

การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแห่งหนึ่ง  
ผ่านโครงการ PEA X-Ranger: เปิด เปลี่ยน ปลุก  
DEVELOPING THE COMPETENCIES OF EMPLOYEES PROVINCIAL  
ELECTRICITY AUTHORITY THROUGH THE PEA X-RANGER  
PROJECT: OPEN, CHANGE, GROWTH



<sup>1</sup>วสันต์ บุญล้อม

<sup>1</sup>Wasan Boonlom

นักวิชาการอิสระ

independent academic

sanpea2004@gmail.com

**Received:** September 15, 2023; **Revised:** November 20, 2023; **Accepted:** December 26, 2023

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการพัฒนาสมรรถนะพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแห่งหนึ่ง ผ่านโครงการ PEA X-Ranger: เปิด เปลี่ยน ปลุก เพื่อพัฒนาให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านทัศนคติ (Attitude) สติปัญญา (Intelligence) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ให้มีศักยภาพสูงขึ้น จนเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้ โดยมีขั้นตอนหลัก 3 ส่วน ดังนี้ 1.เปิด (ชั้นละลายพฤติกรรม: Unfreezing) 2.เปลี่ยน (ชั้นการเปลี่ยนแปลง: Changing) 3.ปลุก (ชั้นหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่: Refreezing) โดยใช้วิธีการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสังคมและยุคสมัย เช่น การสอนด้วยบทบาทสมมุติ (Role Playing) การฝึกฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) การระดมสมองโดยใช้แนวคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การจำลองและแก้ปัญหาจากเกม (Gamification) เป็นต้น ผลการประเมินพนักงานผู้เข้าร่วมโครงการ พบว่า สามารถพัฒนาสมรรถนะในด้านทัศนคติสูงขึ้น ร้อยละ 21 เพิ่มความตระหนักถึงการจัดการความรู้และนวัตกรรมสูงขึ้น ร้อยละ 30.50 และมีพฤติกรรมเชิงบวกสูงขึ้น ร้อยละ 23.20 จากผลลัพธ์ดังกล่าว จะส่งผลให้

---

<sup>1</sup> อดีตรองผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายวิศวกรรมและบริการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เกิดระบบนิเวศในการทำงานที่ดีขึ้น เกิดต้นแบบและเครือข่ายของการพัฒนาองค์กร อีกทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการยังสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางหรือต้นแบบด้านการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และท้ายที่สุดโครงการนี้จะกลายเป็นจุดเริ่มต้นของจุดเปลี่ยนที่จะนำพาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) หรือ PEA ฝ่าวิกฤติและคว้าโอกาสสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การเปลี่ยนแปลง สมรรถนะ ทัศนคติ พฤติกรรม

## Abstract

This article aims to present the development of employee competencies of a Provincial Electricity Authority through the PEA X-Ranger: Open, Change, Growth project to develop necessary and appropriate competencies. Keep up with the changes In terms of Attitude, Intelligence, Knowledge, and Skills, behavior can be changed to have higher potential. Until being a role model for others There are 3 main steps as follows: 1. Open (step of dissolving behavior: Unfreezing) 2. Change (step of change: Changing) 3. Growth (step of molding new behavior: Refreezing) using training methods that are consistent with society. and era such as teaching with role playing (Role Playing), deep listening exercises (Deep Listening), brainstorming using design thinking (Design Thinking), simulation and problem solving from games. (Gamification) etc. The results of the evaluation of employees who participated in the project found that they were able to improve their competency in attitude by 21 percent, increase their awareness of knowledge management and innovation by 30.50 percent, and have a higher level of positive behavior by 23.20 percent from these results. This will result in the organization being ready to receive change. A better working ecosystem will emerge. A prototype and network of organizational development has been created. In addition, various activities of the project can be used as guidelines or prototypes for developing the competency of employees in various departments efficiently and effectively. And ultimately, this project will become the starting point of a turning point that will lead the Provincial Electricity Authority (PEA) or PEA to overcome the crisis and seize the opportunity for sustainable success.

