



ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

ประเภทสารานุกรม

สิทธิวิทย์ ประไพธสัง^{1*} ปรียานุช อภิบุญโยภาส²

¹หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

²คณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Factor Affecting the Acceptance of Organizational Agility transformation

in State-Owned Public Utility Enterprises

Sitthiwit Praphosang^{1*} Preeyanuch Apibunyopas²

¹Master of Business Administration, Kasetsart University

²Faculty of Business Administration Kasetsart University

บทคัดย่อ

Article : Research

Received: 25 March 2025

Accepted: 21 April 2025

Published: 26 June 2025

Citation: Praphosang, S., & Apibunyopas, P. (2025). Factor Affecting the Acceptance of Organizational Agility transformation in State-Owned Public Utility Enterprises. *Modern Management Frontier Journal*, 23(1), 84-107.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยตามรูปแบบของพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) (2) เพื่อศึกษาระดับของความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรม (3) เพื่อศึกษาระดับของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว (4) เพื่อศึกษาอิทธิพลที่วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงผ่านความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรม โดยประยุกต์กรอบแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ร่วมกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการถึงผู้จัดการจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง จำนวน 260 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและโมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยตามรูปแบบพฤติกรรมตามแผน โดยปัจจัยด้านทัศนคติต่อพฤติกรรม การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ขณะที่การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงอยู่ในระดับปานกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างพบว่า ปัจจัยด้านทัศนคติต่อพฤติกรรม การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงลบ นอกจากนี้ ความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีนัยสำคัญต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ 54.2% ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการใช้เทคโนโลยีในงานร่วมกับการพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการปรับตัวสู่ความคล่องตัวได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ความคล่องตัวขององค์กร ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This research aims to: (1) investigate the level of factors within the Theory of Planned Behavior (TPB) framework, (2) examine the level of behavioral intention, (3) examine the level of acceptance of agile organizational change, and (4) study the influence of agile organizational culture on the acceptance of change through behavioral intention, by applying the Theory of Planned Behavior (TPB) framework in conjunction with agile organizational culture factors. The sample group consisted of 260 operational to managerial level employees from three state enterprises. Data were collected using questionnaires and analyzed with descriptive statistics and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The research results revealed that the sample group had a high level of agreement regarding the factors based on the Theory of Planned Behavior (TPB), specifically in the areas of attitude toward behavior and perceived behavioral control. In contrast, subjective norms were rated at a moderate level. The participants also reported a high level of Behavioral Intention and Acceptance of Change to Agile Organization. The results of the structural equation modeling analysis revealed that attitude toward behavior, perceived behavioral control, and Agility Organization Culture had a significant positive influence on behavioral intention. Conversely, subjective norms had a negative influence. Furthermore, behavioral intention served as a significant mediating variable for the acceptance of organizational change, explaining 54.2% of the variance in the dependent variable. The findings highlight that promoting an organizational culture that emphasizes flexibility, teamwork, continuous learning, and the integration of technology into work, along with developing positive attitudes and employee confidence, are crucial factors for enhancing an organization's ability to adapt to agility sustainably.

Keywords: Agility Organization, Theory of Planned Behavior, Agile Organizational Culture, Acceptance of Change

* Corresponding author: Master of Business Administration, Kasetsart University

E-mail address: Sitthiwit.p@ku.th

บทนำ (Introduction)

สถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันกำลังเผชิญกับการฟื้นตัวที่ช้า โดยมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งเกิดจากการฟื้นตัวของภาคธุรกิจในประเทศและการท่องเที่ยวที่เริ่มกลับมาดีขึ้นหลังจากการระบาดของโรคโควิด-19 (Bank of Thailand, 2024; Deloitte

Thailand, 2024) อย่างไรก็ตาม ยังมีความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก เช่น ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ และอัตราเงินเฟ้อที่สูง (Bank of Thailand, 2024) แน่ใจว่าปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจในประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจที่ต้องเผชิญกับภัยคุกคามในหลาย ๆ ด้าน

ความคล่องตัวขององค์กรจะส่งเสริมให้บริษัทและธุรกิจต่าง ๆ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างรวดเร็ว (Yusuf et. al., 2022) แนวคิดเรื่องความคล่องตัวขององค์กรมีรากฐานมาจากสองแนวคิดหลักคือ การปรับตัว (reactive) และความยืดหยุ่นขององค์กร (proactive) งานวิจัยที่ผ่านมาได้พัฒนาแนวคิดความคล่องตัวขององค์กรต่อยอดจากแนวคิดพื้นฐานดังกล่าว โดยเน้นย้ำถึงความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตอบสนองอย่างรวดเร็วผ่านการปรับเปลี่ยนทรัพยากร กระบวนการ และกลยุทธ์ (Zitkiene & Deksnys, 2018)

ความคล่องตัว (Agility) เป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวขององค์กรธุรกิจเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันโลกธุรกิจกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่เรียกว่า VUCA (Pangarso et. al., 2020) ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค หรือปัจจัยภายนอกอื่นๆ เช่น สงคราม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือภัยธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในสถานะเช่นนี้ความคล่องตัวขององค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Kanten et al., 2017) เจ้าของธุรกิจมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสำเร็จเนื่องจากความสามารถเฉพาะตัว (Individual Capabilities) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจ (Zahari et al., 2023) อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่องค์กรธุรกิจกำลังเผชิญคือความสามารถในการเพิ่มความคล่องตัวทางธุรกิจเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ โดยองค์กรธุรกิจมักประสบปัญหาในการปรับตัว และมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าเนื่องจากข้อจำกัดภายในด้านทรัพยากร กระบวนการ และโครงสร้างองค์กร การขาดความคล่องตัวเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่ที่มั่นคงกว่า ดังนั้น จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการระบุและแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางความคล่องตัวทางธุรกิจภายในองค์กรธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความสำเร็จในระยะยาว

ทั้งนี้ แนวคิดความคล่องตัวขององค์กรถูกนำเสนอว่าเป็นการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่อความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การออกแบบองค์กรที่คล่องตัวบ่งบอกถึงขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งมีความยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบไดนามิกในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และสนับสนุนความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Sansone et al., 2017) อย่างไรก็ตามการ

ปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจของประเทศไทยไปสู่การทำงานที่มีความคล่องตัวนั้นยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรอันเป็นผลมาจากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานยังคุ้นชินกับรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม รวมทั้งทัศนคติของพนักงานที่ยังไม่เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากหน่วยงานกลุ่มนี้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากภาคเอกชนทั้งในด้านโครงสร้างการบริหาร กระบวนการปฏิบัติงานที่อิงกับระเบียบราชการ และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นลำดับชั้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความคล่องตัวขององค์กรในระยะยาว ประกอบกับการที่หน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทนี้มักมีภารกิจในการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ จึงต้องเผชิญกับแรงกดดันในการปรับตัวให้ทันต่อความคาดหวังของประชาชน และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แม้แนวคิดเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กรจะได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า พนักงานและบุคลากรในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจยังคงแสดงพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงขาดความเข้าใจและทัศนคติเชิงบวกต่อรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และยังมีความลังเลที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวคิดความคล่องตัวขององค์กร ส่งผลให้การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรที่มีความคล่องตัวยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควรด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เพื่อกำหนดแนวทางที่ส่งเสริมการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรที่มีความคล่องตัว

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Purpose)

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยตามรูปแบบของพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB)
2. เพื่อศึกษาระดับของความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรม
3. เพื่อศึกษาระดับของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลที่วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงผ่านความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรม

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

เป็นระบบที่กำหนดความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจภายในองค์กรเพื่อให้การสั่งการและประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร (Thompson, 2003) โครงสร้างองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก เช่น สายการบังคับบัญชา แผนกและหน่วยงาน บทบาทและหน้าที่ การรวมหรือกระจายอำนาจ ช่วงการควบคุม และความเป็นทางการ (Ideascale, n.d.) ประเภทของโครงสร้างองค์กร ได้แก่ แบบฟังก์ชัน แบบหน่วยงาน แบบเมทริกซ์ แบบแนวนอน แบบลำดับชั้น และแบบเครือข่าย ซึ่งแต่ละแบบมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันตามความเหมาะสมขององค์กรและอุตสาหกรรม

1.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร (Agility Organization)

เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการปรับตัวและความคล่องตัวในองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน แนวคิดนี้สามารถนำไปใช้ได้หลายบริบทไม่เพียงแต่ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ยังรวมถึงการบริหารจัดการในทุกภาคส่วนขององค์กร McKinsey and Company (2018) ให้ความหมายของ Agility หมายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน โดยต้องมีทั้งความเร็วในการดำเนินการและความมั่นคงในโครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรสร้างขึ้น หลักการสำคัญขององค์กรแบบคล่องตัว มี 5 องค์ประกอบดังนี้ (1) ความยืดหยุ่นและปรับตัวได้เร็ว (2) คนเป็นศูนย์กลาง (3) การทำงานเป็นทีม (4) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ (5) การใช้เทคโนโลยี โดยในงานวิจัยฉบับนี้จะเรียกว่า **วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว (Agile Organizational Culture)** หมายถึง วิธีการทำงานแบบใหม่ที่เน้นความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ การทำงานแบบยืดหยุ่น เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change Theory)

แบบจำลอง McKinsey 7S เป็นกรอบการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นโดย Tom Peters และ Robert Waterman จากบริษัท McKinsey & Company ในช่วงปลายทศวรรษ 1970 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการขององค์กรซึ่งแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลักได้แก่ **Hard S's** เป็นองค์ประกอบที่สามารถจับต้องได้ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy), โครงสร้าง (Structure), และระบบ (Systems) และ **Soft S's** เป็นองค์ประกอบที่จับต้องไม่ได้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ค่านิยมร่วม (Shared Values), รูปแบบ (Style), พนักงาน (Staff), และทักษะ (Skills) ซึ่งความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสอดคล้องและการทำงานร่วมกันของทั้ง 7 องค์ประกอบเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายทางธุรกิจให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ในขณะเดียวกัน SAFe 6.0 (Scaled Agile Framework) ซึ่งพัฒนาโดย Leffingwell (2023) เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้องค์กรขนาดใหญ่นำแนวคิด Agile และ Lean มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี 7 สมรรถนะหลัก ได้แก่ (1) ความคล่องตัวในทีมและเทคนิค (2) การส่งมอบผลิตภัณฑ์

(3) การส่งมอบโซลูชัน (4) การจัดการพอร์ตโฟลิโอ (5) ความคล่องตัวขององค์กร (6) วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ (7) ความเป็นผู้นำแบบ โดยจากการศึกษาของ Dikert et al. (2016) และ Paasivaara et al. (2018) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรที่มีความคล่องตัวผ่านกรอบการทำงาน SAFe ได้แก่ ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ทักษะและทัศนคติของบุคลากร รวมถึง กระบวนการที่ชัดเจนและเป็นระบบ เมื่อนำแนวคิดจากทั้ง McKinsey 7S และ SAFe 6.0 มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อีกทั้งยัง เสริมสร้างความยืดหยุ่น (Agility) และนวัตกรรม (Innovation) ในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ซึ่งทั้งสองโมเดล มุ่งเน้นแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัลและสร้างรายได้เปรียบ ทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

1.4 ทฤษฎีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance of Change)

ทฤษฎีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของคูบล์เลอร์-รอสส์ (Kubler-Ross, 1969) ถือเป็นกรอบ แนวคิดหลักที่ใช้อธิบายกระบวนการปรับตัวทางจิตใจของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเปรียบเทียบ กระบวนการนี้กับกระบวนการตอบสนองต่อความทุกข์แบ่งออกเป็น 5 ระยะ ได้แก่ระยะแรก Denial (การ ปฏิเสธ) พนักงานมักไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แสดงออกถึงความตกใจและสับสน แม้องค์กรจะมีการเตรียม ความพร้อมล่วงหน้าแล้วก็ตาม ระยะที่สอง Anger (ความโกรธ) พนักงานอาจไม่พอใจหรือกังวลเนื่องจากความไม่ คู่กันเคยและความกลัวต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ระยะที่สาม Bargaining (การเจรจาต่อรอง) พนักงานเริ่มแสดง ความคิดเห็นและต่อรองเกี่ยวกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรรับฟังและชี้แจงแนวทางดำเนินการอย่าง ชัดเจน ระยะที่สี่ Depression (ความผิดหวัง) พนักงานอาจหมดกำลังใจหากความคิดเห็นไม่ได้รับการพิจารณา องค์กรควรให้การสนับสนุนและสื่อสารแนวทางปรับตัวอย่างเหมาะสม และระยะสุดท้าย Acceptance (การ ยอมรับ) พนักงานปรับตัวและเห็นผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น ดังนั้น การยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Acceptance of Change) หมายถึง กระบวนการที่ พนักงานในองค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเชิงบวก โดยการยอมรับนี้ครอบคลุมการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง การเปิดใจมองหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวที่ยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อม ใหม่ ๆ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Di Fabio & Gori, 2016)

1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior)

