสอบได้

Enterprise Resource Planning (ERP) หรือ ระบบบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้มีการเชื่อมโยงระบบการทำงานของทุกแผนกภายในองค์กร เพื่อสร้างระบบงานและกระบวนการทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อมโยงกันได้ครบวงจร แก้ไขปัญหาด้านสินค้าคงคลัง ไม่ตรงกับความเป็นจริง ไม่ทราบจำนวน สินค้าหาย ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลสินค้าคงคลังรวมถึงตรวจสอบความเคลื่อนไหวของสินค้าในลักษณะ Real time

โดยผู้วิจัยนำ ERP เพื่อช่วยในการลดความผิดพลาดในการทำงาน รวมถึงลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็นออกไป เช่น การสรุปยอดขาย ทำกำไรขาดทุน ลดช่องว่างในการทุจริตภายในองค์กร สร้างรายงานและช่วยวิเคราะห์รายงานที่ใช้ในการวางแผนในอนาคตสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการยกระดับการให้บริการ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะการสร้างความสะดวกความรวดเร็วในการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจขององค์กร

Cloud Computing หรือ เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ มีความสามารถในการรองรับการใช้ประโยชน์จากข้อมูลภายในองค์กร เพื่อให้ข้อมูลมีการเชื่อมต่อกันทุกสาขาสามารถตรวจสอบข้อมูลการขายสินค้า และสินค้าคงคลังของแต่ละสาขาได้ในลักษณะ Real time

Customer Relationship Management (CRM) หรือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยกระบวนการใดๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อจัดการธุรกิจและบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าซึ่งจะช่วยให้อุปการะขับเคลื่อนไปอย่างมีระบบ โดยมีการจัดเก็บฐานข้อมูลของลูกค้าทุกสาขาเข้าไว้ด้วยกัน โดยผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลนี้มาเพื่อรักษาลูกค้าเดิมและช่วยในการสนับสนุนงานด้านการตลาดได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดโปรโมชั่นด้วยการใช้ข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้า ประวัติการซื้อสินค้า ความสนใจและความต้องการของลูกค้า อีกทั้งยังสามารถช่วยในการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และยังสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าได้จากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็น

ทางโทรศัพท์ อีเมล หรือช่องทางโซเชียลต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีการซื้อสินค้าและบริการ (Customer Loyalty) และซื้อซ้ำในอนาคต ช่วยให้เกิดต้นทุนในการหากลุ่มลูกค้าใหม่ๆ และช่วยลดอัตราการสูญเสียลูกค้า อีกทั้งยังสามารถช่วยให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า

Organizational culture เป็นหนึ่งในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงกระบวนการธุรกิจ Fiona Fui-Hoon Hah an Janet Lee-Shang Lau (2001, p. 293) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และมีอิทธิพลในการใช้งานระบบ ERP องค์กรมีส่วนสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้

ดังนั้นจึงต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้รักในการพัฒนาและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เตรียมองค์กรให้พร้อมรับกับ Digital Transformation และการนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมพร้อมองค์กรให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เสริมสร้างองค์กรสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เรียกว่า การเรียนรู้ขององค์กร

นอกจากนั้นการที่เปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลให้สำเร็จยังต้องมีการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคนภายในองค์กร ให้มองเห็นถึงเป้าหมายและเข้าใจสิ่งที่กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดปัญหาและลดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

## 2.1.2 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter (John P. Kotter 8 Accelerated steps to change, 1996)

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาเทคโนโลยี ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้รับมือกับโลกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter จึงเป็นทฤษฎีสามารถสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยทฤษฎีของ Kotter สามารถวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Create A Sense of Urgency)

สร้างความรู้สึกรเร่งด่วนให้กับคนในองค์กรได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและเร่งด่วน หากไม่เปลี่ยนแปลงองค์กรจะอยู่ในสถานะที่ไม่สามารถแข่งขันได้ ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามจำเป็นที่ จะต้องอาศัย

ความร่วมมือจากผู้บริหารและคนภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องสื่อสารถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุน และความร่วมมือจากคนในองค์กร

## **2. สร้างกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Build a Guiding Coalition)**

ผู้บริหารเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จลงได้ หากขาดทีม โดยผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง จะต้องมีการ Change Agent เป็นผู้นำหลัก โดยเป็นการรวบรวมกลุ่มผู้นำที่มีอำนาจในและมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง เช่น หัวหน้าแผนกต่างๆ ฝ่ายบุคคล เพื่อที่จะเข้ามาช่วยในการสื่อสาร สามารถโน้มน้าว รวมถึงการลงมือทำเป็นตัวอย่างให้กับคนในองค์กร

## **3. สร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Form a Strategic Vision and Initiatives)**

กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงว่าจะนำไปสู่อะไร โดยอธิบายถึงความแตกต่างที่จะเกิดขึ้นทั้งก่อนและหลังมีการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ว่าจะนำไปสู่การที่องค์กรจะมีความสามารถในการตามทันเทรนด์โลก ซึ่งการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนว่าองค์กรจะมีแนวโน้มไปในทิศทางใด จะทำให้สามารถวางแผนต่าง ๆ และสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องได้อย่างง่ายดายยิ่งขึ้น เพื่อให้ธุรกิจจะมีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

## **4. รับสมัครกองทหารอาสา (Enlist a Volunteer Army)**

ช่วยสร้างการมีส่วนร่วม ซึ่งทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังต้องมีการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง

## **5. ขจัดอุปสรรค (Enable Action by Removing Barriers)**

ขจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง โดยให้อำนาจในการตัดสินใจ และลงมือทำเพื่อบริหารการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดความกล้าคิดและกล้าปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิม

## **6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short term win)**

กำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่สามารถทำให้บรรลุผลได้ง่าย และเมื่อทำสำเร็จให้รางวัลเล็กๆน้อยๆแก่คนในองค์กรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ อีกทั้งยังช่วยลดอคติของกลุ่มคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องยาก

## 7. สานต่อการเปลี่ยนแปลง (Sustain Acceleration)

ขยายเป้าหมายให้ใหญ่ขึ้น รักษาความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนกว่าวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้จะกลายเป็นความจริงและต่อ ยอดความสำเร็จ

## 8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Institute Change)

สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยการเชื่อมโยงระหว่างการทำงานแบบใหม่และความสำเร็จขององค์กร ทำให้วิธีการและพฤติกรรมใหม่ๆ กลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งยังทำให้มั่นใจว่าจะเข้มแข็งพอที่จะทดแทนการทำงานแบบเดิมได้ และทำให้เกิดความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter มีเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการและนำพาการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดยทำให้สามารถเพิ่มโอกาสในการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จช่วยใหักระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นไปอย่างมีระบบและรัดกุม ด้วยการนำเสนอขั้นตอนที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้ การสร้างแรงจูงใจและการยอมรับจากบุคลากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้เมื่อคนในองค์กรเห็นความสำคัญและรู้สึกมีส่วนร่วม โมเดลนี้มุ่งเน้นที่การสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมถึง การสร้างการ

เปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โมเดลนี้ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นที่การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ แต่ยังให้ความสำคัญกับการทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยั่งยืนในระยะยาว โดยต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอน แต่ละขั้นตอนต้องใช้เวลาอย่างค่อยเป็นค่อยไป และต้องไม่ข้ามใดขั้นตอน ขึ้นตอนหนึ่ง

โดยในระยะที่ 2 ของการทดลองเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล ผู้วิจัยนำทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter (John P. Kotter Accelerated steps to change, 1996) มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาปรับใช้ในเวลาที่องค์กรต้องการการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำมาปรับใช้ในขั้นตอนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น และขยายระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็น 6 สัปดาห์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Create A Sense of Urgency)

ในวันที่ 1 – 2 จัดการประชุมในองค์กร ประกาศว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงให้ทุกคนได้รับรู้และรับทราบถึงการที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง อธิบายถึงที่มา ความสำคัญและประโยชน์ทั้งส่วนตนและส่วนรวมขององค์กรในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร รวมถึงผลกระทบถ้าหากไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงอาจจะทำให้องค์กรอยู่ในภาวะที่แข่งขันไม่ได้ในอนาคต

### 2. สร้างกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Build a Guiding Coalition)

ในวันที่ 3 แต่งตั้ง Change Agent เป็นผู้นำหลัก โดยรวบรวมกลุ่มผู้นำที่มีอำนาจในและมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง โดยจะมีผู้วิจัย 1 คน ตัวแทนทีมสินค้าคลัง 1 คน และตัวแทนทีมบัญชีอีก 1 คน เพื่อที่จะเข้ามาช่วยในการสื่อสาร สามารถโน้มน้าวรวมถึงการลงมือทำเป็นตัวอย่างให้กับคนในองค์กร อีกทั้งยังทำการแบ่งทีมและหน้าที่กันตามแผนโดยจะมีทีมสนับสนุนสินค้าคลัง 4 คน ทีมรับสินค้าเข้าระบบ 2 คน และคิดบาร์โค้ดสินค้า 4 คน

### 3. สร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Form a Strategic Vision and Initiatives)

กำหนดกลยุทธ์ รวมถึงแผนและเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลง นำเราไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อธิบายให้พนักงานเห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นผ่านการอธิบายถึงความแตกต่างที่จะเกิดขึ้นทั้งก่อนและหลังมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน เพื่อที่ธุรกิจของจะดำเนินการได้อย่างยั่งยืน