**Keywords:** changes, competency, attitude, behavior

## บทนำ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภค มีภารกิจ “จัดหาให้บริการพลังงานไฟฟ้าและดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม”

กว่า 63 ปี กับพื้นที่ในความรับผิดชอบ 74 จังหวัด ซึ่งมีความหลากหลายทั้งทางด้านภูมิศาสตร์ ด้านสังคม ความเป็นอยู่รวมไปถึงประเภทของกลุ่มลูกค้า ด้วยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้นำมาซึ่งความหลากหลายด้านความต้องการของกลุ่มลูกค้า จึงเกิดคำถามขึ้นว่า “กว่า 63 ปี ที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจมา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตอบสนองความต้องการและการบริการต่อลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วหรือยัง”

จากคำถามข้างต้นนำมาซึ่งการค้นหาคำตอบ ก่อให้เกิดแนวคิดและเครื่องมือมากมายที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการการวัดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ค่า KPI ค่าดัชนีวัดความสำเร็จ และค่าเกณฑ์วัดอื่น ๆ ที่การไฟฟ้าส่วนภูมิกษามาใช้ในปัจจุบัน นำมาซึ่งสถานะความกดดันในการทำงาน การแข่งขันทำงานโดยปราศจากการช่วยเหลือกันความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและความสุขในการทำงานลดลงจนสุดท้ายพนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นคุณค่าในตนเองเข้าสู่สภาวะหมดไฟในการทำงาน

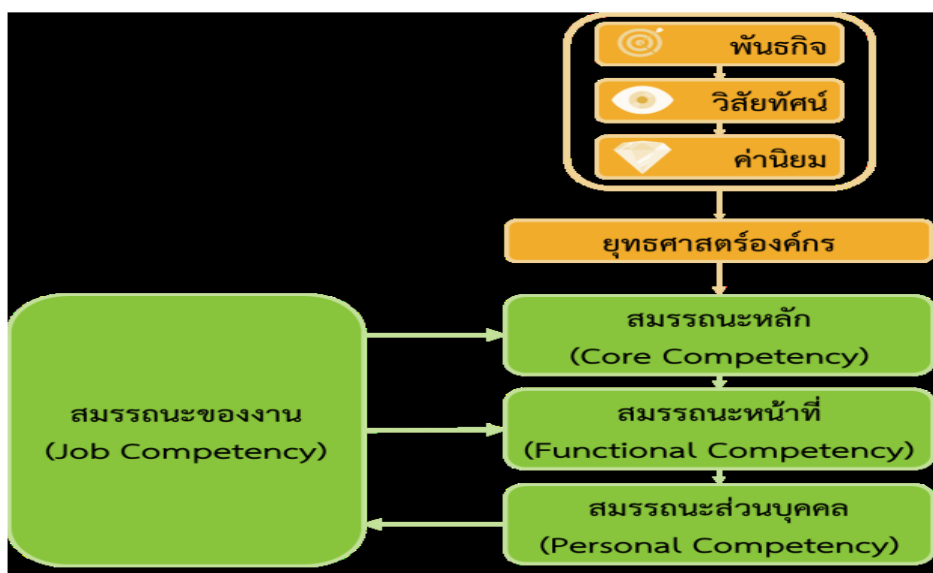
ดังนั้น หากมีโครงการพัฒนาสมรรถนะ ทั้งในด้านทัศนคติ สติปัญญา ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องจริงจึงจะช่วยลดจุดเจ็บปวดของพนักงานในองค์กร และผู้ใช้ไฟฟ้าได้ รวมทั้งยังเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรต่อไป

บทความนี้นำเสนอการพัฒนาสมรรถนะพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแห่งหนึ่ง ผ่านโครงการ PEA X-Ranger: เปิด เปลี่ยน ปลุก เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสม เนื้อหาหลักประกอบด้วย แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์ข้อมูล แนวทางพัฒนาที่นำเสนอ ผลการดำเนินการโครงการและสรุปผล

## ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรและทรัพยากรมนุษย์

### 1. แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะในองค์กร

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงาน จนนำไปสู่การพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 1 ผังการไหลแนวทางการพัฒนาสมรรถนะองค์กร

การพัฒนาสมรรถนะจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาผู้บริหาร เป็นต้น จากภาพที่ 1 แสดงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลายด้าน โดยเป็นสมรรถนะของงาน (Job Competency) และมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องอีก 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะหน้าที่ และสมรรถนะส่วนบุคคล และทุกส่วนจะเริ่มต้นจากพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร ผ่านยุทธศาสตร์องค์กร

## 2. หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพทั้งทัศนคติ ความรู้ ทักษะ ความเข้าใจและมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยมีกิจกรรมหลัก 4 ส่วน ประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มจากการพัฒนารายบุคคลที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ระยะสั้น การพัฒนาสายอาชีพมุ่งผลสัมฤทธิ์ระยะยาวที่ตัวบุคคล การบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นที่องค์กรแต่มุ่งผลสัมฤทธิ์ระยะสั้น และปิดจบที่การพัฒนาองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ระยะยาว ดังแสดงในภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบจะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติและมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานที่ดี ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถพัฒนางานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

