

การบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ Integrating Digital Innovation in Public Human Resource Management

วชิรวัชร งามละม่อม ^{1*}

Wachirawachr Ngamlamom ^{1*}

Received 9 January 2026, Revised 2 February 2026, Accepted 2 February 2026

ABSTRACT

This article aims to analyze the integration of digital innovation in Thai public sector human resource management within the context of the transition to a digital government, a key issue in the development of modern civil service systems. The objectives are to (1) analyze trends in the adoption of digital technology in public sector human resource management, (2) identify success factors and obstacles to the application of digital innovation, and (3) synthesize an integrated conceptual framework for public sector human resource management in the digital age. The study uses a methodology of analyzing policy documents, research, and government reports, drawing on conceptual frameworks from strategic human resource management theory, technology adoption theory, digital transformation concepts, and organizational change theory. The analysis reveals that Thai public sector human resource management lacks strategic integration between technology and personnel management. This results in digital technology adoption remaining administrative-driven rather than a strategic tool for personnel development, policy decision-making, and improving overall organizational efficiency. Success factors include digital leadership, personnel skills development, and data governance, while major obstacles are the bureaucratic structure, hierarchical culture, and budgetary constraints. This synthesis leads to the development of a “Conceptual Framework for the Transition of Digital Public Sector Human Resource Management,” which can be used as a policy and practical guideline to enhance the efficiency, transparency, and sustainability of the Thai civil service system.

Keywords: Digital Innovation Integration, Public Sector Human Resource Management, Digital Transformation, Digital Leadership

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์การบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐของไทย ภายใต้บริบทการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญของการพัฒนาระบบราชการสมัยใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์แนวโน้มการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ (2) ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรคของการประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัล และ (3) สังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัล การศึกษาใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเชิงนโยบาย งานวิจัย และ

^{1*}สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ต.จอมบึง อ.จอมบึง จ.ราชบุรี 70150

Public Administration Program Public Administration Faculty of Humanities and Social Sciences, Rajabhat University, Muban Chombueng, Chom Bueng, Chom Bueng, Ratchaburi 70150, Thailand.

* Corresponding author. Tel. 08-6016-2822, E-mail address: aood_0231@hotmail.com

รายงานภาครัฐ โดยอาศัยกรอบแนวคิดจากทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี แนวคิดการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลการวิเคราะห์ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐของไทยยังขาดการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ระหว่างเทคโนโลยีกับการบริหารบุคลากร ซึ่งส่งผลให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ยังคงเป็นลักษณะเชิงระบบงาน (Administrative-Driven) มากกว่าการใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กรภาครัฐ โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล การพัฒนาทักษะบุคลากร และธรรมาภิบาลข้อมูล ขณะที่อุปสรรคสำคัญคือ โครงสร้างราชการ วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น และข้อจำกัดด้านงบประมาณ การสังเคราะห์นำไปสู่การพัฒนา “กรอบแนวคิดการเปลี่ยนผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐดิจิทัล” ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความยั่งยืนของระบบราชการไทย

คำสำคัญ: การบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล รัฐบาลดิจิทัล

บทนำ

การปฏิวัติดิจิทัลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้กลายเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐทั่วโลก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐจึงต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวให้สอดคล้องกับพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลและความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Armstrong & Taylor, 2020) การบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลเข้ากับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงมีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ยังเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยยกระดับความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการเชิงข้อมูล (Wirtz, B. W., Daiser, P., & Binkowska, B., 2018) การตัดสินใจเชิงหลักฐาน (Evidence-Based Decision Making) และการให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ (Bondarouk, Parry, & Furtmueller, 2017) ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานของสโตรห์ไมเออร์ และแคบสท์ (Mari Kira, & David B. Balkin, 2014) ที่ชี้ว่าองค์กรภาครัฐที่สามารถนำนวัตกรรมดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมักแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับกระบวนการ (Process Transformation) และระดับกลยุทธ์ (Strategic Transformation) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถของรัฐให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างยั่งยืน

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนผ่านนี้จึงมิได้เป็นเพียงการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความเร็วในการทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นการปรับโครงสร้างแนวคิดและวัฒนธรรมการบริหารราชการให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับทิศทางดิจิทัลขององค์กร (Mohan Thite, 2019) ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) การนำนวัตกรรมดิจิทัล เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร (HR Analytics) ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ (E-Learning Platforms) มาใช้ในการพัฒนาและบริหารบุคลากรภาครัฐ จึงถือเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยสร้างความคล่องตัว โปร่งใส และเสริมสร้างศักยภาพของระบบราชการไทยให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่อย่างยั่งยืน

ประเทศไทยในปัจจุบันได้ขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนฐานของยุทธศาสตร์ “ประเทศไทย 4.0” และ “รัฐบาลดิจิทัล” ซึ่งมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ การบริหารจัดการภาครัฐและคุณภาพการให้บริการประชาชนอย่างมีธรรมาภิบาล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566) การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลดังกล่าวไม่เพียงส่งผลต่อระบบราชการในภาพรวม แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ซึ่งจำเป็นต้องบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการบริหารบุคลากรในทุกมิติ ทั้งด้านการสรรหา การพัฒนา การประเมินผล และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ดังที่ปรากฏในแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐหลายแห่ง เช่น สำนักงาน ก.พ. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐให้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจระดับโลก (World Bank, 2020b) นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัลในภาครัฐไทยที่ผ่านมา

ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการพัฒนาและการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในเชิงเทคนิคหรือเชิงระบบงาน (System-Oriented Approach) เช่น ระบบสารสนเทศบุคลากรหรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล โดยยังขาดการเชื่อมโยงกับมิติเชิงกลยุทธ์ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ (สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน, 2565) งานศึกษาจำนวนมากยังคงพิจารณาเทคโนโลยีเป็นเพียง “เครื่องมือสนับสนุน” มากกว่าการมองเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ ในการยกระดับสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐในระยะยาว

ในขณะเดียวกัน งานวิจัยระดับนานาชาติได้เสนอแนวทางการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการบริหารทรัพยากร มนุษย์อย่างครอบคลุม ทั้งการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Upadhyay & Khandelwal, 2018) การพัฒนาองค์ความรู้ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015) การประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Johnson, Lukaszewski, & Stone, 2016) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งด้วยข้อมูล ขนาดใหญ่ (Marler & Boudreau, 2017) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการมิติเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์องค์กรเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ งานศึกษาในประเทศกำลังพัฒนา เช่น จอร์แดน (Bashar Y. Obeidat, 2016) และบังกลาเทศ (Alam, Masum, Beh, & Hong, 2016) ยังชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในภาครัฐขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพร้อมของบุคลากรควบคู่ไปกับเทคโนโลยี

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าการนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในบริบทของประเทศไทยยังคงต้องเผชิญกับ ความท้าทายด้านวัฒนธรรมองค์กร ระบบราชการแบบลำดับชั้น และความพร้อมทางทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งอาจเป็น อุปสรรคต่อการปรับตัวขององค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล (Organization for Economic Co-operation and Development, 2019) ดังนั้น การศึกษาวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับสากล

จากสถานการณ์ดังกล่าว จึงเกิดความจำเป็นในการศึกษารูปแบบการบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ภาครัฐ เพื่อสังเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมต่อบริบทของประเทศไทย การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงเอกสาร (Documentary Research) ที่มุ่งวิเคราะห์แนวโน้ม ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ รายงานนโยบาย และแหล่งข้อมูลระหว่างประเทศ เช่น องค์กรการ เพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) ธนาคารระหว่างประเทศเพื่อการบูรณะและพัฒนา (International Bank for Reconstruction and Development: IBRD-World Bank) และองค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของชุนานิษฐ์ สมพมิตร, และสัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง (2568) และวิยุทธ์ จำรัสพันธ์ (2565) จะให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำคัญเกี่ยวกับความท้าทายของระบบ ราชการไทย แต่ยังคงกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริง

จากข้อจำกัดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การศึกษาด้าน Digital HRM ในภาครัฐไทยยังขาดกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่ เชื่อมโยงระหว่างมิติเทคโนโลยี มิติทรัพยากรมนุษย์ และมิติการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ยังไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น การศึกษานี้จึงมีความจำเป็น ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดการบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยมุ่ง วิเคราะห์แนวโน้ม ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และอุปสรรคของการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ จากเอกสารวิชาการ รายงานเชิงนโยบาย และข้อมูลจากองค์การระหว่างประเทศ เช่น OECD ธนาคารโลก และองค์การ สหประชาชาติ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง อันจะนำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายและ แนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และยั่งยืน สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนา ที่ยั่งยืน (SDG 16) ในระยะยาวขององค์การสหประชาชาติ (United Nations, 2015) ซึ่งเน้นการสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งผลการศึกษาคาดว่าจะนำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาระบบบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และยั่งยืน รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในอนาคต

1. วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรภาครัฐ การบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการบริหารงานภาครัฐ การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในเชิงเครื่องมือเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วิธีคิด วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการบริหารคนในระบบราชการ (Organization for Economic Co-operation and Development, 2020) การทำความเข้าใจทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจึงมีความจำเป็น เพื่อให้เห็นแนวทางที่เป็นระบบในการพัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์อนาคต การศึกษาครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์แนวคิด 4 ทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ได้แก่ ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Theory) ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM/UTAUT) แนวคิดการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation) และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change Theory) ซึ่งทั้งสี่ทฤษฎีมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในเชิงระบบ กล่าวคือ ทฤษฎี Strategic HRM เป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางและเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ส่วนทฤษฎี TAM/UTAUT อธิบายกลไกเชิงพฤติกรรมของบุคลากรในการยอมรับเทคโนโลยี ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการผลักดัน Digital Transformation ให้เกิดขึ้นจริง ขณะที่แนวคิด Digital Transformation ชี้ให้เห็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านเชิงเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กร และทฤษฎี Organizational Change ทำหน้าที่เป็นกรอบบริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความต่อเนื่องและฝังรากในวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ กล่าวได้ว่าทฤษฎีทั้งสี่ทำงานร่วมกันในลักษณะ “เชื่อมโยงและเสริมพลัง” (Interconnected and Reinforcing Framework) เพื่อขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐสู่ความเป็นดิจิทัลอย่างยั่งยืนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐไทย โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

1.1 ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Theory)

ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) ของบ็อกซ์อลล์ และเพอร์เซลล์ (Boxall & Purcell, 2016) มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แนวคิดนี้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ในภาครัฐการนำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Theory) มาใช้สามารถช่วยให้หน่วยงานภาครัฐบริหารบุคลากรโดยเน้น “คุณค่า” มากกว่า “กระบวนการ” ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร (HR Analytics) หรือระบบติดตามผลงานอัจฉริยะ (Performance Dashboard) เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์นโยบายรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566) ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Human Resource Management: e-HRM) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ช่วยเชื่อมโยงการสรรหา การประเมินผล และการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นไปตามทิศทางยุทธศาสตร์ชาติ

