รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล

Model of Human Resource Management in Public Sector Organizations in the Digital Era

สุจรรยา พลจัตุรัส
Suchanya Ponchaturat
สมปอง สุวรรณภูมา
Sompong Suwannaphuma
มหาวิทยาราชภัฏลัยชัยภูมิ
Chaiyaphum Rajabhat University
E-mail: Praewtypraew@gmail.com



Received: 22 February 2026; Revised: 26 February 2026; Accepted: 24 August 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล และ 3) ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล การวิจัยเป็นแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรและพนักงานเทศบาลตำบลโคกสะอาด จำนวน 89 คน และผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก จำนวน 10 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์เชิงพรรณนาเพื่อประกอบการอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า: (1) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน รองลงมาคือด้านการส่งเสริมสุขภาพ และด้านการสร้างแรงจูงใจ (2) ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลสูงที่สุด รองลงมาคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทั้งนี้แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 96.8 (R^2 = .968) และมีความเหมาะสมทางสถิติที่ระดับ .01 (3) รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการส่งเสริมสุขภาวะ และด้านการปฏิบัติงาน โดย

มุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารจัดการ, ทรัพยากรมนุษย์, องค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล

Abstract

This research article aims to 1) examine the problems of human resource management in public sector organizations in the digital era, 2) investigate the factors affecting human resource management in public sector organizations in the digital era, and 3) develop a model for human resource management in public sector organizations in the digital era. This study employed a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative research. The sample consisted of 89 personnel and employees of Khok Sa-at Subdistrict Municipality. In addition, 10 key informants, including lower-level, middle-level, and senior administrators, were selected for in-depth interviews. The research instruments included questionnaires and interview forms. Data were analyzed using statistical methods, including mean, standard deviation, multiple regression analysis, and descriptive analysis to support the discussion of the findings

The results of the study revealed that: 1) Human resource management in the public sector in the digital era was overall at a moderate level. When considered by aspect, the highest mean was in work performance, followed by health promotion and motivation. 2) The results of the multiple regression analysis indicated that personnel training and development, performance evaluation, and compensation and welfare management significantly influenced human resource management at the .05 level. Among these factors, personnel training and development had the strongest influence, followed by performance evaluation and compensation and welfare management. The model was able to explain 96.8 percent of the variance in the dependent variable (R^2 = .968) and was statistically significant at the .01 level (F = 562.571, p-value < .01). 3) The proposed model of human resource management consists of three main dimensions: motivation, well-being promotion, and work performance. The model emphasizes enhancing employee motivation, promoting physical and mental well-being, and improving work processes to increase efficiency, reduce redundancy, and strengthen inter-agency collaboration

Keywords: Local Executive Leadership, Efficiency, Financial Management

บทนำ

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นกรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ของ รัฐบาลไทย ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างการพัฒนาประเทศจากเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยทรัพยากรและแรงงานราคาถูก ไปสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม ความรู้ และเทคโนโลยีขั้นสูง โดยสาระสำคัญของนโยบายดังกล่าวคือการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (R&D) การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ (New S-Curve) เพื่อหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง นอกจากนี้ ไทยแลนด์ 4.0 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยมุ่งเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 อาทิ ทักษะดิจิทัล การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้ประชาชนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและบริบทโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในมิติภาครัฐ นโยบายดังกล่าวผลักดันให้เกิดการปรับปรุงระบบราชการสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และคุณภาพการให้บริการสาธารณะ ตลอดจนสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน อีกทั้ง ไทยแลนด์ 4.0 ยังมุ่งลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดยส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายโอกาสอย่างทั่วถึง เพื่อให้การพัฒนาเกิดความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นโยบายนี้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาว ไทยแลนด์ 4.0 มีความสำคัญในฐานะกลไกเชิงโครงสร้างที่มุ่งเปลี่ยนผ่านประเทศไทยสู่สังคมฐานความรู้และเศรษฐกิจดิจิทัล อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในบริบทโลกยุคใหม่ (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2563)

