

อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากร
มนุษย์และนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล
ของหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ*

THE CAUSAL INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, AND ORGANIZATIONAL
INNOVATION TOWARDS DIGITAL ORGANIZATION
TRANSFORMATION OF AGENCIES UNDER PROVINCIAL
ELECTRICITY AUTHORITY REGION 1, NORTHERN REGION

ทองศุกร วงศ์โสภา

Thongsuk Vongsopa

อนรรักษ์ อาทิตย์กวิน

Anurak Artitkwin

สุริยจรัส เตชะตันมินสกุล

Suriyajas Techatunminasakul

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

Lampang Rajabhat University, Thailand

Email: goldenfriday2512@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมองค์กรและการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ไม่ใช่หัวหน้าแผนกมีระดับตั้งแต่ 3 - 7 ของหน่วยงานสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือจำนวน 500 คน โดยใช้หลักเกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม เก็บข้อมูลด้วยระบบออนไลน์ และผู้ร่วมสนทนากลุ่มในการวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 40 คนจากกลุ่มเดียวกันที่ไม่ได้ตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ เป็นตัวแทนเข้าร่วมสนทนาตามการแบ่งหน่วยงานขององค์กร ทำการวิเคราะห์ข้อมูล

* Received 12 April 2021; Revised 18 December 2021; Accepted 24 December 2021



ด้วยโปรแกรม AMOS และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในภาพรวมแต่ละปัจจัยมีค่าเฉลี่ยในระดับมากและพบว่าอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 3) นวัตกรรมองค์กร โดยเฉพาะปัจจัยนวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลรวมมากที่สุดต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กรแต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อนวัตกรรมองค์กรและการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ผลการวิจัยเป็นองค์ความรู้ใหม่สามารถนำไปพิจารณาเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร และยังสามารถนำไปเป็นแนวทางให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในเขตอื่น ๆ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, นวัตกรรมองค์กร, การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

Abstract

The objectives of this research article were 1) to study the levels of opinion, transformational leadership factors, human resource development, organizational innovation, and digital transformation 2) to analyze the influence of transformational leadership, human resource development, and organizational innovation towards digital organization transformation of agencies under the Provincial Electricity Authority Region 1, the northern region. It was mixed methods research. The sample group consisted of 500 employees who were not department heads, they were level 3-7 of the Provincial Electricity Authority Region 1, the Northern Region, using the sample size criteria for the analysis of the structural equation model. The research tool was an online questionnaire and focus group of 40 participants for collecting qualitative data who are from the same group of participants but did not respond through an online questionnaire. Participants in the discussion according to the division of the organization. The data were analyzed by AMOS program and content analysis. The results showed that the opinions were high level and the causal influence on the digital transformation of agencies under Provincial Electricity Authority Region 1, North Region consisted of 1) transformational leadership 2) human resource development, and 3) organizational innovation; found that organizational innovation has the most direct influence and human resource



development had total direct influence toward digital organization transformation except transformational leadership there is no direct influence on organizational innovation but had indirect effect toward organizational innovation and digital transformation through human resource development. The results were a new body of knowledge that could be a guideline for human resource development, including the assignment of organizational innovation strategies and guidelines for the Provincial Electricity Authority in other areas.

keywords: Transformational leadership, Human Resource Development, Organizational innovation, Digital Transformation

