



ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการ
เปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



โดย

นางสาวอรพรรณ โปทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่ง
การเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



โดย
นางสาวอรพรรณ โพทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

CORPORATE STRATEGY FACTORS AFFECTING INNOVATION IN LEARNING IN
THE CHANGING SOCIETY OF THE ELECTRICITY GENERATING AUTHORITY OF
THAILAND



By
MISS Orapan POTHONG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Arts PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

641220003 : การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต
 คำสำคัญ : สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง, นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

นางสาว อรพรรณ โปทอง: ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม
 แห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษา
 วิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

การศึกษาเรื่องปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
 ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและ
 วิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่ง
 การเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ นำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์
 ระดับองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
 แห่งประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยสังกัด
 ฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 400 คน เพื่อทดสอบสมมติฐานจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ
 สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีมากกว่าหนึ่งตัวกับตัว
 แปรตามหนึ่งตัว และวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป จากการแจกแจง
 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลจากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 302 คน คิดเป็นร้อยละ
 75.50 ช่วงอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 ในส่วนของระดับ
 ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกลุ่มปฏิบัติการ (ระดับ 1 - 7) จำนวน 308 คน คิดเป็น
 ร้อยละ 77.00 และข้อมูลด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์
 ทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 70.75

ผลการวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานโดยกำหนดระดับนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 0.05 พบว่า สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) เท่ากับ
 0.853 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.000 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีอิทธิพลในด้านบวก ต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
 ถึงร้อยละ 72.70 และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน เท่ากับ 0.21017 จึงสรุปผลการศึกษา ดังนี้
 ปัจจัยด้านสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล เป็นปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการ
 สร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ของหน่วยงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เนื่องจากการ
 พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์สังคมกับ

องค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป จะต้องดำเนินการภายใต้กฎระเบียบ และการไม่มีขอบเขตด้านเวลาและสถานที่ส่งผลให้องค์กรต้องแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่เพื่อความสามารถแข่งขัน โดยยึดหลักการให้ความสำคัญกับสถานะประชาชน (ลูกค้า) เป็นศูนย์กลาง ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาล้วนมีลักษณะเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ เมื่อนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ องค์กรสามารถนำโอกาสและอุปสรรคดังกล่าวเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล อย่างยั่งยืนและมั่นคง



641220003 : Major PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

Keyword : society of change, innovation of learning

MISS Orapan POTHONG : Corporate Strategy Factors Affecting Innovation in Learning in the Changing Society of the Electricity Generating Authority of Thailand

Thesis advisor : PITAK SIRIWONG

A study on corporate-level strategic factors affecting the creation of learning innovation in a changing society of the Electricity Generating Authority of Thailand. This study aimed to study and analyze strategic organizational factors affecting learning innovation. in the changing society of the Electricity Generating Authority of Thailand and presenting guidelines for developing organizational strategies to create learning innovation in the changing society of the Electricity Generating Authority of Thailand Data were collected from 400 personnel in the Electricity Generating Authority of Thailand under various departments to test the hypothesis from one-way analysis of variance. and multiple linear regression equations To study the relationship between more than one independent variable and one dependent variable. and descriptive statistics were analyzed for general data analysis. From basic statistical distributions, including frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results of the study showed that most of the samples were male, 302 people, representing 75.50 percent, aged between 41 - 50 years, and 206 people, representing 51.50 percent. The operational group (Level 1 - 7) of 308 people, representing 77.00 percent, and work experience data found that most of the samples had work experience of 10 years or more, 283 people, representing 70.75 percent.

The analysis results of the hypothesis test by setting the statistical significance level at 0.05 revealed that the society of change, digital society has a regression coefficient (β) equal to 0.853, the statistical significance level (P-value) equals 0.000, representing The statistical significant linear relationship at the 0.05 level had a positive influence. to the innovation of learning up to 72.70 percent and has a standard error of 0.21017. Due to the development of innovation and information technology. Affecting changes and social relationships to regulatory change, limitless time and

place forces organizations to seek new business opportunities to compete. By adhering to the principle of giving importance to the status of the people (customers) as the center, all of the factors are both opportunities and obstacles in the implementation. When applying the concept of Learning Innovation Organizations can use such opportunities and hurdles as a guideline to formulate an organizational strategy that is suitable for social change in a digital society firm and stable.



กิตติกรรมประกาศ

งานศึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา รศ. ดร. พัทธ์ชัย ศิริวงศ์ อาจารย์ประธานสอบ อ. ดร. ปริญญา หรุ่นโพธิ์ และคณะกรรมการภายนอก ศ. ดร. ไพโรจน์ วิไลนุช ที่ให้ความเมตตา กรุณา ให้ความรู้คำแนะนำผู้ศึกษาจึงสามารถดำเนินวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมทั้งครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ลูกศิษย์คนนี้อยู่โดยเสมอ ขอขอบคุณการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ให้ความกรุณาในการศึกษา ผู้ศึกษาคาดหวังว่างานศึกษาในครั้งนี้จะสร้างคุณประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในอนาคต ขอขอบคุณพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยทุกท่านที่ให้เกียรติตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ขอขอบคุณครอบครัวที่น่ารักของผู้ศึกษาที่คอยเป็นกำลังใจ แรงผลักดัน คอยอยู่เบื้องหลังทุกความสำเร็จของผู้ศึกษา ทำให้ผู้ศึกษามีกำลังใจในการเรียนรู้โดยเสมอ ขอขอบคุณทุกคนที่ส่งกำลังใจและมิตรภาพดี ๆ ให้กันอยู่โดยเสมอมา และขอขอบคุณตัวเองที่เชื่อมั่นในตัวเองอยู่โดยเสมอมา และขอให้เชื่อมั่นตัวเองแบบนี้ตลอดไป รัก ♥

นางสาว อรพรรณ โพทอง



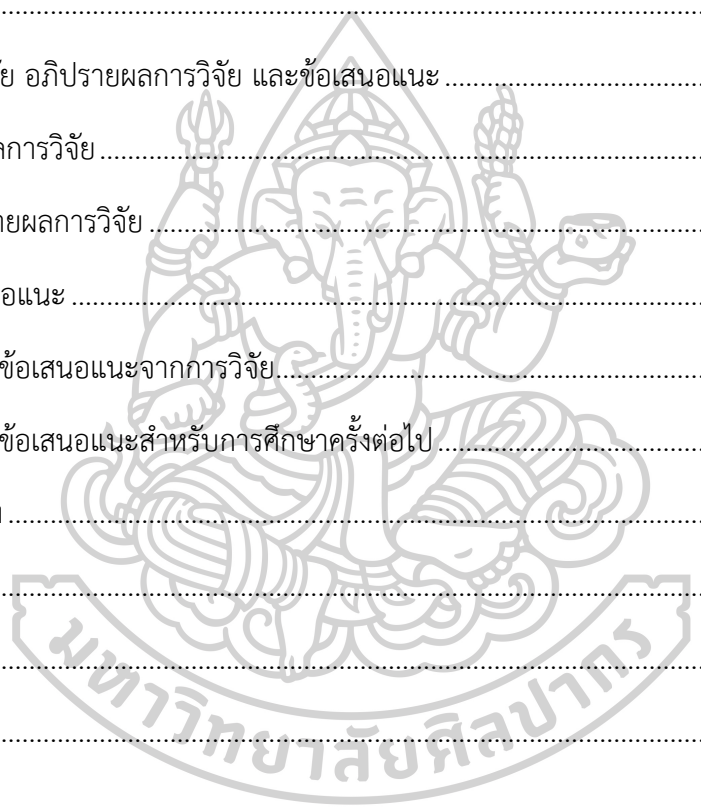
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพ.....	ฑ
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	10
1.3 วัตถุประสงค์วิจัย.....	10
1.4 สมมุติฐานการวิจัย.....	10
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	11
1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร.....	11
1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	11
1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่.....	11
1.5.4 ขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับเวลา.....	12
1.6 นิยามศัพท์.....	12
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	13
บทที่ 2.....	14
แนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14

2.1 แนวคิด.....	14
2.1.1 แนวคิดกลยุทธ์ระดับองค์กร.....	14
2.1.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	25
2.1.3 แนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้.....	35
2.1.4 แนวคิดกระบวนการทางดิจิทัล.....	40
2.2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร.....	44
2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	50
2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางดิจิทัล.....	52
2.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	56
2.2.5 ประวัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	60
2.2.5.1 วิสัยทัศน์.....	61
2.2.5.2 พันธกิจ.....	61
2.2.5.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์.....	62
2.2.5.4 ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร.....	62
2.2.5.5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	62
2.2.5.6 ตราสัญลักษณ์.....	63
2.2.5.7 แผนที่ยุทธศาสตร์.....	63
2.2.5.8 โครงสร้างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	64
2.2.5.9 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม.....	66
2.2.5.10 นโยบายด้านนวัตกรรมและการจัดการความรู้.....	68
2.2.5.11 การแบ่งสัดส่วนของงบประมาณวิจัย.....	70
2.2.5.12 การประกอบธุรกิจของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	70
2.2.5.12.1 ธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตไฟฟ้าในธุรกิจใหญ่.....	70

2.2.5.12.2	ธุรกิจอื่น ๆ.....	71
2.5	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	76
บทที่ 3	77
ระเบียบวิธีวิจัย	77
3.1	การเลือกพื้นที่ในการวิจัย.....	77
3.2	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	77
3.3	การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	78
3.3.1	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	78
3.4	วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล.....	80
3.4.1	การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity Index).....	80
3.4.2	การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability).....	80
3.5	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
3.5.1	แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ.....	81
3.5.2	แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ.....	81
3.6	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
บทที่ 4	83
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	83
4.1	การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	84
4.2	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้.....	86
4.3	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้.....	88
4.4	การวิเคราะห์ข้อมูลสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้.....	90
4.5	การวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร.....	92

4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	94
4.6.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ	95
4.6.2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	96
4.7 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการ เปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	100
บทที่ 5	101
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	101
5.1 สรุปผลการวิจัย	102
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	104
5.3 ข้อเสนอแนะ	111
5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	111
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป.....	111
รายการอ้างอิง	112
ภาคผนวก ก	125
ภาคผนวก ข	128
ภาคผนวก ค.....	131
ภาคผนวก ง	135
ประวัติผู้เขียน.....	143



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ขอบเขตเกี่ยวกับเวลา.....	12
ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	84
ตารางที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้.....	86
ตารางที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้.....	88
ตารางที่ 5 ข้อมูลสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้.....	90
ตารางที่ 6 ข้อมูลการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร.....	92
ตารางที่ 7 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระ.....	95
ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่ปรับแก้ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของตัวแปรพยากรณ์.....	96
ตารางที่ 9 ตารางค่าความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ.....	98
ตารางที่ 10 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อพยากรณ์การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้.....	99

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ตราสัญลักษณ์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	63
ภาพที่ 2 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	63
ภาพที่ 3 โครงสร้างองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	65
ภาพที่ 4 กรอบแนวคิด.....	76



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นวัตกรรม เป็นคำที่ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย หมายถึงสิ่งที่ถูกสร้างสรรค์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น โดยนวัตกรรมเป็นที่มาของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรส่วนใหญ่ต้องนำนวัตกรรมมาปรับใช้ เนื่องจากนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อแนวโน้มองค์กรที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนและโครงสร้างการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นที่มาส่งผลให้องค์กรที่ขาดกลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลง จะไม่สามารถอยู่รอดในสังคมดิจิทัลได้ องค์กรต้องรู้ความสามารถและข้อบกพร่องของตนเองและเข้าใจสภาพสังคมดิจิทัล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมมีความซับซ้อนและปรากฏอยู่ในการทำงานทุกขั้นตอน และเพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรเลื่อนหายไปกับการเปลี่ยนแปลง (Karimi, 2015)

จากการศึกษาพบว่าองค์กรขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิมและรายได้ส่วนใหญ่มาจากรูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิมจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยากแก่การเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้เผชิญกับความเสี่ยงที่จะต้องสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขัน (โกศล จิตวิรัตน์, 2561) นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัลส่งผลต่อการดำเนินชีวิตและเศรษฐกิจ อาทิ การใช้ระบบอัตโนมัติในกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มผลิตภาพ การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่กำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค และการใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน หรือแม้กระทั่งการใช้นวัตกรรมในการยกระดับประสิทธิภาพ การให้บริการสาธารณะของภาครัฐ (สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงนวัตกรรมส่งผลให้ไม่มีขอบเขตเวลาและสถานที่ องค์กรต้องพร้อมเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อเชื่อมโยงปัญหาและการเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคตที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยภาครัฐและเอกชนต้องร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน (Johanna Mair and Christian Seelos, 2021)

การดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนองค์กรจะต้องพัฒนากลยุทธ์ 3 บริบท ดังนี้ บริบททางนวัตกรรมสมัยใหม่ บริบทองค์กรสู่ดิจิทัล และ บริบทสังคมสู่ดิจิทัล (Reis, 2018) เพื่อนำนวัตกรรมมาใช้ในทุกกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างพื้นฐาน รูปแบบการแข่งขัน ปฏิสัมพันธ์ในองค์กรและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมลูกค้า รวมถึงความคาดหวังใหม่ขององค์กร จำเป็นต้องฝึกฝนทักษะด้านดิจิทัลเพื่อประสบความสำเร็จ องค์กรต้องจัดตั้งหน่วยงานด้านดิจิทัล ฝึกฝนทักษะเพื่อสนองต่อรูปแบบการแข่งขัน (จันทร์จิรา เหลลราช, 2021) แต่กระนั้นการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลขององค์กรต่าง ๆ มีอัตราต่ำมาก เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลต่อ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร นวัตกรรม และพฤติกรรมของลูกค้าที่แตกต่างกันแต่ละองค์กร ดังนั้นองค์กรต้องสำรวจปัญหาและความท้าทายที่นำไปสู่ความล้มเหลว ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ให้มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์นวัตกรรมเท่านั้น แต่รวมถึงกลยุทธ์ทุกหน่วยงาน เพราะกระบวนการทางดิจิทัลเปรียบเสมือนการเดินทาง ทุกการเดินทางจำเป็นต้องมีแผนที่ นอกจากนี้กลยุทธ์ในองค์กรต้องเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยนวัตกรรมคือกุญแจสู่กระบวนการทางดิจิทัลที่องค์กรต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก (Faisal Mahmood and Abdul Zahid Khan, 2019)

จากปัญหาดังกล่าวแสดงถึงความจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ ต้องปฏิรูปสู่กระบวนการทางดิจิทัล เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและประสบการณ์ของลูกค้าที่น่าพอใจ โดยมีข้อมูลจากการสำรวจของ International Data Corporation เปิดเผยว่าการลงทุนกระบวนการทางดิจิทัลเพิ่มขึ้นประมาณ 27% ในแต่ละปี นับตั้งแต่ปี 2017 ถึง 2020 เพราะบริษัทที่เปลี่ยนแปลงได้สำเร็จสามารถทำกำไรได้มากกว่าบริษัทอื่นที่ไม่ปฏิรูปดิจิทัล 26% นอกจากนี้กลยุทธ์ด้านดิจิทัลภายในองค์กรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวม เพราะสังคมดิจิทัลส่งผลให้กระบวนการทางดิจิทัลเชื่อมต่อทั่วโลก บูรณาการและการประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล โดยนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนกระบวนการทางดิจิทัล ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ปัญญาประดิษฐ์ ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เป็นต้น (Shikha Gupta, 2018) จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลส่งผลความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคเป็นอย่างมาก ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่เป็นหน่วยงานใกล้ชิดกับประชาชน ต้องปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อตอบสนองประชาชนและเพื่อความมั่นคง พร้อมต่อสังคมดิจิทัล

นอกจากนี้การเชื่อมโยงกันทั่วโลกจากการเป็นสังคมดิจิทัล ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันถูกตั้งคำถามในเรื่องความเป็นธรรม เพราะการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลส่งผลให้องค์กรโดยส่วนใหญ่พยายามแสวงหาผลประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ส่งผลให้เกิดปัญหาในสังคมในหลายด้าน โดยเฉพาะปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดภาวะไม่สมดุล ส่งผลให้เกิดปัญหาภัยพิบัติต่าง ๆ และการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติ จึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นการแสวงหาประโยชน์พร้อมกับคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อความมั่นคงของทรัพยากรและภาพลักษณ์องค์กร (สถาบันความมั่นคงศึกษา สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, 2565) และเพื่อลดความเสียหายต่อระบบโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษาในครั้งนี้อธิบายหน่วยงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยเป็นองค์กรด้านพลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ จึงต้องให้ความสำคัญกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องมาจากการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันต้องสอดคล้องกับมาตรฐานและกฎหมายในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะในเรื่องสิ่งแวดล้อม

ปัจจุบันองค์กรสหประชาชาติกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่มีความเกี่ยวข้องกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย คือ เป้าหมายด้านพลังงานมีขึ้นเพื่อสร้างหลักประกันเพื่อให้ทุกคนเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ในราคาที่สามารถซื้อหาได้ เชื่อถือได้และยั่งยืน 3 ประเด็นหลักคือ การเข้าถึงพลังงาน การเพิ่มสัดส่วนพลังงานทดแทน และการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงาน เนื่องจากการศึกษา International Energy Agency วิเคราะห์ว่าในปี ค.ศ. 2040 หารัฐบาลไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ความต้องการใช้พลังงานของโลกจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.3 ต่อปี ส่วนใหญ่จะมาจากประเทศกำลังพัฒนา แต่ประชาชนกว่าห้าร้อยล้านคนจะไม่สามารถเข้าถึงการใช้พลังงานไฟฟ้าได้ (กองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน, 2562)

จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้ประเทศไทยเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานในสังคม ออกกฎหมาย ควบคุมการดำเนินการขององค์กร เพื่อความเป็นธรรม ความยั่งยืนของทรัพยากรและสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร อาทิ พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ.2550 ส่งผลให้การดำเนินการใด ๆ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวถูกระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) ในส่วนพลังงาน 2 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวัสดุชีวมวลในการผลิตพลังงานไฟฟ้าอย่างคุ้มค่า เสริมสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน แข่งขันอย่างเป็นธรรม มีราคา

เหมาะสม ส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก เป็นต้น และยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว พัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงาน สร้างจิตสำนึกและเข้าถึงองค์ความรู้ด้านพลังงาน ให้ความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในด้านการประหยัดพลังงาน ส่งเสริมให้ใช้อุปกรณ์และเครื่องจักรที่ประหยัดพลังงาน เป็นต้น (กองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน, 2562)

จากยุทธศาสตร์ดังกล่าว ส่งผลต่อการกำหนดแผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงบทบาทองค์กรด้านพลังงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารจัดการพลังงานของประเทศ มีกติกาในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานนโยบาย พัฒนาระบบข้อมูลพลังงานให้มีความสมบูรณ์ ส่งเสริมกิจการไฟฟ้าเพื่อเพิ่มการแข่งขัน ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารกิจการไฟฟ้าได้ การกำกับกระทรวงพลังงาน ปฏิรูประบบบริหารจัดการเชื้อเพลิงชีวมวล ส่งเสริมและขจัดอุปสรรคในการนำขยะมูลฝอยไปเป็นเชื้อเพลิงเพื่อผลิตไฟฟ้า ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน ใช้พลังงานอย่างคุ้มค่าในกลุ่มอุตสาหกรรม ส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้าและเทคโนโลยีระบบกักเก็บพลังงาน เป็นต้น (กองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน, 2562) นอกจากนี้ประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงสู่ Thailand 4.0 เพื่อนำพาประเทศสู่โลกที่หนึ่ง มีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน เปลี่ยนแปลงโครงสร้างด้านเศรษฐกิจและสังคมจากปัญญาประดิษฐ์ อินเทอร์เน็ต และฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เป็นต้น (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 2563)

จากที่มาและผลกระทบการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลดังกล่าว ส่งผลให้รัฐบาลออกกฎหมายเรื่องสังคมดิจิทัลควบคู่ไปกับการควบคุมการดำเนินการด้านพลังงานเพื่อสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมายสู่สังคมดิจิทัลและการควบคุมด้านการดำเนินกิจการ มีการออกกฎหมายควบคุมเกี่ยวกับสังคมดิจิทัล อาทิ บทบัญญัติมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2560) มีความเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรร่วมด้วย และพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล 2562 มาตรา 4 กล่าวถึงการบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการสาธารณะเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการให้บริการและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เป็นต้น

จากการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างทางอุตสาหกรรม เศรษฐกิจและสังคม ควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม เป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวเพื่อก้าวสู่สังคมดิจิทัล แต่กระนั้นความก้าวหน้าของนวัตกรรมไม่เพียงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีเสมอไป แต่กลับก่อให้เกิดผลกระทบต่อตลาดแรงงาน คือ การขาดแคลนแรงงานทักษะไม่สอดคล้องกับการทำงาน โดยเฉพาะทักษะด้านนวัตกรรมระดับสูง ขณะที่แรงงานระดับพื้นฐานถูกขูดเซียดด้วยหุ่นยนต์และจักรกล คาดการณ์ว่าอัตราการว่างงานของประเทศไทยเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 5 ภายในปี 2578 หากแรงงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนาและสร้างทักษะที่เหมาะสม ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลมีการใช้ฐานข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ ส่งผลถึงความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมระหว่างผู้มีศักยภาพและผู้ขาดโอกาส ไม่ว่าจะเป็นความรู้ เงินทุน หรือสวัสดิการทางสังคม จะส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำ (สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)

จากนโยบายและกฎหมายสู่การปฏิบัติ ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอยู่ในขั้นตอนเปลี่ยนผ่านยุคสมัยสู่สังคมดิจิทัล ส่งผลให้นวัตกรรมภายในองค์กรเปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ก่อให้เกิดโลกเสมือนจริงเชื่อมต่อกันอย่างไร้พรมแดน ส่งผลถึงการปรับปรุงกลยุทธ์องค์กรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ลดข้อจำกัดและเงื่อนไขเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือ พร้อมทั้งต่อยอดการดำเนินธุรกิจหลักในการผลิตให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น และสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจชุดใหม่ (New S-curve) ภายใต้แนวคิดระบบเศรษฐกิจแบ่งปัน (Sharing Economy) จึงมีการปรับวิสัยทัศน์ขององค์กรจากเดิม “ผลิตไฟฟ้าเพื่อความสุขของคนไทย (Power for Thai Happiness)” เป็น “นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า (Innovate Power Solutions for A Better Life)” เพิ่มศักยภาพของระบบพลังงานไฟฟ้าของประเทศไทย ให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร “SPEED” ใช้นวัตกรรมภายในองค์กรที่จะเป็นเครื่องมือสำคัญในมิติต่าง ๆ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2563)

นอกจากนี้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้วางแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการและบริหารจัดการนวัตกรรม ก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า” สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (EGAT Transformation) โดยให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมสู่ธุรกิจอย่างยั่งยืน และยกระดับ

ความสามารถด้านนวัตกรรมแก่ผู้ประกอบการ โดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ประกาศนโยบายด้านนวัตกรรมและการจัดการความรู้ กฟผ. ในปี พ.ศ. 2563 และจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม กฟผ. 2564 – 2568 (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2563)

จากการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมความพร้อมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพราะการเปลี่ยนเป็นดิจิทัลส่งผลให้อุปสงค์ อุปทานในธุรกิจต่าง ๆ เปลี่ยนแปลง ต้องกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรใหม่เพื่อใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม นอกจากนี้การร่วมมือกันของภาคธุรกิจทางพลังงานที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เพราะในอดีตการผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าเพียงรายเดียว ต่อมารัฐบาลมีนโยบายให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตไฟฟ้าเพื่อให้มีการแข่งขันด้านการผลิต ในปี พ.ศ.2537 จึงมีผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่และรายเล็กเข้ามามีบทบาทในภาคการผลิตไฟฟ้า (กองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน, 2562) เป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อประสิทธิภาพการผลิตและบริการ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่กล่าวมาในข้างต้น ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดและเติบโตต่อไป โดยกระบวนการหนึ่งที่องค์กรจำเป็นต้องทำคือการพัฒนา นวัตกรรม ผ่านการกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาวิธีการ กระบวนการ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ที่มีประสิทธิภาพและตรงความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือเชิงสังคมได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม โดยการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการ (ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2564)

ดังนั้น จึงต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่คล่องตัวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ให้มีลักษณะการเรียนรู้ที่ เคลื่อนไหว ยืดหยุ่น แต่กระนั้น การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยยังประสบกับปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา โดยการเป็นหน่วยงานราชการ ส่งผลให้มีกฎหมายระเบียบ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างอิสระเพราะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ ภาครัฐ มีระดับชั้นของโครงสร้างองค์กรหรือสายการบังคับบัญชา ส่งผลต่อความคล่องตัว ในการดำเนินงานส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจอยู่ในระดับต่ำ (ฝ่ายวิจัยและ นวัตกรรม การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2564)

นอกจากนี้บุคลากรรับผิดชอบในงานประจำและส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รับผิดชอบ ขาดการคิดแบบผู้ประกอบการ จึงต้องใช้เวลาในการพัฒนาทักษะและปรับแนวคิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ นอกจากนี้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยยังขาดการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ และนำข้อมูลขนาดใหญ่มาสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งผลต่อการตัดสินใจขีดความสามารถในแข่งขัน การปฏิรูปโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต โครงการ ERC Sandbox ที่ส่งเสริมให้ประชาชนซื้อขายไฟฟ้ากันเอง และอุปสรรคจากผู้ประกอบการจากประเทศจีนได้ลงทุนธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าในประเทศลาวและประเทศพม่า มีพรมแดนติดต่อกับประเทศไทย มีการซื้อขายพลังงานไฟฟ้า ส่งผลให้มีส่วนแบ่งในกำลังผลิตไฟฟ้าลดลง (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2563) จึงเป็นที่มาที่มีความสำคัญในการศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อพร้อมรับมือกับอุปสรรคภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเข้าสู่สังคมดิจิทัลส่งผลให้นวัตกรรมพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ผสมกับเศรษฐกิจแบบเสรี ส่งผลให้เกิดธุรกิจการผลิตไฟฟ้าของภาคเอกชน ต่างมีบทบาทสำคัญในการผลิตกระแสไฟฟ้า บริษัทเอกชนมีจุดแข็งคือรูปแบบการบริหารโครงการผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก ส่งผลให้สามารถขยายกิจการได้ตามเป้าหมาย (อนุชาติ บุนนาค, 2560) จะเห็นได้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและองค์กรเอกชนด้านพลังงานมีความแตกต่างในด้านการดำเนินงาน โดยเกิดจากข้อจำกัดในรูปแบบการดำเนินงาน ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต้องพึ่งพาการซื้อไฟฟ้าจากเอกชนและต่างประเทศ เป็นเหตุให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาศักยภาพของตนเอง จากการเรียนรู้การทำงานของภาคเอกชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพราะการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการซื้อไฟฟ้าจากเอกชนอยู่ตลอดเวลา จึงต้องเพิ่มช่องทางเรียนรู้พัฒนาตนเอง และสร้างโอกาสในการสื่อสารเพื่อร่วมลงทุนกับเอกชนเมื่อมีโอกาสในอนาคตตลอดเวลา ผลรายงานสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานกระทรวงพลังงาน (2565) รายงานการจัดหาไฟฟ้า กำลังผลิตตามสัญญา 50,338 MW ณ เดือน มกราคม 2565 ดังนี้ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 31% IPP 31% SPP 19% นำเข้าจากต่างประเทศ 11% และ VSPP 8% จะเห็นได้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรขนาดใหญ่แต่ไม่ได้มีกำลังการผลิตไฟฟ้าที่มากที่สุดในปัจจุบัน

นอกจากนี้ปัจจัยที่ในการศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กรเนื่องมาจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีงบประมาณที่จำกัดในการซื้อนวัตกรรมใหม่ ๆ และด้วยนวัตกรรมที่จะนำมาเป็นชิ้นส่วน

ในการผลิตไฟฟ้า ต้องสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ เนื่องจากส่วนใหญ่ไม่มีผลิตและจำหน่ายในประเทศไทย ส่งผลถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อาทิ สินค้า ค่าขนส่ง และผู้ดูแลจากบริษัทต่างประเทศที่ใช้งบประมาณสูง ปัจจุบันประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัล สินค้า บริการ การดำรงชีวิต ทุกอย่างมีการใช้ไฟฟ้าทั้งสิ้น แต่ความสามารถในการผลิตกำลังไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไม่สามารถตอบสนองได้ตามความต้องการได้อย่างเพียงพอ เป็นการสวนทางกับ สังคม ที่กำลังมีการพัฒนา แต่ในทางกลับกันการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต้องเผชิญกับประเด็นในด้านสิ่งแวดล้อม เพราะการผลิตกระแสไฟฟ้าเกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ อาทิ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ในข้อที่ 7 การสร้างหลักประกันให้สามารถเข้าถึงพลังงานอย่างยั่งยืนในราคาที่เหมาะสม (วลดาวลัย คำภา, 2561)

ส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรต้องอาศัยการรวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวกับโอกาสและความสามารถขององค์กรเพื่อใช้ประโยชน์จากข้อดีมากที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยมีระดับความเสี่ยงน้อยที่สุด จากการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ จึงเป็นที่มาและแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของงานศึกษาชิ้นนี้ “ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” เพราะการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลส่งผลต่อทุกองค์กร องค์กรความรู้เดิมที่เคยมีและเคยใช้ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 20 ได้ล้าหลังลงอย่างเฉียบพลัน กลยุทธ์แบบดั้งเดิมได้ล้าสุดลง (โกศล จิตวิรัตน์, 2561) การเข้าสู่สังคมดิจิทัลส่งผลให้โลกเชื่อมต่อกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เกิดความท้าทายในด้านประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม สิ่งแวดล้อม กฎหมาย และการเกิดใหม่ของเอกชนรายใหญ่และรายย่อยอยู่โดยเสมอ ส่งผลให้องค์กรต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต้องสร้างโอกาสในการรับรู้มุมมองความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ ต้องพัฒนาศักยภาพเพิ่มทักษะ บูรณาการกับความรู้ใหม่ ๆ

เนื่องมาจากองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับนวัตกรรมได้จะถูกทำลายล้าง การปรับตัวในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (โกศล จิตวิรัตน์, 2561) ส่งผลให้การปรับตัวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินการที่มั่นคง เนื่องจากในปัจจุบัน ความรู้และทักษะเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กร ต้องเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยมีหลายองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน องค์กรต้องมีกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมเพื่อที่จะส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีและส่งผล ให้องค์กรอยู่รอดในสังคมดิจิทัล ที่พร้อมต่อการเผชิญความผันผวนและความเสี่ยง เพื่อความอยู่รอด ขององค์กร (ธีระศักดิ์ เปี่ยมสุภักค์พงศ์, 2562)

การเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล ส่งผลต่อการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรและรูปแบบการดำรงชีวิต ที่ล้วนถูกขับเคลื่อน โดยพลังงานในรูปแบบต่าง ๆ จึงเป็นที่มาที่องค์กรต้องมีกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อเตรียมพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมต่อการเผชิญกับความเสี่ยง จึงจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัย ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยภายนอกและภายใน องค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่าย ผลิตแห่งประเทศไทย และเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรม แห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นประโยชน์กับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นแนวทางในการพัฒนาใน อนาคต และหน่วยงานที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกันเพื่อพร้อมสู่สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง



1.2 คำถามการวิจัย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรใดที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาเสถียรภาพและพัฒนาตนเองเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง และสามารถต่อยอดแนวคิดดังกล่าวเพื่อความยั่งยืนได้อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์วิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1.3.2 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1.4 สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรตาม คือ นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรอิสระ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร

สมมุติฐานที่ 2 วัฒนธรรมในองค์กรส่งผลกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรตาม คือ นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมในองค์กร

สมมุติฐานที่ 3 สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรตาม คือ นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรอิสระ คือ สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยหัวข้อ “ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” ขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรในหน่วยงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยสังกัดฝ่ายต่าง ๆ ประชากรจำนวน 16,359 คน (สำนักแรงงานสัมพันธ์, 2564) และสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ใช้วิธีการส่งแบบสอบถามผ่านทางกลุ่มเฟสบุ๊คหน่วยงานและกลุ่มไลน์หน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 13 กลุ่ม โดยได้รับการตอบกลับจำนวน 400 คน ตามเป้าหมายที่กำหนด

1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษางานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ศึกษาแนวคิดกลยุทธ์ระดับองค์กร แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดกระบวนการทางดิจิทัล ผ่านหนังสือ งานวิจัย บทความ เอกสารอื่น ๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ และศึกษาปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อนวัตกรรมที่ยั่งยืน

1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางดิจิทัล และปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ที่ส่งผลกระทบต่อไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ผ่านวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร นโยบาย โครงสร้าง พันธกิจ กระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