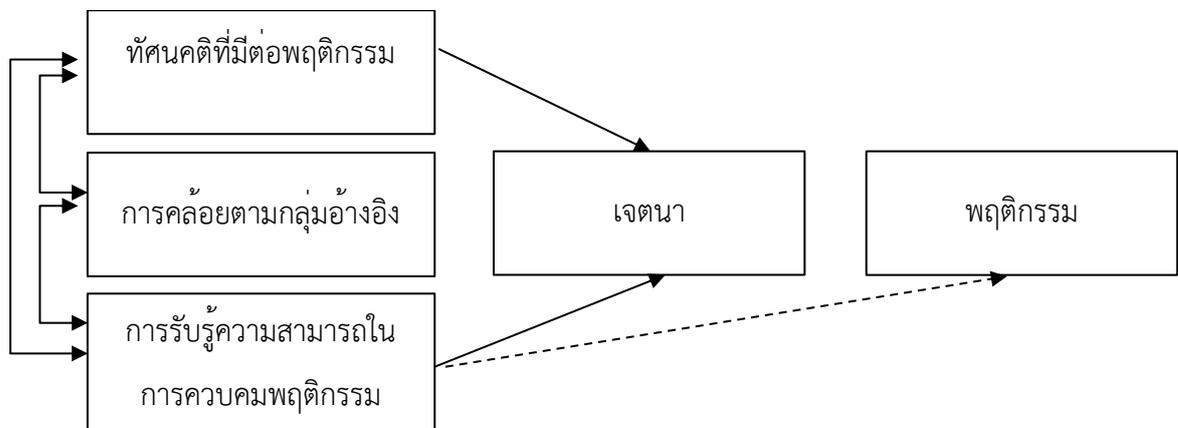
ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior) อธิบายถึง การแสดงพฤติกรรมของ มนุษย์จะเกิดจากการชี้แนะด้วยความเชื่อ 3 ประการ ได้แก่ ทัศนคติต่อพฤติกรรม (Attitude toward behavior) การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control) (Ajzen, 1991) โดยมีเจตนา (Intention) ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในทำนายพฤติกรรม (Duangchan, 2007) ดังนี้

1. ทักษะคติต่อพฤติกรรม (Attitude toward behavior) หมายถึง มุมมองและความเชื่อที่บุคคลมีต่อการกระทำบางอย่าง เช่น การนำ Agile มาใช้ โดยทัศนคติที่เป็นบวกจะสะท้อนถึงการรับรู้ที่ Agile ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น และการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลลงมือปฏิบัติตาม

2. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความคาดหวังของกลุ่มคนสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลนั้น เช่น ผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานสนับสนุนหรือคาดหวังให้พวกเขานำแนวทาง Agile มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control) หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อตนเองในการนำหลักการและแนวปฏิบัติของ Agile ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรที่พร้อมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

4. ความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (Behavioral Intention) หมายถึง ความตั้งใจในการนำแนวทาง Agile มาใช้ในการทำงาน กล่าวคือ ระดับความมุ่งมั่นและความพร้อมของบุคคลที่จะแสดงออกถึงการกระทำหรือพฤติกรรมใดๆ ในอนาคต โดยเป็นผลมาจากทัศนคติส่วนบุคคล อิทธิพลจากบุคคลรอบข้าง และความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะควบคุมพฤติกรรมนั้นๆ ให้เกิดขึ้นได้อย่างสำเร็จ



ภาพที่ 1 แบบจำลองทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผน ที่มา: Ajzen (1991)

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มวรรณกรรมตามวัตถุประสงค์การวิจัยแบ่งเป็นสองประเด็นหลัก ดังนี้

2.1 การศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการทำงานในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรประกอบด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติของพนักงาน ผู้นำองค์กร และระบบหรือเทคโนโลยี อุปสรรคสำคัญคือการขาดความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีของบุคลากร รวมถึงความพร้อมของงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐาน

การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรที่มีความคล่องตัวต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในองค์กรและการพัฒนาทักษะ และทัศนคติของบุคลากร ดังปรากฏในงานวิจัยของ Suwatthanavanich (2019) พบว่าอุปสรรคหลักในการนำแนวคิด Agile มาใช้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่ขาดเอกภาพ ข้อจำกัดด้านเวลา และความยึดติดกับกระบวนการทำงานแบบเดิม สอดคล้องกับ Roonnapak (2020) ที่พบว่าการเปลี่ยนผ่านต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงควบคู่กับการพัฒนาทักษะบุคลากร อีกทั้งผลการศึกษาของ Yodthong (2019) ยังระบุว่าการสื่อสารนโยบายที่ชัดเจนและครอบคลุมปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ Kaewchote (2022) พบว่าปัจจัยความสำเร็จหลักของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชันประกอบด้วยภาวะผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรม ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ตลอดจนความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามข้อจำกัดด้านงบประมาณและการขาดการฝึกอบรมยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Suwannik and Uon (2023) ที่พบว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นดิจิทัลสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของบุคลากรและได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และ Prakash and Attri (2017) ที่ได้จำแนกอุปสรรคเชิงโครงสร้างออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ การจัดการ เทคโนโลยี ความร่วมมือระหว่างพันธมิตร และการพัฒนาบุคลากร รวมไปถึงงานวิจัยของ Umbara et al. (2021) ที่พบว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นประเด็นวิจัยที่มีการอ้างอิงสูงสุดในบริบทของการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2.2 การศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน

ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนเป็นกรอบทฤษฎีที่ใช้วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจของบุคคลในบริบทต่างๆ Auttanung (2016) พบว่าการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจใช้งานระบบจัดการความรู้ในองค์กร ขณะที่ปัจจัยอื่น เช่น เจตคติต่อการแบ่งปันความรู้ไม่แสดงนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนถึงความซับซ้อนของการยอมรับเทคโนโลยีในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kiatvich (2019) ที่ระบุว่าความพร้อมของเทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรกำหนดหลักต่อทัศนคติของพนักงานต่อระบบ e-HRM ในโรงแรมระดับ 5 ดาว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Benic (2021) ที่พบว่าแม้พนักงานจะรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมการฝึกอบรมออนไลน์ แต่พวกเขาก็ยังคงเลือกการฝึกอบรมแบบพบหน้าหากมีทางเลือก ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความท้าทายอันสำคัญในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เมื่อพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร Chiangaree (2022) ระบุว่าความสามารถในการอดทนต่อความไม่แน่นอนและการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงล้วนเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ในขณะเดียวกัน Mohr and Kuhl (2021) ก็ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ผ่านการศึกษาที่พบว่า การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยีมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจยอมรับปัญญาประดิษฐ์ในภาคเกษตรกรรมเยอรมนีซึ่ง

สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของปัจจัยทางจิตวิทยาที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว จึงนำไปสู่การกำหนดสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

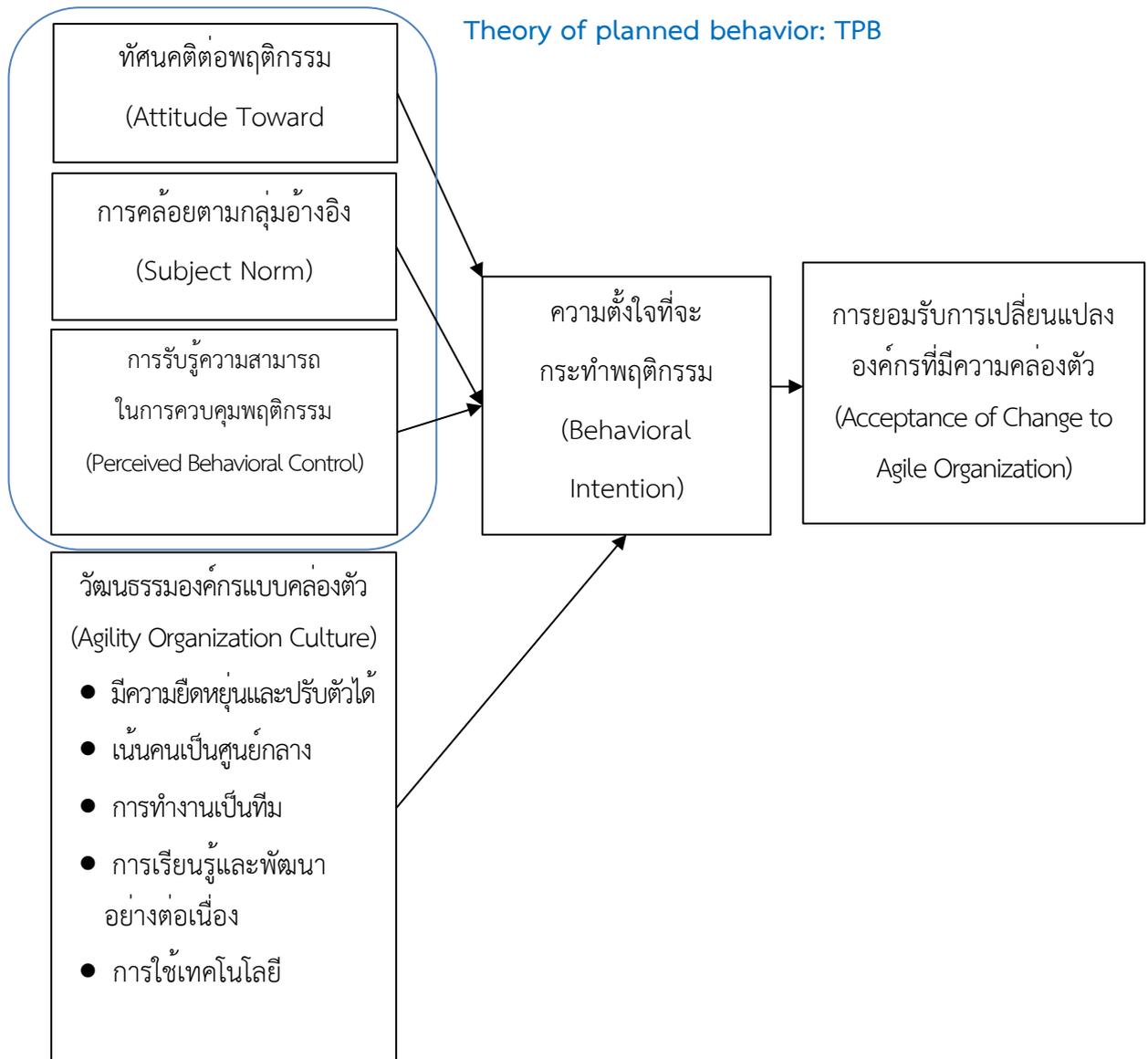
สมมุติฐานที่ 1 (H1): ทักษะคติต่อพฤติกรรมมีผลต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

สมมุติฐานที่ 2 (H2): การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีผลต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

สมมุติฐานที่ 3 (H3): การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมมีผลต่อความตั้งใจในการกระทำ พฤติกรรม

สมมุติฐานที่ 4 (H4): วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีผลต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

สมมุติฐานที่ 5 (H5): ความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมมีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความ คล่องตัว



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross – sectional Study) ใช้วิธีวิจัยแบบ การสำรวจ (Survey Research) ผ่านการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด (Closed-end Questions) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ระเบียบวิจัยเชิง พรรณนา (Descriptive Method) ประกอบกับการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานในการสรุปผลการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ “พนักงาน” จากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค จำนวนสามแห่ง ประกอบด้วยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การไฟฟ้านครหลวง และการประปาส่วนภูมิภาค รวม จำนวน 260 คน โดยกลุ่มตัวเองและ การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ 1) เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภท สาธารณูปโภค 2) มีสัญชาติไทย สามารถอ่าน ฟัง และเขียนภาษาไทยได้ และ 3) มีประสบการณ์ทำงานใน องค์กรไม่น้อยกว่า 6 เดือน ไม่จำกัดเพศ และแสดงความยินยอมในการเข้าร่วมการวิจัย กำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่างตามหลักเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) ที่เสนอให้ใช้ขนาดตัวอย่างเป็น 10 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ ในโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เนื่องจากโมเดลวิจัยมีพารามิเตอร์ 26 พารามิเตอร์ ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ จึงเท่ากับ 260 ตัวอย่าง ซึ่งอยู่ในช่วงที่เหมาะสม (200-400 ตัวอย่าง) เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ และมีอำนาจการทดสอบทางสถิติเพียงพอ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยทำการพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมภายใต้กรอบแนวคิดของการวิจัย ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน เป็นข้อคำถามปลายปิดให้ เลือกตอบเพียงข้อเดียว ส่วนที่ 2 ถึง 4 เป็นคำถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Linkert 'scales) โดยส่วนที่ 2 วัดปัจจัยตามพฤติกรรมตามแผนและโครงสร้างองค์กร จำนวน 17 ข้อ ครอบคลุม 4 ปัจจัย ได้แก่ ทัศนคติต่อ พฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง การรับรู้ความสามารถในการกระทำพฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร แบบคลองตัว ส่วนที่ 3 วัดความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม จำนวน 4 ข้อ และส่วนที่ 4 วัดการยอมรับการ เปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคลองตัว จำนวน 5 ข้อ ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการ ทบทวนวรรณกรรมโดยมีการตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามที่พัฒนาขึ้นดังนี้