บทนำ

ปัจจุบันทุกองค์การจำเป็นต้องปรับตัวเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี ก้าวเข้าสู่ระบบดิจิทัล (Digital) ทำให้องค์การเผชิญหน้ากับการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างก้าวกระโดด (Karimi, J. & Walter, Z., 2015) เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัต (Dynamic) ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ฉับพลัน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์การ ถ้าปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลก่อให้เกิดการทำลายล้างจากดิจิทัล (Digital Disruption) (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2560) และหากองค์การยังมีความมั่นใจตัดสินใจบนพื้นฐาน องค์ความรู้เดิมโดยไม่สนใจหรือไม่ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรุนแรง จะก่อให้เกิดความเสียหายที่มากจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในระยะยาว (โกศล จิตวิรัตน์, 2562) ดังนั้นเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจให้องค์การสามารถดำรงอยู่และก้าวหน้าต่อไปในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในรูปแบบการเตรียมพร้อมและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2562) ปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้องค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนส่วนหนึ่งมาจากเปลี่ยนโครงสร้างของประชากร ทำให้ชุมชนเมืองอยู่กันหนาแน่นในพื้นที่จำกัด มีความเป็นสังคมเมืองที่สูงขึ้น ชุมชนมีการพัฒนาไปเป็นเมืองอัจฉริยะ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในชุมชน เช่น การใช้พลังงานหมุนเวียนที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม วิธีการดำเนินชีวิตเน้นความสะดวกสบายโดยใช้เทคโนโลยี และการติดต่อสื่อสารหรือการทำธุรกรรมต่าง ๆ กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้พฤติกรรมเปลี่ยนไปโดยเฉพาะการดำเนินชีวิตประจำวัน กิจกรรมส่วนใหญ่เน้นกิจกรรมทางออนไลน์โดยเฉพาะการชำระค่าสินค้าหรือบริการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2559) ซึ่งทุกองค์การได้ตระหนักในเรื่งดังกล่าวเป็นอย่างดีเช่นเดียวกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีการกิกในการให้บริการด้านพลังงานไฟฟ้า เช่น ขอดิตตั้งมิเตอร์ ขอย้ายเขตระบบไฟฟ้า และชำระค่าบริการ ซึ่งลูกค้าจะมาติดต่อขอรับบริการที่สำนักงานเป็นประจำ จากข้อมูลสำรวจ



แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ มีข้อเสนอแนะให้การไฟฟ้าพิจารณาการให้บริการต่าง ๆ ผ่านสมาร์ทโฟน หรือผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2562)

การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน เป็นความท้าทายที่ส่งถึงโดยตรงกับผู้นำองค์กรเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันมีปัจจัยที่ยากต่อการพยากรณ์ ส่งผลได้ทั้งประสบความสำเร็จและล้มเหลว ดังนั้นผู้นำจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า ความอยู่รอดและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้นำที่นำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กร ต้องมีความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและนวัตกรรม ใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางสารสนเทศและการสื่อสารทางเทคโนโลยี เป็นผู้มีความสามารถในการช่วยให้บุคลากรสามารถริเริ่มหรือนำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรมได้ทุกระดับชั้นและยังเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านบุคลากรให้มีทักษะด้านอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการเตรียมพร้อมในการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2561) การปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนความเชื่อของทุกคนโดยผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับทรัพยากรมนุษย์หากเป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว ถือเป็นส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กร (ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์กุล, 2561) ทั้งนี้เพราะเหตุผลการปรับเปลี่ยนในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลเสมอ การที่ผู้นำได้นำเอาแบบแผนการดำเนินงานใหม่เข้ามาใช้ จึงมีผลต่อความเชื่อและทัศนคติของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนองค์กรจึงเป็นการทำให้คนในองค์กร ร่วมใจทำ เชื่อ และรู้สึกบางสิ่งบางอย่างที่แตกต่างออกไป ถือเป็นจุดเน้นที่สำคัญของการใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือการเปลี่ยนแปลง (Swanson, R. A. & Holton, E. F., 2001) ด้วยความสำคัญของการฝึกอบรมพนักงานในองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานนั้นจะทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นในการใช้เทคโนโลยีกับระบบงาน ซึ่งเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง อีกทั้งการฝึกอบรมยังทำให้พนักงานมีสมรรถนะเกี่ยวกับนวัตกรรมดีขึ้น สามารถสร้างความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา (Mumford, M. D. & Gustafson, S. B., 1998) ที่สำคัญการปรับองค์กรต้องอาศัยภาวะผู้นำ ที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงบวกกับการบริหารจัดการ ดังนั้นภาวะผู้นำจะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่องค์กรต้องการ เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปรับเปลี่ยนองค์กร (พยัคฆ์ฉัตร, 2562)

จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบทำให้พฤติกรรมและการดำเนินชีวิตของทุกคนเปลี่ยนไปมีความต้องการทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านสมาร์ทโฟนหรือเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อตอบสนองความ