1.5.4 ขอบเขตที่เกี่ยวกับเวลา

การศึกษาดำเนินการตั้งแต่ พฤศจิกายน 2564 ถึง มีนาคม 2566

ที่	หัวข้อ	เวลาในการศึกษา					
		พ.ย. 64 - ม.ค.65	ก.พ.65 - เม.ย.65	พ.ค.65 -ก.ค.65	ส.ค. 65 -ต.ค. 65	พ.ย. 65 - มี.ค.66	
1	ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	←	→				
2	เสนอหัวข้อเพื่อขออนุมัติ			←	→		
3	จัดเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถาม			←	→		
4	วิเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล				←	→	
5	สรุป อภิปรายผล					←	→
6	นำเสนอการศึกษา					←	→

ตารางที่ 1 ขอบเขตเกี่ยวกับเวลา

1.6 นิยามศัพท์

กลยุทธ์ระดับองค์กร หมายถึง แนวทางหลักในการดำเนินงานขององค์กร ที่ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในแผนปฏิบัติการรูปแบบต่าง ๆ เป็นเป้าหมายในการดำเนินการในอนาคตขององค์กร ที่ถูกกำหนดเป็นพันธกิจ วัตถุประสงค์ ในการจัดการโครงสร้างองค์กร และบริหารทรัพยากรภายในองค์กร

สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล หมายถึง สภาพสังคมที่เปลี่ยนไปจากเดิมจากการนำทั้งทางสังคมและวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและองค์กร กฎระเบียบ การแข่งขัน โอกาสการดำเนินการ และความต้องการลูกค้า

วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบและวิถีการดำเนินงานภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น การสื่อสารภายในองค์กร การเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ การดำเนินการของฝ่ายบริหาร รูปแบบการทำงาน การเสริมอำนาจ การพัฒนาความเชี่ยวชาญ การประเมินผลป้อนข้อมูลกลับ

นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานจากการนำความรู้และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การนำทรัพยากรมาใช้ การมีระบบการสื่อสารและจัดการข้อมูลมีประสิทธิผล โดยถูกการปรับปรุงและแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยองค์กรมีการบริหารจากผู้นำที่มีความสามารถในการดำเนินการ โดยมีพื้นที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคลากร เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการ และนำมาสู่การเผยแพร่ความรู้สู่สังคมภายนอกเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

กระบวนการทางดิจิทัล (Digitalization) หมายถึง การคิดและกระทำใหม่เกี่ยวกับนวัตกรรม

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.7.1 เพื่อให้ผู้ศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในงานศึกษาทราบถึงปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแนวทางในการศึกษา เห็นถึงความสำคัญในโอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากเป็นปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

1.7.2 เพื่อให้ผู้ศึกษานำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาสำหรับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม จากการเปลี่ยนแปลงในสังคมดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ในอนาคต ตามแนวคิดกระบวนการทางดิจิทัลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

บทที่ 2

แนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางและเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

2.1. แนวคิด

- 2.1.1 แนวคิดกลยุทธ์ระดับองค์กร
- 2.1.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.1.3 แนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
- 2.1.4 แนวคิดกระบวนการทางดิจิทัล

2.2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร
- 2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางดิจิทัล
- 2.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 2.2.5 ประวัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิด

2.1.1 แนวคิดกลยุทธ์ระดับองค์กร

ที่มาของแนวคิดกลยุทธ์ระดับองค์กรจากการศึกษาพบที่มาจาก Kenneth Andrews เขียนใน The Concept of Corporate Strategy เกี่ยวกับกลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการสามารถสร้างขึ้นและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เป็นกรอบแนวคิดเรื่องจุดแข็ง จุดอ่อนสร้างขึ้นจากภายในและโอกาสภัยคุกคามได้รับจากภายนอก และ Michael E.Porter ได้ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ หมายถึง หลักการพื้นฐานในการแข่งขันขององค์กร (พัชราพรธณ ชอบธรรม, 2562)

ต่อมาแนวคิดกลยุทธ์ถูกพัฒนาสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ ในปี ค.ศ. 1960 Chandler วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายในขององค์กร และวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการเพื่อวางแผนใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด (อำพล นววงศ์เสถียร, 2562) นอกจากนี้ คำว่ากลยุทธ์โดยใช้หลัก 5Ps หมายถึง แผนกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคต แบบแผนหรือรูปแบบด้านพฤติกรรมเชื่อมโยงกับแผนงานจากอดีต ปัจจุบัน อนาคต การกำหนดฐานะหรือตำแหน่งเพื่อพัฒนาและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน มุมมองสร้างวัฒนธรรมในการดำเนินงานร่วมกัน และกลยุทธ์เพื่อให้ชนะคู่แข่ง (Mintzberg, 1994) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ส่งผลให้เข้าใจการแข่งขัน และเป็นตัวกำหนด หรือแรงผลักดันของการแข่งขัน ให้องค์กรมองเห็นอุตสาหกรรมตนเองในอนาคต รู้แนวทางของคู่แข่งและกลยุทธ์ที่ควรเลือกใช้ที่เหมาะสม (Porter 1979) ต่อมา Porter (1996) ให้ความหมายภาพรวมกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ จากการกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน เพื่อประสิทธิผลในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรต้องมีส่วนประกอบดังนี้ วิสัยทัศน์ คือ การกำหนดทิศทางระดับสูงขององค์กร วัตถุประสงค์ คือ การพัฒนามีความยาว 3 - 5 ปี การจัดสรรทรัพยากร คือ การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์และทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการแลกเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ เป็นหัวใจสำคัญเพราะเป็นการจัดลำดับความสำคัญ (Tom Wright, 2021) และการกำหนดกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) โดยกลยุทธ์ทั้ง 3 มีความสัมพันธ์กัน

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ภาพรวมขององค์กร เชื่อมโยงกลยุทธ์ระดับอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารแบ่งได้เป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมองค์กร แล้วพบว่าองค์กรมีความเข้มแข็ง สามารถเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อขยายตัวขององค์กร รวมถึงการเข้าสู่ตลาดใหม่ ดังนี้

1.1.1 การเจริญเติบโตจากภายใน (Internal Growth) เป็นการเจริญเติบโตในลักษณะของการเข้าสู่ธุรกิจใหม่หรือขยายตัวในธุรกิจเดิม

1.1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวในตลาดเดียว เป็นกลยุทธ์เจาะตลาดมีทั้งการเติบโตแบบแนวนราบ (Horizontal Growth) และแนวตั้ง (Vertical Growth) การเติบโตแนวตั้งจากธุรกิจหลักให้เติบโตไปข้างหน้า และแนวนราบจากธุรกิจเดิมขยายตลาดหรือเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเจาะตลาดและการพัฒนาและขยายตลาด

1.1.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) คือการเข้าดำเนินงานในต่างสายงาน สร้างความหลากหลายและความแตกต่างให้กับองค์กร

1.1.2 การเจริญเติบโตจากภายนอก (External Growth) ขยายขนาดองค์กรจากการเข้าไปดำเนินธุรกิจใหม่ที่มีความคล้ายคลึงกับธุรกิจเดิม หรืออาจดำเนินธุรกิจใหม่ที่ไม่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ส่งผลให้องค์กรเพิ่มอำนาจต่อรองและลดต้นทุนต่อหน่วย

1.1.2.1 การรวมธุรกิจแนวตั้ง (Vertical Integration) รวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward) กับคนกลาง และรวมไปข้างหลัง (Backward) กับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

1.1.2.2 การรวมธุรกิจแนวนราบ (Horizontal or Related Diversification) เพิ่มสายผลิตภัณฑ์ควบกิจการส่งผลให้ประหยัดจากขนาดและแข่งขันในตลาดโลกได้

1.1.2.3 การกระจายธุรกิจในลักษณะที่ไม่สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification) จากฐานะทางการเงินมั่นคงและได้รับความไว้วางใจจากผู้ลงทุนและลูกค้า

1.1.2.4 การซื้อกิจการ (Acquisition) จากการซื้อกิจการที่มีอยู่แล้วในตลาด อาจเป็นกิจการที่อยู่ในภาวะขาดทุนหรือมีภาวะมีกำไรอย่างต่อเนื่อง

1.1.2.5 การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างอุตสาหกรรม เพื่อผลประโยชน์ต่อการดำเนิน (ขวัญเรือน โชยา, 2559)(ขวัญเรือน โชยา, 2559)

1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อรักษาตำแหน่งปัจจุบันขององค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ เพราะอนาคตจะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงมากนักหรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา แบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or proceed with caution strategy) จากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโต และองค์กรขาดทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง แต่อาจเป็นการชั่วคราวเพื่อให้องค์กรสามารถตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตต่อไปหรือจะเลือกใช้กลยุทธ์ถอนตัวในอนาคต

1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change strategy) เป็นการดำเนินกลยุทธ์เดิมเพื่อประสบความสำเร็จ จากสภาพแวดล้อมไม่เปลี่ยนแปลง เพราะองค์กรมองเห็นสถานการณ์แวดล้อมแล้วพบว่าสู้ไม่ไหว หรือองค์กรประสบความสำเร็จจากกลยุทธ์เดิมแล้ว

1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit strategy) องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายเพื่อที่จะส่งผลให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น แต่ในระยะยาวจะส่งผลให้เกิดความถดถอยในองค์กร

1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวลดการดำเนินงาน ประสบปัญหาหรือมีการเปลี่ยนแปลงรุนแรง ดังนี้

1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) เพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ที่เลวร้าย โดยการลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลง หรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่าง

1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) ในขณะองค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำ ใช้นโยบายการลงทุนน้อยลงและลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด

1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร หรือยกเลิกหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาว

1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) มีปัญหาทางการเงินอย่างรุนแรง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรงจนองค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุด เป็นวิธีการหรือแนวทางหลาย ๆ แนวทางมาประยุกต์ใช้ ดังนี้

1.4.1 การบริการรับเหมาพร้อม (Sub-contracting) เป็นการขยายกิจการ โดยไม่ได้ดำเนินการเอง ให้องค์กรอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาดำเนินการแทนจากสัมปทานหรือในกิจการที่ องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ และขยายโดยการนำองค์กรอื่นเข้ามาร่วมทำสัญญาคู่สัญญาย่อย

1.4.2 การอนุญาตใช้สิทธิให้ผู้อื่นไปผลิต (Cross Licensing) การให้สิทธิ ร่วมกัน ขออนุญาตร่วมกันเพื่อลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยองค์กรที่เข้ามาร่วม

1.4.3 การทำการค้าร่วม (Consortium) เป็นการร่วมกิจการที่ลดความ เสี่ยงในการดำเนินงาน เช่น การเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นมาร่วมปล่อยกู้ให้กับลูกค้า

1.4.4 การทำกิจการร่วมค้า (Join-venture) เป็นการขยายกิจการจากผู้ ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่างๆ

1.4.4.1 กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider web strategy) คือ การ จับมือกันร่วมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมาก เพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่

1.4.4.2 กลยุทธ์ร่วมกันก่อนแล้วแยกกันตอนหลัง (Go together-split strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรก เมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้จึงแยกจากกัน

1.4.4.3 การรวมเพื่อนำไปสู่การรวมตัวอย่างจริงจัง (Successive Integration Strategy) เริ่มต้นร่วมทุนโดยมีขอบเขตจำกัด สู่การรวมกิจการหรือการควบกิจการ (Sudjai Diloktutsanon., 2015)

จากการศึกษาพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบ การแข่งขัน รักษาสิ่งที่มีอยู่ และตรวจสอบความสามารถหลักเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนผ่านการกำหนด ตลาด ขนาดและส่วนแบ่ง โดยองค์กรต้องมีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำความเข้าใจตนเองและ สถานการณ์การแข่งขัน เพราะกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกพร้อมด้วย และเมื่อมีการกำหนด กลยุทธ์จะต้องถูกนำไปปฏิบัติเพื่อเป็นกรอบการทำงานหลัก โดยมีวินัยในการปฏิบัติ เพื่อความ ได้เปรียบในการแข่งขัน และทราบถึงโอกาส หรือ ภัยคุกคามใหม่ ๆ (Robert J. Allio, 2010)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือ กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ดังกล่าวมีหน้าที่ วางแผนผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแต่ละประเภทขององค์กร ต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ

คือ คู่แข่งขัน (Competitor) ราคาของสินค้าและบริการ (Price) ลูกค้าเป้าหมาย (Customer) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) และการไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ (Divestment or Liquidation)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือระดับหน้าที่ (Functional/Operation strategy)

เป็นระดับกลยุทธ์ที่ละเอียดที่สุด มีขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพราะมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยภายในองค์กร กลยุทธ์ดังกล่าวจะกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อย มีวิธีใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด ถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานหน้าที่ต่าง ๆ ประกอบด้วย กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา

กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ที่กล่าวมาในข้างต้น มีที่มาจากการวางแผนกลยุทธ์พิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนทรัพยากรและความสามารถขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ต้องตอบคำถามดังนี้ ปัจจุบันอยู่ที่ใด อนาคตต้องการจะไปที่ไหนทำอย่างไรจึงจะไปถึงทรัพยากร (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2546) โดยคำตอบจะเกิดจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร ตำแหน่งกิจกรรมเป็นประเภทใด และอยู่ที่ไหน กลยุทธ์ระดับกิจกรรม ต้องสร้างความเข้มแข็งอย่างไร และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ปัจจัยสนับสนุนคืออะไร (เช่น คน วัตถุดิบเงิน การจัดการ)

สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment analysis) ประกอบด้วยสภาวะแวดล้อมทั่วไป (เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยี) อุตสาหกรรมและการแข่งขัน (คู่แข่งปัจจุบันสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของลูกค้า และอำนาจต่อรองของผู้ขาย) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กร ธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์คู่แข่ง การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน และความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (รุ่งทิภา พุฒผิง, 2546) จากการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ เพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลให้องค์กรเตรียมรับมือกับภัยคุกคาม เพื่อหาทางเปลี่ยนแปลง (อำพล นววงศ์เสถียร, 2562)

ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment analysis) สามารถวิเคราะห์ได้จาก ผลเชิงกลยุทธ์ จุดแข็ง จุดอ่อน การประเมินความสามารถในการแข่งขัน

(รุ่งทิwa พุฒผิ่ง, 2546) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร และรู้จักตัวเอง เข้าใจคู่แข่งชั้น เตรียมรับมือกับผลกระทบ เป็นแนวทางให้องค์กรทราบว่าเดินทางมาถูกทิศทางและ ไม่ได้หลงทาง และตรวจสอบประสิทธิภาพระบบ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2562)

จากการศึกษาพบว่ากระบวนการจัดการเชิงยุทธ์ (Strategic management process) เป็นขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ (Analysis) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพ พิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งของทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ และ กำหนดลักษณะความสามารถหลัก

2. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญเนื่องจากต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) ติดตามการดำเนินกลยุทธ์ที่กำลัง ดำเนินการอยู่ ให้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงและตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ประเมินเป็นประเด็นที่เรียกว่า Formative Evaluation หรือประเมินเฉพาะผลลัพธ์สุดท้ายที่เรียกว่า Summative Evaluation

วิเชียร วิทยอุดม (2553) อธิบายถึงสิ่งที่ต้องคำนึงในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังนี้ การวิเคราะห์ผู้บริโภคนำหน้าว่าใครคือลูกค้า เรามีความแตกต่างและได้เปรียบคู่แข่งอย่างไร การสร้างความสัมพันธ์ส่งผลให้ลูกค้ามีความจงรักภักดี และการเพิ่มช่องทางการติดต่อลูกค้าในพื้นที่ ภายนอกและพื้นที่ดิจิทัล

สิ่งที่ต้องคำนึง คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรต้องสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งจากกิจกรรม หลักและกิจกรรมสนับสนุนในการหาหนทางสู่ความสำเร็จ เพราะกลยุทธ์ระดับองค์กร ไม่เพียงสร้างความได้เปรียบกับคู่แข่ง แต่องค์กรต้องสร้างความมั่นคงให้กับตนเอง โดยนำกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม กระบวนการทางเทคโนโลยีความสามารถในการผลิต การวางตำแหน่ง กิจกรรมกระตุ้น และบุคลากร โดยทั่วไปองค์กรจะเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร 5 ประเภทดังนี้ กลยุทธ์เป็นผู้นำด้าน

ต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การผสมผสานกันของผู้นำด้านต้นทุนและสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์มุ่งเน้นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างสร้างสินค้าและบริการประเภทเดียวกัน (Zott . C, 2003)

เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดกลยุทธ์แล้ว องค์กรจะต้องถ่ายทอดไปยังส่วนต่าง ๆ ในองค์กร สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อทราบเป้าหมายของตนเองและแนวทางรวมถึง ลำดับดำเนินการ เมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจนจะส่งผลต่อกระบวนการ ประเมินผลงานที่ดี ที่ช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กร (อำพล นววงศ์เสถียร, 2562)

จากการศึกษาพบว่าพื้นฐานการบริหารกลยุทธ์ระดับองค์กร มี 5 ประการ คือ กลยุทธ์เป็นรูปธรรม เกิดจากภายในองค์กรเป็นหลัก กลยุทธ์เป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนและทุก งาน กลยุทธ์เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเคลื่อนไหวจากผู้บริหาร ระดับสูงให้ความสำคัญจุดมุ่งหมายแสดงพันธสัญญา กลยุทธ์ระดับองค์กรมีลักษณะ คือ เป็น จุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นการส่งสัญญาณขององค์กร เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นสิ่งที่ เข้าใจง่าย เป็นสิ่งที่กำหนดพันธสัญญาและจุดยืน และเป็นทิศทางนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและ ความก้าวหน้า (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2001)

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรปัจจุบันแตกต่างจากแผนระยะยาวในอดีต เพราะมุ่งเน้น การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลา ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีกลไก 3 ประการ คือ ประการที่ 1 เป็น การวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนไป ประการที่ 2 เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีการผลิตมาใช้ และประการที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์ให้ องค์กรประสบผลสำเร็จ ประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

จากการศึกษาพบว่ากลยุทธ์มีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. ลยุทธ์เป็นเสมือนแผนการปฏิบัติงาน (strategy is a plan) มีลักษณะเป็นการกำหนด วิถีทาง (Direction) วิธีการปฏิบัติงาน และจุดมุ่งหมายขององค์กรเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างจุดแข็ง กับจุดอ่อนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และโอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อม

ภายนอกองค์กร มีความเป็นอนาคตจากผลของการตัดสินใจในปัจจุบันจะก่อให้เกิดผลดีในอนาคต โดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องพอและถูกต้อง (Dessler, 2005)

2. กลยุทธ์เป็นกระบวนการเป็นลำดับ กำหนดล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน โดยใคร และทำอย่างไร มีระบบและเข้าใจร่วมกัน มีลักษณะเป็นกลยุทธ์ (strategy is a ploy) เพื่อสร้างความได้เปรียบ ได้สภาพแวดล้อมที่กดดัน (Mintzberg, 1994)

3. กลยุทธ์เป็นปรัชญา วิธีทางของการดำรงชีวิตเป็นกระบวนการแห่งความคิดสติปัญญา เพื่อตัดสินใจ เพื่อปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีที่สุด มีลักษณะการบูรณาการวิธีการปฏิบัติเพิ่มขีดความสามารถ หลักขององค์กร (Core Competency)

4. กลยุทธ์มีโครงสร้าง มีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบเป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ผ่านแผน 3 ชนิด คือ แผนกลยุทธ์ แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น โดยกลยุทธ์เป็นจุดประสงค์หลักขององค์กร แผนระยะปานกลางเป็นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนแผนระยะสั้นเป็นวิธีการปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ตามที่แผนกลยุทธ์ ได้กำหนดไว้ (Katsioloudes, 2006)

5. กลยุทธ์เป็นภาพรวม (strategy is a perspective) เป็นมุมมองต่อ ภาพรวมขององค์กร ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมที่มุ่งสู่ เป้าหมายเดียวกัน (Mintzberg, 1994)

เมื่อมีการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร องค์กรต่าง ๆ สามารถวัดผลความสำเร็จจากดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) จากการเพิ่มขึ้นของรายได้และการลดต้นทุน มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) จากส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจลูกค้าและกำไรต่อลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การบริหารสินค้าคงคลัง การเปลี่ยนรูปวัตถุดิบ การเก็บรวบรวม การชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้า การบริการ และมุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ทักษะความสามารถบุคลากร ความพึงพอใจบุคลากรและอัตราการหมุนเวียน โดยทั้ง 4 มุมมองเชื่อมโยงกันผ่านหลักเหตุและผล (รุ่งทิวา พุฒผิง, 2546)

สามารถการประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้เพียงใดและอย่างไร เพื่อให้ทราบสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ และนำไปปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายในและภายนอก ส่งผลให้แผนในแต่ละช่วงเวลาเหมาะสมกับเวลาและทรัพยากร (อำพล นววงศ์เสถียร, 2562)

กลยุทธ์ระดับองค์กรต้องแตกต่างกับธุรกิจประเภทเดียวกันแต่เกี่ยวข้องกับหลายธุรกิจ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันและลูกค้าเต็มใจที่จะจ่ายค่าสินค้า องค์กรต้องรู้ว่าการแข่งขันในเรื่องดังกล่าวใครมีอิทธิพลต่อต้นทุนหรือรายได้ขององค์กร หมายรวมถึงคู่แข่งโดยตรง นอกจากนี้องค์กรต้องร่วมมือกับองค์กรประเภทเดียวกันเพื่อกระจายความเสี่ยงความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจ และเพื่อต่อช่องทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ต้องจัดโครงสร้างให้แต่ละองค์กรแยกจากกัน แต่ถือหุ้นโดยบริษัทแม่ เพื่อความหลากหลายที่สามารถเชื่อมต่อกันได้ การเลือกการกระจายความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่มีให้สำหรับองค์กรเพื่อขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ เสมือนต้นไม้เติบโต รวมถึงการจ้างงานเป็นการสร้างโครงการหรือหน่วยธุรกิจใหม่ เนื่องจากมีห่วงโซ่คุณค่าเป็นของตัวเอง เป้าหมายของการเติบโตแบบอินทรีย์เพื่อสร้างทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (Phanish Puranam and Bart Vanneste, 2016)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรต้องวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กรภายในที่จะดำเนินการ เพราะแต่ละองค์กรจะเผชิญข้อจำกัดด้านเงินทุน ช่องทางการจัดจำหน่าย ข้อกำหนดรัฐบาล เช่น ข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม มาตรฐานคุณภาพ เป็นต้น ข้อจำกัดเหล่านี้เป็นตัวกำหนดต้นทุนการผลิตที่ต้องถูกปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และส่งผลเสียต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้การพัฒนาของเทคโนโลยีในส่วนของกระบวนการผลิตส่งผลให้กำไรขององค์กรลดลง เนื่องมาจากความไม่แตกต่างของผลิตภัณฑ์จากคู่แข่ง (Emerald Backfiles, 2017)

จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรต้องคำนึงถึงนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมนำเสนอความสามารถที่หลากหลายมากขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าที่เคยเป็นมา มีระบบประมวลผลธุรกรรมและสนับสนุนการตัดสินใจที่มีอยู่แล้วในองค์กรส่วนใหญ่เป็นฐานที่สามารถสร้างระบบเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่มาพร้อมกับการขาดเอกลักษณ์ในการผลิตสินค้าและบริการ ในอดีตการแข่งขันด้านนวัตกรรมถูกมองข้ามเนื่องจากความไม่รู้ของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับนวัตกรรมและการใช้งานที่เป็นไปได้ การสื่อสารที่ไม่ดี การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การขาดความ

มุ่งเน้นโอกาสเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และการขาดเครื่องมือในการวัดผลประโยชน์
นวัตกรรมส่งผลต่อการพัฒนามาตรการที่ดีขึ้นขององค์กร จึงต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้
นวัตกรรมสารสนเทศได้ดีขึ้น

กลยุทธ์องค์กรมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับนวัตกรรม เพราะสามารถส่งผลกระทบต่อ
ต่อประสิทธิภาพการแข่งขันผ่านผลกระทบต่อกระบวนการจัดการ บุคลากร และโครงสร้างองค์กร
เพราะองค์กรมีข้อจำกัดในการประมวลผลข้อมูลของมนุษย์เป็นเหตุผลหลักสำหรับการดำรงอยู่ของ
องค์กร นวัตกรรมส่งผลต่อการประมวลผลข้อมูล ช่วงและความลึกของฟังก์ชันระบบ เพื่อการจัดเก็บ
การประมวลผล การสื่อสาร และคุณลักษณะด้านประสิทธิภาพด้านความจุ คุณภาพ และต้นทุนต่อ
หน่วย เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ปรับปรุงแต่ละหน้าที่ ให้สามารถเชื่อมโยงกับลูกค้าและซัพ
พลายเออร์ สร้างธุรกิจใหม่ผ่านบริการหรือผลิตภัณฑ์ ใช้นวัตกรรมทดแทนแรงงาน และใช้ข้อมูลจาก
นวัตกรรมตอบสนองฐานลูกค้าของตนได้ดีขึ้น เพิ่มความยืดหยุ่นของกระบวนการผลิต ความได้เปรียบ
ต้นทุนการผลิต (J. Yannis Bakos and Michael E. Treacy, 2020)

นอกจากนี้การปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กรในเรื่องนวัตกรรม เพื่อให้นวัตกรรมแก้ปัญหา
สิ่งที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ พิจารณาจากปัจจัยหลายประการ บูรณาการกลยุทธ์และวิธีการทำงาน
ภายในองค์กรเพื่อสร้างโอกาสและเสริมพลังให้กับบุคลากร เพราะวัตถุประสงค์หลักของนวัตกรรมคือ
การสำรวจโอกาสของบุคคลกรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีระเบียบ เพราะนวัตกรรมการเรียนรู้
จำเป็นต้องนำไปปฏิบัติในวิธีใหม่ ๆ (Barrado, 2016)

การศึกษาในครั้งนี้ได้เลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร ในการประเมินสถานการณ์ในระยะ
ยาว กำหนดทิศทางการปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรปรับตัวต่อการ
เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ศึกษาครั้งนี้ ในการกำหนดตัวแปรกลยุทธ์
ระดับองค์กร เพื่อทำความเข้าใจองค์กรจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อลดความขัดแย้งที่
อาจเกิดขึ้น และนำมาพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรให้เป็นแนวทางดำเนินการสู่กิจกรรมในองค์กร เพื่อ
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

2.1.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง วิวัฒนาการ มุมมองการเรียนรู้ขององค์กรเกี่ยวกับศักยภาพ เพื่อพัฒนาภายในองค์กร (Beatriz Quiroz Villardi and Sérgio Proença Leitão, 2021) ให้บริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีประสิทธิภาพอย่าง ต่อเนื่อง จากการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

องค์กรการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพิ่มสมรรถนะในการทำสิ่งที่ทำไม่ได้ เข้าใจองค์กรในภาพรวม มีความทะเยอทะยานสร้างผลลัพธ์ ใหม่ มีแบบแผนความคิดจากการเรียนรู้ปฏิบัติจริง และองค์กรมีการปรับปรุงตัวเองด้วยการเรียนรู้ เพราะตระหนักถึงความรู้เป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ โดยแนวคิดองค์กรแห่ง การเรียนรู้เปรียบเหมือนเครือข่ายคอมพิวเตอร์และระบบประสาทของมนุษย์ เพราะการผสมผสานทุก อย่าง อย่างมีเหตุผล ทำให้ความซับซ้อน จากการที่นวัตกรรมกลายเป็นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ ส่งผลถึงการไหลเวียนของข้อมูลอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ส่งผลให้ลูกค้ามีฐานการตัดสินใจ ที่เพิ่มมากขึ้น เกิดการแข่งขันที่รุนแรง ส่งผลให้องค์กรต้องจัดระบบโครงสร้างใหม่เพื่อความอยู่รอด เพราะในปัจจุบันโครงสร้างขององค์กรส่วนใหญ่ถูกพัฒนาเป็นทีมงานที่บริหารจัดการตนเอง และเป็นองค์กรเสมือนจริง (Visual Organization) มีเครือข่ายเฉพาะกิจเชื่อมโยงองค์กรอิสระ ลูกค้าและคู่แข่ง โดยอาศัยนวัตกรรมเพื่อการแบ่งปันทักษะ ต้นทุน ส่งผลถึงการจัดการองค์กรให้ กลายเป็นองค์กรแบบบูรณาการ (Integrated Organization) ลดขนาดและการบริหารจัดการ และพัฒนาสู่การสร้างเครือข่ายระดับโลก มีความเป็นพลวัต (Peter Senge, 1990)

ที่มาของการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดจากความต้องการใหม่ ๆ จาก วงจรชีวิตที่สั้นลงของผลิตภัณฑ์ กฎเกณฑ์ที่น้อยลง อุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ การแย่งชิงส่วนแบ่งทาง ตลาด และการตลาดหรือการสื่อสารส่งผลให้ลูกค้าคาดหวังความเป็นไปได้ของสินค้าและบริการที่มาก ยิ่งขึ้น เพราะการแข่งขันที่มากยิ่งขึ้นเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้ามีอิทธิพลเหนือกว่า องค์กรจึงต้องปรับตัวตามความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า ส่งผลให้ทรัพยากรทางความรู้เป็น ทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด ทุกอย่างในองค์กรล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ความชำนาญ เพื่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ทันสมัย ต้องเกิดจากทุกคนในองค์กรพัฒนาความคิดให้อยู่ในรูปธรรม มากที่สุด ส่งผลให้การเรียนรู้กลายเป็นกระบวนการตลอดชีวิต (กานต์สุตา มาฆะศิริพานท์, 2557)

การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (กานต์สุดา มาฆะศิริพานท์, 2557)

1.วิสัยทัศน์ (Vision) ทิศทางในอนาคตขององค์กร เพื่อโน้มน้าวให้ทุกคนร่วมกันทำในสิ่งที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

2.วัฒนธรรม (Culture) แนวปฏิบัติตามความเชื่อของผู้คนในองค์กร จะสร้างพฤติกรรม การรับรู้ และธรรมชาติการเรียนรู้ในองค์กร ต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และให้รางวัลแก่ผู้เรียนให้ยกย่องเป็นวีรบุรุษ วัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญในการวิจัยการเรียนรู้ขององค์กร สอดคล้องกับ (Goh, 2012) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ สร้างความโดดเด่นให้องค์กร จากการศึกษาของบุคลากร Cameron (2004)

3.กลยุทธ์ (Strategy) สัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติเพื่อองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้เพื่อปฏิรู้อย่างรวดเร็ว

4. โครงสร้าง (Structure) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขอบเขตที่จำกัดและมีความคล่องตัว มีการติดต่อไหลเวียนของข้อมูล กระจายอำนาจ ลดการบั่นทอนความสามารถ สร้างเครือข่ายการทำงานและเรียนรู้ จากการศึกษาของทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจและระดับการควบคุมภายในไม่ใหญ่หรือเล็กจนเกินไป และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบที่สำคัญทั้ง 4 จะนำเข้าสู่ขั้นตอนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดขั้นตอนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้ ผู้นำมีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนากำลังบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อการเปลี่ยนแปลง การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติ การประเมินความสามารถขององค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้ การตระหนักถึงความสำคัญของการคิดเชิงระบบ และการเป็นผู้นำประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างการเรียนรู้ (Marquardt, 2002)

การเรียนรู้คือหัวใจของการเป็นมนุษย์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการทำความเข้าใจสถานการณ์ในอนาคต เรียนรู้แบบปรับตัวสร้างความแตกต่างจากการเรียนรู้แบบดั้งเดิม โดยเริ่มจากการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกสำหรับการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ เชื่อมโยงกับผลของการปฏิบัติ

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยสิ่งพื้นฐานหรือส่วนประกอบสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ 5 สิ่งที่มาบรรจบกัน ดังนี้ (Peter Senge, 1990)

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นรากฐานที่สำคัญของการเรียนรู้ขององค์กร จะนำไปสู่การดำเนินการที่เหมาะสม และการเรียนรู้เป็นต้นทุนระยะยาว เพราะการมีความสำคัญกับส่วนต่าง ๆ ส่งผลให้มองเห็นภาพรวมแบบพลวัต

2. ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery or Vision) เพื่อยกระดับศักยภาพการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) โดยการเรียนรู้ส่วนบุคคลไม่ได้รับประกันการเรียนรู้ขององค์กร แต่ไม่มีการเรียนรู้ส่วนบุคคลใด ไม่มีการเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้น ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลคือวินัย เป็นวินัยตลอดชีวิตส่งผลให้วิสัยทัศน์องค์กรลึกซึ้งยิ่งขึ้น เพราะเกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณ

3. โมเดลจิต (Mental Models) เพื่อให้บุคลากรและผู้บริหารได้ตกผลึกและการกำหนดโลกทัศน์เข้าใจโลก พัฒนาความสามารถในการทำงาน เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ถูกต้อง

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เพื่อพัฒนาค่านิยมและอัตลักษณ์เป้าหมายและผลสำเร็จร่วมระหว่างบุคลากร แบ่งปันภาพแห่งอนาคต ให้กำลังใจต่อการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์เป็นชุดของหลักการและวิธีปฏิบัติ โดยวิสัยทัศน์แพร่กระจายเนื่องจากกระบวนการเสริมแรง เพื่อความกระตือรือร้น

5. การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเรียนรู้และปรับตัวอย่างมีพลวัตบนความสัมพันธ์การบริหารจัดการทรัพยากร และสภาพแวดล้อมภายนอก