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่าง เป็นระบบโดยส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ

วัตถุประสงค์การวิจัย ใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) เป็นเครื่องมือวัด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 1 เมื่อข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจ และให้คะแนน -1 เมื่อข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยนำคะแนนมาคำนวณค่า IOC โดยข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้ ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC เกิน 0.5 ซึ่งแสดงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยจึงสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไปได้ (Suriyawong et al., 2010)

2. การทดสอบความเที่ยงของชุดคำถามที่ใช้วัดตัวแปร ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ และมีการแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมีค่าสัมประสิทธิ์โดยรวมเท่ากับ 0.901 โดยทุกตัวแปรมีความมากกว่า 0.7 อันเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สะท้อนถึงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เพียงพอ (Cronbach, 1970)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลปฐมภูมิผ่านแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 คน โดยก่อนเริ่มกระบวนการเก็บข้อมูล ได้จัดทำหนังสือขออนุญาตอย่างเป็นทางการถึงผู้บริหารหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย แบบสอบถามถูกแจกจ่ายให้แก่บุคลากรตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้จัดการที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงานวิจัย หลังจากรวบรวมแบบสอบถามเสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล เช่น ความถูกต้องของการตอบคำถามและการวิเคราะห์ข้อมูลที่อาจขาดหายไป เพื่อเตรียมความพร้อมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และทดสอบสมมติฐานด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) แบบ PLS-SEM ผ่านโปรแกรม SmartPLS 4.0 กระบวนการวิเคราะห์แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 ทดสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการประเมินความเที่ยง (Composite Reliability) ความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ตามแนวทางของ Fornell and Larcker (1981)

2.2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในโมเดลด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และกระบวนการ Bootstrapping เพื่อยืนยันสมมติฐานที่ตั้งไว้ (Hair et al., 2013; Fornell & Larcker, 1981)

ผลการวิจัย (Research Result)

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 คน โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนเพศชายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.2 มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.6 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.8 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 59.6 และมีอายุงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.5 โดยผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว ประกอบด้วยทัศนคติต่อพฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง การรับรู้ความสามารถในการกระทำพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว และความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อทัศนคติต่อพฤติกรรมในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามการทำงานแบบ Agile จะช่วยให้พัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงอยู่ในระดับปานกลาง โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามผู้บริหารในองค์กรเชื่อว่าการทำงานแบบ Agile จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเท่ากับ 3.45

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามมั่นใจว่าประสบการณ์ในการทำงานจะช่วยให้นำหลักการ Agile ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเท่ากับ 3.57

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล่องตัวอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามองค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับแนวทาง Agile มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

2. ระดับความคิดเห็นต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

3. ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างมีความเหมาะสมผ่านเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

1. ความเที่ยงของตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ซึ่งทุกตัวบ่งชี้มีค่าสูงกว่า 0.50 สอดคล้องกับข้อเสนอของ Peterson (2000) และ Bagozzi & Yi (2012) สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการวัดตัวแปรแฝง

2. ความเที่ยงของตัวแปรแฝง ตรวจสอบด้วยค่า Cronbach's Alpha (CA) และ Composite Reliability (CR) พบว่าทุกตัวแปรแฝงมีค่าสูงกว่า 0.80 ตามเกณฑ์ของ Nunnally and Bernstein (1994) แสดงถึงความสอดคล้องภายในของโมเดล

3. ความตรงเชิงลู่เข้า พิจารณาจากค่า AVE ซึ่งทุกตัวแปรแฝงมีค่ามากกว่า 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าตัวแปรแฝงสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ได้เกินกว่าร้อยละ 50

4. ความตรงเชิงจำแนก โดยการเปรียบเทียบค่ารากที่สองของ AVE กับค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ผลปรากฏว่าค่ารากที่สองของ AVE แต่ละตัวแปรสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ข้ามตัวแปร (Fornell & Larcker, 1981) สะท้อนความชัดเจนในการแยกแยะคุณลักษณะระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรอิสระ	ประเภทของอิทธิพล	ตัวแปรตาม		ผลการทดสอบ
		Behavioral Intention (BI)	Acceptance of Change to Agile Organization (ACAO)	
Attitude Toward Behavior (ATB)	ทางตรง	0.396 (t-value= 5.093***)		สนับสนุน
	ทางอ้อม		0.292 (t-value= 4.963***)	
	โดยรวม	0.396 (t-value= 5.093***)	0.292 (t-value= 4.963***)	
Subjective Norm (SN)	ทางตรง	-0.121 (t-value= 2.203*)		ไม่สนับสนุน
	ทางอ้อม		-0.089 (t-value= 2.151*)	
	โดยรวม	-0.121 (t-value= 2.203*)	-0.089 (t-value= 2.151*)	
	ทางตรง	0.509		สนับสนุน

ตัวแปรอิสระ	ประเภทของอิทธิพล	ตัวแปรตาม		ผลการทดสอบ
		Behavioral Intention (BI)	Acceptance of Change to Agile Organization (ACAO)	
Perceived Behavioral Control (PBC)		(t-value= 8.828***)		
	ทางอ้อม		0.375 (t-value= 8.828***)	
	โดยรวม	0.509 (t-value= 8.828***)	0.375 (t-value= 8.828***)	
Agility Organization Culture (AOC)	ทางตรง	0.146 (t-value= 3.072*)		สนับสนุน
	ทางอ้อม		0.108 (t-value= 2.927*)	
	โดยรวม	0.146 (t-value= 3.072*)	0.108 (t-value= 2.927*)	
Behavioral Intention (BI)	ทางตรง	0.736 (t-value= 21.719***)		สนับสนุน
	ทางอ้อม			
	โดยรวม	0.736 (t-value= 21.719***)		
	R²	0.684	0.542	

หมายเหตุ: * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001 (two-tailed test)

จากตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบการประมาณค่าพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural model) ทำให้สามารถตอบสนองสมมติฐานของการวิจัยได้ ดังนี้