ต้องการที่เปลี่ยนไป นำโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่องค์การนำมาใช้ ตลอดจนการส่งเสริมและสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นบทบาทของผู้นำที่จะนำ การเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร จึงสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสามารถกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรมุ่งมั่นทุ่มเททำงานร่วมกันในการปรับเปลี่ยนองค์กร จึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยมีความ สนใจที่จะศึกษา อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ เพื่อจะได้ข้อค้นพบจากการวิจัยเป็นแนวทางในการเตรียมพร้อม ในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ นวัตกรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์และนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัดการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเป็นแบบผสมผสาน (Mixed Method) ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเชิงปริมาณ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีสนทนากลุ่มย่อยจากนั้นนำผล ที่ได้ทั้งสองวิธีมาบูรณาการร่วมกันเป็นผลงานวิจัยครั้งนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย คือ พนักงานระดับ 3-7 ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ จำนวน 1,732 คน (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2562) ผู้วิจัยทำ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโดยหลักเกณฑ์การกำหนดจำนวนตัวอย่างของการ วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธี Maximum Likelihood ตามข้อเสนอของ Hair, J. F. et al. (Hair, J. F. et al., 2006) กล่าวว่า การวิเคราะห์สถิติ ประเภทสมการโครงสร้างควรกำหนดตัวอย่างประมาณ 10 - 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้มี ตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น จำนวน 50 ตัวแปร จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 500 คน ($50 \times 10 = 500$)



เครื่องมือในการวิจัยและการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

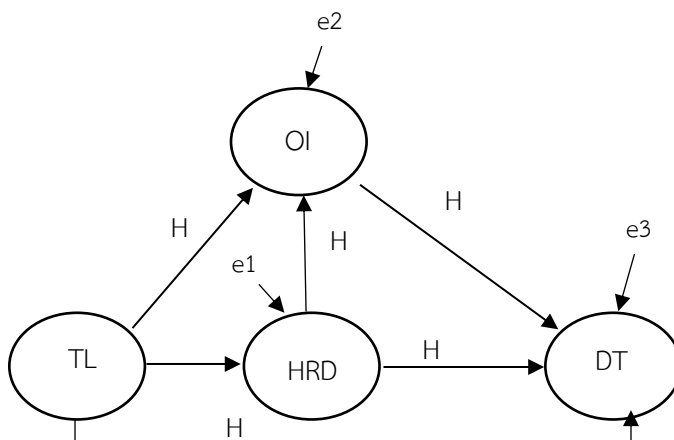
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม โดยสร้างแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเนื้อหาแต่ละตัวแปรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามว่ามีเนื้อหาตรงตามทฤษฎีหรือไม่ โดยตรวจสอบหาค่าความสอดคล้อง (Item-Objective Congruency: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.968 จากนั้นทำการวัดความเชื่อมั่นของเครื่องมือ Cronbach's alpha (α) reliability coefficient โดยใช้ข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่ามีความเชื่อมั่นค่อนข้างสูง (Cortina, J. M., 1993) และจากการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นผลรวมทั้งหมดเท่ากับ 0.965 ส่วนในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบนำสนทนา (Discussion Guide) เป็นเครื่องมือในการกำหนดกรอบการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) มีการตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา และมีการปรับแก้ให้สมบูรณ์จากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้ตรงตามแนวคิดและทฤษฎี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามออนไลน์ซึ่งผู้วิจัยส่งบันทึกพร้อม QR code แบบสอบถามไปยังหน่วยงานในสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) การวัดระดับความคิดเห็นทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) 2) วัดความมีอิทธิพลด้วยวิธีการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ใช้หลักการค่าประมาณควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรอิสระมีผลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด ด้วยโปรแกรม Amos (เกลยา วานิชย์บัญชา, 2556) ซึ่งมีรูปแบบโมเดลเส้นทางของตัวแปร แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path Analysis) ของตัวแปรที่ศึกษา



ตัวแบบแบบจำลองมาตรวัดอิทธิพลของตัวแปรแฝงภายในและภายนอกประกอบด้วย
1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) 2) การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ (Human Resource Development: HRD) 3) นวัตกรรมองค์กร (Organizational
Innovation: OI และ 4) การปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัล (Digital Transformation: DT)

สมมติฐาน

ทดสอบสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. การทดสอบความสอดคล้องของโมเดล เป็นการทดสอบว่าโมเดลที่สร้างขึ้น
ตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ (Model Fit) โดยการพิจารณาความ
สอดคล้องของโมเดลจากค่าดัชนีประกอบด้วย 1) Chi-square/df ควรมีค่า ≤ 3.00 2) ค่าดัชนี
ความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of Fit Index: GFI) ควรมีค่าเข้าใกล้ 1.00 3) ค่ารากที่
สองของค่าเฉลี่ยของส่วนเหลือคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean
Square Error of Approximation: RMSEA) ควรมีค่า < 0.05 และ 4) ค่าดัชนีเปรียบเทียบ
(Comparative Fit Index: CFI) ควรมีค่าเข้าใกล้ 1.00 (Bollen, K. A. , 1989)

2. การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรแฝงภายในและภายนอกในแต่ละสมมติฐาน
จำนวน 6 สมมติฐาน ดังนี้

2.1 H1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรม
องค์กร

2.2 H2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์

2.3 H3: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อ
การปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัล

2.4 H4: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรม
องค์กร

2.5 H5: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อ
การปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัล

2.6 H6: นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนสู่
องค์การดิจิทัล

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลเพื่อดำเนินการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group
Discussion) ตามแนวคิดของ Nastasi, B. K. & Schensul, S. L. (Nastasi, B. K. & Schensul,
S. L., 2005) กำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพคือ ประมาณ 1 - 3 กลุ่ม
ในแต่ละกลุ่มควรมีประมาณ 5 - 10 บุคคล การพิจารณากลุ่มเป้าหมายต้องอยู่บนพื้นฐานของ
การเป็นกลุ่มที่สามารถเป็นตัวแทนในการตอบคำถามการวิจัย ผู้วิจัยเลือกจำนวน 4 กลุ่ม กลุ่ม



ละ 10 คน รวม 40 คน เนื่องจากเป็นตัวแทนของการตอบคำถามตามการแบ่งหน่วยงานขององค์กร ดังนั้นกลุ่มที่ 1 คือ หน่วยงานระดับกองสภักดีการไฟฟ้าเขต กลุ่มที่ 2 คือ หน่วยงานระดับ การไฟฟ้าชั้น 1 กลุ่มที่ 3 คือ หน่วยงานระดับการไฟฟ้าชั้น 2 และกลุ่มที่ 4 คือ หน่วยงานระดับการไฟฟ้าชั้น 3 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ร่วมสนทนาเป็นพนักงานกลุ่มเดียวกันแต่เป็นผู้ที่ไม่ได้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ทั้งนี้ได้รับคุณสมบัติผู้ที่เข้าร่วมสนทนาในบันทึกนำเสนอถึงตัวแทนทั้ง 4 กลุ่มก่อนวันนัดหมาย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำหนังสือขออนุญาตหน่วยงานพร้อมกับแจ้งให้หน่วยงานรับทราบ นัดวันเวลา ที่จะเชิญผู้ให้ข้อมูลร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ บันทึกเสียงคำสนทนา พร้อมกับจดบันทึกรายละเอียด ผู้ให้ข้อมูลทั้งนี้ไม่มีการอ้างชื่อผู้ให้ข้อมูลเพียงแต่ระบุเป็นข้อมูลมาจากกลุ่มสนทนาใด ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่เท่าใด เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทำการตรวจสอบข้อมูลที่มาจากการสนทนากลุ่มย่อยโดยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคล ที่แตกต่างกัน จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยอ้างอิงจากกรอบประเด็นที่นำเสนอแต่ละกลุ่มแต่ละข้อแล้วนำมาสร้างข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมปัจจัยด้านต่าง ๆ ในแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.52, 5.42, 5.40 และ 5.40 ตามลำดับ แสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ย และค่า S.D. ของปัจจัย

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	แปลผล
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	5.52	1.24	มาก
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.42	1.22	มาก
นวัตกรรมองค์กร	5.40	1.26	มาก



ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	แปลผล
การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล	5.40	1.21	มาก

2. อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์การที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโปรแกรม Amos ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

2.1 ทดสอบโมเดลที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ (Model Fit) โดยผลการตรวจสอบความสอดคล้องพบค่าที่อ่านได้จากโปรแกรมแสดงได้ตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตัวแบบเชิงประจักษ์กับตัวแบบทฤษฎี (โมเดลต้นแบบ)

ตัวแปร	model	แปลผล
Chi-square	432.948	ผ่านเกณฑ์
Chi-square /df	1.119	ผ่านเกณฑ์
df	387	ผ่านเกณฑ์
p-Value	0.053	ผ่านเกณฑ์
GFI	0.950	ผ่านเกณฑ์
CFI	0.998	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.015	ผ่านเกณฑ์
NFI	0.983	ผ่านเกณฑ์

2.2 ทดสอบสมมติฐาน ทั้ง 6 สมมติฐาน จากโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลจริงผลการวิจัยแสดงได้ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	Coef	t-test	สรุปผล
H1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การ	0.08	1.447	ไม่สนับสนุน
H2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.89**	27.221	สนับสนุน
H3: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล	0.13*	2.285	สนับสนุน
H4: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การ	0.81**	13.671	สนับสนุน