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จได้จากระบบขององค์กรโดยรวมจากการที่บุคลากรขององค์กรทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกบูรณาการควบคู่ไปกับการทำงาน เกิดจากการคิดสร้างสรรค์แบบเพิ่มพูนความสามารถ จนกลายเป็นสมรรถนะหลักจะกลายเป็นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ จากการคิดเชิงระบบ เป็นพื้นฐาน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวด้วยการกระตุ้นและปฏิรูปตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอด ทั้งนี้การเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้บรรยากาศในองค์กรเป็นตัวสนับสนุนให้บุคลากรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (กานต์สุดา มาฆะศิริพานท์, 2557)

นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลักการ คือ การเรียนรู้ความชำนาญจากคู่แข่ง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงานเพื่อถ่ายโอนความรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และการเรียนรู้จากความผิดพลาดให้บุคลากรได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ เพื่อปฏิรูปองค์กรให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมีลักษณะคือ งานหลักจะใช้กำลังความคิดเป็นสำคัญ สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่มีระดับชั้น โครงสร้างแบ่งตามทีมงาน บุคลากรมีหน้าที่หลากหลาย ขอบเขตงานยืดหยุ่น แรงขับเคลื่อนแข่งขันจากการจ้างงานภายนอกและพันธมิตร การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กรยึดถือภาวะหน้าที่และผลลัพธ์ บุคลากรหลากหลาย กลยุทธ์มุ่งเน้นนวัตกรรมสู่การกำหนดแบบแผนการเรียนรู้ และจัดการสภาพแวดล้อม (Cameron & Quinn, 1999)

จากแนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วย 11 ลักษณะ เพิ่มเติมจากลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) หมายถึงโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว สายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไป
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน การใคร่ครวญ และการสร้างสรรค์
3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาของตนเอง
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เพื่อคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร
5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการริเริ่มและการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) ต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7.คุณภาพ (Quality) ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม

8. กลยุทธ์ (Strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยวิธีและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน

9.บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพยอมรับในความแตกต่างที่หลากหลาย

10.การทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) ตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันการทำงานเป็นทีมแบบเครือข่าย แก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

11.วิสัยทัศน์ (Vision) สร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติ (Peter Senge, 1990)

จากการกล่าวถึงส่วนประกอบและขั้นตอนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ระบบย่อยที่จะเกิดขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ระบบย่อย ดังนี้ (กานต์สุตา มาชะศิริพานท์, 2557)

1. ระบบย่อยด้านคน (People) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาต้องเป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร มีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติ มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการ ผลลัพธ์และบริการรวมถึงการฝึกอบรม แบ่งปันสมรรถนะ ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และองค์กรต้องรักษาบุคลากรไว้เพื่อไม่ให้ความรู้รั่วไหล เหตุนี้เองผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกระตุ้นนำความรู้ความสามารถมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจธำรงรักษาบุคลากร จึงควรพัฒนาช่องทางสื่อสาร สร้างบรรยากาศความไว้วางใจกับบุคลากร

ผู้นำในองค์กร ไม่ควรให้ความสำคัญเรื่องลำดับชั้น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ และผู้นำกลายเป็นโค้ชพัฒนา เป็นศูนย์รวมพลังไม่ใช่ผู้ควบคุม โดยระดับหรือยศไม่สำคัญเท่ากับความสามารถของบุคคล ผู้นำที่ควรช่วยเหลือบุคลากรตั้งเป้าหมายของตนเอง นอกจากนี้ ผู้นำอยู่ในฐานะพิเศษมีหน้าที่กำหนดทิศทาง เป็นนักออกแบบ สจ๊วต และครู มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างองค์กร ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าใจความซับซ้อน และชี้แจง

วิสัยทัศน์และปรับปรุงร่วมกันกับบุคลากร (Goh, 1998) สำหรับผู้นำสิ่งแรกที่ต้องทำคือการออกแบบควบคุมความคิด วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร เพราะเป็นสิ่งที่เติบโตระยะยาวและเป็นกระบวนการที่คนทั่วทั้งองค์กรนำไปใช้จัดการปัญหาและพัฒนาความเชี่ยวชาญในการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้นำจะมีฐานะเป็นสจ๊วตพัฒนาความสัมพันธ์ดูแลเอาใจใส่ และเป็นครูถ่ายทอดและอธิบายสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพใหญ่ของโครงสร้างและสามารถปลูกฝังความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรกำลัง เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ (Peter Senge, 1990)

ในส่วนของบุคลากร องค์กรต้องเป็นผู้ควบคุมทรัพยากร ระบบ วิธีการ เจือเนาะในการทำงาน และตารางปฏิบัติงาน บุคลากรแต่ละคนต้องมีความสามารถและมีข้อมูลพร้อมสำหรับการประเมินความก้าวหน้าของตน เพื่อให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และสถานที่ทำงานในศตวรรษที่ 21 จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความกล้าที่จะเสี่ยงและผิดพลาดเพื่อเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการฝึกอบรมมาเป็นการเรียนรู้ เพราะอบรมเป็นการเรียนรู้ทางเดียวเกิดจากภายนอกที่สนใจผลการปฏิบัติปรับปรุงระยะสั้น ไม่เชื่อมโยงพันธกิจขององค์กร แต่การเรียนรู้เป็นการสร้างสรรค์วิธีใหม่ ๆ จากภายใน จากค่านิยม เจตคติ นวัตกรรม ผลลัพธ์ไม่เป็นทางการ โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม (กานต์สุดา มาชะศิริาพนธ์, 2557)

2. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ขององค์กรเป็นการบริหารจัดการความรู้ในลักษณะต่าง ๆ ประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองข้อมูล การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้อง การมีกลยุทธ์ในการสร้างระบบย่อยด้านการเรียนรู้มีส่วนพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้น จากการพัฒนาเนื้อหาในการเรียนรู้ให้เป็นหน่วยย่อยที่มีความน่าสนใจและสามารถนำกลับมาใช้ได้ อีก พัฒนาทักษะด้านปัญญาตลอดเวลา สร้างวินัยให้เกิดการเสวนาภายในองค์กร มีแผนการพัฒนาในอาชีพ สร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเอง สร้างทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กระตุ้นและฝึกฝนการคิดเชิงระบบ ตรวจสอบและการวางแผนสถานการณ์ ขยายการเรียนรู้ภายใต้รูปแบบความคิดที่หลากหลาย เปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ดี (กานต์สุดา มาชะศิริาพนธ์, 2557)

จากการศึกษาพบว่า การเรียนรู้มี 3 ระดับคือ ระดับบุคคล (Individual Level) Peter Senga (2006) กล่าวว่า องค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น แต่การเรียนรู้ของบุคคลก็ไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร แต่หากปราศจากการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ขององค์กรก็มิอาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นความสามารถของการเรียนรู้แต่ละบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญต่อระดับขององค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยม จากการสังเกตการเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยี ระดับกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันและการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การรวบรวมความคิดของทีม การแก้ปัญหาที่พบเจอต้องอาศัยการรวมตัวกันของทีมในองค์กร เน้นการเรียนรู้แบบบริหารจัดการตนเอง (Self-managed learning) และ ระดับองค์กร (Organizational Level) การพัฒนาคลังความรู้และนำมาใช้ประโยชน์โดยอาศัยเครือข่ายของการเรียนรู้ เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

John Redding (1994) ได้กล่าวถึงสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์กรพิจารณาได้ 3 มิติ คือ มิติความเร็วในการเรียนรู้ (speed of learning) จากความสามารถที่องค์กรจะส่งผลให้วงจรของการเรียนรู้ (การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการวิเคราะห์ทบทวน) เสร็จสมบูรณ์และวนไปตามวงจรหลาย ๆ รอบได้อย่างรวดเร็ว มิติความลึกของการเรียนรู้ (depth of learning) หมายถึง ระดับของการเรียนรู้ที่องค์กรบรรลุเมื่อสิ้นสุดวงจรของการเรียนรู้แต่ละวง และมิติความกว้างของการเรียนรู้ (breadth of learning) หมายถึง ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดจากแต่ละรอบของการเรียนรู้ไปสู่ความสามารถขององค์กรในการถ่ายโอนความเข้าใจประเด็นต่าง ๆ

3 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ รวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะส่งผลให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงานและทักษะความรู้ด้านอื่น ๆ (กานต์สุดา มาฆะศิริพานท์, 2557)

เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรจะต้องเรียนรู้เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ต้องฝึกฝนและพัฒนาด้วยการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Regulating) การเรียนรู้จะดำเนินการไปตามความจำเป็นภายในระยะเวลาที่ต้องการ สถานที่ที่มีความจำเป็นต้องเรียนรู้ โดยมีเทคโนโลยีจะผลักดัน ปัจจุบันสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วขึ้นเป็นผลมาจากการใช้ประโยชน์จาก

เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด การผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับยุทธศาสตร์โครงสร้างและบุคลากรขององค์กร จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงหลายมิติและสร้างความสมดุลมากยิ่งขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงไปโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)

4 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นระบบย่อยที่สำคัญที่สุด เกี่ยวกับคุณภาพ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ เป้าหมาย กระบวนการ ความปิติยินดีของลูกค้าภายในและภายนอกหรือในความพึงพอใจความหมายทั่วไปของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแนวนอนโครงสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จากการเป็นองค์กรเรียนรู้องค์กรควรจัดให้มีการเรียนรู้จากการมีส่วนร่วมของทุกคน (Zehra Alakoç 2015)

5 ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization) เป็นสถานที่ที่ผู้คนที่ต้องเติบโตอย่างต่อเนื่องในเรื่องของความสามารถการสร้างผลลัพธ์ รูปแบบการคิดใหม่และกว้างขวางได้รับการหล่อเลี้ยง ความทะเยอทะยานร่วมกันที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ต้องจัดการสภาพแวดล้อมขององค์กรในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของแต่ละคน (Overmeer, 1997)

จากที่กล่าวมาในข้างต้นแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเพียงการเปิดกว้างต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงแบบปรับตัว การเรียนรู้ ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้จะส่งผลโดยตรงต่อประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร จำเป็นต้องตรวจสอบธรรมชาติแต่ละองค์กรเพื่อระบุมุมมองโลกและความรู้ ((Beatriz Quiroz Villardi and Sérgio Proença Leitão, 2021)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาวิธีปรับตัวจากความล้มเหลว ทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลว ประเมินอย่างเป็นระบบและบันทึกบทเรียนในรูปแบบที่บุคลากรพบว่าเปิดกว้างและเข้าถึงได้ โดยการจัดโครงสร้าง “ความผิดพลาด” ในทางบวกเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ (Garvin, 1993) การเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นจากความทะเยอทะยาน จากความสัมพันธ์ในองค์กรสร้างวิสัยทัศน์ สร้างความเคารพกันและกัน และแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (Peter Senge, 1990)

ส่งผลให้ทราบได้ว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดการสังเกตการรับรู้ การตีความ การประยุกต์และการสะท้อนกลับ การเรียนรู้ในองค์กรมีความทรงจำและวัฒนธรรมเป็นอิสระจาก

บุคคล เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ถูกวางแผนในรูปแบบโมเดล ที่ต้องเกิดจากการยอมรับเพื่อ กำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคคล ในขณะที่ ส่งผลให้การศึกษาส่วนบุคคลเป็นกลุ่ม เพื่อการคิดร่วมกันและวางแผนอนาคตที่จำเป็นต้องมีการ คิดเชิงลึก การกระทำที่สร้างสรรค์ การโต้ตอบและการอภิปรายถึงประสิทธิภาพ เปรียบเสมือน แบบจำลองทางจิตที่สร้างผ่านการปฏิสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดในยุคแห่ง ความรู้ เพราะการอยู่รอดขององค์กรได้ดีที่สุดในยุคปัจจุบันที่ไร้ขอบเขตต้องมาจากการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานที่มั่นคง จากการเรียนรู้ได้ในระดับบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร (Zehra Alakoç 2015)

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดผลมากที่สุดจากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อสร้างการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร มีความสำคัญยิ่งต่อ ความสำเร็จขององค์กร เน้นการทำงานทีม มีความคล่องตัว รวดเร็ว วิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนา องค์กร (Organization Development) ภายใต้แนวคิดที่ว่า “การกระทำกับการเรียนรู้ ต้องเกิด ควบคู่กันไป” เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติที่อาศัยประสบการณ์ ความรู้ มุมมองที่กลุ่มหรือ บุคคลมีแลกเปลี่ยนความเห็น นำไปสู่ทางออกใหม่ ๆ (ธีรพันธ์ เชิญรัมย์, 2562)

การเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์กร โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ในเรื่องที่เรียนรู้ ให้กับบุคลากรหรือทีมได้ลงไปประสบด้วยตนเอง จัดให้มีการสะท้อนความคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอภิปรายร่วมกัน (Marquardt M.J, 1999)

Marquardt (ประจวบ แหลมหลัก, 2547) ได้กำหนดสมการการเรียนรู้ดังนี้ $L = P + Q + R + I + R$ มีความหมายดังนี้ P = รูปแบบความรู้เดิมที่กำหนดไว้เป็น แนวทาง Q = คำถามที่เกิดขึ้นจากภายในตนเอง (Insight) R = การคิดใคร่ครวญ (Reflection) I = การดำเนินการแก้ไขเพื่อเรียนรู้ (Implementation) นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา องค์กรแห่งการ เรียนรู้ต้องมีการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) ไม่ยึดติดกับความ เชื่อที่ตนคติเดิมมองโลกอนาคต และที่สำคัญต้องมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning) เป็นวิธีการของการเรียนรู้แบบเข้าถึงตัว มีความคิดรวบยอดมาจากความจริง (Marquardt, 2002)

แต่กระนั้น แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นหน้าที่นิยมส่งผลให้การนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้กับการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถอธิบายวิธีการแก้ปัญหาได้ทุกอย่างในองค์กร เพราะแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของการปรับตัวสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไป ((Beatriz Quiroz Villardi and Sérgio Proença Leitão, 2021)

การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ส่งผลให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ไม่ได้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ แต่เกิดจากข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเรียนรู้ โดยต้องนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้อง ประเภทของการเรียนรู้มี 3 รูปแบบและทุกรูปแบบมีลักษณะเสริมกันและกัน คือ การเรียนรู้เชิงปรับตัวในปัจจุบัน (Adaptive Learning) พิจารณาถึงประสบการณ์ในอดีตรู้อาการของปัญหามาปรับปรุงในปัจจุบัน เรียนรู้ล่วงหน้าหากมีการพิจารณาสาเหตุของปัญหาจะเป็นแบบวงคู่ การเรียนรู้เชิงคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) แสวงหาความรู้เกี่ยวกับอนาคต และการเรียนรู้เชิงผลานการปฏิบัติงานจริง (Action Learning) วิเคราะห์ปัญหาในปัจจุบันสู่การปฏิบัติเป็นพลวัต (Hilgard, T.A. and Bower, C.A, 1975)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน สามารถเกิดการเรียนรู้ มีโอกาสพัฒนาความรู้ทั่วไปในองค์กร มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จ เพื่อพัฒนาแบบก้าวกระโดด เพราะศตวรรษที่ 21 ส่งผลในด้านเศรษฐกิจและสังคม ลูกคามีอิทธิพลเพิ่มมากขึ้น สิทธิพจน์ที่สำคัญขององค์กรคือ ความรู้ ความหลากหลายในการทำงาน เป็นที่มาในการปรับปรุงองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กานต์สุดา มาฆะศิริพานท์, 2557)

นอกจากนี้องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ เป็นเลิศจะต้อง ประกอบด้วยระบบย่อยที่สำคัญ 5 ระบบคือ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กรภายใน การเสริมพลังเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร จัดระบบข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้ และ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรทุกระดับ (Marquardt, 2002)

ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กร แห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง 12 ประการ ดังนี้ กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ การปฏิบัติของผู้บริหาร การปฏิบัติของผู้จัดการ บรรยากาศของ

องค์กร โครงสร้างองค์กร การหมุนเวียนของข้อมูล การปฏิบัติของแต่ละบุคคล กระบวนการทำงาน เป้าหมายการปฏิบัติงาน การอบรมและการศึกษา การพัฒนาบุคคล และ รางวัล (Bennett, 1994)

จากการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสังคมดิจิทัลในปัจจุบัน จึงนำมาประยุกต์สู่นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในตัวแปรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จากการพัฒนาภายในองค์กรและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงภายนอก ต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็น สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ให้ทุกอย่างตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ จากการเรียนรู้แบบทีมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และต่อยอดความรู้ใหม่ ๆ และนำเทคโนโลยีมาปรับใช้พร้อมคุณภาพที่เป็นมาตรฐานขององค์กรและความต้องการภายนอก

2.1.3 แนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้มีนักคิดให้แนวคิดดังนี้ โทมัส ฮิวส์ ให้ความหมายว่า นวัตกรรม เป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยมีขั้นตอนตามลำดับ คือ การคิดค้น การพัฒนา และนำไปปฏิบัติจริง มีความแตกต่างจากการสำนักนวัตกรรมแห่งชาติ แบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ที่ประกอบไปด้วยนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ ที่จับต้องได้ กับผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ที่ประกอบไปด้วย นวัตกรรมกระบวนการทาง นวัตกรรม และนวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร นวัตกรรมจึงเป็นวิธีการหรือกระบวนการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติ (สิน งาม ประโคน และคณะ, 2561)

คำจำกัดความของนวัตกรรมส่วนใหญ่ หมายถึง การนำแนวคิดหรือพฤติกรรมใหม่มาใช้ ระหว่างนวัตกรรมทางเทคนิคและการบริหาร รวมถึงกระบวนการใหม่ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ นวัตกรรมการบริหารหมายถึง ขั้นตอน นโยบาย และรูปแบบองค์กรใหม่ องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน เริ่มได้จากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรบรรลุความเร็วและความยืดหยุ่นภายใน กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการเรียนรู้วัฒนธรรมและประสิทธิภาพขององค์กรสัมพันธ์กันในทางบวก สำหรับการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรเน้นที่กระบวนการมากกว่าประโยชน์ที่มุ่งหวัง

ส่งผลให้มุ่งเน้นไปที่กระบวนการเรียนรู้และการใช้นวัตกรรมครบวงจร (Dewar Robert D., Dutton Jane E, 1986)

การศึกษาในปัจจุบันได้นำแนวคิดของนวัตกรรมรวมถึงการนำผลิตภัณฑ์ กระบวนการดำเนินงานใหม่ และการใช้นวัตกรรมการบริหาร เพื่อช่วยให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ดังนั้นสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของความสำเร็จในระยะยาว ในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันที่มีพลวัตภายนอกองค์กร (Baker W.E Sinkula J.M, 2002) ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์กรต้องสามารถรับมือกับความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในทุกด้าน โดยองค์กรที่มีความสามารถในการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้จะสามารถตอบสนองสิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็ว เนื่องจากนวัตกรรม ส่งผลต่อโอกาสทางการตลาดที่ดีกว่าองค์กรที่ไม่มีนวัตกรรม (Brown S.L., Eisenhard K.M, 1995)

จากการศึกษาพบว่าการศึกษาส่วนใหญ่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับองค์กรมีลักษณะเป็นไปในเชิงบวก แต่กระนั้นนวัตกรรมเป็นกิจกรรมที่มีราคาแพงและมีความเสี่ยง มีประสิทธิภาพด้านลบในบางเรื่องด้วยเช่นกัน เช่น การเปิดรับตลาดที่เพิ่มขึ้นขององค์กรส่งผลให้มีความเสี่ยงต่อต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ความไม่พอใจของบุคลากร แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับประสิทธิภาพมีความซับซ้อน ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างฉับพลันต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร นอกจากนี้นวัตกรรมจะส่งผลให้การเรียนรู้และการปฏิบัติงานในองค์กรเติบโตขึ้นอย่างมากโดยใช้เวลาไม่กี่ปี องค์กรต้องพัฒนากระบวนการเรียนรู้ พัฒนาความรู้ใหม่ เพื่อเพิ่มพูนข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ร่วมกันของคนในองค์กร โดยการพัฒนามีศักยภาพขีดความสามารถขององค์กรต้องรับข้อมูลและความรู้ใหม่อยู่เสมอ นอกจากนี้ต้องกระจายความรู้ กระบวนการที่บุคลากรแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร และต้องตีความ ความรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลให้ความหมายและแปลงข้อมูลให้เป็นความรู้ทั่วไปใหม่ โดยองค์กรต้องมีหน่วยความจำ กระบวนการจัดเก็บข้อมูลและความรู้เพื่ออนาคต เพื่อใช้ในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับการแข่งขันที่ยั่งยืน จะส่งผลเป็นข้อได้เปรียบและเป็นตัวแปรสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Brockmand B., Morgan F, 2003)

นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรจะส่งผลให้องค์กรสามารถเรียนรู้โอกาสที่ดีขึ้นในการตรวจจับเหตุการณ์และแนวโน้มในตลาด เป็นผลให้องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่นและรวดเร็ว

ในการตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ มากกว่าคู่แข่ง ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างองค์กร เพิ่มการเรียนรู้และประสิทธิภาพการทำงานที่มั่นคง โดยเน้นที่คลังการเรียนรู้ในสามระดับ คือ บุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยการมีนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรมีบทบาทในสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างกลยุทธ์ และประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Baker W.E., 1999)

ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรและนวัตกรรม มีลักษณะ คือ นวัตกรรมต้องการให้บุคคลได้รับความรู้ที่มีอยู่และต้องแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร การได้มาของความรู้ขึ้นอยู่กับฐานความรู้ขององค์กร (Salavou H., Lioukas S, 2003) รวมถึงการได้ข้อมูลและความรู้ภายนอก Chang Dae Ryun , Cho Hang, 2008) ดังนั้นเป็นหน้าที่ขององค์กรในการเพิ่มช่องทางและโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน โดยการได้ความรู้จากภายนอกองค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจ หลอมรวม ความรู้ที่หลากหลาย (Cohen W.M., Levinthal D.A, 1990)

นวัตกรรมภายในองค์กร จะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรแบ่งปันความรู้กับองค์กร และเมื่อความรู้ที่แบ่งปันนี้สร้างข้อมูลเชิงลึกใหม่ ๆ ที่เหมือนกัน การเรียนรู้ขององค์กรช่วยให้มีการพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่ ๆ นอกจากนี้การเรียนรู้ขององค์กรช่วยส่งเสริมนวัตกรรม นวัตกรรมเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และเมื่อความรู้ที่แบ่งปันนี้สร้างข้อมูลเชิงลึกใหม่ จะช่วยเพิ่มนวัตกรรมในองค์กรด้วยเช่นกัน (Nonaka I. , 1994)

นอกจากนี้ปรากฏความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรและนวัตกรรม พบว่าการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลต่อนวัตกรรมในองค์กร เนื่องจากส่วนใหญ่ใช้แนวทางวัฒนธรรมเพื่อวัดผลการเรียนรู้ขององค์กร เพราะวัฒนธรรมมีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรม และกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรหรือนวัตกรรมประเภทหนึ่ง ส่วนใหญ่เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ (Forrester Rosalind H. , 2000)

จากการศึกษาพบว่าผลกระทบของการเรียนรู้ขององค์กรต่อนวัตกรรม ที่ปรากฏชัดเจนคือการสร้างความแข็งแกร่งต่อประสิทธิภาพขององค์กรเป็นหลัก เนื่องจากจากนวัตกรรมและทรัพยากรที่องค์กรส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ส่งเสริมคุณค่าทางวัฒนธรรมในการเรียนรู้

ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ควรพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิผล ปรับปรุงนวัตกรรม เนื่องจากวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงง่ายกว่าค่านิยม อย่างไรก็ตาม ผลบวกของการเรียนรู้ที่เกิดจากนวัตกรรมขององค์กรดีขึ้นสำหรับองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่แตกต่างกัน เนื่องจากองค์กรใหญ่มีทรัพยากรมากกว่าเพื่อลงทุนในนวัตกรรม ดังนั้น ผลลัพธ์ของนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานทรัพยากร นอกจากนี้วัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งผลต่อองค์กรในการพัฒนาภิวัตน์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลดียิ่งขึ้น (Ghazal Eghtesadi and Mohammadreza Hamidizadeh, 2021)

จากการศึกษาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน การเรียนรู้ขององค์กรก่อให้เกิดนวัตกรรม ดังนั้นองค์กรที่หวังที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรม ควรปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร ปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กร นโยบายและส่งเสริมการพัฒนาความคิดและการทดลองใหม่ภายในองค์กร โดยองค์กรต้องส่งเสริมการกระจายความรู้และการตีความความรู้ภายใน แบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรและแผนกต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรพูดคุยโดยใช้การทำงานเป็นทีม ส่งผลให้บุคคลที่รับผิดชอบ กระจายข้อเสนอแนะของบุคลากรภายใน และองค์กรต้องสั่งสมความรู้จากนวัตกรรมสำหรับอนาคต ใช้ความรู้ที่บุคลากรสร้างขึ้นโดยการปรับปรุงฐานข้อมูลและอำนวยความสะดวก เข้าถึงฐานข้อมูลเหล่านี้ผ่านเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อเข้าถึงได้ตลอดเวลา (Daniel Jimenez-Jimenez and Raquel Sanz Valle, 2011)

การเรียนรู้และนวัตกรรมมีความจำเป็นต่อการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมการแข่งขันและพลวัต ในอีกทางหนึ่งความท้าทายที่ร้ายแรงที่สุดที่เผชิญ โดยเฉพาะองค์กรนวัตกรรมขั้นสูง คือวิธีการจัดการนวัตกรรมในขณะที่องค์กรมีวิวัฒนาการที่ดีขึ้น โดยการบรรลุเป้าหมายจากนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับองค์กรส่วนใหญ่ เนื่องจากนวัตกรรมขององค์กรเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน (Ghazal Eghtesadi and Mohammadreza Hamidizadeh, 2012)

การสร้างและอำนวยความสะดวกด้านนวัตกรรม สิ่งแวดล้อม การจัดการความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นขั้นตอนสำคัญสู่นวัตกรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่ทำนายความแข็งแกร่งการจัดการองค์กร เมื่อนวัตกรรมเริ่มต้นด้วยผู้บริหารระดับสูงที่เชื่อว่านวัตกรรมขององค์กรคือทางรอด ผู้บริหารระดับสูงที่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อการสร้าง

สภาพแวดล้อมสำหรับนวัตกรรมภายในองค์กร มีผลต่อแรงบันดาลใจและการจูงใจบุคลากรให้มีส่วนร่วม พัฒนา และเรียนรู้ (Anne E Keegan and Rodney Turner, 2002)

เนื่องมาจากการจัดการนวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรตอบสนองหรือแม้กระทั่งขับเคลื่อนความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปได้ นอกจากนี้นวัตกรรมกระบวนการเกี่ยวข้องกับการสร้างหรือปรับปรุงวิธีการผลิต การบริการ หรือการดำเนินงานด้านการบริหาร นวัตกรรมกระบวนการที่มีประสิทธิภาพอาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและการตอบสนองขององค์กร โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นนวัตกรรมภายในองค์กร นอกจากนี้การเรียนรู้ขององค์กรอาจถูกปรับเปลี่ยนโดยแนวทางการจัดการที่เฉพาะผ่านกลยุทธ์องค์กร การเลือกบุคลากร การให้รางวัลและการยอมรับ การใช้งานของบุคลากร การสนับสนุนการสร้างแนวคิด และการทำงานเป็นทีมแบบหลากหลายหน้าที่ เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรม การสร้างไอเดียและนวัตกรรมเป็นสองปัจจัยที่สัมพันธ์กันในสภาพแวดล้อมขององค์กร นวัตกรรมเริ่มต้นด้วยความคิดเชิงถือเป็นตัวแปรสำคัญของความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร วิธีที่บุคคลและองค์กรรวบรวม เผยแพร่ แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างความคิด นอกจากนี้การจัดการ การไหลของข้อมูลทางนวัตกรรมนำไปสู่การสร้างความคิดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นส่วนสำคัญของความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร เห็นได้ชัดว่า ปัจจัยหลายอย่างในองค์กรและสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ขององค์กร (Ghazal Eghtesadi and Mohammadreza Hamidizadeh, 2012)

ผู้จัดการระดับกลางมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการให้สร้างสรรค์นวัตกรรมและรับความเสี่ยง ผู้จัดการมีบทบาทส่งเสริมกิจกรรมผู้ประกอบการในองค์กรที่เป็นอิสระหรือไม่เป็นทางการ สามารถทำได้โดยการให้รางวัลจากการอนุญาตให้บุคลากรทดลองและสำรวจความเป็นไปได้ของแนวคิดที่เป็นนวัตกรรม นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ แบ่งปันข้อมูลและความรู้ (Peters, T.J. and Waterman, R.H, 1982)

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอยู่ไม่เหมาะที่จะปรับปรุงนวัตกรรมองค์กรในระดับต่าง ๆ จึงควรปรับปรุงโครงสร้างและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ตามความสร้างสรรค์ขององค์กร ด้วยวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้จัดการและผู้นำกำหนดนโยบายจำเป็นต้องตระหนักว่าการเรียนรู้ขององค์กรเป็นอย่างไร ควรปรับเปลี่ยนเพื่ออำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร

ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปสู่นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จากการสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ การเปลี่ยนจากระบบการวางแผนปัจจุบันเป็นระบบการกระจายอำนาจ และระบบการวางแผนใหม่ การใช้แนวทางการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีส่วนร่วมควบคุมและตรวจสอบอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีลำดับชั้นขององค์กรที่ซับซ้อน จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับกระบวนการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้สำหรับทั้งบุคลากรและผู้จัดการ สร้างความตระหนักของบุคลากรและผู้จัดการตลอดจนการเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อนวัตกรรมองค์กรผ่านโปรแกรมการศึกษา (Ghazal Eghtesadi and Mohammadreza Hamidizadeh, 2012)

จากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การประยุกต์ใช้แนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จึงกำหนดตัวแปรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จากการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลส่งผลให้นวัตกรรมมีบทบาทในชีวิตประจำวันและการทำงาน และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมจึงได้เลือกใช้แนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ โดยจะศึกษาผ่านกลยุทธ์ระดับองค์กร เพราะมีผลต่อการกำหนดโครงสร้าง และวัฒนธรรมภายในองค์กร

2.1.4 แนวคิดกระบวนการทางดิจิทัล

กระบวนการทางดิจิทัล หมายถึงกระบวนการในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงวิธีการคิดใหม่ขององค์กรในยุคดิจิทัล เพราะองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายจากการได้รับผลกระทบจากนวัตกรรม โดยเฉพาะในทางเศรษฐกิจจะเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ส่งผลถึงความไม่แน่นอน ซับซ้อนและไม่ชัดเจน เกิดปรากฏการณ์ทางสังคมและเทคโนโลยีที่หลากหลาย (Nils Urbach, Maximilian Röglinge, 2019)

จากการศึกษาพบว่าสิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนของการส่งผลให้เป็นดิจิทัล คือความก้าวหน้าทางนวัตกรรมส่งผลให้สิ่งต่าง ๆ กระจายออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างอุตสาหกรรม (Gimpel H, Hosseini S, Huber R, Probst L, Röglinger M, Faisst U, 2018) ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมของตนเองไปสู่ภาคส่วนต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว และกระบวนการทางดิจิทัล ส่งผลให้ปริมาณข้อมูลในระบบเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าทุกสามปี ส่งผลกระทบต่อลูกค้าและผู้ผลิต ส่งผลให้ในยุคดิจิทัลการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้ามีความสำคัญและท้าทายมากขึ้นกว่าเดิม เพราะลูกค้าสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะโต้ตอบกับองค์กรอย่างไร (Hosseini et

al, 2018) จึงควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร รูปแบบความคิด สู่การทำงานร่วมกันในรูปแบบใหม่ ๆ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนการทางดิจิทัล ไม่ใช่วิวัฒนาการขั้นสุดท้ายของนวัตกรรมและการสื่อสาร (Nils Urbach, Maximilian Röglinge, 2019)

กระบวนการทางดิจิทัล ส่งผลกระทบต่อทุกแผนกตลอดจนผลิตภัณฑ์และบริการในอดีตเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับแผนกไอทีขององค์กรเท่านั้น (Urbach N, Ahlemann F, 2018) ในปัจจุบันกระบวนการทางดิจิทัลเป็นเรื่องของความเร็วที่ไม่เคยมีมาก่อนของการเปลี่ยนแปลงและระดับการเชื่อมต่อ บทบาทของลูกค้าตลอดจนการบรรจบกันของพื้นที่กายภาพและดิจิทัล ด้วยเหตุนี้การเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนการทางดิจิทัลจึงสร้างโลกที่มีสาเหตุและผลกระทบที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง มีความผันผวนและกำกวม (Gimpel H, Hosseini S, Huber R, Probst L, Röglinger M, Faisst U, 2018)