#### 4. รับสมัครกองทหารอาสา (Enlist A Volunteer Army)

ช่วยสร้างการมีส่วนร่วมทุกคนต้องการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและลงมือปฏิบัติ

#### 5. ขจัดอุปสรรค (Enable Action by Removing Barriers)

ในวันที่ 5 จัดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานเพื่อให้ทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงนี้ และให้อำนาจ change agent ในการตัดสินใจ และลงมือทำเพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์

วันที่ 5 – 6 เรียนรู้ความสำคัญของ Digital Transformation พุดคุยแลกเปลี่ยนถึงปัญหาของกระบวนการทำงานในปัจจุบัน อธิบายความหมายและข้อดี ของ Digital Transformation อธิบายถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากองค์กรไม่มีการปรับตัว

วันที่ 7 – 9 จัดการฝึกอบรมการใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปโดยผู้ให้บริการ โดยให้เข้ามาสอนวิธีการใช้งานทั้งหมด

วันที่ 10 – 14 พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทักษะในด้านการใช้งานเครื่องมือต่างๆ การเพิ่มและพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะในการใช้งานโปรแกรมผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่นการตรวจสอบสินค้าคงคลังและราคาผ่านแพลตฟอร์ม การนำเครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ในสัปดาห์ที่ 3 ได้มีการวางแผนสร้างสินค้าในระบบ รวมถึงนับสินค้าคงคลัง รับสินค้าเข้าระบบ และติดบาร์โค้ดสินค้า โดยมีการเก็บผลตอบรับ หรือความคิดเห็นของพนักงานในขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

วันที่ 15 – 21 สร้างสินค้าในระบบโดยลงรายละเอียดต่าง ๆ ของสินค้า ไม่ว่าจะเป็น ชื่อรหัสสินค้า หมายเลขเครื่องสินค้า ราคาต้นทุน

#### 6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short term win)

วันที่ 22 ทีมนับสินค้าคงคลังเริ่มนับสินค้าคงคลังหลังเลิกงาน ใช้วิธีกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่สามารถทำให้บรรลุผลได้ง่าย โดยการกำหนดดำเนินการตามแผนโดยทำเพียงแค่ 1 หมวดสินค้า คือหมวดพัสดุ โดยให้นับสินค้าคงคลัง เมื่อนับเสร็จรับสินค้าเข้าระบบ ติดบาร์โค้ด และเก็บผลตอบรับหลังจากดำเนินงาน

วันที่ 23 นำผลตอบรับที่ได้มาพูดคุยกันเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยสาเหตุหลักๆ เกิดจากการที่พนักงานไม่สะดวกทำงานหลังเลิกงาน และเริ่มจากหมวดหมู่พัสดุซึ่งใช้เวลาในการนับนานถึง 2 ชั่วโมง จึงเป็นสาเหตุให้รับสินค้าเข้าระบบและติดบาร์โค้ดไม่ทันเวลา

วันที่ 24 ผู้วิจัยจึงนำแนวทางการแก้ไขที่คิดว่ามีโอกาที่จะแก้ไขปัญหาคิดตรงจุด หลังจากที่ได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มาปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน โดยทดลอง เปลี่ยนเป็นทำในเวลางาน นับสินค้าคงคลังช่วงเช้า 1 หมวดหมู่ ในช่วงเวลาต่อมาทำการรับสินค้าเข้า ระบบและติดบาร์โค้ด ปรากฏว่าวิธีข้างต้นได้ผลดีกว่าวิธีก่อนหน้านี้ เมื่อสำเร็จจึงมีการให้รางวัลแก่ พนักงานเล็ก ๆ น้อย ๆ

ในสัปดาห์ที่ 4 และ 5 ได้มีการวางแผนในการดำเนินงานต่อโดยเพิ่มหมวดหมู่ให้มี ปริมาณมากยิ่งขึ้นและทดลองใช้งานจริงเมื่อดำเนินการสำเร็จ

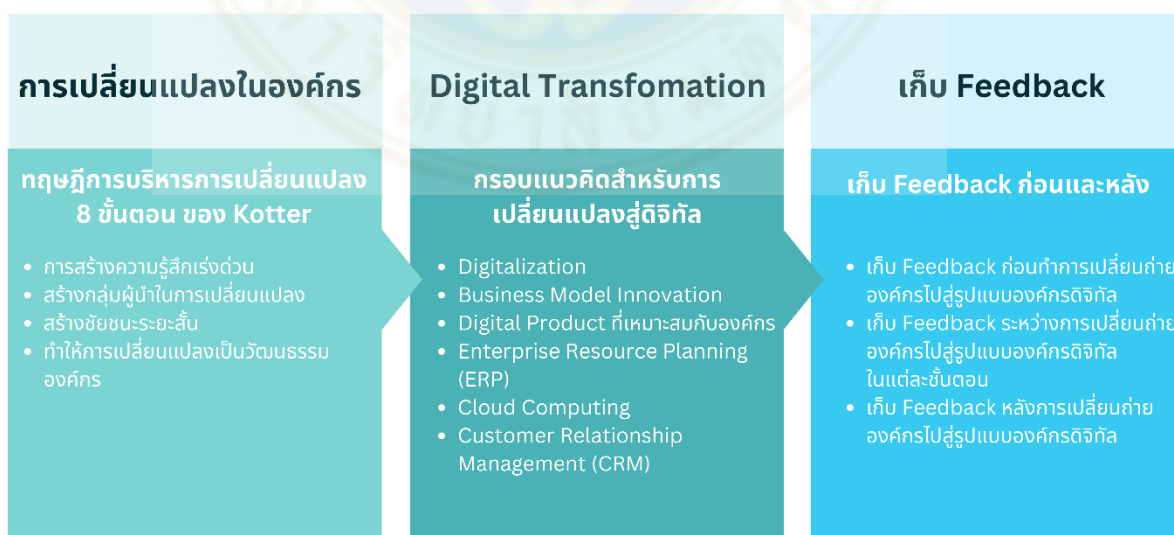
### 7. สถานต่อการเปลี่ยนแปลง (Sustain Acceleration)

วันที่ 26 – 35 ได้ขยายเป้าหมายให้ใหญ่ขึ้น โดยการขยายหมวดหมู่ให้มีปริมาณมาก ยิ่งขึ้น รักษาความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง และทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จนสำเร็จ

### 8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Institute Change)

วันที่ 36 – 42 ทดลองใช้ระบบจริงเป็นเวลา 1 สัปดาห์ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรและเกิดความต่อเนื่อง

จากทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่รูปแบบ ดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ อย่างครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็น ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน แนวคิด Digital Transformation และ การเก็บ Feedback จึงสะท้อนให้เกิดแนวคิดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 3 Stage of digital transformation

จากภาพที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลต้องมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเฉพาะการสื่อสารที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจ และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ควรมีการอบรมพัฒนาทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน การติดตามผลและปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จอย่างราบรื่น

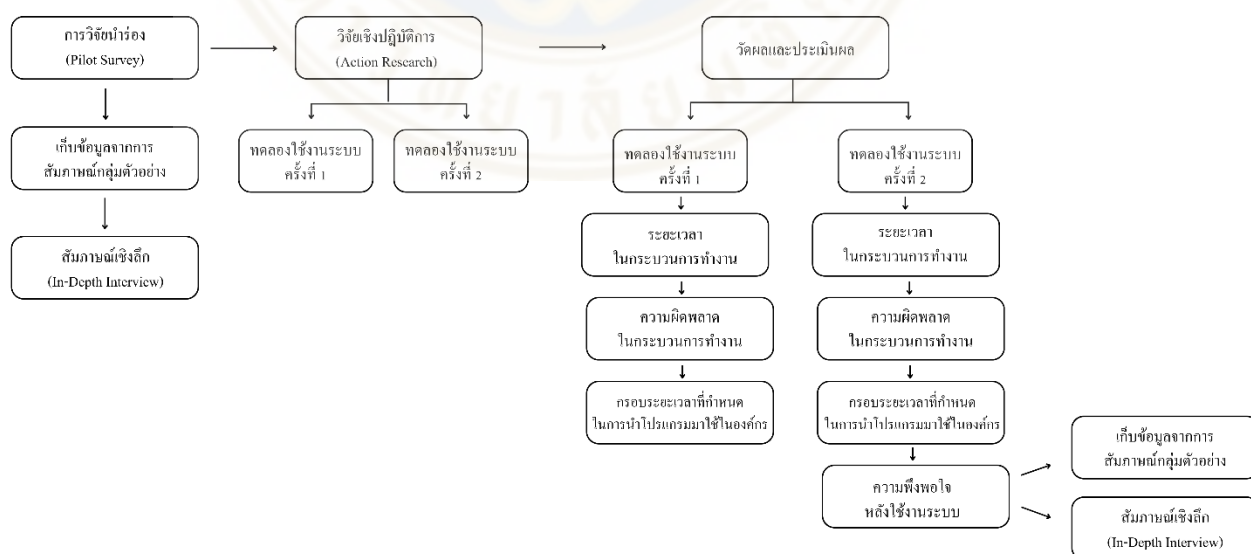
ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแผนแนวคิดที่ประกอบกันทั้ง 3 ขั้นตอน ตั้งแต่การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนเพื่อลดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง ต่อมาคือการเปลี่ยนถ่ายองค์กรโดยอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการมีนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้ตอบโจทย์และเหมาะสมกับองค์กร ตลอดจนการเก็บ Feedback อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ทั้งก่อนและหลังการเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลเพื่อให้เห็นถึงเสียงตอบรับที่แท้จริงจากผู้ใช้งานเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ให้ได้มาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ การผสมผสานทฤษฎีเหล่านี้เข้าด้วยกันช่วยให้การเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่เกิดขึ้นแต่ยังมีความยั่งยืนและสามารถตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบการศึกษาเฉพาะกรณี และใช้รูปแบบของการศึกษาแบบมุ่งการค้นห (โพธิ์สิตา, 2549) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับรูปแบบ การศึกษาดังกล่าวว่าเป็นกรณีศึกษาที่รู้จักและใช้กัน อย่างแพร่หลาย มีลักษณะเป็นการวิจัยนarrow เพื่อเก็บข้อมูลด้านความพึงพอใจในกระบวนการทำงาน ทั้งก่อนการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล โดยอาศัยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดย ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และใช้วิธีการดำเนินการทดลองการเปลี่ยนถ่ายองค์กร ไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยทดลองใช้ระบบใน องค์กรแบ่งเป็น 2 ระยะ และวัดผลการนำระบบเข้ามาใช้ในองค์กร พร้อมทั้งเก็บข้อมูลด้านความพึงพอใจในกระบวนการทำงานหลังจากการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล โดยอาศัยการ สัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีรูปแบบและ รายละเอียดเพิ่มเติมในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 แผนภาพแสดงการออกแบบการวิจัย (Research Design)