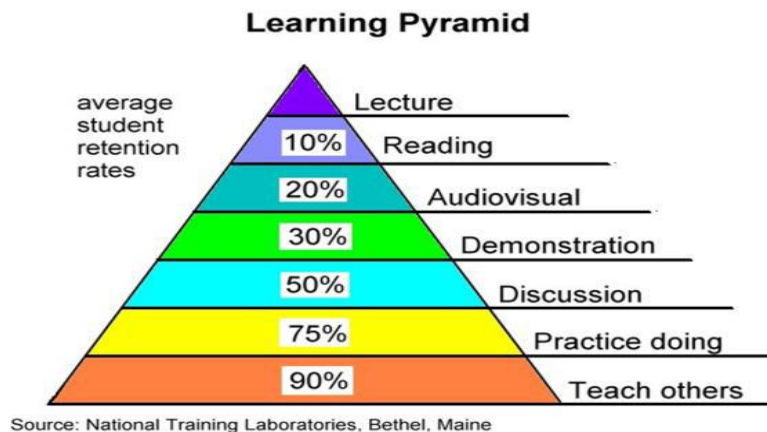


ภาพที่ 2 แนวคิดการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

พีระมิดแห่งการเรียนรู้ (Learning Pyramid) คือ การแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ จากภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงแนวทางการเรียนในแต่ละแบบและจำแนกประสิทธิภาพที่ได้รับออกเป็น 7 ระดับ 2 ส่วน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การเรียนรู้ด้วยการ ถ่า ย ท อ ด ค ว า ม รู้ (Traditional Passive) ประกอบด้วย การเรียนรู้ในระดับที่ 1- 4 ได้แก่ การบรรยาย การอ่าน การได้ดูและได้ยินเสียง การสาธิตการทำให้ดู (Lecture-Demonstrate) กลุ่มนี้จะเป็นการที่เราได้รับความรู้จากผู้อื่น แบบ Outside-in เป็นการเรียนรู้จากผู้รู้ หรือสิ่งที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้วในระดับหนึ่ง ผู้เรียนในกลุ่มนี้มักจะเป็นผู้รับ ถือเป็นการเรียนแบบ Inductive Learning

กลุ่มที่ 2 เรียนรู้ด้วยการสร้างความรู้เองเป็นทีม (Teaming Active) ประกอบด้วย การเรียนรู้ในระดับที่ 5-7 (Discussion-Teach others) กลุ่มนี้จะมีการหารือกันในกลุ่ม มีการลงมือปฏิบัติจริง และมีการถ่ายทอดสิ่งที่ทำให้ผู้อื่นทราบ เป็นการเรียนรู้ที่ต้องทำความเข้าใจด้วยตนเอง แล้วถ่ายทอดออกมาด้วยการปฏิบัติ เป็นการเรียนแบบเข้าใจข้างในตัวเองก่อน แล้วจึงถ่ายทอดให้คนอื่น หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการเรียนแบบสรุปผลที่ได้ประสบพบเจอ แล้วมารวบรวมวิเคราะห์ให้เกิดเป็นแนวคิดหรือหลักการ ถือเป็นการเรียนแบบ Deductive Learning



