การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 10:20:70 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

The Digital Mindset of Employees with a 70:20:10 Development Pattern

---

วัฒนี ฉิมวัย *

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการปรับแนวคิดของบุคลากร กฟผ. เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกดิจิทัล กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบดิจิทัล กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร กฟผ. ในรูปแบบโมเดลการพัฒนา 70:20:10 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ (4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยดิจิทัลของบุคลากร กฟผ. กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติงานสังกัดสายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 148 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) การทดสอบค่าสถิติ *t* test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.ที่มีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ส่วนเพศ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 ไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ (2) สรุปสมมติฐานข้อที่ 2 ได้ว่า ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.มีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ 70:20:10 และด้านการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบ 70:20:10 ส่งผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมตฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ (3) การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. มีการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน โดยมีแนวทางการพัฒนาปรับปรุงในการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรโดยการผลักดันการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมขององค์กรผ่านการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร คือ Mindset ของบุคลากรซึ่งต้องพร้อมในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปกับองค์กร และองค์กรเองก็จะต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีทีมงานที่ช่วยในการผลักดันและส่งเสริม ทำให้คนในองค์กรสามารถผสมผสานทักษะ ประสบการณ์ ร่วมกับการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างลงตัว

คำสำคัญ : การปรับ Mindset ดิจิทัล รูปแบบการพัฒนา 10:20:70

บทนำ

บนโลกกลมๆ ใบนี้ มีเรื่องราวต่างๆมากมายที่จะทำให้มนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกๆด้าน ปัจจุบันเราได้ก้าวเข้าสู่ยุคของทศวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นสภาวะโลกยุคโลกาภิวัฒน์ที่มีกระแสของการเปลี่ยนแปลงมากมายที่เกิดขึ้นในโลกใบนี้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งส่งผลให้คนในประเทศต่างต้องเร่งปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เข้าอย่างรวดเร็ว Disruptive Technology ซึ่งตัวการที่สำคัญที่สุดที่ทำให้โลกของเราในยุคนี้เกิดการเปลี่ยนแปลง หลายๆ หน่วยงาน เช่น ธนาคาร ร้านหนังสือ ร้านอาหาร ตลอดจนการคมนาคมต่างๆ ได้รับผลกระทบและเร่งการปรับตัวเพื่อธุรกิจอยู่รอด ดิจิทัล 4.0” หรือ “ดิจิทัลไทยแลนด์” Digital 4.0 เมื่อเทคโนโลยีมีมันสมองและเราก็มาถึงยุคที่ความฉลาดของเทคโนโลยีจะทำให้อุปกรณ์ต่างๆสื่อสารและทำงานกันเองได้อย่างอัตโนมัติ เทคโนโลยีในสามยุคแรกที่กล่าวไปเปรียบเสมือนเป็นแขน ขา ให้แก่มนุษย์ เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวก หยิบจับ คำนวณ ประมวลผมให้มนุษย์ มีแขน ขา แต่ไม่มีสมองเป็นของตัวเอง ในยุค 4.0 เทคโนโลยีถูกนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อลดบทบาทของมนุษย์ และเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ในการใช้ความคิดเพื่อข้ามขีดจำกัด สร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ๆ โดยจะใช้ชื่อยุคนี้ว่าเป็นยุค Machine-to-Machine เช่น เราสามารถเปิด-ปิดหรือสั่งงานอื่นๆกับเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านตัวเองผ่านแอพลิเคชั่นโดยไม่ต้องเดินไปกดสวิตช์ หรือแอพถ่ายภาพในสมาร์ทโฟน โทรศัพท์ก็จะถ่ายรูปให้อัตโนมัติโดยที่เราไม่ต้องกดถ่ายด้วยซ้ำ หรือแม้แต่เทคโนโลยีซิมูเลชั่น Simulation จำลองสถานการณ์เพื่อฝึกอบรมพนักงาน วางแผนสถานการณ์โดยที่ไม่ต้องเดินทางไปถึงสถานที่จริง หรือเป็นสื่อการเรียนรู้แบบโต้ตอบ (Interactive) เป็นต้น

