

SAC-01-029

## ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถให้องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

### Affecting the Organization's Ability to be Ready to Transform into a Digital Organization: A Case Study of Shipyard Industry in Laem Chabang Industrial Estate, Chonburi

ภูบดี ชันทีโมกข์<sup>1</sup> และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราพร ระโหฐาน<sup>2</sup>

Phubodee Khanteemok<sup>1</sup>, Assistant Professor Dr. Jiraporn Rahothan<sup>2</sup>

นักศึกษาระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี<sup>1</sup>

อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี<sup>2</sup>

Master Student, Graduate College of Management, Sripatum University Chonburi campus<sup>1</sup>

Lecturer, Faculty of Business Administration, Sripatum University Chonburi campus<sup>2</sup>

[jatuporn1978@gmail.com](mailto:jatuporn1978@gmail.com)<sup>1</sup>, [jiraporn37@hotmail.com](mailto:jiraporn37@hotmail.com)<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงปริมาณนี้สำรวจปัจจัยส่วนบุคคลและภายในองค์กรที่มีผลต่อความพร้อมในการปรับตัวสู่องค์กรดิจิทัลของพนักงาน อู่ซ่อมเรือในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่าง 345 คน ถูกเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ครอบคลุม ประชากรศาสตร์ การรับรู้ปัจจัยภายใน และระดับความพร้อมดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติอนุมาน อาทิ การทดสอบที (T-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA หรือ F-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม รวมถึงการ วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ผลพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานชายวัย 41-50 ปี ระดับปฏิบัติการ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี พนักงานมีการรับรู้ปัจจัยภายในองค์กรสูง โดยเฉพาะภาวะผู้นำและการ สื่อสาร แต่การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต และการมีส่วนร่วมของพนักงานยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่ง เป็นโอกาสในการพัฒนา ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะความร่วมมือและความเต็มใจปรับตัว ความเชื่อมั่นในความเปลี่ยนแปลง ความชัดเจนของเป้าหมาย และความเพียงพอของทรัพยากรก็อยู่ในระดับน่าพอใจ การวิเคราะห์ปัจจัย ส่วนบุคคลด้วย T-test และ F-test พบว่าเพศไม่มีผลต่อความพร้อมโดยรวม ยกเว้นความเพียงพอของทรัพยากรที่เพศหญิงรับรู้มากกว่า ส่วนอายุไม่มีผล แต่ตำแหน่งงานกลับสัมพันธ์อย่างชัดเจน โดยพนักงานทั่วไปพร้อมกว่าหัวหน้างานในทุกมิติ และพนักงานที่มี ประสบการณ์น้อยกว่าสามปีมีความพร้อมโดยรวมสูงกว่ากลุ่มอื่น การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายในองค์กร โดยรวมสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพร้อมได้สูง แต่มีเพียง "ประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงในอดีต" เท่านั้นที่มีอิทธิพลเชิง บวกอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมของพนักงานยังไม่พบอิทธิพลที่มี นัยสำคัญทางสถิติในงานวิจัยนี้

**คำสำคัญ :** ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือ องค์กรดิจิทัล ประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงในอดีต

#### Abstract

This quantitative research explores the personal and organizational factors influencing the readiness of employees in the shipbuilding industry in Laem Chabang Industrial Estate, Chonburi Province, to transition into a digital organization. Data was collected from 345 employees using a questionnaire designed to cover demographic information, perception of internal organizational factors related to change, and their level of digital transformation readiness. Data analysis employed descriptive statistics, inferential statistics such as T-tests and Analysis of Variance (ANOVA or F-tests) for group comparisons, and Multiple Regression analysis to determine the influence of various factors. The findings indicate that the majority of the sample consisted of male employees, aged 41-50, working at the operational level with over 5 years of experience. Employees reported a high perception of internal organizational factors influencing digital transformation, particularly in leadership and internal communication. However, perception regarding organizational culture, past change experiences, and employee participation

remained at a moderate level, indicating areas for potential improvement. Overall, employees demonstrated a high level of readiness for digital transformation, especially concerning cooperation with others and willingness to adapt. Confidence in change, clarity of goals, and resource adequacy were also perceived as high. T-tests and F-tests on individual factors revealed no significant difference in overall readiness based on gender, except for resource adequacy, where females perceived it more significantly than males. Age had no significant impact on readiness. However, job position showed a clear correlation, with general employees exhibiting higher readiness across all dimensions compared to supervisors. Interestingly, employees with less than three years of experience showed higher overall readiness than those with longer tenures. Multiple Regression analysis indicated that all studied internal organizational factors collectively explained a high variance in digital transformation readiness. However, only "past change experience" demonstrated a significant positive influence, while leadership, internal communication, organizational culture, and employee participation did not show a statistically significant influence in this study.