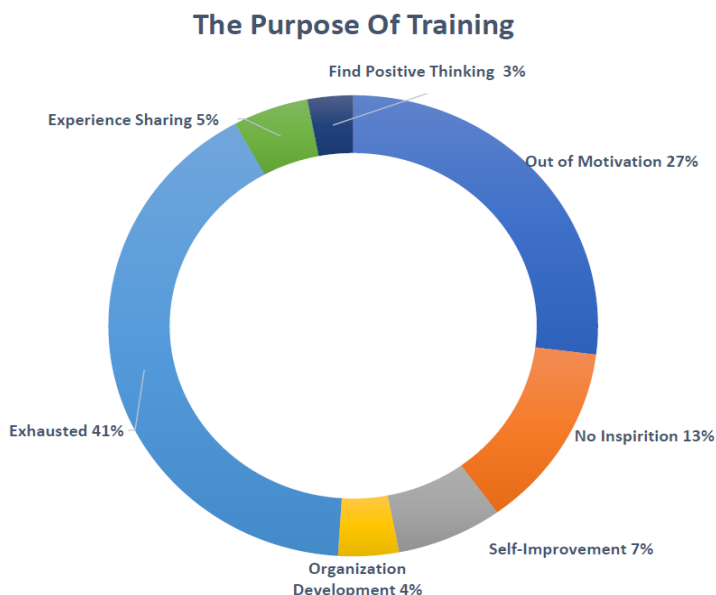
### ภาพที่ 3 พิระมิดแห่งการเรียนรู้

โครงการ PEA X-Ranger: เปิด เปลี่ยน ปลุก ได้นำเอาหลักการ จากการเรียนรู้ทั้ง 7 ระดับ ข้างต้น มาใช้ในโครงการฝึกอบรมดังกล่าว โดยที่พนักงานทุกคนจะได้ใช้ทั้งการฟังบรรยายในห้อง การเห็น ตัวอย่าง การแลกเปลี่ยนพูดคุยสนทนา การทดลองปฏิบัติจริง และการสอนกัน ซึ่งนี่เป็นหนึ่งในจุดแข็งของ โครงการ เพราะมีทั้งความหลากหลายที่ทำให้ผู้เข้าอบรมมีสติและตั้งใจ พร้อมทั้งฝึกการเรียนรู้ในวิธีการที่ แตกต่างกันไปตามแต่ละสภาพแวดล้อม

### แนวทางการพัฒนาที่นำเสนอ

มนุษย์มีศักยภาพที่เป็นความรู้ ความสามารถ หรือพลังที่แฝงอยู่ในตัวเอง ซึ่งสามารถนำมาใช้ พัฒนาตนเองและสิ่งรอบ ๆ ตัว อย่างไม่รู้จบ ปัญหาหนึ่งของมนุษย์รวมถึงพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ ไม่รู้ว่าตนเองนั้น มีศักยภาพในด้านใดและไม่รู้แม้กระทั่งวิธีค้นหา หรือวิธีการดึงศักยภาพที่มีอยู่ภายใน ตัวเองออกมา เพื่อทำความรู้จัก จัดการและพัฒนาให้ศักยภาพที่มีอยู่นั้นเพิ่มขึ้นได้อย่างไร บางคนต้องใช้ เวลานานกว่าจะได้คำตอบ

แต่ปัญหาที่ใหญ่กว่านั้น คือ รู้ว่าตนเองมีความรู้ มีความสามารถ มีศักยภาพด้านใด แต่หมดไฟใน การนำศักยภาพเหล่านั้นมาใช้ในการทำงาน แล้วจะมีกระบวนการอะไรที่จะผลักดันให้เกิดการค้นหา เรียนรู้ จัดการ และพัฒนาศักยภาพภายในตัวเอง ที่ยิ่งไปกว่านั้นกระบวนการนี้จะต้องกระตุ้น หรือปลุกไฟ แห่งศักยภาพที่มีอยู่ในตัวนั้น ให้ลุกโชนช่วงอยู่ตลอดเวลา คือ ความท้าทายอย่างที่สุดของ โครงการ PEA X-Ranger: เปิด เปลี่ยน ปลุก



ภาพที่ 4 คุณลักษณะของพนักงานจากการสำรวจ

จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของพนักงานในพื้นที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแห่งหนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะด้าน Exhausted มีสูงถึงร้อยละ 41 โดยคุณลักษณะนี้เป็นการสำรวจจากกลุ่มพนักงานที่มีความตั้งใจในการเข้าร่วมโครงการ PEA X-Ranger: เปิด เปลี่ยน ปลุก

### 1. การออกแบบกิจกรรม

แนวทางการค้นหา เรียนรู้ พัฒนาและปลุกไฟแห่งศักยภาพในการทำงานนั้น ทีมงานได้นำแนวทฤษฎีของปัญหา 3 ฐาน มาเป็นแกนของกิจกรรมและมี 6C Models เป็นตัว ร้อยเรียงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดย ปัญหา 3 ฐาน คือ กระบวนการดำเนินชีวิตที่ยึดโยงกับหลักไตรสิกขา ในพระพุทธศาสนา เป็นการระลึกถึง “สภาวะ” หรือ “ฐาน” ภายในตนเอง เพื่อการพัฒนาตนเอง มี 3 ฐาน คือ ฐานกาย (กายกรรม) ฐานความคิด (วจีกรรม) และฐานใจ (มโนกรรม) โดยแสดงภาพรวมและความสัมพันธ์ไว้ในภาพที่ 5

"ฐานกาย" คือ การฝึกสติให้อยู่กับร่างกาย โดยเชื่อมโยงให้เกิด ทักษะ Psychomotor Domain ที่เกิดจากการลงมือทำ ก่อให้เกิดประสบการณ์ สัมผัสติดญาณ ที่ไม่ใช่เหตุผลเชิงตรรกะ ดังนั้น การทำกิจกรรมในฐานกายนี้จะทำให้พนักงานในองค์กร มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง เกิดความสนทนสนม ส่งผลดีต่อการสื่อสารภายในองค์กร และเป็นการพักผ่อนสมอง

