



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation The Factors affecting the Organizational Driven of Digital Transformation

สุมนนาฏ จีระปีติกุล<sup>1</sup>

Sumonnat.jira@bumail.net

วรวัฒน์ จรดล<sup>2</sup>

worawat.j@ bu.ac.th

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

<sup>2</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือกลุ่มวัยทำงานที่ทำงานในองค์กร รวมถึงรัฐวิสาหกิจ และข้าราชการ ที่อยู่ในช่วงอายุ 18 – 59 ปี โดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ จำนวน 321 ตัวอย่าง ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการยอมรับเทคโนโลยี ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายในการขับเคลื่อนเทคโนโลยี ส่วนด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์กรควรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสุดท้าย ด้านการยอมรับเทคโนโลยี พบว่า บุคลากรเกิดความคาดหวังว่าเทคโนโลยีนี้จะตอบโจทย์การใช้งาน และมีประสิทธิภาพจนเกิดการยอมรับ

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การยอมรับเทคโนโลยี

### Abstract

The objective of this study is to study the factors which affect the organizational driven of digital transformation. Research population has age between 18 – 59 years old who are working in organizations and government official. The online questionnaire was used to collect data. 321 respondents were used for this study. The results of the study found that organizational culture, change management and technology acceptance affected the organizational driven of digital transformation at statistically significant at the 0.05 level. The results accept the hypothesis that organizational culture is the organization should have a policy vision to drive technology. Change Management is the organization should bring technology to improve the work process. Technology Acceptance is when more technology comes into the organization. Employees will expect the efficiency of technology for acceptance.



Keywords: Organizational Culture, Change Management, Technology Acceptance

## บทนำ

กระบวนการทำงานภายในองค์กรต่าง ๆ ถูกปรับปรุงไปตั้งแต่มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ทำให้การทำงานเป็นขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมาทดแทนในกระบวนการทำงานให้สมบูรณ์ สาเหตุที่ทำให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น เกิดจากสถานการณ์โควิด19 ในปี 2562 ที่แพร่ระบาดทั่วโลก ทำให้องค์กรต้องหาแนวทางสำหรับการปรับตัว มีการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ ในการทำงาน อาทิเช่น แพลตฟอร์มการเข้าร่วมประชุมอย่าง Zoom Application, Microsoft Team และอื่น ๆ

องค์กรหรือ ธุรกิจหลากหลายประเภท มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการขับเคลื่อน รวมถึงมีการวางแผนนโยบาย หรือหน่วยงาน ที่เรียกว่า Digital Transformation เพื่อศึกษาวิธีการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ ประโยชน์ ความคุ้มค่า และประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ในประเทศไทยก็มีการนำรูปแบบการทำงาน Digital Transformation มาประยุกต์ใช้และขับเคลื่อนองค์กร อาทิ เช่น บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ประกาศแนวคิดในการปรับเปลี่ยนขององค์กรสู่โลกดิจิทัลมาตั้งแต่ปี 2561 เพื่อปรับวิธีการ นโยบาย และกลยุทธ์ภายในขององค์กรเพื่อรองรับความสำเร็จ โอกาส และความเสี่ยงที่สามารถเผชิญได้ในอนาคต

อย่างไรก็ตามการทำกลยุทธ์ Digital Transformation ในหลาย ๆ บริษัทก็ไม่สามารถดำเนินการได้ดี เนื่องจากปัจจัย ด้านบริหารจัดการ บุคลากร และกระบวนการที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรในที่สุด รวมถึงแผนการสำหรับการบริหารและพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรต่าง ๆ ยังไม่ชัดเจน และไม่มีมาตรฐานสำหรับการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งจากการศึกษาระดับของ Digital Transformation สามารถแบ่งได้เป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับ	ชื่อ	คำอธิบาย
เลเวล 1	Digital Embryonic	องค์กรไม่มีการใช้ดิจิทัลในองค์กรเลย
เลเวล 2	Digital Beginner	องค์กรมีการใช้ดิจิทัลบ้างเล็กน้อย  อย่างไรก็ตามการดำเนินการนั้นยังไม่สอดคล้องกันภายในองค์กร และต้องการพัฒนาเพื่อให้เกิด Digital Transformation
เลเวล 3	Digital Intermediate	องค์กรมีการใช้ Digital Transformation ในหลายภาพส่วนขององค์กร แต่ยังคงขาดในเรื่องของ Digital Leadership
เลเวล 4	Digital Progressive	องค์กรมีการ implement การใช้ดิจิทัล และเริ่มเห็น impact ที่เกิดขึ้นบ้างแล้ว แต่ยังมีช่องว่างให้พัฒนาการทำ Digital Transformation ได้อีก
เลเวล 5	Digital Leader	มีการทำ Digital Transformation ในทุกส่วนขององค์กร มีการใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และสามารถเป็น Digital Leader ในอุตสาหกรรมได้