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงพลังงาน จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 โดยมีหน้าที่ในการจัดหาพลังงานไฟฟ้าแก่ประชาชน โดยผลิตและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และผู้ใช้พลังงานไฟฟ้ารายอื่นตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งประเทศใกล้เคียง และดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านพลังงานไฟฟ้า ตลอดจนงานอื่นๆ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของ กฟผ. เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ให้ก้าวทันต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว กฟผ. จึงต้องมีความจำเป็นต้องปรับ Mindset คนในองค์การเพื่อให้ก้าวทันเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรสายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 10:20:70 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

คำถามการวิจัย

1. องค์การมีทิศทางในการปรับแนวคิด (Mindset) ของบุคลากร กฟผ. เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกดิจิทัล ได้อย่างไร
2. หน่วยงานของท่านมีการนำดิจิทัลมาพัฒนางานอย่างไร

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากร กฟผ. ในรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 มีรูปแบบการพัฒนาอย่างไร และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเพื่อให้ได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ทุกคนๆ มีส่วนร่วมในการปรับแนวคิดการใช้ดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปรับแนวคิดของบุคลากร กฟผ. เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกดิจิทัล กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบดิจิทัล กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร กฟผ. ในรูปแบบโมเดลการพัฒนา 70:20:10 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรด้วยดิจิทัลของบุคลากร กฟผ. กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีสมมุติฐานการวิจัยดังนี้

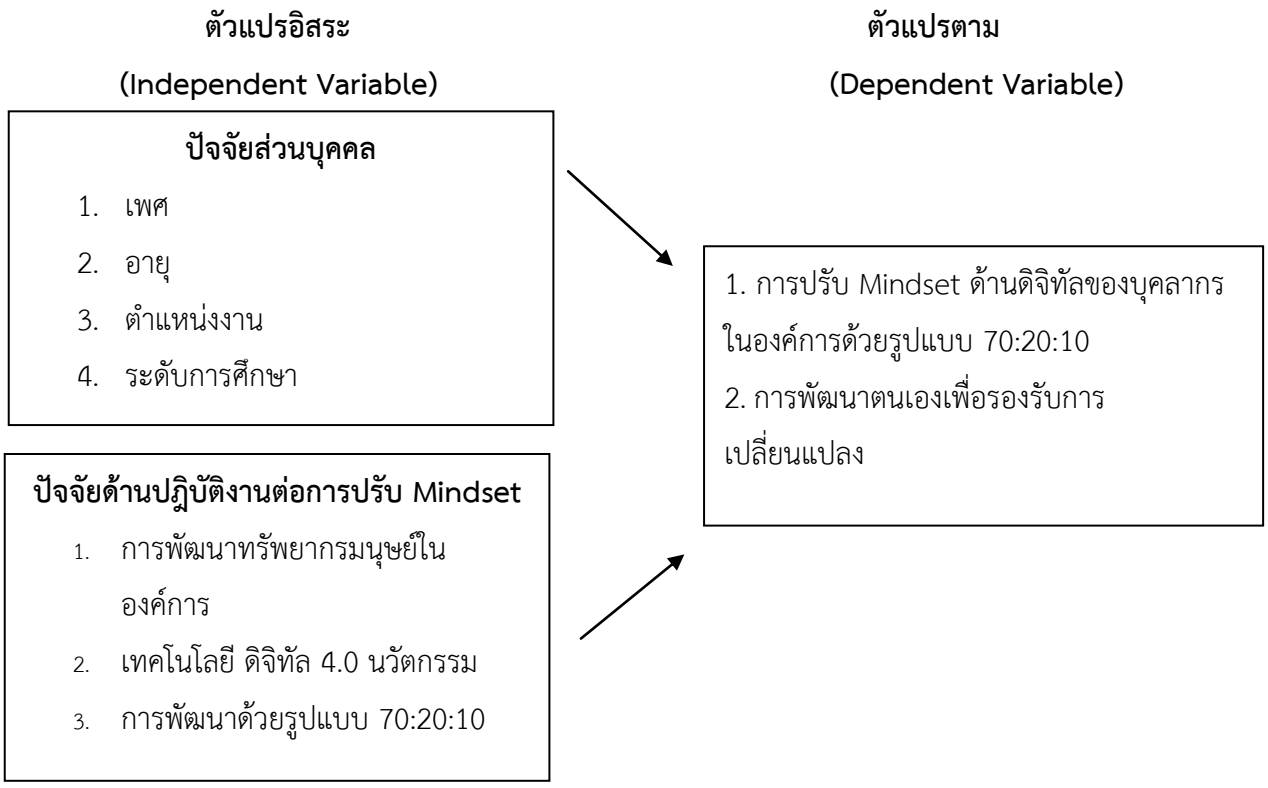
1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.แตกต่างกันมีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 แตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.มีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 แตกต่างกัน