ผู้เขียนเห็นว่าทฤษฎีนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้าง “กลยุทธ์เชิงบูรณาการ” ระหว่างเทคโนโลยีและการบริหารคน แต่ข้อจำกัดคือ ภาครัฐไทยยังมีความซับซ้อนของระบบราชการและลำดับชั้นที่อาจทำให้การเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ไม่ราบรื่น ผู้เขียนเห็นว่าควรนำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Theory) มาปรับใช้โดยเน้น “กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น” และ “การตัดสินใจบนฐานข้อมูล” เพื่อให้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริหารบุคคลอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงเครื่องมือเชิงเทคนิค

1.2 ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM/UTAUT)

เดวิส (Davis, 1989) ได้นำเสนอแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) เพื่ออธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีของบุคคล โดยมีปัจจัยหลักคือ “การรับรู้ประโยชน์” (Perceived Usefulness) และ “การรับรู้ความง่ายในการใช้” (Perceived Ease of Use) ต่อมาเวนกาทেশ และคณะ (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003) ได้พัฒนาแบบจำลองทฤษฎีรวมแห่งการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT) เพิ่มปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อม เช่น การสนับสนุนขององค์กรและแรงกดดันทางสังคม

ทั้งนี้เมื่อประยุกต์ใช้ในบริบทภาครัฐ แบบจำลองนี้สามารถอธิบายพฤติกรรมของข้าราชการต่อการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) การใช้แอปพลิเคชันรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) หรือระบบจัดการบุคลากรออนไลน์ (Digital HRM) ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบโพลคอนเนคท์ “GovConnect” ของกระทรวงดิจิทัลฯ ซึ่งช่วยให้ข้าราชการเข้าถึงข้อมูลการทำงานและการอบรมได้สะดวกขึ้น แต่ความสำเร็จของการใช้เทคโนโลยีขึ้นอยู่กับ “ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัล” และ “การสนับสนุนจากผู้นาองค์กร” (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012)

ผู้เขียนเห็นว่าทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM/UTAUT) ช่วยอธิบายได้อย่างดีว่าทำไมบางหน่วยงานภาครัฐสามารถยอมรับเทคโนโลยีได้รวดเร็ว ในขณะที่บางหน่วยงานล่าช้า ผู้เขียนเห็นว่าภาครัฐไทยควรใช้กรอบคิดนี้ในการออกแบบนโยบายฝึกอบรมทักษะดิจิทัล (Digital Literacy Policy) และสร้างระบบแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรเห็น “คุณค่าของการใช้เทคโนโลยี” มากกว่าการบังคับใช้เชิงนโยบายเพียงอย่างเดียว

1.3 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation)

เซบาสเตียน และคณะ (Sebastian, Ross, Beath, Mocker, Moloney, & Fonstad, 2017) ให้นิยามว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล “Digital Transformation” คือกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับกระบวนการทำงานประสิทธิผลของลูกค้า และแบบจำลองธุรกิจใหม่ แนวคิดนี้ไม่ใช่เพียงการใช้เทคโนโลยี แต่เป็นการเปลี่ยนวิธีคิด วัฒนธรรม และโครงสร้างการทำงาน ทั้งนี้ในบริบทของภาครัฐการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล “Digital Transformation” หมายถึง การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน เช่น การพัฒนา “ระบบราชการดิจิทัล (Digital Bureaucracy)” ที่ทำให้กระบวนการอนุมัติและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานมีความรวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้ ตัวอย่างเช่น โฟปเทคไทยแลนด์ “GovTech Thailand” ที่นำระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ในการจัดการงบประมาณและการบริหารงานบุคคล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2567)

ผู้เขียนเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล “Digital Transformation” มีพลังในการเปลี่ยนระบบราชการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกระดับขององค์กร ผู้เขียนเห็นว่าควรเน้น “การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม” (Cultural Transformation) ไปพร้อมกับการลงทุนด้านเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ไม่ใช่เพียงการปรับปรุงเชิงเทคนิค ตัวอย่างเช่น หน่วยงานที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านระบบออนไลน์ จะสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีได้ดีกว่าหน่วยงานที่เน้นลำดับชั้นและการสั่งการ

1.4 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change Theory)

คอตเตอร์ (Kotter, 2012) ได้พัฒนาแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างความเร่งด่วน (Creating Urgency) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Building a Change Leadership Team) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Setting) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Vision) การขจัดอุปสรรค (Removing Obstacles) การสร้างความสำเร็จระยะสั้น (Creating short-term Success) การต่อยอดการเปลี่ยนแปลง (Expanding on Change) และการยึดมั่นการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร (Committing to Change in Organizational Culture) เป็นต้น ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าภาครัฐสามารถนำโมเดลนี้มาใช้ในการบริหารโครงการการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัล (Digital HR Transformation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบ HR ดิจิทัล การตั้งคณะทำงานร่วมระหว่างหน่วยงาน การสื่อสารวิสัยทัศน์ “ราชการอัจฉริยะ” (Smart Bureaucracy) และการติดตามผลการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ที่ใช้แนวคิดนี้ในการปรับระบบพัฒนาข้าราชการสู่ระบบการฝึกอบรมออนไลน์ (e-Training)

