

## ประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

# EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA OF THE DIGITAL ECONOMY PROMOTION AGENCY (DEPA)

สุวัฒน์ งามแสง<sup>1\*</sup>  
SUWAT NGAMSAENG<sup>1\*</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล 2) ศึกษาปัญหาอุปสรรคการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และ 3) เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมของประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนามจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือผู้แทน 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือผู้แทน และ 3) ผู้จัดการส่วน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลรวมทั้งสิ้นจำนวน 15 คน แล้วนำมาแยกประเด็นตามข้อคำถามจัดระเบียบข้อมูลหาข้อสรุปตีความอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล เป็นบทสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพจากระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณภาพ มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง โดยยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และมีรับผิดชอบต่อนหน้าที่ 2) ปัญหาอุปสรรคการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล มีข้อค้นพบดังนี้ (2.1) ปัญหาด้านบุคลากร (2.2) ปัญหาด้านงบประมาณ (2.3) ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (2.4) ปัญหาด้านฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล (2.5) ปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน และ (2.6) ปัญหาด้านนโยบายผู้บริหาร และ 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไปพร้อมๆ กับความพร้อมในการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม จูงใจ ที่เป็นธรรม เหมาะสม และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงความเป็นองค์กรดิจิทัลต่อไป

**คำสำคัญ :** ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ; เทคโนโลยี ; สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

<sup>1</sup> นักวิชาการอิสระ, Independent Scholar.

\* Corresponding Author, Email: elc\_suwat@hotmail.com

Received: Jun 13, 2024, Revised: Oct 17, 2024, Accepted: Oct 19, 2024

## ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the human resource management in the digital era of the DEPA; 2) to investigate problems and obstacles in human resource management in the digital era of the DEPA; and 3) to propose appropriate recommendations for the effectiveness of human resource management in the digital era of the DEPA. The qualitative research methodology was employed by using both document research and field research methods, focusing on key informants totaling 15 individuals. These included: 1) directors, deputy directors or representatives; 1) assistant directors, division directors or representatives; and 3) section managers and staffs at the DEPA. The information gathered was then organized by key questions, systematically structured, analyzed and interpreted to draw conclusions.

The research results show that: 1) human resource management in the digital era reflects knowledge and capabilities, including the use of digital technology to enhance work processes efficiently through digital systems in personnel development, this aims to cultivate individuals who are competent, virtuous, and of high quality, prepared for change while adhering to integrity and responsibility; 2) the obstacles in human resource management in the digital era are as follows (2.1) personnel, (2.2) budget, (2.3) information technology equipment, (2.4) human resource database, (2.5) manpower planning, and (2.6) executive policy; 3) the approach to human resource management development should promote and enhance the knowledge and skills of personnel, including the use of digital technology, alongside preparing to improve quality of work life of personnel. This includes a good working environment, compensation, welfare, appropriate benefits, and fostering an understanding of the transition to a digital organization.

**Keywords:** Effectiveness of Human Resource Management ; Technology ; Digital Economy Promotion Agency (DEPA)

## บทนำ

จากบริบททางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภายใต้เงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น ทั้งภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 พร้อมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ต่อเนื่องและสอดคล้องกับแผนพัฒนายุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีโดยรัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในให้ประเทศสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน ทั้งในและต่างประเทศเพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”

กำหนดให้รัฐพึงพัฒนาระบบบริหารราชการให้เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การจัดบริการสาธารณะและการใช้จ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561: 5) การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของคนรุ่นดิจิทัล “จะปรับองค์กรอย่างไรให้เหมาะสมกับคนรุ่นดิจิทัล” ไม่ใช่คาดหวังให้คนรุ่นดิจิทัลเป็นฝ่ายปรับตัวเข้าหาเพียงอย่างเดียว ดังนั้นจากที่องค์กรเคยเน้นสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ต้องปรับเปลี่ยนสู่ Mode การทำงานแบบ Work + Leisure หรือ “Weisure” ให้สอดคล้องกับพนักงานรุ่นใหม่ที่เป็นพวกดิจิทัลนอมัด (Digital Nomad) หรือกลุ่มคนที่ท่องเที่ยวไปตามที่ต่างๆ (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2559 : 2) พร้อมกับทำงานไปด้วยซึ่งในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคลอาจจะดูไม่