"ฐานความคิด" คือ การฝึกการแสดงถึงองค์ความรู้ (Cognitive Domain) ในเชิงเหตุผล การคิดวิเคราะห์ เข้าใจ ด้วยกระบวนการคิด การเรียนรู้ผ่านการอ่าน การฟัง การอภิปราย

ดังนั้น การทำกิจกรรมในฐานความคิดนี้จะทำให้พนักงานในองค์กรมีกระบวนการตัดสินใจที่ผ่านการคิด วิเคราะห์ อธิบาย อภิปราย และหาเหตุผลอย่างเป็นหลักการตามกฎระเบียบขององค์กรและต่อยอดสู่การค้นพบไอเดียใหม่ หลักการใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ ในที่สุด

"ฐานใจ" คือ การฝึกการแสดงถึงอารมณ์และความรู้สึก (Affective Domain) โดยการให้คุณค่ากับความรู้สึกของใจเป็นเป้าหมายสำคัญ ซึ่งต้องยอมรับว่าลักษณะของอารมณ์ความรู้สึก จะมีการขึ้นลงตามสิ่งที่มากระทบ ดังนั้น การทำกิจกรรมในฐานใจ จะส่งเสริมให้พนักงานได้รู้และเข้าใจคุณค่าในตัวเอง รวมถึงการเปิดรับและการมองเห็นคุณค่าของผู้อื่นก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเห็นอกเห็นใจกันมากยิ่งขึ้นจนนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

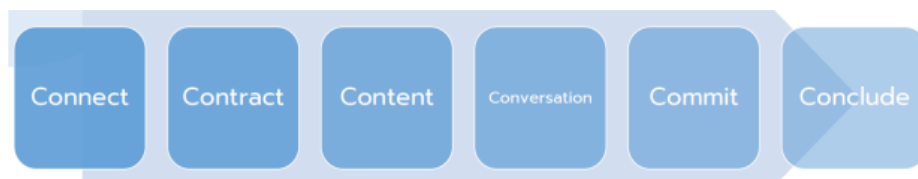


ภาพที่ 5 ปัญหา 3 ฐาน

6C Models เป็นหัวใจของการจัดกระบวนการเรียนรู้ ช่วยร้อยเรียง เชื่อมโยง สร้างสรรค์ และออกแบบพื้นที่ให้พนักงานที่เข้าร่วมอบรมเรียนรู้จากชีวิตจริง เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ทุกคนเอาชีวิตลงมาเรียนรู้ เป็นครูของกันและกัน จนเกิดการสนทนา มีส่วนร่วมคิดร่วมสร้าง นำมาเชื่อมโยงกับชีวิตจริง เข้าถึง ตัดสินใจ ลงมือทำ นำไปใช้จริง โดย 6C Models ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. Connect การเชื่อมความสัมพันธ์ในระดับลึก เพื่อให้เกิดพื้นที่ปลอดภัยในการร่วมกิจกรรม
2. Contract การสร้างข้อตกลงร่วมกันในระหว่างการอบรม
3. Content การนำเสนอประเด็นของเนื้อหา เรื่องราวหรือสิ่งที่ต้องการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลลัพธ์
4. Conversation สนทนา พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือ Coaching Moment
5. Commit การสร้างความตระหนักรู้ ความรับผิดชอบการมีส่วนร่วม หรือสัญญาใจต่อกัน
6. Conclude การสรุปผลลัพธ์ของการกระทำ หรือกิจกรรมต่าง ในการอบรม เพื่อให้เกิดภาพเป้าหมายเดียวกัน

ในโครงการ PEA X-Ranger: เปิด เปลี่ยน ปลุก ได้นำแนวคิดของปัญญา 3 ฐาน เป็นแกนหลักของกิจกรรม โดยมี 6C Models เป็นตัวดำเนินเรื่องราวและสะพานเชื่อมแต่ละกิจกรรมเข้าด้วยกัน ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 องค์ประกอบ 6C Models