3. ระดับ Mindset ด้านดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. มีการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 อยู่ในระดับปานกลาง

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเรื่อง การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบ 70:20:10 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ดังนี้



นิยามตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร หมายถึง การปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติของบุคลากรด้านเทคโนโลยีของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับบุคลากร เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น หรือเพื่อให้บุคคลมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีเป้าหมายในระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคคลมีความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคคล

เทคโนโลยี ดิจิทัล 4.0 นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำ นวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วย ประหยัดเวลาและแรงงานได้

การพัฒนาด้วยรูปแบบ 70:20:10 หมายถึง การเรียนรู้ 70% คือการเรียนรู้จากการทำงานจริง (Learning by Experience) การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% (Learning by Others)และ จากาการอบรมหรือการอ่านหนังสือ/บทความ 10% (Learning by courses)

การพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

วิธีการวิจัย

ในการวิจัยนี้เป็นการเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจ (survey research) ด้วยแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น โดยผู้วิจัยมีประชากรได้แก่ บุคลากรสายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง กฟผ. จำนวน 148 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด ประกอบด้วย คำถาม 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 ซึ่งแบ่งคำถามออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล 4.0 นวัตกรรม ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ 70:20:10 จำนวน 15 ข้อ โดยลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scal) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การ ด้วยรูปแบบ 70:20:10 จำนวน 5 ข้อ โดยลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scal) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ยึดเกณฑ์ ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
5	เห็นด้วยมากที่สุด
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปลค่าคะแนนเฉลี่ย

การแปลความหมายของคะแนนที่ใช้ในการตีความหมายของคะแนนเฉลี่ยในการตอบคำถามส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3 โดยใช้เกณฑ์การแปลผลของ Best W. John (อ้างถึงใน เพ็ญศรี เวชประพันธ์, 2557, หน้า 65)

ความกว้างของอันตรภาคชั้น = $\frac{\text{ระดับคะแนนสูงสุด – ระดับคะแนนต่ำสุด}}{\text{อันตรภาคชั้น}}$

= $\frac{5-1}{5}$

= 0.80

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	อยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) เป็นคำถามที่มีแต่เฉพาะคำถาม เปิดโอกาสให้ผู้ตอบเป็นผู้คิดหาคำตอบเอง (เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2561, หน้า 16) เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการพัฒนาให้เกิดความสุขในการทำงาน จำนวน 3 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองมีการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 148 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และบันทึกลงในแบบบันทึกข้อมูลและเครื่องคอมพิวเตอร์แล้วประมวลผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package the Social Sciences) โดย

1) สถิติเชิงพรรณา (Descriptive statistics) ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อใช้บรรยายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferenteial statistics) ใช้สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย Independent Samples t test และ F-test (One-Way ANOVA) กรณีพบความแตกต่างเป็นรายกลุ่มใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายกลุ่มเป็นรายคู่โดยใช้ LSD (Least Significant Difference) และการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เป็นต้น

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 10:20:70 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการปรับแนวคิดของบุคลากร กฟผ. เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกดิจิทัล กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานสังกัดรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 148 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5 มีตำแหน่งงานระดับ 6-7 จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 45.9 และระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8

2. ผลการวิเคราะห์การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 10:20:70 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล 4.0 นวัตกรรม ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ 70:20:10 และด้านการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบ 70:20:10

2.1 ปัจจัยด้านการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบ 70:20:10 พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 อยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด จะเห็นได้ว่า ท่านเห็นว่าเมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนในองค์การต้องเร่งปรับปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นกับองค์การ เพื่อให้องค์การอยู่รอด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53รองลงมาคือ ท่านคิดว่าตัวท่านเองต้องปรับการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค 4.0 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 ท่านเห็นด้วยกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์การ กฟผ. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 อยู่ในระดับมาก คือ ท่านชอบการเรียนรู้แบบ classroom เพราะทำให้ท่านได้พบปะ แลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งกันและกันตลอดจนการสร้างเครือข่ายได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 และท่านคิดว่าตัวท่านเองมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.2 ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.5 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด จะเห็นได้ว่า หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.555 รองลงมาคือหน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีภายในหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 และหน่วยงานของท่านมีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.564 อยู่ในระดับมาก คือด้านเมื่อท่านได้เข้ารับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่างๆ ท่านกลับมาถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.797 และหน่วยงานของท่านจัดส่ง