เปลี่ยนแปลงมากนับแต่ยังคงความเวียนกับเรื่องการสรรหาบุคลากร (Sourcing & Hiring) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) การบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Management) การกำหนดและวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การบริหารพนักงานกลุ่มศักยภาพ (Talent Management) การดูแลเรื่องค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation & Benefits Plan) รวมทั้งงานพนักงานสัมพันธ์และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Employee Relations and Work-life Management) (พิชญานิษฐ์รัตน์ และอดิเทพ แจ้ดนาลาว, 2565 : 3) แต่เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าประสงค์ข้างต้นได้เปลี่ยนแปลงไปมากเนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปเร็ว รวมทั้งความคาดหวังของพนักงานรุ่นใหม่ก็เปลี่ยนตามไปด้วย ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงพนักงานรุ่นใหม่คุ้นเคยกับ Smart Devices และ Mobile Application ในหลายรูปแบบ ถ้าการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ปรับให้ทันกับยุค Digital ก็ไม่สามารถที่จะรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไว้ได้ เพราะพนักงานที่เก่งก็จะลาออกไปอยู่ในองค์กรที่มีการจัดหาเทคโนโลยีและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุนต่อทักษะของตนเองมากกว่า อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นรูปแบบ Digital HR เป็นเรื่องใหม่ที่ต้องอาศัยทั้งทรัพยากรและแรงสนับสนุนจากทุกฝ่าย แต่ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือ การนำเทคโนโลยี Digital มาใช้แม้จะมีประโยชน์ในภาพรวมแต่ก็ต้องระวังว่าจะไม่นำไปสู่การขยายช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างคนต่างรุ่นในองค์กร (วรพจน์ ปิยะพรศิริ, 2563 : 2) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลจะต้องจัดทำปฏิบัติการทรัพยากรบุคคลที่สร้างมาตรฐานและความไว้วางใจของพนักงาน และผู้บริหารทั้งหลายคงต้องเตรียมพร้อมทั้งกายและใจที่จะรองรับกับคนรุ่นดิจิทัลที่มีพฤติกรรมความคาดหวังในองค์กรจากข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานและกฎระเบียบการปฏิบัติงานอาจนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ได้แก่ คือ การบริหารกำลังพล การวางแผนกำลังพลให้ Lean Manpower การเตรียมความพร้อมของทักษะ นอกจากนี้ยังต้องสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ในสำนักงานฯ ประกอบกับการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน (Engagement) ที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานขององค์กร (พรราวแพรว สิริรัตน์

และคณะ, 2566 : 4)

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล เป็นองค์กรที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติ “การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัลพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการนำไปใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความมั่นคงของประเทศ ซึ่งจำเป็นปรับตัวเพื่อเข้าสู่ธุรกิจในระบบเศรษฐกิจ “ดิจิทัล” จึงต้องเตรียมการเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น(อภิวัฒน์ วัฒนพงศ์, 2563: บทคัดย่อ) ทั้งนี้สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลเป็นองค์กรใหม่ที่ต้องการเป็น “องค์กรแถวหน้าในการส่งเสริมและนำไทยสู่เศรษฐกิจดิจิทัล” จำเป็นต้องสร้างระบบต่างๆ ขององค์กรให้ได้มาตรฐาน HR จึงมุ่งเน้นใน “การสร้าง High Performance Organization บนพื้นฐาน Digitize” โดยก้าวแรกขององค์กรที่จะปรับเปลี่ยนหรือเดินไปข้างหน้า คือการสร้างความตระหนักที่จะเปลี่ยนแปลงและก้าวเดินไปให้ทันที่ต้องสร้าง Impact ในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับและเป็น Key Success Factor ในการสร้างปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญในการผลักดันองค์กร เช่น 1) การพัฒนาศักยภาพของตนเอง 2) การฝึกการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) 3) การสร้างมาตรฐานการทำงานให้ทัดเทียมระดับโลก 4) การพัฒนาระบบฐานข้อมูล HR ให้รองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Embracing New Technology) 5) การสร้างจิตสำนึกพนักงานในองค์กรให้มุ่งเน้นที่การประหยัดต้นทุนต่ำ (Containing costs) 6) การจัดการบริการที่มีคุณภาพ (HR Service Delivery) และ 7) การมุ่งอำนวยความสะดวก วัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพ (Employee Commitment) จากข้อมูลข้างต้นสามารถแสดงบริบทด้านทรัพยากรบุคคลในสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ดังภาพที่ 1. ดังนี้

