การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร*

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ERA OF DIGITAL OF GOVERNMENT ORGANIZATIONS IN SUANLUANG DISTRICT AREA, BANGKOK METROPOLITAN

[1]**นนทพร ธีระวัฒนสุข, กมลพร กัลยาณมิตร, สถิตย์ นิยมญาติ และ ชูชีพ เบียดนอก**

[1]Nontaporn Teerawatanasuk, Kamolporn Kalyanamitra,
Satit Niyomyaht and Chucheep Biadnok

[1]**คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี**

[1]Faculty of Political Science, Bangkok Thonburi University

[1]E-mail: Nontaporn@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารขององค์การภาครัฐ ข้าราชการขององค์การภาครัฐ และพนักงานราชการ/ลูกจ้าง ในพื้นที่เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร จำนวน 22 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปความแบบพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร พบว่า หน่วยงานได้คาดการณ์ความต้องการเพื่อจัดหาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอ มีการปรับปรุงรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกให้สอดคล้องกับยุคสมัย เสริมสร้างองค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็น แต่การบริหารค่าตอบแทนยังไม่สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การให้สวัสดิการเน้นเรื่องของคุณภาพชีวิต ความสุขในการทำงาน การดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิต และการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเก็บและประมวลข้อมูล 2) ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร พบว่า ขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าตอบแทนยังไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรไม่มีความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองไม่มาก และ 3) แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวงกรุงเทพมหานคร พบว่า ควรมีการปรับจำนวนบุคลากร นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาความรู้และทักษะประเมินผลการปฏิบัติงานให้บ่อยขึ้น บริหารค่าตอบแทนและพัฒนาด้านสวัสดิการให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ยุคดิจิทัล; หน่วยงานภาครัฐ

---

* Received March 13, 2024; Revised August 7, 2025; Accepted August 14, 2025

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the human resource management in the era of digital of government organizations in Suanluang District Area, Bangkok Metropolitan, 2) to study the problems and obstacles of human resource management in the era of digital of government organizations in Suanluang District Area, Bangkok Metropolitan, and 3) to study the human resource management guidelines in the era of digital of government organizations in Suanluang District Area, Bangkok Metropolitan. The research was Qualitative, key informants in this study were executives of government organizations, civil servants of government organizations and government employees in Suanluang District Area, Bangkok Metropolitan. There were 22 Key informants by a purposive selection. The research tools were semi-structured interviews. Data were analyzed by using a descriptive summary.

The results found that 1) the human resource management in the era of digital of government organizations in Suanluang District Area, Bangkok Metropolitan found that the government organizations had anticipated needs in order to provide adequate human resources. The recruitment and selection format had been improved to be consistent with the times, strengthen knowledge and necessary skills. But compensation management was still not keeping up with the digital era, providing welfare focuses on quality of life, happiness at work, taking care of physical and mental health and performance evaluation, technology had been introduced to help collect and process data, 2) the problems and obstacles of human resource management in the digital era of government organizations in Suanluang District Area, Bangkok Metropolitan found that there was a shortage of skilled personnel. Digital technology skills compensation was still not in line with the cost of living. Performance evaluation was not continuous. The budget was still insufficient. Personnel did not understand digital technology, and not much importance is given to self-development, and 3) the human resource management guidelines in the era of digital of government organizations in Suanluang District Area, Bangkok Metropolitan was found that the number of personnel should be adjusted, used digital technology, developed knowledge and skills assessed performance more frequently, managed compensation and developed welfare to be consistent with current conditions.