ผู้ปฏิบัติงานไปอบรมภายนอกองค์กรเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.854 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด

2.3 ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล 4.0 นวัตกรรม พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.681 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด จะเห็นได้ว่า หน่วยงานของท่านนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้องค์การก้าวไปสู่องค์การที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 อยู่ในระดับมาก คือ เมื่อท่านมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ท่านมักจะถ่ายทอดความรู้เสมอๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.822 ท่านใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลในชีวิตประจำวันมากขึ้น อาทิเช่น ไลน์ การชำระเงินผ่านระบบมือถือ การซื้อสินค้าผ่านช่องทาง Application การซื้อสินค้าออนไลน์ต่างๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92 ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล 4.0 มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 และ ท่านคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้หน่วยงานของท่าเสมอและนำมาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 ซึ่งมีค่าน้อยที่สุด

2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ 70:20:10 พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.596 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมาก จะเห็นได้ว่า ด้านท่านเคยพัฒนาตนเองผ่านสื่อออนไลน์ เช่น youtube, e-learning
e-book มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.744 ท่านได้รับมอบหมายงานที่สำคัญบ่อยครั้งจากหัวหน้างานของท่าน เช่น การทำโครงการใหม่ๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.839 ท่านเคยได้รับการสอนงาน (Coach)จากผู้บังคับบัญชาเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.690 ท่านมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการพัฒนารูปแบบใหม่ คือ รูปแบบการพัฒนา 70:20:10 หรือไม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.828 และ ท่านได้เข้าร่วมการอบรม สัมมนาในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกองค์การจัดบ่อยครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.741 ซึ่งมีค่าน้อยที่สุด

ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล 4.0 นวัตกรรม	$\overline{X}$	*SD*	แปลผล
1. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล 4.0 มาก	4.03	.760	มาก
2. หน่วยงานของท่านนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้องค์การก้าวไปสู่องค์การที่ทันสมัย	4.57	.618	มากที่สุด
3. ท่านใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลในชีวิตประจำวันมากขึ้น อาทิ เช่น ไลน์ การชำระเงินผ่านระบบมือถือ การซื้อสินค้าผ่านช่องทาง Application การซื้อสินค้าออนไลน์ต่างๆ	4.03	.922	มาก
4. ท่านคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้หน่วยงานของท่าเสมอและนำมาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	3.90	.839	มาก
5. เมื่อท่านมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ท่านมักจะถ่ายทอดความรู้เสมอๆ	4.07	.822	มาก
ผลรวม	4.1216	.68119	มาก

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบดิจิทัล กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบดิจิทัล กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .52 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบ 70:20:10 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.494 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.513 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.571 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล 4.0 นวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.681 อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ 70:20:10 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.596 อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ 70:20:10	$\overline{X}$	*SD*	แปลผล
1. ท่านมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการพัฒนารูปแบบใหม่ คือ รูปแบบการพัฒนา 70:20:10 หรือไม่	3.83	.828	มาก
2. ท่านได้รับมอบหมายงานที่สำคัญบ่อยครั้งจากหัวหน้างานของท่าน เช่น การทำโครงการใหม่ๆ	4.10	.839	มาก
3. ท่านเคยพัฒนาตนเองผ่านสื่อออนไลน์ เช่น youtube, e-learning e-book	4.30	.744	มาก
4. ท่านเคยได้รับการสอนงาน (Coach)จากผู้บังคับบัญชาเสมอ	4.00	.690	มาก
5. ท่านได้เข้าร่วมการอบรม สัมมนาในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกองค์การจัดบ่อยครั้ง	3.83	.741	มาก
ผลรวม	4.0135	.59689	มาก