## 2. กิจกรรมเชิงจิตวิทยา

กิจกรรมเชิงจิตวิทยา เป็นกิจกรรมที่เน้นการทำความรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้ ทั้งด้านความปรารถนา รวมถึงปมปัญหาที่เปราะบางภายในจิตใจ เพื่อให้เกิดการยอมรับ นำไปสู่ความเข้าใจ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการแก้ไข พัฒนาชีวิตให้มีความสุข นอกจากนี้การเรียนรู้ที่จะเข้าใจตนเอง ยังมีกระบวนการสร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อการแบ่งปันและเรียนรู้เรื่องราว ของเพื่อน ๆ ที่รับการอบรม เพื่อเป็นแรงบันดาลใจ การเข้าใจ ยอมรับผู้อื่น และมองโลกในแง่ดีโดยเริ่มต้นด้วยการละลายความคิด และจิตวิญญาณของผู้เข้าอบรมให้มีอายุเท่ากับ คือ 10 ขวบ โดยใช้กิจกรรม "Begin Again" เพื่อเตรียมฐานใจ ให้ผู้รับการอบรม "โตขึ้นหน่อยอยากเป็นอะไร" เป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ปลดปล่อยจินตนาการความฝัน ความตั้งใจในวัยเด็กและพาทุกคนกลับสู่โลกปัจจุบันกับเส้นทางที่เลือกคือการเป็นส่วนหนึ่งของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค แม้จะต่างจากความฝันในวัยเด็ก แต่จงเชื่อมั่นว่าทุกอย่างที่เกิดขึ้นดีเสมอเปิดการยอมรับสู่ความเข้าใจ พร้อมทั้งจะพัฒนาศักยภาพภายในตัวเองเพื่อการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ด้วยการเตรียมความ

พร้อมด้าน"ประสบการณ์ vs โอกาส" ผ่านการเรียนรู้ Self Esteem การเรียนรู้คุณค่าในตัวเองนำไปสู่การนับถือตัวเองและ Being คุณสมบัติที่ดี กับการกล่าวคำทอ และกล่าวชม เพื่อการสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน และตอกตะปุดอกสำคัญ ด้านจิตวิทยา คือ การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening)

### 3. กิจกรรมสันตนาการ

กิจกรรมสันตนาการ คือ กิจกรรมที่เน้นทำความรู้จักผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ มีเป้าหมายในการทลายกรอบกำแพงของบุคลิกส่วนตัว และสังคม เพื่อสร้างเครือข่าย โดยเริ่มต้นจากการรู้จัก สู่การเป็นเพื่อน พี่ น้อง ในที่สุด รวมทั้งสร้างระบบนิเวศแห่งความปลอดภัยผืนใหญ่ในการอบรมที่กล้าจะเปิดใจยอมรับ ช่วยเหลือกัน ในทุก ๆ กิจกรรมของการอบรม "เพื่อนจำ...เธออยู่ไหน" สร้างความสัมพันธ์ผ่านการตามหาและทำความรู้จักเพื่อนใหม่ ผ่านป้ายชื่อเพื่อน และเสียงเพลง "ชั่วโมงศิลปะ" กิจกรรมต่อเนื่องเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับเพื่อนใหม่ สู่การเปิดใจและขยายพื้นที่ปลอดภัยผ่านการส่งต่อกระดาษและวาดรูปเพื่อนที่ละส่วนประกอบกันจนเป็นรูปเหมือนของเราที่เพื่อนวาดให้ "หอยจำหอย" ขยับความสัมพันธ์ให้ใกล้ชิดกันด้วยการทำกิจกรรมกลุ่ม 3 คน ผ่านการสัมผัสมือ การวิ่งหาเพื่อน และการจับกลุ่มใหม่ "ลูกบอลปริศนา" ความสัมพันธ์ที่เชื่อมกันด้วยความสนุกจากการส่งลูกบอลสีและลูกบอลคำสั่ง ลุ้นทุกครั้งที่เสียงเพลงหยุดลง กับการเปิดคำสั่งจากบอลปริศนา คำสั่งที่จะนำมาซึ่งมวลแห่งความสุขและเสียงหัวเราะ

### 4. การให้ความรู้

กิจกรรมการให้ความรู้ ถือว่าเป็นความท้าทายอย่างที่สุดสำหรับคณะผู้จัดอบรม เพราะเนื้อหาทั้ง 3 ส่วน มีความเข้มข้นมาก โดยเริ่มต้นจากแก่นของแนวคิด "ปัญญา 3 ฐาน" สู่การพิสูจน์ ปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร "TRUSTED" จากความเชื่อมั่น เปลี่ยนผ่านสู่ความไว้วางใจและพัฒนาต่อไปสู่ความน่าเชื่อถือ ด้วยกิจกรรม "3 5 9" นับเลข 1-100 เพื่อให้ประจักษ์ต่อผลลัพธ์ขององค์กรที่มีรสนิยมในการปลูกฝัง Mindset ให้แต่ละส่วนงานย่อยทำงานแบบแข่งขันกันเทียบกับผลลัพธ์ของกระบวนการในการทำงานที่ทุกส่วนงานย่อยต่างช่วยเหลือกันและมีรสนิยมในการเสพความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน "วาดภาพต่อใจ" กิจกรรมที่สื่อให้ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร และยังสะท้อนภาพให้เห็นชัดขึ้นด้วยกิจกรรม "วงกลมแห่งชัยชนะ" นอกจากการสื่อสารแล้ว ยังได้ลองลงมือทำ ซึ่งผลมีทั้งได้และไม่ได้ ไม่กลัวกับการที่จะเริ่มต้นใหม่ ถนอมกายรักษาใจกัน ด้วยคำว่าขอโทษทุกกิจกรรมสะท้อนปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร TRUSTED

