

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่นซีสู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล ด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว

นวพร ประสมทอง¹

บทคัดย่อ

เจนเนอเรชั่น ซี มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรยุคใหม่ งานวิจัยนี้ศึกษาระดับความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี เปรียบเทียบอายุและระดับการศึกษากับระดับความรู้ความเข้าใจสู่การเปลี่ยนผ่านการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว และทดสอบโมเดลความสอดคล้องของตัวแปรดังกล่าว ประชากร คือ ผู้ที่อายุตั้งแต่ 13-23 ปี กลุ่มตัวอย่างคำนวณด้วยสูตรยามาเน 400 ราย ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า F-test วิธี Scheffe และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลด้วย SEM ผลการศึกษาดังนี้ สมมติฐาน การเปรียบเทียบระดับความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว เปรียบเทียบตัวแปรอายุ โดยใช้ค่า F-test การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี Scheffe แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แตกต่างกันมี 1 ด้าน คือ ด้านสิ่งแวดล้อม มีค่า 0.015 สมมติฐาน 2 พบว่า การเปรียบเทียบระดับความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว เปรียบเทียบตัวแปรระดับการศึกษา โดยใช้ค่า F-test การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี Scheffe แตกต่างกันมี 2 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่า 0.001 และด้านภาวะผู้นำมีค่า 0.015 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมมติฐาน 3 พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากสมมติฐานที่ตั้งไว้เนื่องจากค่า p-value มีค่าเท่ากับ 4.274 และ CMIN มีค่าเท่ากับ 0.000 CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 0 ซึ่งค่าน้อยกว่า 2

คำสำคัญ: เจนเนอเรชั่น ซี; องค์กรยุคดิจิทัล; การบริหารงานแบบคล่องตัว

ชื่อผู้ติดต่อ: นวพร ประสมทอง

E-mail: pra.prasomtong2519@gmail.com

(Received: September 21, 2023; Revised: February 6, 2024; Accepted: February 13, 2024)

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ E-mail: pra.prasomtong2519@gmail.com

A Causal Model for the Readiness of Generation Z People to Transition to Digital Organizational Management with Agile Management

Nawaporn Prasomtong¹

Abstract

Generation Z plays a crucial role in modern organizational management. This research studied the readiness level of Generation Z individuals, comparing age and educational level with their knowledge and understanding toward the transition to digital-era organizational management through agile management practices, and tested the model consistency of these variables. The population consisted of people aged 13-23 years. The sample size of 400 participants was calculated using the Yamane formula. Cluster random sampling was employed as the sampling method. The research instruments included questionnaires. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, F-test, Scheffe method, and model consistency was checked with SEM. The results of the study are as follows: For H1, the result of the analysis comparing the level of knowledge and understanding of Generation Z people towards the transition to digital organization management with agile management, comparing the age variable using the F-test, showed that the Scheffe pairwise mean test was statistically significant at the .05 level. The difference was found in one aspect, which was the environment aspect, with a value of 0.015. For H2, the results of the comparative analysis of the level of knowledge and understanding of Generation Z people towards the transition to digital organization management with agile management, comparing the education level variable using the F-test showed that the Scheffe pairwise mean test results were different in two aspects: organizational culture with a value of 0.001 and the leadership aspect with a value of 0.015, which were statistically significant at the .05 level. For Hypothesis 3, it was found that the structural equation model developed by the researcher was consistent with the empirical data from the hypotheses set. The p-value was 4.274 and the CMIN was 0.000, while the CMIN/DF was 0, which is less than 2.

Keywords: Generation Z; Digital Organization; Agile Management

Corresponding Author: Nawaporn Prasomtong

E-mail: pra.prasomtong2519@gmail.com

¹ Assistant Professor Dr. in Faculty of Management Sciences, Nakhonsawan Rajabhat University.

E-mail: pra.prasomtong2519@gmail.com

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่นซีสู่การเปลี่ยนผ่าน

1. บทนำ

ในปัจจุบันนี้โลกของการดำเนินงานเข้าสู่ยุคดิสรัปชัน (Disruption) นั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ซึ่งถือได้ว่าเป็นทั้งวิกฤติและโอกาส ฉะนั้นการทำธุรกิจแบบเดิมจะไม่ทันการณ์แน่นอน ในโลกนี้กำลังมีคนมากมายทำสิ่งนี้ คือ การทำนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งหลายประเทศจะเร่งยกเครื่องเปลี่ยนแปลงตัวเองครั้งยิ่งใหญ่เพื่อ “ปรับ” ประเทศให้มีความทันสมัย รู้เท่าทันภัยคุกคามต่างๆ และเตรียมพร้อมรับมือกับอนาคตที่เต็มไปด้วย ความไม่แน่นอนอีกมากมาย แต่เรื่องใดที่เราจะทำนั้นเราจะต้องไวกว่าคนอื่น องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี สงครามการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงความต้องการของผู้บริโภคที่แปรผันไปตามกระแสสังคมและเป็นแบบส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น เหล่านี้จึงเป็นเหตุให้องค์กรที่ปรับตัวช้า ไม่ทันต่อกระแสยุคดิจิทัลกลายเป็นองค์กรที่ล้าหลังและอาจต้องปิดกิจการลงในที่สุด ดังนั้น การที่องค์กรจะอยู่รอดได้จำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่เฉพาะแค่เรื่องการเพิ่มขีดความสามารถเท่านั้น แต่ต้องเพิ่ม “ความเร็ว” ขององค์กร (Office of the Spokesperson, Secretariat of the Prime Minister, 2023) ซึ่งส่งผลต่อการปรับตัวด้วยการบริหารแบบคล่องตัวที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น

การบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารแบบคล่องตัวจึงเป็นที่สนใจในการจัดการขององค์กรที่จะปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล และได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง MIT Sloan Management Review และ Deloitte University ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การขับเคลื่อนดิจิทัลโดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและผู้จัดการบริษัทมากกว่า 4,800 คน พบว่า เกือบร้อยละ 99 ของกลุ่มตัวอย่างคาดการณ์ถึงอุตสาหกรรมและธุรกิจของพวกเขาในอนาคตว่าจะถูกพลิกผัน (Disruptive) จากเทคโนโลยีดิจิทัลในไม่ช้า (Kane et al., 2015) และเหตุผลสำคัญที่องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่ส่งผลต่อการแข่งขันด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบงานต่างๆ ขององค์กร คือ การบริหารจัดการองค์กรรูปแบบเดิมไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของผลิตภัณฑ์และบริการได้ ผู้บริหารองค์กรหลายแห่งมีการวางกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเป็นแผนในการดำเนินธุรกิจอาจรวมถึงการพัฒนาหรือสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการอัตโนมัติต่างๆ ภายในองค์กร และปรับเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจอย่างครบวงจร (Hess, 2016)

แนวคิดของการทำงานแบบคล่องตัว (Agile Management) มีรูปแบบเฉพาะองค์กรสามารถดำเนินงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยรูปแบบละทักษะในทีมการบริหารแบบคล่องตัว (Agile Team) ควรมีบุคคลที่มีสมรรถนะหลากหลายหลากหลายที่จำเป็นต่อการทำงานนั้นๆ ปัจจุบันตลาดแรงงานกำลังมีกลุ่มแรงงานใหม่ที่มีศักยภาพเข้าสู่ตลาดแรง ซึ่งเป็นที่รู้จักในกลุ่มเจนเนอเรชั่น ซี โดยในปี 2563 กลุ่มเจนเนอเรชั่น ซี เริ่มไหลเข้าสู่ตลาด หนึ่งในทักษะที่โดดเด่นของกลุ่มเจนเนอเรชั่น ซี คือ เรื่องของเทคโนโลยีและเชื่อในสิ่งที่มีข้อมูลเป็นที่ยอมรับ ดังนั้น จึงไม่ต้องแปลกใจ ถ้ากลุ่ม เจนเนอเรชั่น ซี จะมีบทบาทในตลาดแรงงานและมีความสามารถด้านการเรียนรู้ทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีได้ดีกว่า เพราะการทำงาน จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีความร่วมมือ และในแต่ละที่ทำงานอาจจะมีแรงงานหลาย Generation ดังนั้นผู้ประกอบการหรือนายจ้างจึงควรศึกษาและเข้าใจถึงพฤติกรรมต่างๆ ของกลุ่มเด็กรุ่นใหม่เจนเนอเรชั่น ซี เพื่อให้สามารถทำงานสอดประสานร่วมมือกันได้เป็นอย่างดีเพื่อให้องค์กรเติบโตไปอย่างยั่งยืน ซึ่งกลุ่มเจนเนอเรชั่น ซี จะเป็นคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2538-2552 ซึ่งในปัจจุบัน (ปี 2564) จะมีอายุประมาณ 12-26 ปี หรือคิดเป็นประมาณ 1 ใน 4

ของจำนวนประชากรไทย หรือราว 19% ของจำนวนประชากรไทยทั้งหมด และสิ่งสุดท้ายที่สำคัญที่สุดก็คือ การมีแนวคิดการบริหารแบบคล่องตัว (Agile mindset) ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Transformation) นับว่าเป็นเรื่องที่ใหญ่และต้องใช้เวลา ซึ่งการจะเปลี่ยนแปลงได้นั้นสิ่งสำคัญก็คือคนที่จะต้องพัฒนาไปพร้อมกับองค์กร โดยการพัฒนาค้นให้ตรงกับความต้องการของธุรกิจและมีความเหมาะสมกับโลกแห่งอนาคตนั้นเป็นก้าวที่สำคัญที่เราต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นี่จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Lloyd Baird, 2008)

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความพร้อมของคณยุคนเนอร์ชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management)
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบอายุ ระดับการศึกษากับระดับความรู้ความเข้าใจของคณยุคนเนอร์ชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management)
- 2.3 เพื่อทดสอบโมเดลความสอดคล้องของความรู้ความเข้าใจของคณยุคนเนอร์ชั่น ซี การบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์กรยุคดิจิทัล

3. การทบทวนวรรณกรรม และกรอบแนวคิด

3.1 การทบทวนวรรณกรรม

3.1.1 แนวคิดการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)

แนวคิดการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลได้รับความสนใจอย่างสูงจากองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ทั่วโลกโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ เนื่องจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลที่แทรกซึมเข้าสู่ทุกภาคส่วน องค์กรหลายแห่งจึงตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในทุกการแข่งขัน ซึ่งการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทิศทางการดำเนินงานในทุกๆ พื้นที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญและวางแผนการดำเนินงานด้วยการผลักดันและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในการสร้างแนวคิด (Mindset) ใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (National Science and Technology Development Agency, 2023) และสามารถดำเนินงานภายใต้สถานการณ์พลิกผันทางดิจิทัลตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ไม่ดี ประสิทธิภาพที่ดีของลูกค้าและส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ การก้าวไปถึงการเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจขององค์กรให้มีทิศทางในการดำเนินงานรูปแบบใหม่ได้ (Numnon, 2020) ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานครั้งใหญ่ขององค์กรที่มีความซับซ้อน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสมในทุกกระบวนการเนื่องจากองค์กรอาจประสบปัญหาในการดำเนินงาน จึงควรตรวจสอบอย่างละเอียด และต้องมีผู้รับผิดชอบการดำเนินงานปรับเปลี่ยนมีประสิทธิภาพ

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชันซีสู่การเปลี่ยนผ่าน

อย่างเพียงพอ (Matt et al., 2015) ทั้งนี้ Numnon (2023) กล่าวว่า Boston Consulting Group (BCG) อธิบายถึงองค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและแนะนำให้องค์กรต่างๆ ตระหนักถึงองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การกำหนดและวางแผนเกี่ยวกับกลยุทธ์เชิงธุรกิจที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร ซึ่งต้องเป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์ดิจิทัลและต้องให้ความสำคัญกับแนวโน้มด้านดิจิทัลที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน 2) การปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีดิจิทัลเป็นแกนหลักเป็นการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลที่จะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งมากขึ้น 3) การหาผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถเติบโตด้วยดิจิทัลและรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เกิดจากการพัฒนานวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งบางครั้งอาจกระทบต่อการลงทุนธุรกิจรูปแบบเดิมๆ โดยการลงทุนนั้นอาจต้องสร้างหน่วยธุรกิจใหม่ (Growth Hacker) หรือผ่านพันธมิตรในระบบนิเวศขององค์กร 4) ตัวขับเคลื่อนซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่จะช่วยผลักดันการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จได้ คือ บุคลากรและองค์กร ข้อมูลและการวิเคราะห์เทคโนโลยีและระบบนิเวศ เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรในยุคปัจจุบันที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนในองค์กร ซึ่งการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลนั้นไม่ได้เป็นเพียงแค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรเพื่อให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ทันสมัยเท่านั้น หากแต่จะเน้นไปในส่วนของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) มากกว่าซึ่งเศรษฐกิจในยุคนี้จะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากยุคก่อนในหลายส่วน การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลควรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ดิจิทัลที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ หากองค์กรไม่มีกลยุทธ์ดิจิทัลที่จะเป็นแผนในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุคสมัยแล้ว อนาคตขององค์กรอาจเสี่ยงต่อการดำรงให้อยู่รอดได้

3.1.2 คนยุคเจนเนอเรชันซี

แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชัน ความหมายของคำว่า เจนเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่ไม่เพียงแต่เกิดในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกัน ยังต้องได้รับประสบการณ์ความเชื่อผ่านการแสดงออกทางพฤติกรรมและแลกเปลี่ยนกันทางสังคมในระหว่างช่วงชีวิตที่คล้ายคลึงกัน (William & Neil, 1991) ในปัจจุบันบุคลากรในองค์กรประกอบด้วย 4 เจนเนอเรชันที่มีคุณสมบัติแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ทักษะ และลักษณะการทำงาน คือ 1) กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2489-2508 2) กลุ่มเจนเนอเรชัน X (Generation X) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2509-2519 3) กลุ่มเจนเนอเรชัน Y (Generation Y) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2520-2537 และ 4) กลุ่มเจนเนอเรชัน ซี (Generation Z) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2543-2553 กลุ่มคนอายุ 13-23 ปี งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มคนเจนเนอเรชัน ซี เนื่องจากกลุ่มเจนเนอเรชันนี้กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและเป็นกำลังสำคัญขององค์กร จึงขอเสนอรายละเอียดของกลุ่มเจนเนอเรชัน ซี (Generation Z) กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารรอบตัวที่ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยแท้จริง สามารถเชื่อมต่อได้ทั่วโลก โดยการสนทนาโต้ตอบสามารถกระทำได้ทันที การสื่อสารระหว่างคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารผ่านข้อความบนหน้าจอมือถือ หรือคอมพิวเตอร์แทนการพูด ช่วงเวลาในวัยเรียนของกลุ่มเจนเนอเรชัน ซี ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ผ่านหนังสือ หรือเรียนรู้ผ่านการเรียนในห้องเรียน พวกเขาสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาและในทุกสถานที่ที่พวกเขาต้องการให้สามารถเข้าถึงคำตอบได้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะเรื่องที่มี ความสนใจเป็นพิเศษ (Getting smart staff, 2012) กลุ่มเจนเนอเรชัน ซี เป็นกลุ่มที่เกิดจากพ่อแม่กลุ่มเจนเนอเรชัน เอ็กซ์ จึงได้รับอิทธิพลทางความคิดและการกระทำ ก่อให้เกิดความคล้ายคลึงกันระหว่างคนเจนเนอเรชัน ซี และคนเจนเนอเรชัน เอ็กซ์ (Miller, 2018) ลักษณะการทำงานของบุคคลในเจนเนอเรชัน ซี หาก

เปรียบเทียบกับกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น วาย ที่สามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันแล้ว คนในกลุ่มเจนเนอเรชั่น ซี ยังสามารถทำงานได้หลายอย่างกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่า กลุ่มนี้เป็นกลุ่มแรกที่สามารถทำงานเชื่อมต่อทั่วโลกได้อย่างง่ายดาย ซึ่งจะเข้ามาเปลี่ยนองค์กรในแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ด้วยความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Philip et al, 2021) ซึ่งลักษณะเฉพาะของเจนเนอเรชั่นซีคือมีความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี (Tech Savvy) การถูกเอาใจจากการลดลงของขนาดครอบครัวโดยครอบครัวมักมีบุตรไม่เกิน 2 คน ทำให้ความสนใจ ความรัก การเอาใจใส่มักไปอยู่ที่บุตรเจนเนอเรชั่น ซี ส่งผลให้เจนเนอเรชั่น ซี มักไม่ค่อยมีความแบ่งปันกับบุคคลอื่น การมีอำนาจ (Empowered) ความสามารถในการตัดสินใจ การควบคุมด้วยตนเอง จากการที่พ่อแม่มักสอบถามความต้องการของลูกก่อน จึงทำให้เด็กในวัยนี้เริ่มเกิดความเชื่อมั่นความต้องการของพวกเขามีความสำคัญที่สุด สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่ายดายส่งผลถึงการพัฒนาความรู้และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันถ้าเลือกได้ในแง่ของการสื่อสารแล้ว คนเจนเนอเรชั่น ซี กลุ่มนี้ต้องการการสื่อสารแบบผ่านการพบปะตัวตนกันมากที่สุดถึงร้อยละ 43 รองลงมาจึงเป็นการส่งข้อความร้อยละ 24 (Miller, 2018) การศึกษาพบว่า บุคคลในเจนเนอเรชั่น ซี เป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง เป็นนักนวัตกรรม มีความคิดริเริ่มที่จะเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว (Addor, 2011; Half, 2015) และด้วยความเป็นตัวของตัวเองจึงส่งผลให้บุคคลในกลุ่มนี้ยินดีที่จะทำงานคนเดียวมากกว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในงานกลุ่ม Adecco Group กล่าวถึง ในปี 2015 มีการคาดการณ์ว่าบุคคลในเจนเนอเรชั่น ซี ถือว่าเป็นความหวังขององค์กรรุ่นใหม่ที่จะกลับมาครอบงำองค์กร เพราะว่าพวกเขาพร้อมที่จะทำงานหนักเหมือนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส แต่เป็นการทำงานหนักอย่างฉลาดขึ้น (Kongkaew, 2016) กลุ่มเจนเนอเรชั่น ซี มีทักษะการใช้สื่อสังคมในการแสดงตัวตนให้เป็นรู้จักในสังคม รักษาความสัมพันธ์กับบุคคล ใช้เชื่อมโยงความสนใจเกิดเป็นเครือข่าย และตอบสนองต่อความสนใจใคร่รู้และความบันเทิงที่ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ แต่ก็มีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบในด้านลบอันได้แก่การติดสื่อสังคม เกิดผลกระทบต่อสมอง สุขภาพกาย สุขภาพจิต รวมถึง ผลกระทบทางสังคมจากภัยซึ่งมีที่มาจากการใช้สื่อสังคม (Sutiratorn, 2021 as cited in Oranop Na Ayutthaya, 2022)

3.1.3 ความพร้อมของบุคคลเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล

ในการใช้ชีวิตของผู้คนในยุคนี้ เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมากมายแตกต่างจากการสื่อสารในยุคอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น การติดต่อสื่อสารข้ามทวีป การเปิดร้านขายของผ่านช่องทางออนไลน์ ฯลฯ จึงทำให้เกิดพลเมืองในยุคนี้ที่เรียกว่า พลเมืองดิจิทัลขึ้น ซึ่งพลเมืองดิจิทัลก็คือกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี จึงสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการใช้ชีวิต มีความเข้าใจเทคโนโลยีและใช้เพื่อปรับเปลี่ยนสังคมให้ดีขึ้นเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) สำหรับความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) คือ แนวคิดแนวปฏิบัติที่พลเมืองได้เรียนรู้และมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด มีการบริหารจัดการกำกับตนเองได้ รวมถึงรู้เท่าทันและสามารถปกป้องตนเองจากความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งเคารพสิทธิตนเองและผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยพลเมืองดิจิทัลนั้นควรมีทักษะและความรู้ด้านดิจิทัลหลายด้านที่ช่วยให้การใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นทักษะความรู้ด้านสารสนเทศ และอื่นๆ ที่จะช่วยให้ใช้สื่อทางโลกดิจิทัลอย่างเข้าใจและรู้เท่าทันในการค้นหาข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ความพร้อมทางดิจิทัล หรือ Digital Readiness เพื่อช่วยให้องค์กรตระหนักถึง “ความสามารถทางดิจิทัล หรือ Digital Capabilities” ที่สำคัญที่เป็นจุดได้เปรียบ หรือเป็นจุดอ่อนที่ต้องเร่งพัฒนาให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้ ในงานวิจัยนี้ได้ใช้แนวคิดของ (Thanyarattakul & Wirunhakarn, 2018) กำหนดกรอบในงานวิจัย มี 8 ตัวแปรแฝง