สมมติฐานการวิจัย	Coef	t-test	สรุปผล
H5: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล	0.23**	2.852	สนับสนุน
H6: นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล	0.52**	8.889	สนับสนุน

หมายเหตุ t-test ≥ 1.96 หรือ * แสดงว่าสมมติฐานมีนัยสำคัญทางสถิติมาก ที่ระดับ 0.05

t-test ≥ 2.58 หรือ ** แสดงว่าสมมติฐานมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่ระดับ 0.01

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กร

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.89**

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.13*

สมมติฐานที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.81**

สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.23**

สมมติฐานที่ 6 นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.52**

2.3. วิเคราะห์ค่าอิทธิพลเส้นทางของโมเดลระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษา แสดงได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และผลรวมอิทธิพลระหว่างตัวแปร

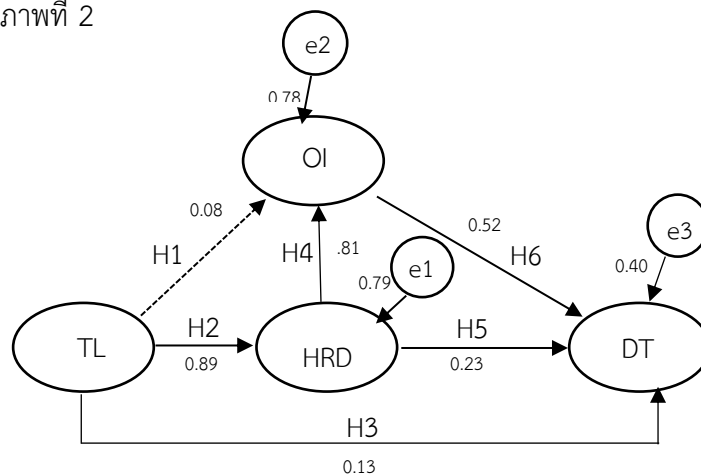
ตัวแปรตาม	อิทธิพล	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	นวัตกรรมองค์กร
การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล	Direct Effect	0.13	0.23	0.52
	Indirect Effect	0.25	0.43	-
	Effect	0.38	0.66	0.52
	Total Effect			
นวัตกรรมองค์กร	Direct Effect	0.08	0.81	
	Indirect Effect	0.72	-	
	Effect	0.80	0.81	
	Total Effect			



ตัวแปรตาม	อิทธิพล	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	นวัตกรรมองค์กร
การพัฒนา	Direct Effect	0.89		
ทรัพยากรมนุษย์	Indirect Effect	-		
	Total Effect	0.89		

จากตารางที่ 4 ตัวแปรอิสระที่มีค่าอิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลเท่ากับ 0.13 0.25 และ 0.38 ตามลำดับ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลเท่ากับ 0.23 0.43 และ 0.66 ตามลำดับ และพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าอิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ต่อตัวแปรนวัตกรรมองค์กรเท่ากับ 0.08 0.72 และ 0.80 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง (DE) ต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.13 0.23 และ 0.52 ตามลำดับ และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (IE) ต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลคือ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเท่ากับ 0.25 และ 0.43 ตามลำดับ

สรุปภาพรวมของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างและค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ผ่านการปรับความสัมพันธ์มีความสอดคล้องจากโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลจริงได้ดังภาพที่ 2