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ฝ่ายบัญชี 2 คน ฝ่ายจัดซื้อ 1 คน ฝ่ายขาย 2 คน และผู้บริหาร 1 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนในการตัดสินใจในการเปลี่ยนถ่ายองค์กร ไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล

### 3.2 การออกแบบงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนถ่ายองค์กร ไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จในกรณีศึกษาของธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า ในแง่ของการนำระบบเข้ามาใช้ในองค์กรใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในส่วนของการสัมภาษณ์เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้แหล่งข้อมูลหลัก คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์กร โดยมีรูปแบบวิธีวิจัยเชิงนำร่อง (Pilot Research) ใช้เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในกลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มพนักงาน

### 3.3 ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

รูปแบบวิธีวิจัยเชิงนำร่อง (Pilot Survey) เพื่อสอบถามความพึงพอใจ สอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของคนในองค์กรในแต่ละแผนก โดยใช้การเปรียบเทียบก่อนและหลังการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล โดยได้กำหนดคำถามในบทสัมภาษณ์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยดังตารางที่ 3.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ตารางคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกก่อนการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล

| คำถาม                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. กระบวนการทำงานในปัจจุบันมีประสิทธิภาพหรือไม่                                              |
| 2. พบปัญหาอะไรในกระบวนการทำงานในหน้าที่ของตนเองบ้าง                                          |
| 3. รู้จัก Digital transformation หรือไม่ (หากไม่ผู้สัมภาษณ์จะอธิบายทฤษฎีดังกล่าว)            |
| 4. โปรแกรมที่ใช้ในปัจจุบันสามารถช่วยในการทำงานในหน้าที่ของตนแค่ไหน                           |
| 5. ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง หากมีการปรับเปลี่ยนการทำงานหรือรูปแบบธุรกิจภายในองค์กร |

6. ท่านคิดว่าท่านอยากจะปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปซึ่งเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด

3.2.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ครั้งที่ 1 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำผลที่ได้รับนำไปแก้ไข ปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการวิจัยเน้นในเชิงปฏิบัติการมีส่วนร่วมโดยใช้ระยะเวลา 7 วัน และตามแนวคิดของ Kemmis and McTaggart ได้แสดงให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการมี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวางแผน (Plan) 2) ขั้นการปฏิบัติ (Act) 3) ขั้นการสังเกต (Observe) และ 4) ขั้นการสะท้อนผลกลับ (Reflect) วงจรการวิจัยปฏิบัติการนี้ เรียกแบบย่อ คือ วงจร PAOR ดังแสดงรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 วางแผน (Plan) โดยผู้วิจัยจะเริ่มด้วยการสำรวจปัญหากระบวนการทำงานในองค์กร และแยกปัญหาออกเป็นลักษณะของแต่ละแผนก

ขั้นที่ 2 การปฏิบัติ (Act) หลังมีการวางแผน และได้วิเคราะห์ถึงปัญหา ผู้วิจัยจะทำการศึกษาข้อมูลซอฟต์แวร์ของบริษัทผู้ให้บริการต่าง และเลือกที่เหมาะสมกับองค์กรมาใช้

โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการทดลองนำซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในองค์กรดังตารางที่ 3.2 ดังต่อไปนี้

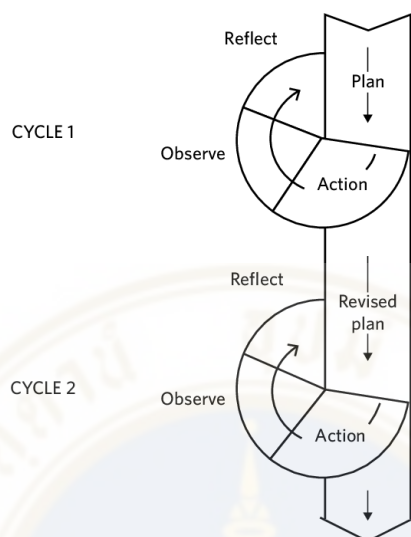
**ตารางที่ 3.2** ตารางการทดลองนำซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในองค์กรครั้งที่ 1

| กิจกรรม                             | วันที่ 1 | วันที่ 2 | วันที่ 3 | วันที่ 4 | วันที่ 5 | วันที่ 6 | วันที่ 7 |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| BOOT CAMP                           |          |          |          |          |          |          |          |
| อบรมการใช้ซอฟต์แวร์                 |          |          |          |          |          |          |          |
| เพิ่มสินค้าลงโปรแกรม                |          |          |          |          |          |          |          |
| สร้างบาร์โค้ดสินค้า/Serial Number   |          |          |          |          |          |          |          |
| นับสินค้าคงคลัง                     |          |          |          |          |          |          |          |
| ติดบาร์โค้ดสินค้า/รับสินค้าเข้าคลัง |          |          |          |          |          |          |          |

ขั้นที่ 3 การสังเกต (Observe) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นระหว่างการทดลอง รวมทั้งสังเกตการเปลี่ยนแปลงหลังจากการนำซอฟต์แวร์ใหม่มาใช้ในองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือในการสังเกตและเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การจดบันทึก การสัมภาษณ์ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 สะท้อนกลับ (Reflect) ในขั้นตอนนี้จะทำการสรุปการปฏิบัติการทั้งหมดเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการทดลอง สัมภาษณ์ความพึงพอใจหลังการทดลองใช้ของผู้ใช้งาน อีก

ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กรในระยะต่อไป จนกว่าผลการปรับปรุงกระบวนการทำงานจะเป็นที่น่าพอใจ



ภาพที่ 3.2 วงจรของการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis & McTaggart

ระยะที่ 2 ของการทดลองลงระบบ โดยมีการขยายระยะเวลาในการดำเนินการเพิ่มเป็น เวลา 6 สัปดาห์ ดังตารางที่ 3.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 ตารางการทดลองนำซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในองค์กรครั้งที่ 2

| กิจกรรม                             | สัปดาห์ที่ 1 | สัปดาห์ที่ 2 | สัปดาห์ที่ 3 | สัปดาห์ที่ 4 | สัปดาห์ที่ 5 | สัปดาห์ที่ 6 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| จัดการประชุม                        |              |              |              |              |              |              |
| BOOT CAMP                           |              |              |              |              |              |              |
| สร้างสินค้าในระบบ/สร้างบาร์โค้ด     |              |              |              |              |              |              |
| นับสินค้าคงคลัง                     |              |              |              |              |              |              |
| ติดบาร์โค้ดสินค้า/รับสินค้าเข้าคลัง |              |              |              |              |              |              |
| ทดลองใช้ระบบ                        |              |              |              |              |              |              |

รูปแบบวิธีวิจัยเชิงนำร่อง (Pilot Survey) เพื่อสอบถามความพึงพอใจหลังการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล โดยได้กำหนดคำถามในบทสัมภาษณ์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยดังตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.4 ตารางคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกหลังการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล

| คำถาม                                                          |
|----------------------------------------------------------------|
| 1. มีความพึงพอใจในกระบวนการทำงานหลังการนำซอฟต์แวร์มาใช้หรือไม่ |
| 2. พบปัญหาอะไรในกระบวนการทำงานหลังการนำซอฟต์แวร์มาใช้บ้าง      |
| 3. ความผิดพลาดในการทำงานลดลงหรือไม่                            |