ภายใต้กรอบการกระจายอำนาจและการพัฒนาประเทศตามแนวนโยบายของ รัฐบาลไทย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) โดยเฉพาะเทศบาล มีฐานะเป็นหน่วยการปกครองที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะและพัฒนาท้องถิ่นอย่างใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนการขับเคลื่อนประเทศภายใต้แนวคิด ไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้บทบาทของเทศบาลจำเป็นต้องปรับตัวอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทใหม่ การปรับบทบาทของเทศบาลสามารถอธิบายได้ในมิติสำคัญ ดังนี้ การเปลี่ยนผ่านจากการบริหารเชิงกิจกรรม (activity-based administration) ไปสู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) โดยมุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจนบนพื้นฐานข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงาน การส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (participatory governance) ซึ่งให้ความสำคัญกับการเปิดพื้นที่ให้ประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการติดตามประเมินผล อันเป็นการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใส การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการให้บริการสาธารณะ (digital local governance) เพื่อลดขั้นตอน เพิ่มความรวดเร็ว และยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน ประการที่สี่ การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร โดยเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะด้านดิจิทัล การคิดวิเคราะห์ และการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อรองรับภารกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้น บริบทการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของประเทศ เทศบาลจำเป็นต้องปรับบทบาทจากหน่วยปฏิบัติการตามภารกิจเชิงบริหารทั่วไปไปสู่องค์กรปกครองท้องถิ่นที่มีลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ เชิงนวัตกรรม และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อันจะนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2563)

เทศบาลตำบลโคกสะอาด เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทในการจัดทำบริการสาธารณะและพัฒนาท้องถิ่นภายใต้กรอบการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งมุ่งส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ บริบทองค์กรขนาดเล็กถึง

ขนาดกลางที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับจากแนวทางเชิงธุรการไปสู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร นโยบายการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรควรตั้งอยู่บนแนวคิดการบริหารเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Management) เพื่อให้การสรรหา การพัฒนา และการประเมินผลสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และความคาดหวังขององค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงานควรมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Performance-Based Management) โดยกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาท้องถิ่น และมีระบบติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงาน การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและภายนอกตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg ซึ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านความสำเร็จ ความก้าวหน้า และการยอมรับ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานบุคคล (Digital HRM) มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และสนับสนุนการตัดสินใจบนฐานข้อมูล นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลโคกสะอาดควรบูรณาการแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาสมรรถนะ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะและการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนภายใต้บริบทการกระจายอำนาจของประเทศไทย (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2563)

ผู้วิจัยซึ่งดำรงตำแหน่งบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวของภาครัฐภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมดิจิทัล จึงมีความสนใจศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศตามนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 และทิศทางการยกระดับภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลของ รัฐบาลไทย การศึกษานี้มุ่งประเด็นสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล เพื่อวิเคราะห์ระดับและลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคล อาทิ ข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัล โครงสร้างอัตรากำลัง ระบบประเมินผล และความพร้อมในการปรับตัวของบุคลากรเมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังของสังคมยุคดิจิทัล การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล เพื่อระบุองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล เพื่อเสนอกรอบแนวคิดหรือแบบจำลองที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรภาครัฐไทย สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการบริหารงานบุคคล และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี รวมถึงความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยจะเป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบ รวมทั้งกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคดิจิทัล ให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล

2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล

3) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ บุคลากรและพนักงานเทศบาลตำบลโคกสะอาด จำนวนทั้งสิ้น 115 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรและพนักงานเทศบาลตำบลโคกสะอาด จำนวน 89 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน (e) เท่ากับ 0.05 และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (เชิงคุณภาพ) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกจากผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการที่มีความรู้ ความเข้าใจและมีประสบการณ์ตรงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองช่าง ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการเกษตร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1932)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3.2.2 เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล

3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.3.1 การสร้างเครื่องมือเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดขอบเขตและโครงสร้างแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.60 ผลการประเมินได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ ทดสอบความเชื่อมั่น

(Reliability) โดยทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงจำนวน 40 คน และคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .804

3.3.2 การสร้างเครื่องมือเชิงคุณภาพ ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ปรับปรุงแก้ไขและนำไปใช้เก็บข้อมูลภาคสนาม