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กิจกรรมที่เจียรนัยคุณค่า ของมนุษย์ผ่านความรู้แฝงที่ส่งสมมาจากประสบการณ์การทำงาน สู่การถ่ายทอดองค์ความรู้ สู่รูปแบบการเก็บ การเผยแพร่ความรู้และการนำไปพัฒนาต่อยอดที่ทันสมัย ไม่มีที่สิ้นสุด ด้วยการถอดความรู้จากคลิวิดิโอและกิจกรรม "กระดาษ 1 แผ่น ทำอะไรได้บ้าง"

นวัตกรรม Innovation กิจกรรมที่สร้างความตระหนักรู้ถึงโลกที่กำลังพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง หากองค์กรใดยังสมัครใจพอใจกับความสำเร็จเดิม ๆ โดยไม่มีการพัฒนาให้ทันโลก หรือนำหน้าเทคโนโลยีไม่พ้นการเป็นองค์กรที่รอวันทำลายตัวเอง ถูก Disruptive ให้ถูกลืม และทิ้งร้างอยู่ในโลกใบเก่า การคิดที่

พัฒนาเริ่มต้นง่าย ๆ จากกระบวนการคิดเชิงออกแบบ หรือ Design Thinking ที่ศึกษาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้านำมาออกแบบและพัฒนาต่อเป็น Prototype สู่อการ Pitching เสนอขายต่อลูกค้า เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นคุณค่าของ Innovation และ Design Thinking โดยสะท้อนผ่านการประเมินผลหลังการอบรม

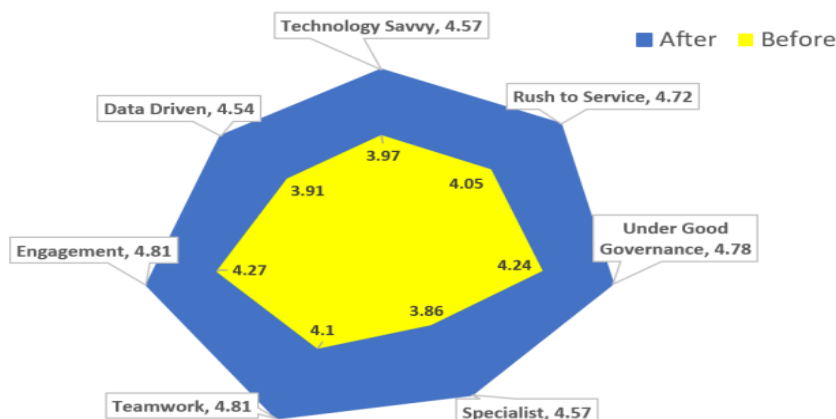
### 5. การมีส่วนร่วม

เป้าหมายหลักของการทำกิจกรรมในโครงการ นอกจากจะให้ผู้เข้าร่วมได้ "เปิด" คือการเปิดใจ เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยร่วมกันในการพูดคุยเรียนรู้เรื่องราวทั้งความสุข ความทุกข์ของกันและกัน "เปิด" สู่อการ "เปลี่ยน" โดยการปลดพันธะตัวเองจาก Mindset เก่า ๆ ที่สร้างรอยร้าวและบาดแผลแห่งความเจ็บปวดในการทำงาน ล้างพลังงานด้านลบออกจากใจ เพื่อปลูกฝังพลังงานด้านบวกเข้าไปแทนที่