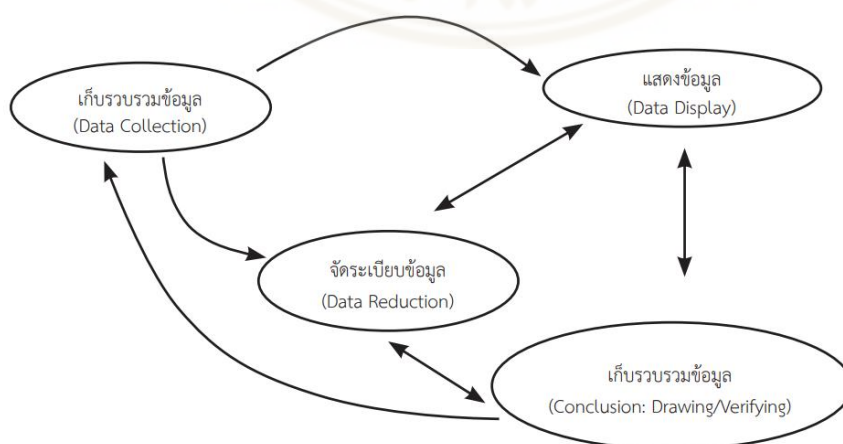
### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ทั้งก่อนและหลังการนำระบบมาใช้ในองค์กร มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ในลำดับต่อมาผู้วิจัยนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพ โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Word by Word) โดยการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูล แบบสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย คือการตีความสร้างข้อสรุปจากสิ่งที่เป็นปรากฏการณ์ที่มองเห็น หรือที่ สัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลจะมีขั้นตอน 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ ได้แก่

1. การลดทอนข้อมูล (data reduction)
2. การแสดงข้อมูล (data display)
3. การสรุปและการตรวจสอบข้อสรุป (drawing and verifying conclusion)

โดย 3 ขั้นตอนดังกล่าวนี้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันตลอดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพดังนี้



ภาพที่ 3.3 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection) ผู้ค้นคว้าจะดำเนินการรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

3.4.2 การลดทอนข้อมูล (Data reduction) การลดทอนข้อมูลจะเกิดขึ้นเรื่อย ๆ ตั้งแต่เริ่มมีข้อมูล เมื่อเริ่มเก็บข้อมูล สิ่งที่จะต้องทำคือการเรียบเรียง (editing), จัดกลุ่ม (segmenting), และสรุป (summering)

3.4.3 การแสดงข้อมูล (data display) การแสดงข้อมูล หมายถึง การจัดการ (organize), และการรวบรวม (assemble) เข้าด้วยกันเพราะข้อมูลเชิงคุณภาพส่วนมาก มักจะมีปริมาณและลักษณะข้อมูลที่ค่อนข้างใหญ่และมาก รวมถึงมีความกระจัดกระจายของข้อมูล การแสดงข้อมูลจะช่วยให้เราได้อะไรในทงขั้นตอน

3.4.4 การสรุปและการตรวจสอบข้อสรุป (drawing and verifying conclusion) เป็นกระบวนการหาข้อสรุป และการตีความหมาย ของผลหรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึงการตรวจสอบว่า ข้อสรุปความหมายที่ได้นั้นมีความ ถูกต้องตรงประเด็น และน่าเชื่อถือเพียงใด ข้อสรุปและสิ่งที่ตีความออกมานั้นอาจอยู่ในรูปของคำอธิบาย กรอบแนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่อง ที่ทำการวิเคราะห์นั้น

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นั้นมาสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการเขียน บรรยายถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นหลักกับประเด็นย่อย เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการตีความตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล เพื่อเชื่อมโยงไปสู่แนวคิดและทฤษฎี ที่ทำการศึกษา โดยสรุปผลข้อมูลแบบการบรรยายเชิงพรรณนา

#### การวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดลองใช้งานระบบ

##### 1. ความผิดพลาดของจำนวนสินค้าคงคลัง

ในงานวิจัยนี้ นำข้อมูลจากคลังสินค้า มาวิเคราะห์ ทั้งก่อนและหลังการนำระบบใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร ผู้วิจัยจึงอาศัยข้อมูลคลังสินค้าในการวัดผล โดยแบ่งเป็น 3 ชุดข้อมูลคือ

1. ข้อมูลคลังสินค้าที่ใช้การนับและจดที่มีความถูกต้อง

2. ข้อมูลคลังสินค้าก่อนการใช้งานระบบใหม่

3. ข้อมูลคลังสินค้าหลังการใช้งานระบบใหม่

ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานทั้งในแง่ของความผิดพลาดของจำนวนสินค้าคงคลังและในแง่ของระยะเวลาในกระบวนการทำงาน

## 2. เวลาที่ใช้ในการดำเนินกระบวนการทำงานให้สำเร็จ

เก็บข้อมูลในแง่ของความรวดเร็ว กล่าวคือเวลาในดำเนินงานของแต่ละกระบวนการ โดยประเมินผลและวัดผลจากเวลาที่ผู้ใช้ดำเนินงานต่าง ๆ ผ่านระบบ เพื่อนำมาเปรียบเทียบการทำงานแบบเดิมและแบบใหม่



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานในองค์กร โดยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นจำนวนทั้งหมด 6 ท่าน และได้ดำเนินการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการระหว่าง พฤษภาคม 2567 – เดือน กรกฎาคม 2567 โดยนำข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการปฏิบัติจริงนำมาวัดผลก่อนและหลังการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลโดยอาศัย กรอบแนวคิดจาก Frame Work: 3 Stage of Digital transformations ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview)

วัดผลโดย

1. วัดผลจากความพึงพอใจพนักงานก่อนและหลังการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัล

##### 4.1.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research)

โดยผู้วิจัยแบ่งผลการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น โดยแบ่งการวัดผลเป็น 3 ตอนดังนี้

1. วัดผลจากระยะเวลาในกระบวนการทำงาน
2. วัดผลจากความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน
3. วัดผลจากกรอบระยะเวลาที่กำหนดในการนำโปรแกรมมาใช้ในองค์กร

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น โดยแบ่งการวัดผลเป็น 4 ตอนดังนี้

1. วัดผลจากระยะเวลาในกระบวนการทำงาน
2. วัดผลจากความผิดพลาดของกระบวนการทำงาน
3. วัดผลจากกรอบระยะเวลาที่กำหนดในการนำโปรแกรมมาใช้ในองค์กร
4. วัดผลจากความพึงพอใจหลังใช้งานระบบ

## 4.2 ผลการศึกษา

### 4.2.1 ผลการศึกษาจากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กลุ่มพนักงานและผู้บริหารในด้านความพึงพอใจก่อนและหลังการเปลี่ยนถ่ายองค์กรผู้องค์กรดิจิทัลทั้งหมด 6 ท่าน

ผลการศึกษาจากสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานและผู้บริหารในด้านความพึงพอใจก่อนการเปลี่ยนถ่ายองค์กรผู้องค์กรดิจิทัล โดยมีบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

#### 1. กระบวนการทำงานในปัจจุบันมีประสิทธิภาพหรือไม่

“...กระบวนการทำงานในปัจจุบัน เกิดปัญหาและข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง ไม่ว่าจะเป็นด้านบัญชี ด้านการขาย สต็อกสินค้า เมื่อโปรแกรมที่มีในปัจจุบันยังทำงานได้ไม่เต็มที่ จึงส่งผลในแง่ของการติดตามสินค้าคงคลัง ประสบปัญหาสินค้าหมดสต็อกหรือสินค้าค้างสต็อกเกินความจำเป็น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อขยายและค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรวมทั้งการจัดส่งสินค้า รวมถึงการเขียนใบเสร็จด้วยความที่มีสาขา อาจจะเพิ่มความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการสูญหายของเงินสด และการตัดสินใจทางธุรกิจที่ยากลำบาก เพราะขาดข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ เช่น การวิเคราะห์ยอดขาย การตรวจสอบสินค้า หรือการวางแผนการตลาด ซึ่งเป็นปัญหาที่ยากจะแก้ไข หากไม่มีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเข้ามาช่วย...”

ผู้บริหาร

“...กระบวนการทำงานในปัจจุบันถือว่าค่อนข้างมีประสิทธิภาพในระดับต่ำ ถ้าพูดถึงในหน้าที่ของตัวยัง ยังมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ขั้นตอนการทำงานมีหลายขั้นตอน ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ข้อมูลมีอยู่อย่างกระจัดกระจาย มีทั้งในโปรแกรมและเป็นเอกสาร รวมถึงการบริการที่ล่าช้า ถ้าหากเป็นระบบน่าจะช่วยลดข้อผิดพลาดได้ดียิ่งขึ้น...”

ฝ่ายบัญชีสาขาใหญ่

“...ประสิทธิภาพในการทำงานในปัจจุบันค่อนข้างน้อย เพราะไม่มีฐานข้อมูลต่างๆ และยังเขียนบิลเองอยู่ ทำให้ไม่สามารถดูข้อมูลทั้งรายการขายหรือสต็อกสินค้าได้เลย...”

ฝ่ายบัญชีสาขาย่อย

“...ประสิทธิภาพค่อนข้างน้อย จากการทำงานด้วยการเขียนเป็นเอกสารเป็นหลัก ทำให้เพิ่มโอกาสเกิดความผิดพลาดได้ง่าย...”

ฝ่ายบัญชีสาขาย่อย

“... ค่อนข้างน้อย เพราะไม่สามารถดูสต็อกได้ทันที ไม่รู้ว่าขายอะไร ไปเท่าไรได้ในทันที บางครั้งขายสินค้าให้ลูกค้าไป แต่กลับพบว่าสินค้าหมดที่หลัง...”