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง รวบรวม ตรวจสอบความสมบูรณ์ ให้คะแนน และนำข้อมูลเข้าสู่โปรแกรมวิเคราะห์ทางสถิติ

3.4.2 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยประสานงานผู้ให้ข้อมูล นัดหมายวันเวลา ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง แจ้งวัตถุประสงค์ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ลงรหัสข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คัดเลือกและจำแนกข้อมูล จัดหมวดหมู่และจัดระบบข้อมูล วิเคราะห์เชิงพรรณนา สังเคราะห์ข้อมูลและเรียบเรียงเป็นรายงานตามวัตถุประสงค์

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ใช้สถิติความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Multiple Regression Stepwise Analysis)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนาและการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่จะแสดงต่อไปนี้

1) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล

ตารางที่ 1 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล (ภาพรวม)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสภาพปัญหา
ด้านการสร้างแรงจูงใจ	2.89	0.64	ปานกลาง
ด้านการส่งเสริมสุขภาพ	2.92	0.48	ปานกลาง

ด้านการการปฏิบัติงาน	3.15	0.48	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	**3.09**	**0.32**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 1 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล (ภาพรวม) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ =3.09, S.D=0.32) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ =3.15, S.D=0.48) ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ($\bar{x}$ =2.92, S.D=0.48) และด้านการสร้างแรงจูงใจ ($\bar{x}$ =2.89, S.D=0.64) ตามลำดับ

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้ Multiple linear regression และเลือกวิธีแบบ Stepwise

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล (โดยรวม)

ลำดับตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก	B	S.E.	Beta	t	P-value	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
ค่าคงที่	-.573	.158		-3.638	.000		
ปัจจัยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ X_1	.069	.086	.070	.800	.000*	0.037	26.864
ปัจจัยด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร X_2	.007	.086	.003	.077	.939	0.176	5.688
ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร X_3	.696	.044	.569	15.921	.000*	0.223	4.487
ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน X_4	.357	.041	.367	8.690	.000*	0.159	6.271
ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการX_5	.160	.079	.161	2.015	.046*	0.045	22.453
ปัจจัยด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยX_6	.016	.084	.010	.189	.851	0.092	10.819
SEest = ±0.10828, R = .978, R^2 = .968, Adj. R^2 = .968, F = 562.571, p-value < .01							

* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (X3) ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X4) และปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (X5) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า P-value เท่ากับ .000, .000 และ .046 ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลสูงที่สุด (Beta = .569) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Beta = .367) และปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Beta = .161) ขณะที่ปัจจัยด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (X2) และปัจจัยด้านอาชีวอ

นามัยและความปลอดภัย (X6) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 96.8 (R^2 = .968) และแบบจำลองมีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (F = 562.571, p-value < .01) โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (SEest) เท่ากับ ±0.10828

3) รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล ได้อย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่

ด้านการสร้างแรงจูงใจ มุ่งเน้นการเสริมแรงทางบวก การแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจ ตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาวะทางกายและจิตใจของบุคลากร การจัดการข้อมูลสุขภาพอย่างถูกต้อง การใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ การพัฒนาความรู้ด้านสุขภาพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตที่ดี ด้านการปฏิบัติงาน เน้นการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน ส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จึงเป็นแนวทางที่บูรณาการทั้งมิติด้านแรงจูงใจ สุขภาวะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่อย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง นำมาอภิปรายดังนี้

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมสุขภาพ และด้านการสร้างแรงจูงใจ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ ผลการประเมินสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรภาครัฐมีการปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดรับกับบริบทดิจิทัลในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และการกำกับติดตามงานที่มีความเป็นระบบมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ด้านการส่งเสริมสุขภาพและด้านการสร้างแรงจูงใจยังอยู่ในระดับรองลงมา แสดงให้เห็นว่าองค์กรอาจยังให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพงานมากกว่ามิติด้านคุณภาพชีวิตและแรงขับเคลื่อนภายในของบุคลากร ดังนั้น องค์กรภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบริบทดิจิทัล เช่น การยอมรับความสามารถ การให้รางวัลตามผลงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากรควบคู่กันไป เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสมดุลและนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ ณัฐสิทธิ์ ตันติศุภชัยกุล (2563) ที่ศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัลไทยแลนด์ พบว่า ประเภท