ผู้เขียนเห็นว่าทฤษฎีนี้ช่วยให้เข้าใจการบริหารความเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมและวัฒนธรรม ผู้เขียนเห็นว่าควรนำมาปรับใช้ร่วมกับแนวคิดการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อสร้าง “การเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวม” โดยเฉพาะการพัฒนา “ผู้นำดิจิทัล” (Digital Leadership) ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีในองค์กรภาครัฐ

สรุปว่า จากการวิเคราะห์แนวคิดเชิงบูรณาการ (Integrated Conceptual Framework) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงกลไก (Relational Mechanism) ระหว่างองค์ประกอบหลักทั้งสี่ในลักษณะของ “ระบบที่เชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน” (Interdependent and Reinforcing System) โดยเริ่มจาก

(1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) ซึ่งทำหน้าที่เป็น ตัวกำหนดทิศทาง (Strategic Driver) โดยเชื่อมโยงนโยบายดิจิทัลระดับชาติ วิสัยทัศน์องค์กร และเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อกำหนดกรอบการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ

(2) ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (TAM/UTAUT) ทำหน้าที่เป็น กลไกเชิงพฤติกรรม (Behavioral Mechanism) ที่อธิบายว่าบุคลากรจะยอมรับหรือปฏิเสธการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภายใต้กรอบ Strategic HRM อย่างไร โดยปัจจัยด้านการรับรู้ประโยชน์ ความง่ายในการใช้ การสนับสนุนจากผู้นำ และสภาพแวดล้อมองค์กรจะส่งผลโดยตรงต่อระดับการยอมรับและการใช้งานเทคโนโลยีในทางปฏิบัติ

(3) เมื่อบุคลากรเกิดการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง จะนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งทำหน้าที่เป็น กลไกการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและกระบวนการ (Structural and Process Transformation) โดยเทคโนโลยีดิจิทัลจะถูกนำมาใช้ในการปรับรูปแบบการทำงาน ระบบข้อมูล การสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กรให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

(4) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change Theory) ทำหน้าที่เป็น กลไกการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Mechanism) เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ลดแรงต้าน และสามารถฝังรากลึกลงในวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการเสริมแรงเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ กรอบแนวคิดดังกล่าวยังสะท้อนลักษณะความสัมพันธ์แบบวงจรย้อนกลับ (Feedback Loop) กล่าวคือ เมื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ จะส่งผลให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับการยอมรับเทคโนโลยี (TAM/UTAUT) และสนับสนุนการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HRM) ให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น รูปภาพที่ 1 จึงมิได้เป็นเพียงการจัดวางทฤษฎีร่วมกัน แต่เป็นแบบจำลองเชิงกลไก (Mechanistic Model) ที่อธิบายการทำงานร่วมกันของ กลยุทธ์-พฤติกรรม-เทคโนโลยี-การเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืน

Intelligence: AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) หรือเทคโนโลยี Blockchain ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทำให้การบริหารงานบุคคลยังไม่เต็มประสิทธิภาพและขาดความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565ข) ตัวอย่างเช่น สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินโครงการ “ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอิเล็กทรอนิกส์ (e-HRM)” และ “ระบบฝึกอบรมออนไลน์ภาครัฐ (e-Training)” เพื่อยกระดับการบริหารบุคลากรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยระบบ e-HRM ช่วยให้การบริหารข้อมูลข้าราชการมีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565ก) ขณะที่ e-Training สนับสนุนการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรผ่านการเรียนรู้ออนไลน์แบบยืดหยุ่น ทั้งสองระบบนี้สะท้อนให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด Strategic HRM และ Digital Leadership ที่กล่าวไว้ในกรอบทฤษฎี ซึ่งมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (DGA), 2566)

ดังนั้น การพัฒนารอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐดิจิทัลจำเป็นต้องมุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกลยุทธ์องค์กร การสร้างความสามารถของบุคลากร และการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้รองรับการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับขีดความสามารถของระบบราชการไทยให้พร้อมรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

2.1 การเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ

กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายด้านที่ทำงานประสานกันเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่ตุร์ซุนบายเยวา, เอ, ดี เลาโร, เอส, และปาเกลียรี, ซี (Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C., 2018) เสนอว่า การมีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีที่มั่นคงและระบบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) ที่สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และตีความข้อมูลบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ เป็นพื้นฐานสำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงหลักฐาน นอกจากนี้การสร้างสถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) และกรอบกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ยังช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงสร้างมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนและใช้งานข้อมูลข้ามหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในมิติของการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร โคลเบิร์ต ยี และจอร์จ (Colbert, Yee & George, 2016) เน้นว่า การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ เช่น e-learning, Virtual Reality และ Gamification ไม่เพียงเพิ่มความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่ยังสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และสนับสนุนการพัฒนาทักษะตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ของข้าราชการ ทั้งนี้ การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลและสามารถปรับตามระดับทักษะของผู้เรียนจะช่วยให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสูงสุด

ด้านการบริหารประสิทธิภาพ สโตน และดูล์โบห์น (Stone & Dulebohn, 2013) ชี้ว่า การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเรียลไทม์ (Real-Time Performance Monitoring) ทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ผลงานของบุคลากรได้อย่างแม่นยำ ลดอคติ และปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันบ็อกซ์อลล์ และเพอร์เซลล์ (Boxall & Purcell, 2016) ย้ำว่าการบริหาร HR ภาครัฐต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและนโยบายระดับชาติ เพื่อให้การนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างยั่งยืนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการและประชาชน

ผู้เขียนเห็นว่าการสร้างกรอบเชิงบูรณาการด้านนวัตกรรมดิจิทัลใน HR ภาครัฐควรเริ่มจากหน่วยงานที่มีความพร้อมทั้งด้านข้อมูล บุคลากร และโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เพื่อใช้เป็นพื้นที่ทดลอง (Pilot) ในการพัฒนาระบบ เช่น ระบบจัดการข้อมูลบุคลากรอัตโนมัติ หรือการใช้ AI เพื่อคัดเลือกบุคลากร หลังจากประเมินผลความสำเร็จในด้านประสิทธิภาพและความคุ้มค่าแล้ว จึงนำบทเรียนที่ได้ไปขยายผลสู่หน่วยงานอื่นอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การลงทุนเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่ HR ดิจิทัลควรมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาเทคโนโลยีและการยกระดับทักษะบุคลากร โดยเฉพาะด้านสมรรถนะดิจิทัลและการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในระยะยาว

2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรค

การศึกษาวรรณกรรมและกรณีตัวอย่างจากต่างประเทศได้สะท้อนให้เห็นว่า “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัล” มิได้เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงอย่างเดียว (Marler & Boudreau, 2017) แต่เป็นผลจาก

การประสานกลไกหลายมิติที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ มิติด้านเทคนิค มิติด้านมนุษย์ มิติด้านองค์กร และมิติด้านสถาบัน (Mohan Thite, 2019) ซึ่งแต่ละมิติมีบทบาทเฉพาะในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลของภาครัฐและเอกชน ตัวอย่างเช่น มิติด้านเทคนิคเกี่ยวข้องกับความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การเชื่อมโยงระบบข้อมูล และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ส่วนมิติด้านมนุษย์มุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร การสร้างทัศนคติที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง ขณะที่มิติด้านองค์กรเน้นไปที่โครงสร้างการบริหารจัดการ การสนับสนุนจากผู้นำ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนผ่านอย่างยั่งยืน สุดท้ายมิติด้านสถาบันสะท้อนถึงกรอบนโยบายและกฎระเบียบที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ภายในระบบราชการและสังคมในวงกว้าง

ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบูรณาการดังกล่าว ได้แก่ การมีผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและมีความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรด้านงบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง (Wirtz, B. W., Daiser, P., & Binkowska, B., 2018) นอกจากนี้ กรอบกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Framework) ที่น่าเชื่อถือและโปร่งใสก็มีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Organization for Economic Co-operation and Development, 2020b) อีกทั้งการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของงานในยุคดิจิทัล เช่น ความรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล ตลอดจนการจัดสร้างสถาปัตยกรรมเทคโนโลยี (Technological Architecture) ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความก้าวหน้าทางนวัตกรรม และเอื้อต่อการบูรณาการระบบระหว่างหน่วยงาน (Organization for Economic Co-operation and Development, 2020a, pp. 73-90)

อย่างไรก็ตาม การบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลมิได้ปราศจากอุปสรรค โดยอุปสรรคสำคัญที่พบได้ทั่วไปในภาครัฐ คือ ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ของบุคลากรที่คุ้นชินกับกระบวนการทำงานแบบดั้งเดิม ซึ่งมักเกิดจากความไม่มั่นใจในเทคโนโลยีและความกลัวต่อการสูญเสียบทบาทหน้าที่เดิม อีกทั้งยังพบช่องว่างของทักษะดิจิทัล (Digital Skill Gap) โดยเฉพาะในกลุ่มข้าราชการอาวุโสหรือผู้สูงอายุที่มีประสบการณ์การทำงานในระบบบนาล็อกมาเป็นเวลานาน ปัญหาด้านงบประมาณและขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างที่ซับซ้อนยังเป็นอีกปัจจัยที่ขัดขวางการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ นอกจากนี้ ข้อกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) และการคุ้มครองความเป็นส่วนตัว (Privacy Protection) ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจของสังคมต่อการให้บริการดิจิทัลภาครัฐ (van Esch, Black, & Ferolie, 2019; Marler & Boudreau, 2017)

จะเห็นได้ว่า การบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องดำเนินการบนฐานของความเข้าใจเชิงระบบ โดยพิจารณาปัจจัยเชิงเทคนิค มนุษย์ องค์กร และสถาบันไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านที่สมดุลและยั่งยืน ทั้งนี้ความสำเร็จในระยะยาวขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างผู้นำดิจิทัล พัฒนาทักษะบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าการลดอุปสรรคในการนำนวัตกรรมดิจิทัลมาปรับใช้ในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ (Public HR) สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านกลยุทธ์ “การทดลองขนาดเล็ก” หรือแนวทาง Pilot + Scaling ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการเริ่มต้นจากโครงการนำร่องที่มีขอบเขตจำกัดและสามารถควบคุมได้ ก่อนจะขยายผลไปสู่ระดับองค์กรหรือระดับหน่วยงานในวงกว้าง โดยแนวทางนี้เปิดโอกาสให้ภาครัฐสามารถทดสอบประสิทธิภาพของเทคโนโลยีใหม่ๆ ประเมินผลลัพธ์เชิงปฏิบัติ และปรับกระบวนการให้เหมาะสมกับบริบทจริงขององค์กร ก่อนการลงทุนขนาดใหญ่หรือนำไปใช้ในระดับนโยบาย ตัวอย่างเช่น การเริ่มต้นใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อช่วยคัดกรองและประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงานในหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งสามารถช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร เพิ่มความโปร่งใส และยกระดับประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหา เมื่อมีการประเมินผลเชิงปริมาณและคุณภาพแล้ว องค์กรสามารถนำบทเรียนจากโครงการนำร่องนี้ไปปรับใช้และขยายผลต่อไปยังหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างมีระบบ กลยุทธ์นี้จึงไม่เพียงช่วยลดความเสี่ยงจากการนำเทคโนโลยีมาใช้โดยขาดการเตรียมพร้อม แต่ยังส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) และสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวเชิงนวัตกรรมในภาครัฐอย่างยั่งยืน