ฝ่ายขายสาขาใหญ่

“...น้อยเพราะไม่สามารถตรวจสอบสต็อกได้แบบทันที ต้องคอยเขียนใบเสร็จบางครั้งก็เขียนผิด สรุปยอดขายผิด...”

ฝ่ายขายสาขาย่อย

## 2.พบปัญหาอะไรในกระบวนการทำงานในหน้าที่ของตนเองบ้าง

“...ไม่สามารถดูข้อมูลต่างๆขององค์กรได้ทันที ไม่ว่าจะเป็นรายการขาย สินค้าคงคลัง การเคลื่อนไหวของสินค้า การโอนสินค้าไปยังสาขา รวมทั้งข้อมูลลูกค้า เพราะนำมาใช้วิเคราะห์ในการบริหารจัดการในอนาคต อีกทั้งยังไม่สามารถตรวจสอบรายการขายสินค้าได้แบบเรียลไทม์...”

ผู้บริหาร

“...การทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำงานหลายขั้นตอน บางครั้งเขียนใบเสร็จผิด รายละเอียดไม่ครบ ตัวหนังสืออ่านไม่ออก ก็ต้องไปคอยถามฝ่ายขาย อีกทั้งต้องทำสรุปรายการขายต่างๆ และข้อมูลลูกค้าของสาขาย่อยลง Excel จนเกิดเป็นความผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง...”

ฝ่ายบัญชีสาขาใหญ่

“...ไม่มีโปรแกรม ทำให้ต้องจดทุกอย่าง คัดสต็อกเอง จนทำให้เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง ไม่มีข้อมูลลูกค้า ถ้าเกิดสินค้ามีปัญหาลูกค้าเอามาซ่อมต้องไปค้นข้อมูลจากใบเสร็จ...”

ฝ่ายบัญชีสาขาย่อย

“...ตอนนี้ยังไม่มีโปรแกรม ทำให้ต้องเขียนใบเสร็จ ตัดสต็อกเอง ตรวจสอบยาก ข้อมูล  
กระจายกระจาย มีโอกาสเกิดความผิดพลาดสูง...”

ฝ่ายบัญชีสาขาย่อย

“...สต็อกในปัจจุบันก็ไม่ตรงกับความเป็นจริง จนบางครั้งทำให้เสียโอกาสในการขาย  
เพราะไม่ทราบจำนวนที่แท้จริง ต้องไปนับ ...”

ฝ่ายขายสาขาใหญ่

“...ไม่มีระบบสต็อกจะขายของที่ต้องวิ่งไปนับทำให้เสียเวลาลูกค้ารอนานจนบางครั้ง  
ลูกค้าไม่รอ...”

ฝ่ายขายสาขาย่อย

3. รู้จัก Digital transformation หรือไม่ (หากไม่ผู้สัมภาษณ์จะอธิบายทฤษฎีดังกล่าว)  
ไม่รู้

4. โปรแกรมที่ใช้ในปัจจุบันสามารถช่วยในการทำงานในหน้าที่ของตนได้หรือไม่

“...ช่วยได้น้อย เพราะไม่สามารถดูรายงานต่างๆ จากการขายสินค้า หรือการโอนสินค้า  
ไปสาขาต่างๆ รวมทั้งดูหนี้ได้...”

ผู้บริหาร

“...ช่วยได้ไม่มา เพราะใช้ระบบได้ยังไม่เต็มที่ ไม่สามารถเปลี่ยนชื่อผู้ขาย ผู้ออก  
ใบเสร็จ หรือแก้ไขข้อมูลบางอย่างได้ เพราะคนที่นำโปรแกรมเข้ามาใช้คนแรกๆ ลาออก อีกทั้ง  
โปรแกรมยังไม่สามารถคำนวณกำไรขาดทุนได้...”

ฝ่ายบัญชีสาขาใหญ่

“...โปรแกรมในปัจจุบันไม่สามารถช่วยในการทำงานของฝ่ายขายได้ เพราะไม่  
สามารถดูสต็อกได้ในลักษณะ Real Time ต้องคอยไปนับ...”

ฝ่ายขายสาขาใหญ่

5. ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง หากมีการปรับเปลี่ยนการทำงานหรือรูปแบบธุรกิจภายในองค์กร

“...หลักๆ ก็คงจะเป็นในด้านความเคยชินกับทำงานแบบเดิม ๆ มาเป็น 10 ปี จดทุกอย่างใส่กระดาษ มันรวดเร็ว และสะดวก มันเลยจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานแบบใหม่ยาก และซับซ้อนแล้วก็จะกลับไปทำงานแบบเดิม อีกอย่างคือความพร้อม พนักงานอาจจะยังไม่มีความพร้อมหรือความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น...”

ผู้บริหาร

“...พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนการทำงาน แต่อาจจะติดปัญหาในเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขาดความร่วมมือร่วมใจกันช่วยให้การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพราะคุ้นเคยกับการทำงานแบบเดิม ๆ...”

ฝ่ายบัญชีสาขาใหญ่

“...ไม่เคยใช้ระบบมาก่อน อาจจะทำให้เกิดการต่อต้าน เพราะไม่มีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยี อาจจะทำให้ไม่อยากรเรียนรู้...”

ฝ่ายบัญชีสาขาย่อย

“...อาจจะเป็นการขาดความร่วมมือและรู้สึกไม่สบายใจหรือไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กลัวการเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบใหม่...”

ฝ่ายขายสาขาใหญ่

“...ไม่มีทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์และใช้โปรแกรมไม่เป็น...”

ฝ่ายขายสาขาย่อย

“...ไม่เคยใช้โปรแกรม อาจจะทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง...”

ฝ่ายขายสาขาย่อย

6. ท่านคิดว่าท่านอยากจะปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปซึ่งเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด

“... ในปัจจุบันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปเร็วมาก อีกทั้งเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น และต้องยอมรับว่าลูกค้าทุกคนต้องการความรวดเร็ว ตัวเลือกในปัจจุบันมีมาก ถ้าเราช้านิดนึงเขาสามารถหาที่อื่นได้ทันที รวมทั้งได้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อนำไปปรับปรุงกลยุทธ์วางแผนด้านการตลาด ให้ทันคู่แข่งในตลาด หากเราไม่ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน อาจทำให้เราตกอยู่ในสถานะแข่งขันไม่ได้...”

ผู้บริหาร

“...พร้อมที่จะปรับเปลี่ยน เพราะหวังว่าเทคโนโลยีจะเข้ามาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ และช่วยประหยัดเวลาในการทำงานขึ้น เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน...”

ฝ่ายบัญชีสาขาใหญ่

“...อยากลองปรับ เพราะคิดว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จะทำให้การทำงานจะได้เป็นระบบขึ้น ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น...”

ฝ่ายบัญชีสาขาย่อย

“...อยากปรับเพื่อจะได้ทำงานได้ง่ายขึ้น จะได้ไม่เสียลูกค้าจากการที่ไม่มีระบบ...”

ฝ่ายขายสาขาใหญ่

“...เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนการทำงาน ในปัจจุบันเจอปัญหาในการทำงานค่อนข้างเยอะ ถ้ามีระบบเข้ามาช่วยในการทำงานน่าจะง่ายและผิดพลาดน้อยลง...”

ฝ่ายขายสาขาย่อย

“...ค่อนข้างเห็นด้วยที่จะปรับเปลี่ยน เพราะในปัจจุบันเราต้องพึ่งเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การทำงานเร็วยิ่งขึ้น...”

ฝ่ายขายสาขาย่อย

จากการสัมภาษณ์ก่อนการเปลี่ยนถ่ายองค์กร ไปสู่รูปแบบองค์กรดิจิทัลสรุปได้ว่าความพึงพอใจในกระบวนการทำงานในปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำ และเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการนำโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์มาใช้ในกระบวนการทำงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาด และช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตและปรับตัวในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

ในการทำงานพนักงานไม่พึงพอใจกับการทำงานในปัจจุบัน เนื่องจากต้องเผชิญกับปัญหากระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ไม่สามารถรับรู้จำนวนสินค้าคงคลังได้ทันที สาขาย่อยยังไม่มีคอมพิวเตอร์ในการทำงาน และ IT infrastructure ไม่สามารถตอบโต้การทำงานได้ไม่สามารถนำโปรแกรมไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่เกิดข้อผิดพลาดสูงตรวจสอบยาก

ผลการศึกษาจากสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานและผู้บริหารในด้านความพึงพอใจหลังการเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลโดยมีบทสัมภาษณ์ทั้งหมด 3 ท่าน ดังต่อไปนี้

#### 1. มีความพึงพอใจในกระบวนการทำงานหลังการนำซอฟต์แวร์มาใช้หรือไม่

“... ถือว่าสร้างความพึงพอใจได้มากขึ้น สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ครบถ้วน ได้ตลอดเวลา ตรวจสอบสต็อกได้ผ่านระบบได้ โดยเฉพาะการสร้างรายงานต่างๆ หรือการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยซอฟต์แวร์ช่วยลดภาระงานที่ซับซ้อนและใช้เวลามาก ทำให้พนักงานมีเวลาไปทำงานที่สำคัญกว่าพนักงานทำบัญชีผิดพลาดน้อยลง ...”