อาชีพ ตำแหน่ง	ช่วงอายุปี ตาม GEN				รวมพนักงาน
	B 35 - 49	X 30 - 49	Y 25 - 34	Z ต่ำกว่า 25	
ผ.ส. และ ผ.อ.ส.ส.	2	3			5
พร.ส. และ พร.ส.ส.ส./สาขาวิชา	1	12			13
ผู้ช่วยหัวหน้าสาขา	2	5	1		8
ผู้ช่วยพยาบาล		4			4
เจ้าหน้าที่รักษา	1	13			14
เจ้าหน้าที่สนับสนุน 3	1	26	10		37
เจ้าหน้าที่สนับสนุน 2		16	25		40
เจ้าหน้าที่สนับสนุน 1		6	13	5	23
รวม	7	85	47	5	144



ภาพที่ 1 โครงสร้างช่วงอายุงานบุคลากร ระดับการศึกษา และ ตำแหน่งงาน

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (2564 : 12)

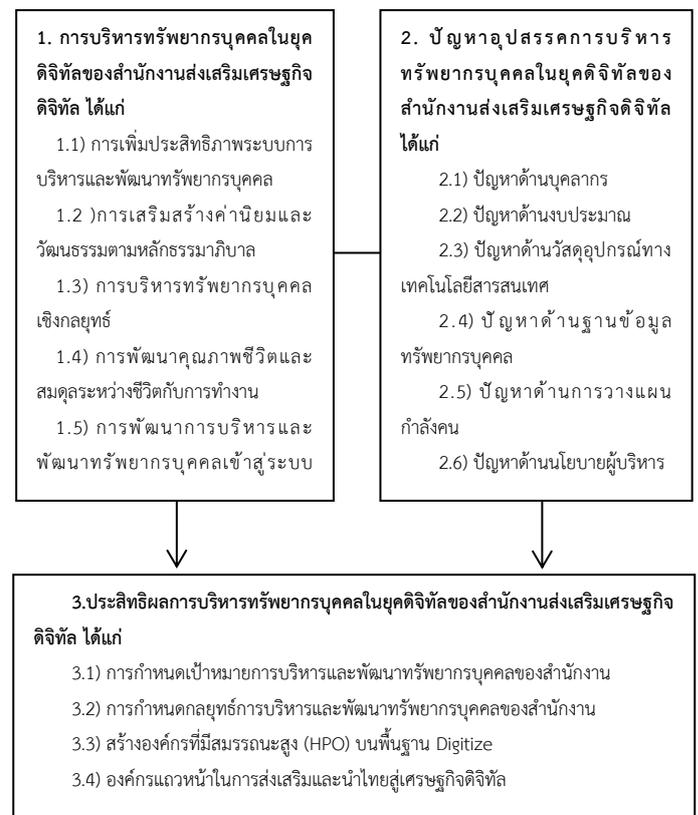
จากภาพที่ 1. ข้อมูลจะเห็นได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่นั้น อยู่ใน Gen X และ Gen Y ตามลำดับ ซึ่งพฤติกรรมของคนกลุ่ม Gen X นี้จะเด่นชัดมากที่สุดคือ ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work life balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะ รู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพังไม่พึ่งพาใคร เป็นตัวของตัวเอง สูง มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ และคน Gen Y จะมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ขอบงานด้านเทคโนโลยีใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสามารถทำอะไรหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกันเรียกได้ว่าสามารถใช้เครื่องมือได้อย่างคล่องแคล่ว ทั้งนี้กลุ่มพนักงาน ทั้ง 2 Generation นี้ ยังมีอายุงานเหลือเป็นจำนวนมากในการทำประโยชน์ให้กับองค์กร จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การรักษาคณะ และสร้างสวัสดิการที่ยืดหยุ่นกับ Life Style ของพนักงานเพื่อเป็นการยกระดับและสร้างความผูกพันให้กับสำนักงาน (ธิดาอุฒติ หมั่นหมี่, 2565: 1)

ดังนั้นจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล” เพื่อให้มีความสอดคล้อง และสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของสำนักงาน ส่วนบริหารและพัฒนาบุคคล จึงต้องบูรณาการข้อมูลต่างๆ อาทิ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์องค์กร บริบทและผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดเป้าหมายของแผนบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรมสร้างสมดุลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ และเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ ตามขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารชั้นปฐมภูมิ คือ ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้
  - 1.1) การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์