**Keywords:** Change Readiness, Digital Transformation, Ship Repair Industry, Past Change Experience

## บทนำ

อุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือในประเทศไทยกำลังเผชิญความท้าทายในการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล เนื่องจากปัญหาการจัดการข้อมูลแบบเอกสาร ความล่าช้าในการสื่อสาร และการขาดเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Ng et al., 2021; Lee & Kim, 2020) การนำเทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ ERP, IoT, AI, และ AR/VR จึงจำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาว (Lim & Kim, 2023; Wang et al., 2022)

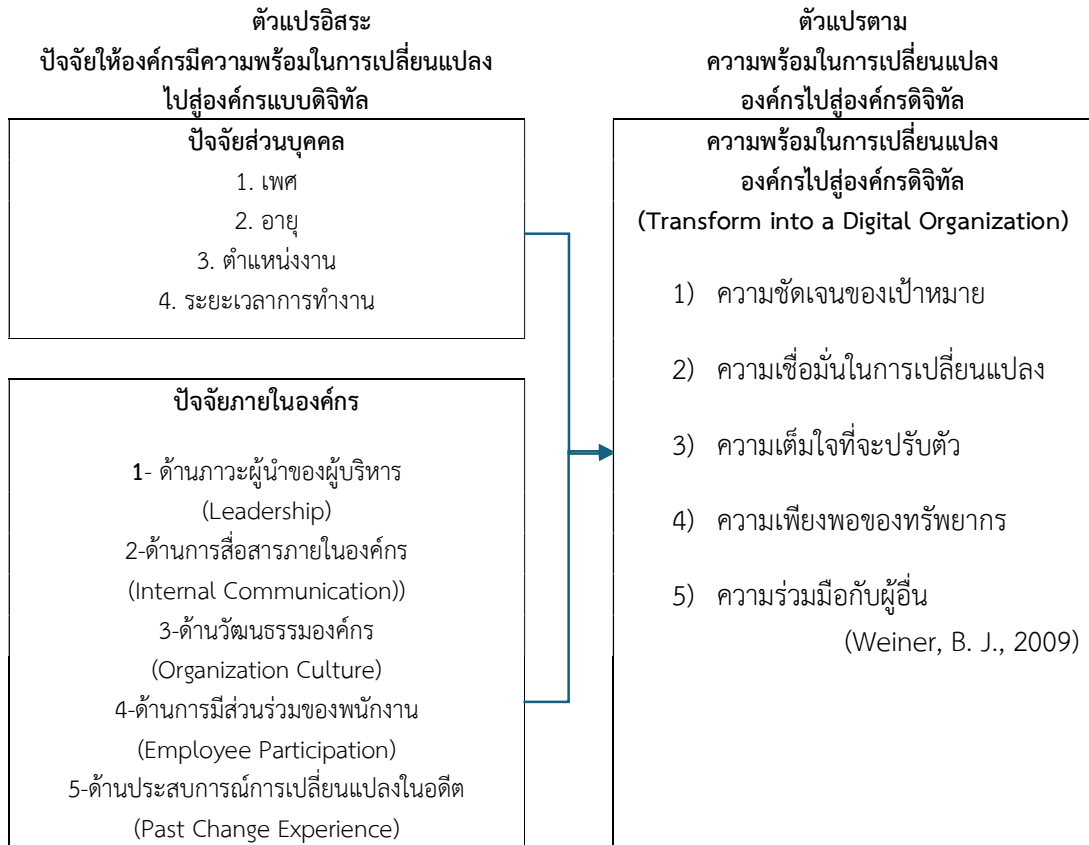
ในบริบทของประเทศไทย การวิจัยความพร้อมดิจิทัลในอุตสาหกรรมเฉพาะทางยังมีจำกัด แม้การศึกษาอื่นจะเน้นความสำคัญของการเตรียมพร้อมบุคลากรและโครงสร้างองค์กร (สุวรีย์, 2565; ศิริมาและคณะ, 2564) การวิจัยเชิงปริมาณนี้จึงมุ่งศึกษา ความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ในอู่ซ่อมเรือ โดยวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต

การศึกษาดูรวมการกรอบแนวคิดสำคัญ ได้แก่ ADKAR Model ของ Hiatt (2006) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงรายบุคคล, ทฤษฎี 3 ขั้นของ Kurt Lewin (1947) เพื่อเข้าใจพลวัตการเปลี่ยนแปลงองค์กร, โมเดล 8 ขั้นของ John Kotter (1996) ในการนำกระบวนการเปลี่ยนแปลง, และ ทฤษฎี Organizational Readiness ของ Weiner (2009) ที่เน้นแรงจูงใจร่วมและความเชื่อมั่นในขีดความสามารถขององค์กร การบูรณาการแนวคิดเหล่านี้จะช่วยวางกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมขององค์กรในอุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัลในหลายมิติ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ระดับความพร้อมขององค์กรในภาพรวม รวมถึงการสำรวจบทบาทของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนี้ยังศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนหรือขัดขวางความพร้อมในการปรับตัว

ขณะเดียวกันยังวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในเหล่านี้กับระดับความพร้อมขององค์กร รวมทั้งพิจารณาผลของประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นและทัศนคติของบุคลากรในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ข้อมูลทั้งหมดจะถูกใช้เพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการส่งเสริมความพร้อมขององค์กรให้สามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้ออกแบบโมเดลของกรอบแนวคิดจากหลักการที่สำคัญของแต่ละทฤษฎีที่ได้ศึกษาโดยสามารถกำหนด กรอบแนวความคิดวิจัยได้ดังภาพด้านล่างต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดงานวิจัย

### วิธีการดำเนินงานวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้คือพนักงานในอุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี จำนวน 345 คน ซึ่งได้จากการคำนวณด้วยสูตรของ Yamane (1967) จากประชากรทั้งหมด 2,500 คน โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือค่าระดับนัยสำคัญ 0.05

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย:

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน รวม 35 ข้อ ได้แก่:

**ตอนที่ 1:** ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน (4 ข้อ)

**ตอนที่ 2:** ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (25 ข้อ) ครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม และประสบการณ์การเปลี่ยนแปลง

**ตอนที่ 3:** ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (6 ข้อ)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบมาตราส่วนลิเคิร์ต 5 ระดับ โดยใช้การวัดแบบอัตราภาคขั้น (Interval Scale) รายการคำถามในแบบสอบถามจัดทำขึ้นโดยอิงจากแนวคิดทฤษฎี ADKAR (Hiatt, 2006), โมเดลการเปลี่ยนแปลง 3 ชั้นของ Kurt Lewin, โมเดล 8 ชั้นของ John Kotter และทฤษฎี Organizational Readiness ของ Weiner (2009)

#### การตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ :

การวิจัยนี้ได้ทำการทดสอบเครื่องมือโดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาผ่านการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่าค่าดัชนีอยู่ระหว่าง 0.90-1.00 ซึ่งเป็นค่าที่เหมาะสม จากนั้นทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) >0.70 เพื่อทดสอบว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือในระดับดี นอกจากนี้ ได้ทำการทดสอบเบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างนำร่องจำนวน 30 คน และพบว่าข้อคำถามมีความชัดเจน สามารถใช้ในการเก็บข้อมูลจริงได้

## ตารางที่ 1

การตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

Cronbach's Alpha ปัจจัยภายในองค์กร		Cronbach's Alpha ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร	
1. ด้านภาวะผู้นำ	0.930	1. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร	0.899
2. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	0.931		
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.915		
4. ด้านการมีส่วนร่วม	0.933		
5. ด้านประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต	0.863		

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) >0.70 การวิเคราะห์ข้อมูล:

ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ระดับความพร้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation), การทดสอบค่าเฉลี่ย (t-test), การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อตรวจสอบสมมติฐานของการวิจัย

## ผลการวิจัย

### ตารางที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

หัวข้อ	กลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	ข้อมูลสรุป
เพศ	ชาย	229	66.4	เพศชายมากที่สุด (66.4%)
	หญิง	116	33.6	
อายุ	18-40 ปี	106	27.2	กลุ่มอายุ 41-50 ปี มากที่สุด (46.7%)
	41-50 ปี	161	46.7	
	51 ปีขึ้นไป	78	22.6	
ตำแหน่งงาน	หัวหน้างาน	102	29.6	พนักงานทั่วไปมากที่สุด (70.4%)
	พนักงานทั่วไป	243	70.4	
ระยะเวลาทำงาน	ต่ำกว่า 3 ปี	107	31.0	ส่วนใหญ่อยู่มากกว่า 5 ปี (55.7%)
	3-5 ปี	46	13.3	
	มากกว่า 5 ปี	192	55.7	

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในการศึกษานี้เป็น เพศชาย อายุ 41-50 ปี ทำงานในตำแหน่ง พนักงานทั่วไป และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี ซึ่งสะท้อนถึงโครงสร้างแรงงานของอุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ว่ามีลักษณะเป็นแรงงานชายที่มีประสบการณ์และอยู่ในช่วงวัยกลางคนเป็นหลัก

### ตารางที่ 3

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระดับการรับรู้ถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล

ข้อ	ปัจจัยภายในองค์กร	N = 345		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		$\bar{X}$	SD.		
1	ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.77	.66	มาก	1
2	ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	3.55	.71	มาก	2
3	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.39	.67	ปานกลาง	3
4	ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	3.32	.79	ปานกลาง	5
5	ด้านประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต	3.38	.61	ปานกลาง	4
ภาพรวม		3.67	.57	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในระดับสูง โดยมี ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นจุดแข็งสูงสุดและ การสื่อสารภายในองค์กร เป็นจุดแข็งรองลงมา อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กร ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของพนักงาน ยังอยู่ในระดับปานกลางและเป็นจุดที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน การวิจัยจึงเน้นย้ำความจำเป็นในการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### ตารางที่ 4