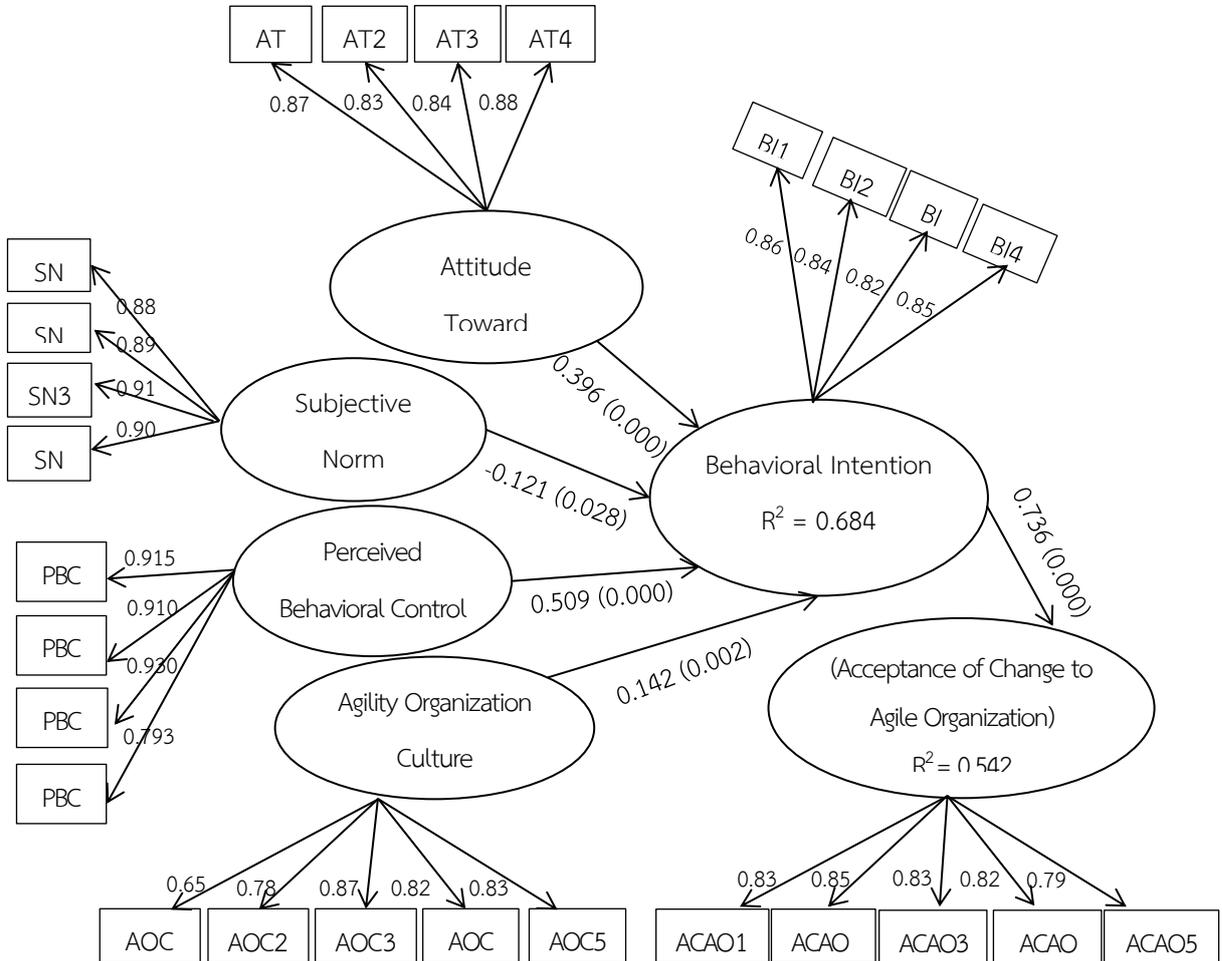
สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยด้านทัศนคติต่อพฤติกรรม (ATB) ส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (BI) ในทิศทางบวกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.396 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยด้านการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (SN) ส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (BI) ในทิศทางลบมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.121 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (PBC) ส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (BI) ในทิศทางบวกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.509 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สมมติฐานที่ 4: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว (AOC) ส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (BI) ในทิศทางบวกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.146 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 5: ความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (BI) ส่งผลทางตรงต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว (ACAO) ในทิศทางบวกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.736 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001



ภาพที่ 2 แสดงผลการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้าง

หมายเหตุ: ค่าบนเส้นบนเส้นทางคือค่าสัมประสิทธิ์ β และค่า P-values

อภิปรายผล (Discuss the results)

จากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวพบว่า สมมติฐานการวิจัยที่ 1, 3, 4 และ 5 ได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ทศนคติต่อพฤติกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม ซึ่งพนักงานที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานแบบ Agile มีแนวโน้มที่จะยอมรับและนำแนวทางนี้มาใช้ในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Martono et al. (2020) ที่ศึกษาการยอมรับระบบสารสนเทศในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศอินโดนีเซีย โดยพบว่าทัศนคติต่อพฤติกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการใช้ระบบ

สารสนเทศ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Ajzen (1991) ซึ่งเป็นผู้พัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (TPB) ยังระบุว่าทัศนคติต่อพฤติกรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำนายพฤติกรรมของบุคคล

สมมุติฐานที่ 2 การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม ซึ่งขัดแย้งกับสมมุติฐานหลักของทฤษฎีพฤติกรรมวางแผน (Theory of Planned Behavior) ที่เสนอโดย Ajzen (1991) เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวระบุว่ากลุ่มอ้างอิงมักส่งผลเชิงบวกผ่านบรรทัดฐานเชิงสังคม (normative beliefs) อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบนี้สามารถอธิบายได้ผ่านบริบทเฉพาะของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจไทยซึ่งมีโครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้นและวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมที่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ส่งผลให้พนักงานไม่กล้าที่จะนำแนวทางใหม่ เช่น Agile มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน แม้จะได้รับแรงกดดันจากกลุ่มอ้างอิงก็ตาม การศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwatthanavanich (2019) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรรูปแบบ Agile อาจก่อให้เกิดแรงต้านจากบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากขัดต่อบรรทัดฐานและวิถีชีวิตที่สืบทอดมาอย่างยาวนาน ทำให้แรงกดดันจากกลุ่มอ้างอิงไม่ส่งผลเชิงบวก นอกจากนี้ งานวิจัยของ Mishra et al. (2021) ยังพบว่าการขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้พนักงานไม่กล้าที่จะปรับตัวตามแนวทางใหม่ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ซึ่งพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.38, S.D. = 0.90) สะท้อนให้เห็นถึงความไม่ชัดเจนของอิทธิพลทางสังคมภายในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อขาดการสนับสนุนที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสะท้อนผ่านค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการสนับสนุนของผู้บริหารที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.34, S.D. = 0.91)

สมมุติฐานที่ 3 การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม โดยพนักงานที่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการควบคุมและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะแสดงความตั้งใจในการปรับตัวตามแนวทาง Agile มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Talebi et al. (2020) ที่ศึกษาตัวชี้วัดของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนในผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยพบว่าการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ

สมมุติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการใช้เทคโนโลยีในงาน สามารถส่งเสริมให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey and Company (2018) ที่ระบุว่าองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงมักมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับตัว โดยพนักงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง (Ahmad et al., 2020)