หลายองค์กรได้กำหนดความรับผิดชอบสำหรับกระบวนการทางดิจิทัล และเริ่มเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนการทางดิจิทัล ยังคงเป็นแนวคิดที่คลุมเครือ การสร้างนวัตกรรมดิจิทัล ขั้นตอนแรกควรจัดโครงสร้างด้านดิจิทัลส่งผลให้เป็นรูปธรรมจากการใช้โมเดลสถาปัตยกรรมองค์กรที่ประกอบด้วย 5 ชั้น ได้แก่ โมเดลธุรกิจ กระบวนการทางธุรกิจ ระบบบุคลากรและแอปพลิเคชัน ข้อมูลและสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานทางนวัตกรรม และต้องมีโครงสร้างแบบเครือข่าย ตลอดจนส่งเสริมความคิดดิจิทัลของบุคลากรและทักษะที่เกี่ยวข้อง องค์กรต้องพิจารณาบทบาทใหม่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจ เช่น หุ่นยนต์ และสิ่งที่เป็นอิสระ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานร่วมกันของงานนั้นกำหนดอย่างมากโดยนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับเครื่องจักร ผลักดันขอบเขตของระบบอัตโนมัติ ดังนั้นองค์กรไม่เพียงต้องนำระบบองค์กรแบบดั้งเดิมมาใช้แต่ยังต้องการระบบแบบใหม่ ใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าปัญญาประดิษฐ์ เพื่อประมวลผลข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้างได้แม่นยำ และรวมข้อมูลจำนวนมากจากแหล่งต่าง ๆ (Nils Urbach, Maximilian Röglinge, 2019)

การใช้ประโยชน์จากกระบวนการทางดิจิทัลส่งผลให้องค์กรตัดสินใจได้ดีขึ้น คาดการณ์แนวโน้มในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พัฒนาศักยภาพในการเพิ่มประสิทธิภาพและเข้าใจความต้องการของลูกค้าและบุคลากร โดยองค์กรจำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐานทางนวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อเชื่อมต่อช่องว่างระหว่างโลกทางกายภาพและโลกดิจิทัล เลือกใช้นวัตกรรมวิเคราะห์ศักยภาพและภัย

คุกคามได้อย่างเป็นระบบ พัฒนาความสามารถในการใช้นวัตกรรม (Nils Urbach, Maximilian Röglinge, 2019)

การเปลี่ยนแปลงของ โครงสร้างทางสังคมเทคนิคและความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อเปลี่ยนจากสิ่งที่ไม่ใช่ดิจิทัล สิ่งประดิษฐ์สู่สิ่งประดิษฐ์ดิจิทัล การแปลงเป็นดิจิทัลในอดีตเกิดขึ้นในสามขั้นตอน คลื่นทั้ง 3 คือ การเปลี่ยนเนื้อหาแอนะล็อกเป็นเนื้อหาดิจิทัล เพื่อลดต้นทุนแต่ไม่เปลี่ยนแปลงกระบวนการใด ๆ ในองค์กรยังคงเป็นธุรกิจตามปกติ การแยกอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกัน อาทิ เครือข่าย บริการและเนื้อหาที่ในอดีตเคยใช้ควบคู่กัน เช่น เพลง หนังสือ อีเมล และภาพยนตร์ สามารถส่งผ่านได้ เครือข่ายหลายประเภทโดยใช้อุปกรณ์หลายเครื่อง ส่งผลให้เกิดการแยกระหว่างข้อมูล อุปกรณ์ เครือข่ายและบริการต่างๆ ให้เป็นอิสระ นวัตกรรมดิจิทัลมีความยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ได้มากกว่านวัตกรรมอนาล็อกคู่กัน และการเกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ใหม่ สถาปัตยกรรม อุปกรณ์ เครือข่าย บริการ และเนื้อหาที่สร้างขึ้นสำหรับวัตถุประสงค์เฉพาะ เพิ่มความเป็นไปได้เชิงนวัตกรรม ด้วยเหตุนี้คลื่นลูกที่สามส่งผลให้ข้อมูลจำนวนมากมหาศาลที่เคยมองไม่เห็นสามารถถูกจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Yoo, Y., Lyytinen, K., et al, 2010)

จะเห็นได้ว่าการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลส่งผลให้เกิดโอกาสใหม่ในการออกแบบผลิตภัณฑ์บริการใหม่และนวัตกรรม เพราะองค์กรกำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่การเกิดขึ้นของโครงสร้างหลายชั้นที่มีลักษณะเฉพาะ เกิดจากกฎการออกแบบทั่วไปที่เชื่อมโยงหน่วยงานในองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ เป็นเครือข่ายแบบกระจาย สินค้า บริการ วิธีการทำงานเพื่อถูกส่งผลให้เป็นดิจิทัลจากการนำทรัพยากรที่ต่างกันมารวมกัน ลบขอบเขตตลาดและสร้างความหมายใหม่จากผลิตภัณฑ์และการทำงานที่คุ้นเคยให้จัดระเบียบบรรดาเพิ่มการบูรณาการ เพื่อสร้างโอกาสที่ได้รับจากนวัตกรรมสารสนเทศและการสื่อสารดิจิทัลที่กำลังพัฒนา (Yoo, Y., Lyytinen, K., et al, 2010)

นวัตกรรมมากมายที่เกิดขึ้นส่งผลให้องค์กรส่วนใหญ่พยายามออกแบบผลิตภัณฑ์เกือบทั้งหมดใหม่ ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดการแทรกซึมของเทคโนโลยีดิจิทัล มีการเกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่โต้ตอบกับโครงสร้างพื้นฐานระดับโลก เช่น อินเทอร์เน็ต อิทธิพลของนวัตกรรมกำหนดแนวความคิด กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการไหลของความรู้ การนำเสนอในลักษณะเครือข่ายแบบกระจาย มีรูปแบบที่ไม่แน่นอน โดยในปัจจุบันองค์กรมีความซับซ้อนและทับซ้อนกันระหว่างองค์ประกอบกายภาพและดิจิทัล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างการเชื่อมต่อที่แน่นหนาระหว่างดิจิทัล

ตั้งแต่เริ่มต้น ไม่ว่าจะเป็นความรู้ขององค์กร เครือข่ายการทำงาน การขนส่ง เครื่องจักรที่ส่งผลกระทบต่อผู้เข้าร่วมที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก (Yoo, Y., Lyttinen, K., et al, 2010)

ในด้านข้อควรระวังของ กระบวนการทางดิจิทัล กลายเป็นวิธีหลักในการรักษาการพัฒนาเศรษฐกิจแบบทุนนิยมอย่างยั่งยืน ทุนดิจิทัลประกอบด้วย ทุนทางการเงิน ถือเป็นปัจจัยสำคัญของอำนาจทางเศรษฐกิจและความไม่เท่าเทียมกัน และอาจก่อให้เกิดวิกฤตใหม่ที่ชนชั้นนายทุนใช้อำนาจครอบงำเศรษฐกิจและด้านอื่น ๆ อย่างสมบูรณ์ และด้วยความช่วยเหลือของ กระบวนการทางดิจิทัล ส่งผลให้การแสวงประโยชน์จากแรงงาน จากการที่ข้อมูลส่วนบุคคลได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินงานของกิจกรรมทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน และดิจิทัลแทรกซึมทุกแง่มุมของชีวิตประจำวันของผู้คนในลักษณะที่ครอบคลุมและมองไม่เห็น เพื่อการสอดแนม กักขังและควบคุม แต่ยังคงเปลี่ยนเป้าหมายของการสอดแนมให้เป็น “แรงงานดิจิทัล” ที่จัดหาแรงงานดิจิทัลสำหรับการสะสมและเพิ่มมูลค่าของทุนดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง (Huang Heqing, 2021)

เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเกี่ยวกับลูกค้ำเป็นศูนย์กลาง ประสบการณ์ และความเรียบง่าย ทั้งหมดนี้เปิดใช้งานผ่านวัฒนธรรมการแบ่งปันที่เปิดกว้าง การทำงานร่วมกัน และความคล่องตัวขององค์กร ได้รับการสนับสนุนจากนวัตกรรมที่ทันสมัย เนื่องจากกระบวนการดิจิทัลกำลังเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม องค์กรต่าง ๆ จึงต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่และปกป้องรายได้ที่มีอยู่สู่ “วิธีการทำงานใหม่” (Shikha Gupta, 2018)

จากการศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ในการกำหนดตัวแปร สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล เพื่อทำความเข้าใจองค์กรจากข้อจำกัดกระบวนการทางดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร และนำมาพัฒนาสู่กลยุทธ์ระดับองค์กรในสังคมดิจิทัลเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรและแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญ เพื่อเสถียรภาพที่เกิดจากระบบ ขั้นตอน วัฒนธรรม และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรในการดำเนินการในสังคมดิจิทัล

2.2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์มาจากภาษากรีก คือ Strategos หมายถึง ยุทธวิธี (วิธีรบ) ของแม่ทัพในการจัดทัพเพื่อสู้รบ ในปัจจุบันยุทธศาสตร์ทางทหารถูกนำมาปรับใช้ในกลยุทธ์ทางธุรกิจ เป็นวิธีการต่อสู้ทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แต่ในปัจจุบันปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีบทบาทต่อการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น ภาคธุรกิจต้องหาวิถีทางเพื่อได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนภาครัฐต้องปรับปรุงการทำงานเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการให้ได้มากที่สุด (ยูภาพร ยูภาศ, 2562)

จากการศึกษาพบว่าองค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จากการปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกมีงานศึกษาด้านกลยุทธ์ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยปัจจัยภายนอกภาวะวิกฤตการณ์ โลกาภิวัตน์ ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ กติกาโลกใหม่ ส่งผลให้เกิดนโยบายการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐตามเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงประเทศไทยสู่ความทันสมัยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต้องปรับตัวในด้านกลยุทธ์เร่งสื่อสารและถ่ายทอดหลักการทำงานด้วยความรักองค์กร ประเมินผลการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อปรับปรุง มุ่งเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา และผู้บริหารต้องวางตัวให้เป็นผู้เป็นที่พึ่งที่ยึดเหนี่ยวคนในองค์กร เป็นต้น (อุไรรัตน์ ทับทอง และ อนูรัตน์ อนันนทนาร, 2563)

ในเชิงสาเหตุของการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการบูรณาการการเรียนรู้ระหว่างองค์กร พบว่า ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้สามารถบูรณาการการเรียนรู้ระหว่างองค์กรเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพความร่วมมือเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์กร แนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบูรณาการการเรียนรู้ระหว่างองค์กรเพื่อให้ องค์กรเกิดศักยภาพในการเรียนรู้ เพื่อการบรรลุผลการดำเนินการระหว่างองค์กรอีกทั้งยังช่วยส่งเสริมการสร้าง ความได้เปรียบแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (จิรัชญา ศุขโกคา และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2562)

นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ บริษัท สยาม พี.ซี.เอส. จำกัด มีการวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกเช่นเดียวกัน อาทิ สภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้สถาบันการเงินในประเทศลดวงเงินและเข้มงวดมากขึ้นในการปล่อยสินเชื่อ หน่วยงานราชการปฏิบัติงานแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ส่งผลให้บริษัทเกิดความล่าช้า ระบบการออกแบบ 3 มิติส่งผลต่อความผิดพลาดในการทำงาน เป็นต้น และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากการนำจุดแข็งและจุดอ่อนมาประเมินคือ จุดแข็ง อาทิ บริษัทดำเนินธุรกิจใ่อุตสาหกรรมก่อสร้างมานานส่งผลให้เป็นที่รู้จัก จุดอ่อน อาทิ ชื่อเสียงยังไม่เป็นที่รู้จักในวงการอุตสาหกรรมไทยและผู้ลงทุนจากต่างประเทศ เป็นต้น ส่งผลถึงกำหนดกลยุทธ์องค์กรในรูปแบบกลยุทธ์การเจริญเติบโต อาทิ การวิจัยผลิตภัณฑ์ใหม่ใช้ระบบการก่อสร้าง PEB การจัดตั้งบริษัทเป็นบริษัทเฉพาะทาง การเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้าน การก่อสร้างอาคาร เป็นต้น (บริษัท สยาม พี.ซี.เอส. จำกัด, 2556)

สอดคล้องกับงานศึกษาปัจจัยกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มาจากปัจจัยภายในคือ คุณลักษณะของบริษัท ในการมีทุนจดทะเบียน ยอดขายและรูปแบบอสังหาริมทรัพย์ และในส่วนปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคมและวัฒนธรรม ส่งผลให้องค์กรมีการเลือกใช้กลยุทธ์ของผู้ประกอบการและกลยุทธ์การแข่งขัน เป็นกลยุทธ์การเติบโตเพื่อขยายตลาดจากการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง (ทรงวัฒน์ เฉลิมนิชย์กุล, 2559)

นอกจากนี้งานศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านกลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน เกิดจากการบริหารงานภายในองค์กร ประกอบด้วย องค์กรสามารถกำหนดมาตรฐานการให้บริการลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ ความสามารถตรวจสอบข้อความที่สื่อสารออกไปและเปิดรับข้อมูล การมีระบบบริหารความเสี่ยง การจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบสถิติ ความสามารถวางแผนแนวโน้มอุตสาหกรรมในอนาคต การประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพโดยรวมครอบคลุมทุกระบวนการในองค์กร การมีเครื่องมือการออกแบบวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและผู้นำองค์กรใช้ภาษาสื่อสารที่บุคคลแต่ละระดับสามารถเข้าใจ จากเทคโนโลยีมีบทบาทต่อความสำเร็จในทุกด้าน จากแนวคิด 4Ps คือ Planet Prosperity People และ Peace (บัณฑิต เลี่ยมสุวรรณค์, 2564)

จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าการมีกลยุทธ์ระดับองค์กร มีความสำคัญในการดำเนินงาน เนื่องจาก “องค์กรที่ไม่มีเปลี่ยนแปลงเปรียบเสมือนองค์กรที่กำลังจะตาย” ต้องมีอยู่อย่างเสมอ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา พบว่าตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ระดับองค์กร วัฒนธรรมในการทำงานและความเป็นเลิศในการในธุรกิจผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ พันธกิจ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินผลกลยุทธ์ การทำงานแบบเครือข่ายร่วมกับ การวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน วัฒนธรรมในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ประกอบด้วย ด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ด้านปัญหาของการทำงานระเบียบขององค์กร ด้านการยอมรับและการต่อต้าน ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รูปแบบการจัดการ มีผลต่อการจัดการแบบมีส่วนร่วมในธุรกิจ ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย ในส่วนของการกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ การประเมินผล (วรวิทย์ ว่องชาญกิจ, 2562)

ในบางหน่วยงานได้นำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นกลยุทธ์องค์กร การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนตำบลท่าข้ามพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนตำบลท่าข้าม จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ และ ความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงาน (กนกวรรณ คล้ายเพ็ง และศดานนท์ วัฒนธรรม, 2562)

นอกจากนี้มีการนำกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรด้วยเช่นกัน โดยการนำความสุขในการทำงานมาเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรยังมีน้อย แต่ส่งผลที่ดีทั้งต่อบุคลากรและองค์กรอย่างมาก ด้วยเหตุนี้จึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการความสุขในการทำงานให้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร อาทิ กลยุทธ์ การสร้างบรรยากาศความสามัคคีในการทำงาน ให้บุคลากรทำงานที่ท้าทายและน่าพอใจเพื่อสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงความเป็นเจ้าขององค์กร ดังนี้ การมีโครงสร้างองค์กรเป็นแบบมีชีวิต ยืดหยุ่นสามารถขยับเคลื่อนย้ายภายใน ส่งผลให้บุคลากรมีอิสระในการจัดการชีวิตครอบครัว การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม จาก

การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำและเป็นผู้มีคุณธรรม ศีลธรรมและจริยธรรม (กิตร์ตัน พิมพ์ภรณ์ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2561)

จากการศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร และเป็นแนวทางสู่กลยุทธ์ระดับธุรกิจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานศึกษากลยุทธ์การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อพัฒนากลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ส่งผลต่อการปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังนี้ กลุ่มดาวเด่นใช้กลยุทธ์การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ กลุ่มม้งานใช้กลยุทธ์การสอนงาน กลุ่มเด็กมีปัญหาใช้กลยุทธ์การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และกลุ่มต่อไม้ตายชากใช้กลยุทธ์การสั่งงาน เป็นต้น เพราะทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างเป็นหน้าที่สำคัญสำหรับองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างโอกาสและศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (มาลินี ศรีเมตรี, 2560)

จะเห็นได้ว่างานศึกษาด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีขึ้นเพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้สามารถนำไปใช้ เช่นเดียวกับ งานศึกษาการพัฒนาเครื่องมือวัดการดำเนินการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรพยาบาล ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จากการปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล จากการศึกษาพบว่าการตีความหมายของการวัดการดำเนินการบริหารกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เนื้อหาสาระของทฤษฎีจะเป็นเชิงธุรกิจที่มีความลุ่มลึกและซับซ้อนส่งผลให้การตีความหมายและความเข้าใจยากจึงควรมีการพัฒนาให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น (ณิชาภา ยนจอหอ และคณะ, (2561)

สอดคล้องกับงานศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร เกิดจากความเป็นพลวัตของสภาพแวดล้อมส่งผลให้องค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐต้องปรับตัวเพื่อการประยุกต์ใช้เครื่องมือให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อความสำเร็จขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือรากฐานสำคัญให้สามารถปรับตัวพร้อมเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข การแข่งขัน และสามารถทนต่อความท้าทาย เพราะมีการบริหารจัดการที่ดีกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ทั้งนี้หัวใจหลักของกลยุทธ์คือการดำเนินการที่ผู้บริหารเพื่อที่จะได้รับความแข็งแกร่งเหนือคู่แข่ง สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและสามารถแข่งขันได้ (พิชราพรรณ ขอบธรรม, 2562)

จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าเมื่อมีกลยุทธ์แล้ว จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ องค์กรต้องร่วมกันดำเนินการตามกลยุทธ์ โดยมีงานศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ของ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เกิดจากการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้บริหาร สถานศึกษาเห็นความจำเป็นของปัจจัยที่จะส่งผลต่อการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ถือว่าเป็นงานหลัก ของสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องแสดงความมีภาวะผู้นำ และส่งเสริมการมีส่วนร่วม เพื่อให้การนำ กลยุทธ์ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และการเป็นหน่วยจัดการศึกษาจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของ การวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา โดยได้กำหนดนโยบายให้สถานศึกษาในสังกัดจัดทำแผนกล ยุทธ์ทางการศึกษาขึ้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาและปรับระบบการทำงาน (ดวงฤทัย อัง กิรินทร์ และ มณฑา จำปาเหลือง, 2561)

นอกจากนี้ได้ปรากฏงานศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ดิจิทัล ศึกษาการปรับปรุงแนวทางการ บริหารกลยุทธ์ดิจิทัล กรณีศึกษาองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และควรแก้ไขอย่างเร่งด่วน ได้แก่ ภาวะผู้นำระดับ Governance โครงสร้างองค์กรและ คณะกรรมการที่มีบทบาทในการกำกับดูแลด้านไอที และการสื่อสารและการถ่ายทอด กลยุทธ์สู่การ ปฏิบัติ แต่กระนั้นพบว่าปัญหาที่ต้องเร่งการแก้ไขคือ ภาวะผู้นำเป็นแบบรอผู้ปฏิบัติงานนำเสนอ แนวทางมากกว่าการให้วิสัยทัศน์นโยบายของตน ไม่มีการถ่ายทอดนโยบายพร้อมกันทุกระดับ เน้นการทำงานแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดองค์ความรู้หรือไม่มีแนวความคิดด้านนวัตกรรม ใหม่ ไม่รู้บทบาทในการกำกับดูแลและผู้บริหารระดับสูงสุดของไอทีขาดคุณลักษณะความเป็นผู้นำ บูรณาการระหว่างงานด้านไอทีกับด้านธุรกิจหลักขององค์กร ปัญหาความไม่เหมาะสมของโครงสร้าง ของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านไอทีไม่มีการกำหนดตำแหน่ง และความไม่คล่องตัวของกระบวนการ ภายใน (தியพร พุฒิกนก, 2560)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงนโยบายของภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อความสามารถในการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน โดยในปัจจุบันรัฐบาลให้ความสำคัญในการปรับตัวเข้าสู่ Thailand 4.0 องค์กรจึงต้องปรับตัวเท่าทันนวัตกรรม เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน บุคลากรต้อง เรียนรู้การทำงานกับหุ่นยนต์ และพัฒนาการทำงานเป็นทีม มีบรรยากาศการทำงานยืดหยุ่น สร้าง ภาวะผู้นำใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และพัฒนาต่อยอด งานทุกชิ้นจะต้องวัดผลได้ เพื่อนำผลที่ได้ไป ปรับปรุงและพัฒนาต่อยอด (จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ ชุติมา ศรีจารุเมธีญาณ, 2563)

ในต่างประเทศองค์กรด้านพลังงานไฟฟ้าได้เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในเรื่อง ระยะเวลา ความถี่ และความรุนแรงของเอลนีโญ ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนในการวางแผนการขยายระบบการผลิตไฟฟ้าที่ใช้พลังงานน้ำเป็นส่วนใหญ่ โรงไฟฟ้าพลังน้ำในโคลัมเบีย บราซิล เอกวาดอร์ เปรู ปานามา แคนาดา นอร์เวย์ คอสตาริกาและนิวซีแลนด์ เพราะโรงไฟฟ้าพลังน้ำถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำที่อุดมสมบูรณ์เพื่อผลิตกระแสไฟฟ้า จึงต้องหาวิธีที่เหมาะสมในการขยายระบบการผลิตตามการพิจารณาด้านเทคนิคและเศรษฐกิจเพื่อตอบสนองความต้องการใช้ไฟฟ้าในระยะกลางและยาว กลยุทธ์คือการรวมเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเข้ากับกังหันก๊าซเป็นทางเลือกที่ดีของต้นทุนเงินทุนที่ต่ำและประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตามการวางแผนขยายระบบระยะยาวมีความไม่แน่นอนเกี่ยวกับความต้องการใช้ไฟฟ้า การปรับปรุงในด้านสมรรถนะทางนวัตกรรม ความพร้อมใช้งานและต้นทุนเชื้อเพลิงเชื้อเพลิงทางการเงินและปัจจัยสำคัญอื่น ๆ จึงต้องดำเนินการตลอดเวลา (J. Restrepo-Trujillo et al, 2020)

นอกจากนี้พบว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการพัฒนาพลังงาน เพราะทุกภาคส่วนต้องใช้พลังงานไฟฟ้าขับเคลื่อน ดังนั้นการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ส่งผลให้สามารถระบุสถานการณ์ในอนาคตขององค์กร นอกจากนี้มีงานศึกษาเกี่ยวกับบริษัทผลิตไฟฟ้าในประเทศโคลอมเบีย ผ่านแนวคิด SWOT เพื่อเพิ่มรายได้ในปี พ.ศ. 2570 ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาตลาดผลิตภัณฑ์ในสายธุรกิจใหม่ กลยุทธ์ที่ 2 การเติบโตในตลาดใหม่ เพื่อพัฒนาตลาดที่ปัจจุบันบริษัทไม่เข้าร่วม กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพิ่มการควบคุมการปฏิบัติงานและความสูญเสียสูงสุดและ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาภาวะผู้นำและการแบ่งส่วนตลาดเป้าหมาย และต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (GIL-VERA Victor D. et al. , 2020)

ดังนั้นจากงานศึกษาด้านกลยุทธ์ที่ผ่านมามา สามารถนำมาเป็นกรอบในการทำความเข้าใจข้อแตกต่างและเงื่อนไขที่สอดคล้องกันขององค์กรส่วนใหญ่ในการกำหนดกลยุทธ์ ในการให้ความสำคัญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยเฉพาะในด้านกฎหมายและเศรษฐกิจในการเป็นปัจจัยส่งผลต่อกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ต้องมีความเป็นพลวัตและสามารถนำกลยุทธ์ระดับองค์กรไปประยุกต์ใช้กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ และจึงประยุกต์สู่ตัวแปรกลยุทธ์ระดับองค์กร

2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ มีปัจจัยที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นงานศึกษาของ ญัฐวุฒิ วิเศษ (2563) โดยจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนภาคกลาง เพราะการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี สื่อสารโทรคมนาคม ส่งผลต่อการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน พัฒนาคุณภาพของคนในเชิงสถาบัน รวมทั้งระบบโครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็งเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีส่วนประกอบคือ การเรียนรู้ องค์กร บุคลากร การจัดการความรู้ และเทคโนโลยี โดยส่งผลต่อการเป็นนวัตกรรมองค์กร มีลักษณะคือ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การประเมินและการลำเลียงความคิด ผู้นำ บุคลากร และค่านิยมร่วม เพื่อนำสู่ผลการดำเนินงานองค์กร (ญัฐวุฒิ วิเศษ, 2563)

ขัดแย้งกับ งานศึกษาการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเกิดจากปัจจัยภายนอกมีผลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แต่ปัจจัยภายในด้านองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นในด้านผู้นำ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร เป็นต้น ในส่วนของหน่วยงานราชการ (สุภะรัฐ ยอดระบำ, 2561) สอดคล้องกับ งานศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใฝ่รู้และการสนทนา ความร่วมมือและเรียนรู้เป็นทีม ระบบการจัดเก็บและแบ่งปัน การให้อำนาจบุคลากร การเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสิ่งแวดล้อม การสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านผลงานด้านการเงินและผลงานด้านความรู้ (ฐิติพงศ์ กัญจนารณ, 2562)

สอดคล้องกับงานศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร พบว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่กันกับองค์กร เพราะภาวะผู้นำส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการมีวิสัยทัศน์ร่วม (ตินันท์ มุ่งการน วิภาวี พิจิตบันดาล วรพิทย์ มีมาก และ วรวิทย์ จินดาพล, 2562) และสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคดิจิทัลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีผู้บริหารการศึกษาพบว่าผู้นำมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการจะส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร พัฒนาความสามารถสู่ความเป็นมืออาชีพ

ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์บริหาร วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ (เกตุชญา วงษ์เพิก, 2564)

ในส่วนของบุคลากรในองค์กรมีลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างกันมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีงานศึกษาโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาพบว่าปัจจัยตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาและประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อมุมมองการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ววีรภัทร รักชนบท, 2561) สอดคล้องกับการศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศาลปกครองกลาง พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุ มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วรรณ สวาทพงษ์, 2562) และงานศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1 มีองค์ประกอบคือ การคิดเชิงระบบ การรอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (ทองเพียร เตยหอม, 2562) งานศึกษาดังกล่าว สามารถสนับสนุนจากความงานศึกษาสถานศึกษาควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สุด เพื่อพัฒนาการเรียน การสอน และการปฏิบัติงานตามตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพและเกิดการบูรณาการการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศจากภายในองค์กร (ภาวิณี ชุนทรัพย์ และ สำเริง อ่อนสัมพันธ์, 2563)

นอกจากนี้ พงศกร ศรีรงค์ทอง (2561) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ต้องพัฒนาให้เหมาะสม เพราะองค์กรต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาองค์กร จากการศึกษาความรู้อ ความคิดและประสบการณ์จากบุคลากรแต่ละคน เพื่อบูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ การศึกษาการสร้างภาพจำลองกรอบแนวคิดการพัฒนายุทธศาสตร์ด้วยการบูรณาการศาสตร์การบริหารจัดการการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนายุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษากับสังคมความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขับเคลื่อนสู่สังคมความรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทางเลือกยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากความสัมพันธ์ทางเลือกคุณลักษณะการบริหารจัดการองค์กร (สัจเดช, 2561)

ในส่วนของภาคเอกชน บริษัทกูเกิล (Google) แบ่งบุคลากรออกเป็นทีมในการทำงาน และมีการมอบรางวัลให้ทุกทีมที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ขึ้นมาถึงแม้ว่านวัตกรรมนั้นไม่สามารถ

ประสบความสำเร็จในตลาดก็ตาม เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรได้พยายามต่อไป พร้อมกับการให้ผลสะท้อนกลับแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และสามารถพิสูจน์ได้ว่าสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรขององค์กรได้ (กรรณภัทร กันแก้ว และคณะ, 2563) นอกจากนี้พบว่า พบว่ามี 7 มิติสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้ซักถามและสนทนา การส่งเสริมความร่วมมือเรียนรู้เป็นทีม การสร้างระบบการรับรู้แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การให้อำนาจแต่ละบุคคลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพบริบทของสังคม และการให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ (โกคินิ ศักกรินทร์กุล, 2562)

จากการศึกษาขององค์กรต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก และความสำเร็จขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ระดับองค์กร สามารถประยุกต์ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่แตกต่างขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากกลยุทธ์ระดับองค์กรสู่แผนงานและกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม และกลายเป็นนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จึงประยุกต์สู่ตัวแปร นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลส่งผลต่อสังคมในวงกว้าง กระบวนการดิจิทัลส่งผลให้พฤติกรรมของมนุษย์และการบริหารจัดการธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปทิศทางใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต เพราะการดำเนินชีวิตต้องเชื่อมต่อกับเครือข่ายสื่อสาร โลกเสมือนกลายเป็นโลกจริง ส่งผลให้ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรสู่โลกดิจิทัลไม่ว่าจะเป็น คลาวด์ ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ฯลฯ (ไพโรจน์ ไววานิชกิจ, 2560) สอดคล้องกับ บริษัท Líneas Romero นำแนวคิดกระบวนการทางดิจิทัลพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้ประกอบการเรือข้ามฟากประสบกับปัญหาการท่องเที่ยวชบเซา จึงได้หันมาใช้อินเทอร์เน็ตในการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่กระบวนการซื้อผลิตภัณฑ์ต้องคำนึงถึงลูกค้า จากการทำวิจัยบนเว็บไซต์ก่อนตัดสินใจซื้อ และต้องเปรียบเทียบระหว่างบริษัทที่นำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการเดียวกัน (Mar Reguant, 2022)

จากการศึกษาพบว่าในภาคเอกชนการนำแนวคิดกระบวนการทางดิจิทัลถูกให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก รวมถึง Lebara ผู้ให้บริการเครือข่ายเสมือนบนมือถือที่เติบโตเร็วที่สุดในยุโรป ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสบการณ์ผู้ใช้ให้ราบรื่น ลดความซับซ้อนของ

กระบวนการทางธุรกิจและการจัดการกระแสข้อมูลการค้าที่ดีขึ้น เพื่อให้เว็บไซต์มีฟังก์ชันหลากหลายตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างโอกาสในการเจรจา ส่งผลถึงการประหยัดต้นทุน โครงสร้างพื้นฐาน การออกสู่ตลาดเร็วขึ้นและป้องกันการหยุดทำงาน (N-iX, 2020)

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศจีนจากการเปลี่ยนผ่านสู่กระบวนการดิจิทัล ประเทศจีนเป็นประเทศที่มีการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้รวดเร็วที่สุดในโลก ยกเว้นโครงสร้างดิจิทัลพื้นฐานและบูรณาการเข้ากับภาคอุตสาหกรรมผ่านการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและเอกชนส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศขนาดใหญ่ มีเป้าหมายสู่ประเทศที่มีรายได้สูงเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานทรัพยากรของประเทศ ลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำระหว่างประชาชน กระตุ้นให้เกิดเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นรากฐานสำคัญของการบรรลุเป้าหมายในการยกระดับประเทศ ภาครัฐและเอกชนร่วมลงทุนขยายโครงสร้างดิจิทัลพื้นฐานและพัฒนาระบบดิจิทัลแพลตฟอร์ม จากปัจจัยสำคัญ คือ การสนับสนุนจากภาครัฐในด้านนโยบายและปริมาณประชากรที่มีความพร้อม อย่างไรก็ตามการพัฒนาที่รวดเร็วเกินไปนั้นก่อให้เกิดปัญหา อัตราการจ้างงานที่ลดลงของแรงงานระดับล่างถึงปานกลาง และการเข้ามาแทนที่ของเทคโนโลยีหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ (รัชชัย จิตรภาษนันท์ และ อานนท์ แสงอรุณวงศ์, 2562)

นอกจากนี้ในด้านการเกษตรจำเป็นต้องนำแนวคิด กระบวนการทางดิจิทัล ไปใช้ด้วยเช่นกัน อาทิ Origin Enterprises plc เป็นกลุ่มบริการการเกษตรขนาดใหญ่ที่มีตำแหน่งทางการตลาดชั้นนำ จำเป็นต้องสร้างแนวทางการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบภายในและกระบวนการในโดเมนการเกษตร จากการพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือพร้อมการติดตาม GPRS ออนไลน์ การวางแผนอัจฉริยะสำหรับเกษตรกร โซลูชันการวางแผนและการแนะนำสารอาหารและอื่นๆ โดยสามารถใช้ได้รับประโยชน์ที่ในการทำฟาร์มอัจฉริยะ ปรับปรุงความร่วมมือระหว่างเกษตรกร นักปฐพีวิทยา ผลิตภัณฑ์ และผู้ให้บริการสินเชื่อ (N-iX, ออนไลน์, 2020)

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยและองค์กรต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลเพราะตระหนักถึงความทันสมัยที่มาพร้อมประสิทธิภาพและความปลอดภัย แต่กระนั้นในมหาวิทยาลัยมีข้อจำกัดในเรื่องเศรษฐกิจงบประมาณที่จำกัด รัฐบาลและภาคเอกชนจึงต้องร่วมมือกันพัฒนาการศึกษาเป็นกระบวนการทางดิจิทัล เพื่อลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น (Vladimir Lvovich Vasilev., et al, 2020) นอกจากนี้กระบวนการทางดิจิทัลของอาเซียนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน

เพราะเทคโนโลยีและเศรษฐกิจดิจิทัลส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจ ส่งผลให้ผู้บริโภคและธุรกิจเชื่อมต่อกันทั่วโลกตลอดเวลา เพิ่มความต้องการข้อมูลขนาดใหญ่สำหรับธุรกิจอัจฉริยะ เปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ในด้านข้อมูลและการสื่อสาร อาเซียนเป็นตลาดอินเทอร์เน็ตที่เติบโตเร็วที่สุดในโลก มีธุรกิจดิจิทัลรูปแบบใหม่ ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้า ส่งผลให้ธุรกิจต้องคิดค้นใหม่เพื่อสร้างและมีส่วนร่วมกับลูกค้า โดยในประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ จะพยายามเข้าสู่การแข่งขัน เพื่อส่งผลให้ธุรกิจทันสมัย ขยายประสิทธิภาพ ความคล่องตัวและเพิ่มรายได้จากการดำเนินงาน (Anupong Avirutha, 2021) ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศสมาชิกอาเซียนจึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาดังกล่าว

ในประเทศไทย มีผลการศึกษาระเบียบและกฎหมายของอุตสาหกรรมพื้นฐานและโครงสร้างพื้นฐานโครงการระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก จากการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม มีเป้าหมายเพื่อให้ภาคเอกชนเลือกใช้นวัตกรรมกับแพลตฟอร์มดิจิทัล (Platform) ทั่วไป รวมกลุ่มธุรกิจที่มีลักษณะเหมือนกัน หากู้ค่าและพันธมิตร ช่วยเหลือภาคการศึกษาในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ ภาครัฐควรปรับปรุงกฎระเบียบและกฎหมายสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้บุคลากรรุ่นใหม่เข้ามากำหนดทิศทางและนโยบาย สร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นตัวกลางสร้างเครือข่ายระหว่างทุกภาค จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานมีมาตรฐานระดับสูงเพื่อดึงดูดให้เอกชนต่างชาติเข้ามาลงทุนและผู้เชี่ยวชาญเข้ามาทำงาน ในส่วนภาคการศึกษาควรจัดหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และตอบสนองความต้องการของสังคม เสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ และคุณลักษณะที่เครื่องจักรหรือหุ่นยนต์ สร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เทคโนโลยี และพัฒนาแนวคิดเป็นสิ่งที่พื้นฐานที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้แต่ละภาคส่วนสามารถปรับตัว (คงกระพัน อินทรแจ้ง, 2562)

จากการศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นกระบวนการทางดิจิทัล คือผู้นำ โดยผู้นำควรมี 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ วางแผนสอดคล้องปัจจัยสำคัญและสร้างทีมงานที่ดี ด้านการตลาด ผู้นำต้องติดตามศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคอยู่เสมอ ศึกษาคู่แข่งในตลาด เข้าใจในตัวสินค้าและมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านเทคโนโลยี ผู้นำจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในการใช้เทคโนโลยี เปิดรับเทคโนโลยีใหม่และนวัตกรรม และด้านกฎหมาย ผู้นำมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและข้อกำหนดทาง

ลิขสิทธิ์ (วิสุทธิแพทย์, 2563) สอดคล้องกับการศึกษาระดับความเป็นดิจิทัลของสำนักงานบัญชีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวว่าผู้นำมีความสำคัญควรให้ความสำคัญต่อระบบดิจิทัลทางการบัญชี เพื่อพัฒนาความรู้ทางด้านบัญชีให้ทันต่อสถานการณ์ (ทัศนีย์ ธนอนันต์ตระกูล, 2564)

จะเห็นได้ว่า กระบวนการทางดิจิทัล ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การพัฒนา เป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้ถูกเผยแพร่ไปในทิศทางที่ดี เพราะข่าวสารในสังคมดิจิทัลมีรูปแบบในการนำเสนอที่หลากหลาย เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีความแตกต่าง มีการส่งข่าวสารกันผ่านสื่อดิจิทัลกันมากขึ้น การนำเสนอข่าวจึงควรใช้หลักการที่เหมาะสม ขณะเดียวกันควรตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอย่างระมัดระวัง และใช้ประโยชน์จากคุณสมบัติการสื่อสารสองทาง (ชนิดา รอดใหญ่, 2563)

เนื่องจากในศตวรรษที่ 21 ถูกเริ่มต้นด้วยเทคโนโลยี ส่งผลให้รูปแบบธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ทุกอย่างถูกขับเคลื่อนสู่อินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ตจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในธุรกิจ เพราะมีการผสมผสานนวัตกรรมและเทคโนโลยี เข้ามาแทนที่การทำงานของมนุษย์ องค์กรต้องคำนึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่จะได้ไม่ตัดสินใจผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อในระยะยาว องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ตั้งหน่วยงานดูแล จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับส่วนงานดิจิทัล มีพันธมิตรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มาให้คำปรึกษา แสวงหาเทคโนโลยีขั้นสูงมาพัฒนาการผลิต พัฒนางานประจำให้มีศักยภาพทางการแข่งขันมาก ส่งเสริมการทำงานของคนรุ่นเก่า ผวนกับความคิดของคนรุ่นใหม่ แสวงหา หลักการ หรือวิธีการวิจัย หรือวิธีการอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหา ขับเคลื่อนทุกสิ่งเข้าสู่อินเทอร์เน็ต วางแผนเพื่อให้องค์กรก้าวสู่โลกอนาคต จัดการประสบการณ์ลูกค้า มีนโยบายในการสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร (โกศล จิตวิรัตน์, 2561)

จากการศึกษาขององค์กรกับกระบวนการทางดิจิทัล สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเข้าใจถึงสถานการณ์สังคมดิจิทัล ในความจำเป็นที่ต้องตอบสนองลูกค้าเร็วขึ้นและเข้มงวด การต้องการสร้างช่องทางดิจิทัล เครือข่ายเสมือน เป็นการประหยัดต้นทุนและเป็นสิ่งที่จำเป็น นอกจากนี้การเพิ่มประสิทธิภาพระบบภายในให้ปลอดภัยเป็นสิ่งที่จะต้องทำ และต้องมีผู้นำที่เข้าใจกระบวนการทางดิจิทัล จึงสามารถดำเนินองค์กรในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ และนำไปกำหนดเป็นตัวแปร สังคมดิจิทัล สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง

2.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มีงานศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานองค์กร คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีทำให้สัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนที่กระจายตัวอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ระบบไฟฟ้าต้องปรับการดำเนินงานระบบไฟฟ้าให้เป็นแบบกระจายศูนย์ ให้ประชาชนมีส่วนร่วม และนำกระบวนการทางดิจิทัลมาใช้ทำให้ระบบมีความฉลาดและเป็นอัตโนมัติ จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อไม่ให้อุตสาหกรรมสูญเสียประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น โดยสามารถพัฒนาไปสู่ปัจจัยด้านการวางแผนทางธุรกิจของเทคโนโลยีสารสนเทศ (สุขญาณ หรรษสุข และคณะ, 2563)

นอกจากนี้ วุฒิพงษ์ รงค์ปราณีและคณะ (2564) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่ามี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติของผู้อื่นเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ความรู้ความสามารถ การปฏิบัติดีและการปฏิบัติชอบของผู้อื่น การเป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน และมีจิตสาธารณะ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงความรู้และหาความรู้เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ การจัดกิจกรรม กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และ องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมร่วมด้วย

จากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงผู้นำมีบทบาทอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ในบุคลากรก็มีส่วนสำคัญของความสำเร็จขององค์กร โดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการ จากการศึกษาสายงานรองผู้ว่าการพัฒนาธุรกิจ มีสาเหตุมาจากการพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อภาคส่วนต่าง ๆ ต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ จำแนกตามระดับการพัฒนาและระยะเวลาการพัฒนา ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาปัจเจกบุคคล กลยุทธ์การพัฒนาสายอาชีพ กลยุทธ์การบริหารผล

ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถพัฒนาสมรรถนะให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงาน จากการแบ่งบุคลากรออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ตามสมรรถนะความสามารถหลัก มีระบบการประเมินสมรรถนะความสามารถของบุคลากร พัฒนาการอบการฝึกอบรมระยะยาวสำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ และการกำหนดเส้นทางการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน (กฤษฎีกี กมลวัฒน์, 2560)

ในส่วนของการบริหารงาน มีงานศึกษาวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในด้านสาเหตุพบว่า ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองภาวะเศรษฐกิจมีความผันแปร การพัฒนาเทคโนโลยี ความล้าหลังของกฎหมายด้านพลังงาน และสถานะโลกร้อนและการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการปรับกลยุทธ์ภายในองค์กร โดยใช้หลักการทำงาน SPEED จากการเข้าแข่งขันในตลาดไฟฟ้าเสรี พัฒนาระบบส่งเพื่อเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า เพิ่มการหารายได้จากธุรกิจประเภทอื่น พัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียน ลดโครงสร้างองค์กร สร้างอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม เพิ่มความสัมพันธ์ในการทำงาน ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน เน้นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ วางตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของบุคลากร ส่งเสริมการก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างมีความยุติธรรม สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมภายในองค์กร พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และปรับเปลี่ยนค่านิยมให้ทันสมัย (อุไรรัตน์ ทับทอง และ อนุรัตน์ อนันนทธาร, 2563)

นอกจากนี้ มีงานศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต้องพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางที่ภาครัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 เป็นต้นมา ให้มีส่วนกำหนดโครงสร้างงาน เพื่อให้มีการพัฒนาโดยอาศัยข้อมูลทั้งที่ซับซ้อน มีพื้นฐานงานที่ต้องประยุกต์การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีทันสมัย มีแผนงานกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรเฉพาะทาง โดยเริ่มต้นจากการดูงานและเรียนรู้จากการส่งผู้แทนเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารและมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร หน่วยงานภายในองค์กรรับหลักการทดลองใช้ และนำมาประยุกต์พัฒนาคุณภาพทรัพยากรภายในทั้งบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี กำหนดไว้ 4 มิติ ประกอบด้วย องค์กรแห่งนวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า องค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรที่มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีฐานะทางการเงินมั่นคง

และองค์กรที่มีธรรมาภิบาลสังคมไว้วางใจและเป็นความภาคภูมิใจของชาติ เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (พรพงษ์ ปอประพันธ์, 2560)

จากการศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้มีกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ เพื่อบริหารองค์กร หนึ่งในนั้นคือกลยุทธ์การใช้บริการภายนอก (Outsourcing) นอกจากนี้สาเหตุมาจากเหตุผลเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีข้อจำกัดด้านกำลังแรงงาน การลดค่าใช้จ่าย เพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการ นโยบายภาครัฐและยุทธศาสตร์ขององค์กรในเรื่องความมั่นคงและเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ส่งผลให้ธุรกิจมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการเข้าถึงทักษะความสามารถอื่น ๆ ที่จะเอื้อต่อการเติบโตขององค์กร โดยงานที่ใช้บริการภายนอก มีทั้งในงานที่ไม่ใช่สมรรถนะหลักขององค์กร และงานที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร โดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต้องระวังในการใช้บริการภายนอก เพราะองค์กรจะขาดความน่าเชื่อถือ ข้อมูลความลับขององค์กรรั่วไหล สูญเสียสมรรถนะหลักขององค์กร ปัญหาการสื่อสาร บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจ ลูกค้ายกเลิกความไม่พึงพอใจต่อการให้บริการ เป็นต้น (สุวรรณรัตน์ แนวหล้า และสุวรรณณี แสงมหาชัย, 2563)

นอกจากนี้ปรากฏงานศึกษาการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กร เพราะเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมากที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลภายในองค์กร ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยตระหนักถึงความสำคัญ จึงได้นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 6 หลักการมาใช้ในการบริหารงานภายใน คือ หลักธรรมาภิบาล แต่กระนั้นผู้ศึกษาพบว่าเป็นการแก้ปัญหาหรือเพื่อความสงบสุขแต่ภายนอกเท่านั้น แต่ถ้าหากมีการประยุกต์หลักพุทธธรรมกับหลักธรรมาภิบาล จะสามารถแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้ดียิ่งขึ้น เริ่มจากความสงบสุขภายในจิตใจของคน โดยใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือบริหารจัดการจิตใจ มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรม เสมอภาค เป็นกลาง และเป็นมาตรฐานเดียวกันจาก 3 หลักธรรม ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักทศ 6 การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักสัปปุริสธรรม 7 การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักอปริหานิยธรรม (จิราภา ศรีบุญกุล, 2563)

สอดคล้องกับ การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ นโยบายขององค์กร สถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ การพัฒนาบุคลากรขององค์กร การประเมินผลงาน ส่งผลให้คุณภาพชีวิตการทำงาน

โดยรวมดี ทั้งนี้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นที่มาในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการรักษาคณบดี มีความรู้ ความสามารถ และสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ (จรัส ธรรมสุข, 2562) และสอดคล้องกับการศึกษาโปรแกรมการจัดการตนเองต่อพฤติกรรมสุขภาพของบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (จิราภา ศรีบุญกุล, 2563)

จากการศึกษาพบว่าบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน คำนึงถึงคุณภาพงานก่อนเสมอ มีความกระตือรือร้น เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด คือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว เนื่องจากในการทำงานให้สิทธิส่วนบุคคลให้แก่บุคลากร ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกสบายใจมีความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง คิดบวกกับองค์กร มีประสิทธิภาพในการทำงาน (วิชชุดา มั่งสัน, 2563)

ในส่วนของกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีการศึกษาจำนวนมากในแง่มุมต่าง ๆ อาทิ งานศึกษาด้านการสื่อสารอุดมการณ์ผ่านการเล่าเรื่องในภาพยนตร์โฆษณา พบว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พยายามสร้างทัศนคติเชิงบวกแก่ผู้รับสาร สื่อถึงความมุ่งมั่นทำงานของบุคลากร ประโยชน์ของไฟฟ้า กับการพัฒนาประเทศ เน้นย้ำเรื่องของการร่วมอนุรักษ์ธรรมชาติและส่งเสริมสิ่งแวดล้อม และประชาชน มีการใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงตัวละครในฐานะที่เป็นผู้ผลิตและตัวละครในฐานะ ที่เป็นผู้อุปโภค สร้างสังคมอุดมคติให้ผู้รับสารเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร เพราะการสื่อสารอุดมการณ์ไปยังผู้รับสารผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งสื่อกระแสหลักและสื่อทางเลือกเพื่อให้เข้าถึงและเกิดความเข้าใจให้กับประชาชนที่ถูกต้อง ป้องกันการต่อต้านทางอุดมการณ์เป็นอุปสรรคในการพัฒนา (นเรศ บัวลอย , 2562) (ปีลาต, 2562)

รวมถึงการมีงานศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคม แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลความรับผิดชอบต่อสังคมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพราะกิจการที่มีใช้ภาคธุรกิจให้ประกอบกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมตามทิศทางสากลอย่างมีคุณธรรม เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สุขแก่กิจการ ผู้มีส่วนได้เสีย สังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ มาใช้ในปี พ.ศ.2552

โดยตั้งหน่วยงานระดับรองผู้ว่าการดูแลความรับผิดชอบต่อสังคมและรักษาภาพลักษณ์ และบูรณาการทุกสายงาน และดำเนินงานคู่ไปกับแผนองค์กร (พรปวีณ์ มานะสาคร, 2564)

งานศึกษาต่าง ๆ ที่กล่าวมาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดตัวแปร วัฒนธรรมภายในองค์กร เพื่อทำความเข้าใจองค์กรในด้านปัจจัยเชิงสาเหตุในการดำเนินกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวมีเป้าหมายเดียวกันคือความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่กระนั้นม้งานศึกษาเกี่ยวกับสังคมดิจิทัลและการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในจำนวนน้อย ผู้ศึกษาจึงศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์ระดับองค์กรเรื่องนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัล

2.2.5 ประวัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ กฟผ. พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2512 กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงาน ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงานและกระทรวงการคลังดำเนินกิจการหลักในด้านการผลิต จัดให้ได้มาและจัดส่งพลังงานไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ผู้ใช้ไฟฟ้าตามที่กฎหมายกำหนด และประเทศ ใกล้เคียง เช่น สปป. ลาว มาเลเซีย เป็นต้น รวมถึงดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่อง กับพลังงานและบริการไฟฟ้า ผลิตและขายลิกไนต์ หรือวัตถุดิบจากลิกไนต์ โดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีชื่อย่อว่า “กฟผ.”

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาไฟฟ้าให้เพียงพอตลอดเวลา ดังนั้นการแสวงหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับประเทศไทยมาใช้จึงเป็นแนวทางหนึ่ง ในขณะที่การพัฒนาไฟฟ้าพลังน้ำยังมีบทบาทที่สำคัญต่อแนวทางการลดการพึ่งพาน้ำมันลงอยู่ แต่การสร้างเขื่อนขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีแหล่งน้ำขนาดใหญ่ที่เหมาะสมและมีความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จึงหันไปใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับประเทศไทย อาทิ โรงไฟฟ้าพลังน้ำแบบสูบกลับโดยไม่ต้องสร้างเขื่อนเพิ่มขึ้น รวมทั้งการใช้เครื่องกำเนิดไฟฟ้าพลังน้ำแบบน้ำไหลผ่านมาติดตั้ง

นอกจากนี้ยังมีการพัฒนางานบริหารการใช้ไฟฟ้าและรักษาสิ่งแวดล้อม ได้ริเริ่มรณรงค์และดำเนินการด้านการอนุรักษ์พลังงานของประเทศ จนประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

ด้วยการจัดประกายจิตสำนึกในการใช้ไฟฟ้าอย่างรู้คุณค่ากับประชาชน เพราะในปัจจุบันส่วนใหญ่ใช้เชื้อเพลิงฟอสซิล มีปริมาณจำกัดและมีแต่จะหมดไปจากโลก การแสวงหาวิธีการผลิตไฟฟ้าโดยใช้พลังงานทดแทนหรือพลังงานทางเลือกจึงเป็นแนวทางที่ประเทศไทยให้ความสำคัญในการศึกษามาโดยตลอด ด้านการพัฒนาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งก่อนการก่อสร้างโครงการ ระหว่างการก่อสร้าง รวมถึงเมื่อโรงไฟฟ้าเดินเครื่องจ่ายไฟฟ้า ต่างมีกระบวนการติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามที่กฎหมายกำหนด ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานสากลมาใช้เพื่อยกระดับการให้บริการและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงมุ่งสร้างประสิทธิภาพสูงสุดทั้งด้านการจัดหาพลังงานไฟฟ้า และการจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีในสภาวะสมดุลของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Egat, 2564)

ในปี พ.ศ. 2564 โรงไฟฟ้าในระบบของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีกำลังผลิตตามสัญญารวม 46,682.37 เมกะวัตต์ โดยแบ่งเป็นโรงไฟฟ้าของ กฟผ. มีกำลังผลิตตามสัญญา 16,082.32 เมกะวัตต์ คิดเป็นร้อยละ 34.45 ของกำลังผลิตรวมในระบบของ กฟผ. รับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ (IPP) กำลัง ผลิตรวม 15,498.50 เมกะวัตต์ คิดเป็นร้อยละ 33.20 ของกำลังผลิตรวม ทั้งประเทศ รับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก (SPP) 9,380.95 เมกะวัตต์ คิดเป็นร้อยละ 20.10 และรับซื้อไฟฟ้าจากต่างประเทศอีก 5,720.60 เมกะวัตต์ คิดเป็นร้อยละ 12.25 (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2565)

2.2.5.1 วิสัยทัศน์

นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า INNOVATE POWER SOLUTIONS FOR A BETTER LIFE (Egat, 2564)

2.2.5.2 พันธกิจ

“เป็นองค์กรหลักเพื่อรักษาความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้วยนวัตกรรม เพื่อความสุขของคนไทย” (Egat, 2564)

2.2.5.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

E Energy Solutions for a Better Life จัดหาทางออกด้านพลังงานเพื่อความมั่นคง และสร้าง นวัตกรรมเพื่อความเติบโต ขององค์กร

G Green Innovation for Sustainability สร้างสรรค์นวัตกรรมสีเขียว สร้างความคล่องตัวให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

A Agile EGAT to the Next Chapter สร้างความคล่องตัวให้ กฟผ. ในการขับเคลื่อนสู่บทใหม่

T Trust and Pride by Delivering Values to Regional People เป็นองค์กรที่สังคมไว้วางใจ และความภาคภูมิใจของชาติ ด้วยการเป็นผู้นำด้านพลังงานในระดับภูมิภาค (Egat, 2564)

2.2.5.4 ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

- | | | |
|---|--------------------|---------------------------------------|
| S | Synergy | รวมพลังประสาน |
| P | Proactive Approach | รุกงานก้าวไกล |
| E | Empathy | ใส่ใจสร้างมิตร |
| E | Entrepreneurship | คิดแบบผู้ประกอบการ |
| D | Digitalization | ขับเคลื่อนงานด้วยดิจิทัล (Egat, 2564) |

2.2.5.5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

- | | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2563 | เป็นผู้ผลิตและส่งไฟฟ้า |
| 2567 | เพิ่มบทบาทการเป็น Energy Solutions |
| 2573 | ยกระดับองค์กรสู่การเป็นศูนย์กลางการซื้อขายพลังงานของภูมิภาค (Regional Energy Trading Hub) (Egat, 2564) |

2.2.5.6 ตราสัญลักษณ์



ภาพที่ 1 ตราสัญลักษณ์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ที่มา : เว็บไซต์ กฟผ.

ความหมายของสีหลัก 3 สีในตราสัญลักษณ์ กฟผ. สะท้อนถึง วิสัยทัศน์ และบุคลิกภาพขององค์กร ดังนี้

สีเหลือง หมายถึง สีแห่งความสุข ความอบอุ่น ความสดใส ความรื่นรมย์ อันนำมาซึ่งความผาสุกของชีวิต

สีแดง หมายถึง สีแห่งพลังงาน ความแข็งแกร่ง ระเบิดหรือร้อน และกระฉับกระเฉง การเคลื่อนไหวที่ไม่หยุดนิ่ง

สีน้ำเงิน หมายถึง สีแห่งนวัตกรรม และเทคโนโลยี อันเป็นสัญลักษณ์ของความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความมั่นคง และเป็นที่ยั่งยืน (Egat, 2564)

2.2.5.7 แผนที่ยุทธศาสตร์



ภาพที่ 2 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ภาพโดย อรพรรณ โปทอง อ้างอิงจาก รายงานประจำปี 2563 กฟผ.

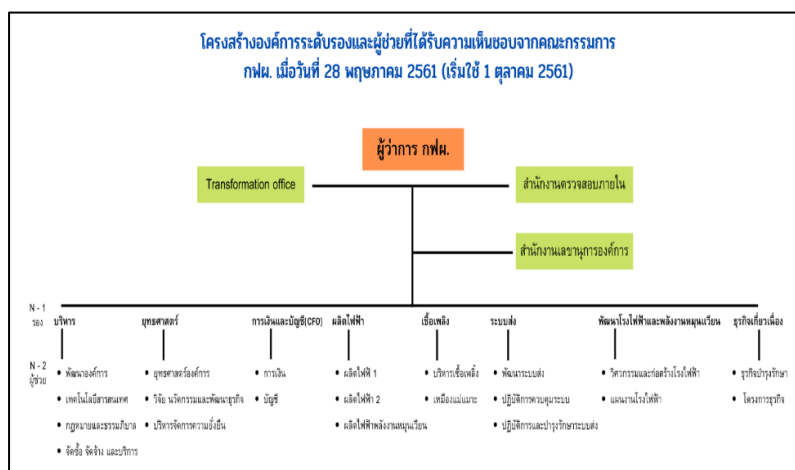
2.2.5.8 โครงสร้างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาพบว่า เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ.2561 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทาง การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรใหม่ และบทบาทของเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีอิทธิพลมากขึ้น เช่น พลังงาน แสงอาทิตย์เป็นพลังงานหมุนเวียนและมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง ประชาชนมีการติดตั้งโซลาร์เซลล์กัน มากขึ้น ส่งผลให้มีผลกระทบต่อ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย รวมทั้งแผนพัฒนากำลังการผลิต ไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2558-2579 (Power Development Pan) ที่กำหนดให้มีโรงไฟฟ้า เพื่อ ความมั่นคงและกำหนดให้ กฟผ. ดูแลในสัดส่วน 1 ใน 3 หรือไม่เกินร้อยละ 50 และมีการ เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการลงทุนด้านนี้มากขึ้น ดังนั้นหาก การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย ไม่ปรับตัวจะส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทเอกชนลดลง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561)

การแปลงแปลงดังกล่าวส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีนโยบาย ยุบ 3 สายงาน ได้แก่ สายงานการกฎหมายและธรรมาภิบาล สายงานการกิจการสังคม และสาย งานการพัฒนาธุรกิจ โดยนำงานภายใต้สายงานเหล่านี้ไปสังกัดสายงานอื่น จึงมีการปรับปรุงจากเดิม 12 สายงานเหลือ 8 สายงาน ได้แก่ สายงานการบริหาร สายงานการยุทธศาสตร์ สายงานการเงิน และบัญชี สายงานการผลิตไฟฟ้า สายงานการซื้อเพลิง สายงานการระบบส่ง สายงานการธุรกิจ เกี่ยวเนื่องและสายงานการพัฒนาโรงไฟฟ้าและพลังงานหมุนเวียน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561)

นอกจากนี้แต่ละสายงานมีรองผู้ว่าการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีตำแหน่งรองผู้ว่า การประจำสำนักผู้ว่าการ 7 ตำแหน่งส่วนฝ่ายต่างๆ 100 ฝ่ายลดลงโดยเฉลี่ยร้อยละ 10 โดยโครงสร้างองค์กรใหม่เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2561 และมีมติให้ความเห็นชอบในการ หมุนเวียนและแต่งตั้งรองผู้ว่าการรวม 13 ราย เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างองค์กรที่มีการ บริหารงานที่คล่องตัว จากการปรับปรุงเส้นทางการเติบโตของระดับรองผู้ว่าการจะต้องมาจาก ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ว่าการเพื่อสร้างทีมงานใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย ครั้งนี้มีเป้าหมายในการลดบุคลากร 21,800 คน เหลือ 15,000 คน ภายใน 5 ปี มีวิธีเปิดรับสมัครใจการลาออก จึงมีนโยบายพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะที่หลากหลาย เพื่อให้มีการ โยกย้ายในการปฏิบัติงานหรือทำงานในต่างประเทศ มีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ รวมทั้ง

การเตรียมเส้นทางการเติบโตของสายงาน ตลอดจนการประเมินผลที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความเป็นทางการ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561)



ภาพที่ 3 โครงสร้างองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ภาพโดย อรรถพร โปทอง อ้างอิงจาก EGAT TODAY

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยบริหารงานตามภารกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยกับฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน โดยคณะกรรมการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทำหน้าที่กำกับ ดูแลการบริหารกิจการกวดขันใจ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ขณะที่ฝ่ายบริหารทำหน้าที่ กำหนดนโยบายและ การบริหารกิจการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อย่างไรก็ตามเพื่อให้มีความเชื่อมโยงระหว่างการทำกับดูแลกับการบริหารงาน คณะกรรมการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้แต่งตั้งผู้บริหารสูงสุด คือ ผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยมีกรรมการอิสระจากภายนอกที่มีความเป็นอิสระในการ ตัดสินใจ และสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่าง เป็น อิสระ จำนวน 5 คน เป็นกรรมการที่อยู่ในบัญชีรายชื่อ กรรมการรัฐวิสาหกิจ จำนวน 2 คน (จาก จำนวนคณะกรรมการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีอยู่ในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ 8 คน) การสรรหากรรมการอิสระจากภายนอกของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดำเนินการตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี พ.ศ. 2562 ของสำนักงาน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่กำหนดว่า รัฐวิสาหกิจควรมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งในสามของกรรมการ ทั้งคณะ เพื่อให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2565)

นอกจากนี้ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการ เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ความรู้ การบริหารจัดการนวัตกรรม กำกับดูแล ติดตามให้มีประสิทธิภาพ และหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจาก ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการด้าน คณะกรรมการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2564 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้อนุมัติทุนสนับสนุนงานวิจัยให้กับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่าง (ทั้งภายในและภายนอก กฟผ. จำนวน 56 โครงการ รวมเป็นเงิน 264.601 ล้านบาท ผลตอบแทนสะสมรวมเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 2,400 ล้านบาท และมีจำนวนโครงการวิจัยที่แล้วเสร็จปี พ.ศ. 2564 จำนวน 70 โครงการ โดยในปี พ.ศ. 2564 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เล็งเห็นถึงความสำคัญของ EGAT Smart Energy Solutions จึงได้สนับสนุนโครงการวิจัยที่เกี่ยวข้องรวม 3 โครงการ ดังนี้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2565)

2.2.5.9 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านงานวิจัยและนวัตกรรมมุ่งสู่ธุรกิจใหม่ (RI2B)

1.1 พัฒนาระบบไฟฟ้าปัจจุบันของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความมั่นคง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและ ความมั่นคงในระบบไฟฟ้าปัจจุบันของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้วยนวัตกรรมใหม่ กลยุทธ์ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนใน กระบวนการผลิตและส่งจ่ายไฟฟ้า รวมถึงการบำรุงรักษา ด้วยนวัตกรรม ใหม่ และ การพัฒนานวัตกรรม เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ภายในองค์กร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

1.2 สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อขยายโอกาสทาง ธุรกิจและรองรับสภาพอนาคตของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อสร้างนวัตกรรมรองรับและสนับสนุน การขยายโอกาสทาง ธุรกิจในด้านพลังงาน กลยุทธ์ คือ การมุ่งพัฒนานวัตกรรม (ระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ และ

แพลตฟอร์มซื้อขายไฟฟ้า) การมุ่งพัฒนานวัตกรรมด้านพลังงาน หมุนเวียน เพื่อผลิตและควบคุมไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ และ การมุ่งพัฒนานวัตกรรมระบบยานยนต์ไฟฟ้า สถานีอัดประจุไฟฟ้า และระบบกักเก็บ พลังงานไฟฟ้า

1.3 เสริมสร้างคุณค่าแก่สังคมและ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วย นวัตกรรม เป็นองค์กรที่สังคมไว้วางใจ และ เต็มใจควบคุมกับชุมชนอย่างยั่งยืน กลยุทธ์ คือ การสร้างมูลค่าและลดปัญหาด้าน สิ่งแวดล้อมจากระบบไฟฟ้าด้วย นวัตกรรม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคม อย่างเป็นระบบและยั่งยืน (ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2564)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสนับสนุนและส่งเสริมงานวิจัยและนวัตกรรม

2.1 ยกระดับบุคลากร รองรับ การ มุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผ่านการพัฒนาองค์ความรู้และแนวคิดด้านนวัตกรรม กลยุทธ์ คือ เพิ่มจำนวนและยกระดับ ความสามารถของบุคลากรสู่การเป็นนวัตกรรม

2.2 สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน เอื้อต่อการสร้างสรรค์แนวคิดริเริ่มและ นวัตกรรม เพื่อรองรับและสนับสนุนให้เกิดการ พัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน กลยุทธ์ คือ การสร้างสถาบันวิจัยและนวัตกรรม รองรับการพัฒนาแนวคิด พัฒนา นวัตกรรมและสร้างองค์ความรู้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการพัฒนาระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อดึงดูดและสร้างความร่วมมือพัฒนานวัตกรรม

2.3 ยกระดับระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม มุ่งผลักดันผลงานนวัตกรรมไปสู่การสร้าง มูลค่าและขยายผล พัฒนาระบบบริหารจัดการนวัตกรรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลประโยชน์และมูลค่าได้จาก นวัตกรรมได้ทั้งในเชิงพาณิชย์และเชิง สังคม กลยุทธ์ คือ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ นวัตกรรม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การมุ่งต่อยอดและเพิ่มช่องทางการขยายผลงานนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์และเชิงสังคมและการมุ่งสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรม โดย ยึดหลัก Ecosystem (ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2564)

2.2.5.10 นโยบายด้านนวัตกรรมและการจัดการความรู้

1. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และสร้างวัฒนธรรมภายในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งนวัตกรรม

2. ส่งเสริมการใช้องค์ความรู้สำคัญของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แสวงหาวิธีการใหม่ และการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีเพิ่มผลผลิตภาพในทุกกระบวนการทำงาน และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อยอดจากงานคิดค้นหรือสิ่งประดิษฐ์สู่เชิงพาณิชย์ หรือ สู่สังคมเพื่อสาธารณประโยชน์

3. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรมการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ตั้งแต่โครงสร้าง หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรม และทรัพย์สิน ทางปัญญา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยให้เกิดความเชื่อมโยงจากทุกสายงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. ส่งเสริมการใช้องค์ความรู้และเครือข่ายความรู้ ความเชี่ยวชาญของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สร้างความร่วมมือกับพันธมิตร