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร กฟผ. ในรูปแบบโมเดลการพัฒนา 10:20:70 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ เท่ากับ 4.49 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ 0.513 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านเห็นว่าเมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนในองค์การต้องเร่งปรับปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นกับองค์การ เพื่อให้องค์การอยู่รอด มีค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ เท่ากับ 4.67 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านคิดว่าตัวท่านเองต้องปรับการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค 4.0 มีค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ เท่ากับ 4.64 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านคิดว่าตัวท่านเองมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลมากมีค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ เท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ด้านการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบ 70:20:10	$\overline{X}$	SD	แปลผล
1. ท่านคิดว่าตัวท่านเองมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลมาก	4.07	.780	มาก
2. ท่านเห็นว่าเมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนในองค์การต้องเร่งปรับปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นกับองค์การ เพื่อให้องค์การอยู่รอด	4.67	.539	มากที่สุด
3. ท่านเห็นด้วยกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์การ กฟผ.	4.60	.556	มากที่สุด
4. ท่านคิดว่าตัวท่านเองต้องปรับการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค 4.0	4.64	.549	มากที่สุด
5. ท่านชอบการเรียนรู้แบบ classroom เพราะทำให้ท่านได้พบปะ แลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายได้เป็นอย่างดี	4.49	.675	มาก
ผลรวม	4.49	.513	มาก

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรด้วยดิจิทัลของบุคลากร กฟผ. กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค แนวทางการพัฒนาปรับปรุงในการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกเป็นรายข้อดังนี้

3.1 องค์การมีทิศทางในการปรับแนวคิด (Mindset) ของบุคลากร กฟผ. เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกดิจิทัล ได้อย่างไร

ควรมีการผลักดันการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมขององค์กรผ่านการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร คือ Mindset ของบุคลากรซึ่งต้องพร้อมในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปกับองค์กร และองค์กรเองก็จะต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีทีมงานที่ช่วยในการผลักดันและส่งเสริม ทำให้คนในองค์กรสามารถผสมผสานทักษะ ประสบการณ์ ร่วมกับการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างลงตัว รวมถึงมีเวทีของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความสามารถ ซึ่งการทำกิจกรรมปรับปรุงงานแบบ Bottom up เพิ่มผลิตภาพการทำงาน หรือการปรับปรุงแบบทีละเล็กทีละน้อย และสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กร ถือเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการต่อยอดสู่องค์กรนวัตกรรม

3.2 หน่วยงานของท่านมีการนำดิจิทัลมาพัฒนางานอย่างไร

ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์การ ทุกหน่วยงานต่างเร่งพัฒนากระบวนการทำงานในหน่วยงานของตนเองเพื่อรองรับเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง โดยนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการทำงานมากขึ้น ทำให้งานมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความผิดพลาด (Human error) ได้อย่างดียิ่ง

3.3 แนวทางการพัฒนาบุคลากร กฟผ. ในรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 มีรูปแบบการพัฒนาอย่างไร และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเพื่อให้ได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 เป็นการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ไม่จำกัดช่วงอายุ ทุก Generation สามารถเรียนรู้ได้ และการเรียนรู้แบบ 70:20:10 และการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จนั้นไม่ใช้เพียงแค่การจัดอบรมในห้องเรียน (Classroom training) เท่านั้น เครื่องมือการพัฒนาที่

นำมาใช้เพื่อเสริมจุดแข็ง และจุดอ่อนให้ได้ผลคือการเรียนรู้แนวทางการจัดสัดส่วนการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ประกอบด้วย 70% เกิดจากประสบการณ์จากการทำงาน และการคิดแก้ปัญหามาจากการลงมือกระทำ ได้ทดลองทำ ผ่านจากรประสบการณ์จริง การทำงานจริง ที่ได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษาจากงานประจำวัน อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ หรือ โครงการใหม่ จากผู้บังคับบัญชาทำให้ต้อวเรียนรู้ และฝึกทักษะหลายๆ อย่าง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ 20% เกิดจากการเรียนรู้ที่มาจากผู้อื่น เช่น ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม หรือการได้รับข้อมูลย้อนหลับจากพี่เลี้ยง หรือโค้ช โดยกระบวนการ Coaching การได้รับ feedback จากผู้บังคับบัญชาหรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ รอบข้าง10% ได้มาจากการเข้ารับการฝึกอบรม หรือการอ่าน บทความ การเรียนรู้นี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ ซึ่งหากสัมมนาที่ออกแบบมามีเพียรทฤษฎีอย่างเดียวผู้เข้ารับการสัมมจะได้ความรู้เพียง 10% ดังนั้น การฝึกอบรมในปัจจุบันจึงสอดแทรก workshop หรือมีการปฏิบัติลงมือทำจริงๆ ในห้องเรียน และเครื่อมือการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom training)