สมมุติฐานที่ 5 ความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว ผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีความตั้งใจสูงในการปรับตัวตามแนวทาง Agile จะมีแนวโน้มที่จะ

ยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ของ Ajzen (1991) ที่ระบุว่าเจตนา (Intention) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำนายพฤติกรรม โดยพนักงานที่มีความตั้งใจสูงจะแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเจตนา นั้น เช่น การปรับตัวตามแนวทางใหม่และยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Ogbodoakum & Abiddin, 2017)

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงผ่านความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรม ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว โดยผ่านความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey and Company (2018) ที่ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวประกอบด้วย 5 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ (1) ความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ (2) การเน้นคนเป็นศูนย์กลาง (3) การทำงานเป็นทีม (4) การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ (5) การใช้เทคโนโลยี ลักษณะเหล่านี้ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับตัวและส่งเสริมให้พนักงานมีความตั้งใจในการนำแนวทาง Agile มาใช้ในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พนักงานจะรู้สึกมีส่วนร่วมและพร้อมที่จะปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง (Ahmad et al., 2020) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีบทบาทสำคัญในการสร้างความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรผ่านความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Variable) โดยความตั้งใจนี้เกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (McKinsey & Company, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Di Fabio and Gori (2016) ที่ระบุว่ากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงมักต้องผ่านกระบวนการปรับตัวหลายขั้นตอน โดยความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงผ่านความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยนำมาสู่ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. องค์กรควรออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและสนับสนุนการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการทำงานรูปแบบ Agile ตามผลการศึกษาที่พบว่าแนวทางดังกล่าวช่วยเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยอมรับและการนำไปปฏิบัติ

2. องค์กรควรจัดประชุมแบบเปิด (Open Dialogue) เพื่อรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานที่มีความคล่องตัวเพื่อลดอิทธิพลเชิงลบจากการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

3. องค์กรควรจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และกิจกรรมพัฒนาทักษะ เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร การแก้ปัญหาแบบ Agile และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานเป็นต้นเพื่อสนับสนุนผลการศึกษาที่ระบุว่าพนักงานที่รับรู้ถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวจะมีความตั้งใจที่จะปรับตัวมากขึ้น

4. องค์กรควรพัฒนาระบบวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถสะท้อนประสิทธิภาพของการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ระบบดังกล่าวจะช่วยให้พนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลการทำงานของตนเองซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว

5. องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการปรับตัวและสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการทำงานแบบ Agile ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจและองค์กรเอกชน เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างการบริหารที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2. ควรศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในองค์กรที่มีความคล่องตัว และวิเคราะห์ว่าแนวทางการบริหารของผู้นำส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอย่างไร

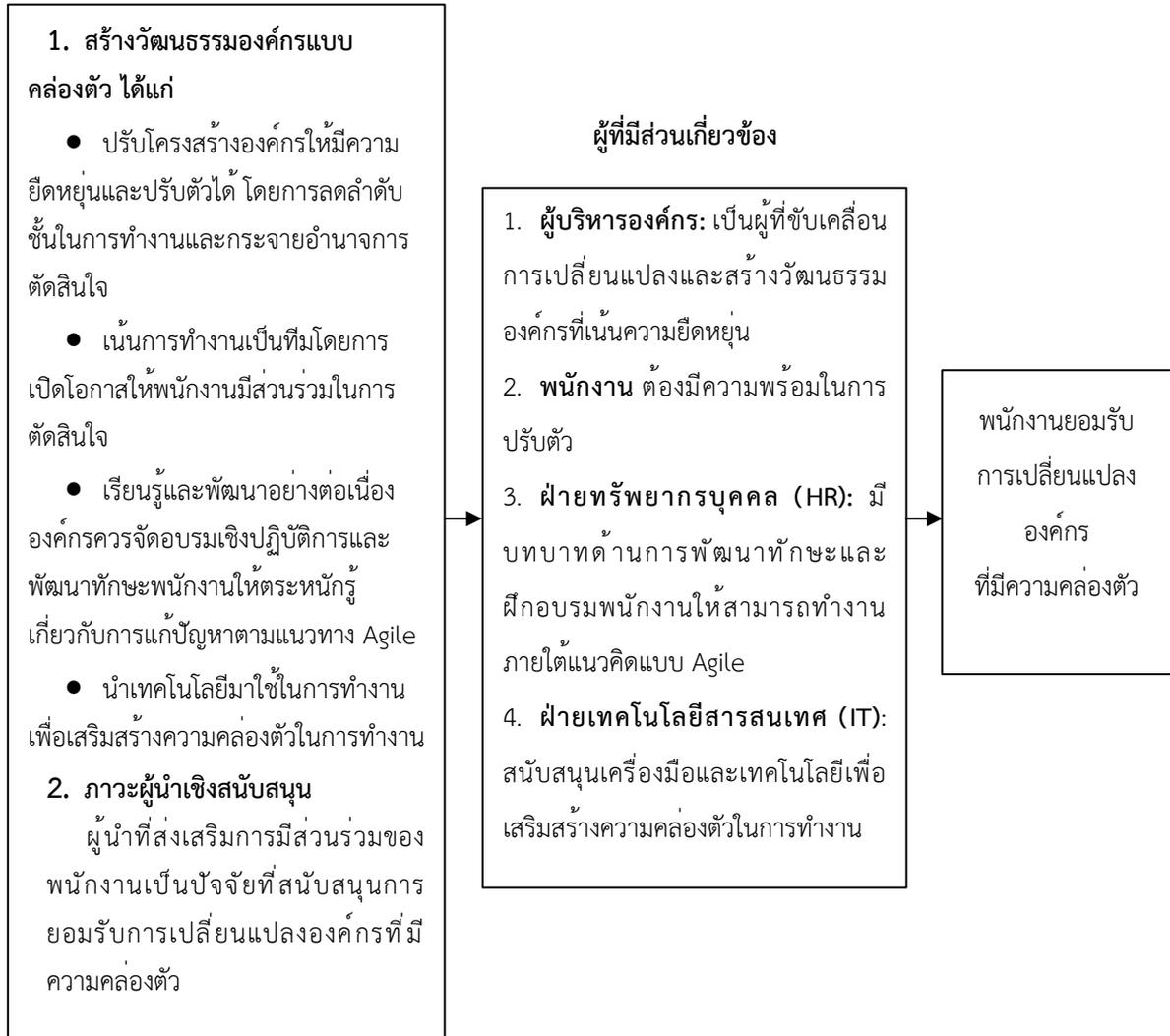
3. ควรมีการศึกษาผลกระทบระยะยาวของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานและความพึงพอใจของพนักงานในช่วงเวลาหลังการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความคล่องตัว

4. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัตโนมัติมาใช้ในการสนับสนุนองค์กรที่มีความคล่องตัว และวิเคราะห์ว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานหรือไม่

5. พิจารณาการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อให้เข้าใจถึงมุมมองของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวในเชิงลึกมากขึ้น

องค์ความรู้การวิจัย (Body of knowledge)

องค์ความรู้ที่ได้รับจากงานวิจัย



ภาพที่ 3 องค์ความรู้การวิจัย

Reference

- Ahmad, A. B., Butt, A. S., Chen, D., & Liu, B. (2020). A mediated model of the effect of organizational culture on the intentions to engage in change-supportive behaviors: Insights from the theory of planned behavior. *Journal of Management & Organization*, 29(2), 345–365. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.41>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Auttanung, E. (2016). *Factors affecting the intention to use knowledge management systems in the organizations*. Mater's independent Study. Bangkok: Thammasat University. [In Thai]
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Bank of Thailand. (2024). Economic outlook. Retrieved from <https://www.bot.or.th/english/Pages/default.aspx>
- Benić, J. (2021). Theory of planned behavior (TPB) and technology acceptance in employee development during COVID-19 crisis. Master's thesis. Dubrovnik: Rochester Institute of Technology, Croatia.
- Chiang-aree, A. (2022). Factors affecting acceptance of organizational change of airlines employees in Thailand during COVID-19 pandemic. Master's independent study. Bangkok: Mahidol University. [In Thai].
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Deloitte Thailand. (2024). Thailand economic outlook. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/th/en.html>
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Duangchan, P. (2010). *The Effectiveness of Behavioral Intervention Programs Utilizing Self-Control, Self-Efficacy, and Implementation Intention for Modifying Psychological Variables, Eating Behavior and Physical Activity, and BMI in Elementary Schoolchildren*, Bangkok. Doctoral dissertation. Bangkok: Srinakharinwirot University. [In Thai].

- Di Fabio, A., & Gori, A. (2016). Developing a new instrument for assessing acceptance of change. *Frontiers in Psychology, 7*, 802. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00802>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research, 18*(3), 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- IdeaScale. (n.d.). What is organizational structure? Definition, types, hierarchy, and examples. Retrieved March 17, 2025, from <https://ideascale.com/blog/what-is-organizational-structure/>
- Kaewchote, K. (2022). Factors affecting a transformation to a digital organization of the Department of Public Prosecutor Commission. Master's independent study. Bangkok: Chulalongkorn University. [In Thai].
- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., & Zaimoglu, Z. (2017). Predecessors of organizational agility: Organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *Press Academia Procedia, 3*(1), 697–706. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.646>
- Kiartivich, S. (2019). Acceptance toward electronic human resource management system of the five stars hotels' staffs in Thailand. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 12*(4), 19–34.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Macmillan.
- Leffingwell, D. (2011). *Agile Software Requirements: Lean Requirements Practices For Teams, Programs, And The Enterprise*. Hoboken, NJ: Addison-Wesley Professional.
- Martono, S., Mukhibad, H., Anisykurlillah, I., & Nurkhina, A. (2020). Evaluation of acceptance of information systems in state university with theory of planned behavior and technology acceptance model approaches. *Management Science Letters, 10*(14), 3225–3234. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.016>
- McKinsey & Company. (2018). *The five trademarks of agile organizations*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

- Mishra, A., Abdalhamid, S., Mishra, D., & Ostrovska, S. (2021). Organizational issues in embracing agile methods: An empirical assessment. *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management*, 12(6), 1420–1433. <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01350-1>
- Mohr, S., & Kühl, R. (2021). Acceptance of artificial intelligence in German agriculture: An application of the technology acceptance model and the theory of planned behavior. *Precision Agriculture*, 22(6), 1816–1844. <https://doi.org/10.1007/s11119-021-09814-x>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ogbodoakum, N., & Zainal Abiddin, N. (2017). Theory of planned behaviour and readiness for changes: Implication for organisations. *Mimbar Pendidikan: Jurnal Indonesia untuk Kajian Pendidikan*, 2(1), 1–18.
- Paasivaara, M., Behm, B., Lassenius, C., & Hallikainen, M. (2018). Large-scale agile transformation at Ericsson: A case study. *Empirical Software Engineering*, 23(5), 2550–2596. <https://doi.org/10.1007/s10664-017-9554-9>
- Pangarso, A., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: The case of Indonesian higher education. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2436–2455. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(65\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(65))
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters*, 11(3), 261–275. <https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Prakash, J., & Attri, R. (2017). Analysis of the barriers of organizational agility. *International Review of Business and Finance*, 9(1), 7–10.
- Roonnapak, P. (2020). The reform of the public sector to be an agile organization The case study of the Revenue Department. Master's independent study. Bangkok: Chulalongkorn University. [In Thai].
- Sansone, C., Hilletoft, P., & Eriksson, D. (2017). Critical operations capabilities for competitive manufacturing: A systematic review. *Industrial Management & Data Systems*, 117(5), 801–837. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0066>
- Suriyawong, A., Raungsri, S., & Setwong, S. (2010). *Research Methods in Education*. Bangkok: Academic Promotion Center Publishing House. [In Thai].
- Suwannik, R., & Uon, W. (2023). The study of factors affecting on digital transformation for small and medium enterprises in Thailand. *Panyapiwat Journal*, 15(1), 32–47

- Suwatthanavanich, N. (2019). Guidelines for using agile in a successful organization of a bank. Master's independent study. Bangkok: Mahidol University. [In Thai].
- Talebi, K., Tanbakouchian, A., & Bozorgi Amiri, A. (2020). Identifying the indicators of the theory of planned behavior in successful entrepreneurs of small and medium-sized enterprises. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 13(3), 441–465. <https://doi.org/10.22059/ijms.2020.281461.673637>
- Thompson, J. D. (2003). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315125930>
- Umbara, T., Silalahi, M. V., Ma'arif, M., & Anggoro, Y. (2021). The proposed research framework of organizational agility. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 26(1), 50–68. <https://doi.org/10.14414/jebav.v26i1.3539>
- Yodthong, T. (2019). The study of perception and attitude of employee for agile methodology. Master's thesis. Bangkok: Mahidol University. [In Thai].
- Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S., & Iskandar, I. (2022). Business agility and competitive advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability*, 15(1), 627. <https://doi.org/10.3390/su15010627>
- Zahari, A. I., Yusuf, S. N. S., Razali, F. M., Manan, D. I. A., & Ashar, S. M. (2023). Unleashing SME business agility: A paradigm shift for success. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 131, 755–766. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.63>
- Zitkiene, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115–129. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.7>