ผู้บริหาร

“...หลังจากที่ทดลองใช้โปรแกรม 1 อาทิตย์ รู้สึกว่าช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้เร็วขึ้น ลดเวลาที่ต้องใช้ในกระบวนการที่ซ้ำซ้อน ลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานด้วยการเขียนลงเอกสาร ตรวจสอบข้อมูลลูกค้าได้ง่ายขึ้นมีรายละเอียดครบถ้วน ...”

ฝ่ายบัญชีสาขาใหญ่

“...ช่วยในการขายได้เยอะ รู้สต็อกแบบทันที ไม่ต้องเขียนบิลเอง ออกบิลผ่าน POS เร็วขึ้นมาก ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น...”

ฝ่ายขายสาขาใหญ่

## 2. พบปัญหาอะไรในกระบวนการทำงานหลังการนำซอฟต์แวร์มาใช้บ้าง

“... ผ่านไป 1 สัปดาห์ ยังไม่ค่อยพบปัญหาเท่าไรนัก อาจจะเป็นปัญหาเล็ก ๆ น้อยๆ เช่น พนักงานบางคนคิดว่าการเขียนบิลแบบเดิมสะดวก และเร็วกว่า...”

ผู้บริหาร

“...ยังต้องใช้โปรแกรมเดิมควบคู่ไปด้วยเพราะว่าต้องดูข้อมูลลูกค้า และยังไม่คุ้นชินกับโปรแกรมใหม่สักเท่าไร แต่ไม่ใช่ปัญหาเพราะสามารถเรียนรู้ได้...”

ฝ่ายบัญชีสาขาใหญ่

“...ติดปัญหาเล็กน้อยในการเบิกสินค้า ยุ่งยากขึ้น เพราะต้องเบิกตาม Serial Number จุด POS มีแค่ 1 จุด เวลาที่ลูกค้ามาพร้อมกันเลยทำให้เกิดความล่าช้า เลยคิดว่าน่าจะลดเวลาในการออกใบเสร็จในช่วงที่ลูกค้าเข้าหลายคนได้มากกว่านี้ ...”

ฝ่ายขายสาขาใหญ่

## 4. ความผิดพลาดในการทำงานลดลงหรือไม่

“... พบว่าความผิดพลาดน้อยลง สดุดีตรงกับความเป็นจริง...”

ผู้บริหาร

“...ลดลง การออกบิลผ่านระบบ ทำให้ลดขั้นตอนการทำงาน เพราะการขายอยู่ในระบบ สามารถดูข้อมูลได้ผ่านโปรแกรม พร้อมทั้งยังสามารถสรุปรายงานต่างๆได้...”

ฝ่ายบัญชีสาขาใหญ่

“...สดุดีตรงกับความเป็นจริง...”

ฝ่ายขายสาขาใหญ่

จากการสัมภาษณ์พบว่า การนำซอฟต์แวร์มาใช้ในกระบวนการทำงานสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานได้ เนื่องจากสามารถช่วยลดความผิดพลาดในหลายด้าน มีความรวดเร็ว ลดขั้นตอน อีกทั้งยังสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

### ผลที่ได้จากการทดลองใช้งานระบบ 1 สัปดาห์ พบว่า

1. การวัดผลจากระยะเวลาในการทำงาน พบว่าประหยัดเวลาในการทำงานได้ 5 นาที ต่อ 1 ใบเสร็จ แต่ถ้าหากเพิ่มจุด POS จะสามารถทำให้ทำงานได้เร็วยิ่งขึ้น
2. การวัดผลจากความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน พบว่าสินค้าคงคลังในระบบตรงกับความเป็นจริง วัดผลโดยการจดและตัดสินค้าคงคลังทุกวัน ทำ stock card ดิดที่ตัวสินค้า และให้พนักงานตัดเมื่อขายสินค้าออก รวมถึงนับสินค้าคงคลัง

3. การวัดผลจากความพึงพอใจในการทำงานโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสรุปได้ว่ามีความพึงพอใจหลังการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร ในแง่ของการลดขั้นตอนในการทำงาน ทำงานได้ง่าย ลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การวัดผลและการวิเคราะห์ในแต่ละด้านนี้ช่วยให้ได้ภาพรวมที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล และสามารถนำข้อมูลที่ได้ในการปรับปรุงกลยุทธ์หรือกระบวนการทำงานและขยายผลไปยังสาขาอีก 2 สาขา ต่อไปในอนาคต

#### 4.2.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research)

โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ

ระยะที่ 1 ผลที่ได้จากการทดลองนำซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในองค์กรครั้งที่ 1 พบว่า การทดลองไม่สำเร็จตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากพบปัญหาในหลายประเด็นดังต่อไปนี้

1. การวัดผลจากระยะเวลาในกระบวนการทำงาน พบว่า การออกใบเสร็จผ่านระบบช้ากว่าการทำงานแบบเดิม คือแบบเขียนใบเสร็จ เพราะมีระบบขายหน้าร้าน (POS) เพียง 1 จุด เมื่อลูกค้าเข้าพร้อมกันหลายคนจึงทำให้เกิดความล่าช้าขึ้น

2. วัดผลจากความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน พบว่า สินค้าคงคลังไม่ตรงกับความเป็นจริง เนื่องจากการทำใบเสร็จผ่านระบบควบคู่กับเขียนใบเสร็จ อีกทั้งในระหว่างที่ทดลองลงระบบนั้นเลือกหัวข้อในการออกใบเสร็จผิด จึงเป็นสาเหตุให้เมื่อขายสินค้าออกแล้วไม่ตัดสินค้าคงคลังออกจากระบบ

3. วัดผลจากกรอบระยะเวลาที่กำหนดในการนำโปรแกรมมาใช้ในองค์กร การทดลองลงระบบไม่สำเร็จตามเป้าหมายเพราะระยะเวลาที่กำหนดสั้นเกินไป อีกทั้งยังไม่มีแบ่งหน้าที่งานที่ชัดเจน รวมถึงพนักงานค่อนข้างยังขาดความรู้และความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ อีกทั้งยังไม่มีวางแผนกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตั้งแต่ก่อนเริ่ม ปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการออกแบบ

ระยะที่ 2 ผลที่ได้จากการทดลองนำซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในองค์กรครั้งที่ 2 พบว่า

1. การวัดผลจากระยะเวลาในการทำงาน พบว่าประหยัดเวลาในการทำงานได้ 5 นาทีต่อ 1 ใบเสร็จ แต่ถ้าหากเพิ่มจุด POS จะสามารถทำให้ทำงานได้เร็วยิ่งขึ้น
2. การวัดผลจากความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน พบว่าสินค้าคงคลังในระบบตรงกับความเป็นจริง วัดผลโดยการจดและตัดสินค้าคงคลังทุกวัน ทำ stock card ติดที่ตัวสินค้า และให้พนักงานตัดเมื่อขายสินค้าออก รวมถึงนับสินค้าคงคลัง

| สินค้า                   |       |             |             |                                                  |         |          |           |         |
|--------------------------|-------|-------------|-------------|--------------------------------------------------|---------|----------|-----------|---------|
| All                      | ลำดับ | รหัสสินค้า  | บาร์โค้ด    | ชื่อสินค้า                                       | หน่วย   | ราคาขาย  | ทุนล่าสุด | คงเหลือ |
| <input type="checkbox"/> | 1     | 00200001    | 00200001    | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT08NOMG ขนาด 8 กก.  | เครื่อง | 5,490.00 | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 2     | 00200001CH  | 00200001CH  | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT08NOMG ขนาด 8 กก.  | เครื่อง | 5,490.00 | .00       | 4.00    |
| <input type="checkbox"/> | 3     | 00200001KTK | 00200001KTK | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT08NOMG ขนาด 8 กก.  | เครื่อง | 5,490.00 | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 4     | 00200001SA  | 00200001SA  | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT08NOMG ขนาด 8 กก.  | เครื่อง | 5,490.00 | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 5     | 00200002    | 00200002    | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT10NARG ขนาด 10 กก. | เครื่อง | 6,990.00 | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 6     | 00200002CH  | 00200002CH  | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT10NARG ขนาด 10 กก. | เครื่อง | 6,990.00 | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 7     | 00200002KTK | 00200002KTK | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT10NARG ขนาด 10 กก. | เครื่อง | 6,990.00 | .00       | 1.00    |
| <input type="checkbox"/> | 8     | 00200002SA  | 00200002SA  | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT10NARG ขนาด 10 กก. | เครื่อง | 6,990.00 | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 9     | 00200003    | 020003      | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT12WARG ขนาด 12 กก. | เครื่อง | 7,490.00 | .00       | 3.00    |
| <input type="checkbox"/> | 10    | 00200003CH  | 020003CH    | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT12WARG ขนาด 12 กก. | เครื่อง | 7,490.00 | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 11    | 00200003KTK | 00200003KTK | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT12WARG ขนาด 12 กก. | เครื่อง | 7,490.00 | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 12    | 00200003SA  | 00200003SA  | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT12WARG ขนาด 12 กก. | เครื่อง | 7,490.00 | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 13    | 00200004    | 00200004    | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT14WAPG ขนาด 14 กก. | เครื่อง | .00      | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 14    | 00200004CH  | 00200004CH  | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT14WAPG ขนาด 14 กก. | เครื่อง | .00      | .00       | 4.00    |
| <input type="checkbox"/> | 15    | 00200004KTK | 00200004KTK | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT14WAPG ขนาด 14 กก. | เครื่อง | .00      | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 16    | 00200004SA  | 00200004SA  | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT14WAPG ขนาด 14 กก. | เครื่อง | .00      | .00       | .00     |
| <input type="checkbox"/> | 17    | 00200005    | 00200005    | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT16WAPG ขนาด 16 กก. | เครื่อง | .00      | .00       | 1.00    |
| <input type="checkbox"/> | 18    | 00200005CH  | 00200005CH  | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT16WAPG ขนาด 16 กก. | เครื่อง | .00      | .00       | 3.00    |
| <input type="checkbox"/> | 19    | 00200005KTK | 00200005KTK | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT16WAPG ขนาด 16 กก. | เครื่อง | .00      | .00       | 1.00    |
| <input type="checkbox"/> | 20    | 00200005SA  | 00200005SA  | เครื่องซักผ้า 2 ถัง LG รุ่น TT16WAPG ขนาด 16 กก. | เครื่อง | .00      | .00       | .00     |