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลโดยเชื่อมโยงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.แตกต่างกันมีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 แตกต่างกัน

เพศ พบว่า เพศที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า เพศไม่มีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 สามารถอภิปรายได้ว่า ปัจจุบันความแตกต่างระหว่างเพศลดลง อีกทั้งลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่ได้กำหนดลักษณะความแตกต่างทางด้านกายภาพ ไม่ว่าเพศใดก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ คงทรัพย์ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการเล่นเกมส์ออนไลน์ของนักเรียน โดยผลการศึกษาพบว่าผู้ปกครองเพศชายไม่ส่งผลต่อการเล่นเกมส์ออนไลน์ของนักเรียน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อายุ พบว่า อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อการปรับ Mindset ที่ไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า อายุไม่มีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 สามารถอภิปรายได้ว่า เนื่องมาจากช่วงอายุของบุคลากรอยู่ในวัยที่ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี มีประสบการณ์การทำงานตลอดจนมีระดับความคิดเห็นที่คล้ายกัน จึงทำให้อายุที่ไม่มีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ
สิริชัย แสงสุวรรณ (2558) ได้ทำการศึกเรื่องเรื่อง พฤติกรรมการใช้สื่อดิจิทัลของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า อายุไม่ส่งผลต่อการใช้สื่อดิจิทัลในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างส่งผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าระดับการศึกษามีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 สามารถอภิปรายได้ว่า เนื่องจาก

ลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องใช้สื่อดิจิทัลเข้ามาช่วยในการทำงานในองค์การนั้นมีความเกี่ยวข้องกันโดยสิ้นเชิง ดังนั้น ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจึงส่งผลให้การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจดิจิทัลแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ
อุษา ศิลป์ เรืองวิไล (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารบูรณาการในยุคดิจิทัลในประเทศไทย: กรณีศึกษาสื่อวิทยุออนไลน์ ที่พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการใช้สื่อสารบูรณาการในยุคดิจิทัลในประเทศไทยเป็นอย่างมาก

ตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างของผู้ปฏิบัติงานสายงานรองผู้ว่าการบริหารส่งผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 ไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ตำแหน่งงานไม่มีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 สามารถอภิปรายได้ว่า เนื่องจากลักษณะงานของแต่ละสายงานมีการกำหนดรายละเอียดงานอย่างชัดเจนจึงส่งผลให้ทุกตำแหน่งงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษา ศิลป์ เรืองวิไล (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารบูรณาการในยุคดิจิทัลในประเทศไทย: กรณีศึกษาสื่อวิทยุออนไลน์ ที่พบว่า ตำแหน่งงานที่ไม่ส่งผลต่อการใช้สื่อสารบูรณาการในยุคดิจิทัลในประเทศไทยเป็นอย่างมาก

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 สามารถอภิปรายได้ว่า เนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากจะมีประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่าทำให้เข้าใจขั้นตอนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษา ศิลป์ เรืองวิไล (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารบูรณาการในยุคดิจิทัลในประเทศไทย: กรณีศึกษาสื่อวิทยุออนไลน์ ที่พบว่า ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการใช้สื่อสารบูรณาการในยุคดิจิทัลในประเทศไทยเป็นอย่างมาก

สรุปสมมติฐานข้อที่ 1 ได้ว่า ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.ที่มีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ส่วนเพศ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 ไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.มีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 แตกต่างกัน

ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล 4.0 นวัตกรรม ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ 70:20:10 และด้านการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบ 70:20:10 ส่งผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อภิปรายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา

70:20:10 อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นไปตามแนวคิดของ วิพร เกตุแก้ว (2557, หน้า 287) ได้อธิบายว่า เทคโนโลยี (Technology) คือ วิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะ ในการนำเอาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและทางอุตสาหกรรม

สรุปสมมติฐานข้อที่ 2 ได้ว่า ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.มีผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ 70:20:10 และด้านการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบ 70:20:10 ส่งผลต่อการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมตฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 ระดับการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. มีการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 อยู่ในระดับปานกลาง

การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. มีการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อภิปรายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานสายงานรองผู้ว่าการบริหารมีระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 4.0 นวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ 70:20:10 อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การ ด้วยรูปแบบ 70:20:10 อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ วิพร เกตุแก้ว (2557, หน้า 287) ได้อธิบายว่า เทคโนโลยี (Technology) คือ วิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะ ในการนำเอาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและทางอุตสาหกรรม โดยการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการต่อไป

สรุปสมมติฐานข้อที่ 3 ได้ว่า การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. มีการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยดิจิทัลของบุคลากร

แนวทางการพัฒนาควรมีการผลักดันการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมขององค์กรผ่านการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร คือ Mindset ของบุคลากรซึ่งต้องพร้อมในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปกับองค์กร และองค์กรเองก็จะต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีทีมงานที่ช่วยในการผลักดันและส่งเสริม ทำให้คนในองค์กรสามารถผสมผสานทักษะ ประสบการณ์ ร่วมกับการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างลงตัว รวมถึงมีเวทีของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความสามารถ ซึ่งการทำกิจกรรมปรับปรุงงานแบบ Bottom up เพิ่มผลิตภาพการทำงาน หรือการปรับปรุงแบบทีละเล็กทีละน้อย และสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรถือเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการต่อยอดสู่องค์กรนวัตกรรม และการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยให้ทุกคนๆ มีส่วนร่วมในการปรับแนวคิดการใช้ดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้อย่างไรองค์การ และควรจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อกระจายข่าวสารข้อมูลให้พนักงานได้รับทราบเท่ากันๆ และมีการช่วยเหลือกันในกรณีที่บางคนยังไม่เข้าใจเรื่องดิจิทัล รวมทั้งใช้เป็นตัวชี้วัดในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร กฟผ. เพื่อให้สามารถทำงานได้ในภาวะที่องค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีผลการศึกษาที่ผู้วิจัยขอเสนอแนะต่อสังกัดรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายการวางแผน สำหรับนำไปปรับใช้ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งหมด 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การผู้ปฏิบัติงานให้ความสนใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นอย่างมาก เพราะการพัฒนาคนในองค์การจะทำให้คนเกิดทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

2. ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล 4.0 นวัตกรรม องค์การต้องเร่งประชาสัมพันธ์ในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 4.0 นวัตกรรมให้มากขึ้น ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดังกล่าวเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ 70:20:10 โดย 70% เกิดจากประสบการณ์จากการทำงาน และการคิดแก้ปัญหามาจากการลงมือกระทำ ได้ทดลองทำ ผ่านจากประสบการณ์จริง 20% เกิดจากการเรียนรู้ที่มาจากผู้อื่น เช่น ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม หรือการได้รับข้อมูลย้อนหลับจากพี่เลี้ยง หรือโค้ช 10% ได้มาจากการเข้ารับการฝึกอบรม หรือการอ่าน บทความ การเรียนรู้นี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ

4. ด้านการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การด้วยรูปแบบ 70:20:10 หน่วยงานภายในองค์การต้องเร่งประชาสัมพันธ์ในเรื่องการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของคนในองค์การโดยมีการทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทราบว่าขณะนี้องค์การอยู่ในช่วงการปรับเปลี่ยน ทุกคนต้องเร่งพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ทำการวิจัยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานสายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนั้นเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้ครอบคลุมประชากรทั้งหมด ควรทำการวิจัย ในกลุ่มพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สังกัด ฝ่ายพัฒนาบุคลากรสาขาอื่น ๆ ด้วย

2. ควรศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

กฤติยา จิตเศรณี. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย: ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยบูรพา.* วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จารุเนตร เกื้อภักดิ์. (2559). แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคคลสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จุฑามาศ แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา (2551). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี.* รายงานการวิจัย ได้รับทนอุดหนุนการวิจัยงบประมาณเงินรายได้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

เฉลิม ศรีผดุง (2560. *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ชลิดา ศรมณี. (2557). *การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

วันชัย มีชาติ. (2560). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร:* มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.* กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

เพ็ญศรี เวชประพันธ์. (2557). *วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ* (พิมพ์ครั้งที่ 23). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุ.เทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.

วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2561). การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สืบค้นเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2561,จาก https://th.wikipedia.org/wiki/การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ราชบัณฑิตยสถาน. (2542) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน.* กรุงเทพฯ : บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด

สุจิตรา ยอดเสน่หา. (2556). *การพัฒนาบุคลากร.* สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2561, จาก http://www.webblog.rmutt.ac.th/phasure/2013/07/05/improve/

สุภางค์ จันทวานิช. (2560). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 23). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์.(2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Strategic Human Resource Development*.กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.