2.3 แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ (Public HRM) จำเป็นต้องเป็นกระบวนการที่บูรณาการทั้งในเชิงนโยบายระดับชาติและเชิงปฏิบัติในหน่วยงานภาครัฐ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมในระยะยาว (Kotter, 2012) การดำเนินการดังกล่าวต้องอาศัยการกำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการเชิงรุกที่เชื่อมโยงระหว่างนโยบายระดับมหภาคกับการบริหารจัดการระดับจุลภาค เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและประสิทธิผลในภาพรวมของระบบราชการ (Organization for Economic Co-operation and Development, 2019)

หัวใจสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในมิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ได้แก่ (1) การสร้างผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ซึ่งมีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (2) การพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง (Continuous Skill Development) เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีและการทำงานรูปแบบใหม่ (3) การกำกับดูแลข้อมูลและความปลอดภัยสารสนเทศ (Data Governance) อย่างเข้มแข็ง เพื่อให้การตัดสินใจเชิงนโยบายมีฐานข้อมูลที่ถูกต้องและโปร่งใส และ (4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Organizational Culture) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานประจำวัน (World Bank, 2020a) ทั้งนี้ในเชิงปฏิบัติ รัฐบาลควรส่งเสริมการจัดตั้ง หลักสูตรพัฒนาผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Program) สำหรับผู้บริหารภาครัฐ เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวโน้มเทคโนโลยีและการบริหารเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล ควบคู่ไปกับการพัฒนา ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และสร้างสรรค์ (e-Literacy/Data Literacy) สำหรับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลดิจิทัลในการวิเคราะห์ วางแผน และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังควรปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของรัฐให้รองรับและสนับสนุนบริการดิจิทัล รวมถึงจัดตั้ง กลไกการวัดผล (Measurement Mechanisms) ที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริการดิจิทัล เช่น การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในงานราชการ (United Nations, 2022)

ผู้เขียนเห็นว่าการเชื่อมโยงนโยบายระดับชาติกับการปฏิบัติในระดับหน่วยงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบราชการดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ประเทศสิงคโปร์ (Singapore) และประเทศเอสโตเนีย (Estonia) ซึ่งประสบความสำเร็จในการบูรณาการยุทธศาสตร์ดิจิทัลระดับชาติร่วมกับแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน โดยกรณีของสิงคโปร์ได้จัดตั้งหน่วยงานกลาง เช่น สำนักงานโครงการอัจฉริยะและรัฐบาลดิจิทัล (Smart Nation and Digital Government Office: SNDGO) และหน่วยงานเทคโนโลยีของรัฐบาล (Government Technology Agency: GovTech) ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานดิจิทัลและพัฒนาแพลตฟอร์มกลางของภาครัฐ ขณะที่ฝ่ายบริการสาธารณะ (Public Service Division: PSD) ได้นำแพลตฟอร์มดังกล่าวมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคน การพัฒนาทักษะ และการเชื่อมโยงข้อมูลบุคลากรกับตัวชี้วัดสมรรถนะระดับชาติ ส่วนกรณีของเอสโตเนียรัฐบาลได้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลผ่านหน่วยงานกำกับดูแลระบบสารสนเทศ (Information System Authority: RIA) และแพลตฟอร์มเอ็กซ์-โรด (X-Road) ซึ่งเป็นระบบกลางในการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐอย่างปลอดภัย ส่งผลให้หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้ข้อมูลบุคลากรแบบบูรณาการและแบบเรียลไทม์ ทั้งสองประเทศจึงสามารถกำหนดตัวชี้วัดร่วมระหว่างกระทรวงและหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดการประสานงานเชิงระบบ (Systemic Integration) และเอื้อต่อการขยายผลการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้ การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้ภาครัฐของไทยสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 ได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับเป้าหมายของ การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และหลักธรรมาภิบาลภาครัฐในศตวรรษที่ 21

สรุปว่า การบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation Integration) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ (Public HRM) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบราชการสู่ความมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน โดยต้องอยู่บนกรอบเชิงบูรณาการที่ครอบคลุมด้านยุทธศาสตร์ เทคโนโลยี ข้อมูล กำลังคน และการกำกับดูแล กรอบดังกล่าวควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะบุคลากร การสร้างผู้นำดิจิทัล และการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ที่ยืดหยุ่นและขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) พร้อมทั้งเริ่มจากโครงการนำร่อง การวัดผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อบริหารความเสี่ยงและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่าการลงทุนในเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบราชการดิจิทัล ความสำเร็จต้องเกิดจากการผสมผสานนโยบายที่ชัดเจน การพัฒนาทักษะบุคลากรอย่างเป็นระบบ และการสร้างสถาปัตยกรรมข้อมูลที่เชื่อถือได้ เมื่อทั้งสามมิตินี้ดำเนินการอย่างครบถ้วน การเปลี่ยนผ่านด้าน HR ภาครัฐจะส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพบริการสาธารณะ เพิ่มความโปร่งใส และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐอย่างแท้จริง