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ภาพรวมของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล

ข้อ	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล	N = 345		การแปล ความหมาย	ลำดับที่
		$\bar{X}$	SD.		
1	ด้านความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย	3.57	.66	มาก	4
2	ด้านความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง	3.74	.76	มาก	3
3	ด้านความเต็มใจที่จะปรับตัว	3.77	.61	มาก	2
4	ด้านความเพียงพอของทรัพยากร	3.51	.67	มาก	5
5	ด้านความร่วมมือกับผู้อื่น	3.80	.65	มาก	1
รวม		3.68	.67	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า พนักงานมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลโดยรวมในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ด้านความร่วมมือกับผู้อื่น ซึ่งเป็นความพร้อมสูงสุด ตามมาด้วย ความเต็มใจที่จะปรับตัว และ ความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย และ ความเพียงพอของทรัพยากร ก็ยังอยู่ในระดับที่แสดงถึงความพร้อมที่ดีเยี่ยมเช่นกัน

### ตารางที่ 5

แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล จำแนกตามเพศ (T-Test)

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล	เพศชาย N=229		เพศหญิง N=116		t	p
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.		
	1. ด้านความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย	3.6	.589	3.52		
2. ด้านความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง	3.76	.708	3.71	.875	.518	.605
3. ด้านความเต็มใจที่จะปรับตัว	3.75	.619	3.81	.603	-.910	.364
4. ด้านความเพียงพอของทรัพยากร	3.40	.672	3.72	.640	-4.27	.000*
5. ด้านความร่วมมือกับผู้อื่น	3.85	.652	3.71	.646	1.95	.052
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.67</b>	<b>.522</b>	<b>3.69</b>	<b>.655</b>	<b>-.319</b>	<b>.750</b>

\* Sig. < 0.05 (\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 5 การวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลโดยรวม ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างพนักงานเพศชายและเพศหญิง ในส่วนของความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย ความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง ความเต็มใจที่จะปรับตัว และความร่วมมือกับผู้อื่นก็ไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่พบว่า เพศหญิงรับรู้ถึงความเพียงพอของทรัพยากรมากกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นข้อแตกต่างที่เด่นชัดเพียงด้านเดียว

### ตารางที่ 6

แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล จำแนกตามอายุ ด้วย (One-way ANOVA)

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล	18-40ปี N=106		41-50ปี N=161		51ปีขึ้นไป N=78	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
	1. ด้านความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย	3.55	.500	3.59	.607	3.56
2. ด้านความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง	3.75	.778	3.81	.760	3.56	.749
3. ด้านความเต็มใจที่จะปรับตัว	3.89	.574	3.73	.447	3.69	.887
4. ด้านความเพียงพอของทรัพยากร	3.57	.498	3.51	.634	3.44	.934
5. ด้านความร่วมมือกับผู้อื่น	3.89	.747	3.73	.447	3.85	.839
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.72</b>	<b>.466</b>	<b>3.67</b>	<b>.498</b>	<b>3.62</b>	<b>.794</b>

จากตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล โดยจำแนกตามกลุ่มอายุ พบว่า ไม่ว่าพนักงานจะอยู่ในช่วงอายุใด ไม่ว่าจะเป็วัยเริ่มต้นทำงาน วัยกลางคน หรือใกล้เกษียณ ต่างก็มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงใกล้เคียงกันในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความชัดเจนของเป้าหมาย ความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง ความเต็มใจที่จะปรับตัว ความเพียงพอของทรัพยากร หรือความร่วมมือกับผู้อื่น โดยภาพรวมแล้ว ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของความพร้อมระหว่างกลุ่มอายุต่างๆ

## ตารางที่ 7

การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล จำแนกตามช่วงอายุ

แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	Sig.(p)
1. ด้านความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	.122	2	.061	.137	.872
	ภายในกลุ่ม	152.38	342	.446		
	รวม	152.51	344			
2. ด้านความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	3.31	2	1.65	2.84	.060
	ภายในกลุ่ม	199.21	342	.582		
	รวม	202.52	344			
3. ด้านความเต็มใจที่จะปรับตัว	ระหว่างกลุ่ม	2.21	2	1.10	2.98	.052
	ภายในกลุ่ม	127.23	342	.372		
	รวม	129.44	344			
4. ด้านความเพียงพอของทรัพยากร	ระหว่างกลุ่ม	.761	2	.381	.827	.438
	ภายในกลุ่ม	157.45	342	.460		
	รวม	158.21	344			
5. ด้านความร่วมมือกับผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	1.82	2	.913	2.15	.117.
	ภายในกลุ่ม	144.77	342	.423		
	รวม	146.59	344			
6. รวมทุกด้านของปัจจัยภายใน	ระหว่างกลุ่ม	.530	2	.265	.814	.444
	ภายในกลุ่ม	111.23	342	.325		
	รวม	111.76	344			