5. เสริมสร้างบรรยากาศ สร้างแรงจูงใจ และจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการสร้างสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ริเริ่มสร้างสรรค์ และการทำนวัตกรรม

6. พัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ประยุกต์ใช้นวัตกรรม ต่อยอดสู่การขยายผล พัฒนาการอย่างยั่งยืน เป็นต้น

นอกจากนี้ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับสายงาน ตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และตามกรอบการบริหารความเสี่ยงสากล COSO Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance 2017 (COSO 2017) ให้มีความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่า เพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการ จัดทำยุทธศาสตร์ โดยในปี พ.ศ. 2564 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยยังได้พัฒนาการบริหาร ความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) ตามที่ สคร. กำหนด

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบ ดังนี้ ธรรมชาติของความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การระบุการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยง การทบทวนและการปรับปรุง และสารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยวิเคราะห์และประเมิน สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งแนวโน้มที่สำคัญต่าง ๆ ที่อาจกระทบต่อการดำเนินงาน (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2565)

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์และการแข่งขัน (Strategic and Corporate Risk) วิเคราะห์และกำหนดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และการแข่งขัน สอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงของทิศทางเศรษฐกิจ สังคม พลังงาน เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตามบริบทของโลก โดยทบทวนวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และทิศทางการดำเนินงาน 2. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) วิเคราะห์และกำหนดความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่สำคัญ รวมทั้งเตรียมความพร้อมรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นคงของระบบไฟฟ้า ได้แก่ การสร้าง และพัฒนาโรงไฟฟ้าใหม่ให้แล้วเสร็จตามแผนพัฒนากำลัง ผลิตไฟฟ้า (Power Development Plan: PDP) และพัฒนาบุคลากร และการบริหาร บุคลากร รวมทั้งงานด้านสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม 3. ด้านการเงิน (Financial Risk) ดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน เพื่อรักษา ความมั่นคงทางการเงิน เพื่อให้สามารถจัดหาเงินลงทุนหรือ ผลตอบแทนจากการลงทุนได้เพียงพอ จัดโครงสร้างเงินทุนที่ สามารถดำรงอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญต่าง ๆ ให้อยู่ใน ระดับที่เหมาะสมเทียบเคียงได้กับองค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมเดียวกัน 4. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) บริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ เกี่ยวข้อง โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย ข้อบังคับและกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อให้การ ดำเนินงานของ กฟผ.เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงที่จะบังคับใช้ในอนาคต (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2565)

2.2.5.11 การแบ่งสัดส่วนของงบประมาณวิจัย

1. นวัตกรรมในระบบไฟฟ้าของประเทศ มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใหม่ในระบบไฟฟ้า ทั้งการผลิตส่ง รวมถึงจำหน่าย ร้อยละ 40
2. การแก้ไขปัญหาเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน โดยเป็นการพัฒนาต่อยอดได้ ร้อยละ 25
3. การแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและปรับทัศนคติของชุมชนให้ใส่ใจสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 15
4. การอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืนกับชุมชน มุ่งเน้นพัฒนาชุมชน ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ให้เกิดการพึ่งพาและอยู่ร่วมกันกับชุมชนอย่างยั่งยืนจากศาสตร์พระราชาปรับใช้ร้อยละ 10
5. มุ่งไปสู่ธุรกิจใหม่จากแนวคิดใหม่หรือนวัตกรรมไม่จำกัดแต่ธุรกิจด้านพลังงาน แต่เป็น โมเดลธุรกิจใหม่ประเภทอื่น ๆ ร้อยละ 10 (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2563)

2.2.5.12 การประกอบธุรกิจของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.2.5.12.1 ธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตไฟฟ้าในธุรกิจใหญ่

การผลิตไฟฟ้า จากโรงไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ รวมจำนวนทั้งสิ้น 52 แห่ง มีกำลังผลิตรวมทั้งสิ้น 16,082.32 เมกะวัตต์

การรับซื้อไฟฟ้า จากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ 12 ราย และผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก รวมทั้งรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าในประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ สปป.ลาว

การส่งไฟฟ้า ผ่านระบบส่งไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีโครงข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ เพื่อจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ รับซื้อโดยตรงจาก การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคนำไปจำหน่ายให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าในประเทศต่อไป

2.2.5.12.2 ธุรกิจอื่น ๆ

ธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้างโรงไฟฟ้าและระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้รับการยอมรับและมีความน่าเชื่อถือทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดย ให้บริการงานศึกษาความเหมาะสมของโครงการ และงานวิศวกรรมที่ปรึกษาให้แก่เจ้าของโครงการ

ธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า ให้บริการครอบคลุมทั้งงานเดินเครื่องและบำรุงรักษาประจำโรงไฟฟ้า (Operation and Routine Maintenance) และงานบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า (Maintenance)

ธุรกิจบำรุงรักษาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นที่รู้จักอย่างดีในฐานะ ผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านระบบส่งกำลังไฟฟ้า แรงสูงในประเทศไทย มีระบบส่งไฟฟ้าที่ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ โดยมีนโยบายส่งมอบบริการที่มีความพร้อมและคุณภาพ เพื่อส่งเสริมระบบไฟฟ้าของประเทศให้มีความมั่นคง และเชื่อถือได้

ธุรกิจจากวัสดุพลอยได้ จากนโยบายส่งเสริม Circular Economy โดยนำวัสดุพลอยได้จากกระบวนการผลิตไฟฟ้า ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ที่ใช้ถ่านหินลิกไนต์เป็นเชื้อเพลิง กฟผ. มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมด้าน ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) โดยพัฒนาวัสดุพลอยได้ ให้มีประสิทธิภาพและมีคุณสมบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการ มากขึ้น และร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำในประเทศ นักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เพื่อศึกษา วิจัย และพัฒนา

ธุรกิจโทรคมนาคม จากบริการโครงข่ายโทรคมนาคม ผ่านเส้นใยแก้วนำแสงที่มีอยู่ในระบบส่งไฟฟ้าแรงสูงโดยได้รับ ใบอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคมแบบที่ 3 และการให้บริการโทรคมนาคมระหว่างประเทศ (International Private Leased Circuit: IPLC) จากคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)

บริษัท ราช กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท ราช กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2543 ดำเนินธุรกิจ ในรูปแบบบริษัทโฮลดิ้ง โดยรายได้หลักมาจากเงินปันผลรับในบริษัทย่อยและกิจการร่วมค้า บริษัทมุ่งเน้นการลงทุน พัฒนา รวมถึงเข้าร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจโครงการต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และ

ต่างประเทศ โดยสามารถจำแนกธุรกิจและการลงทุนออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจผลิตไฟฟ้า ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน และ ธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจอื่น ๆ

บริษัท อีแกท ไดมอนด์ เซอร์วิส จำกัด จัดตั้งขึ้นโดยการร่วมทุนระหว่าง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท Mitsubishi Power Asia Pacific Pte. Ltd. (MPW-AP) บริษัท Mitsubishi Corporation (MC) และ บริษัท ราช กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (RATCH) มีวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการซ่อมชิ้นส่วน Hot Gas Path Parts ของเครื่องกังหันก๊าซ ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการใน 18 ประเทศ

บริษัท อินโนพาวเวอร์ จำกัด จัดตั้งขึ้นโดยการร่วมทุนระหว่าง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) (EGCO) และบริษัท ราช กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (RATCH) มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาและต่อยอดเชิงพาณิชย์ในงานวิจัยและนวัตกรรม และ ลงทุนธุรกิจพลังงานในอนาคต (Future Energy) เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่าง เป็นรูปธรรม พร้อมทั้งลงทุนและส่งเสริม Startup ในอุตสาหกรรมพลังงานที่สำคัญ

บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจในรูปแบบบริษัท โฮลดิ้ง โดยรายได้หลักมาจากเงินปันผลรับในบริษัทย่อยและ กิจกรรมร่วมค้า บริษัทมุ่งเน้นการลงทุนหลักในธุรกิจไฟฟ้าทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ตลอดจนธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการพลังงาน

บริษัท ผลิตไฟฟ้าและน้ำเย็น จำกัด จัดตั้งขึ้นโดยการร่วมทุน ระหว่าง กฟผ. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) และ การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) ได้จดทะเบียนเป็น บริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2546 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตและ จำหน่ายไฟฟ้าและน้ำเย็น สำหรับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

บริษัท อินโนสเปซ (ประเทศไทย) จำกัด จัดตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 14 มกราคม 2562 เป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐ และเอกชนในประเทศไทย จำนวน 21 ราย โดยมี วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมและพัฒนา Startup ในประเทศไทยให้เป็น แนวหน้าในการขับเคลื่อนการ

พัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ตามนโยบาย Thailand 4.0 (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2565)

ในด้านเกี่ยวกับนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ กฟผ. มีระบบสารสนเทศทั้งทางการเงินและมีใช้การเงิน มีระบบการจัดการฐานข้อมูล และมีคณะกรรมการดิจิทัล กฟผ. รับผิดชอบบริหารจัดการ กำกับดูแล และจัดหาระบบดิจิทัล รวมทั้งพิจารณากลั่นกรองแผนพัฒนาดิจิทัล เพื่อปรับเปลี่ยน องค์กรสู่องค์กรดิจิทัล มีระบบบริหารจัดการประสิทธิภาพ องค์กร (Enterprise Performance Management: EPM) เป็นระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารที่สามารถนำผลมา ประเมินและวิเคราะห์ เพื่อใช้ปรับปรุงและวางแผนได้ อีกทั้ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระบบสื่อสารเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรที่ เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถติดต่อและ แลกเปลี่ยนข้อมูลได้หลายช่องทาง เป็นระบบและทันเวลา โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็น เครื่องมือในการ บริหารจัดการทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ทั้งกระบวนการทำงานหลัก กระบวนการสนับสนุน พร้อมกับสร้างโอกาสการเข้าถึง ประสิทธิภาพที่ดีให้กับลูกค้า และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยดิจิทัลแพลตฟอร์ม ร่วมกับการปลูกฝังพฤติกรรมการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

1. กระบวนการทางธุรกิจหลัก ยังคงเดินหน้านำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ และความมั่นคงของธุรกิจหลักอย่างต่อเนื่อง ทั้ง ด้านการผลิตไฟฟ้า การพัฒนาโรงไฟฟ้าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไปสู่โรงไฟฟ้าดิจิทัล (Digital Power Plant) คือ โรงไฟฟ้าที่นำ Digital Solution ที่เหมาะสม เช่น เทคโนโลยี Digital Twin วิเคราะห์และวางแผนการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การบำรุงรักษาเชิงพยากรณ์ ร่วมกับการพัฒนา Mobile Application มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุง ประสิทธิภาพงานปฏิบัติการและบำรุงรักษาระบบส่ง เช่น ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System: GIS) การเฝ้าระวังอัจฉริยะแบบประมวลผลภาพ (Image Processing) และการจัดการโครงข่ายระบบไฟฟ้าแบบทันสมัย (Grid Modernization)

2. กระบวนการสนับสนุน นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงาน Back Office รองรับการดำเนินงานบน Electronic Workflow และ Mobile Application แบบเรียลไทม์ในรูปแบบการรายงานผล ที่เป็นมาตรฐานบน Dashboard เพื่อนำไปใช้

วางแผนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ขยายการพัฒนา Smart Life Platform รองรับการทำธุรกรรม การขอเอกสารบุคคลแบบ Self Service ตลอดจนการพัฒนาแพลตฟอร์ม Unified Communications and Collaboration (UCC) รองรับการทำงานนอกระยะ (Work from Anywhere)

3. กระบวนการพัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างนวัตกรรมดิจิทัลแพลตฟอร์ม รองรับผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เช่น แพลตฟอร์ม ElexA บริการสถานีอัดประจุยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ของ กฟผ. โดยมีผู้ใช้งาน ไม่ต่ำกว่า 500 ราย พร้อมระบบบริหารจัดการสถานีอัดประจุไฟฟ้า (BackEN) และบริการระบบ บริหารจัดการพลังงานแบบครบวงจร (Smart Energy Solution Platform) รวมถึงบริการ Chatbot ผ่าน Line เป็นต้น (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2565)

นอกจากนี้ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือเป็นทรัพยากรสำคัญของการ ขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ การบริหาร ทรัพยากรบุคคลจึงกำหนดแนวทางบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้เป็นเลิศ เพื่ออนาคตใหม่ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และความยั่งยืน (Smart Human Capital for EGAT New Chapter & Sustainability โดยมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพและบริหารค่าใช้จ่าย อย่างคุ้มค่า พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสร้างบุคลากรที่มีพฤติกรรม ตามค่านิยมองค์กร พร้อมทั้งดูแลบุคลากรให้มีประสบการณ์ที่ดีต่อ กฟผ. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สอดรับและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทั้งปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้ 1. Re-engineering ทบทวนโครงสร้างองค์กร 2. Building Capability for Future พัฒนาและยกระดับศักยภาพบุคลากรเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน 3. Engaging Employee Experience to the Next Chapter สร้างความผูกพัน ผ่านประสบการณ์ ที่ดีของบุคลากร โดยกำหนดแนวทางเสริมสร้างค่านิยมและความผูกพัน ปรับปรุง ภาวะเบียบ บุคคลให้คล่องตัวเหมาะสม และปรับปรุงสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรและเตรียมสู่การ เกษียณ ที่มั่นคง (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2565)

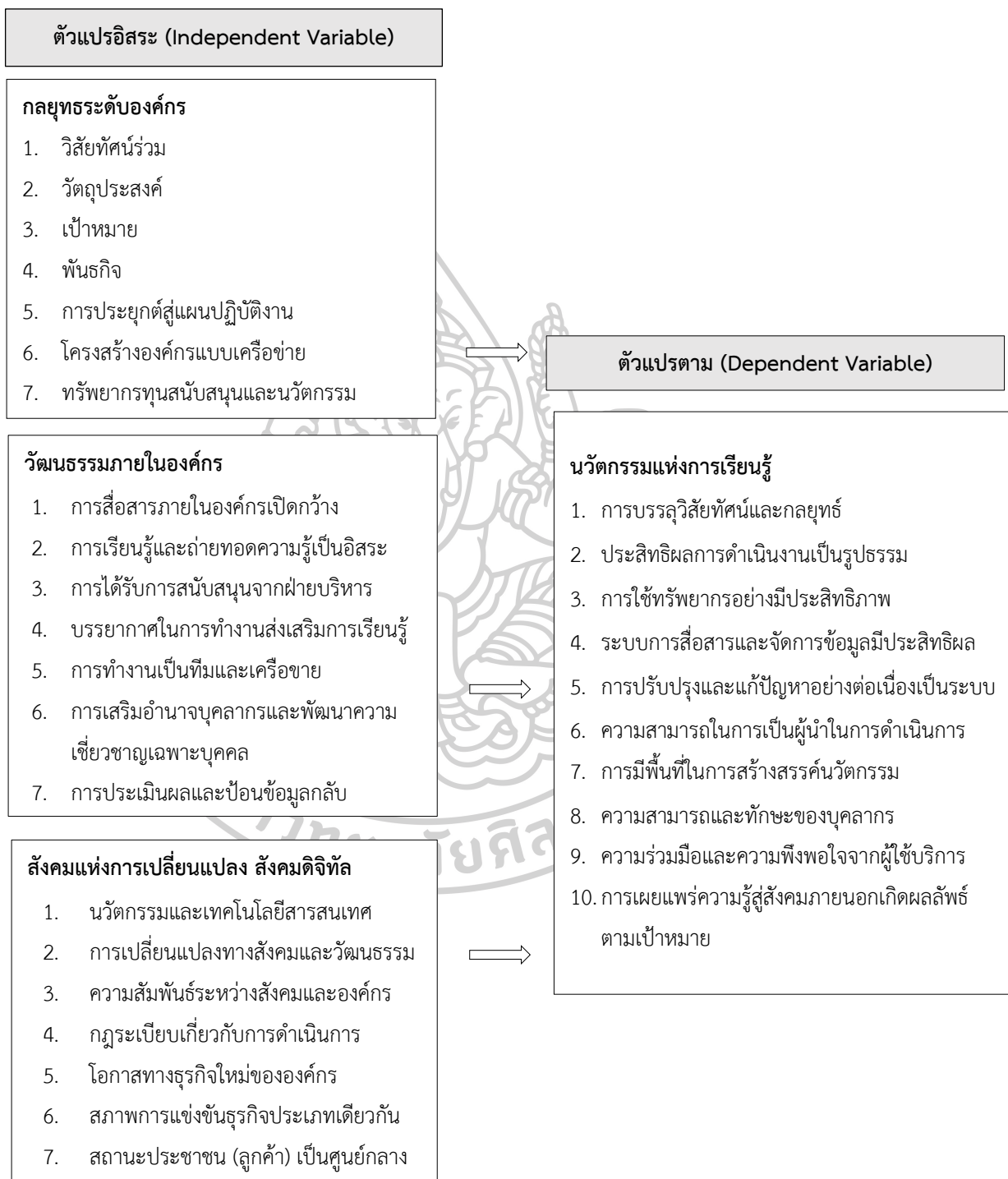
ในปี พ.ศ. 2564 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยออกแบบการพัฒนา บุคลากรในระยะสั้นที่มีความจำเป็น เร่งด่วน และในระยะยาว ตามระดับ ตำแหน่ง และสายอาชีพ พัฒนาทักษะใหม่ เพื่อรองรับภารกิจในอนาคต รวมทั้งการเสริมสร้างแนวคิด Agile Mindset ผ่าน โครงการ EGAT Accelerator Program ใช้การเรียนรู้ผ่านโครงการ (Project Base) เพื่อใช้

ดำเนินงานโครงการต่าง ๆ รวมทั้งได้นำไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ต่อยอดภายในหน่วยงาน สำหรับการพัฒนากลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งของกลุ่มผู้บริหารที่เตรียมความพร้อม สำหรับการแต่งตั้ง และกลุ่มผู้มีศักยภาพ (Successor & Talent) โดยเน้นการพัฒนาในรูปแบบนอกห้องเรียน (Non-Classroom) และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายกับผู้บริหารระดับสูงทั้งใน ภาครัฐราชการและภาคเอกชน โดยส่งอบรมสถาบันชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2565) และการทำงานร่วมกับไมโครซอฟท์ ยกระดับการทำงานด้วยดิจิทัลในปัจจุบัน



2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มาซึ่งตัวแปร ดังนี้



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิด

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) และนำมาวิเคราะห์ร่วมกับกรอบแนวคิดวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาตามขั้น ตอนดังต่อไปนี้

3.1 การเลือกพื้นที่ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาเลือกศึกษาหน่วยงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงาน ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงานและกระทรวงการคลังดำเนินกิจการหลักในด้านการผลิต โดยศึกษาจากภาพรวมครอบคลุมพื้นที่ทุกหน่วยงานในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ได้แก่ บุคลากรในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาใช้สูตรของตารางสำเร็จรูปของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane) ใช้หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อประมาณค่าสัดส่วนของประชากร โดยคาดว่าสัดส่วนของลักษณะที่ สนใจในประชากร เท่ากับ 0.5 และระดับความเชื่อมั่น 95% จากประชากรที่มีขนาดเท่ากับ 16,359 คน โดยประมาณ (สำนักแรงงานสัมพันธ์, 2564) ความคลาดเคลื่อนที่ผู้ศึกษายอมรับได้เท่ากับ 5% ขนาดของกลุ่ม ตัวอย่างที่ต้องการจะเท่ากับ 390 คน เพื่อลดความผิดพลาดของข้อมูล จึงได้เลือกเก็บข้อมูลจำนวน 400 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากการเผยแพร่แบบสอบถามผ่านเว็บไซต์หน่วยงาน กลุ่มเฟสบุคหน่วยงาน และกลุ่มไลน์หน่วยงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามจึงได้เลือกเผยแพร่ในหลายช่องทาง โดยมีวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) สุ่มแบบง่าย (Simple random sampling)

สูตร ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane)

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (ที่เราอยากได้จากสูตร Taro Yamane ว่าจะต้องแจกกี่คน)

N คือ ขนาดประชากร (จำนวนประชากรทั้งหมดที่มี)

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ใช้ในงานวิจัยนั้น (ธีรฤทธิ เอกะกุล, 2543)

$$\text{ขนาดของกลุ่ม ตัวอย่างที่ต้องการ } 390 \text{ คน} = \frac{16,359}{1+16,359 \times 0.05^2}$$

3.3 การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เรื่อง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ศึกษาจากข้อมูลเอกสาร หนังสือ บทความทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และศึกษาข้อมูลภาคสนามจากหน่วยงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ศึกษาวัตถุประสงค์และศึกษาจากกรอบแนวคิด และผลงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานศึกษาชิ้นนี้ได้เลือกใช้เครื่องมือแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 6 ส่วน จากการศึกษาแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เพื่อนำมา สร้างเครื่องมือการวิจัย คือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ในส่วนของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้จำนวน 7 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร จำนวน 10 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะของพนักงานในการปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นคำถามปลายเปิด

การศึกษาในครั้งนี้ใช้เครื่องมือแบบสอบถาม Google Form ในการรวบรวมข้อมูล โดยมีเงื่อนไขในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือบัญชีผู้ใช้หนึ่งสามารถตอบกลับแบบสอบถามได้เพียงหนึ่งครั้ง และจะไม่บันทึกอีเมลของผู้ตอบกลับแบบสอบถาม เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ได้รับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล จะไม่มีการบันทึกข้อมูลที่ระบุถึงตัวตนของผู้ให้ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นชื่อ เบอร์โทรศัพท์ ที่อยู่ รูปส่วนตัวและข้อมูลอื่น ๆ ที่สามารถสืบค้นในการระบุตัวตน โดยข้อมูลจากแบบสอบถามในการตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่างจะถูกลบหลังการวิจัยเสร็จสิ้นลง โดยจัดเก็บสรุปผลการศึกษาของข้อมูลไว้ในภาพรวมของแบบสอบถามเท่านั้น

งานศึกษา “ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” (เลขที่โครงการ REC 65.0628-098-5582) ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยยึดหลักเกณฑ์ตามคำประกาศ เฮลซิงกิ (Declaration of Helsinki) และมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมายข้อบังคับ และข้อกำหนดภายในประเทศ โครงการวิจัยดังกล่าวเข้าข่ายโครงการวิจัยที่ได้รับการยกเว้นการพิจารณา (Exemption review)

3.4 วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity Index) ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) จากผู้ทรงคุณวุฒิ และการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) จากกลุ่มตัวอย่างก่อนเก็บแบบสอบถาม ดังนี้

3.4.1 การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity Index)

ข้อคำถามที่มีความตรงตามเนื้อหาจะมีค่า IOC เข้าใกล้ 1.00 ถ้าข้อใดมีค่า IOC ต่ำ กว่า 0.5 ควรจะปรับปรุงข้อคำถามใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด วิธีการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ทำได้โดยหาค่าความสอดคล้องหรือดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถาม แต่ละข้อ กับจุดประสงค์ (Index of Item- Objective Congruence หรือ IOC) การศึกษาในครั้งนี้ ได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ 3 ท่าน โดยการศึกษามาตรฐานแล้วจะต้องได้รับการ ตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านขึ้นไป ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านในการ พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิง เนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญมีรายนาม ดังนี้

1. อาจารย์ ดร.รุ่งทิพย์ จันทร์ธนะกุล
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนัชกร สิมะขจรบุญ
3. อาจารย์ ดร.ยิ่งศักดิ์ ไกรพินิจ

ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน พบว่า ข้อคำถามในแบบสอบถามส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับสังคม แห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มีค่าดัชนีความ สอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) น้อยกว่า 0.5 ส่งผลให้ต้องนำข้อคำถามในหัวข้อ ดังกล่าวมาปรับปรุงเพื่อให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการ วิจัย ในครั้งนี้ จึงสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ และผลการทดสอบโดยรวมของ แบบสอบถามอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ผลเฉลี่ย 0.67 จึงสามารถนำแบบสอบถามดังกล่าวเก็บข้อมูลกลุ่ม ตัวอย่างได้

3.4.2 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability)

ผู้วิจัยทดสอบแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง (pretest) จากการเก็บข้อมูล จาก กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (reliability) ผ่านสถิติครอน บาคอัลฟา (Cronbach's Alpha) โดยหากผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ความ น่าเชื่อถือค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ความน่าเชื่อถือมีค่า 1.03 ซึ่งมีค่าเกิน 0.70 แสดงให้เห็นว่า เครื่องมือวัดมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง ก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่าง 400 คน ความคลาดเคลื่อนที่ 5% และ กำหนดความน่าเชื่อถือไว้ 95%

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาดำเนินการจัดทำแบบสอบถามในเรื่อง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ดังนี้

3.5.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผ่านแบบสอบถามจาก จำนวน 400 ฉบับ

3.5.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดที่เกี่ยวข้องในเรื่อง กลยุทธ์ระดับองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ กระบวนการทางดิจิทัล และ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากตำรา เอกสาร และหนังสือต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศเป็นข้อมูลในการประกอบการวิจัยในครั้งนี้

3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson' product moment correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยเกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์มีดังนี้เพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรต้นและ ตัวแปรตาม

- 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์เต็มที่และไปในทิศทางตรงกันข้าม
- 0.76 ถึง -0.99 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและมีทิศทางตรงกันข้าม
- 0.56 ถึง -0.75 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางตรงกันข้าม
- 0.26 ถึง -0.55 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีทิศทางตรงกันข้าม
- 0.01 ถึง -0.25 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและมีทิศทางตรงกันข้าม
- 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์
- 0.01 ถึง 0.25 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและไปในทิศทางเดียวกัน
- 0.26 ถึง 0.55 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและไปในทิศทางเดียวกัน
- 0.56 ถึง 0.75 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทางเดียวกัน

0.76 ถึง 0.99 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและไปในทิศทางเดียวกัน

1.0 หมายถึง ความสัมพันธ์เต็มที่และไปในทิศทางเดียวกัน

เครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าสูงตามไปด้วย) และ - หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าต่ำ) (ธัชชนนท์ เจษฎานุรักษ์, 2561)

นอกจากนี้ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) โดยใช้สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีมากกว่าหนึ่งตัวกับตัวแปรตาม หนึ่งตัว และวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป จากการแจกแจงสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนไขเกณฑฯ ดังนี้

$$\text{ช่วงกว้างระหว่างระดับ (Range)} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

เกณฑ์ในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 -5.00	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 -4.20	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 -3.40	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 -2.60	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 -1.80	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

(วรวิทย์ ว่องชาญกิจ, 2562)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สามารถวิเคราะห์ผลการศึกษอ้างอิงจากวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ทั้งนี้ได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
- 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
- 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
- 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร
- 4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 4.7 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

อักษรย่อสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

df	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ (Degree of freedom)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
SS	หมายถึง	ค่าความแปรปรวน (Sum of Squares)
Sig/ P-value	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
MS	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของความแปรผัน (Mean squares)
t	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบที (t - value)
F	หมายถึง	ค่าสถิติเอฟ (F value)
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
*	หมายถึง	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

R	หมายถึง	ค่าแสดงระดับความสัมพันธ์
R Square	หมายถึง	ค่าแสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตาม
Adjusted R Square	หมายถึง	ค่า R Square ที่ถูกปรับค่าแล้ว
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

n = 400			
ที่	เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	ชาย	302	75.50
2.	หญิง	83	20.75
3.	เพศทางเลือก	15	3.75
ที่	อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	ไม่เกิน 30 ปี	33	8.25
2.	31 - 40 ปี	113	28.25
3.	41 - 50 ปี	206	51.50
4.	51 ปีขึ้นไป	48	12.00
ที่	ระดับผู้ปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	กลุ่มปฏิบัติการ (ระดับ 1 - 7)	308	77.00
2.	กลุ่มผู้บริหาร (ระดับ 8 - 11)	91	22.75
3.	ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 12 - 14)	1	0.25
ที่	ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	ต่ำกว่า 1 ปี	14	3.50
2.	1 - 5 ปี	21	5.25
3.	6 - 10 ปี	82	20.50
4.	10 ปีขึ้นไป	283	70.75
รวม		400	100.00

จากตารางที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 302 คน คิดเป็นร้อยละ 75.50 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 20.75 และเพศทางเลือก จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.75

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 รองลงมาคืออายุ 31 - 40 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.25 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 มีอายุ ไม่เกิน 30 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.25

ระดับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกลุ่มปฏิบัติการ (ระดับ 1 - 7) จำนวน 308 คน คิดเป็นร้อยละ 77.00 รองลงมาเป็นกลุ่มผู้บริหาร (ระดับ 8 - 11) จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 22.75 และเป็นผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 12 -14) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.25

ประสบการณ์ทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 70.75 รองลงมาคือประสบการณ์ทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 มีประสบการณ์ทำงาน 1 - 5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.25 และมีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50



4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
ตารางที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

n = 400

กลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้าง นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. วิสัยทัศน์ขององค์กรให้ความสำคัญกับ การเป็นนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้	4.52	0.64	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ขององค์กร มุ่งหวังให้องค์กร เป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมแห่งการ เรียนรู้	4.16	0.54	มาก
3. เป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมให้มีพื้นที่ใน การสร้างสรรค่นวัตกรรม แห่งการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	4.37	0.63	มากที่สุด
4. องค์กรมีการปรับปรุงพันธกิจ กิจกรรม ภายในองค์กรเพื่อส่งเสริม พื้นที่นวัตกรรม แห่งการเรียนรู้ภายในทุกภาคส่วน	4.12	0.57	มาก
5. องค์กรมีการนำกลยุทธ์นวัตกรรมแห่งการ เรียนรู้ ประยุกต์สู่ แผนปฏิบัติเพื่อให้เกิด นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม	4.08	0.52	มาก
6. องค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์กรและการ บริหารทรัพยากรภายใน องค์กรที่สนับสนุน นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้	3.94	0.37	มาก
7. องค์กรมีทรัพยากรทุนสนับสนุนและ นวัตกรรมเพียงพอในกาสร้าง สรรค นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ	4.12	0.58	มาก
รวม	4.19	0.47	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับความคิดเห็นกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$ S.D. = 0.47) เมื่อแยกพิจารณารายข้อ พบว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรให้ความสำคัญกับการเป็นนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$ S.D. = 0.64) เป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมให้มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม แห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$ S.D. = 0.63) วัตถุประสงค์ขององค์กร มุ่งหวังให้องค์กรเป็นผู้นำในการสร้าง นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 4.16$ S.D. = 0.54) องค์กรมีการปรับปรุงพันธกิจ กิจกรรมภายในองค์กรเพื่อส่งเสริม พื้นที่นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ภายในทุกภาคส่วน มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 4.12$ S.D. = 0.57)

องค์กรมีทรัพยากรทุนสนับสนุนและนวัตกรรมเพียงพอในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 4.12$ S.D. = 0.58) องค์กรมีการนำกลยุทธ์นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ประยุกต์สู่ แผนปฏิบัติเพื่อให้เกิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 4.08$ S.D. = 0.52) และองค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากร ภายใน องค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 3.94$ S.D. = 0.37)



4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
 ตารางที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

n = 400

กลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้าง นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. การสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะเปิดกว้าง เพื่อส่งเสริมการนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการ เรียนรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.89	0.43	มาก
2. การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่นวัตกรรมแห่งการ เรียนรู้ ส่งผลให้บุคลากร พัฒนาทักษะและ ถ่ายทอดความรู้เป็นอิสระ	3.85	0.41	มาก
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่ บุคลากรอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนานวัตกรรมแห่งการ เรียนรู้	3.29	0.79	ปานกลาง
4. องค์กรให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการ ทำงานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น	3.94	0.31	มาก
5. องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และเครือข่าย	3.91	0.40	มาก
6. องค์กรให้ความสำคัญกับการเสริมอำนาจ บุคลากรและพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล	3.34	0.73	ปานกลาง
7. ระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่เป็น ธรรม เพื่อ ปรับปรุงการทำงานและการใช้ ทรัพยากรเพื่อการเป็นนวัตกรรมแห่ง การเรียนรู้ อย่างสมบูรณ์	3.67	0.53	มาก
รวม	3.69	0.39	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$ S.D. = 0.39) เมื่อแยกพิจารณารายชื่อ พบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการทำงานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 3.94$ S.D. = 0.31) องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 3.91$ S.D. = 0.40) การสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะเปิดกว้างเพื่อส่งเสริมการนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 3.89$ S.D. = 0.43)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้บุคลากร พัฒนาทักษะและถ่ายทอดความรู้เป็นอิสระ มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 3.85$ S.D. = 0.41) ระบบการประเมินผลการทำงานที่เป็นธรรม เพื่อ ปรับปรุงการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อการเป็นนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 3.67$ S.D. = 0.53) องค์กรให้ความสำคัญกับการเสริมอำนาจบุคลากรและพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล มีระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$ S.D. = 0.73) ผู้บริหารให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนานวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็นปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$ S.D. = 0.79)