สรุป

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ “การบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ” เพื่อทำความเข้าใจความก้าวหน้า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ ผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่าการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น e-HRM, Big Data และ AI มาใช้ แม้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารบุคลากร แต่ยังขาดการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กร ทำให้การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ยังไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ การเปลี่ยนผ่านสู่ Digital HR ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายมิติ ทั้งภาวะผู้นำดิจิทัล การพัฒนาทักษะของบุคลากร และระบบกำกับดูแลข้อมูลที่มีมาตรฐานและน่าเชื่อถือ ขณะเดียวกัน อุปสรรคด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น ความซับซ้อนของระบบราชการ และข้อจำกัดด้านทรัพยากรยังคงเป็นความท้าทายสำคัญในระบบราชการไทย เพื่อให้การนำเสนอประเด็นดังกล่าวมีความชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น การศึกษานี้จึงสรุปผลและอภิปรายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับการบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีระบบและยั่งยืน เพื่อให้การนำเสนอประเด็นดังกล่าวเข้าใจได้ง่ายมากยิ่งขึ้นจึงขอเสนอการสรุปผลและการอภิปรายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับการบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีระบบและยั่งยืน ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า “การบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ” ยังคงอยู่ในระยะเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transitional Stage) จากระบบบริหารแบบดั้งเดิมสู่ระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ แม้ว่าภาครัฐจะมีความพยายามดำเนินการตามแนวนโยบาย “รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government) โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-HRM Systems) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามาใช้ในหลายหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารบุคลากร แต่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ยังขาดความเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กรภาครัฐ ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลให้การใช้ประโยชน์จากข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HR Data Utilization) เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-Making) ยังไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หน่วยงานส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operational Level) มากกว่าการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analytics) เช่น การจัดเก็บประวัติบุคลากร การบริหารเวลาการทำงาน หรือการคำนวณค่าตอบแทน แทนที่จะใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการวางแผนกำลังคนในอนาคต หรือการพัฒนาทักษะที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในระยะยาว

จากผลการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์ได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลในภาครัฐสามารถจำแนกได้ 3 ประการหลัก ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ซึ่งหมายถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร (Digital Competency Development) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การจัดการข้อมูล และการคิดเชิงวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีสมรรถนะพร้อมต่อการทำงานในยุคดิจิทัล และ (3) ระบบกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ที่มีมาตรฐาน โปร่งใส และน่าเชื่อถือ เพื่อคุ้มครองความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลและสร้างความเชื่อมั่นในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างมีจริยธรรมและประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในทางกลับกัน อุปสรรคสำคัญ (Key Barriers) ที่ขัดขวางความก้าวหน้าของ

การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัลในภาครัฐ ได้แก่ (1) ความซับซ้อนของระบบราชการ (Bureaucratic Rigidity) ที่มีกฎระเบียบขั้นตอนมากและขาดความยืดหยุ่น ทำให้การนำนวัตกรรมไปปฏิบัติจริงเกิดความล่าช้า (2) วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical Culture) ที่เน้นอำนาจตามตำแหน่งและการตัดสินใจแบบบนลงล่าง ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมและนวัตกรรมจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ และ (3) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทั้งงบประมาณ บุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ เพื่อตอบโจทย์ปัญหาเหล่านี้ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้สังเคราะห์และบูรณาการองค์ความรู้จาก 4 แนวคิดทางทฤษฎีหลัก ได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ซึ่งมุ่งเน้นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี/ทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีแบบรวม (Technology Acceptance Model: TAM/Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT) ที่อธิบายพฤติกรรมยอมรับและการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation Theory) ที่ชี้ให้เห็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรจากระบบอนาล็อกไปสู่ระบบดิจิทัลโดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change Theory) ซึ่งอธิบายกลไกการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทั้งในมิติของโครงสร้าง วัฒนธรรม และพฤติกรรมบุคลากร ทั้งนี้จากการบูรณาการแนวคิดทั้ง 4 แนวคิด ทำให้สามารถพัฒนา “กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ (Integrated Conceptual Framework)” ที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานในการออกแบบ โมเดล “Digital HR Transformation Model for Thai Public Sector” ซึ่งเป็นโมเดลที่สะท้อนแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Strategy) และนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” ที่มุ่งขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรม ความรู้ และเทคโนโลยีขั้นสูง

โดยสรุป ชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยยังอยู่ในระยะเริ่มต้น และต้องการการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านกลยุทธ์ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ “Digital HR” จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำดิจิทัล การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการบริหารจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อดำเนินการอย่างประสานกัน จะทำให้ภาครัฐสามารถใช้ศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตอบสนองต่อเป้าหมายของรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์

1.1 หน่วยงานภาครัฐควรกำหนด ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านสู่ HR ดิจิทัลระดับชาติ (National Digital HR Strategy) เพื่อเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับกลยุทธ์การบริหารบุคลากรในทุกระดับ