Keywords: Human Resource Management; the Era Digital; government organizations

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้องค์การเดินหน้าสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสำเร็จขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นหลัก ในบริบทของสังคมโลก ไม่ว่าจะเป็นสังคมที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนา การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการบริหารในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือวัฒนธรรม การ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทั้งความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จะนำไปสู่การพัฒนาระบบอื่น ๆ ในสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามไปด้วย มนุษย์เองต่างต้องการพัฒนาและบริหารตนเองให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน องค์การก็มีเป้าหมายที่จะเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการเติบโตนั้นขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกคน หากพนักงานแต่ละคนมีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการทำงาน ย่อมส่งผลโดยตรงต่อความสามารถขององค์การโดยรวม การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง องค์การควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ และคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว (พัฒน์รวี วัยวุฒิ, 2564)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลไกสำคัญของการบริหารองค์การ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ พร้อมทั้งส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการสร้างประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ ปัจจุบัน ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนต่างตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การของตนเองอย่างจริงจัง โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้น เช่น การวางแผนตำแหน่งงาน อัตราค่าตอบแทน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบรรจุและแต่งตั้ง ไปจนถึงการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการทำงาน การให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตลอดจนถึงกระบวนการเกษียณอายุงาน ด้วยเหตุนี้องค์การจึงจำเป็นต้องสร้างระบบที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาบุคลากรจึงไม่ใช่เพียงทางเลือก แต่เป็นความจำเป็น เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด พนักงานก็เปรียบเสมือน “ฟันเฟือง” ที่มีบทบาทสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน หากองค์ประกอบใดขาดหาย องค์การอาจไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่น ในทางกลับกัน หากทุกชิ้นส่วนทำงานได้ดี ก็ย่อมส่งผลให้องค์การสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง ดังนั้น การวางแผนและการดำเนินการด้านการสรรหาบุคลากรควรมีความรอบคอบและเป็นระบบ ต้องใส่ใจในรายละเอียดทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ตรงตามความต้องการขององค์การ การสรรหาบุคลากรจึงไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้นำ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงานในองค์การ (เจษฎา สิงหเสรี, 2564)

แม้ว่าในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้รับการยอมรับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ แต่ในทางปฏิบัติโดยเฉพาะในระบบราชการ ยังพบข้อจำกัดหลายประการที่ส่งผลต่อคุณภาพของบุคลากรภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นการขาดแคลนทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ทันสมัย ขาดความเชี่ยวชาญในหน้าที่ และไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของสังคมในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาที่พบได้บ่อยคือบุคลากรมีทัศนคติเดิม ๆ ขาดความตระหนักในหน้าที่ และยังคงยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบอำนาจนิยม ระบบราชการที่มีขั้นตอนซับซ้อน และการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม อีกทั้งการเปิดพื้นที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมก็ยังมีข้อจำกัด สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐยังไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมยุคใหม่ได้อย่างแท้จริง

โดยเฉพาะในพื้นที่เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการขยายตัวของชุมชนเมืองอย่างรวดเร็ว มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกายภาพ สังคม และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานภาครัฐในพื้นที่จึงมีภารกิจที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อความต้องการของประชาชน การให้บริการภาครัฐต้องมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจเบื้องต้นพบว่า หน่วยงานในเขตสวนหลวงยังประสบปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ทั้งในด้านทักษะการใช้เทคโนโลยี ทัศนคติในการทำงาน การเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ รวมไปถึงการสร้างระบบบริหารงานบุคคลที่เน้นผลสัมฤทธิ์และความรับผิดชอบต่อประชาชนเป็นสำคัญ จากสถานการณ์ดังกล่าว จึงเป็นแรงจูงใจให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร ในบริบทของยุคดิจิทัล เพื่อวิเคราะห์ลักษณะการบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงเสนอแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถยกระดับคุณภาพของภาครัฐให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวงกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร

แนวคิดเกี่ยวกับยุคดิจิทัล

วิวัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล จะเห็นได้ว่า ประเทศไทยเริ่มมีความคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นระยะเวลานาน ไม่ว่าจะเป็นการใช้อินเทอร์เน็ต การซื้อของออนไลน์ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแอปพลิเคชั่นในมือถือ ผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมถึงการพัฒนาหรือวิวัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ช่วง ด้วยกันคือ

Digital 1.0 เปิดโลกอินเตอร์เน็ต ยุคเริ่มต้นของอินเตอร์เน็ต (Internet) เป็นช่วงเวลาที่กิจกรรมและการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนจาก ออฟไลน์ (Offline) เป็นออนไลน์ (Online) มากขึ้น เช่น เปลี่ยนจากการส่งจดหมายทางไปรษณีย์เป็นการส่งอีเมล์ (E-mail) และการถือกำเนิดของ เว็บไซต์ (Website) ที่ทำให้เราเข้าถึงข่าวสารข้อมูลได้ง่ายละทั่วถึงตลอด 24 ชั่วโมง เริ่มมีกิจกรรมเชิงพาณิชย์และโฆษณา ผ่านเครื่องมือออนไลน์เสมือนมีหน้าร้านที่ทุกคนบนโลกเห็นเราได้ง่ายขึ้น (ภัทรา จรรยาธรรม, 2564)