4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
ตารางที่ 5 ข้อมูลสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

n = 400

สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล	ระดับ		
ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็น
1. องค์กรมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยอย่างเพียงพอในการจัดการข้อมูลและพัฒนาทักษะบุคลากร	3.70	0.52	มาก
2. การเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัลส่งผลต่อการนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้สู่องค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้	4.53	0.60	มากที่สุด
3. การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมดิจิทัลส่งผลให้เชื่อมโยงพื้นที่กายภาพและพื้นที่ดิจิทัล ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและองค์กรต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน	4.48	0.64	มากที่สุด
4. การมีกฎระเบียบในการดำเนินการส่งผลให้องค์กรต้องดำเนินการ นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ตามเป้าหมายภาพรวมของประเทศอย่าง ต่อเนื่อง	4.50	0.64	มากที่สุด
5. การพัฒนาของเทคโนโลยีนำมาซึ่งการแสวงหาการพัฒนาองค์กรสู่ ธุรกิจใหม่ ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย	3.74	0.52	มาก
6. การเป็นสังคมดิจิทัลนำมาซึ่งการแข่งขัน ธุรกิจประเภทพลังงานที่ สูงขึ้น ส่งผลต่อการมุ่งพัฒนานวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ใน	4.39	0.63	มากที่สุด

รูปแบบที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

อย่างเป็นรูปธรรม

7. ประชาชน ในฐานะลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ในการ ให้บริการส่งผลต่อ การพยายาม เผยแพร่ความรู้สู่สังคมภายนอก เพื่อให้เกิด นวัตกรรม แห่งการเรียนรู้อย่างแพร่หลาย	4.54	0.58	มากที่สุด
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------	-----------

รวม	4.27	0.48	มากที่สุด
-----	------	------	-----------

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับความคิดเห็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อ การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$ S.D. = 0.48) เมื่อแยกพิจารณา รายข้อ พบว่า ประชาชน ในฐานะลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการ ให้บริการส่งผลต่อการพยายามเผยแพร่ ความรู้สู่สังคมภายนอก เพื่อให้เกิดนวัตกรรม แห่งการเรียนรู้อย่างแพร่หลาย มีระดับความคิดเห็น มากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$ S.D. = 0.58) การเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัลส่งผลต่อการนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้สู่องค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ S.D. = 0.60) การมีกฎระเบียบในการดำเนินการส่งผลให้องค์กรต้องดำเนินการ นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ตาม เป้าหมายภาพรวมของประเทศอย่างต่อเนื่อง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$ S.D. = 0.64)

การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมดิจิทัลส่งผลให้เชื่อมโยงพื้นที่กายภาพและ พื้นที่ดิจิทัลส่งผลให้ ความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและองค์กรต้องพัฒนา ไปพร้อม ๆ กัน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$ S.D. = 0.64) การเป็นสังคมดิจิทัลนำมาซึ่งการแข่งขันธุรกิจประเภทพลังงานที่สูงขึ้น ส่งผลต่อการมุ่งพัฒนานวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพอย่าง เป็นรูปธรรม มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$ S.D. = 0.63) การพัฒนาของเทคโนโลยีนำมา ซึ่งการแสวงหาการพัฒนาองค์กรสู่ ธุรกิจใหม่ ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการ เรียนรู้ที่หลากหลาย มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 3.74$ S.D. = 0.52) และ องค์กรมีนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยอย่าง เพียงพอในการจัดการข้อมูลและพัฒนาทักษะบุคลากร มีระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 3.70$ S.D. = 0.52)

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร
 ตารางที่ 6 ข้อมูลการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร

n = 400

การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายใน องค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. การนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มาปรับใช้กับองค์กรส่งผลให้องค์กรสามารถ บรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ตั้งไว้	4.23	0.58	มากที่สุด
2. นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ส่งผลต่อ ประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นรูปธรรม	4.36	0.62	มากที่สุด
3. นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้มีการใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพภายใน องค์กร	3.66	0.52	มาก
4. นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อระบบ การสื่อสารและจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินการ	4.36	0.62	มากที่สุด
5. นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้องค์กร สามารถปรับปรุงและแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นภายใน องค์กร	4.33	0.62	มากที่สุด
6. การนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มาปรับใช้ส่งผลให้องค์กรสามารถในการเป็น ผู้นำในการดำเนินการ ในกลุ่มธุรกิจประเภท เดียวกัน	4.01	0.35	มาก

7. นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการเปิดโอกาสให้มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร	4.35	0.64	มากที่สุด
8. นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.11	0.47	มาก
9. นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการดำเนินการที่ได้รับความร่วมมือและความพึงพอใจจากผู้ให้บริการ	4.33	0.66	มากที่สุด
10. นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อความสามารถในการเผยแพร่ความรู้สู่สังคมภายนอกเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.97	0.27	มาก
รวม	4.17	0.40	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับความคิดเห็นการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$ S.D. = 0.40) เมื่อแยกพิจารณารายชื่อ พบว่า นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อระบบการสื่อสารและจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.36$ S.D. = 0.62) นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นรูปธรรม มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.36$ S.D. = 0.62) นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการเปิดโอกาสให้มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$ S.D. = 0.64) นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับปรุงและแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นภายในองค์กร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$ S.D. = 0.62)

นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการดำเนินการที่ได้รับความร่วมมือและความพึงพอใจจากผู้ให้บริการ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$ S.D. = 0.66) การนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการ

เรียนรู้มาปรับใช้กับองค์กรส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$ S.D. = 0.58) วิทยาลัยการศึกษาระดับปริญญาตรีสามารถพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.11$ S.D. = 0.47) การนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ส่งผลให้องค์กรสามารถในการเป็นผู้นำในการดำเนินการ ในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 4.01$ S.D. = 0.35) วิทยาลัยการศึกษาระดับปริญญาตรีต่อความสามารถในการเผยแพร่ความรู้สู่สังคมภายนอกเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 3.97$ S.D. = 0.27) และวิทยาลัยการศึกษาระดับปริญญาตรีให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ($\bar{X} = 3.66$ S.D. = 0.52)

4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตัวแปรอิสระ

X_1 หมายถึง กลยุทธ์ระดับองค์กร

X_2 หมายถึง วัฒนธรรมในองค์กร

X_3 หมายถึง สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล

2. ตัวแปรตาม

Y หมายถึง การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

4.6.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

ผู้ศึกษาได้ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson correlation) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงทิศทางระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อค้นหาตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงและคัดแยกออก (ค่า r มากกว่า 0.76) ได้ผลดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระ

$n = 400$

ตัวแปรอิสระ	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r)			
กลยุทธ์ระดับองค์กร (X ₁)	-	0.530*	0.851*
วัฒนธรรมในองค์กร (X ₂)	0.530*	-	0.583*
สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล (X ₃)	0.851*	0.583*	-

*มีนัยสำคัญที่ระดับสถิติ 0.05

จากตารางที่ 7 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์กร (X₁) และสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล (X₃) มีค่า 0.851 หมายความว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ในระดับสูง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องคัดเลือกตัวแปรอิสระกลยุทธ์ระดับองค์กร (X₁) ออก เนื่องจากค่าการวิเคราะห์จะออกมาในรูปแบบใกล้เคียงกัน โดยเลือกตัวแปรกลยุทธ์ระดับองค์กร (X₁) เนื่องจากตัวแปรสังคมดิจิทัล (X₃) มีค่าเฉลี่ยมากกว่าและเมื่อวิเคราะห์ตัวแปรกลยุทธ์ระดับองค์กร (X₁) แบบรายข้อไม่พบระดับนัยยะสำคัญทางสถิติ จากการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression)

4.6.2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

H_0 : กลยุทธ์ระดับองค์กรไม่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

H_1 : กลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

H_0 : วัฒนธรรมในองค์กรไม่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

H_1 : วัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 3 สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

H_0 : สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลไม่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

H_1 : สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่ปรับแก้ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของตัวแปรพยากรณ์

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.485 ^a	.235	.233	.35168
2	.853 ^b	.727	.726	.21017

Predictors: (Constant), X2 , X3

n = 400

จากตารางที่ 8 พบว่า ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่ปรับแก้และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน แสดงให้เห็นถึงรูปแบบ (Model) ที่สามารถพยากรณ์ การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ตัวแปรอิสระจำนวน 2 ตัว คือ สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล (X_3) และ วัฒนธรรมในองค์กร (X_2) เป็นตัวแปรพยากรณ์ ผลการวิเคราะห์สามารถสร้าง รูปแบบสมการ ดังนี้

Model ที่ 1 (a) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) มีค่า 0.485 กำลังสองของค่า สหสัมพันธ์พหุคูณ (R Square) มีอำนาจในการพยากรณ์ มีค่า 0.235 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์ พหุคูณมีอำนาจในการพยากรณ์ที่ปรับแก้ (Adjusted R Square) มีค่า 0.233 ในทางสถิติควรใช้ค่า สหสัมพันธ์พหุคูณมีอำนาจในการพยากรณ์ที่ปรับแก้ (Adjusted R Square) ในการวิเคราะห์ วัฒนธรรมในองค์กร (X_2) มาพยากรณ์การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 23.30 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (Std. Error of Estimate) เท่ากับ 0.35168 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน หรือ เชิงบวก

Model ที่ 2 (b) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) มีค่า 0.853 กำลังสองของค่า สหสัมพันธ์พหุคูณ (R Square) มีอำนาจในการพยากรณ์ มีค่า 0.727 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์ พหุคูณมีอำนาจในการพยากรณ์ที่ปรับแก้ (Adjusted R Square) มีค่า 0.726 ในทางสถิติควรใช้ค่า สหสัมพันธ์พหุคูณมีอำนาจในการพยากรณ์ที่ปรับแก้ (Adjusted R Square) ในการวิเคราะห์สังคม แห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล (X_3) มาพยากรณ์การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถ พยากรณ์ได้ร้อยละ 72.60 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (Std. Error of Estimate) เท่ากับ 0.21017 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน หรือ เชิงบวก

จากผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่ปรับแก้ และค่า ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของตัวแปรพยากรณ์ แสดงให้เห็นถึงตัวแปร สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล (X_3) สามารถพยากรณ์ การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ (Y) ได้มากกว่า สูงถึงร้อยละ 72.60 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (Std. Error of Estimate) น้อยถึง 0.21017 จึงเลือกนำตัวแปร สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล (X_3) เป็นตัวแปรอิสระหลักใน การศึกษาในครั้งนี้

ตารางที่ 9 ตารางค่าความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

n = 400

	SS	Df	MS	F	P-value
Regression	46.783	1	46.783	1059.137	.000 ^b
Residual	17.580	398	.044		
Total	64.363	399			
Regression	47.652	2	23.826	566.016	.000 ^c
Residual	16.711	397	.042		
Total	64.363	399			

*p < 0.05

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

c. Predictors: (Constant), X3, X1

จากตารางที่ 9 แสดงถึงการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ โดยผู้ศึกษาได้คัดกรองตัวแปรอิสระจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

H₀: วัฒนธรรมในองค์กรไม่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

H₁: วัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 3 สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

H₀: สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลไม่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

H₁: สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวตาม (การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ (Y)) และตัวแปรอิสระเพียง 1 ตัวแปร คือ สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล (X_3) เนื่องจากมีค่า F (ค่าสถิติ) มากกว่า ตัวแปรวัฒนธรรมในองค์กร (X_2) ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเป็นไปตามการกำหนดสมมติฐานที่ 3 สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล (X_3) ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ (Y)

ตารางที่ 10 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อพยากรณ์การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้

	β	Std. Error	Beta	t	P-value
(Constant)	1.155	.093		12.398	.000
X_3	.706	.022	.853	32.544	.000
R = 0.853		$R^2 = 0.727$		F = 1059.137	
$SE_{est} = 0.21017$		$R^2_{adj} = 0.726$			

a. Dependent Variable: Y

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สามารถสร้างรูปแบบสมการพยากรณ์การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในรูปแบบสมการคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y = 1.155 + 0.706 (X_3)$$

และสามารถสร้างสมการพยากรณ์การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้ $Z(Y) = 0.853(X_3)$

สามารถสรุปได้ว่า ($\beta = 0.706$, $t = 32.544$, $P\text{-value} = 0.00$) อธิบายได้ดังนี้ การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ (Y) มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ พบว่า สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล (X_3) มีอิทธิพลในด้านบวก ต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ถึงร้อยละ 72.70 ($R^2_{adj} = 0.727$) และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ 0.21017

4.7 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของ (Robert J. Allio, 2010) และแนวคิดการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ (Ghazal Eghtesadi and Mohammadreza Hamidizadeh, 2012) เพื่อนำมาจัดกลุ่มเนื้อหาที่ได้จากข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง โดยสามารถจัดกลุ่มข้อมูลกำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก เปิดมุมมองการหาข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ขององค์กรคู่แข่ง และนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนานวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการสนับสนุนให้มีการถอดบทเรียนหรือจัดการความรู้ของบุคลากรที่ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข การปรับปรุง/แก้ไข กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในด้านการฝึกอบรมบุคลากร การจัดซื้อ/จัดจ้างเพื่อการสนับสนุนองค์กรให้เป็นนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ การปรับปรุงโครงสร้างการบังคับบัญชา และการมอบอำนาจ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการนำข้อมูลจากการประเมินผลต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

3. กลยุทธ์เชิงรับ การสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการประชุม ทั้งการประชุมติดตามงาน การประชุมรายไตรมาสและการประชุมประจำปีงบประมาณ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรต่างวัย และการถ่ายทอดนโยบายของผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว

4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน การเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขแผนการดำเนินงานในงบประมาณหน้า และการแก้ไขแผนการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เรื่อง “ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสำรวจ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้จำนวน 7 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 5 การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร จำนวน 10 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะของบุคลากรในการปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นคำถามปลายเปิด

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 302 คน คิดเป็นร้อยละ 75.50 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 ในส่วนของระดับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกลุ่มปฏิบัติการ (ระดับ 1 - 7) จำนวน 308 คน คิดเป็นร้อยละ 77.00 และข้อมูลด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 70.75

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณารายข้อ พบว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรให้ความสำคัญกับการเป็นนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด
2. วัฒนธรรมภายในองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณารายข้อ พบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการทำงานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด
3. สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงสังคมดิจิทัล พบว่า ระดับความคิดเห็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณารายข้อ พบว่า ประชาชน ในฐานะลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการให้บริการส่งผลต่อการพยายามเผยแพร่ความรู้สู่สังคมภายนอก เพื่อให้เกิดนวัตกรรม แห่งการเรียนรู้อย่างแพร่หลาย ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด
4. การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณารายข้อ พบว่า นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อระบบการสื่อสารและจัดการ ข้อมูลมีประสิทธิผลในการดำเนินการ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด
5. ข้อเสนอแนะของบุคลากรในการปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการพัฒนา

นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการพัฒนาศักยภาพของตนเอง สามารถแยกเป็น 4 ประเด็นคือ 1. ประเด็นการนำเสนอเพื่อพัฒนาเป็นการให้ความสำคัญในการเปิดมุมมองการหาข้อมูลในการเรียนรู้ 2. ประเด็นในการปรับปรุง/แก้ไข เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินการ 3. ประเด็นการเตรียมพร้อมรับมือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร และ 4. ประเด็นเชิงป้องกันแผนการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ในระดับสูง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องคัดเลือกตัวแปรอิสระกลยุทธ์ระดับองค์กร ออก และเมื่อวิเคราะห์แบบรายข้อไม่พบระดับนัยยะสำคัญทางสถิติ จากการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression) จึงไม่ยอมรับ สมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) เท่ากับ 0.485 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.000 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล มีอิทธิพลในด้านบวก ต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ถึงร้อยละ 23.30 และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ 0.21017 จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) เท่ากับ 0.853 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.000 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล มีอิทธิพลในด้านบวก ต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ถึงร้อยละ 72.70 และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ 0.21017 จึงยอมรับ สมมติฐานที่ 3

การศึกษาในครั้งนี้ต้องการตัวแปรอิสระเพียง 1 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มากที่สุด เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึกและเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการนำไปพัฒนานวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ต่อไป

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการเก็บข้อมูลสอดคล้องกับงานศึกษาต่าง ๆ และแผนการดำเนินการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน โดยระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สามารถอภิปรายได้ดังนี้ ตัวแปรอิสระลำดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กร มีตัวแปรย่อย คือ วิสัยทัศน์ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยเห็นด้วยมากที่สุด สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตประเทศไทยที่มีการนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อชีวิตที่ดีกว่านำไปประยุกต์ภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหลักการดำเนินงาน SPEED ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและการเรียนรู้ภายในองค์กร สู่แผนการดำเนินงานและการวิจัยร่วมด้วย

ตัวแปรอิสระลำดับที่ 2 วัฒนธรรมภายในองค์กร มีตัวแปรย่อย บรรยากาศในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยเห็นด้วยมากที่สุด สอดคล้องกับหลักการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตในปัจจุบัน โดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระบบ E - Learning สำหรับพนักงานในการศึกษาหาข้อมูลเพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็น และศึกษาสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองสนใจ นอกจากนี้สามารถแสดงความคิดเห็นเสนอหลักสูตรที่ต้องการศึกษาได้ในอนาคต โดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีศูนย์การเรียนรู้ กฟผ. เพื่อเป็นห้องสมุดสำหรับเผยแพร่แนวคิดการดำเนินการให้กับสังคมภายนอก และเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ภายในองค์กร เพื่อนำข้อมูลภายในองค์กรมาศึกษาและประยุกต์ใช้อย่างสะดวกและรวดเร็ว นอกจากนี้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีโครงการ Egat Academy เพื่อสร้างความเป็นผู้นำในด้านการฝึกอบรมและเสริมสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากร จากหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจพลังงานไฟฟ้า รวมถึงการมีระบบการประเมินผลจากการพัฒนาทักษะความสามารถตลอดการทำงาน และรูปแบบการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการทำงานผ่านนวัตกรรม อาทิ การประชุมออนไลน์ การแบ่งปันข้อมูลผ่านระบบภายในองค์กร ระบบการดำเนินการบริการพนักงาน สิทธิสวัสดิการต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้ผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

ตัวแปรอิสระลำดับที่ 3 สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล มีตัวแปรย่อยในเรื่องสถานะประชาชน (ลูกค้า) เป็นศูนย์กลาง ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยเห็นด้วยมากที่สุด สอดคล้องกับหลักการดำเนินงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตประเทศไทยในปัจจุบัน อาทิ

การมีศูนย์บริการจัดการน้ำอัจฉริยะ ที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินสถานการณ์น้ำอย่างใกล้ชิด โดยประชาชนสามารถติดตามสถานการณ์น้ำได้ตลอด 24 ชั่วโมง ผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน เป็นระบบฐานข้อมูลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ ธุรกิจ Egat Solution Provider ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาบริหารจัดการพลังงานอย่างครบถ้วนในด้านการจัดการพลังงาน เชื่อมต่อโครงข่ายไฟฟ้าระหว่างผู้ใช้โดยตรงเพื่อในอนาคตผู้ผลิตไฟฟ้าสามารถขายไฟฟ้าระหว่างกันได้ และการทำงานร่วมกับภาครัฐเพื่อพัฒนาบุคลากรภายนอกในเรื่องเกี่ยวกับพลังงาน อาทิ การร่วมมือกับองค์กรพิพิธภัณฑวิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) ในการสร้างเยาวชนนักศึกษาด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมมืออาชีพ เป็นต้น

ในส่วนตัวแปรตาม นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มีตัวแปรย่อยระบบสื่อสารและจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพเป็นตัวแปรย่อยที่มีค่าเฉลี่ยเห็นด้วยมากที่สุด สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตประเทศไทยที่มีการพัฒนาระบบเครือข่ายภายในองค์กรให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ บันทึกข้อมูลการดำเนินงาน ประเมินผล วางแผนการดำเนินงาน ผ่านระบบออนไลน์เป็นหลัก นอกจากนี้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตประเทศไทยในปัจจุบันได้ร่วมมือกับหน่วยงาน ไมโครซอฟท์เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร เพิ่มระดับการทำงานด้วยดิจิทัล เดินหน้าสู่เศรษฐกิจสีเขียวสร้างนวัตกรรมด้านพลังงานผลการประเทศไทยสู่สังคมปลอดคาร์บอน เป็นต้น

การศึกษาในครั้งนี้ต้องการหาตัวแปรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มากที่สุด โดยจากกรศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 3 สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มากที่สุด จากการกำหนดตัวแปรอิสระ 3 ตัว คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร และ สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงสังคมดิจิทัล โดยมีระดับนัยสำคัญ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานศึกษาด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ผ่านมา อาทิ งานศึกษาของ (J. Yannis Bakos and Michael E. Treacy (2020) อธิบายถึงกลยุทธ์องค์กรมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับนวัตกรรม เพราะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการแข่งขัน จากการจัดการ บุคลากร และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความพึงพอใจจากผู้ให้บริการ โดยเป็นหนึ่งในปัจจัยด้านสถานะประชาชน (ลูกค้า) เป็นศูนย์กลาง และ นวัตกรรมเป็นกระบวนการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อตนเอง

สังคม และประเทศชาติ (สิน งามประโคน และคณะ, 2561) แสดงให้เห็นถึงการที่สังคมและองค์กรต่างมีผลกระทบกันและกันอยู่โดยเสมอ

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล เนื่องจากปัจจุบันสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การแข่งขันทางธุรกิจสามารถหาสินค้าทดแทน ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองและการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนได้ลงทุนในธุรกิจดังกล่าว ส่งผลให้เห็นถึงสภาพการแข่งขันธุรกิจประเภทเดียวกันและกฎระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินการที่เพิ่มขึ้น ผลรายงานสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานกระทรวงพลังงาน (2565) รายงานการจัดหาไฟฟ้า กำลังผลิตตามสัญญา 50,338 MW ณ เดือน มกราคม 2565 ดังนี้ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 31% IPP 31% SPP 19% นำเข้าจากต่างประเทศ 11% และ VSPP 8% จะเห็นได้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรขนาดใหญ่แต่ไม่ได้มีกำลังการผลิตไฟฟ้าที่มากที่สุดในปัจจุบัน

จากข้อมูลสนับสนุนดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงปัจจัยด้านสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและวิเคราะห์ผู้ผลิตรายอื่นได้อย่างเหมาะสม พร้อมรับมือกับภัยคุกคามและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยจากภายในและภายนอกองค์กรที่มีความต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานจากการนำนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ประยุกต์สู่แผนปฏิบัติในองค์กร โดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มาเป็นแนวทางแห่งการดำเนินการ จากกำหนดวิสัยทัศน์ คือ นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า รวมถึงพันธกิจขององค์กรในการพร้อมที่จะพัฒนาจากการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ และค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนงานด้วยดิจิทัล (Egat, 2564)

นอกจากนี้ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีทิศทางการดำเนินการจากความต้องการวิเคราะห์ผู้บริโภค ในการเพิ่มช่องทางการติดต่อลูกค้าในพื้นที่กายภาพและพื้นที่ดิจิทัล เนื่องจากองค์กรต้องคำนึงถึงสถานะประชาชน (ลูกค้า) เป็นศูนย์กลาง ในการเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ ต้องการเป็นองค์กรที่สังคมไว้วางใจและความภาคภูมิใจของชาติ ด้วยการเป็นผู้นำด้านพลังงานในระดับภูมิภาค (Egat, 2564) สอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการทางดิจิทัล เนื่องจากในปัจจุบันการ

เปลี่ยนแปลงของสังคมส่งผลให้ระดับการเชื่อมต่อระหว่างลูกค้ากับองค์กร และระหว่างองค์กรและลูกค้ามีระดับที่สูงมากขึ้น ตลอดจนการบรรจบกันของพื้นที่กายภาพและดิจิทัล ด้วยเหตุนี้การเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนการทางดิจิทัลจึงสร้างโลกที่มีสาเหตุและผลกระทบที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง มีความผันผวนและกำกวม (Gimpel H, Hosseini S, Huber R, Probst L, Röglinger M, Faisst U, 2018) องค์กรจึงต้องสร้างความเชื่อมโยงเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายอย่างรวดเร็วเพื่อความมั่นคงในการดำเนินงาน โดยสอดคล้องกับงานศึกษาของ GIL-VERA Victor D. et al. (2020) กล่าวถึงการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการพัฒนาพลังงาน เพราะทุกภาคส่วนต้องใช้พลังงานไฟฟ้าขับเคลื่อน โดยต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและงานศึกษาของ นเรศ บัวลอย (2562) กล่าวถึง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยพยายามสร้างทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยแก่ผู้รับสาร เนื่องจากสังคมเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมดิจิทัลส่งผลให้พฤติกรรมของมนุษย์และการบริหารจัดการธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปทิศทางใหม่ ๆ (ไฟโรจน์ ไววนิชกิจ, 2560) ส่งผลให้ในยุคดิจิทัลการสร้างความปลอดภัยให้แก่ลูกค้ามีความสำคัญและท้าทายมากขึ้นกว่าเดิม เพราะลูกค้าสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะได้ต่อบริษัทอย่างไร (Hosseini et al, 2018) นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นเรื่องเกี่ยวกับลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ประสบการณ์ และความเรียบง่าย ได้รับการสนับสนุนจากนวัตกรรมที่ทันสมัย (Shikha Gupta, 2018) ส่งผลให้ การเปลี่ยนแปลงสู่ นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ณ ปัจจุบันจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยกำลังเปลี่ยนแปลงตนเองสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ มีแรงผลักดันจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกหนึ่งปัจจัยภายนอกองค์กร อาทิ กฎระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินการ ในการกำหนดให้นำนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติร่วมสอดคล้องกับงานศึกษา Vladimir Lvovich Vasilev (2020) กล่าวถึงปัจจัยด้าน กฎระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินการ ที่เป็นส่วนหนึ่งในการปรับตัวให้องค์กรเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเข้าสู่สังคมดิจิทัลส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจ ส่งผลให้ผู้บริโภคและธุรกิจเชื่อมต่อกันทั่วโลกตลอดเวลา เพิ่มความต้องการข้อมูลขนาดใหญ่ ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนำแนวแผนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) ยุทธศาสตร์ที่ 5

สร้างจิตสำนึกและเข้าถึงองค์ความรู้ด้านพลังงาน ให้ความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในด้านการประหยัดพลังงาน เป็นต้น (กองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน, 2562) มาปรับใช้ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีกลยุทธ์ระดับองค์กรเกี่ยวกับนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

จากการศึกษาพบว่า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เปลี่ยนแปลงตนเองสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับมือกับความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในทุกด้าน เนื่องจากนวัตกรรมจะนำมาโอกาสทางการตลาดที่ดีกว่าองค์กรที่ไม่มีนวัตกรรม เกิดจากสภาพสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม องค์กรจะเลือกจากสภาพแวดล้อมที่ตนเองอยู่ โดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเลือกกลยุทธ์ประเภทกลยุทธ์ มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง สร้างสินค้าและบริการประเภทเดียวกัน เพราะการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นอย่างมาก การมีเอกลักษณ์การดำเนินการขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

การเปลี่ยนแปลงจากสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล จากปัจจัยภายในองค์กร คือ การต้องการเรียนรู้พัฒนาของบุคลากรภายในองค์กร ข้อมูลดังกล่าวได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร การต้องการเรียนรู้พัฒนาตนเองให้เป็นที่กำลังสำคัญในการขับเคลื่อนแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ บุคลากรภายในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองไปสู่การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง โดยจากการศึกษาพบว่า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต้องพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางที่ภาครัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 เป็นต้นมา ในปี พ.ศ. 2564 กฟผ. ออกแบบการพัฒนาบุคลากร พัฒนาทักษะใหม่ เพื่อรองรับภารกิจในอนาคต รวมทั้งการเสริมสร้างแนวคิด Agile Mindset ผ่านโครงการ EGAT Accelerator Program ใช้การเรียนรู้ผ่านโครงการ (Project Base) เพื่อใช้ดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ของ กฟผ. รวมทั้งได้นำไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ต่อยอดภายในหน่วยงาน สำหรับการพัฒนากลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งของกลุ่มผู้บริหารที่เตรียมความพร้อม สำหรับการแต่งตั้ง และกลุ่มผู้มีศักยภาพ (Successor & Talent) (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2565)

การนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีกลยุทธ์ระดับองค์กรด้านนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมองค์กร แล้วพบว่าองค์กรมีความเข้มแข็ง สามารถเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อขยายตัวขององค์กร รวมถึงการเข้าสู่ตลาดใหม่ อยู่โดยเสมอ จากการกำหนดโครงสร้างงาน โดยอาศัยข้อมูลทั้งที่ซับซ้อน มีพื้นฐานงานที่ต้องประยุกต์การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีทันสมัย มีแผนงานกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรเฉพาะทาง เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทุกภาคส่วนในองค์กร ให้ความพร้อมต่อการเรียนรู้ มีรูปแบบโครงสร้างและวิธีคิดที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

จากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากผู้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของ Robert J. Allio (2010) และแนวคิดการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ Ghazal Eghtesadi and Mohammadreza Hamidizadeh (2012) เพื่อเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรได้ 4 ด้าน ดังนี้ 1. กลยุทธ์เชิงรุก องค์กรต้องพร้อมเปิดมุมมองการหาข้อมูลเพื่อพร้อมรับมือกับการแข่งขัน และการถอดบทเรียนหรือจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข องค์กรต้องพร้อมปรับปรุง แก้ไข ภาวะเบี่ยงการฝึกอบรมบุคลากร และนำข้อมูลจากการประเมินผลต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน 3. กลยุทธ์เชิงรับ องค์กรต้องสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการประชุม มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน พร้อมรับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรต่างวัย และมีการถ่ายทอดนโยบายของผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติ เนื่องจากกลยุทธ์ระดับองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องเป็นสิ่งที่กำหนดพันธสัญญาและจุดยืน เป็นทิศทางนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและความก้าวหน้า (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2001) และ 4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน องค์กรต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขแผนการดำเนินงานในปีงบประมาณหน้า และพร้อมการแก้ไขแผนการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรจะต้องเรียนรู้เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ต้องฝึกฝนและพัฒนาด้วยการจัดการเรียนรู้ ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้วางแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการและบริหารจัดการนวัตกรรม ก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า” ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมสู่ธุรกิจอย่างยั่งยืน และยกระดับความสามารถด้านนวัตกรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ประกาศนโยบายด้านนวัตกรรมและการจัดการความรู้ กพผ. ในปี พ.ศ. 2563 และแผนแม่บทนวัตกรรม กพผ. 2564 – 2568 (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2563) แสดงให้เห็นถึงปัจจัยจากภายในองค์กรส่งผลให้กลยุทธ์ระดับองค์กรในการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ถูกขับเคลื่อนอยู่เสมอ เพราะกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ สิ่งที่องค์กรสามารถสร้างขึ้นและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เป็นกรอบแนวคิดเรื่องจุดแข็ง จุดอ่อนสร้างขึ้นจากภายในและโอกาส ภัยคุกคามจากภายนอกองค์กร (พัชราพรณ ชอชมธรรม, 2562)

จึงสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมสู่สังคมดิจิทัล เกิดจากการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและองค์กรเปลี่ยนแปลงไป จะต้องดำเนินการภายใต้ภาวะเปี้ยวที่ไม่มีขอบเขตด้านเวลาและสถานที่ องค์กรจึงต้องแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่เพื่อความสามารถแข่งขันธุรกิจประเภทเดียวกัน โดยให้ความสำคัญกับสถานะประชาชน (ลูกค้า) เป็นศูนย์กลาง เพราะสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลมีลักษณะเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ องค์กรต้องจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรผ่านการวางแผนกลยุทธ์จากแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ เพื่อวิเคราะห์โอกาสและความเสี่ยงในการดำเนินการ

องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกับธุรกิจประเภทเดียวกันแต่ต้องมีความสอดคล้องกับหลายธุรกิจ เพื่อการมีต้นทุนที่ต่ำที่ส่งผลต่อความยั่งยืนจากการมีเครือข่ายในการดำเนินการ และการมีความสามารถที่หลากหลายในการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภคและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรจะส่งผลต่อการเชื่อมโยงพื้นที่ดิจิทัลและพื้นที่กายภาพ ให้สามารถนำความรู้และทักษะดั้งเดิม และทักษะใหม่มาประยุกต์ใช้

เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เหมาะสมกับปัจจุบันและอนาคต มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
แห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับมือกับสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล อย่างยั่งยืนและมั่นคง

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.3.1.1 ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าปัจจัยสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล
ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ในการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ประเด็นดังกล่าวผู้
ศึกษาเห็นควรเสนอให้หน่วยงานกรณีศึกษาในครั้งนี้ นำผลการศึกษาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการ
กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ในการให้ความสำคัญกับปัจจัยสังคมภายนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่
รวดเร็ว ส่งผลให้ประชาชนในสังคมเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำรงชีวิตและความต้องการในด้านต่าง ๆ
โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความเชื่อมโยงระหว่างผู้บริโภค ผู้ผลิต พันธมิตร ผู้ค้ารายอื่นและหน่วย
งานภาครัฐร่วมด้วย เนื่องจากการไม่มีขอบเขตด้านเวลาและสถานที่ การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร
จึงควรสามารถตอบสนองทุกภาคส่วนได้ตรงตามความจำเป็นและสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ ข้อจำกัด

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

5.3.2.1 การศึกษาค้างนี้ศึกษาบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ใน
การศึกษาค้างต่อไปในด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรและนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จึงเห็นควรการศึกษา
ในครั้งต่อไปควรศึกษากลุ่มประชากรผู้ใช้บริการ และบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
แห่งประเทศไทยร่วมด้วย เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
ในการนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผล
การศึกษาพบว่าปัจจัยภายนอกองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์และผลลัพธ์ของ
องค์กร จึงเห็นควรศึกษาในมุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

5.3.2.2 การศึกษาค้างนี้ศึกษาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการ
เรียนรู้ใน การศึกษาค้างต่อไปควรศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมภายในองค์กรเพื่อนำมาเป็น
ข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรให้มีความเหมาะสมกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต่อไป
เนื่องมาจากองค์กรทุกองค์กรจะมีความแตกต่างและลักษณะ ข้อจำกัดเฉพาะตน จึงเห็นควรเสนอ
รูปแบบการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาค้างต่อไป

รายการอ้างอิง

- Anupong Avirutha. (2021). "ASEAN in Digital Economy: Opportunities and Challenges"
Journal of ASEAN PLUS+ Studies , Vol. 2 , No. 1 (January - June) 17-25
- Bennett, J. K., and O, Brien, M. J. (1994). "The Building Blocks of the Learning Organization." **Training**. 3 June 1994, 41-49.
- Baker W.E Sinkula J.M. (2002) "Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's black box" **Journal of Market Focused Management**; 5 (1): 5-23.
- Brown S.L., Eisenhard K.M. (1995) "Product development: Past research, present findings, and future directions" **Academy of Management** , Review 20 (2): 343-378.
- Brockmand B., Morgan F (2003) "The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance" **Decision Sciences** ,32 (2): 385-419.
- Baker W.E., Sinkula J.M. (1999) "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance" **Journal of Academy of Marketing Science** , 27 (4): 411-427.
- Beatriz Quiroz Villardi and Sérgio Proença Leitão (2021). **HE LEARNING ORGANISATION CONCEPT TO DEVELOP ORGANISATIONAL LEARNING AND CHANGE : Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Brazil**
- Bijaya Mishra and A Uday Bhaskar. (2013). **MPACT OF LEARNING ORGANIZATION ATTRIBUTES ON ORGANIZATION PERFORMANCE: A STUDY OF AN INDIAN PSU. IIM Ranchi**
- Chang Dae Ryun, Cho Hang (2008) "Organizational memory influences new product success" **Journal of Business Research** 2008; 61: 13-23.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation" **Administrative Science Quarterly** , 35 (1): 128-154.
- Dewar Robert D., Dutton Jane E. (1986) "The adoption of radical and incremental innovations :An empirical analysis" **Management Science** 32 (11): 1422-1433.