สื่ออิเล็กทรอนิกส์ วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์รายงาน การประชุม  
คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทาง  
ราชการ ให้ครอบคลุมกับความเป็นจริงมากที่สุด

1.2) การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่  
เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์  
แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร (Population) ได้แก่ พนักงานที่สำนักงาน  
บรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

2) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้  
ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling)  
เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยรวมทั้งสิ้น  
จำนวน 15 คน นำเสนอได้ดังนี้ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ  
หรือผู้แทน จำนวน 2 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่าย  
หรือผู้แทน จำนวน 3 คน และผู้จัดการส่วน และพนักงานเจ้าที่  
ในสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล จำนวน 10 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์  
แบบมีโครงสร้างโดยทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา  
(content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ในประเด็น  
คำถามแบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม  
และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัว เพื่อใช้สัมภาษณ์  
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์  
ของการวิจัยต่อไป

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การเก็บ  
รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิเป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูล  
ทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้ว  
โดยผู้อื่นจากหนังสือ เอกสาร บทความทางวิชาการ รายงานผล  
การศึกษา บทวิพากษ์วิจารณ์ เป็นต้น พร้อมทั้งข้อมูลปฐมภูมิ  
จากการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลเพื่อขออนุญาตหมายวัน เวลา  
สัมภาษณ์ เป็นการล่วงหน้า โดยผู้วิจัยจะอธิบายวัตถุประสงค์  
ของการวิจัยอย่างชัดเจนว่าขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการ  
จัดบันทึกการสนทนา และบันทึกเสียงทุกครั้ง ตามขั้นตอนที่จะ  
ช่วยให้ได้ความจริงจากผู้ให้สัมภาษณ์ตามลำดับ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการ  
วิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอน  
ในการวิเคราะห์โดยแยกประเด็นตามข้อคำถามในแต่ละประเด็น  
โดยใช้วิธีการ “ตีความ” เพื่อสรุปผลการวิจัย โดยเรียงลำดับตาม  
วัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำผลการวิจัยเปรียบเทียบกับ

ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ที่มีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกัน  
ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการอภิปรายผลอ้างอิง  
ประกอบกับผลที่ได้จากการศึกษาตามลำดับ(สมโภชน์ อเนกสุข,  
2564 : 6)

## สรุปผลการวิจัย

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงาน  
ส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่ง  
สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1.1) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารและพัฒนา  
ทรัพยากรบุคคล โดยสรุปพบว่า

1.1.1) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้  
ความสามารถรวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

1.1.2) ส่งเสริมนวัตกรรมและปรับปรุงระบบ  
เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย  
และสอดคล้องการปฏิบัติงานของบุคลากรในยุคดิจิทัล

1.2) การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมตาม  
หลักธรรมาภิบาล โดยสรุปพบว่า

1.2.1) ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในความซื่อสัตย์  
สุจริตรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมปฏิบัติงาน  
อย่างมีคุณภาพ

1.2.2) สรรหาและพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่ง คนดี  
มีคุณภาพและสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร EQSS และมีความ  
พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

1.2.3) พัฒนาและปรับปรุงสวัสดิการ สิทธิ  
ประโยชน์ และประโยชน์เกื้อกูล โดยการสร้างแรงจูงใจที่ช่วย  
เสริมพลังในการทำงานของบุคลากร อาทิ การจัดสวัสดิการ/  
กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่สอดคล้องกับ  
ความต้องการที่หลากหลาย การศึกษาทบทวนเงินเดือน  
ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของบุคลากร  
ให้สอดคล้องกับบริบททางสังคม

1.2.4) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร  
เพื่อสร้างความผูกพันกับองค์กร

1.2.5) สร้างกลไกในการส่งเสริมวัฒนธรรมการ  
ทำงานเป็นทีมและการรับความผิดชอบร่วมกันของบุคลากร  
และมีรางวัลแห่งความสำเร็จของหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นวัฒนธรรม  
การทำงาน (ระดับสำนัก)

1.3) การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยสรุปพบว่า

1.3.1) ยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม ใจและเป็นธรรมเพื่อให้บุคลากรใช้และต่อยอดความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการแลกเปลี่ยนบูรณาการความรู้ที่เป็นประโยชน์จากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