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคณูคนเอนเออร์ชันสู่การเปลี่ยนผ่าน

ดังนี้ 1) ความพร้อมด้านกลยุทธ์ 2) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี 3) ความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัย 4) ความคล่องตัวด้านกระบวนการทำงาน 5) ความสามารถด้านการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี 6) การสร้างคุณค่าและประสบการณ์ใหม่ 7) ทักษะความสามารถด้านบุคลากร และ 8) องค์กร

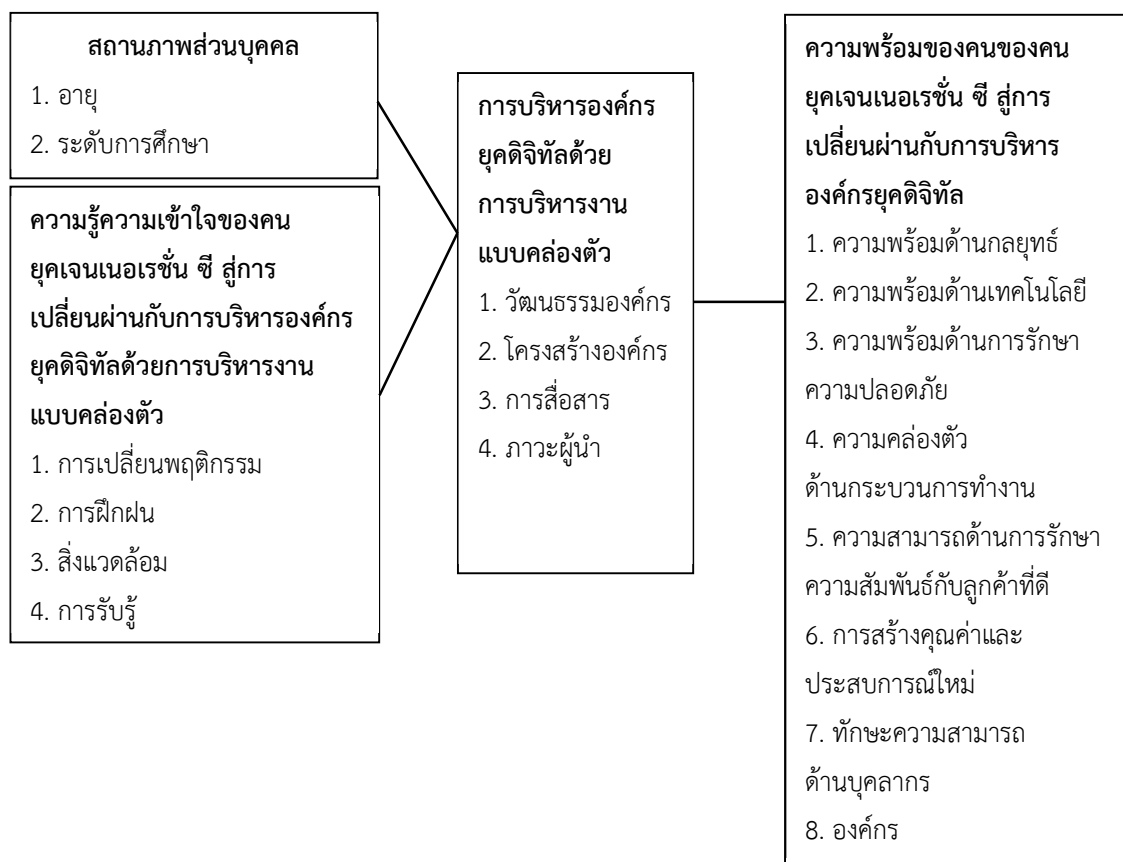
3.1.4 แนวคิดและความหมายการบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management)

ความเป็นมาของเทคนิคการบริหารแบบคล่องตัวโดย Denning (2018) ถือเป็นผู้บุกเบิกในการนำเทคนิคการบริหารจัดการแบบคล่องตัว ซึ่งสามารถนำมาใช้ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการองค์กร จากยุคแห่งสำนักงานธิปไตย (Bureaucracy) อันเป็นระบบบริหารจัดการยุคแรกที่มีอุดมการณ์แบบควบคุมนิยม ก่อให้เกิดระบบชนชั้นในองค์กร (Organization Caste System) และจำกัดจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร มาสู่ยุคแห่งเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) ทุกองค์กรต่างต้องการหลักการบริหารจัดการชุดใหม่ที่เป็นนวัตกรรมโดยเน้น 4 หลักการสำคัญประกอบด้วย ความโปร่งใส (Transparency) ชัดสมรรถนะ (Competence) ท้องถิ่นวิวัฒน์ (Localization) และพลังจากล่างขึ้นบน (Upside) ด้วยการออกแบบให้องค์กรสร้างทีมเล็กๆ ที่เรียกว่าทีม Agile ขึ้นและส่งเสริมทีม หน่วย หรือกิจการเล็กๆ เหล่านี้ให้มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น ว่องไว เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า ซอฟต์แวร์กำลังจะกลืนกินโลก (Software is Eating the World) ซึ่งขับเคลื่อนโดยกลุ่มนักพัฒนาซอฟต์แวร์กลุ่มหนึ่งที่ร่วมกันเขียน “คำประกาศเพื่อการพัฒนาละมุนกันแบบ Agile” (Manifesto for Agile Software Development)

Suwattanawanich (2019) ได้นำเสนอแนวคิดและความหมายการปรับเปลี่ยนการทำงานให้คล่องตัว (Agile) แนวคิดของ Agile เกิดขึ้นมาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1970 จากการวิจัยครั้งขอสรุปความหมายของการบริหารงานแบบคล่องตัวได้ว่า ความหมายของ “Agile (อไจล์)” หมายถึง คุณภาพหรือสถานะของความคล่องแคล่วว่องไว และหากตัวของ Agile อยู่ในบริบทของการทำงานและการบริหารองค์กรเพื่อความสำเร็จ Agile จะหมายความว่ามีการมีบุคลากรที่สอดคล้องกับงานมีทักษะและความเชี่ยวชาญ สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ รวมทั้งสามารถประสานความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบัน Agile มีบทบาทในการทำงานขององค์กรชั้นนำต่างๆ เป็นอย่างมาก โดยเรียกว่า “การทำงาน แบบ Agile” คือ การทำงานที่ไม่มีรูปแบบตายตัว แต่เป็นการเรียนรู้ลองผิดลองถูกแบบมีวินัย การทดลองทำ การลดขั้นตอนการทำงาน เรียนรู้ความล้มเหลวด้วยการทำงานจริง และต้องแก้ไขให้ได้อย่างรวดเร็ว แนวคิดการทำงานแบบคล่องตัวนับเป็นแนวคิดที่กำลังเป็นที่สนใจขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวในการทำงาน สามารถก้าวทันโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแข่งขันกับผู้อื่นได้ เนื่องจากการบริหารงานแบบคล่องตัวจะปรับรูปแบบของการทำงานให้มีกระบวนการสั้นลง เป็นแนวคิดที่มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง เน้นเรื่องการสื่อสารแบบตัวต่อตัวมากกว่าการใช้เอกสาร ไม่เคร่งระเบียบวิธีมากเกินไป โดยให้ความสำคัญกับ 1) มนุษย์ (บุคลากร) และการมีปฏิสัมพันธ์กัน มากกว่าการทำตามขั้นตอนและเครื่องมือ 2) ผลลัพธ์นำไปใช้งานได้จริงมากกว่าเอกสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์ 3) การร่วมมือทำงานกับลูกค้ามากกว่าต่อรองให้เป็นไปตามสัญญา 4) ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการทำตามแผนที่วางไว้ (Rangsimantasiri & Muthitacharoen, 2021)

3.2 กรอบแนวคิด

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาจึงนำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัวของ Thongsuk (2019) มี 4 ด้าน คือ 1) การเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การฝึกฝน 3) สิ่งแวดล้อม และ 4) การรับรู้ ในส่วนของแนวคิดการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัวตามแนวคิดของ Panthong (2020) ในด้าน 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) การสื่อสาร และ 4) ภาวะผู้นำ อีกทั้งยังศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลของ Thanyarattakul and Wirunhakarun (2018) ในด้าน 1) ความพร้อมด้านกลยุทธ์ 2) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี 3) ความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัย 4) ความคล่องตัวด้านกระบวนการทำงาน 5) ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี 6) การสร้างคุณค่าและประสบการณ์ใหม่ 7) ทักษะความสามารถด้านบุคลากรและ 8) องค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: Prasompong (2023)

4. วิธีดำเนินการวิจัย

4.1 รายละเอียดของประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้ที่อยู่ตั้งแต่ 13-23 ปีในประเทศไทยที่เป็นประชากรในงานวิจัย (Department of provincial administration, 2023) จึงได้เลือกประชากรสำหรับการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 2,199,232 คน ซึ่งไม่ปรากฏชื่อที่มีอายุ ตั้งแต่ 13-23 ปี ในประเทศไทย ซึ่งอยู่ในสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชน

4.2 เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง

สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) ตามพื้นที่จำนวนตัวอย่างละ 100 คน ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่ายในการแบ่งตามสัดส่วนของแต่ละ จังหวัดให้ได้ตามจำนวน

$$\text{แทนค่าสูตรยามานะ} \quad n = \frac{N}{1 + \frac{N}{Ne}}$$

$$\text{กลุ่มตัวอย่าง (n)} = \frac{2,199,232}{1 + 2,199,232(.05)^2} = 399.93 \text{ จึงใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ราย}$$

กลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดของกลุ่ม ตัวอย่างด้วยวิธีของ Taro Yamane ค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ทำให้มีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 400 ตัวอย่าง

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ การแปลผล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา ผู้วิจัยทำการศึกษาและรวบรวมเอกสารต่างๆ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทำร่างเครื่องมือในงานวิจัย คือ แบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจของคณูเจนเนอเรชัน ซี การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารงานองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว จำนวน 12 ข้อ ส่วนที่ 3 การบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารแบบคล่องตัว จำนวน 12 ข้อ ส่วนที่ 4 ความพร้อมของคณูเจนเนอเรชัน ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล จำนวน 8 ข้อ และข้อเสนอแนะ โดยระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ในส่วนของส่วนที่ 2-4 มีลักษณะแบบสอบถามเป็น Rating Scale ประเมินคำตอบโดยเลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียว เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามจัดลำดับความสำคัญ แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้

4.3.1 ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามสร้างตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาลักษณะ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยที่ศึกษา คือ ความพร้อมของคณยุคนเจนเนอเรชั่น ซีสู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. ดำเนินการร่างแบบสอบถาม โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นคำถามในการวิจัยให้มีความเหมาะสมและครอบคลุมถึงคือความพร้อมของคณยุคนเจนเนอเรชั่น ซีสู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว

3. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยออกแบบสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติดังนี้ คือ ต้องจบการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีประสบการณ์การสอนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านสถิติและศาสตร์ด้านบริหารธุรกิจ มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรไม่น้อยกว่า 10 ปี ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้รับความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย จำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจน ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาที่กำหนดไว้ และตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเนื้อหาว่าตรงตามจุดมุ่งหมายและสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นทำการนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อแก้ไขตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะก่อนนำไปทดลองใช้

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จริงในงานวิจัย โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 30 คน (จากกรุงเทพมหานคร 10 คน จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 10 คน จังหวัดชัยนาท จำนวน 10 คน เป็นบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ที่มีพนักงานมากกว่า 30 คน โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย) และนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยคำนวณจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Sincharu, 2017) จึงถือว่ามีความเชื่อมั่นในการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครั้งนี้เมื่อทดสอบสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ผลการทดสอบพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Reliability Coefficients) มีค่าเท่ากับ .997 ซึ่งมากกว่า .7 หมายความว่า แบบสอบถามชุดนี้ มีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมในการเก็บข้อมูลในการศึกษาได้ โดยมีเลขที่ใบรับรองการวิจัยในมนุษย์เลขที่ NSRU-EX-012/66

4.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปตามลำดับดังนี้ ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคอีสาน และภาคใต้ จำนวนภาคละ 100 คน ยึดตามจังหวัดที่มีค่า GDP สูงไปหาต่ำตามสัดส่วน จำนวนรวมทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง โดยใช้ google form ทำการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วยระบบออนไลน์ คือ อีเมล หรือแอปพลิเคชันไลน์ ระหว่างกรกฎาคม 2566 ถึงสิงหาคม 2566 ใช้การสุ่มตามพื้นที่วิจัย นำแบบสอบถามออนไลน์ที่ส่งและตอบกลับมาทำการตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แบบสอบถามตอบกลับคืนมาจำนวน 400 ตัวอย่าง คิดเป็นอัตราการตอบกลับ ร้อยละ 100 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์อัตราการตอบกลับที่เหมาะสม จากนั้นได้ทำการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานและการทดสอบโมเดลตามวัตถุประสงค์ในงานวิจัย โดยในงานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้มีจำนวนทั้งสิ้น 32 ตัวแปร ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นอย่างน้อย 10-20 เท่า (Hair et al., 2010; Hair & Alamer, 2022) ซึ่งผู้วิจัยเก็บ $32 \times 10 = 320$ ตัวอย่าง และใช้หลักเกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของยามานะ คิดเป็น 400 ตัวอย่าง

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคณูคนยุเจนเนอเรชั่นซีสู่การเปลี่ยนผ่านฯ

ให้เป็นไปตามเกณฑ์ แล้วทำการจัดเก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐานในการวิจัยนี้

4.3.3 วิธีวิเคราะห์ และการแปลผล

ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องและความเรียบร้อย จากนั้นนำมาทำการจัดเรียงเรียง และบันทึกข้อมูล เพื่อเตรียมการสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยส่วนที่ 1, 2 ใช้ค่าสถิติ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ และส่วนที่ 3 ใช้การวิเคราะห์โดยใช้สถิติ คือ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย และทำการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยโดยใช้ ค่า F-test การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 การดำเนินการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability Analysis) มีรายละเอียดดังนี้ ในส่วนของงานวิจัยนี้การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่า Cronbach's alpha coefficient อยู่ระหว่าง 0.9190–0.9206 อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับมาตรวัดแต่ละข้อคำถามของแต่ละตัวแปร สำหรับนำไปกำหนดเป็นข้อคำถามในเครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถาม และค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาว่า Correlation ควรได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient: R) มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่ควรเกิน 0.85 (Ngadkratok, 2011) ในการหาค่าความสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการป้องกันการเกิด Multicollinearity ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.170-0.847 จึงทำให้ตัวแปรในโมเดลไม่เกิดความสัมพันธ์กันเอง ตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้ทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง SEM ในการใช้โปรแกรมวิเคราะห์สมการโครงสร้าง AMOS (Raengsungnoen, 2011)

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้ คือ เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับ และดำเนินการโดยผู้วิจัยทำการกำหนดรหัสข้อมูล จากนั้นทำการลงรหัส และตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ตรงตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปด้วยการประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิจัยได้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเชื่อมั่น ค่าความตรง และใช้โปรแกรม AMOS หาค่าการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling: SEM)

5. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

5.1 ผลการวิจัย

5.1.1 ผลการศึกษาระดับความพร้อมของคณูคนยุเจนเนอเรชั่น ซี สู่เปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล ในแต่ละรายการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านที่หนึ่ง คือ ความพร้อมด้านองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ด้านที่สอง คือ ด้านความพร้อมกลยุทธ์ ด้านความพร้อมด้านการรักษาความ

ปลอดภัยของข้อมูล และด้านการสร้างคุณค่าและประสบการณ์ใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 อันดับสาม คือ ด้านความสามารถด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี และด้านความสามารถด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 อันดับสี่ คือ ด้านความพร้อมเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 อันดับห้า คือ ความคล่องตัวด้านกระบวนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ตามลำดับ

5.1.2 ผลการเปรียบเทียบอายุ ระดับการศึกษากับระดับความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) โดยทำการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยข้อ 1 และ 2 ในส่วนของสมมติฐานข้อ 1 (H1) และข้อ 2 (H2) ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 เพื่อเปรียบเทียบอายุกับระดับความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) ดังนี้

สมมติฐานข้อ 1 อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัวในระดับที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (n=400) เปรียบเทียบตัวแปรอายุ โดยใช้ค่า F-test การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี Scheffe

ความรู้ความเข้าใจของ คนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหาร องค์กรยุคดิจิทัลด้วยการ บริหารงานแบบคล่องตัว	อายุ 13-15 ปี		อายุ 16-19 ปี		อายุ 20-23 ปี		F	Sig
	ค่าเฉลี่ย	(S.D.)	ค่าเฉลี่ย	(S.D.)	ค่าเฉลี่ย	(S.D.)		
1. ด้านการเปลี่ยนพฤติกรรม	3.79	0.77	3.24	0.80	4.14	0.57	1.671	0.134
2. ด้านการฝึกฝน	4.21	0.41	3.56	0.67	4.00	0.59	1.768	0.199
3. ด้านสิ่งแวดล้อม	4.17	0.54	4.15	0.60	4.03	0.56	2.580	0.015*
4. ด้านการรับรู้	4.12	0.54	3.89	0.79	4.02	0.57	1.858	1.578

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) (n=400) เปรียบเทียบตัวแปรอายุ โดยใช้ค่า F-test การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี Scheffe แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แตกต่างกันได้ 1 ด้าน คือ ด้านสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า 0.015 ค่าน้อยกว่า .05 แสดงการเปรียบเทียบว่าแต่ละช่วงอายุด้วยค่าเฉลี่ย พบว่า อายุ 13-15 ปี ด้านการฝึกฝนทำได้ดีกว่ากลุ่มอายุ 16-19 ปี และกลุ่มอายุ 20-23 ปี ตามลำดับ ส่วนด้านการเปลี่ยนพฤติกรรมกลุ่มอายุ 20-23 ปี มีค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 13-15 ปี และกลุ่มอายุ 16-19 ปี ด้านสิ่งแวดล้อมกลุ่มอายุ 13-15 ปีมีการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่ากลุ่มอายุ 16-19 ปี และ

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่นซีสู่การเปลี่ยนผ่านฯ

กลุ่มอายุ 20-23 ปีตามลำดับ และด้านการรับรู้กลุ่มอายุ 13-15 ปี มีค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 20-23 ปี และกลุ่มอายุ 13-15 ปี ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าการฝึกฝน การจัดสภาพแวดล้อมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การรับรู้ของคนในองค์กรดิจิทัลต้องจัดให้เหมาะสมกับคนเจนเนอเรชั่น ซี ในช่วงอายุที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อ 2 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัวในระดับที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (n=400)

เปรียบเทียบตัวแปรระดับการศึกษา โดยใช้ค่า F-test การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี Scheffe

การบริหาร องค์กร ยุคดิจิทัล ด้วยการ บริหาร งานแบบ คล่องตัว	มัธยมศึกษา ตอนต้นหรือ เทียบเท่า		มัธยมศึกษา ตอนปลายหรือ เทียบเท่า		ปริญญาตรี		อื่นๆ โปรตระกูล		F	Sig
	ค่าเฉลี่ย	(S.D.)	ค่าเฉลี่ย	(S.D.)	ค่าเฉลี่ย	(S.D.)	ค่าเฉลี่ย	(S.D.)		
1. ด้าน วัฒนธรรม องค์กร	3.96	0.65	3.24	0.80	4.13	0.51	3.89	0.74	6.78	0.001*
2. ด้าน โครงสร้าง องค์กร	4.11	0.40	3.56	0.67	4.05	0.53	4.11	0.31	7.35	0.256
3. ด้านการ สื่อสาร	4.19	0.55	4.16	0.62	4.13	0.58	4.15	0.55	2.45	0.230
4. ด้าน ภาวะผู้นำ	4.21	0.78	4.04	0.80	4.14	0.57	3.59	0.67	3.21	0.015*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) (n=400) เปรียบเทียบตัวแปรระดับการศึกษา โดยใช้ค่า F-test การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี Scheffe แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แตกต่างกันมี 2 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่า 0.001 และด้านภาวะผู้นำ 0.015 ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าน้อยกว่า .05 แสดงการเปรียบเทียบว่าในแต่ละระดับการศึกษามีความแตกต่างกันพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่า การศึกษาระดับปริญญาตรี มีความรู้ความเข้าใจในส่วนของด้านวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า

กลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า และกลุ่มอื่นๆ ตามลำดับ การบริหารองค์การยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัวด้านโครงสร้างองค์กร มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่ากับกลุ่มอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มระดับปริญญาตรี กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าตามลำดับ ด้านการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยของกลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าอื่นๆ และปริญญาตรีตามลำดับ และสุดท้ายด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าและอื่นๆ ตามลำดับ

5.1.3 ผลการทดสอบโมเดลความสอดคล้องของความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี การบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์การยุคดิจิทัล ทดสอบสมมติฐานในการวิจัยตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 ดังนี้ ผลการทดสอบสมมติฐาน H3 ซึ่งวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยต่างๆ ตามทฤษฎี ใช้การพิสูจน์สมมติฐานการวิจัยทั้งหมดนั้น

ผลการหาค่าความตรง (Validity) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) มีรายละเอียด คือ จำนวนข้อคำถามที่ใช้เป็นมาตรวัดในเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ เป็นการยืนยันว่าปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมีความน่าเชื่อถือด้านบริบททางทฤษฎี (Theoretical Content) เมื่อได้พิจารณาจากคำถามที่มีการย้ายกลุ่มปัจจัยสังเกตได้แล้วพบว่ามีความสอดคล้องกับตัวแปรแฝงหรือตัวแปรองค์ประกอบ และไม่ได้ขัดแย้งกับวรรณกรรมที่ทบทวนมาเมื่อพิจารณาคุณสมบัติของแต่ละตัวแปรพบว่า ค่า Factor Loading ที่ได้จากการวิเคราะห์ EFA ของทุกข้อคำถาม โดยพิจารณาจากการกำหนดให้แต่ละองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักปัจจัยไม่น้อยกว่า 0.45 ค่าความผันแปร (Eigen Value) มากกว่า 1 ค่า KMO ไม่ต่ำกว่า 0.50 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ (Wanichabancha, 2014; Hair et al., 2006) ซึ่งสามารถยอมรับได้ในการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงหรือตัวแปรองค์ประกอบที่ใช้ในการสร้างโมเดลในการวิจัย ซึ่งมีความสอดคล้องกับการทบทวนแนวคิดทฤษฎีในงานวิจัยครั้งนี้ ผลการวิเคราะห์พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบจะมีเกณฑ์การพิจารณา คือ การกำหนดให้แต่ละองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักปัจจัยไม่น้อยกว่า 0.45 ค่าความผันแปร (Eigen Value) มากกว่า 1 ค่า KMO ไม่ต่ำกว่า 0.50 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ (Wanichabancha, 2014; Hair et al., 2006) หมายความว่า เครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีความตรงเชิงโครงสร้างในการวัดที่เชื่อถือได้ (Construct Validity)

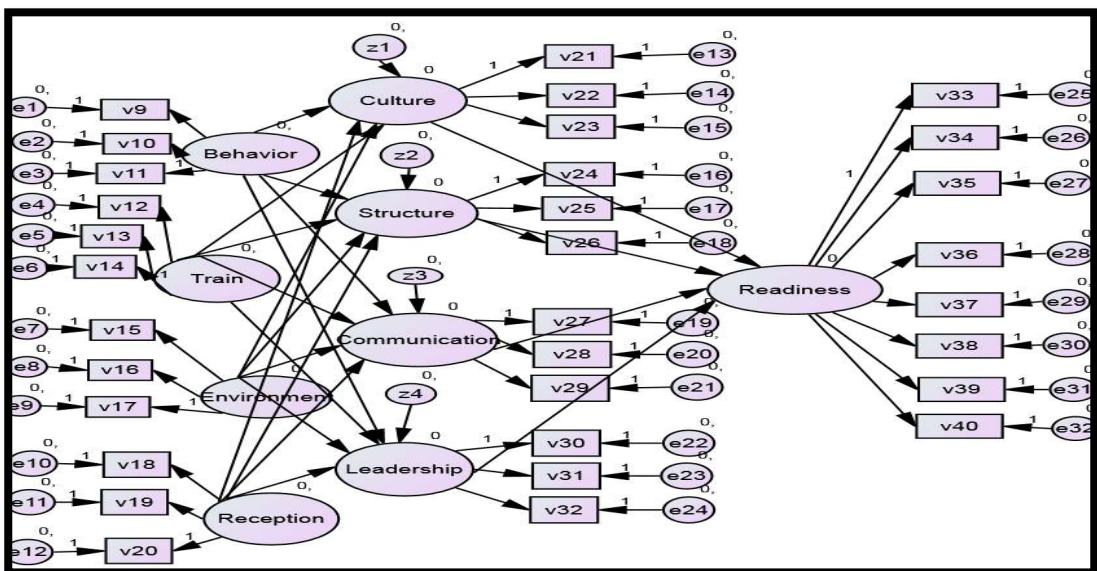
ผลการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มีรายละเอียด คือ เป็นการวัดค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟา (Cronbach's alpha coefficient) เป็นการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเป็นรายข้อคำถามและตรวจสอบคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับ โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาจากคุณภาพโดยรวมและคุณภาพรายข้อของแบบสอบถามพิจารณาจากค่า Item Total Correlation ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่า 0.50 และค่า Corrected Item-Total Correlation ต้องไม่น้อยกว่า 0.30 และคุณภาพโดยรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับให้พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006) ผลการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์การยุคดิจิทัลด้วยการบริหารแบบคล่องตัว การบริหารองค์การยุคดิจิทัลด้วยการบริหารแบบคล่องตัว และความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์การยุคดิจิทัล จำนวนผู้ตอบ 400 ราย ได้ค่า Cronbach's alpha coefficient อยู่ระหว่าง 0.9190–0.9206 ของคุณภาพรายข้อ

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคณุกเจนเนอร์เนชันซีสู่การเปลี่ยนผ่านฯ

(Corrected Item-Total Correlation) ส่วนค่า Cronbach's alpha coefficient ของคุณภาพโดยรวมของแบบสอบถาม (Item Total Correlation) ได้ค่าเท่ากับ 0.9215 จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถามทั้งหมด 40 ข้อที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด สรุปว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับมาตรวัดแต่ละข้อคำถามของแต่ละตัวแปรและทั้งชุดแบบสอบถาม ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดอยู่ในระดับสูงตามเกณฑ์ในการพิจารณาจากของคุณภาพโดยรวมและคุณภาพรายข้อของแบบสอบถาม พิจารณาจากค่า Item Total Correlation ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่า 0.50 และค่า Corrected Item-Total Correlation ต้องไม่น้อยกว่า 0.30 และคุณภาพโดยรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับให้พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคอัลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006) หมายความว่า เครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีความเชื่อมั่นในการวัดที่เชื่อถือได้ (Construct Reliability)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีความเชื่อถือได้ในระดับที่สูง ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยการใช้โปรแกรม AMOS เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของโมเดลมาตรวัดตัวแปรที่ใช้ในการวัด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้แต่ละรายการไปหาค่าเฉลี่ยแล้วทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และนำเสนอค่าสถิติเพื่อประเมินโมเดลวิเคราะห์ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย ค่า Chi-Square, Degree of Freedom, CMIN, GFI, CFI, RMR, RMSEA ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 3 โดยขอเสนอลักษณะโมเดลแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรทางทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ที่นำเสนอลักษณะโมเดลสมการโครงสร้างความรู้ความเข้าใจของคณุกเจนเนอร์เนชัน ซี การบริหารงานแบบคล่องตัวการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์กรยุคดิจิทัลเป็นภาพ Full Model ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ลักษณะโมเดลสมการโครงสร้างความรู้ความเข้าใจของคณุกเจนเนอร์เนชัน ซี การบริหารงานแบบคล่องตัวกับการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์กรยุคดิจิทัล

ที่มา: Nawaporn prasomtong (2023)

การวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) การทดสอบตัวแบบการวัดเป็น

ขั้นตอนในการยืนยันถึงความสัมพันธ์ทางทฤษฎีระหว่างตัวสร้างแฝงและตัวแปรสังเกตของโมเดลต่างๆ ที่อยู่ในกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการทดสอบตัวแบบการวัดในด้านความสอดคล้องและความแม่นยำของตัวสร้างที่เกี่ยวข้องในหลายๆ มิติ ซึ่งทั้งหมดเป็นเพียงการทดสอบในระดับความสัมพันธ์ร่วม (Correlation) ระหว่างตัวสร้างด้วยกันเท่านั้น ตัวแบบการวัดที่ผ่านการทดสอบมาได้ก็จะเป็นตัวแบบที่มีตัวแปรสังเกตได้ที่สามารถอธิบายตัวสร้างแฝงได้ตามทฤษฎี มีความพร้อมที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวสร้างแฝงในกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป (Hair et al., 2006) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาในประเด็นของโมเดลแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรทางทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ที่นำเสนอลักษณะโมเดลสมการโครงสร้างความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี การบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์กรยุคดิจิทัล โดยพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จากค่าความเบ้ (Skew) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า พบว่า มีค่าต่ำใกล้เคียงและจากการใช้สถิติทดสอบ (c.r.) มีค่า $c.r. < 1.96$ จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีการแจกแจงแบบปกติการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนทำการทดสอบตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 (H3) ได้ผลการทดสอบดังนี้

ตารางที่ 3 ค่า CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Saturated model	560	.000	0		
Independence model	32	2256.730	528	0.000	4.274