Chi-square = 432.948, Chi-square/df = 1.119, df = 387, p = .053,

GIF = .950. CFI = .998. RMR = .022. RMSEA = .015. NFI = .983

ภาพที่ 2 รูปแบบโมเดลอิทธิพลเชิงสาเหตุที่ผ่านการปรับโมเดล

————> = สนับสนุนสมมติฐาน - - - - -> = ไม่สนับสนุนสมมติฐาน



ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ 4 กลุ่มงานได้พบว่ามีความคิดเห็นตรงกันเชิงเนื้อหา (Content) ว่าผู้นำที่มีทักษะในการสื่อสารและเข้าใจในแนวทางที่องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความกระตือรือร้นที่จะมุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้วิสัยทัศน์สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีทักษะความรู้ความสามารถตามทิศทางการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นการเร่งให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้น อีกทั้งองค์กรมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล แอปพลิเคชัน มาใช้ในการบริการลูกค้าทำให้ได้รับความสะดวก พร้อมกับการส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นเพื่อสร้างนวัตกรรม มีระบบ กลไก กระตุ้นจูงใจและให้รางวัลอย่างเหมาะสมเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรนำไปสู่การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยในประเด็นระดับความความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ทำการศึกษาอภิปรายผลได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับ 3 - 7 สังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือพบว่า 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ร่วมสนทนามีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรซึ่งสอดคล้องกับงานเขียนของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้นำเสนอแนวทางสำหรับผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงว่าผู้นำต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ แห่งอนาคตขององค์กรและสื่อสารวิสัยทัศน์สร้างความชัดเจนแก่สมาชิกในองค์กรทุกคนถึงสิ่งที่ต้องการเห็นในอนาคตซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์กรต่อการขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุเป้าหมาย (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561) และสอดคล้องกับ Polychroniou, P. ที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างแรงจูงใจหรือการกระตุ้นพิเศษโดยดึงดูดใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม (Polychroniou, P., 2008) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Kinicki, A. กล่าวว่าต้องเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ความสามารถในการให้กำลังใจและจูงใจพนักงาน 2) ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Kinicki, A., 2008) สอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong, M. ที่กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการสำหรับการพัฒนาและสร้างคนให้มีความเชี่ยวชาญ ผ่านการฝึกอบรมและรูปแบบอื่น ๆ (Armstrong, M., 2006) สอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler, L. ได้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ในลักษณะกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานหรือ On the Job Training (OJT) (Nadler, L., 1984) นอกจากนี้ Watkins, K. E. & Marsick, V. J. กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ความรู้ และการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ต่อการทำงานที่



เกิดขึ้นในระยะยาว ทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ 3) ด้านนวัตกรรมองค์การ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Watkins, K. E. & Marsick, V. J., 1996) สอดคล้องผลงานวิจัยของ Chesbrough, H. ที่กล่าวว่านวัตกรรมถือเป็นการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ ในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิมด้วยการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยีตลอดจนความรู้กระบวนการ และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

4) การปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัล พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Chesbrough, H., 2006) สอดคล้องกับแนวคิดของ ธนพงศ์พรณ ธัญญรัตน์กุล กล่าวว่า การสร้างความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัลนั้น บทบาทที่เป็นหัวใจหลักคือ ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว เนื่องจาก การปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัลนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ จะมีความท้าทาย ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และการปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัล รวมทั้งวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งาน เช่น ทำให้องค์การเกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น สร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าและพนักงานผู้ใช้งาน (ธนพงศ์พรณ ธัญญรัตน์กุล, 2561)

ผลวิจัยด้านอิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ พบว่า ตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุดคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ 0.66 แสดงให้เห็นว่า พนักงานในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการทำงานได้ จึงเป็นทรัพยากรที่จะช่วยตอบสนองความต้องการขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคตโดยผ่านการใช้ทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hiatt, J. M. ที่ว่าองค์การจะมีความพร้อมและศักยภาพที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จะช่วยยกระดับความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Ability) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การได้ และปัจจัยที่มีค่าอิทธิพลรวมรองลงมาคือด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัลเท่ากับ 0.38 เนื่องจากผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมีการสื่อสารรายละเอียดทำให้ผู้ปฏิบัติมั่นใจสามารถนำไปปฏิบัติได้ มีจุดประสงค์ในการปรับเปลี่ยนองค์การร่วมกัน และผู้นำได้ใช้ทักษะความสามารถในการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรร่วมมือกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และทำตามภารกิจขององค์การ (Hiatt, J. M., 2006) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Madsen, S. et al. ค้นพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกทางสถิติต่อความเชื่อมั่นของบุคลากรในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การวางแผนไว้ และส่งผลเชิงบวกต่อระดับ

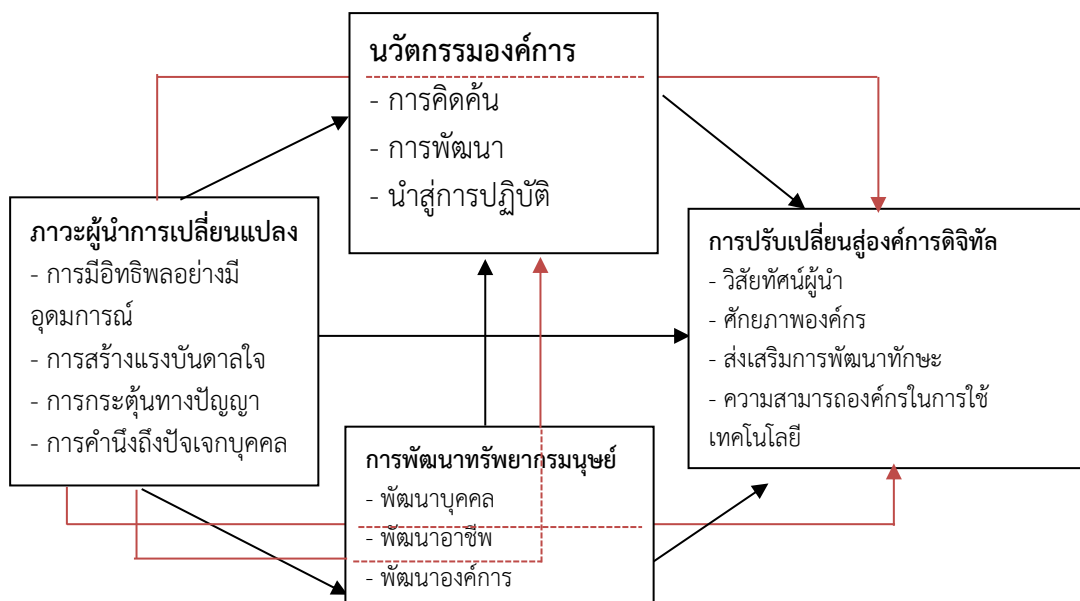


ความพร้อมสำหรับ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์การดิจิทัล (Madsen, S. et al., 2007) ส่วนผลการวิจัยปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรง ต่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การดิจิทัลนั้นพบว่า ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ โกศล จิตวิรัตน์ ที่กล่าวว่าปัจจัยด้านความเป็นผู้นำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพร้อมในการปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัล ซึ่งได้ระบุว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลนั้น ผู้นำจะต้องมีทักษะทั้งทางด้านเทคโนโลยี และทักษะทางด้านการบริหารจัดการองค์การ (โกศล จิตวิรัตน์, 2562)

ทั้งนี้จากผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัด การไฟฟ้าเขต 1 ภาคเหนือที่มีค่ามากที่สุดคือ นวัตกรรมองค์การเท่ากับ 0.52 จากการสนทนากลุ่มเฉพาะมีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่าเนื่องมาจากการที่องค์การมีเป้าหมายชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร รวมทั้งมีการสร้างแรงกระตุ้นด้วยการสื่อสารภายในองค์กรให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็น ที่จะต้องร่วมมือกันสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัล ประกอบกับองค์การมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบธุรกิจและกระบวนการใหม่ ๆ เช่น โปรแกรมระบบงาน และแอปพลิเคชัน มาใช้ในกระบวนการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดี สะดวก รวดเร็ว เช่น PEA Smart Plus ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มในการตอบโต้และติดต่อสื่อสารทำธุรกรรมระหว่างลูกค้ากับองค์กร อีกทั้งองค์การ มีนโยบายอย่างต่อเนื่องในการส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นประดิษฐ์ หรือสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้แก้ปัญหา จากการทำงานที่สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ โกศล จิตวิรัตน์ กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการขับเคลื่อนทุกสิ่งเข้าสู่อินเทอร์เน็ตหรือ การปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัล คือ เทคโนโลยีซึ่งจะทำให้อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือไม่ใช่ก็ตาม สามารถเชื่อมต่อกันได้ผ่านระบบโครงข่าย Internet และโครงข่าย Local ทำให้กระบวนการ ทางธุรกิจเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิงซึ่งจะต้องมีการผสมผสานกับนวัตกรรมต่าง ๆ อาทิ นานาเทคโนโลยี ไบโอเทคโนโลยี การพิมพ์ 3 มิติ เป็นต้น (โกศล จิตวิรัตน์, 2562)

องค์ความรู้ใหม่

ข้อสรุปจากการศึกษาครั้งนี้เป็นองค์ความรู้จากกระบวนการพัฒนากรอบแนวคิด การทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ การตรวจสอบ การสังเคราะห์ และการสรุปผล อย่างเป็นระบบนำเสนอเป็นแนวทางการปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัล โดยสามารถเขียนเป็นรูปภาพดังภาพประกอบที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบองค์ความรู้ใหม่แนวทางการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