- Daniel Jimenez-Jimenez and Raquel Sanz Valle (2011) "Innovation, organizational learning, and performance" **Journal of Business Research**, 64(4) : 408-417
- Emerald Backfiles. (2017) "COMPETITIVE STRATEGY" **MEASURING BUSINESS EXCELLENCE**, VOLUME , 1 NUMBER 2 : 12-17
- Faisal Mahmood and Abdul Zahid Khan. (2019). "Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade" **Abasyn Journal of Social Sciences** , Vol (12), Issue (2) : 231-249
- Forrester Rosalind H. Capturing learning and applying knowledge: An investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. *Journal of Business Research* 2000; 47 (1): 35-45
- Gimpel H, Hosseini S, Huber R, Probst L, Röglinger M, Faisst U. (2018). "Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS" **Journal of Information Technology Theory and Application**, 19 (1): Art. 3
- Goh et al (2012), "The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination", **The Learning Organization**, : 19
- Goh, S. C., (1998). "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks" **S.A.M. Advanced Management Journal**, Vol. 63 : 15-21
- Garvin, D., (1993), "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review**, Vol.71(4): 78-91
- Ghazal Eghtesadi and Mohammadreza Hamidizadeh. (2012) "ORGANIZATIONAL LEARNING AND ORGANIZATIONAL INNOVATION" **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review** , Vol. 1, No.5 (January) : 71-77
- GIL-VERA Victor D. et al. (2020). "Strategic foresight: a case of application in power generating companies Prospectiva estratégica: un caso de aplicación en empresas generadoras de energía" **Revista ESPACIOS** , ISSN: 0798-1015 , Vol. 41 (24) 2020 • Art. 5 :61-74

- Huang Heqing. (2021) "Rethinking Capitalism in the Age of digitalization: Analysis on the Basis of Digital Labor Theory" **COMMUNICATION AND MEDIA IN ASIA PACIFIC (CMAP) 2021**, VOL. 4, NO.2 : 14-20.
- Johanna Mair and Christian Seelos. (2021). "Organizations, Social Problems, and System Change: Invigorating the Third Mandate of Organizational Research" **journals sagepub**, Volume 2 : 1–22
- J. Restrepo-Trujillo et al. (2020). "Strategies of Expansion for Electric Power Systems Based on Hydroelectric Plants in the Context of Climate Change: Case of Analysis of Colombia" **International Journal of Energy Economics and Policy**, Vol 10 , Issue 6 : 66-74
- J. Yannis Bakos and Michael E. Treacy. (2020). "Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective" **Management Information Systems Research Center**, University of Minnesota, Vol. 10, No. 2 : 107-119
- Katsioloudes, M. I. (2006). Strategic management: Global culture perspectives for profit and non-profit organizations.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: a factor-based study of the newspaper industry. **Journal Management Information System**,32(1), 39–81.
- LEITÃO, Sérgio P. & MARTINS, Alexandre, C. L. (1998) " Organizações de Aprendizagem e teoria da autopoiese. in Revista de Administração Pública" **Rio de Janeiro: FGV**, 32 (4): 95-110
- Matt, C. (2015). Digital transformation strategies. **Business information systems engineering**, 5. 339-343.
- Marquardt M.J. (1999). **Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organization learning**. Palo Alto: Davies-Black.
- _____. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**. Palo Alto: Davies-Black.
- Mintzberg, H. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Prentice-Hall.
- Nonaka I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation" **Organization Science** , 5 (1): 14-37.

- Nils Urbach, Maximilian Röglinge. (2019). "Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age. in: Digitalization Cases - How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age" **Springer International Publishing**, Cham, : 1-12.
- Overmeer, W. (1997). "Business Integration in a Learning Organization: The Role of Management Development" **Journal of Management Development**, 16 (4) : 245-261
- Porter. (1979). "How competitive Forces Shape Strategy" **Harvard Business Review**, (March-April).
- Quinn, J. F. (2017) "And Then a Miracle Occurs" **The Journal of Science and Healing**, 13(4), : 268–269
- Reis, J. (2018). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. In **World CIST'18 2018**, AISC 745, (pp.411–421)
- Robert J. Allio. (2010). "Kiechel's history of corporate strategy" **Strategy and Leadership**, (May)
- Sheffield Hallam University. (2022) Professional Services Capability Framework: Seeing the Bigger Picture
- Salavou H., Lioukas S. (2003) "Radical product innovations in SMEs: The dominance of entrepreneurial orientation" **Creativity and Innovation Management** , 12 (2): 94–108.
- Sudjai Diloktusanon. (2015). **Strategic Management**. 2 nd edition. Bangkok : Samlada. [In Thai].
- Phanish Puranam and Bart Vanneste. (2016). **Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-Making**. University Printing House, Cambridge CB2 8BS : United Kingdom
- Peter Senge (1990). **He Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Currency : United States
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. Harper & Row, New York.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton (2001). **The Strategy-Focused Organization**. Librery of Congress Cataloging-Publication Data : United States

- Urbach N, Ahlemann F. (2018). **IT Management in the Digital Age – A Roadmap for the IT Organization of the Future**. Springer, Heidelberg
- Vladimir Lvovich Vasilev., et al. (2020). “DIGITALIZATION PECULIARITIES OF ORGANIZATIONS: A CASE STUDY” . **ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES**. 2020 Volume 7 Number 4 (June) : 3173-3193
- Zott, C. (2003). “Dynamic Capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance : Insights from a simulation study” **strategic Management Journal**, 24. Pp.97 - 125.
- Zehra Alakoç. (2015). “New Management Approaches in Business: Learning Organization Concept” **European Journal of Business and Management** : 87-95
- กนกวรรณ คล้ายเพ็ง และศดานนท์ วัฒนธรรม. (2562). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม”. *Journal of Humanities and Social Sciences, Songkhla Rajabhat University, Vol.1(No.1 (July – December))*, 19-30.
- กรรณภัทร กันแก้ว และคณะ. (2563). “องค์การแห่งการเรียนรู้กับความท้าทายในการจัดการความรู้ในกระบวนการทัศน์การของเปลี่ยนแปลง”. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation, Vol. 6 (March-April)*, 242-254.
- กฤษฎี กมลวัฒน์. (2560). “กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการ สายงานรองผู้ว่าการพัฒนาธุรกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อดำเนินธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษา (Operation and Maintenance).”
- กองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน. (2562). *แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ของกระทรวงพลังงาน. กระทรวงพลังงาน.*
- กานต์สุดา มาชะศิริพานท์. (2557). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด*
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2563). *แผนวิสาหกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565-2570 #EGATOrALL EGAT (ฉบับทบทวน ปี พ.ศ. 2563-2573).*
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2563). “รายงานประจำปี 2563 กฟผ.”.
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2565). *รายงานประจำปี 2564 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*

- เกตุชญา วงษ์เพิก. (2564). “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, ปีที่5(พฤษภาคม – สิงหาคม), 468-478.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2561). “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ใน ศตวรรษที่ 21” Humanities, Social Sciences and arts Veridian E-Journal Silpakorn University, Volume 12(November - December), 1796-1816.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2561). “โมเดลการปรับตัวขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการ ทำลายล้างของ เทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21” วารสาร สมาคมนักวิจัย, ฉบับที่ 2 ((พฤษภาคม - สิงหาคม)), 74—88.
- ขวัญเรือน โขยา. (2559). ผลกระทบของกลยุทธ์การแข่งขันที่มีผลต่อการดำเนินงานร้านข้าวแกงใน จังหวัดเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- คงกระพัน อินทรแจ้ง. (2562). “การเตรียมความพร้อมของอุตสาหกรรมพื้นฐานและโครงสร้างพื้นฐาน ของโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง (Disruptive Technology)” วารสารรัฐศาสตร์ ปีที่ 61 ฉบับที่ 2 1-18.
- จันทร์จิรา เหลลราช. (2021). “การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร” มนุษยศาสตร์สาร , ปีที่ 22 , ฉบับที่ 1 , 227-240.
- จรัส ธรรมสุข. (2562). “ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย”. วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ปีที่ 6(กรกฎาคม – ธันวาคม), 181-198.
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ ชุติมา ศรีจารุเมธีญาณ. (2563). “กลยุทธ์การปรับตัวองค์กรเข้าสู่ยุค 4.0”. วารสารพุทธมคค์ ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวุธวิกสิตาราม, ปีที่ 5(มกราคม-มิถุนายน), 54-62.
- จิรัชญา ศุภโกคา และ วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์. (2562). "ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการบูรณาการการเรียนรู้อะหว่างองค์กร". Veridian E-Journal, Silpakorn University Humanities Social Sciences and arts, Volume 12(July – August), 180-194.
- จิราภา ศรีบุญกุล. (2563). “ผลของโปรแกรมการจัดการตนเองต่อพฤติกรรมสุขภาพของพนักงานการ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย”. พยาบาลสาร, ปีที่ 47(กรกฎาคม-กันยายน), 277 - 287.
- ชนิตา รอดหยู่. (2563). “ข่าวในยุคสื่อดิจิทัล News in Digital Media Era” วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ, ปีที่ 33(พฤษภาคม-สิงหาคม), 16-33.
- ฐิติพงศ์ ภัฏจนารณ. (2562). “ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในการบริหารงาน ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด” วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, ปีที่ 12 295 - 313.

- ณัฐวุฒิ วิเศษ. (2563). “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการดำเนินงานของการเป็นนวัตกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนภาคกลางบทความวิจัย.” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, ปีที่ 6(กันยายน – ธันวาคม), 132 – 148.
- ณิชภา ยนจอหอ และคณะ. ((2561). “การพัฒนาเครื่องมือวัดการดำเนินการบริหารกลยุทธ์ขององค์การพยาบาล ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิสังกัดกระทรวงสาธารณสุข”. วารสารพยาบาลทหารบก, ปีที่ 19 ฉบับพิเศษ(มกราคม - เมษายน), 382 - 391.
- ดวงฤทัย อังกินันท์ และ มณฑา จำปาเหลือ. (2561). “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1”. Veridian E-Journal, Silpakorn University, ปีที่ 11(พฤษภาคม - สิงหาคม), 2040 - 2053.
- ตินันท์ มุ่งการณ์ วิชาวิ พิจิตบันดาล วรพิทย์ มีมาก และ วรวิทย์ จินดาพล. (2562). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร: การวิเคราะห์เส้นทาง”. วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), ปีที่ 11(มกราคม – มิถุนายน), 1-22.
- ดิยพร พุฒิกนก. (2560). “การปรับปรุงแนวทางการบริหารกลยุทธ์ดิจิทัล กรณีศึกษา องค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง.”
- ถิรรัตน์ พิมพาภรณ์ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2561). “กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์การ: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์”. Veridian E-Journal Silpakorn University, ปีที่ 11(พฤษภาคม - สิงหาคม), 543 - 566.
- ทรงวัฒน์ เฉลิมวณิชกุล. (2559). “การศึกษากลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่.”
- ทองเพียร เตยหอม. (2562). แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1 วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ทัศนีย์ ธนนันต์ตระกูล. (2564). “จากการศึกษาระดับความเป็นดิจิทัลของสำนักงานบัญชีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วารสารวิจัยและนวัตกรรมการอาชีวศึกษา, ปีที่ 5(มกราคม – มิถุนายน), 97-107.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2561). การเปลี่ยนแปลงและการพลิกโฉม สำหรับองค์กรในอนาคต. มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ
- ธงชัย สันติวงศ์. (2537). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. ไทยวัฒนาพานิช.

- ธวัชชัย จิตรภาษนันท์ และ อานนท์ แสงอรุณวงศ์. (2562). “ถอดบทเรียนจากการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ในประเทศจีน - ความสำเร็จ ปัจจัยขับเคลื่อนและปัญหา” วารสารวิชาการ กสทช ประจำปี 2562, 40-59.
- ธีรพันธ์ เขียวรัมย์. (2562). “องค์การแห่งการเรียนรู้: การเรียนรู้จากการปฏิบัติ Learning Organization : Action Learning” วารสารวิจัยวิชาการ, ปีที่ 3(มกราคม-เมษายน), 185- 196.
- ธีรวุฒิ เอกะกุง. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี.
- ธีระศักดิ์ เปี่ยมสุภคพงศ์. (2562). “การเรียนรู้เพื่อรับมือกับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจในปีใหม่ ยุคอุตสาหกรรม 4.0”. Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University, Vol 13(May - August), 171-181.
- บริษัท สยาม พี.ซี.เอส. จำกัด. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์ บริษัท สยาม พี.ซี.เอส. จำกัด. . รายงาน บริษัท.
- บัณฑิต เลี่ยมสุวรรณค์. (2564). “กลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อความ สำเร็จอย่างยั่งยืน” วารสาร มจร เลย์ บริทัศน์, ปีที่ 2(พฤษภาคม – สิงหาคม), 21-32.
- บัวลอย, น. (2562). การสื่อสารอุดมการณ์ผ่านการเล่าเรื่องในภาพยนตร์โฆษณา :กรณีศึกษาการไฟฟ้า ฝ้ายผลิตแห่งประเทศไทย. วารสารปัญญาวิวัฒน์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 3 ประจำเดือนกันยายน - ธันวาคม 2562, ปีที่ 11, 242 - 253.
- ประจวบ แหลมหลัก. (2547). การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยใช้ แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาสาสมัคร สาธารณสุข ประจำ หมู่บ้าน
- ฝ้ายวิจัยและนวัตกรรม การไฟฟ้าฝ้ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2564). แผนแม่บทนวัตกรรม กฟผ. ปี 2564 - 2568.
- พรปวีณ์ มานะสาคร. (2564). “ประสิทธิผลความรับผิดชอบต่อสังคมของการไฟฟ้าฝ้ายผลิตแห่งประเทศไทย”. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร ปีที่, ปีที่ 9(พฤศจิกายน-ธันวาคม), 3110 – 3126.
- พรพงษ์ ปอประพันธ์. (2560). “การบริหารงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่มีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง”. Journal of MCU Peace Studies, Vol.6(October-December).
- พีชราพรรณ ชอบธรรม. (2562). “การวางแผนกลยุทธ์: เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร” วารสาร มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, ปีที่ 1, 55-75.
- ไพโรจน์ ไหววานิชกิจ. (2560). “พันธกิจสำคัญขององค์กรยุคดิจิทัล” วารสารกสทช 2560, 568-593.

- ภาวิณี ชุ่นทรัพย์ และ สำเริง อ่อนสัมพันธ์. (2563). “องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอก
ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม” วารสารการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, ปีที่ 11 (มกราคม – มิถุนายน), 165-180.
- โกคณิ ศักรินทร์กุล. (2562). “ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยบริการปฐมภูมิตาม
แนวคิดทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์”. BUDDHACHINARAJ MEDICAL JOURNAL, Volume
36(September-December), 312-332.
- มาลิณี ศรีไมตรี. (2560). “กลยุทธ์การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร”.
Panyapiwat Journal, Vol.9(September - December), 277 - 288.
- ยูภาพร ยูภาศ. (2562). “กลยุทธ์กับการบริหารงาน Strategies and Management” วารสาร
สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ปีที่ 6(มกราคม-มิถุนายน), 353-362.
- รุ่งทิศา พุฒผิง. (2546). การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์การสำหรับการ
ผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรพิลีน
- วรรณมา สวาทพงษ์. (2562). “การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
ศาลปกครองกลาง”. วารสารลวະศรีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ปีที่ 3(กรกฎาคม –
ธันวาคม), 53-62.
- วรวิทย์ ว่องชาญกิจ. (2562). การศึกษากลยุทธ์ระดับองค์การวัฒนธรรมในการทำงานและความเป็นเลิศ
ในการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบมีส่วนร่วมในธุรกิจผู้ให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่
ในประเทศไทย ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสยาม.
- วลดาวัลย์ คำภา. (2561). “ก้าวสู่ความยั่งยืน (Moving toward Sustainability)” คณะจัดทำ
ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม.
- ววิรัช รักรักษา. (2561). องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.
- วิชชุลดา มั่งสัน. (2563). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
แห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่)” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช
พฤกษ์, ปีที่ 6(พฤษภาคม – สิงหาคม), 151-164.
- วิสุทธิแพทย์, ภ. อ. แ. ส. (2563). “การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารธุรกิจออนไลน์ในยุค
เศรษฐกิจดิจิทัล”. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ปีที่ 30, 159-169.
- สถาบันความมั่นคงศึกษา สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. (2565). “มุมมองความมั่นคง”. วารสาร
มุมมองความมั่นคง, ฉบับที่ 8.

- สัจเจย์, จ. อ. (2561). “กรอบแนวคิดการพัฒนายุทธศาสตร์องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อการขับเคลื่อนสู่สังคมความรู้” วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร ปีที่ 6, ฉบับที่ 1(มกราคม-มีนาคม), 353 -369.
- สำนักแรงงานสัมพันธ์. (2564). “จำนวนพนักงาน/ลูกจ้างในรัฐวิสาหกิจทั่วประเทศ ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2564” รายงานวิสาหกิจสัมพันธ์.
- สิน งามประโคน และคณะ. (2561). “นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”. วารสารมหาจุฬาริชาการ, ปีที่ 5 ฉบับพิเศษ, 74-82.
- สุชญา นรราชสุข และคณะ. (2563). “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย”. Journal of MCU Peace Studies, Vol.8(November-December), 2190 – 2202.
- สุภะรัฐ ยอดระบำ. (2561). “การมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเกาะคา เทศบาลเมือง กระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณรัตน์ แนวหล้า และสุวรรณี แสงมหาชัย. (2563). “การจัดการการใช้บริการภายนอกของ รัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้า ของไทย: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)” วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, ปีที่ 19(กรกฎาคม - กันยายน), 203-214.
- อนุชาติ บุณนาค. (2560). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการผลิตกระแสไฟฟ้าของภาคเอกชน เพื่อความมั่นคงแห่งชาติด้านการพลังงาน ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท อมตะ บี.กริม เพาเวอร์ จำกัด”. SOUTHEAST BANGKOK JOURNAL, Vol.3(January - June), 1-9.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2546). “สู่ความเป็นเลิศทางกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC(Balanced Scorecard).” โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2562). การจัดการเชิงกลยุทธ์การแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขัน. วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
- อุไรรัตน์ ทับทอง และ อนุรัตน์ อนันทนาธร. (2563). “กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์การ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย”. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, ปีที่ 4(พฤษภาคม-สิงหาคม), 130-142.





ที่ อว 8606 (พบ) / 124

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

4 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

ด้วย นางสาวอรพรรณ โพทอง รหัสประจำตัว 641220003 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อประกอบการขอเสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย”

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวอรพรรณ โพทอง หมายเลขโทรศัพท์ 086 160 7172 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / 125

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
 เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
 อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

4 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

เรียน ผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

ด้วย นางสาวอรพรรณ โพทอง รหัสประจำตัว 641220003 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์จะขอข้อมูล เกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ข้อมูลกิจกรรมโครงการ แนวทางการพัฒนาพนักงาน หน่วยงานและชุมชน รวมถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์ กิจกรรม โครงการในเรื่องนวัตกรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ดำเนินการ ในปัจจุบัน และแนวทางการดำเนินการในอนาคต เพื่อประกอบการขอเสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัย ด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย”

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ใน การเข้าขอข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวอรพรรณ โพทอง หมายเลขโทรศัพท์ 086 160 7172 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจуй)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
 เพชรบุรี โทร.032 594 107





มหาวิทยาลัยศิลปากร

หนังสือฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

รหัสโครงการ: REC 65.0628-098-5582

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย): ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคม
แห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย

ชื่อโครงการ (ภาษาอังกฤษ): Corporate Strategy Factors Affecting Innovation in Learning in the Changing
Society of the Electricity Generating Authority of Thailand

ผู้วิจัยหลัก: นางสาวอรพรรณ โพทอง

สังกัด: คณะวิทยาการจัดการ

เอกสารที่รับรอง:

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เวอร์ชัน 01 ฉบับลงวันที่ 28 มิถุนายน 2565
2. แบบเสนอโครงการวิจัยเพื่อการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (ฉบับภาษาไทย)
เวอร์ชัน 01 ฉบับลงวันที่ 28 มิถุนายน 2565

ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยยึดหลักเกณฑ์ตาม
คำประกาศ เฮลซิงกิ (Declaration of Helsinki) และมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมายข้อบังคับ
และข้อกำหนดภายในประเทศ



(ศาสตราจารย์ ดร. พุทธิศักดิ์ ศรีอมรศักดิ์)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศิลปากร

หมายเลขใบรับรอง COE 65.0704-109

วันที่รับรอง: 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2565

สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์
6 ถนนราชพรรคาใน ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
โทร 0-3425-5808 โทรสาร (Fax) : 0-3425-5808
email : su.ethicshuman@gmail.com



ภาคผนวก ค
ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย
ที่ อว 8606 (พบ)/ 346

โทร.032 594 107
วันที่ 17 มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนัชกร สิมะขจรบุญ

ด้วย นางสาวอรพรรณ โททอง รหัสประจำตัว 641220003 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว 8606 (พบ) / 347

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๖ มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ยิ่งศักดิ์ ไกรพิณีจ

ด้วย นางสาวอรพรรณ โททอง รหัสประจำตัว 641220003 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย
ที่ อว 8606 (พบ)/ 348

โทร.032 594 107
วันที่ 1๗ มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.รุ่งทิพย์ จันทร์ธนะกุล

ด้วย นางสาวอรพรรณ โพทอง รหัสประจำตัว 641220003 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อภิมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย การศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ข้อมูลต่างๆที่ศึกษานี้เป็นการศึกษาในเชิงวิชาการและจะไม่มีผลสะท้อนกลับในแง่ลบแก่ท่านแต่ประการใด ความคิดเห็นของท่านจะเป็นความลับ เพราะการวิเคราะห์ ข้อมูลจะปรากฏออกมาเป็นภาพรวม จึงขอความอนุเคราะห์จาก ท่านได้ตอบคำถามอย่างตรงไปตรงมาตามข้อเท็จจริง ทั้งนี้หวังว่าคงจะ ได้รับความกรุณาจากท่านเป็นอย่างดี แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้จำนวน ข้อ 7 กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้จำนวน 7 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร จำนวน 10 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะของพนักงานในการปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นคำถามปลายเปิด

นิยามศัพท์

นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้หมายถึง แนวทางการดำเนินงานจากการนำความรู้และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การนำทรัพยากรมาใช้ การมีระบบการสื่อสารและจัดการข้อมูลมีประสิทธิผลโดยถูกการปรับปรุงและแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยองค์กรมีการบริหารจากผู้นำที่มีความสามารถในการดำเนินการ โดยมีพื้นที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือและความพึงพอใจจากผู้ให้บริการ และนำมาสู่การเผยแพร่ความรู้สู่สังคมภายนอกเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และคำถามปลายเปิด

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1.เพศ

- ชาย หญิง
 เพศทางเลือก

2.อายุ

- ไม่เกิน 30 ปี 31 - 40 ปี
 41 - 50 ปี 51 ปีขึ้นไป

3.ระดับผู้ปฏิบัติงาน

- ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 12 -14)
 กลุ่มผู้บริหาร (ระดับ 8 - 11)
 กลุ่มปฏิบัติการ (ระดับ 1 - 7)

4. ประสบการณ์ทำงาน

- ต่ำกว่า 1 ปี
 1 - 5 ปี
 6 - 10 ปี
 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อ กำหนด
มาตรฐานค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

โปรดทำเครื่องหมายลงในช่องว่างขวามือท่านตรงกับระดับความคิดเห็น ที่เกิดขึ้นจริงเพียงข้อละ 1
คำตอบ กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ โดยมีเกณฑ์ประกอบการพิจารณา ดังนี้

คะแนน		ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

กลยุทธ์ระดับองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
วิสัยทัศน์ขององค์กรให้ความสำคัญกับการเป็นนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้					
วัตถุประสงค์ขององค์กร มุ่งหวังให้องค์กรเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้					
เป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมให้มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
องค์กรมีการปรับปรุงพันธกิจ กิจกรรมภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมพื้นที่นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในทุกภาคส่วน					
องค์กรมีการนำกลยุทธ์นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ประยุกต์สู่แผนปฏิบัติเพื่อให้เกิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม					
องค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรภายในองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้					
องค์กรมีทรัพยากรทุนสนับสนุนและนวัตกรรมเพียงพอในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กรส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้จำนวน 7 ข้อ
กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

โปรดทำเครื่องหมายลงในช่องว่างขวามือท่านตรงกับระดับความคิดเห็น ที่เกิดขึ้นจริงเพียงข้อละ 1 คำตอบ
กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ โดยมีเกณฑ์ประกอบการพิจารณา ดังนี้

คะแนน		ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

วัฒนธรรมภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะเปิดกว้าง เพื่อส่งเสริมการนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ					
การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ ทำให้พนักงานพัฒนาทักษะและถ่ายทอดความรู้เป็นอิสระ					
ผู้บริหารให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนานวัตกรรมแห่งการเรียนรู้					
องค์กรให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการทำงานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น					
องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย					
องค์กรให้ความสำคัญกับการเสริมอำนาจบุคลากรและพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล					
ระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นธรรม เพื่อปรับปรุงการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อการเป็นนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์					

**ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
จำนวน 7 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)**

โปรดทำเครื่องหมายลงในช่องว่างขวามือท่านตรงกับระดับความคิดเห็น ที่เกิดขึ้นจริงเพียงข้อละ 1
คำตอบ กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ โดยมีเกณฑ์ประกอบการพิจารณา ดังนี้

คะแนน	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง สังคมดิจิทัล	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
องค์กรมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยอย่างเพียงพอในการจัดการข้อมูลและพัฒนาทักษะพนักงาน					
การเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัลส่งผลการนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้สู้องค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้					
การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมดิจิทัลทำให้เชื่อมโยงพื้นที่กายภาพและพื้นที่ดิจิทัล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและองค์กรต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน					
การมีกฎระเบียบในการดำเนินการส่งผลให้องค์กรต้องดำเนินการนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ตามเป้าหมายภาพรวมของประเทศอย่างต่อเนื่อง					
การพัฒนาของเทคโนโลยีนำมาซึ่งการแสวงหาการพัฒนาองค์กรสู่ธุรกิจใหม่ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย					
การเป็นสังคมดิจิทัลนำมาซึ่งการแข่งขันธุรกิจประเภทพลังงานที่สูงขึ้น ส่งผลต่อการมุ่งพัฒนานวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม					
ประชาชน ในฐานะลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการ ให้บริการส่งผลต่อการพยายามเผยแพร่ความรู้สู่สังคมภายนอก เพื่อให้เกิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างแพร่หลาย					

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร จำนวน 10 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณ
ค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

โปรดทำเครื่องหมายลงในช่องว่างขวามือท่านตรงกับระดับความคิดเห็น ที่เกิดขึ้นจริงเพียงข้อละ 1
คำตอบ กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ โดยมีเกณฑ์ประกอบการพิจารณา ดังนี้

คะแนน	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นรูปธรรม					
การนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้กับองค์กรทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ตั้งไว้					
นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร					
นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อระบบการสื่อสารและจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ					
นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับปรุงและแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นภายในองค์กร					
การนำแนวคิดนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ทำให้องค์กรสามารถในการเป็นผู้นำในการดำเนินการ ในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน					
นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการเปิดโอกาสให้มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร					

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะของพนักงานในการปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อการสร้างนวัตกรรม
แห่งการเรียนรู้ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง

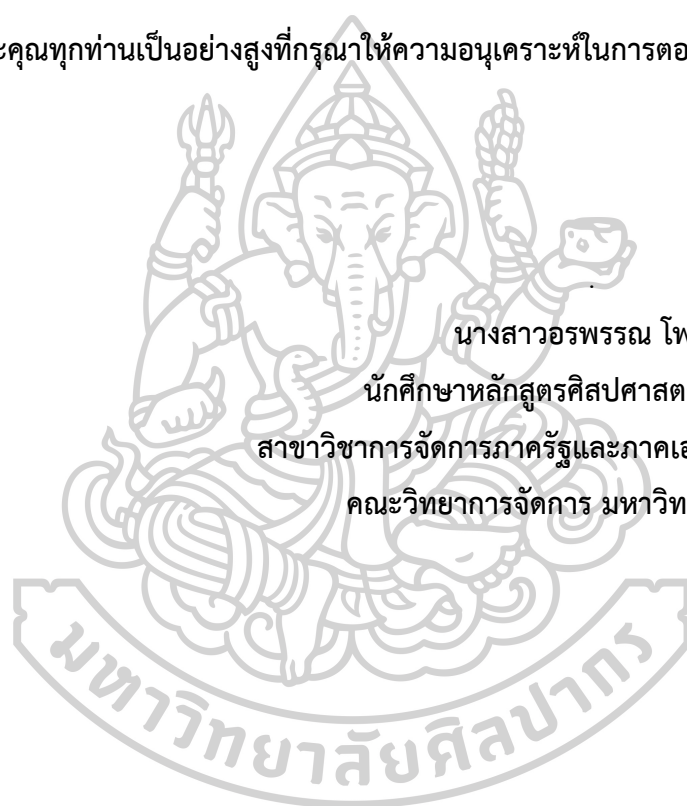
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้



นางสาวอรพรรณ โพทอง

นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	อรพรรณ โปทอง
วัน เดือน ปี เกิด	26 เมษายน 2541
สถานที่เกิด	สระบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2566 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2563 สำเร็จการศึกษาปริญญาบัณฑิต ศิลปศาสตรบัณฑิต ภาควิชามานุษยวิทยา คณะโบราณคดี มหาวิทยาลัยศิลปากร เกรตเฉลี่ย 3.79 (เกียรตินิยมอันดับ 1) พ.ศ.2559 สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหลักสูตร Multiple Languages Programme โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี เกรตเฉลี่ย 3.65
ที่อยู่ปัจจุบัน	กาญจนบุรี
ผลงานตีพิมพ์	ผู้หญิงเล่นหอย : วาทกรรมความรวยกับพฤติกรรมการซื้อขายกากินแบ่งรัฐบาล กรณีศึกษาแม่บ้านในชุมชนหมู่บ้านจัดสรรแห่งหนึ่งของจังหวัดกาญจนบุรี สารนิพนธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
รางวัลที่ได้รับ	ทุนเรียนดีและสนับสนุนการศึกษา จากการสหกรณ์ออมทรัพย์ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มัธยมศึกษาปีที่ 4 - ปริญญาตรีปีที่ 4 รางวัลเรียนดี จากโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี มัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6