Digital 2.0 ยุคโซเชียลมีเดีย ต่อจากยุค Digital 1.0 เป็นยุคลที่ผู้ใช้งานสามารถสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์ที่เรียกว่าเครือข่ายสังคม (Social Network) เริ่มจากการสนทนาติดต่อสื่อสารกันกับเพื่อนสมาคมกลุ่มเล็ก ๆ แล้วเริ่มขยายวงกว้างไปสู่การดำเนินกิจกรรม ในเชิงธุรกิจ โดยนักธุรกิจส่วนใหญ่มองว่าSocial Media เป็นเครื่องมือเชื่อมต่อและสร้างเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างดีด้วยการคลิกเพียงครั้งเดียว อีกทั้งช่วยพัฒนา Brand วัดผลการดำเนินงาน ส่งเสริมภาพลักษณ์แบรนด์ Social Media จึงเป็นเหมือนกระบอกเสียงและเวทีเสนองานแก่นักธุรกิจสู่คนทั่วโลกเป็นอย่างดี นอกจากนี้ Social Media ยังเป็นอำนาจใน

การต่อรองของผู้บริโภคที่กำลังตัดสินใจเลือกสินค้าและบริการเนื่องจากมีตัวเลือกและร้านค้าให้เห็นมากขึ้น (ภัทรา จรรยาธรรม, 2564)

ยุค Digital 3.0 หรือยุคแห่งข้อมูล (Big Data) เป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล และการใช้ข้อมูลที่มีจำนวนมากให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตของ Social Media และ E-Commerce ของยุค Digital 2.0 ทำให้ข้อมูลจำนวนมหาศาล และเริ่มมีการให้ความสำคัญจากการ ใช้ประโยชน์ของข้อมูลจำนวนมาก (Big Data) ที่มี เพราะเป็นแหล่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันทางธุรกิจได้ จากการประมวลผล วิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้บริโภคจากข้อมูลเพื่อ สร้างสินค้าหรือบริการที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ทุกองค์กรต่างต้องการใช้ ประโยชน์จากข้อมูลจำนวนมากนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่การนำข้อมูลมาตอบสนองอย่างทันท่วงที (Real time) จำเป็นต้องมีระบบคลาวด์ Cloud Computing มาช่วยอำนวยความสะดวก จัดเก็บข้อมูล และทำให้เราสามารถเข้าถึงข้อมูลบนคลาวด์จากที่ใดก็ได้ ผู้ใช้ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบ ข้อมูลต่างๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต สามารถจัดการบริหารข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลกับผู้อื่น (Shared Services) ได้ ช่วยลดต้นทุนการจัดเก็บ นอกจากนี้ Big Data ยังสามารถนำมาพัฒนาต่อยอดพัฒนา เป็นแอปพลิเคชั่น (Application) ซึ่งรองรับการใช้งานผ่านทางโทรศัพท์มือถือหรือแท็บเลตได้อีกด้วย (พัชราภา โพธิ์อ่อง, 2561)

ยุค Digital 4.0 หรือยุคปัจจุบันที่มีคนกล่าวว่าเป็นยุคที่เทคโนโลยีมีมันสมอง หรือความฉลาดของเทคโนโลยี ที่สามารถทำให้อุปกรณ์ต่างๆ สื่อสารและทำงานกันเองได้อย่างอัตโนมัติ โดยอาจกล่าวได้ว่า ในสามยุคแรก เทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก และช่วยประมวลผลข้อมูลต่างๆ แต่ยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีถูกพัฒนาเพื่อทำงานบางอย่างแทนมนุษย์หรือและเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ในการใช้ความคิดเพื่อข้ามขีดจำกัดสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ๆ โดยจะใช้ชื่อยุคนี้ว่า เป็นยุค Machine-to-Machine ตัวอย่างเช่น การสั่งผ่านเสียงหรือแอปพลิเคชั่น หรือการจำลองสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการวางแผน (พัชราภา โพธิ์อ่อง, 2561)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้ให้กับบุคคลภายในระยะเวลาหนึ่ง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีขอบเขตกว้างกว่าการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว เพราะครอบคลุมถึงชุดกิจกรรมที่องค์กรวางแผนและดำเนินการภายในช่วงเวลาที่กำหนด โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างยั่งยืน กิจกรรมหลักที่อยู่ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) มุ่งเน้นทักษะเฉพาะทางที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีในการปฏิบัติงาน, การศึกษา (Education) เน้นการเพิ่มพูนความรู้ในระยะยาวเพื่อการเติบโตในอาชีพและ การพัฒนา (Development) มุ่งสร้างศักยภาพในเชิงลึก เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับบทบาทใหม่หรือความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต (Nadler, 1984)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มุ่งเสริมสร้างและยกระดับศักยภาพของพนักงานเพื่อให้สามารถรับมือกับภาระงานที่หลากหลาย และตอบสนองต่อความต้องการขององค์การในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประโยชน์จากการพัฒนานี้มิได้จำกัดเฉพาะตัวพนักงานเท่านั้น หากแต่ยังส่งผลดีต่อองค์การ

ในภาพรวม ทั้งในแง่ของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และการเสริมความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Mathis & Jackson, 2004) ในมุมมองของ Gilley, Eggland and Maycunich (2002) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกอธิบายว่าเป็นกระบวนการที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ โดยใช้ทั้งกิจกรรมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้เห็นผลในทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะช่วยเตรียมความพร้อมขององค์การในการเผชิญกับการแข่งขันที่เข้มข้นมากขึ้น ขณะที่ Rothwell (2005) ได้ชี้ให้เห็นว่า แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้ขยายขอบเขตจากการฝึกอบรมและพัฒนาแบบเดิม ๆ ไปสู่การใช้กระบวนการ วิธีการ และกลยุทธ์ที่เป็นระบบ เพื่อการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นทั้งการปรับปรุงประสิทธิภาพในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างรอบด้าน

จะเห็นได้ว่าวิวัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตและการทำงานของมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ประเทศไทยเริ่มปรับตัวและคุ้นเคยกับเทคโนโลยีเหล่านี้มาตลอดหลายทศวรรษ ตั้งแต่การใช้อินเทอร์เน็ต การซื้อขายสินค้าออนไลน์ ไปจนถึงการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ การเปลี่ยนแปลงนี้สามารถแบ่งออกเป็นหลายช่วงสำคัญ ตั้งแต่ยุคเริ่มต้นที่ผู้คนเปลี่ยนจากการดำเนินกิจกรรมแบบออฟไลน์มาเป็นออนไลน์ เช่น การส่งอีเมลแทนจดหมาย และการใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางเผยแพร่ข้อมูลและทำการค้า จนถึงยุคที่ผู้ใช้สามารถสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์หรือโซเชียลมีเดียได้อย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และขยายเครือข่ายธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งช่วยเสริมภาพลักษณ์และการรับรู้ของแบรนด์ ต่อมาเกิดยุคข้อมูลขนาดใหญ่ที่ข้อมูลจำนวนมหาศาลจากโซเชียลมีเดียและอีคอมเมิร์ซถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยีคลาวด์ช่วยให้เข้าถึงและจัดการข้อมูลได้อย่างยืดหยุ่นและรวดเร็ว จนกระทั่งถึงยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีความสามารถคิด วิเคราะห์ และทำงานแทนมนุษย์ในบางด้าน อุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถสื่อสารและประมวลผลร่วมกันโดยอัตโนมัติ เกิดการประยุกต์ใช้งาน เช่น การสั่งงานด้วยเสียง การจำลองสถานการณ์เพื่อการวางแผน และการใช้ระบบอัจฉริยะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของมนุษย์

ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจึงต้องปรับกระบวนการพัฒนาให้สอดคล้องกับความท้าทายและโอกาส การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงเน้นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะเฉพาะ แต่ยังรวมถึงการให้ความรู้ระยะยาวและการเสริมศักยภาพเพื่อรองรับบทบาทที่ซับซ้อนขึ้น กิจกรรมการพัฒนาครอบคลุมทั้งการฝึกอบรมเพื่อทักษะทันที การศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมการแข่งขันได้ดีขึ้น ทั้งยังเพิ่มความสามารถขององค์กรในการรักษาความได้เปรียบทางธุรกิจและเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น การเข้าใจพัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่ไปกับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้าน จะช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนได้เต็มที่ พร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีพื้นที่ศึกษาคือหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยผู้บริหารขององค์การภาครัฐจำนวน 7 คน ข้าราชการขององค์การภาครัฐจำนวน 7 คน และพนักงานราชการจำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 22 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบ

เฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายอย่างเป็นระบบ ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการสรุปความแบบพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อสังเคราะห์สาระสำคัญและนำเสนอผลการวิจัยอย่างมีความชัดเจนและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ผลการวิจัย

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง ได้คาดการณ์ความต้องการเพื่อจัดหาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอกับความต้องการ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศบุคคลภายในองค์กรเพื่อวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำงานเชิงรุกในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการค่าตอบแทน และประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 การสรรหา/การคัดเลือก พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง มีการปรับปรุงรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้สอดคล้องกับยุคสมัยมากขึ้น โดยมีการพิจารณานำเทคโนโลยีมาเป็นกุญแจสำคัญในการเสริมประสิทธิภาพในการสรรหาและการคัดเลือก เพื่อให้องค์การได้บุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพมีคุณภาพมาทำงานในตำแหน่งงานที่องค์การต้องการ และที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัลมากที่สุด

1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง มีการเสริมสร้างองค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย รวมถึงการพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลขององค์การ ทั้งยังมีการติดตามผลของการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

1.4 การบริหารค่าตอบแทน พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวงมีการบริหารค่าตอบแทนยังไม่สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมีความเห็นว่าอยากให้องค์การพัฒนานโยบายการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัย เพื่อสร้างความพึงพอใจ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากยิ่งขึ้น

1.5 การให้สวัสดิการ พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวงให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิต ความสุขในการทำงาน การดูแลในเรื่องสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากรมากขึ้น เนื่องจากองค์การเล็งเห็นว่า สภาพสังคมในยุคดิจิทัลนั้น สุขภาพกายและสุขภาพใจของบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์การไม่ควรมองข้าม และควรยึดถือเป็นหนึ่งในสวัสดิการที่องค์การจะต้องดูแล

1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวงได้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเก็บและประมวลข้อมูลการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งทำให้องค์การทราบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรประสบความสำเร็จหรือไม่ตามที่องค์การได้จัดขึ้น และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวงขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ

ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าตอบแทนยังไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน เนื่องจากข้อจำกัดของงบประมาณ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงงบประมาณที่จะนำมาใช้เพื่อสนับสนุนในเรื่องของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีไม่เพียงพอ บุคลากรบางส่วนไม่มีความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง

3. แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง ควรมีการปรับจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกขององค์การ พัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีแก่บุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานให้บ่อยขึ้น เพื่อให้บุคลากรนำข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ควรบริหารค่าตอบแทนและพัฒนาด้านสวัสดิการให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองในทางที่ดีขึ้น อีกทั้งเป็นการดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง ได้คาดการณ์ความต้องการเพื่อจัดหาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอกับความต้องการ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศบุคคลภายในองค์กรเพื่อวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำงานเชิงรุกในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการค่าตอบแทน และประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรารักษ์ สุพัฒนมงคล และวรปภา มหาสาราญ (2565) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นกลไกเสริมสร้างกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การจ้างงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การธำรงรักษา การบริหารค่าตอบแทน และการให้รางวัล เป็นต้น เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เที่ยงตรงและสามารถวัดผลด้านประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้จริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีรัตน์ ชัยยะ (2566) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR) เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้โลกเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการรับเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ให้บุคลากรทุกระดับสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การสรรหา/การคัดเลือก พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง มีการปรับปรุงรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้สอดคล้องกับยุคสมัยมากขึ้น โดยมีการพิจารณานำเทคโนโลยีมาเป็นกุญแจสำคัญในการเสริมประสิทธิภาพในการสรรหาและการคัดเลือก เพื่อให้องค์การได้บุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ มีคุณภาพ มาทำงานในตำแหน่งงานที่องค์การต้องการ และที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัลมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2556) กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือก

เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะ ของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระปลัดสมเกียรติ อสุธโร (2564) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล พบว่า การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลหัวใจหลักนั้นขึ้นอยู่กับการปรับโครงสร้างตำแหน่งในแผนก กระบวนการทำงานในเชิงรุก สวัสดิการ สร้างสรรค์ การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้บริหารสายงานบุคคล ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ตั้งแต่ภายในองค์กรไปจนถึงการสรรหาคนภายนอกที่มีฝีมือเข้ามาร่วมงานและสิ่งสำคัญไม่แพ้การทำงานก็คือการทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรในยุคปัจจุบัน

1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง มีการเสริมสร้างองค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย รวมถึงการพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลขององค์การ ทั้งยังมีการติดตามผลของการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไตรรัตน์ ยืนยง (2563) กล่าวว่า สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของคนงานให้ดีขึ้น (2) เพื่อช่วยให้คนงานมีทักษะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์กร และวิธีการบริหารจัดการ (3) เพื่อช่วยให้ปัญหาของหน่วยงานได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง คนงานลาออก การทำงานไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น (4) เพื่อเตรียมพร้อมให้กับคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจคนงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้จะต้องทำควบคู่กับการมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาคนงานอย่างกว้างขวาง และ (5) เพื่อปฐมนิเทศคนที่เข้างานใหม่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยรัตน์ ชามพูนท และคณะ (2564) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ประกอบด้วย นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยปรับตัวโดยการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม เปลี่ยนแปลงระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการ 4 ป. คือ ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่า และปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุค Digital Disruption และวิถี New Normal

1.4 การบริหารค่าตอบแทน พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวงมีการบริหารค่าตอบแทนยังไม่สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมีความเห็นว่าอยากให้องค์การพัฒนานโยบายการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัย เพื่อสร้างความพึงพอใจ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cherington (1995) กล่าวว่า นโยบายในการบริหารค่าตอบแทนขององค์การควรตอบสนองวัตถุประสงค์ สำคัญ 6 ประการ ดังนี้ (1) เพื่อสนองความต้องการของบุคลากรอย่างเพียงพอ (2) เพื่อสร้างแรงจูงใจ (3) เพื่อสร้างความยุติธรรม (4) เพื่อให้การบริหารต้นทุนขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ (5) เพื่อสนองต่อข้อบังคับทางกฎหมาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญพิมล วสยางกูร และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ (2565) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผันด้วยการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ได้คนดีมีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร โดยมีการพัฒนาการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

1.5 การให้สวัสดิการ พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวงให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพชีวิต ความสุขในการทำงาน การดูแลในเรื่องสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากรมากขึ้น เนื่องจากองค์การเล็งเห็นว่า สภาพสังคมในยุคดิจิทัลนั้นสุขภาพกายและสุขภาพใจของบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์การไม่ควรมองข้าม และควรยึดถือเป็นหนึ่งในสวัสดิการที่องค์การจะต้องดูแล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธาดา ราชกิจ (2561) สวัสดิการยุคใหม่อาจไม่ใช่เรื่องสวัสดิการพื้นฐานแบบเมื่อก่อน อย่างประกันสังคม ประกันสุขภาพ วันลา ค่ารถ ค่าโอที หรือแม้แต่โบนัส แต่สวัสดิการยุคใหม่นั้นเน้นการที่บุคลากรจะได้ประโยชน์อย่างแท้จริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ สะอาดเอี่ยม และคณะ (2562) ได้ศึกษาเรื่องการจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดสวัสดิการสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) สวัสดิการเกี่ยวกับตนเอง (2) สวัสดิการด้านครอบครัว (3) สวัสดิการด้านเงินทุน และ (4) สวัสดิการที่มีความยืดหยุ่น สำหรับความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อการจัดสวัสดิการที่พนักงานได้รับนั้นเป็นสิ่งดึงดูดให้พนักงานมีความตั้งใจ มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก และแนวทางการจัดสวัสดิการที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมาจากการเข้าใจความต้องการอย่างแท้จริงของพนักงาน