→ = อิทธิพลทางตรง → = อิทธิพลทางอ้อม

จากภาพที่ 3 กรอบองค์ความรู้ใหม่แนวทางการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญตั้งต้นต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมองค์การ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การจากข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ในขณะเดียวกันพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา โดยส่งผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สร้างการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานเกิดแนวคิดในการคิดค้น เพื่อพัฒนานวัตกรรมและนำออกสู่การปฏิบัติเป็นที่ยอมรับ เกิดประโยชน์ต่อลูกค้าและองค์กร ทั้งนี้ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความสามารถและทักษะที่แตกต่างกัน จึงได้วิเคราะห์ ถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล โดยในการพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาครบทุกภาคส่วน ประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคลเพื่อทักษะที่จำเป็นในการทำงาน จากนั้นพัฒนาอาชีพซึ่งเป็นความเจริญก้าวหน้าในการทำงานมีตำแหน่งหน้าที่และได้รับผลตอบแทนจากองค์กรอย่างเหมาะสมส่งผลให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีและมุ่งมั่นทำงานด้วยความทุ่มเท ทำให้องค์กรมีการพัฒนาตามทิศทางและเป้าหมายการเป็นองค์กรดิจิทัล



สรุป/ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัยเรื่อง อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมองค์การที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ ครั้งนี้คือ ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรในการวิจัยอยู่ในระดับมากและพบว่า แนวทางการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลเริ่มจากผู้นำมีการสื่อสารแนวทางการปรับเปลี่ยนอย่างชัดเจน สร้างความผูกพันกับเป้าหมาย การปรับเปลี่ยนองค์การด้วยการกระตุ้นจิตใจให้พนักงานมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทุกกระบวนการทำงาน รวมทั้งมีกลไกสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อ ปรับปรุงพัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง และมีข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัยคือ 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และการประยุกต์ใช้ในองค์การ จากอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์การที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล หน่วยงานควรให้น้ำหนักเพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลตามลำดับดังนี้ 1) การสร้างนวัตกรรมองค์การหรือการที่องค์การนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบการทำงาน 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลและ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นทางปัญญาให้บุคลากรในองค์การเต็มใจทุ่มเททำงานโดยอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ จากองค์ความรู้ใหม่ ที่ค้นพบจากงานวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมองค์การและการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลโดยผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป จากข้อค้นพบทางวิชาการเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การ จึงเห็นควรมีการศึกษาในประเด็นนวัตกรรมองค์การในบทบาทตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล เพราะจากการวิเคราะห์พบว่าไม่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). การวิเคราะห์ความถดถอยและสหสัมพันธ์เชิงซ้อน การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 14). . กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.



- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (2562). รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562. กรุงเทพมหานคร: กองงานแผนวิสาหกิจฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). ถอดรหัสแนวโน้มใหญ่ของโลกปี 2020: โอกาสและการปรับตัวของธุรกิจในอนาคต. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 3(1), 1-23.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2562). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ในศตวรรษที่ 21. วารสาร Veridian E Journal ฯ สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 12(6), 1796-1816.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์กุล. (2561). Digital Transformation in action. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิซ.
- พยัต วุฒิรงค์. (2562). การจัดการนวัตกรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). หุ่นยนต์แทนแรงงานมนุษย์...มันคือความจริง. เรียกใช้เมื่อ 5 กันยายน 2560 จาก [http:// www.nationtv.tv/main/content/economy-business/378553940/](http://www.nationtv.tv/main/content/economy-business/378553940/)
- Armstrong, M. (1992). Strategies for Human Resource Management. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). Handbook Human Resource Management Practice, (10th ed.). London: Kogan Page.
- Bollen, K. A. . (1989). Structural equations with latent variables. New York: Wiley.
- Chesbrough, H. (2006). Open Business Models. Boston: Harvard Business School Press.
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. Journal of Applied Psychology, 78(1), 98-104.
- Hair, J. F. et al., (2006). Multivariate data analysis. (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR : A Model for Change in Business, Government and Our Community Loveland. Colorado: Prosci Research.
- 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.



- Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*. 4th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Madsen, S. et al. (2007). Influential factors in individual Readiness for change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93-110.
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1998). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological*, 103(1), 27-43.
- Nadler, L. (1984). *The Handbook of Human Resource Development*. New York: Wiley.
- Nastasi, B. K. & Schensul, S. L. (2005). "Contributions of qualitative research to the validity of intervention research". *Journal of School Psychology*, 43(3), 177-195.
- Polychroniou, P. (2008). "Styles of handling conflict in greek organizations: the impact of transformational leadership and emotional intelligence". *International Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 52-67.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1996). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. New York: Jossey-Bass.