ตารางที่ 4 ค่า RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI
Default model	.764	.961	.959
Saturated model	.080	0.970	

ตารางที่ 5 ค่า Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	TLI rho2	CFI
Default model	0.988	0.987	0.989
Saturated model	1.000		1.000

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่นซีสู่การเปลี่ยนผ่าน

ตารางที่ 6 ค่า RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.046	.000	.067	.877
Independence model	.064	.061	.067	.000

สถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลได้แสดงในตารางที่ 3 ถึง 6

ตารางที่ 7 เกณฑ์ความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

รายการ	ความหมาย
NPAR = 560	จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องทำการประเมินค่ามี 560 ค่า
CMIN = 0.000	ค่า Likelihood Ratio Chi-Square = 38.372
DF = 0	องศาอิสระของการทดสอบ
P = 4.274	p-value ของการทดสอบ = 4.274 ซึ่งมากกว่า 0.05 (α)
CMIN/DF = 0	CMIN/DF = 0.000/0 = 0 ซึ่งต่ำกว่า 2 จากค่า CMIN, p-value และ CMIN/DF จะสรุปว่า ยอมรับ H_0
GFI = 0.961	Goodness of Fit Index = 0.961 ซึ่งมากกว่า 0.95
TLI = 0.987	Tucker-Levis Index = 0.987 > 0.95
CFI = 0.989	Comparative Fit Index = 0.989 > 0.95

ที่มา: Wanichabancha (2014)

จากตารางที่ 3 ถึง 6 พิจารณาตามเกณฑ์จากตารางที่ 7 พบว่า สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานพิจารณาจากค่าสถิติ CMIN, p-value เท่ากับ 4.274 เท่ากับ CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 0 ซึ่งค่าน้อยกว่า 2 จะสรุปว่า ยอมรับ H_0

นอกจากนั้น RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) จากตารางที่ 6 ได้ค่า RMSEA=0.046 และยังมีค่าการทดสอบ

H_0 : RMSEA น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05

H_1 : RMSEA มากกว่า 0.05

ได้ค่า PCLOSE = p-value = 0.877 มากกว่า 0.05 (α) จึงยอมรับ (α)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลที่คาดไว้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.0 สมมติฐานข้อที่ 3 (H3): โมเดลสมการโครงสร้างของความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี การบริหารงานแบบ คล่องตัว (Agile Management) การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์กรยุคดิจิทัลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างของความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี การบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์กรยุคดิจิทัลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (H3) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจาก ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 4.274 และ CMIN มีค่าเท่ากับ 0.000 CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 0 ซึ่งค่าน้อยกว่า 2 จึงสรุปว่ายอมรับ H3 คือโมเดลสมการโครงสร้างของความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี การบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์กรยุคดิจิทัลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2 อภิปรายผล

ในส่วนของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พิจารณาในส่วนของการอภิปรายผลจากการตอบปัญหาในการวิจัยและอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. ด้านสิ่งแวดล้อมในส่วนของความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรอายุ ในส่วนของด้านสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Charoonnimmarn, 2023; Reynold, 2016) อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การบริการที่มีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกจึงต้องมียุทธศาสตร์แผน และแนวปฏิบัติในการทำงาน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ชัดเจน จึงจะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสามารถประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Wilawan, 2013; Orawan, 2013; Aumnat, 2017) ให้มีความสำคัญกับความสามารถที่โดดเด่น จะทำให้เกิดความคล่องตัวขององค์กรที่เหมาะสมสามารถตอบสนองในสิ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนและสิ่งที่คาดไม่ถึงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยความสามารถที่เกิดขึ้นนั้นจะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ (Yusuf et al., 1999) คือ 1) การตอบสนองที่เป็นความสามารถที่ระบุถึงความสามารถเปลี่ยนแปลงและการตอบสนองอย่างรวดเร็วหรือความสามารถในเชิงรุกและการฟื้นคืน 2) ความสามารถที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของธุรกิจ 3) ความยืดหยุ่นและการนำไปใช้ซึ่งจะเป็นความสามารถที่นำไปสู่กระบวนการที่มีความแตกต่างกันและเป้าหมายที่แตกต่างกันโดยนำไปสู่การอำนวยความสะดวกที่เหมือนกัน 4) ความเร็วซึ่งจะเป็นความสามารถในการปฏิบัติในกิจกรรมโดยใช้ระยะเวลาให้น้อยที่สุด นอกจากนี้ภายใต้ส่วนประกอบทั้ง 4 เรื่องดังกล่าวจะเป็นวิธีการในการที่จะบูรณาการเพื่อทำให้เกิดการประสานงานระบบการพึ่งพากันและถ่ายโอนสิ่งเหล่านั้น ไปสู่ความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ความคล่องตัวขององค์กรมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน เพราะความคล่องตัวขององค์กรแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ธุรกิจจะต้องมี เพื่อกำหนดให้เห็นถึงความสามารถที่จะตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในธุรกิจ นอกจากนี้ยังต้องบริหารโดยต้องให้ความสำคัญควรจัดตั้งหน่วยงานสำหรับดูแลและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี ฝึกฝนและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอกลายเป็นทักษะเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไปในอนาคต ผลกระทบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลที่มีต่อองค์กรด้วยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่ผลักดันให้องค์กรวางเป้าหมายเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล และจำเป็นต้องผ่านพ้น

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่นซีสู่การเปลี่ยนผ่าน

สภาการณ์ดังกล่าวด้วยทรัพยากรและเครื่องมือที่มีอยู่ องค์กรหลายแห่งต้องเผชิญกับผลกระทบที่แตกต่างกันทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งเป็นผลจากการแปลง (Transformation) ในทุกภาคส่วน (Osmundsen et al., 2018) ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมีความหมายมากกว่าการจัดการอุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าในองค์กร หากแต่ต้องมีการคิดสิ่งใหม่และปรับโครงสร้างขององค์กร พบว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจนำไปสู่ผลกระทบต่อหลายพื้นที่ (Area) ทั้งต่อลูกค้าและองค์กร (Morakanyane et al., 2017) ประกอบด้วย รูปแบบธุรกิจ กระบวนการดำเนินงาน ประสิทธิภาพผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างพื้นฐาน

2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิจัยที่ส่งผลต่อความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อทำการเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนซีสู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว จากการจำแนกตามระดับการศึกษานั้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Luengsrichai and Petchroi (2021), Prasatthong and Pancharoen (2021), และ Bunyaphitak (2015) ซึ่งไม่สอดคล้องกับ Damnuthai (2023) อธิบายว่า ระดับการศึกษาไม่ส่งผลต่อระดับความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4 ซึ่งระดับการศึกษาไม่ส่งผลต่อความสามารถด้านดิจิทัล จึงไม่แตกต่างกันเมื่อทำการเปรียบเทียบกับตัวแปรการศึกษาและงานวิจัยของ Thongsuk (2019) พบว่า ด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรดิจิทัล ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า ในงานของคุณลักษณะบุคคลที่อยู่ในสังกัด หน่วยงานหรือองค์กรเดียวกันที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จะไม่มีผลต่อความสามารถและประสิทธิภาพการทำงานด้านดิจิทัลในองค์กร โดยในส่วนของนักศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยครั้งนี้พบว่า ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในยุคดิจิทัลกับเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โครงสร้างการบริหารต้องมีความยืดหยุ่นมีความคล่องตัว เป็นโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ใช้การสื่อสารที่มีความรวดเร็ว เน้นถูกต้องมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสไม่แอบแฝงซ่อนเร้นที่สร้างความสับสน ทุกคนในองค์กรเห็นเป็นภาพเดียวกัน ส่งผลต่อสมรรถนะในงานปฏิบัติงาน (Hadee, 2023) ซึ่งองค์กรต้องทำการทบทวนกระบวนการ มีการใช้การบริหารที่สอดคล้องกันเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรยุคดิจิทัล (Panthong, 2020)

3) ด้านภาวะผู้นำ จากผลการศึกษาพบว่า ในส่วนของความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรอายุ ตัวแปรระดับการศึกษามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในส่วนนี้ Digital Transformation Reference Model ของ(Phakamach et al., 2023; Thanabadithamcharee, 2019) ที่ได้อธิบายถึงการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลว่าจะต้องมีส่วนที่สำคัญ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ มีผู้นำที่มีนโยบายต่อองค์กรในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการสร้าง บริการใหม่เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการกำหนดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันและมีความสามารถในการบริหารแบบคล่องตัวของกระบวนการธุรกิจที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ประกอบด้วยไปด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะมีจุดเน้นของกระบวนการที่แตกต่างกันไปบ้าง แต่ในทุกตัวแบบการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจะกล่าวถึง ส่วนสำคัญที่องค์กรจะต้องตั้งเป้าหมายที่ได้จากการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล นั่นคือการมุ่งหวังที่จะมีรูปแบบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ที่จะช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าของธุรกิจ ถือว่าเป็นหัวใจของ

การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและมีวงจรของการปรับเปลี่ยนองค์กรหมุนเวียนไปไม่มีสิ้นสุด ประกอบด้วย การเปลี่ยนถ่ายข้อมูลที่อยู่ในรูปของเอกสารให้เป็นข้อมูลในรูปดิจิทัล การจัดหมวดหมู่ของเอกสารเพื่อให้ง่ายต่อการถูกนำไปใช้การลดกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากองค์กร การใช้กระบวนการดำเนินงานอย่างอัตโนมัติ องค์กรมีนโยบายในการกำกับดูแลที่ชัดเจน และการผลักดันนวัตกรรมด้วยการใช้ประโยชน์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลการทำความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานรูปแบบใหม่ขององค์กร นอกจากนี้แล้วการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลยังจำเป็นต้องมีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านเทคนิคที่จะช่วยให้การดำเนินงานดิจิทัลสามารถปรับตัวได้ตามความเหมาะสมเพื่อการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงการเปิดใช้งานดิจิทัลการมีผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีพันธมิตรและสามารถแสวงหาวิธีการ และกระบวนการจัดหาเพื่อสานสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ การมีบุคลากรและวัฒนธรรมดิจิทัลที่ดีในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจ (Business Model) รูปแบบใหม่ขององค์กรเพื่อพัฒนาไปสู่ความคล่องตัว โดยการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า การปรับเปลี่ยนสู่วงจรดิจิทัล ประกอบด้วย การแปลงเอกสารฉบับพิมพ์ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Digitize Documents) เพื่อให้สามารถอัปโหลดสำหรับจัดเก็บและเผยแพร่เอกสารได้ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญและการจัดหมวดหมู่ (Organize Content) เพื่อคัดแยกประเภทของเอกสารในองค์กรให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการถูกนำไปใช้ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและดึงไปใช้ได้ทันที หลังจากนั้นจะเป็นการลดกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากองค์กรด้วยการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานให้เป็นดิจิทัล (Automate Process) ด้วยชุดแบบฟอร์มที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันผ่านระบบและแพลตฟอร์มทั้งองค์กร และในกระบวนการสุดท้ายคือการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปโดยอัตโนมัติที่ส่งผลให้เกิดความคล่องตัว (Streamline Process) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถดำเนินงานในส่วนสำคัญที่จะต้องใช้ทักษะในการคิดและตัดสินใจ ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลไม่สามารถดำเนินการแทนได้ ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจรวมถึงการเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย อย่างไรก็ตาม ในวงจรของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลดังกล่าวข้างต้นก็ยังจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากสองส่วนหลักๆ คือ การเตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับดิจิทัล (Digital Engines) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่และเทคนิคการมีข้อมูลและการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงกระบวนการต่างๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินงานแบบดิจิทัล การเปิดใช้งานดิจิทัล (Digital Enable) เป็นสิ่งสำคัญที่จะสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การกำกับดูแลขององค์กร กระบวนการจัดหาเพื่อประสานความเข้าใจระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเสริมสร้างบุคลากรและวัฒนธรรมดิจิทัล และเมื่อเข้าสู่กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลองค์กรจำเป็นต้องใช้วิธีการดำเนินงานแบบคู่ขนาน กล่าวคือมีกระบวนการดำเนินงานรูปแบบเก่าควบคู่ไปกับระบบใหม่ในระยะเริ่มต้น หลังจากนั้นจึงค่อยลดจำนวนลงเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับตัวและไม่มีความตื่นตระหนกจากการปรับเปลี่ยนอย่างกะทันหัน ดังนั้น นอกจากนี้ผู้นำองค์กรต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์องค์กรเพื่อผลกำไร สร้างรายได้สูงขึ้น ต้องให้ความสนใจสนับสนุนด้านงบประมาณในการนำสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อองค์กรในการใช้ทรัพยากรให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำนำเสนอและกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เทคโนโลยีเป็นการส่งเสริมการทำงานและริเริ่มการสร้างรายได้ให้แก่องค์กรในอนาคต เช่น แนวคิด สินค้า การบริการอื่นๆ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) ความพร้อมสำหรับการทำงานร่วมกันข้ามพรมแดน เพื่อ

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่นซีสู่การเปลี่ยนผ่าน

คิดค้นแก้ปัญหาและค้นหาข้อมูล เชิงลึกใหม่ๆ เป็นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision) การพึ่งพาข้อมูลดิจิทัลเชิงลึกและการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

4) คนยุคเจนเนอเรชั่น ซี เป็นผู้มีอายุ 13-23 ปี กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารรอบตัวที่ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยแท้จริง สามารถเชื่อมต่อทั่วโลกโดยการสนทนาโต้ตอบสามารถกระทำได้ทันที การสื่อสารระหว่างคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารผ่านข้อความบนหน้าจอมือถือหรือคอมพิวเตอร์แทนการพูด ช่วงเวลาในวัยเรียนของกลุ่มเจนเนอเรชั่น ซี ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ผ่านหนังสือหรือเรียนรู้ผ่านการเรียนในห้องเรียน พวกเขาสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาและในทุกสถานที่ที่พวกเขาต้องการให้สามารถเข้าถึงคำตอบได้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสนใจเป็นพิเศษ (Getting smart staff, 2013) กลุ่มเจนเนอเรชั่น ซี เป็นกลุ่มที่เกิดจากพ่อแม่กลุ่มเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ จึงได้รับอิทธิพลทางความคิดและการกระทำจากคนรุ่นนี้ ก่อให้เกิดความคล้ายคลึงกันระหว่างคนเจนเนอเรชั่น ซี และคนเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ (Miller, 2018) ลักษณะการทำงานของบุคคลในเจนเนอเรชั่นนี้ หากเปรียบเทียบกับกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น วาย ที่สามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันแล้ว คนในกลุ่มเจนเนอเรชั่น ซี ยังสามารถทำงานได้หลายอย่างกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่าเจนเนอเรชั่น ซี เป็นกลุ่มแรกที่สามารถเชื่อมต่อทั่วโลกได้อย่างง่ายดายซึ่งจะเข้ามาเปลี่ยนองค์กรในแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ด้วยความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่ายดายส่งผลถึงการพัฒนาความรู้และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันถ้าเลือกได้ในแง่ของการสื่อสารแล้วคนเจนเนอเรชั่นนี้ต้องการการสื่อสารแบบผ่านการพบปะตัวตนกันมากที่สุดถึงร้อยละ 43 รองลงมาจึงเป็นการส่งข้อความร้อยละ 24 (Miller, 2018) การศึกษาพบว่า บุคคลในเจนเนอเรชั่น ซี เป็นคนมีความมั่นใจในตนเอง เป็นนักนวัตกรรมมีความคิดริเริ่มที่จะเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว (Addor, 2011; Half, 2015) และด้วยความเป็นตัวของตัวเองจึงส่งผลให้บุคคลในกลุ่มนี้ยินดีที่จะทำงานคนเดียวมากกว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในงานกลุ่ม (Adecco Group, 2015) มีการคาดการณ์ว่าบุคคลในเจนเนอเรชั่นนี้ถือเป็นความหวังขององค์กรรุ่นใหม่ที่จะกลับมาครอบงำองค์กร เพราะว่าพวกเขาพร้อมที่จะทำงานหนักเหมือนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส แต่เป็นการทำงานหนักอย่างฉลาดขึ้น (Kongkaew, 2016) เจนเนอเรชั่น ซี ซึ่งเป็นคนกลุ่มวัยตั้งแต่แรกเกิดถึงมัธยมศึกษาตอนต้น คนกลุ่มนี้เกิดมาด้วยการเลี้ยงดูที่เพียบพร้อมเทคโนโลยีทันสมัยและแพร่หลาย รวมถึงองค์ความรู้และมีตัวเลือกมาก ทำให้คนกลุ่มนี้นักทำในสิ่งที่ชอบ ชอบความสะดวกสบาย ไม่ชอบพิธีการและสามารถทำอะไรหลายๆ อย่างได้ในคราวเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Kengkarnchang, 2013) แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นเชื่อว่าบุคคลที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันนั้นมีประสบการณ์ร่วมกันทางสังคมและพบเจอปรากฏการณ์ต่างๆ ในทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน ทำให้คนที่เกิดในเจนเนอเรชั่นเดียวกันมีค่านิยมร่วมกัน นอกจากนี้ทฤษฎีเจนเนอเรชั่นยังศึกษาทั้งในด้านพฤติกรรม สังคม การใช้ชีวิตและความคิดต่างๆ สาเหตุที่คนแต่ละช่วงวัยมีความคิดและพฤติกรรมต่างกันนั้น เป็นเพราะว่าสภาพสังคมในช่วงนั้นๆ เป็นปัจจัยที่หล่อหลอมความคิดและทำให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้นขึ้นมา เมื่อเราสามารถเข้าใจความแตกต่างของประชากรแต่ละกลุ่มได้ดี เราจะสามารถเข้าถึงหรือบริหารงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะพฤติกรรมและความต้องการในด้านต่างๆ ต่อไปได้

6. สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาความคิดเห็นต่อความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัวเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการรับรู้ ด้านเปลี่ยน

พฤติกรรม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการฝึกฝนตามลำดับ ความคิดเห็นการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว ความคิดเห็นการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัวเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการสื่อสาร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านวัฒนธรรมองค์กรตามลำดับ และความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ องค์กรกลยุทธ์ การสร้างคุณค่าและประสบการณ์ใหม่ การสร้างคุณค่าและประสบการณ์ใหม่ ทักษะความสามารถด้านบุคลากร ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี เทคโนโลยี และความคล่องตัวด้านกระบวนการทำงานตามลำดับ

ตารางที่ 8 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1: อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัวในระดับที่ไม่แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
H2: ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัวในระดับที่ไม่แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
H3: โมเดลสมการโครงสร้างของความรู้ความเข้าใจของคนเจนเนอเรชั่น ซี การบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์กรยุคดิจิทัลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	ยอมรับ

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ในส่วนของความสำคัญต่อการศึกษา และข้อมูลในการวิจัยในเรื่องอื่นๆเพื่อต่อยอดในงานวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางให้สถานประกอบการต่างๆ นำไปประยุกต์ใช้ในเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรขององค์กรในการพัฒนาในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากลักษณะโดยรวมของสถานประกอบการมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของขนาด ลักษณะของธุรกิจ ลักษณะของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ ทำให้การสรุปผลการศึกษาและการให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการศึกษารั้งนี้ จึงนำเสนอในภาพรวมของงานวิจัยนี้เท่านั้น เช่น ส่วนของขนาดขององค์กร ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรเป็นการศึกษาของขนาดธุรกิจ รูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกัน ช่วงวัย อายุการทำงานที่แตกต่างที่จำแนกตามคุณลักษณะระดับบุคคลตามช่วงเจนเนอเรชั่นที่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นกลุ่มวัยทำงานในอนาคต มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจ และผลลัพธ์ของการบริหารองค์กร และมีผลต่อการกำหนดสมมติฐานของการวิจัยที่น่าสนใจของบริบทธุรกิจองค์กรที่แตกต่างกันเพื่อใช้เป็นผลการศึกษาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาธุรกิจต่อไป

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคณยุคนเอนเรชั่นสู่การเปลี่ยนผ่านฯ