ภาพที่ 1 ระดับ Digital Transformation



ทั้งหมดนี้จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาในการสร้างกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation
2. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation
3. เพื่อศึกษาการยอมรับเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation

### ขอบเขตการวิจัย

1. กลุ่มพนักงานในองค์กร บริษัท ที่เป็นวัยทำงาน รวมถึงรัฐวิสาหกิจ และข้าราชการ ที่อยู่ในช่วงอายุ 18 – 59 ปี (กรมอนามัย, ม.ป.ป.)
2. วิจัยฉบับนี้ดำเนินการเพื่อเน้นศึกษาเฉพาะ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการยอมรับเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation
3. ระยะเวลาศึกษา 7 เดือน ตั้งแต่ กันยายน 2565 จนถึง กุมภาพันธ์ 2566

### การทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของโกศล จิตวิรัตน์ (2562) พบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีความเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบดิจิทัล โดยที่วัฒนธรรมองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการทำธุรกิจ และการทำงานทั้งหมดด้วยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ส่งผลให้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้กระบวนการทำงานนั้นดีขึ้น บุคลากรควรยอมรับเพื่อเปลี่ยนแปลงและพร้อมปรับตัวต่อสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และงานวิจัยของวงศ์ผกา กลอนสุด (2561) พบว่า จุดอ่อนขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนคือ ความพร้อมของการขับเคลื่อนองค์กร ด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผลสำรวจพบว่าองค์กรมีความพร้อมในด้านวัฒนธรรมองค์กรน้อยที่สุดจากบรรดาข้อสอบถามที่เกี่ยวกับด้านความพร้อม

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของวัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ , เวทยา ใฝ่ใจดี และ ปรียากมล เอื้องอ้าย (2563 ก) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล คือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการให้ความช่วยเหลือด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ควรมีการปรับปรุงและให้มุ่งเน้นกับการสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กร และวางแผนในการสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสม และ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ , เวทยา ใฝ่ใจดี และ ปรียากมล เอื้องอ้าย (2563 ข) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลสำเร็จคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ คือการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในด้านรูปแบบการดำเนินงาน กระบวนการทำงาน บุคลากร

และด้านการยอมรับเทคโนโลยีผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของสุวิชญา สุริยมงคล และ กวิน ต้นติเสวี (2563) พบว่า การรับรู้ถึงความยากง่ายในการใช้งาน และ ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน มีผลต่อการยอมรับ



และการใช้ระบบ BIM โดยที่ผู้ใช้งานมีความมั่นใจว่าระบบ BIM จะมีประสิทธิภาพมากกว่าระบบเดิมอย่าง CAD และจะเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้สามารถชักจูงบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐหันมาใช้ระบบ BIM เพิ่มขึ้น และงานวิจัยของสุพรรณิรัตน์ โรจน์มงคล (2563) พบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน ปัจจัยด้านการรับรู้ถึงประโยชน์ในการใช้งาน ทักษะคิดต่อการใช้งาน และสภาพสิ่งอำนวยความสะดวก มีผลต่อพฤติกรรมการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### วิธีดำเนินการวิจัย

วิจัยนี้ได้กำหนดการศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google form) ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลหรือทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีข้อคิดเห็นเรื่อง Digital Transformation ภายในองค์กรของตน

#### แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 5 ส่วนดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 9 ข้อ ซึ่งรวมถึงระดับของ Digital Transformation ภายในองค์กร
2. คำถามเกี่ยวกับด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านการยอมรับเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation ด้านละ 5 ข้อ

การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถาม (Questionnaire)

#### 1. การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเที่ยงตรง ครบถ้วนของเนื้อหา โดยคำนึงถึงหัวข้อวิจัยที่ศึกษาในแต่ละตัวแปรให้มีความเชื่อมโยงกับเนื้อหาของแบบสอบถาม

#### 2. การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

ผู้วิจัยนำผลของการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ครอนบัคอัลฟา (Cronbach Alpha Coefficient) ผลของค่าความเชื่อมั่นของกลุ่มตัวอย่างนำร่อง 30 ชุด เท่ากับ 0.913 และค่าความเชื่อมั่นของกลุ่มตัวอย่าง 321 ชุด เท่ากับ 0.834

### กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการกระจายแบบสอบถามออนไลน์ ด้วยการส่งลิงค์ Google Form ไปยังกลุ่ม Facebook ที่เป็นกลุ่มสำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน และ LINE Official ที่เป็นกลุ่มคนใกล้ชิด
2. นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม อีกทั้งใช้คำถามคัดกรองเพื่อตัดผลที่ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายออก และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป



## ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21 – 29 ปี มีรายได้ต่อเดือน 30,001–50,000 บาท มีระดับการศึกษาปริญญาตรี อาชีพพนักงานบริษัทเอกชน ตำแหน่งพนักงาน ประสบการณ์ทำงาน 3 – 5 ปี และองค์กรมีระดับ Digital Transformation ที่ Level 4 - Digital Progressive

สำหรับวัฒนธรรมองค์กร เมื่อผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์รายข้อสามารถอภิปรายได้ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ปฏิบัติตามนโยบายด้านเทคโนโลยีที่องค์กรที่มีการผลักดัน มากที่สุด และ ท่านมีส่วนในการช่วยผลักดันเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้องค์กรพัฒนา น้อยที่สุด

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์รายข้อสามารถอภิปรายได้ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าองค์กรควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วย มากที่สุด และองค์กรของท่านมีการจัดอบรมเกี่ยวกับอุปกรณ์เทคโนโลยี หรือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ น้อยที่สุด

สำหรับการยอมรับเทคโนโลยี เมื่อผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์รายข้อสามารถอภิปรายได้ คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มากที่สุด และท่านสามารถเข้าถึงการใช้งานอุปกรณ์เทคโนโลยี ภายในองค์กรได้อย่างง่าย สะดวก ทุกที่ ทุกเวลา น้อยที่สุด

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation

ตัวแปร	B	$\beta$	t	Sig.	Tolerance	VIF
วัฒนธรรมองค์กร	0.288	0.268	6.005	0.000*	0.487	2.052
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	0.567	0.527	11.149	0.000*	0.433	2.308
การยอมรับเทคโนโลยี	0.167	0.140	3.582	0.000*	0.631	1.584

N= 321, R = 0.833; R<sup>2</sup> = 0.693; F= 238.970; P -value <.05

เมื่อวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปร คิดเป็นร้อยละ 69.30 (R<sup>2</sup>= 69.30) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งทางผู้วิจัยได้มีการตัดข้อคำถามในตัวแปรที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และทำการวิเคราะห์ใหม่ เมื่อผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์รายข้อสามารถอภิปรายได้ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ( $\beta$  = 0.527, Sig = 0.000) ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มากที่สุด อันดับต่อมาคือ วัฒนธรรมองค์กร ( $\beta$  = 0.268, Sig = 0.000) และลำดับสุดท้าย การยอมรับเทคโนโลยี ( $\beta$  = 0.146, Sig = 0.000)

## สรุป และอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ และสรุปผลของการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้



สมมติฐานที่ 1 ผลการศึกษาสัมพันธ์กับสมมติฐาน คือ วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรด้วยรูปแบบ Digital Transformation อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามผลงานวิจัยของ โกลล จิตวิรัตน์ (2562) และวงศ์ผกา กลอนสุด (2561)

สามารถอภิปราย คือ วิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามได้ อีกทั้งการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้มีแนวทางให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้ เข้าใจ และปฏิบัติตาม จนเกิดเป็นค่านิยมทำให้องค์กรสามารถก้าวสู่ความยั่งยืนด้วยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้

สมมติฐานที่ 2 ผลการศึกษาสัมพันธ์กับสมมติฐาน คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรด้วยรูปแบบ Digital Transformation อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัยของ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ , เวทยา ใฝ่ใจดี และ ปรียากมล เอื้องอ้าย (2563 ก) และวัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ , เวทยา ใฝ่ใจดี และ ปรียากมล เอื้องอ้าย (2563 ข)

สามารถอภิปราย คือ การนำเทคโนโลยีมาช่วยให้กระบวนการทำงาน และการทำงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรเดิมให้มีทักษะ หรือ การรับบุคลากรใหม่ที่มีทักษะที่องค์กรต้องการเพื่อนำมาช่วยให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง

สมมติฐานที่ 3 ผลการศึกษาสัมพันธ์กับสมมติฐาน คือ การยอมรับเทคโนโลยีส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรด้วยรูปแบบ Digital Transformation อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัยของ สุวิธญา สุริยมงคล และ กวิน ตันติเสวี (2563) และสุพรรณณี รัตโรจน์มงคล (2563)

สามารถอภิปราย คือ การยอมรับเทคโนโลยีมาจากความคาดหวังในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ ภายในองค์กร ในด้านของความสะดวก ความรวดเร็ว หากเทคโนโลยีสามารถช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติได้ง่ายขึ้น ก็อาจส่งผลต่อความคิด อิทธิพลทางสังคมในวงกว้างภายในตัวบุคลากรให้เกิดการยอมรับ

### ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจน และดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรภายในให้รับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามได้
2. องค์กรควรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ อาจดำเนินการได้โดยการนำขั้นตอนการปฏิบัติงานเดิมมาศึกษาเรียนรู้ มองหาจุดบกพร่อง อีกทั้งยังสามารถเสนอแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ให้สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ
3. การวิจัยครั้งต่อไป ควรจะเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างให้เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น ทำการศึกษาเป็นกรณีศึกษาของบริษัทใด บริษัทหนึ่ง ในการนำเทคโนโลยีมาช่วยองค์กรให้ขับเคลื่อนอย่างยั่งยืน เพื่อให้บริษัทได้รับรู้ถึงข้อมูลเชิงลึก และกำหนดนโยบายที่เหมาะสม
4. การวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายตัวแปรในแต่ละด้าน เช่น การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยม การปฏิบัติ ผู้คน การเล่าเรื่อง สถานที่เพื่อให้องค์กรสามารถศึกษา เก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ได้อย่างละเอียด เพื่อที่จะได้เห็นสิ่งที่ควรมุ่งเน้น สำหรับการปรับปรุงและพัฒนาภายในองค์กร
5. การวิจัยครั้งต่อไป ควรนำระดับ Digital Transformation ทั้ง 5 ระดับมาใช้ในศึกษาเพื่อทำให้องค์กรได้รับแนวทางในการไปสู่การเปลี่ยนแปลง Digital Transformation ในทุก ๆ ระดับ



## เอกสารอ้างอิง

- โกศล จิตวิรัตน์. (2562). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ในศตวรรษที่ 21. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ), 1796-1816
- ฐานข้อมูลกลาง กรมอนามัย. สืบค้นจาก <https://dohdatacenter.anamai.moph.go.th/cognoslogon/index.php?r=groupdata/index&group=1&id=3>
- ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์. (2563). 20 บริษัท ที่ทำ Digital Transformation ดีที่สุดในโลก. สืบค้นจาก <https://medium.com/sfiacorporation/20-บริษัท-ที่ทำ-digital-transformation-ดีที่สุดในโลก-161c356f0e1e>
- วงศ์ผกา กลอนสุด. (2561). การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการดิจิทัล กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ, เวทยา ใฝ่ใจดี และปริยากมล เอื้องอ้าย. (2563 ก). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม. วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์, 14(20), 25-44.
- วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ, เวทยา ใฝ่ใจดี และปริยากมล เอื้องอ้าย. (2563 ข). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม. วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์, 14(20), 25-44.
- 3 ปัจจัย 10 สาเหตุทำ Digital Transformation ล้มเหลว. (2563). สืบค้นจาก <https://bluebik.com/th/blogs/2434>
- สุพรรณิ รัตโรจน์มงคล. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานธนาคารของรัฐขนาดใหญ่ ABC. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิษฐา สุริยมงคล และกวิณ ตันติเสวี. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับและการใช้แบบจำลองสารสนเทศอาคาร (BIM) ในหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา : หน่วยงานยุทธโยธา สังกัดกระทรวงกลาโหม. การประชุมวิชาการวิศวกรรมโยธาแห่งชาติ, 25, CEM32-1-CEM32-9
- Amco. (2561). ระบบ ERP มีความสำคัญอย่างไรในยุค Digital Transformation. สืบค้นจาก <https://www.amco.in.th/newsroom/erp-digital-transformation/>
- Digital Transformation คืออะไร? จบในบทความเดียว. (2565). สืบค้นจาก <https://www.sundae.co.th/article/?cmd=article&gid=60,69,78&id=274#:~:text=Digital%20transformation%20เป็นกระบวนการของ,มูลค่าส่งให้กับลูกค้า>
- Predictive. (2564). 3 ขั้นตอนการยกระดับองค์กรสู่ดิจิทัล ให้พุ่งทะยานหลังวิกฤติ. สืบค้นจาก <https://predictive.co.th/blog/digital-transformation-for-growth-after-covid/>
- The Standard. (2564). ‘บางจาก’ กับวิสัยทัศน์ Digital Transformation ที่มีเทคโนโลยีพาร์ทเนอร์ และคน เป็นส่วนสำคัญ. สืบค้นจาก <https://www.nc.ntplc.co.th/cat/siteContent/4030/275/บางจาก+กับวิสัยทัศน์+Digital+Transformation+ที่มีเทคโนโลยี+พาร์ทเนอร์+และคน+เป็นส่วนสำคัญ>