ภาพที่ 4.1 แสดงจำนวนสินค้าคงคลังในระบบ

LG เครื่องซักผ้าแบบกึ่งอัตโนมัติ ยี่ห้อแอลจี  
 รุ่น TT07CHA แรงดันและกำลังไฟฟ้า 220 โวลต์ 50 เฮิร์ตส์ กระแสไฟฟ้า: 2.6 แอมป์  
 ค่าแรงดันไฟฟ้า (ขั้ว/ขั้ว): 450 / 180 โวลต์ ค่าแรงดันไฟฟ้าที่ทนได้: 630 โวลต์ ป้อนค่า: 1  
 ความถี่ของกระแสไฟฟ้า (ขั้ว/ขั้ว): 7 / 3.5 กิโลเฮิร์ตซ์ ป้อนค่า: 50 เฮิร์ตซ์  
 ป้อนค่า: 0.60 (IPX4)

Brand... LG  
 สินค้า... เครื่องซักผ้า รุ่น... TT07...

| สั  | คงเหลือ  |       |     |
|-----|----------|-------|-----|
|     | หน้าร้าน | สต็อก | รวม |
| อัม | 1        | 1     |     |
|     |          |       |     |
|     |          |       |     |
|     |          |       |     |
|     |          |       |     |
|     |          |       |     |
|     |          |       |     |
|     |          |       |     |
|     |          |       |     |
|     |          |       |     |

ภาพที่ 4.2 แสดงจำนวนสินค้าคงคลังบน Stock card

| ยี่ห้อ | รุ่น        | ระบบ | รายการ | จำนวน |
|--------|-------------|------|--------|-------|
| LG     | TT08        |      |        | 4     |
|        | TT09        |      |        |       |
|        | TT10        |      |        | 1     |
|        | TT12        |      |        | 4     |
|        | TT14        |      |        | 4     |
|        | TT16        |      |        | 6     |
|        | TT18        |      |        | 3     |
|        | TT13        |      |        | 3     |
|        | TT07        |      |        | 2     |
|        | T2313VSPM   |      |        |       |
|        | T2310VSPM   |      |        | 3     |
|        | T2310VS2B   |      |        | 3     |
|        | T2515VBTM   |      |        | 3     |
|        | T2109VSPM   |      |        | 3     |
|        | T2516VBTM   |      |        | 2     |
|        | T2519VSPM   |      |        | 1     |
|        | T2518VSAJ   |      |        | 2     |
|        | T2521DV7B   |      |        | 1     |
|        | TV272SSV9J  |      |        |       |
|        | FM1206      |      |        | 2     |
|        | FM1207      |      |        | 1     |
|        | FM1209      |      |        |       |
|        | T2313 VS 2B |      |        | 2     |

ภาพที่ 4.3 แสดงจำนวนสินค้าคงคลังแบบجد

### 3. การวัดผลจากความพึงพอใจในการทำงานโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

สรุปได้ว่ามีความพึงพอใจหลังการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร ในแง่ของการลดขั้นตอนในการทำงาน ทำงานได้ง่าย ลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การวัดผลและการวิเคราะห์ในแต่ละด้านนี้ช่วยให้ได้ภาพรวมที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล และสามารถนำข้อมูลที่ได้ในการปรับปรุงกลยุทธ์หรือกระบวนการทำงานและขยายผลไปยังสาขาอีก 2 สาขา ต่อไปในอนาคต

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผู้วิจัยเห็นด้วยกับการนำกรอบแนวคิด Three Stage of Digital Transformation ที่ผู้วิจัยได้สร้าง Frame work ขึ้นมา จะเห็นได้จากผลลัพธ์ของการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เนื่องจากกรอบแนวคิดดังกล่าวเป็นกรอบแนวคิดที่ไม่ซับซ้อน เหมาะสำหรับองค์กรเล็ก มีจำนวนพนักงานไม่มาก มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ง่ายกว่าบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่งต้องอาศัยแนวคิดที่ง่ายต่อการนำไปใช้จริงและไม่ยุ่งยากเกินไปในการบริหารจัดการ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความผิดพลาดในกระบวนการทำงานอันเนื่องมาจากการจัดการระบบคลัง ทำให้มีความถูกต้องจำนวนสินค้าคงคลังตรงกับความ เป็นจริง ความซับซ้อนในการดำเนินงาน ลดข้อผิดพลาดในการจัดการข้อมูลต่าง ๆ รวมไปถึงเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานในด้านระยะเวลา โดยทำให้ระยะเวลาในกระบวนการดำเนินงานลดลง และยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและผู้บริหาร

จากการวิจัยจะเห็นได้ว่าในระยะแรกที่มีการนำโปรแกรมเข้ามาใช้ในองค์กรไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากขาดการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม แสดงให้เห็นว่าการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล กล่าวคือ การนำทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter ตั้งแต่การสร้าง ความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนเข้าใจว่าเหตุใดการเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็น และสำคัญ แต่งตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสื่อสารและเป็นผู้รวบรวมถึงเป็นตัวอย่างในการ เปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างทั่วถึงทุกแผนก รวมถึงการสร้างวิสัยทัศน์ให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานได้เห็นเป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้นการนำทฤษฎีการ บริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter มาประยุกต์ใช้จึงมีผลอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนถ่าย องค์กรสู่องค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลไม่เพียงแต่ต้องมีเทคโนโลยี ที่เหมาะสมกับองค์กร แต่ยังต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดีซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ พร้อมทั้ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการเตรียมความพร้อมให้พนักงานทุก

คนสามารถปรับตัวและมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนี้สำเร็จอย่างยั่งยืนและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

### 5.2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

จากวัตถุประสงค์การวิจัย พบว่าการที่จะเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลให้สำเร็จได้ต้องอาศัยหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็น ความเหมาะสมของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กร, ความสามารถในการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลง, ระยะเวลาและการวางแผนที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการเข้าถึงเทคโนโลยี และความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

#### ผลจากการทดลองนำระบบมาใช้ในองค์กร

### 5.2.2 ด้านความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน

จากการนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง พบว่าสามารถลดความผิดพลาดที่เกิดจากการดำเนินงานได้โดยวัดผลจากจำนวนสินค้าคงคลังตรงกับความเป็นจริง

### 5.2.3 ด้านระยะเวลาในกระบวนการทำงาน

การนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ โดยตั้งจุด POS (Point of sale) สามารถช่วยลดระยะเวลาในกระบวนการทำงานได้ สามารถลดขั้นตอน และช่วยให้ประหยัดเวลาในกระบวนการทำงานลงได้ 5 นาทีต่อ 1 ใบเสร็จ

### 5.2.4 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

การนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในองค์กรส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเป็นไปในเชิงบวก ซึ่งจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้นในการดำเนินงาน กระบวนการในการทำงานสั้นลง ลดความซ้ำซ้อนของงาน ลดความผิดพลาดจากการเขียนและการกรอกข้อมูล

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งถัดไป

จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยในการเอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลให้สำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในเบื้องต้น ซึ่งการเปลี่ยนถ่าย

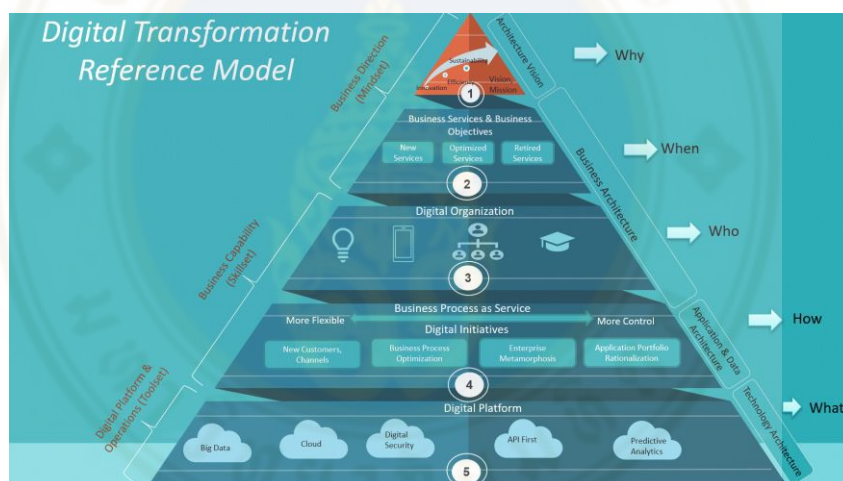
องค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล มีแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ที่ขึ้นอยู่กับรูปแบบธุรกิจ อุปสรรคหรือข้อจำกัดของแต่ละองค์กร โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 5.2.1 ขยายระยะเวลาในการศึกษาให้นานยิ่งขึ้น