1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวงได้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเก็บและประมวลข้อมูลการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งทำให้องค์การทราบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรประสบความสำเร็จหรือไม่ตามที่องค์การได้จัดขึ้น และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ivancevich (1992) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้เพื่อพิจารณาว่า พนักงานปฏิบัติงานได้มีประสิทธิผลในระดับใด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญพิมล วสยางกูร และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ (2565) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผันด้วยการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว สรุปได้ว่า การจัดการในระยะดูแลรักษาให้คนทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

2. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวงขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าตอบแทนยังไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน เนื่องจากข้อจำกัดของงบประมาณ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง งบประมาณที่จะนำมาใช้เพื่อสนับสนุนในเรื่องของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีไม่เพียงพอ บุคลากรบางส่วนไม่มีความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นฤมล กงกุล (2555) จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่าง ๆ ส่วนมากมักจะมีปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถสรุปได้ 4 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ดังนี้คือ (1) เกิดจากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง (2) เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (3) เกิดจากผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และ (4) เกิดจากตัวพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยรัตน์ ชามพูนท และคณะ (2564) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล คือ (1) สมองไหล (2) ขวัญและกำลังใจกับความมั่นคงทางอาชีพ (3) คนที่ generation ต่างกัน (5) บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยี (6) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์อย่างแท้จริง (7) ขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์อำนวยความสะดวก และ (8) บุคลากรขาดความผูกพันกับองค์การ

3. แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร พบว่า หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง ควรมีการปรับจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกขององค์การ พัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีแก่บุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานให้บ่อยขึ้น เพื่อให้บุคลากรนำข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ควรบริหารค่าตอบแทนและพัฒนาด้านสวัสดิการให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองในทางที่ดีขึ้น อีกทั้งเป็นการดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bowin & Harvey (2001) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณีรัตน์ ชัยยะ (2566) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก ควรส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เสริมทักษะใหม่ให้ตอบสนองในยุคดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อช่วยให้องค์การมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของโลกนั้นถือว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม จึงควรปรับเปลี่ยนจากแนวทางการปฏิบัติแบบเดิมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกสู่ยุคดิจิทัล เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ทันต่อเหตุการณ์ตามที่เหมาะสมต่อไป

องค์ความรู้การวิจัย

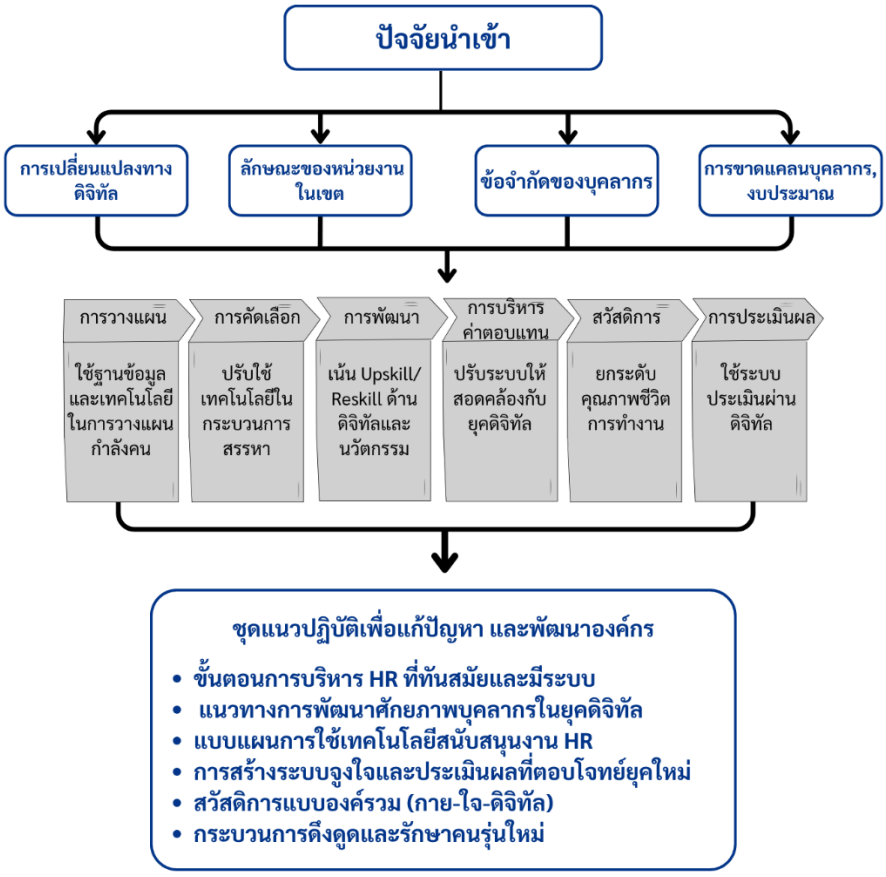
จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงกระบวนการและรูปแบบแนวทางการนำไปใช้ได้ ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐในยุคดิจิทัลสะท้อนให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลแพลตฟอร์มเข้ามาสนับสนุนในทุกขั้นตอนของการบริหาร ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินผล โดยเฉพาะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรเพื่อประเมินความต้องการ และวางแนวทางในการจัดสรรกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการจัดระบบบริหารงานเชิงรุก และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทดิจิทัล

อย่างไรก็ตาม แม้หน่วยงานจะมีความพยายามในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังคงประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ เช่น การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล ความล่าช้าในการปรับปรุงระบบค่าตอบแทน และการประเมินผลที่ไม่ต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ขาดกลไกสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ และไม่สามารถแข่งขันหรือรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อค้นพบดังกล่าว สามารถพัฒนาเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติ (practical model) ที่มุ่งส่งเสริมและปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐในเขตเมือง ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากรทุกระดับ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและมีระบบนำผลประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนา การพัฒนานโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณค่าขององค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้คือการสร้างแนวทางที่นำไปสู่การเปลี่ยนผ่านองค์กรภาครัฐให้สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตลอดจนเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายภาครัฐที่สามารถประยุกต์ใช้ในบริบทของเขตเมืองอื่น ๆ ได้อีกด้วย โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและพร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่การเป็น "องค์กรภาครัฐอัจฉริยะ" ที่มีบุคลากรพร้อมรองรับนวัตกรรมดิจิทัลในอนาคต



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง ควรมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคน เพื่อให้ทราบถึงจำนวนคน ประเภทของกำลังคน ซึ่งจะช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

1.2 หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง ควรปรับวิธีการการสรรหา/การคัดเลือกโดยใช้เทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน ต้นทุน และสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น

1.3 หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง ควรมีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร

1.4 หน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง ควรบริหารค่าตอบแทน ให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและค่าครองชีพในปัจจุบัน เพื่อจูงใจและเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยครั้งต่อไป ควรใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณร่วมด้วย เพื่อขยายจำนวนผู้ให้ข้อมูล ให้ได้ผลการศึกษาที่กว้างขึ้นและละเอียดมากขึ้น

2.2 ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

2.3 ควรศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานคร

บรรณานุกรม

กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2556). *เอกสารประกอบการสอนวชาการบรหารทรพยากรมนุษย์*. กรงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

จุฑามาศ สะอาดเอี่ยม และคณะ. (2562). การจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*. ฉบับเสริม (ธันวาคม 2562), 116-129.

เจษฎา สิงหเสรี. (2564). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลนครสมุทรสาคร*. (การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). คณะรัฐศาสตร์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชัยรัตน์ ชามพูนท และคณะ. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ*. 8(1), 195-208

ไตรรัตน์ ยืนยง. (2563). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต) วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น. การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ธัญพิมล วสยางกูร และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผันด้วยการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 4(4), 15-27.

นฤมล กงกุล. (2555). *ปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้น 22 สิงหาคม 2566, จาก https://www.gotoknow. org/posts/228731.

พระปลัดสมเกียรติ อำสุธโร. (2564). การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล. *บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์*, 9(1), 71-84.

พัฒน์รวี วัยวุฒิ. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบสำนักการโยธากรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภัทรา จรรยาธรรม. (2564). *การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

มณีรัตน์ ชัยยะ. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR). *Journal of Administrative and Management Innovation*. 11(1), 104-115.

วรปภา มหาสาราญ. (2563). *การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานเทคโนโลยีดิจิทัลของสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย*. (วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.