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาการนำลักษณะของโมเดลโครงสร้างความพร้อมของคณยุคนเอนเรชั่น สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) เป็นปัจจัยที่สะท้อนความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจากผลการศึกษาที่ยืนยันว่า ตัวชี้วัดที่แสดงถึงการเป็นตัวแปรที่สังเกตได้ในการวิจัยของตัวแปรแต่ละตัวมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดองค์ประกอบในแต่ละด้าน ซึ่งสามารถมั่นใจได้ว่าหากอุตสาหกรรมหรือธุรกิจใดให้ความสำคัญย่อมจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน หรือผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์กรที่ตนเอง ซึ่งสามารถนำแนวคิดนี้ไปพัฒนาอุตสาหกรรมหรือธุรกิจใน 2 ลักษณะ คือ

1) การนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการพัฒนาปัจจัยและกระบวนการอันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน การศึกษาและพัฒนาจากพื้นฐานของทฤษฎี และถูกนำไปพิสูจน์กับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วอุตสาหกรรมหรือธุรกิจจึงสามารถนำแนวคิดนี้ไปพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานอันจะมุ่งสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของคณยุคนเอนเรชั่น สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) สามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลในการวางแผนการบริหารขององค์กรได้ดีขึ้น

2) การนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการเพิ่มศักยภาพให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปวางแผน และใช้กำหนดเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาประเทศในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยจากผลการศึกษาวิจัยการบริหารงานขององค์กรดิจิทัลในส่วนของผู้บริหารหน่วยงาน คือ ระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษาซึ่งจัดการเรียนการสอน และพัฒนาผู้เรียนเข้าสู่ตลาดแรงงาน สามารถฝึกฝนและพัฒนาทักษะ การทำงานทำงานในการใช้เตรียมความพร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงานของคณยุคนเอนเรชั่น ซี อายุ 13-23 ปี ในการเป็นผู้ผ่านการมีทักษะด้านดิจิทัลในการเข้าสู่การทำงาน ขององค์กรยุคดิจิทัล เช่น การฝึกอบรม ทักษะการรู้ด้านดิจิทัล การฝึกฝนทักษะด้าน Soft Skill หรือทักษะการบริหาร อารมณ์และความคิดในการเตรียมความคิด พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยอาศัยระบบเทคโนโลยี และดิจิทัลเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการทำงานปัจจุบันสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะเห็นได้ว่า ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านภาวะผู้นำ มีผลต่อความรู้ความเข้าใจและความพร้อมของคณยุคนเอนเรชั่น ซี ในการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรยุคดิจิทัลในอนาคตนี้

7.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ควรศึกษาการนำลักษณะของโมเดลโครงสร้างความพร้อมของคณยุคนเอนเรชั่น สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) เป็นปัจจัยที่สะท้อนความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจากผลการศึกษาที่ยืนยันว่า ตัวชี้วัดที่แสดงถึงการเป็นตัวแปรที่สังเกตได้ในการวิจัยของตัวแปรแต่ละตัวมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดองค์ประกอบในแต่ละด้าน ซึ่งสามารถมั่นใจได้ว่าหากอุตสาหกรรมหรือธุรกิจใดให้ความสำคัญย่อมจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานหรือผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์กรที่ตนเอง ซึ่งสามารถนำแนวคิดนี้ไปพัฒนาอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ

8. กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานวิจัยเรื่องความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่น ซี สู่การเปลี่ยนผ่านกับการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลด้วยการบริหารงานแบบคล่องตัว (Agile Management) ขอขอบคุณผู้สนับสนุนทุนวิจัยครั้งนี้ คือ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ตลอดจนผู้มีส่วนทำให้การจัดทำรายงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วง

9. เอกสารอ้างอิง

- Addecco Group. (2015, March 12). *New Organizatuon*. <https://www.annualreports.com>.
- Addor, M. L. (2011). *Generation Z: What is the future of stakeholder engagement?*. Institute for EMERGING ISSUES - NC State University.
- Aumnat, W. (2017, December 25). *Change Management*. <https://www.hrcenter.co.th>.
- Bunyaphitak, P. (2015). *Thesis on quality of working life and maintaining organizational commitment of personnel of different ages, a case study of personnel in the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Interior* [Unpublished master's thesis]. Chulalongkorn University.
- Charoonnimarn, T. (2023). The innovative strategy of service marketing influence customer decision making on use of hotel business in Chumphon province. *Santapol College Academic Journal*, 9(1), 106-118.
- Damnuthai, K. (2023). Study of digital competence of personnel under the office chief Justice, Region 4. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(2), 193-208.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: how smart companies are transforming the way work gets don*. MACOM.
- Department of provincial administration. (2023, January 18). *Information about Thai people in 2023*. https://stat.bora.dopa.go.th/new_stat/webPage/statByAge.php.
- Getting smart staff. (2013 September 21). *Meet generation Z, Revisited*. <https://www.gettingsmart.com/2013/09/21/meet-generation-z-2/>.
- Hadee, W. (2023). “ Components of organizational communication details of university students in the digital age: A study between universities in public centers and public universities”. *Journal of Technical Education Development*, 35(126), 32-44.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. & Tatham R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่นซีสู่การเปลี่ยนผ่านฯ

- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Half, R. (2015, August 18). *Generation Z: here's how to turn your career expectations into reality*. <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/landing-job/generation-z-heres-how-to-turn-your-career-expectations-into-reality>.
- Hess, T. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Kane, G. C. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kengkarnchang, K. (2013). Generation Y and a New Challenge in a Human Resources Administration. *Journal of Social Sciences and Liberal Arts*, 2(1), 17-25.
- Kongkaew, J. (2016). Gen Z invades: What type of organizations will be a good match. *Bangkok Biz News*, 29(10321), 11-12.
- Lloyd Baird. (2008). *leadership skills*. ExpernetBooks.
- Luengsrichai, A. & Petchroj, L. (2021). The learning organization in the digital era according to the opinions of personnel under vocational education in Pathumthani Province. *Journal of Humanities and Social Sciences Rajapruet University*, 7(2), 170-186.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Miller, J. (2018, October 30). *A 16-year-old explains 10 things you need to know about generation Z*. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/16-year-old-explains-10-things-need-to-know-generation-z>.
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. In *BLED Proceedings* (pp.426-444). n.p..
- National Science and Technology Development Agency. (2023, July 17). *Digital transformation with Digital worker and Digital workforce*. <https://www.nstda.or.th/>.
- Ngadkratok, S. (2011, April 23). Structural model analysis techniques. <http://rlc.nrct.go.th/>.
- Numnon, T. (2020). *Digital transformation: business strategy for the new era*. SP Platt.
- Numnon, T. (2023, June 25). Digital transformation in higher education. <https://www.bangkokbiznews.com/columnist/1012038>.

- Office of the Spokesperson, Secretariat of the Prime Minister. (2023). Thailand 4.0. *Journal of the Secretariat of the Office of the Prime Minister*, 33, 1-44.
- Oranop Na Ayutthaya, C. (2022). *Inter-generational digital communication and value change toward digital citizenship*. National Research Council of Thailand (NRCT).
- Orawan, N. (2013, September 11). *Change management process and knowledge management*. https://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book56_4/km.html.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bendik B. (2018). Digital transformation: drivers, success, factors, and implications. In *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bendik B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. In *MCIS 2018 Proceedings*. The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS). <https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37>.
- Panthong, S. (2020, July 9-10). Strategies for managing work styles for development into a new era organization. In *The 12th National Academic Conference*. Nakhon Pathom Rajabhat University.
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D, & Onsampant, S. (2023). “Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success”. *International Journal of Educational Communications and Technology (IJECT)*, 3(2), 30–42.
- Philip, K., Hermawan, K., & Iwan, S. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons Inc.
- Prasatthong, C., Pancharoen, C. (2021). Readiness for change working age people Bangkok in the era of digital Transformation. *Suthiparitat Journal*, 35(2), 94-111.
- Prasomtong, N. (2023). *Readiness of Generation Z for the transformation to digital organization management with Agile Management*. Nakhonsawan Rajabhat University.
- Raengsungnoen, K. (2011). *Factor analysis using SPSS and AMOS for research*. SE-ED Education.
- Rangsimantasiri, P., & Muthitacharoen, P. (2021). Communication strategies under the Agile working concept, Case study: Mirai Department Bank of Ayudhya Public Company Limited. *Media and Communication Inquiry*, 3(12), 57–71.
- Reynolds, R. (2016). Defining, designing for, and measuring “digital literacy” development in learners: A proposed framework. *Educational Technology Research & Development*, 64(4), 735–762.
- Sincharu, T. (2017). *Research and statistical data analysis with SPSS and AMOS*. Business R&D.
- Suwattanawanich, N. (2019). *Guidelines for using Agile (Agile) in organizations to be successful of one bank* [Unpublished master’s thesis]. Mahidol University.
- Thanabadithamcharee, D. (2019, June 14). *Digital transformation and enterprise architecture*. https://www.sit.kmutt.ac.th/wpcontent/uploads/2019/09/001_DX_Part1_Intro_v1082_DT.pdf.

โมเดลเชิงสาเหตุความพร้อมของคนยุคเจนเนอเรชั่นซีสู่การเปลี่ยนผ่านฯ

- Thanyarattakul, T., & Wirunhakarun, N. (2018). *Digital Transformation Compass*. SE-Ed.
- Thongsuk, K. (2019). Work efficiency resulting from knowledge and understanding of being a digital organization according to policy digital government case study of the office of the civil service commission. *Journal of the dual degree program in public administration and business administration*, 2(2), 39-49.
- Wanichabancha, K. (2014). *SEM structural equation analysis with AMOS*. Chula Book Center.
- Wilawan, U. (2013). *The Study of Change Management of Government's Secondary School Administrator in The Secondary Educational Area Office 2* [Unpublished master's thesis]. Srinakharinwirot University.
- William, S., Neil, H. (1991), *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069*. Harper Perennial.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62, 33-43.

ประวัติแนบท้ายบทความ



Name and Surname:	Assistant Professor Dr.Nawaporn Prasomtong
Highest Education:	Phd. Business Administration
University of Agency:	Faculty of Management Sciences
Field of Expertise:	Business Administration
Address:	(M.B.A) Faculty of Management Sciences Nakhonsawan Rajabhat University
E-mail:	pra.prasomtong2519@gmail.com