การใช้ระยะเวลานานขึ้นในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลจึงช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

### 5.2.2 ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลอื่นเพิ่มเติม

ตัวอย่างเช่น โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย ดนัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี (อ้างอิงในปรมินทร์ เขาว์ยืนยง, 2017) ได้ศึกษาและคิดทฤษฎีในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ดิจิทัล หรือ Digital Transformation โดยได้คิดค้นโมเดลสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีชื่อว่า “Digital Transformation Reference Model” ดังในรูปภาพที่ 5.2



รูปภาพที่ 5.1 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย คุณดนัยรัฐ

Digital transformation reference model ของ ดนัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี ดนัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี (2562) ที่ปรึกษาด้านการวางระบบสถาปัตยกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐและเอกชน ได้อธิบายถึงแนวคิดการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลไว้ว่า มีทั้งหมด 5 ส่วนสำคัญ คือ 1) Vision and mission statement เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ องค์กรเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลให้สอดคล้องกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 2) Business service and business objective การสร้างสรรค์คุณค่า การบูรณาการบริการอย่างเป็นระบบและมีพลวัตร โดยมีวัตถุประสงค์ หลักคือทำให้สิ่งที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า ประกอบด้วย

บริการใหม่ บริการที่ต้องปรับปรุงและบริการที่ต้องยกเลิก 3) Digital organization องค์กรดิจิทัล เป็นการกำหนดทรัพยากรด้านบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการบริการ 4) Business process as a service กระบวนการธุรกิจที่ใช้เป็นข้อตกลงหรือหลักในการปฏิบัติร่วมกัน ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้า ช่องทางธุรกิจ กระบวนการทางธุรกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ 5) Digital platform แพลตฟอร์มดิจิทัลที่ประกอบไปด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

จะเห็นได้ว่าโมเดลนี้ถูกออกแบบมาเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติของการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้ในยุคดิจิทัลที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แนวคิดการเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลที่สำคัญคือ การบริหารจัดการองค์กรโดยมีกลยุทธ์ดิจิทัลที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในทุกภาคส่วนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.2.3 การวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและศักยภาพภายในองค์กร

ในช่วงแรกที่คนในองค์กรอาจจะยังไม่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความเคยชิน ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล ดังนั้นเพื่อให้ทุกอย่างขับเคลื่อนไปได้ต้องทำการเปลี่ยนจากผู้บริหาร อย่างแรกที่ต้องทำคือ สร้างและส่งเสริมความรู้และความเข้าใจให้ผู้บริหารและคนในองค์กร และแต่งตั้ง Change Agent ขึ้นเพื่อสื่อสารและโน้มน้าวคนในองค์กรให้ปฏิบัติตาม ผู้วิจัยจึงได้จัดการอบรมก่อนเพื่อสร้างทัศนคติและความรู้แก่ผู้บริหารและคนในองค์กร

### 5.2.4 เริ่มการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลจากธุรกิจขนาดเล็ก

ธุรกิจขนาดเล็กมักมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน ทำให้สามารถปรับตัวและนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ได้รวดเร็วกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ การเริ่มจากธุรกิจขนาดเล็กจึงช่วยให้องค์กรสามารถทดสอบและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทันที อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเป็นแนวโน้มสำคัญในยุคปัจจุบัน การเริ่มต้นจากธุรกิจขนาดเล็กช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างรากฐานที่มั่นคงในเทคโนโลยีดิจิทัล และเตรียมความพร้อมในการขยายตัวในอนาคตเมื่อธุรกิจเติบโต และการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลต้องการการลงทุนในเทคโนโลยีและทรัพยากรต่าง ๆ ธุรกิจขนาดเล็กมีขอบเขตการดำเนินงานที่เล็กกว่า ทำให้การลงทุนและความเสี่ยงในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ต่ำกว่า ซึ่งทำให้สามารถทดลองและเรียนรู้ได้โดยไม่กระทบต่อธุรกิจทั้งหมด

การเริ่มจากธุรกิจขนาดเล็กในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลจึงเป็นการเริ่มต้นที่ดี เพราะช่วยให้สามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบในตลาด และเตรียมความพร้อมในการเติบโตในระยะยาว

### 5.3 ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ (Managerial Implication)

จากผลการวิจัยการทดสอบการเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล ตามโครงสร้างแสดงแนวคิดในการปรับองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นของ Kotter แสดงให้เห็นว่าในการเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลควรตระหนักและให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินการและความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่

#### 5.3.1 การจัดอบรมเพิ่มเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลโดยครอบคลุมถึงประเด็นต่างๆ

1. การสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับ Digital Transformation อบรมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล สื่อสารแลกเปลี่ยนปัญหาของกระบวนการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจว่าทำไมการเปลี่ยนแปลงนี้ถึงมีความสำคัญต่อองค์กรและมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้

2. การพัฒนาทักษะดิจิทัล จัดอบรมเกี่ยวกับการใช้งานซอฟต์แวร์ เครื่องมือดิจิทัล และระบบต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถใช้งานได้อย่างมั่นใจและมีประสิทธิภาพ

3. การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานดิจิทัล โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน จัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

4. การนำเสนอกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ใช้กรณีศึกษาจากองค์กรอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและให้เห็นถึงประโยชน์ที่จับต้องได้

5. ประเมินและติดตามผลการอบรม การประเมินความรู้และทักษะที่ได้รับหลังการอบรม ควรมีการประเมินเพื่อวัดความเข้าใจและความสามารถที่พนักงานได้รับจากการอบรม

การจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลเป็นการลงทุนที่สำคัญในการสร้างความพร้อมของพนักงานและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง

#### 5.3.2 การตั้ง Change Agent หรือ "ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง"

เป็นกลยุทธ์สำคัญในการนำพาการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดย Change Agent จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารเพื่อทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ ต่อไปนี้คือเหตุผลและบทบาทสำคัญของ Change Agent ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ขององค์กรในการเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลและสามารถสื่อสารให้ทีมเข้าใจได้อย่างง่ายดาย และทำเป็นตัวอย่าง เพื่อสร้างการยอมรับและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

การตั้ง Change Agent เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่รูปแบบดิจิทัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น โดยต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหาร และความร่วมมือของพนักงานในองค์กร ซึ่งจำเป็นที่จะต้องเลือกบุคคลที่เหมาะสม และมีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

### 5.3.3 เลือกซอฟต์แวร์ที่สามารถตอบโจทย์การทำงาน

การเลือกซอฟต์แวร์ที่ตอบโจทย์การทำงานเป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องมือที่เลือกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเต็มที่ โดยจะต้องศึกษาปัญหาในองค์กร ปัญหาในกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้การเลือกซอฟต์แวร์ใหม่สามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ พร้อมทั้งประเมินความต้องการขององค์กรและทีมงาน

การเลือกซอฟต์แวร์ที่ตอบโจทย์การทำงานไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย แต่ยังช่วยให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

## บรรณานุกรม

- Kotter, J. *The 8-step process for leading change*. Kotter Inc. ค้นเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2567, จาก <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
- Van Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C., & Bossink, B. (2020). A framework for digital transformation and business model innovation. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 6-23.
- กฤตภาส เข้มนาม. (2560). อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจไปสู่ดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- โกศล พรประสิทธิ์เวช. (2552). สร้างยอดขายอันดับ 1 ด้วย Prosoft CRM. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์จำกัด.
- คณัฏฐ ชนบดีธรรมจารี. (2562). *Digital transformation and enterprise architecture*. ค้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2567, จาก [https://www.sit.kmutt.ac.th/wpcontent/uploads/2019/09/001\\_DX\\_Part1\\_Intro\\_v1082\\_DT.pdf](https://www.sit.kmutt.ac.th/wpcontent/uploads/2019/09/001_DX_Part1_Intro_v1082_DT.pdf)
- ธัญญัฐดา สิ้นชัยชูเกียรติ. (2557). การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relation Management) กรณีศึกษา : บริษัท บารามีชี จำกัด. (สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการ มหบัณฑิต), วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- บัน ลาซิมะ. (2546). คู่มือการเป็นผู้นำในการใช้ ERP (Enterprise Resource Planning). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิระพงศ์ จันทรสนาม. (2551). *ผลกระทบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีของลูกค้าของธุรกิจพาณิชย์*. เล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา บริหารธุรกิจ มหบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์.
- พลพฐ ปิยวรรณ และ สุภาพร เริงเยี่ยม. (2548). ระบบสารสนเทศทางการบัญชี. กรุงเทพฯ: บริษัท จูนพับลิชชิ่ง จำกัด.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภัทรานิษฐ์ ก้อนจันทร์เทศ. (2564). การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ต่อความยั่งยืน ของธุรกิจร้านอาหาร SME : ในบริบทของการแพร่ระบาดของโรคโควิด – 19. (สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการ มหามบัณฑิต), วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- หทัยรัตน์ จิรรวมแสง. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง. (สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการ มหามบัณฑิต), วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- อริสรา โทงบุญล้อม.(2566). รูปแบบปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล, (สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการ มหามบัณฑิต), วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.