1.2 ควรส่งเสริมการจัดตั้ง ศูนย์ข้อมูลบุคลากรภาครัฐกลาง (Central HR Data Hub) เพื่อรวบรวมและใช้ประโยชน์ข้อมูลบุคลากรเชิงวิเคราะห์

1.3 ควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency Training) สำหรับข้าราชการทุกระดับ เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบ HRM ดิจิทัล

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 สำนักงาน ก.พ. ควรพัฒนาระบบ e-HRM รุ่นใหม่ที่ผสาน AI และ Big Data Analytics เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านบุคลากรเชิงกลยุทธ์

2) ควรให้แต่ละกระทรวงควรมีการจัดตั้ง “ทีมขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลด้าน HR (Digital HR Taskforce)” เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน

3) ควรจัดให้มี “โครงการนำร่อง HR ดิจิทัล (Pilot Project)” ในหน่วยงานที่มีความพร้อม เพื่อทดสอบและขยายผลในระดับประเทศ

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและวิชาการ

3.1 รัฐบาลควรจัดทำ นโยบายการเปลี่ยนผ่านทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล (Digital HR Transformation Policy) เพื่อบูรณาการกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

3.2 ควรมีการสนับสนุนทุนวิจัยเพื่อพัฒนา “โมเดล HR ดิจิทัลไทย (Thai Digital HR Model)” ที่เหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมราชการไทย

3.3 ควรมีส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ มหาวิทยาลัย และภาคเอกชนในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี HR ดิจิทัล

4. ข้อเสนอแนะเชิงผลกระทบ

4.1 การบูรณาการ HR ดิจิทัลจะช่วยลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการบริหาร เพิ่มความโปร่งใส และสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชน

4.2 การพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการจะช่วยเพิ่มสมรรถนะในการบริการประชาชนและเสริมภาพลักษณ์ของระบบราชการสมัยใหม่

4.3 การขับเคลื่อนนโยบาย HR ดิจิทัลอย่างเป็นระบบจะสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางสังคมและเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

ชญาธิษฐ์ สมพมิตร และสัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรสงไ (2568). การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการสำหรับองค์การภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล. *วิทยาการบริหารภาครัฐสมัยใหม่*, 2(6), 329–343. สืบค้นจาก <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/jppi/article/view/1340>

วิยุทธ์ จำรัสพันธุ์. (2565). การเปลี่ยนแปลงสู่รัฐบาลดิจิทัลและการกำกับดูแลดิจิทัลในอนาคต. *วารสารสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย*, 3(พิเศษ), 1–17. สืบค้นจาก <https://so10.tci-thaijo.org/index.php/paatj/article/view/336>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). *กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2565*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2024/01/รายงานกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน-2565-pdf.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566ก). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2024/05/01/แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ-พ.ศ.-2566-2570.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566ข). *มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2566-2570) และแนวทางปฏิบัติ*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นจาก <https://shorturl.ocsc.go.th/qf/PSWPC>

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2566). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570*. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). สืบค้นจาก <https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2023/05.pdf>

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2567). *รายงานผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปี 2567*. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. สืบค้นจาก https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2024/10/ผลสำรวจความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ-ปี-2567_รายงาน.pdf

- สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน (สศค.). (2565). *มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2562-2565) และแนวทางปฏิบัติ*. สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน (สศค.). สืบค้นจาก <https://shorturl.ocsc.go.th/qr/PSWPC62>
- Alam, M. G. R., Masum, A. K. M., Beh, L. S., & Hong, C. S. (2016). Critical Factors Influencing Decision to Adopt Human Resource Information System (HRIS) in Hospitals. *PLoS One*, 11(8), e0160366. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0160366>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bashar Y. Obeidat. (2016). The effect of information technology on organizational performance in Jordanian public organizations. *Journal of Management Research*, 8(2), 1-15. <https://doi.org/10.5296/jmr.v8i2.9025>
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th Ed.), Palgrave Macmillan.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2016). The evolution of the field of human resource information systems: Co-evolution of technology and HR processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(1), 533-553. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3940&context=cais>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Mari Kira, & David B. Balkin. (2014). Configurations of e-HRM: An empirical exploration. *Human Resource Management Review*, 24(2), 114-130. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.10.001>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mohan Thite (2019). Digital human resource development: Where are we? Where should we go and how do we go about it?. *Human Resource Development International*, 25(1), 87-103. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2019). *Digital government strategies: Good practices for digital transformation of public services*. OECD Publishing.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2020a). *The path to becoming a data-driven public sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>

- Organization for Economic Co-operation and Development. (2020b). *Digital government index: 2019 results*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.001>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224-247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
- United Nations. (2022). *E-government survey 2022: The future of digital government*. United Nations.
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255-258. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>
- van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215-222. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.2307/41410412>
- Wirtz, B. W., Daiser, P., & Binkowska, B. (2018). E-participation: A strategic framework. *International Journal of Public Administration*, 41(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242620>
- World Bank. (2020a). *GovTech maturity index: The state of public sector digital transformation*. World Bank Group. Searched from https://documents1.worldbank.org/curated/en/298661631773566870/pdf/GovTech-Maturity-Index-The-State-of-Public-Sector-Digital-Transformation.pdf?utm_source=chatgpt.com
- World Bank. (2020b). *GovTech: The new frontier in digital government transformation*. World Bank Group. Searched from https://documents1.worldbank.org/curated/en/898571612344883836/pdf/GovTech-The-New-Frontier-in-Digital-Government-Transformation.pdf?utm_source=chatgpt.com