ตำแหน่งและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน ขณะที่อายุและประสบการณ์ทำงานไม่ส่งผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายองค์การ ทัศนคติของผู้บริหาร หลักสูตร งบประมาณ และระยะเวลา มีผลต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร ความแตกต่างของผลการวิจัยอาจเกิดจากขอบเขตการศึกษาที่ต่างกัน กล่าวคือ งานวิจัยดังกล่าวมุ่งเน้น “กระบวนการพัฒนาบุคลากร” และวิเคราะห์ปัจจัยเชิงโครงสร้างและเชิงนโยบายเป็นสำคัญ ขณะที่การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้น “ระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวม” และประเมินผลในเชิงการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สุขภาพ และแรงจูงใจ จึงทำให้ผลที่ได้ไม่สอดคล้องกันโดยตรง ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า แม้องค์กรภาครัฐจะมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลในระดับปานกลาง แต่ยังมีช่องว่างในการเสริมสร้างแรงจูงใจและการดูแลสุขภาวะของบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐสู่ความเป็นดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (X3) ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X4) และปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (X5) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า P-value เท่ากับ .000, .000 และ .046 ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลสูงที่สุด (Beta = .569) รองลงมาคือปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Beta = .367) และปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Beta = .161) ขณะที่ปัจจัยด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (X2) และปัจจัยด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (X6) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 96.8 (R^2 = .968) และแบบจำลองมีความเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (F = 562.571, p-value < .01) โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (SEest) เท่ากับ ±0.10828. แสดงให้เห็นว่าระบบแรงจูงใจและการวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่ ปัจจัยด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากบริบทขององค์กรภาครัฐที่มีมาตรฐานความปลอดภัยค่อนข้างคงที่อยู่แล้ว หรือไม่ได้เป็นประเด็นหลักในการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลโดยตรง แม้จะมีความสำคัญในเชิงการบริหารก็ตาม ผลการศึกษาครั้งนี้ ไม่สอดคล้อง กับแนวคิดของ พระมหาไทยน้อย ญาณเมธี (สลางสิงห์) และ พระศิลาศักดิ์ สุเมโธ (บุญทอง) (2564) ที่ศึกษาการปรับตัวองค์กรภาครัฐสู่ยุครัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเน้นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทักษะ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการเตรียมความพร้อมเชิงระบบในภาพรวมขององค์กร งานวิจัยดังกล่าวให้ความสำคัญกับ “การปรับตัวเชิงโครงสร้างและเชิงยุทธศาสตร์” ในระดับมหภาคขององค์กร ขณะที่ผลการศึกษาครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ในระดับจุลภาค (Micro-level) โดยพิจารณาปัจจัยเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเป็นหลัก และใช้การวิเคราะห์เชิงสถิติเพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอย่างเป็นรูปธรรม

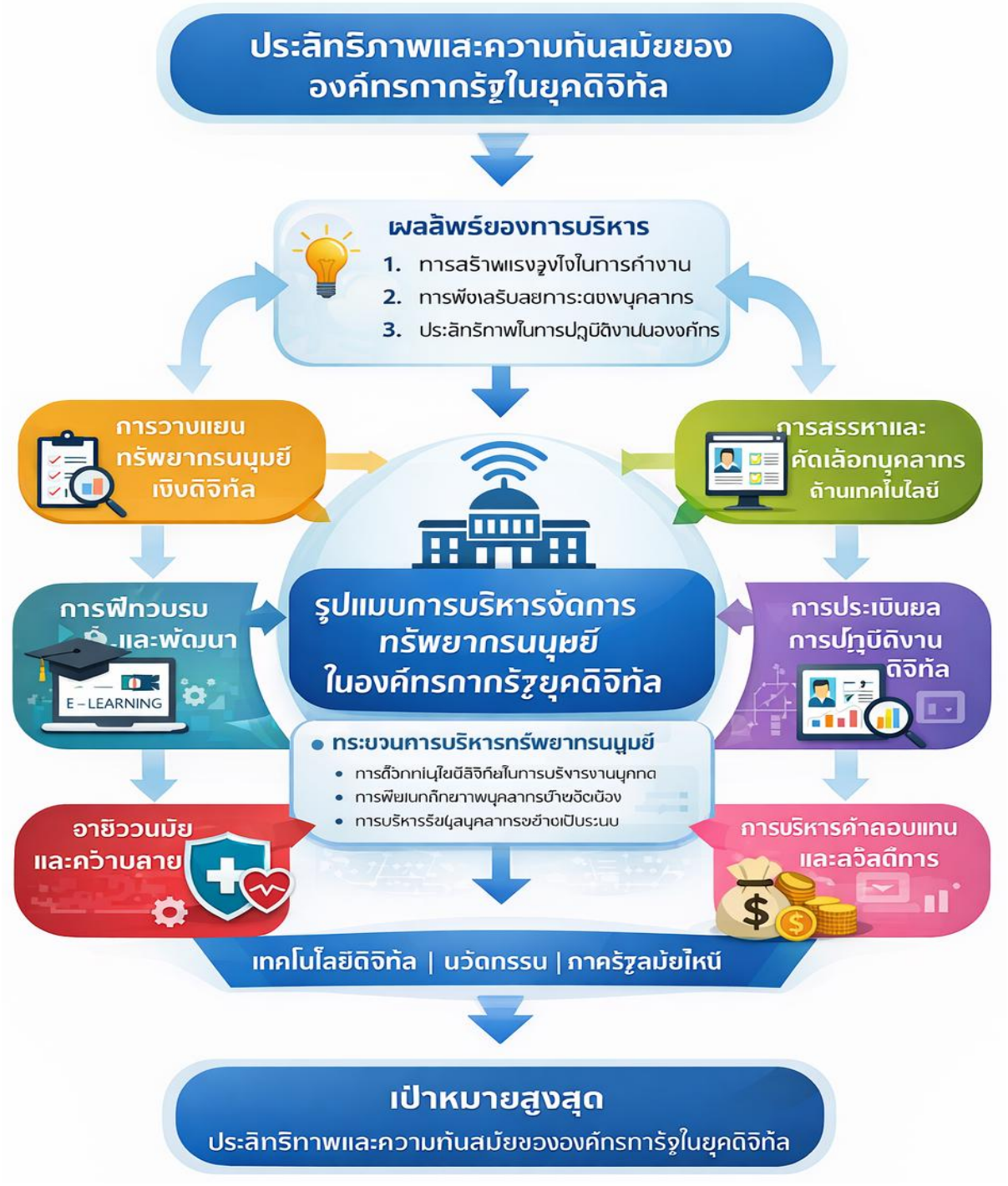
ผลการวิจัยสะท้อนว่า “กลไกเชิงระบบด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร” เป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล รองลงมาคือระบบประเมินผลและแรงจูงใจทางค่าตอบแทน ขณะที่ปัจจัยด้านความปลอดภัยไม่ได้แสดงอิทธิพลโดยตรงในเชิงสถิติ

ดังนั้น การพัฒนาองค์กรภาครัฐสู่ยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน ควรเน้นการลงทุนด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Investment) ควบคู่กับการออกแบบระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและการวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบ

รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล ด้านการสร้างแรงจูงใจ มุ่งเน้นการเสริมแรงทางบวก การแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจ ตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาวะทางกายและจิตใจของบุคลากร การจัดการข้อมูลสุขภาพอย่างถูกต้อง การใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ การพัฒนาความรู้ด้านสุขภาพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตที่ดี ด้านการปฏิบัติงาน เน้นการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน ส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จึงเป็นแนวทางที่บูรณาการทั้งมิติด้านแรงจูงใจ สุขภาวะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน์ (2566) ที่ศึกษาความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรม งานวิจัยดังกล่าวพบว่าปัจจัยคุณลักษณะของการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การวางแผนและการออกแบบ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการและการปรับตัว การใช้เทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมใหม่ การสร้างความโปร่งใส การประเมินผลที่มีมาตรฐาน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาครั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ประเด็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนกำลังคน และการประเมินผลที่เป็นระบบ เป็นปัจจัยสำคัญร่วมกันที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ทั้งในบริบทองค์กรภาครัฐและองค์กรนวัตกรรมในภาคธุรกิจ สะท้อนให้เห็นว่า “ทุนมนุษย์” และ “ระบบบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน” เป็นกลไกหลักของความสำเร็จในการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล นอกจากนี้ งานวิจัยของศิริกาญจน์ยังพบว่า อายุและอายุการทำงานที่แตกต่างกัน รวมถึงลักษณะธุรกิจ ประเภทการจดทะเบียนอุตสาหกรรม และจำนวนบุคลากร ส่งผลให้ความคิดเห็นต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสะท้อนว่า “บริบทองค์กรและลักษณะบุคลากร” มีอิทธิพลต่อการรับรู้และศักยภาพในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประเด็นดังกล่าวสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ในเชิงแนวคิดว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลไม่สามารถพิจารณาเพียงโครงสร้างเชิงนโยบายเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การออกแบบระบบประเมินผล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างสอดคล้องกับบริบทขององค์กร กล่าวโดยสรุป ทั้งสองงานวิจัยสะท้อนแนวโน้มสำคัญร่วมกันว่าความสำเร็จของการบริหารจัดการในยุคดิจิทัลขึ้นอยู่กับคุณภาพของระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในบริบทดิจิทัล

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล โดยเสนอรูปแบบเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยง 3 มิติหลัก ได้แก่ แรงจูงใจ สุขภาวะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

เข้ากับปัจจัยเชิงโครงสร้างที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

องค์ความรู้นี้สะท้อนแนวทางการยกระดับศักยภาพบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กรภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารงานยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

สรุป

จากการศึกษา “รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล” สรุปได้ดังนี้

1) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน รองลงมาคือด้านการส่งเสริมสุขภาพ และด้านการสร้างแรงจูงใจ 2) ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลสูงที่สุด รองลงมาคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทั้งนี้แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 96.8 (R^2 = .968) และมีความเหมาะสมทางสถิติที่ระดับ .01 3) รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการส่งเสริมสุขภาวะ และด้านการปฏิบัติงาน โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) หน่วยงานภาครัฐควรกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลอย่างชัดเจน โดยเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2) ควรกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และเชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทน ความก้าวหน้า และการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

3) ควรกำหนดนโยบายส่งเสริมสุขภาวะบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการมิติด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิต เพื่อรองรับการทำงานในบริบทดิจิทัลที่มีความท้าทายสูง

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล

2) ควรปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบสารสนเทศด้านงานบุคคล (HRIS)

3) ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการสื่อสารแบบเปิด การยกย่องชมเชย และการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1) ควรศึกษาปัจจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กร หรือความผูกพันต่อองค์กร ที่อาจมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทภาครัฐ

2) ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่อื่น หรือหน่วยงานภาครัฐระดับจังหวัดและระดับประเทศ เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาและเพิ่มความครอบคลุมของข้อมูล

3) ควรใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) หรือการศึกษาเชิงทดลอง เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และพัฒนาแบบจำลองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัลให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2560). สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2563). แนวทางการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กระทรวงมหาดไทย.

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2563). ไทยแลนด์ 4.0 กับการพัฒนาประเทศสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เลี่ยงเชียง.

ณัฐสิทธิ์ ตันติศุภชัยกุล. (2563). การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์. 18(2), 45–62.

พระมหาไทยน้อย ญาณเมธี (สลางสิงห์), พระศิลาศักดิ์ สุเมโธ (บุญทอง). (2564). การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐกับการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล. วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา. 12(1), 101–118.

ศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน์. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ. วารสารการบริหารภาครัฐ. 20(3), 77–94.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology. 140, 1–55.

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. Dutch Journal of Educational Research. 2, 49–60.

Yamane, T. (1973). Statistics: An introductory analysis. 3rd ed.. New York: Harper & Row.