\* Sig. < 0.05 (\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 7 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล จำแนกตามช่วงอายุ พบว่าไม่ว่าจะเป็นความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย ความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง ความเต็มใจที่จะปรับตัว ความเพียงพอของทรัพยากร หรือความร่วมมือกับผู้อื่น รวมถึงความพร้อมโดยรวมของปัจจัยภายในองค์กรทั้งหมด ก็ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพนักงานในแต่ละกลุ่มอายุ ซึ่งหมายความว่าอายุไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานแตกต่างกันอย่างชัดเจน

## ตารางที่ 8

แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล จำแนกตามตำแหน่งงาน (T-Test)

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล	หัวหน้างาน		พนักงานทั่วไป		t	p
	N=102		N=243			
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.		
1. ด้านความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย	3.25	.64	3.70	.63	-5.99	.000*
2. ด้านความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง	3.49	.50	3.84	.83	-4.84	.000*
3. ด้านความเต็มใจที่จะปรับตัว	3.48	.50	3.89	.61	-5.91	.000*
4. ด้านความเพียงพอของทรัพยากร	3.33	.66	3.58	.67	-3.17	.002*
5. ด้านความร่วมมือกับผู้อื่น	3.57	.65	3.90	.62	-4.36	.000*
ภาพรวม	3.42	.51	3.78	.55	-5.56	.000*

\* Sig. < 0.05 (\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลตามตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานทั่วไปมีความพร้อมสูงกว่าหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญในทุกมิติของความพร้อม ไม่ว่าจะเป็นด้านความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย ความเชื่อมั่นใน

การเปลี่ยนแปลง ความเต็มใจที่จะปรับตัว ความเพียงพอของทรัพยากร หรือความร่วมมือกับผู้อื่น และเมื่อพิจารณาภาพรวม ก็ยังคงพบความแตกต่างที่ชัดเจนในลักษณะเดียวกัน

#### ตารางที่ 9

แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานด้วย (One-way ANOVA)

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล	ต่ำกว่า 3ปี		3-5ปี		5ปีขึ้นไป	
	N=107		N=46		N=192	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
1. ด้านความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย	3.66	.672	3.52	.505	3.53	.693
2. ด้านความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง	3.91	.734	3.48	.505	3.71	.828
3. ด้านความเต็มใจที่จะปรับตัว	4.00	.476	3.52	.505	3.70	.665
4. ด้านความเพียงพอของทรัพยากร	3.67	.670	3.52	.505	3.42	.704
5. ด้านความร่วมมือกับผู้อื่น	3.89	.572	3.78	.841	3.76	.643
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.82</b>	<b>.532</b>	<b>3.56</b>	<b>.464</b>	<b>3.62</b>	<b>.598</b>

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลตามระยะเวลาการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานน้อยมีความพร้อมโดยรวมสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาทำงานนานกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย ความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง ความเต็มใจที่จะปรับตัว และความเพียงพอของทรัพยากร พนักงานกลุ่มนี้แสดงความพร้อมที่โดดเด่นกว่าอย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่ด้านความร่วมมือกับผู้อื่นนั้นมีความพร้อมใกล้เคียงกันทุกกลุ่ม

#### ตารางที่ 10

การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	Sig.(p)
1. ด้านความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	1.33	2	.666	1.50	.223
	ภายในกลุ่ม	151.17	342	.442		
	รวม	152.51	344			
2. ด้านความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	6.31	2	3.156	5.50	.004*
	ภายในกลุ่ม	196.21	342	.574		
	รวม	202.52	344			
3. ด้านความเต็มใจที่จะปรับตัว	ระหว่างกลุ่ม	9.49	2	4.74	13.53	.000*
	ภายในกลุ่ม	119.95	342	.351		
	รวม	129.44	344			
4. ด้านความเพียงพอของทรัพยากร	ระหว่างกลุ่ม	4.51	2	2.25	5.02	.007*
	ภายในกลุ่ม	153.69	342	.449		
	รวม	158.21	344			



ตารางที่ 10 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	Sig.(p)
5. ด้านความร่วมมือกับผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	1.13	2	.569	1.33	.264
	ภายในกลุ่ม	145.45	342	.425		
	รวม	146.59	344			
6. รวมทุกด้านของปัจจัยภายใน	ระหว่างกลุ่ม	3.51	2	1.75	5.55	.004*
	ภายในกลุ่ม	108.25	342	.317		
	รวม	111.76	344			

\* Sig. < 0.05 (\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลตามระยะเวลาการทำงาน พบว่า ความพร้อมโดยรวมขององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาทำงานต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้าน ความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง ความเต็มใจที่จะปรับตัว และความเพียงพอของทรัพยากร ซึ่งบ่งชี้ว่าระยะเวลาการทำงานมีผลต่อการรับรู้และความพร้อมในมิติเหล่านี้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในด้านความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและความร่วมมือกับผู้อื่นนั้น ไม่พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 11

การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยภายใน ต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสารภายใน วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.(p)
จากการถดถอย	61.467	5	12.293	82.853	.000*
จากแหล่งอื่นๆ	50.300	339	1.48		
<b>รวม</b>	<b>111.76</b>	<b>344</b>			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation, R) = .74

ค่าสัมประสิทธิ์ด้านประสิทธิภาพ (Coefficient of determination, R<sup>2</sup>) = .55

\* Sig. < 0.05 (\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 11 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในขององค์กรต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงพบว่า ปัจจัยภายในที่ศึกษาร่วมกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลได้ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำ การสื่อสารภายใน วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพร้อมดังกล่าว

**ตารางที่ 12**

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยภายใน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสารภายใน วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต ที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล	(B)	(β)	t	Sig.
ค่าคงที่	1.203		9.073	.000
1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	.001	.002	.024	.981
2. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	.129	.169	1.872	.062
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	.116	.136	1.729	.085
4. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	-.045	-.063	-1.138	.256
5. ด้านประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต	.523	.567	10.510	.000*

\* Sig. < 0.05 (\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 12 การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กรต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลพบว่า ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีตเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพร้อมดังกล่าว ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมของพนักงาน กลับไม่พบว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในงานวิจัยนี้ สร้างสมการการถดถอยสามารถสร้างออกมาเป็นสมการได้ ดังนี้

$$\bar{X} \text{ ปัจจัยภายในองค์กร} = a_1 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5 \dots\dots\dots(1)$$

$$\text{แทนค่าใน (1) } \bar{X} \text{ ปัจจัยภายในองค์กร} = 1.203 + 0.523(x_5)$$

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบดิจิทัล จากปัจจัยภายใน = 1.203 + 0.523 (ด้านประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต) จากสมการ (1) สมการนี้แสดงให้เห็นว่า "ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต" เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อ "ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล" ยิ่งองค์กรมีประสบการณ์ที่ดีกับการเปลี่ยนแปลงในอดีตมากเท่าใด ความพร้อมในการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลก็จะยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น โดยมีค่าพื้นฐานเริ่มต้นของความพร้อมอยู่ระดับหนึ่ง และประสบการณ์ในอดีตนี้จะช่วยเสริมให้ความพร้อมนั้นเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน

**สรุปผลการวิจัย**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความพร้อมของพนักงานในอุตสาหกรรมอยู่ซ่อมเรือในการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณถูกนำมาใช้โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจากอยู่ซ่อมเรือจำนวน 345 คน เครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การทดสอบที (T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผลการศึกษาที่สำคัญมีดังนี้:

- ความพร้อมโดยรวม:** องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยรวม 3.68 จาก 5) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความร่วมมือกับผู้อื่น (ค่าเฉลี่ย 3.80) และความเต็มใจที่จะปรับตัว (ค่าเฉลี่ย 3.77) อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กร ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต และการมีส่วนร่วมของพนักงานยังคงมีการรับรู้ในระดับปานกลางและเป็นจุดที่ต้องพัฒนา
- ปัจจัยส่วนบุคคล:**
  - เพศ:** ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของความพร้อมโดยรวมระหว่างเพศชายและเพศหญิง ยกเว้นในมิติของความเพียงพอของทรัพยากรที่เพศหญิงรับรู้มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
  - อายุ:** ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติระหว่างกลุ่มอายุต่าง ๆ
  - ตำแหน่งงาน:** พนักงานทั่วไปมีความพร้อมสูงกว่าหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญในทุกมิติของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

**ระยะเวลาการทำงาน:** พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่าสามปีมีความพร้อมโดยรวมสูงกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง ความเต็มใจที่จะปรับตัว และความเพียงพอของทรัพยากร

### 3. อิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กร:

ปัจจัยภายในองค์กรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสารภายใน วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลได้ในระดับสูง (ร้อยละ 55)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า "ประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงในอดีต" เท่านั้นที่มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ยังไม่พบอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติในงานวิจัยนี้

### การอภิปรายผล

ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าอุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบังมีความพร้อมในระดับสูงสำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล โดยมีมิติความร่วมมือกับผู้อื่นและความเต็มใจที่จะปรับตัวอยู่ในระดับโดดเด่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าความพร้อมของบุคลากรเป็นรากฐานสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Weiner, 2009) อย่างไรก็ตาม การรับรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต และการมีส่วนร่วมของพนักงานยังคงอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นสัญญาณว่ายังคงมีช่องว่างที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ

ประเด็นที่น่าสนใจจากการวิจัยคือ "ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต" เป็นปัจจัยภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวที่สูงอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลลัพธ์นี้เน้นย้ำความสำคัญของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และการสร้าง "ความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง" (Change Efficacy) ของบุคลากร (Bandura, 1997) หากพนักงานเคยมีประสบการณ์เชิงบวกจากการปรับเปลี่ยนระบบหรือกระบวนการในอดีต พวกเขาจะมีความมั่นใจและเต็มใจที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าประสบการณ์การเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวเป็นหัวใจสำคัญในยุคดิจิทัล (สุรวิทย์ จริยะวิจิตร, 2565)

แม้ว่า "ภาวะผู้นำของผู้บริหาร" จะถูกพนักงานรับรู้ว่าเป็นจุดแข็งในภาพรวม แต่ผลการวิเคราะห์ทางสถิติกลับไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงหลายทฤษฎีที่เน้นบทบาทสำคัญของผู้นำในการขับเคลื่อนและสร้างแรงจูงใจ (Kotter, 1996; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2563) ผลลัพธ์นี้อาจสะท้อนว่าการมีผู้นำที่ "แข็งแกร่งในภาพลักษณ์" เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ หากการนำนั้นไม่ได้แปลไปสู่การสร้างประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกโดยตรงให้กับพนักงาน หรือไม่ได้นำไปสู่การเสริมสร้างปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญกว่าในบริบทเฉพาะของอุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือ ซึ่งอาจต้องการการนำที่เน้นการปฏิบัติและการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมมากกว่า (Armenakis & Harris, 2002)

นอกจากนี้ การที่ "วัฒนธรรมองค์กร" และ "การมีส่วนร่วมของพนักงาน" ยังไม่แสดงอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังคงอยู่ในระดับปานกลาง ชี้ให้เห็นว่าองค์กรยังขาดรากฐานวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างสรรค์ ตลอดจนกลไกที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญในการสร้าง "ความปรารถนา" (Desire) และ "การเสริมแรง" (Reinforcement) ตามโมเดล ADKAR (Hiatt, 2006; สุธิดา จินดารัตน์, 2565) หากพนักงานไม่ได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้สนับสนุนการทดลองและเรียนรู้ แรงต้านทานก็อาจเกิดขึ้นได้ ทำให้ประสบการณ์ตรงกลายเป็นตัวกำหนดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพียงปัจจัยเดียวที่โดดเด่น

สุดท้าย แม้ "การสื่อสารภายในองค์กร" จะอยู่ในระดับค่อนข้างดีและมีอิทธิพลรองลงมาจากประสบการณ์ แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความพร้อมอย่างชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรจะช่วยสร้าง "การรับรู้" (Awareness) และ "ความรู้" (Knowledge) ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง (Holt et al., 2010) หากการสื่อสารไม่สามารถเชื่อมโยงกับการสร้างประสบการณ์เชิงบวกหรือไม่ได้ทำให้พนักงานเห็นภาพรวมและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน ก็อาจทำให้บทบาทของมันลดลง

โดยสรุป การอภิปรายผลนี้เน้นย้ำว่า แม้อุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือจะมีความพร้อมพื้นฐานที่ดี แต่การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมุ่งเน้นการสร้างและใช้ประโยชน์จากประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีตอย่างจริงจัง ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างลึกซึ้ง แทนที่จะพึ่งพาบทบาทผู้นำเพียงอย่างเดียว เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถปรับตัวและขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริงและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ชื่อว่า "ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในอดีต" เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนความพร้อมสู่องค์กรดิจิทัลในอุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือนี้ จึงนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติ และเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถเสริมสร้างความพร้อมได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการเรียนรู้เพื่อรวบรวมและถอดบทเรียนจากการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว เพื่อให้กลายเป็นองค์ความรู้ภายใน นอกจากนี้ ควรมีการประเมินความพร้อมก่อนเริ่มโครงการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลทุกครั้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดเช่น ADKAR และ Weiner เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ที่สำคัญคือ ควรผลักดันให้การส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงเป็นยุทธศาสตร์หลักขององค์กร เพื่อสร้างรากฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และความยืดหยุ่น

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และลดแรงต้าน ควรจัดกิจกรรม Workshop จำลองสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการปรับตัวและสร้างความมั่นใจ ควบคู่ไปกับการยกระดับคุณภาพของกรณีมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยให้พวกเขามีสิทธิ์เสนอแนวทางและร่วมตัดสินใจในแผนงานดิจิทัลอย่างแท้จริง การสร้าง "Change Agent" หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทุกระดับชั้นภายในองค์กร เพื่อเป็นตัวแทนในการสื่อสารและแก้ไขความต้านทานในพื้นที่ปฏิบัติงาน จะช่วยให้กระบวนการราบรื่นขึ้น และควรนำระบบการสื่อสารแบบ Feedback Loop มาใช้ เพื่อให้พนักงานสามารถสะท้อนปัญหาและเสนอแนวคิดได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมรับการตอบกลับที่สร้างความเชื่อมั่น

#### ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์จากผลวิจัย

1. เสริมสร้าง "ทุนประสบการณ์" เป็นพลังของการเปลี่ยนแปลง: องค์กรควรรวบรวม "บทเรียนจากการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา" ทั้งสำเร็จและล้มเหลว จัดทำเป็นคลังความรู้ และใช้ "รุ่นที่เปลี่ยนแปลง" เป็นที่เลี้ยงในการถ่ายทอดประสบการณ์ รวมถึงจัดทำ Workshop เพื่อสะท้อนสิ่งที่เรียนรู้จากอุปสรรคและความสำเร็จ
2. วางรากฐาน "วัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง": ควรปรับค่านิยมองค์กรให้เน้นการเรียนรู้และความยืดหยุ่น กำหนดเป้าหมายให้ทุกหน่วยงานทดลองกระบวนการทำงานแบบใหม่ และส่งเสริมกิจกรรม "นวัตกรรมจากหน้างาน" ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวทาง
3. เปลี่ยน "การมีส่วนร่วม" จากเชิงสัญลักษณ์สู่เชิงกลยุทธ์: เชิญตัวแทนพนักงานเข้าร่วมคณะทำงานวางแผนการเปลี่ยนแปลง จัด "เวทีรับฟังความเห็น" ที่แสดงให้เห็นการนำข้อเสนอแนะไปใช้จริง และปรับบทบาทหัวหน้างานให้เป็นผู้ช่วยอำนวยความสะดวก (facilitator) แทนการสั่งการ
4. ยกระดับภาวะผู้นำจาก "ภาพลักษณ์" สู่ "ความน่าเชื่อถือ": ผู้บริหารควรได้รับการฝึกอบรม Change Management เชิงลึก และตั้งเป้าหมายให้ "ทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง" (lead by example) โดยใช้ระบบใหม่เป็นคนแรก และประเมินภาวะผู้นำจากผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงจริง
5. พัฒนาระบบการสื่อสารให้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนความพร้อม: ใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย สื่อสารแบบสองทางเพื่อรับ Feedback และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจัดทำ "ปฏิทินการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง" เพื่อให้พนักงานเข้าใจขั้นตอนและผลกระทบ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต

สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรพิจารณาศึกษาตัวแปรแทรกแซงและส่งเสริมอื่น ๆ เช่น Self-efficacy ความไว้วางใจในองค์กร และความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำความเข้าใจความพร้อมได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น การวิจัยเชิงคุณภาพแบบเจาะลึกด้วยการสัมภาษณ์หรือกลุ่มสนทนาจะช่วยค้นหาสาเหตุที่การมีส่วนร่วมของพนักงานไม่มีผลทางสถิติ และควรมีการเปรียบเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น เพื่อตรวจสอบว่าโมเดลความพร้อมนี้เป็นลักษณะเฉพาะของเรือหรือไม่ นอกจากนี้ การพัฒนาโมเดลการประเมินความพร้อมเชิงเฉพาะกิจที่ผสมผสานระหว่าง ADKAR-Weiner กับข้อมูลเฉพาะของอุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือ (เช่น ลักษณะงานหนัก ความเสี่ยงสูง ความผูกพันกับระบบงานเก่า) จะช่วยให้การประเมินแม่นยำยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเหล่านี้จะช่วยให้อุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือสามารถสร้างความพร้อมสู่ดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน เตรียมพร้อมสำหรับการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุคถัดไป

### เอกสารอ้างอิง

- กรมเจ้าท่า. (2564). รายงานประจำปี: ภาพรวมอุตสาหกรรมกรรมการซ่อมเรือในประเทศไทย. สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม.
- พิภพ พิทักษ์วรรณ. (2561). การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล. วารสารวิชาการการจัดการ, 6(1), 15–25.
- วิภารัตน์ แสงสุวรรณ. (2564). องค์ประกอบของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลขององค์กรภาครัฐไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริมา มงคลธงและคณะ. (2564). ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 15(3), 115–128.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2563). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย จันทร์ทอง. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในภาคอุตสาหกรรม. วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน, 12(2), 55–66.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2565). รายงานการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของภาคอุตสาหกรรม SMEs ปี 2565. สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA).
- สุธิดา จินดารัตน์. (2565). การวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โมเดล ADKAR. วารสารวิชาการการจัดการ, 39(2), 89–102.
- สุวรีย์ จริยะวิจิตร. (2565). ปัจจัยความพร้อมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการปรับเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล. วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 17(1), 89–105.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government, and our community. Prosci.
- Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G., & Weiner, B. J. (2010). Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change. *Journal of General Internal Medicine*, 25(1), 50–55. <https://doi.org/10.1007/s11606-009-1112-8>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>