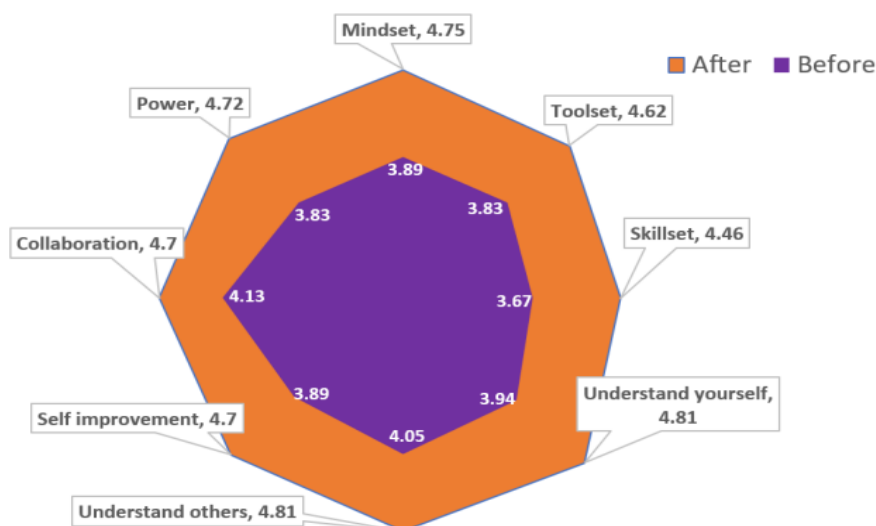
"เปิด" สู่อการ "เปลี่ยน" เพื่อเรียนรู้ที่จะ "ปลูก" Growth Mindset เรียนรู้ และยอมรับคุณค่าที่คู่ควรแก่การภูมิใจในตนเองและเพื่อนร่วมงานและที่สำคัญคือการปลูกโอกาสแห่งการพัฒนาตนเองและองค์กร ให้ทันโลก ล้าสมัย มีเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียวกัน สิ่งที่ทำให้คณะผู้จัดโครงการรู้ชัดได้ว่าทุกกิจกรรมสามารถพาผู้เข้ารับการอบรมไปถึงเป้าหมายที่ตั้งใจได้ คือการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินกิจกรรม เช่น การบอกเล่า หรือสรุปสิ่งที่ได้จากการเข้าร่วมแต่ละกิจกรรมโดยไม่เข้าไปจำกัดหรือชี้นำว่าความเห็นใดถูกหรือผิด บางกิจกรรมออกแบบการมีส่วนร่วมผ่านผลงานหรือชิ้นงาน โดยเปิดโอกาสในการนำเสนอแนวคิดอย่างอิสระไร้ขอบเขตหรือกรอบที่ปิดกั้น แต่ยังคงอยู่ในพื้นฐานความเป็นจริง

### ผลการดำเนินการโครงการ

จากการจัดโครงการ PEA X-Ranger: เปิด เปลี่ยน ปลูก ทำให้พนักงานผู้เข้าร่วมโครงการ มีสมรรถนะที่สูงขึ้นในหลายมิติ โดยมีรายละเอียดตามภาพที่ 7 และ 8



ภาพที่ 7 ผลการสำรวจความเข้าใจในปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร (TRUSTED)



ภาพที่ 8 ผลการสำรวจสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละด้าน

จากผลสำรวจที่ได้นั้น ในเบื้องต้นอธิบายได้ว่าโครงการ PEA X-Ranger: เปิด เปลี่ยน ปลุก สามารถเพิ่มพลังในการทำงานได้ ร้อยละ 23.24 ความเข้าใจในคุณค่าตนเอง ร้อยละ 22.08 มีความตั้งใจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทำงานเป็นทีม ร้อยละ 17.31

## บทสรุป

การพัฒนาสมรรถนะพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแห่งหนึ่ง ผ่านโครงการ PEA X-Ranger: เปิด เปลี่ยน ปลุก เป็นการประยุกต์ใช้หลักการ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลง (Changing) และการหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ร่วมกับแนวทางการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับ สังคมและยุคสมัย ซึ่งประกอบด้วยการสอนด้วยบทบาทสมมติ (Role Playing) การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) การระดมสมองโดยใช้แนวคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการจำลองและแก้ปัญหาจากเกม (Gamification) สำหรับการพัฒนาสมรรถนะพนักงาน

ผลการดำเนินการโครงการ PEA X-Ranger: เปิด เปลี่ยน ปลุก พบว่าสามารถพัฒนาสมรรถนะในด้านทัศนคติสูงขึ้น ร้อยละ 21 เพิ่มความตระหนักถึงการจัดการความรู้และนวัตกรรมสูงขึ้น ร้อยละ 30.50 และมีพฤติกรรมเชิงบวกสูงขึ้น ร้อยละ 23.20 โครงการนี้ ถือเป็นการติดอาวุธให้กับพนักงาน ทั้งในด้านจิตใจ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ก่อเกิดแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างประโยชน์ให้กับสังคม รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการยังสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางหรือต้นแบบด้านการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## เอกสารอ้างอิง

- เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. อุตรธานี : แม่ละมุลการพิมพ์
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- มิตร สุวรรณ. (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ*. เกษมบัณฑิต, 20(1)
- อนุชาติ ปิยนราวิชญ์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางเขน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกริก