

ADAPTIVE PERFORMANCE OF METROPOLITAN WATERWORKS AUTHORITY HEAD OFFICE EMPLOYEE

Kasidate MUENNA^{1*} and Ek-Anong TANGRUKWARASKUL¹

1 Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Thailand; kasidate.mue@ku.th (K. M.)
(Corresponding Author); ekanong.t@ku.th (E. T)

ARTICLE HISTORY

Received: 21 April 2023

Revised: 10 May 2023

Published: 22 May 2023

ABSTRACT

The objective of this research was to study personal factors, digital competence, team climate, and perceived organization support influencing adaptive performance using survey research method. Data were collected using questionnaires from 196 employees in of Metropolitan Waterworks Authority Head Office, selected with stratified random sampling from 3 departments, and using descriptive and Inferential statistical analysis. Data were analyzed by t-test, One-Way ANOVA and Multiple Regression at significance level of .05. The results of the study revealed that: 1) Employees with different work experience had different level of adaptive performance 2) Digital competence influenced adaptive performance. 3) Team climate influenced adaptive performance. 4) Perceived organization support influenced adaptive performance.

Keywords: Adaptive Performance, Digital Competence, Team Climate, Perceived Organization Support

CITATION INFORMATION: Muenna, K., & Tangrukwaraskul, E. (2023). Adaptive Performance of Metropolitan Waterworks Authority Head Office Employee. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(5), 38.

การปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง สำนักงานใหญ่

กษิทธิ์เดช หมื่นหน้า^{1*} และ เอกอนงค์ ตั้งฤกษ์วราสกุล¹

1 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; kasidate.mue@ku.th (กษิทธิ์เดช) (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ);
ekanong.t@ku.th (เอกอนงค์)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล สมรรถนะด้านดิจิทัล การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรที่มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานการประสานครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 196 คน โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ตามสัดส่วนขนาดของกลุ่มประชากร จาก 3 หน่วยงาน ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน และใช้ข้อมูลมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบอิสระ, การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทำการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับการปรับตัว ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน 2) สมรรถนะด้านดิจิทัลมีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน 3) การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมมีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน 4) การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีผลต่อการปรับตัว ในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: การปรับตัวในการปฏิบัติงาน, สมรรถนะด้านดิจิทัล, การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม, การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

ข้อมูลการอ้างอิง: กษิทธิ์เดช หมื่นหน้า และ เอกอนงค์ ตั้งฤกษ์วราสกุล. (2566). การปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง สำนักงานใหญ่. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(5), 38.

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นบริบททางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการคิด การรับรู้และพฤติกรรมของบุคลากรในแต่ละองค์การ ตลอดจนวิธีการทำงานและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ โดยหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือ “เทคโนโลยี” (สุพรรณิรัตน์, 2563) และองค์การที่ไม่สามารถปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้ อาจเป็นฝ่ายที่เสียเปรียบ เพราะตามการเปลี่ยนแปลงไม่ทันองค์กรที่มีความพร้อมความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Agile Performance) หรือความสามารถในการตอบสนองต่อเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างรวดเร็วด้วยบริบทจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์การทั้งในภาครัฐและเอกชน ดังนั้น “บุคลากร” จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ในการวิเคราะห์องค์การ ประเมินผลและติดตามการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ภายในองค์การ องค์ประกอบ ด้านคนหรือบุคลากร (Staff) จัดเป็น องค์ประกอบด้านอ่อน (Soft side) ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน (เชมณัฐ ภูทองไชย, 2556) ดังนั้นในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลควรเริ่มต้นที่ตัวบุคลากร เราจะทำอย่างไรให้มีพัฒนาการที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การที่ต้องการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในแต่ละบุคคลก็จะมีเหมือนกัน ในที่นี้ทางผู้วิจัยต้องการจะให้เกิดสิ่งที่เรียกว่าการเปรียบเทียบระดับของการปรับตัวในการปฏิบัติงานเชิงประสิทธิภาพด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานในองค์การ (สมรรถนะด้านดิจิทัล) จากการทำงานภายในองค์การที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน โดยมีวัตถุประสงค์คือหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน และสำรวจระดับการปรับตัวในการปฏิบัติงาน ของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ เพื่อเตรียมความพร้อมและยกระดับความสามารถทางการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกหรือสายงานอื่น และสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารในองค์การสามารถนำข้อมูลไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ HRM (Human resource management)

การทบทวนวรรณกรรม

การปรับตัวในการปฏิบัติงาน (Adaptive Performance)

Allworth & Hesketh (1999) ได้ให้นิยามของคำว่า “Adaptive Performance” คือ การปรับเปลี่ยนประสิทธิภาพ ใช้เพื่ออ้างถึงพฤติกรรมอย่างกว้างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการถ่ายโอนการเรียนรู้จากที่หนึ่งเนื่องจากความต้องการงานแตกต่างกันไป โดย Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon (2000) ได้ขยายความหมายของการปรับตัวในการปฏิบัติงาน (Adaptive Performance) ว่าเป็นความสามารถส่วนบุคคล ที่จะจัดการประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ของพวกเขา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการหลากหลายของงาน และต่อมา Park & Park (2019) ให้ความหมายของการปรับตัวในการปฏิบัติงาน (Adaptive Performance) คือ การปรับตัวเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ยืดหยุ่นซึ่งช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นถึงความเป็นเลิศในการแก้ปัญหา ความไม่แน่นอน ความเครียด การควบคุมวิกฤต การเรียนรู้ใหม่ และ ความสามารถในการปรับตัวที่เกี่ยวข้องกับผู้คน วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม และได้อธิบายว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว ในการปฏิบัติงานด้วยมุมมอง 4 ด้าน ด้วยกัน ด้านที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล ด้านที่ 2 ลักษณะงาน ด้านที่ 3 ลักษณะทีม ด้านที่ 4 คือ คุณลักษณะขององค์การ และงานวิจัยของ Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) ได้พัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัยวัดบุคคลประสิทธิภาพที่ปรับตัวได้โดยใช้ 5 มิติ เหมือนกันโดยประกอบด้วย การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creatively) การเผชิญหน้าต่อสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด (Reactivity in the Face of Unexpected Circumstances) ความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล (Interpersonal Adaptability) ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ (Training and Learning Effort) การจัดการความเครียด (Managing Stress) และทางผู้วิจัยจะใช้แนวคิดการปรับตัวในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มี

ผลทั้ง 4 ด้าน ของ Park & Park (2019) นำไปสู่ปัจจัยที่เลือกศึกษาเพิ่มเติมอีก 3 หัวข้อ นอกจากปัจจัยส่วนบุคคล คือ 1) ปัจจัยสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competence) เนื่องจากการปรับตัวในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก คือ เทคโนโลยี (Dustin k. et al ,2014) เป็นผลให้การปรับตัวในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เมื่อเกิดเรียนรู้จากการใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้จากทักษะใหม่ เมื่องานมีความซับซ้อนมากขึ้น ต้องเรียนรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องด้านที่ 2 คือลักษณะงานที่มีความไม่แน่นอน 2) ปัจจัยการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Team Climate) ซึ่งสอดคล้องด้านที่ 3 ลักษณะทีม เช่น การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน บรรยากาศการเรียนรู้ของทีม 3) ปัจจัยการสนับสนุนขององค์กร (Organizational Support) ซึ่งสอดคล้องด้านที่ 4 คือคุณลักษณะขององค์กร ได้แก่ ทัศนคติที่ชัดเจน บรรยากาศสำหรับนวัตกรรม การสนับสนุนองค์กร และองค์การเรียนรู้ สมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competence)

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2561) ได้ให้ความหมายของคำที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competency) คือ ความสามารถในการผสมผสานระหว่างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม ปลอดภัย สร้างสรรค์ อิสระ และมีจริยธรรม ได้แก่ การทำงาน การแก้ปัญหา การสื่อสาร การจัดการข้อมูล การร่วมมือ การสร้างเนื้อหาและความรู้ กรอบสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competency Framework) หมายความว่า กรอบการพัฒนาสมรรถนะบุคคลเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่สามารถใช้ในเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม ปลอดภัย สร้างสรรค์ มีจริยธรรม และมีเสรีภาพ กรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมือง โดย Vuorikari, Punie, Gomez, & Van Den Brande (2016) ได้อธิบายไว้ว่า องค์ประกอบสมรรถนะด้านดิจิทัล 5 ด้าน การรู้สารสนเทศและข้อมูล (Information and Data Literacy) การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (Communication and Collaboration) การสร้างเนื้อหาดิจิทัล (Digital Content Creation) ความปลอดภัย (Safety) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) และจากบทความของ Mohammadyari & Singh (2015) บุคคลที่มีสมรรถนะด้านดิจิทัลในระดับสูงจะมีแนวโน้มว่า การใช้ E-learning ของพวกเขาจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขาได้ และงานวิจัยของ Santoso, Abidinagoro, & Arief (2019) กล่าวว่าบทบาทของความรู้ดิจิทัลในการสนับสนุนการปฏิบัติงานผ่านพฤติกรรมการทำงานที่เป็นนวัตกรรม อธิบายว่าการเพิ่มขึ้นของความรู้ทางด้านดิจิทัล สามารถทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น และบทบาทสำคัญของการสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในองค์กรที่มีเทคโนโลยีสูง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม มันสามารถนำไปสู่ความมั่นใจในการแก้ปัญหา

การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Team Climate)

การสร้างบรรยากาศในทีม (Team Climate) บรรยากาศในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง การสร้างบรรยากาศให้เป็นแบบไม่เป็นทางการนั้นจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย สมาชิกในทีมก็ย่อมมีความสุขสบายในการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานได้ คือ การอำนวยความสะดวกในอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงาน รวมไปถึงความเต็มใจในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และช่วยเหลือสมาชิกในทีม (พนิดา นิลอรุณ, จิรวรรณ คงคล้าย, เจลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560) บรรยากาศองค์การแบบเน้นทีมเป็นบรรยากาศองค์การที่เน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรมีหลายช่องทาง บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งจะร่วมกันค้นหาสาเหตุและร่วมกันแก้ไข ปัญหา บรรยากาศแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์สูง (มนตรี ศรีจันทร์อินทร์, 2559) และ ANDERSON & West (1996) ได้อธิบายไว้ว่า องค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมมี 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ ทัศนคติและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Vision) มีส่วนร่วมแบบปลอดภัย (Participative safety) การสนับสนุนนวัตกรรม (Support for innovation) การวางแผนงานของงาน (Task orientation) และงานวิจัยของ Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Boerner (2008) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำอาจเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างทีมนวัตกรรม

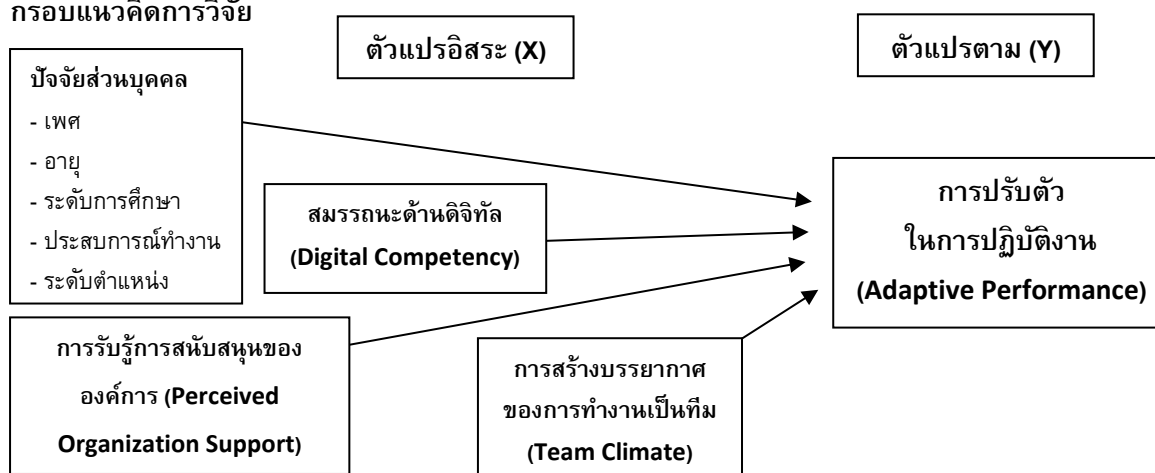
แต่ยังไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมของทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีม สำหรับทีมที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ต้องมีสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมจะต้องแบ่งปันกันและจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงานที่มีคุณภาพสูง การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organization Support)

Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) ให้ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนองค์กรไว้ว่าการที่พนักงานรู้สึกว่าการมีองค์กรให้การสนับสนุน ดูแล และเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของพนักงาน องค์กรมองเห็นคุณค่า ในการทุ่มเทของพนักงาน และมีความห่วงใยพนักงาน ซึ่งพนักงานจะรับรู้สิ่งเหล่านี้ได้ในหลายแง่มุม ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กร การได้เลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มคุณค่าในงาน ด้านสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการปฏิบัติงาน ตามงานวิจัยของ Rhoades & Eisenberger (2002) พบว่ามีปัจจัยที่เกิดจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร คือ ผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ว่าการสนับสนุนจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อพัฒนาและเพิ่มคุณภาพในงาน จากงานวิจัยของ Sweet, Witt, & Shoss (2015) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวในการปฏิบัติงาน พนักงานที่รู้สึกว่าองค์กรมีความใส่ใจต่อพวกเขาและกังวลเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตัวเองในระยะยาว และปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

สมมติฐานการวิจัย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน (Adaptive Performance) ของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ แตกต่างกัน
- 2) สมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competence) มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน (Adaptive Performance) ของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่
- 3) การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Team Climate) มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน (Adaptive Performance) ของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่
- 4) การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organization Support) มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน (Adaptive Performance) ของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การสำรวจ (Survey) ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ในสายงานวิศวกรรม จำนวน 345 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane Taro

(Yamane Taro, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ความคลาดเคลื่อน 5% ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 186 คนขึ้นไป ผ่านวิธีการสุ่มตัวอย่างการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) จาก 3 หน่วยงาน ทั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่ง และแบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับตัวในการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านดิจิทัล การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร จำนวน 59 ข้อ ใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบ Likert Scale 5 ระดับ และทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยทดสอบกับพนักงานการประปานครหลวง ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 30 ชุด มีค่าความเชื่อมั่น โดยรวมมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไปทุกด้าน ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือได้ในระดับเยี่ยม (Singh, 2017) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ แจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) คือ การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบอิสระ (Independent Sample t-test) ทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ทดสอบเปรียบเทียบตัวแปรอิสระตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ในการอธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปรับตัวในการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านดิจิทัล การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ พบว่า (1) การปรับตัวในการปฏิบัติงาน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.504$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.616$) รองลงมาคือ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.574$) การจัดการความเครียด ($\bar{X} = 3.90$, $SD = 0.674$) ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.85$, $SD = 0.717$) และด้านที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การเผชิญหน้าต่อสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด ($\bar{X} = 3.85$, $SD = 0.627$) ตามลำดับ (2) สมรรถนะด้านดิจิทัล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.579$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การสื่อสารและการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.670$) การสร้างเนื้อหาดิจิทัล รองลงมาคือ การรู้สารสนเทศและข้อมูล ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.599$) ความปลอดภัย ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.690$) การสร้างเนื้อหาดิจิทัล ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 0.719$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 0.681$) ตามลำดับ (3) การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.12$, $S.D. = 0.614$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีส่วนร่วมแบบปลอดภัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.22$, $SD = 0.712$) รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.17$, $SD = 0.669$) การสนับสนุนนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.06$, $SD = 0.736$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การวางแผนทางของงาน ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.677$) ตามลำดับ และ (4) การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.45$, $S.D. = 0.602$)

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากตารางที่ 1 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน การปรับตัวในการปฏิบัติงาน (Adaptive Performance) ของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ แตกต่างกัน โดยการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 0-25 ปี มีมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 25 ปี และในพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 0-5 ปี มีมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 6-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่าการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การปรับตัวในการปฏิบัติงาน พบว่าไม่มีตัวแปรอิสระใดมีค่ามากกว่า 0.80 ซึ่งหมายความว่าตัวแปรอิสระ มีความสัมพันธ์กันน้อย (Shrestha, 2020) ไม่ก่อให้เกิด Multicollinearity ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ดังนั้นไม่จำเป็นต้อง ตัดตัวแปรใดออก จากตารางที่ 3 พบว่า สมรรถนะด้านดิจิทัล (B = 0.380, t = 8.768, Sig. = .000) การสร้างบรรยากาศของการทำงาน เป็นทีม (B = 0.337, t = 7.447, Sig. = .000) และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (B = 0.109, t = 2.693, Sig. = .008) มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ โดยทั้ง 3 ตัวแปรสามารถ อธิบายความผันแปรของการปรับตัวในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 67.3 (Adjusted R² = .673) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาจากค่า Beta ทั้งสามปัจจัย ส่งผลกระทบบ้านบวกต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน โดย สมรรถนะด้านดิจิทัล (Beta = 0.437) ส่งผลมากที่สุดต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงาน รองลงมาคือการ สร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Beta = 0.410) และสุดท้ายคือการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Beta = 0.131)

ตารางที่ 1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	สถิติที่ใช้	ค่าสถิติ	Sig.
เพศ	t-test	0.553	.581
อายุ	F-test	2.386	.070
ระดับการศึกษา	F-test	0.740	.479
ประสบการณ์ทำงาน	F-test	5.970*	.001
ระดับตำแหน่ง	t-test	0.355	.243

* p < .05

ตารางที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระ

	สมรรถนะด้าน ดิจิทัล	การสร้างบรรยากาศ ของการทำงานเป็นทีม	การรับรู้การสนับสนุน ขององค์กร
สมรรถนะด้านดิจิทัล	1.000	0.567**	0.356**
การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม		1.000	0.532**
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร			1.000

** p < .01

ตารางที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน

การปรับตัวในการปฏิบัติงาน	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	0.738	0.166		4.455	.000*
สมรรถนะด้านดิจิทัล	0.380	0.043	0.437	8.768	.000*
การสร้างบรรยากาศ ของการทำงานเป็นทีม	0.337	0.045	0.410	7.447	.000*
การรับรู้การสนับสนุน ขององค์กร	0.109	0.041	0.131	2.693	.008*
R = .823, R ² = .678, Adjusted R ² = .673, SE _{Est} = 0.28811, F = 134.679, Sig. = .000*					

* p < .05

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1) สมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competence) มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน (Adaptive Performance) ของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เช่น จากงานวิจัยของ วชิรา พันธุ์ไพโรจน์, สุจินดา เจียมศรีพงษ์ และปิยวัฒน์ เกตุวงศา (2564) กลุ่มคนซึ่งมีองค์ความรู้ในงาน มีทักษะในการทำงานสูงและน่าเชื่อถือ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำงานอย่างรวดเร็วและแม่นยำด้วยการเข้าถึงและใช้สารสนเทศที่จำเป็นทั้งหมด เพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจและลูกค้า โดยมีคุณลักษณะเน้นการทำงานแบบมีประสิทธิภาพสามารถปรับตัวได้ดีเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nadzim & Halim (2022) ความสามารถด้านดิจิทัลระดับสูงของพนักงานส่งผลต่อการปรับตัวที่รวดเร็วของพนักงาน

2) การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Team Climate) มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน (Adaptive Performance) ของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากนวัตกรรมนั้นเกี่ยวข้องกับการใช้แนวความคิดใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานและปรับปรุงวิธีการทำงานและผลงาน พบว่าการสนับสนุนนวัตกรรม (หนึ่งในปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม) แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพของทีม (Poulton and West, 1999) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Boerner (2008) บรรยากาศการทำงานเป็นทีมเพื่อความเป็นเลิศเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของทีม สำหรับที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

3) การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organization Support) มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน (Adaptive Performance) ของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กรระบุว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันของพนักงานเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001) และแนวคิดการสนับสนุนจากสายการบังคับบัญชาหรือองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน (Patterson, Warr & West, 2004)

โดยทั้งปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน สมรรถนะด้านดิจิทัล การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Park & Park (2019) ที่ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน ด้วยมุมมอง 4 ด้านด้วยกัน ด้านที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล ด้านที่ 2 ลักษณะงาน ด้านที่ 3 ลักษณะทีม เช่น บรรยากาศการเรียนรู้ของทีม และด้านที่ 4 คือคุณลักษณะขององค์กร เช่น การสนับสนุนองค์กร ในเรื่องลักษณะงาน ผู้วิจัยใช้สมรรถนะดิจิทัลมาศึกษาแทนในลักษณะงานที่ต้องใช้เทคโนโลยี ตามงานวิจัยของ Jundt et al. (2015) ว่าด้วยการปรับตัวในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายนอก คือ เทคโนโลยี

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

จากผลการศึกษาการปรับตัวในการปฏิบัติงาน ของพนักงานการประปานครหลวง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) สมรรถนะด้านดิจิทัล มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้าน Information Technology รวมถึงมีการวางแผนด้านการประยุกต์ใช้ในงานประจำวันเพิ่มเติม เนื่องจากพบว่า ความสามารถของพนักงานด้านดิจิทัลส่งผลกระทบมากที่สุดในการช่วยให้พนักงานเกิดการปรับตัว โดยพนักงานปัจจุบันมีความเชี่ยวชาญในระดับมากในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันผ่านทางเทคโนโลยีอยู่แล้ว จึงควรส่งเสริมในด้านอื่นๆ ที่รองลงมา เช่น การสร้างเนื้อหาดิจิทัล โดยอาจลงในเนื้อหา ผักผ่อนการสร้างและแก้ไขเนื้อหาในรูปแบบดิจิทัลการประยุกต์ข้อมูลดิจิทัลเพื่อในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน รวมถึงการอบรมเพื่อให้ความรู้เรื่องลิขสิทธิ์และการนำข้อมูลดิจิทัลของผู้อื่นไปใช้

2) การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม

เนื่องจากการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมมีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานรองลงมาจากสมรรถนะด้านดิจิทัล ปัจจุบันการมีส่วนร่วมแบบปลอดภัยมีระดับมาก เพราะพนักงานรู้สึกว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมและระหว่างบุคคลในองค์กรที่มีสภาพที่ไม่มีการคุกคาม องค์กรจึงควรส่งเสริมในด้านอื่นๆ ที่รองลงมาที่สำคัญเช่น การสนับสนุนนวัตกรรม ให้คนเป็นนวัตกรรม องค์กรผลักดันและให้การสนับสนุนในความพยายามในการสร้างสรรค์นวัตกรรมรวมถึง ความร่วมมือเพื่อพัฒนาและนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งด้านนี้จะสามารถสอดคล้องสมรรถนะด้านดิจิทัลได้ด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางาน และการวางแผนทางของงานให้ชัดเจน การส่งเสริมความมุ่งมั่นต่อการสร้างมาตรฐานการทำงานในระดับสูงของการปฏิบัติงาน และการเตรียมพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานตอนเริ่มต้นและการประเมินจุดอ่อนในขณะปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

3) การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานรหลวง สำนักงานใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความสามารถของพนักงาน หรือความเป็นอยู่ของพนักงานที่ดีขึ้น เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าการสนับสนุนจากหน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของพนักงาน ค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลเมื่อพนักงานนั้นมีผลงานที่ดี ทำให้พนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ซึ่งส่งผลให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ซึ่งจะส่งผลทัศนคติและความพึงพอใจในงานของบุคคล จะประกอบด้วยความพึงพอใจในงานและสภาวะอารมณ์เชิงบวก เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการสนับสนุนตนเอง จะทำให้มีสภาพจิตใจที่ดี มีความพึงพอใจในงาน เพิ่มความคาดหวังต่อรางวัลที่บุคคลจะได้รับอันเนื่องจากการทำงานและส่งผลถึงว่าพนักงานจะได้รับความช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ ทำให้พนักงานพร้อมจะพัฒนาตนเองและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี เนื่องด้วยการประสานรหลวงมีขนาดขององค์กรขนาดใหญ่และมีกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนและกฎระเบียบที่เป็นทางการสูง (ระบบราชการ) ทำให้มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของพนักงานลดลง อาจทำให้ส่งผลทางลบต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สอดคล้องกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานรหลวง สำนักงานใหญ่ น้อยที่สุด

4) จากผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานรหลวง สำนักงานใหญ่ แตกต่างกัน จะเห็นว่าพนักงานที่ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จะมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานที่สูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานสูงกว่า 5 ปี และองค์กรจึงควรเน้นรับสมัครพนักงานใหม่ที่มีอายุ 20-30 ปี หรือคนรุ่นใหม่ จะสามารถทำให้การปรับตัวในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมสูงขึ้นได้ เพราะเมื่อมีพนักงานใหม่มากขึ้นก็จะมีมีการปรับตัวในการทำงานที่สูงขึ้นในภาพรวม โดยจะสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้เมื่อทำการวิเคราะห์แบบรายด้านย่อย ในเรื่องความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ (ปัจจัยในการปรับตัวในการปฏิบัติงาน) ของพนักงานที่มีอายุ 20-30 จะสูงกว่าทุกช่วงอายุ แสดงให้เห็นถึงคนกลุ่มนี้มีการใฝ่รู้เพื่อพัฒนางานอยู่เสมอซึ่งเป็นผลดีต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงาน เพราะถ้ามีคนกลุ่มนี้จำนวนมาก จะส่งผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานในภาพรวมเช่นกัน และนอกจากนั้นพนักงานที่มีช่วงอายุ 20-50 จะมีความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล (ปัจจัยในการปรับตัวในการปฏิบัติงาน) มีมากกว่าพนักงานที่มีอายุช่วง 51-60 ปี แสดงให้เห็นถึงรูปแบบพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีในกลุ่มพนักงานที่มีช่วงอายุ 20-50 ปี ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กรของตนเองหรือในบริษัทคู่ค้า แต่การที่จะรับสมัครเฉพาะพนักงานใหม่จำนวนมากก็จะมีข้อเสียในเรื่องระยะเวลาในการเรียนรู้สำหรับพนักงานใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ทำงาน ดังนั้นจึงควรกระตุ้นพนักงานในภาพรวม รวมถึงพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากแล้วด้วย ในด้านที่มีระดับที่ไม่สูงมาก เช่น ในด้านสมรรถนะดิจิทัล การฝึกฝนการสร้างข้อมูลดิจิทัลให้เป็น การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และการรู้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสารของด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี ตามลำดับ โดยที่องค์กรควรส่งเสริมการฝึกอบรม การฝึกแก้ไขปัญหา เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้พนักงานในองค์กร รวมถึงด้านการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม เช่น การถ่ายโอนความรู้ระหว่างพนักงานเพื่อแนวทางการทำงานที่ถูกต้อง และการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนให้คิดการนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

และรวมถึงด้านการสนับสนุนความเป็นอยู่ รายได้ ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและรับรู้ว่าองค์กรพร้อมจะสนับสนุนพนักงาน และทั้งหมดนี้เพื่อสนับสนุนการปรับตัวในการปฏิบัติงานอีกทางหนึ่งให้กับองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรทำศึกษาลักษณะส่วนบุคคลเพิ่มเติม เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและความสามารถ แรงจูงใจ การวางแผนเป้าหมาย การเรียนรู้ และภาวะผู้นำในตนเอง
- 2) ควรทำการศึกษาด้วยปริมาณด้วยกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่ และหลากหลายมากขึ้น เช่น การศึกษาข้ามสายงาน หรือทั้งองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถนำไปใช้ในการวางแผนหรือวางกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

เอกสารอ้างอิง

- เชมณัฐ ภูกองไชย. (2556). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาของค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นจาก <http://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/17.15111ZNZ28J68Rle8.pdf>.
- พินดา นิลอรุณ, จิราวรรณ คงคล้าย, & เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิภาพของทีมงาน. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 11(1), 234-245.
- มนตรี ศรีจันทร์อินทร์. (2559). *บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- วชิรา พันธุ์ไพโรจน์, สุจินดา เจียมศรีพงษ์, และปิยวัฒน์ เกตุวงศา. (2564). อัจฉริยกร: การพัฒนาและประสิทธิภาพ. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)* 2021; 14(3).
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2561). *กรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทย*.
- สุพรรณิรัตน์ โรจน์มงคล. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานธนาคารของรัฐขนาดใหญ่*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International journal of selection and assessment*, 7(2), 97-111.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 235-258.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1438.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocity of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71.
- Mohammadyari, S., & Singh, H. (2015). Understanding the effect of e-learning on individual performance: The role of digital literacy. *Computers & Education*, 82, 11-25.
- Nadzim, S. Z. A., & Halim, H. A. (2022). The Mediating Role of Employee Agility on The Relationship between Digital Competency and Employee Performance among Civil Servants in Malaysian Public University. *Global Business & Management Research*, 14.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 12(12), 4872.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(2), 193-216.
- Poulton, B. C., & West, M. A. (1999). The determinants of effectiveness in primary health care teams. *Journal of interprofessional care*, 13(1), 7-18.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Santoso, H., Abdinagoro, S. B., & Arief, M. (2019). The role of digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: The case of Indonesia's telecommunications industry. *International Journal of Technology*, 10(8), 1558-1566.
- Shrestha, N. (2020). Detecting multicollinearity in regression analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8(2), 39-42.
- Singh, A. S. (2017). Common procedures for development, validity and reliability of a questionnaire. *International International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(5), 790-801.
- Sweet, K. M., Witt, L. A., & Shoss, M. M. (2015). The interactive effect of leader-member exchange and perceived organizational support on employee adaptive performance. *Journal of Organizational Psychology*.
- Vuorikari, R., Punie, Y., Gomez, S. C., & Van Den Brande, G. (2016). *DigComp 2.0: The digital competence framework for citizens. Update phase 1: The conceptual reference model* (No. JRC101254). Joint Research Centre (Seville site).
- Yamane, Taro. (1973), *Statistics: An Introductory Analysis*. London: John Weather Hill, Inc.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2023 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).