1.3.2) สรรหาและพัฒนาบุคคลให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณภาพ และสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร EQSSS และมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เพื่อให้มีพลวัตสูงและบุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

1.4) การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยสรุปพบว่า

1.4.1) ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีลักษณะที่เน้นการบูรณาการการเพิ่มประสิทธิภาพภารกิจสำคัญของสำนักงาน

1.4.2) การสร้างวัฒนธรรมหรือสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสม การสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ให้กับบุคลากรที่เข้าใหม่ หรือเพิ่งย้ายมาจากหน่วยอื่นในองค์กรอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.3) ปรับปรุงระบบ กลไก และเครื่องมือการพัฒนาองค์กรในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ และใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล ที่มุ่งเน้นการบูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.5) การพัฒนาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเข้าสู่ระบบ Digital โดยสรุปพบว่า

1.5.1) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

1.5.2) ส่งเสริมนวัตกรรมและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย และสอดคล้องการปฏิบัติงานของบุคลากรในยุคดิจิทัล

1.5.3) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันกับองค์กร ในการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและการรับผิดชอบต่อร่วมกันของบุคลากร และมีรางวัลแห่งความสำเร็จของหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างกลไกการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทางให้มากขึ้น และพัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสารในรูปแบบดิจิทัลเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อไป

## 2. ปัญหาอุปสรรคการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่างๆ สรุปได้ดังนี้

2.1) ปัญหาด้านบุคลากร โดยสรุปพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ผู้นั้น อยู่ใน Gen X และ Gen Y โดยซึ่งพฤติกรรมของคนกลุ่ม Gen X นี้จะเด่นชัดมากก็คือ ชอบอะไรง่ายๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ส่วน Gen Y จะมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร ชอบงานด้านเทคโนโลยีใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ดังนั้นกลุ่มพนักงานทั้ง 2 Generation นี้ ยังมีอายุงานเหลือเป็นจำนวนมากในการทำประโยชน์ให้กับองค์กร ทั้งนี้สำนักงานจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การรักษาคคน และสร้างสวัสดิการที่ยืดหยุ่น มีความเหมาะสมกับ Life Style ของพนักงาน เพื่อเป็นการยกระดับและสร้างความผูกพันให้กับสำนักงาน

2.2) ปัญหาด้านงบประมาณ โดยสรุปพบว่า จากแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมของบุคลากรมาสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยทบทวนโครงสร้างองค์กรและกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล ที่มุ่งเน้นการบูรณาการตามภารกิจสำคัญของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลในปัจจุบัน

2.3) ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสรุปพบว่าในการจัดหาและพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่เพียงพอสอดคล้องกับความต้องการที่มีอยู่ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานที่มีอายุนานเกินไป ส่งผลให้เสื่อมสภาพ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ เครื่องสแกนเอกสาร เป็นต้น

2.4) ปัญหาด้านฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล โดยสรุปพบว่าปัจจุบันยังขาดการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลรูปแบบดิจิทัลระบบงานทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลที่เก็บไว้เป็นเอกสารควรมีการตัดแปลง จากเอกสารมาเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถลิงค์กับระบบฐานข้อมูลพนักงานทั้งองค์กร สะดวกในการใช้งาน ประมวลผล และบริการตั้งแต่การวางแผน อัตราค่าจ้าง การสรรหาว่าจ้าง การพัฒนา ไปจนถึงการควบคุมและการดูแลรักษาพนักงาน เพื่อให้มีผลผลิตสูงและบุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคตได้ต่อไป

2.5) ปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน โดยสรุปพบว่าในปัจจุบันบุคลากรมีช่วงอายุที่แตกต่างกันและระบบเอื้อต่อการทำงาน แบบ Horizontal Integration โดยขาดการสร้าง Branding HR ระบบสรรหา คัดเลือกเชิงยุทธ์ และบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน ทำให้เกิดปัญหาต่อการขาดแผน Succession Plan และการวาง Career Path เชื่อมโยงกับการพัฒนาที่เป็นระบบ พร้อมทั้งขาดเครื่องมือในการคัดเลือกและตรวจสอบประวัติในการคัดเลือกบุคคลจากระบบสารสนเทศด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

2.6) ปัญหาด้านนโยบายผู้บริหาร โดยสรุปพบว่า ผู้บริหารไม่ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากร และนโยบายองค์การที่ชัดเจนให้มีการจัดทำแผนกำลังคน ทำให้บุคลากรขาดความรู้ด้านภาษา ด้านดิจิทัล และความรู้ในเชิงกว้าง ขาดระบบพี่เลี้ยง การสรรหาคนจะยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร และทำให้การทดแทนกำลังคนมีความล่าช้า อีกทั้งส่งผลให้ขนาดองค์กรและจำนวนคนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ

### 3. แนวทางที่เหมาะสมของประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่างๆ สรุปได้ดังนี้

3.1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน โดยสรุปพบว่า ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมนวัตกรรมและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ให้ทันสมัย และสอดคล้องการปฏิบัติงานของบุคลากรในยุคดิจิทัล โดยยกระดับคุณภาพ

ชีวิตของบุคลากรด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม จูงใจและเป็นธรรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

3.2) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน โดยสรุปพบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการทุน ทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตามแผนงานโดยการสร้างแรงบันดาลใจ วัฒนธรรม คุณภาพชีวิตของบุคลากรองค์กรตามแผนงานดังนี้

3.2.1) การพัฒนาสมรรถภาพและเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคน จากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเชิงรุกรวมทั้งการพิจารณาโยกย้ายบุคลากรเพื่อให้ได้บุคคลที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการ

3.2.2) การพัฒนาด้านสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และพนักงานสัมพันธ์ ให้เหมาะสมและเป็นธรรม พร้อมทั้งศึกษา ทบทวนและปรับปรุงเครื่องมือการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน

3.2.3) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตามกรอบอัตราค่าจ้างและโครงสร้างองค์กรที่รองรับการเป็นองค์กรดิจิทัลจากความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลให้อยู่ในระดับที่ยอมรับและยังคงจัดการความเสี่ยงได้ภายใต้มีกฎระเบียบที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.3) สร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง(HPO) บนพื้นฐาน Digitize โดยสรุปพบว่า โดยก้าวแรกขององค์กรที่จะปรับเปลี่ยนหรือเดินไปข้างหน้า คือการสร้างวัฒนธรรมที่จะเปลี่ยนแปลงและก้าวเดินไปให้ทันในฐานะ HR เอง ก็เช่นกันที่ต้องสร้าง Impact ในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเป็น Key Success Factor ในการสร้างปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญในการผลักดันองค์กรดังนี้

3.3.1) นำเครื่องมือหรือ Platform ดิจิทัลเข้ามาช่วยพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัลชั้นนำและสามารถยกระดับการให้บริการเป็น HR Self Service Online ได้

3.3.2) สามารถให้บริการ HR Self Service บน Platform Online และสามารถให้บริการบน Mobile

based จากระบบแสดงผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Dashboard) เพื่อนำข้อมูลมาสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย

3.3.3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการลดภาระของหน่วยงานในการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงาน (paperless) ที่สร้างมาตรฐานและความไว้วางใจของพนักงานและผู้บริหาร โดย “การสร้าง High Performance Organization บนพื้นฐาน Digitize” ในการรับมือกับโลกที่พลวัตในการเปลี่ยนแปลงสูงและตลอดเวลา

3.4) องค์กรแถวหน้าในการส่งเสริมและนำไทยสู่เศรษฐกิจดิจิทัล โดยสรุปพบว่า ต้องพัฒนาฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลได้อัตโนมัติ โดยเชื่อมฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลไปสู่การใช้งานร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาในองค์กรรวมและสามารถสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหารและสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างภาพลักษณ์สู่สาธารณชน สร้างระบบการประเมิน การสร้างแรงบันดาลใจวัฒนธรรมคุณภาพชีวิตของบุคลากรองค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร สู่แนวทางกระบวนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลต่อไป

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

**ประเด็นที่ 1.** เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล โดยสรุปพบว่า มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลปี (2560 – 2564) โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ เป็นการดำเนินการในเชิงบูรณาการและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของสำนักงานส่วนบริหารและพัฒนาบุคคล จึงต้องบูรณาการข้อมูลต่างๆ จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์องค์กร บริบทขององค์กร และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดเป้าหมายของแผนบริหารทรัพยากรบุคคลในการเพิ่มประสิทธิภาพ การส่งเสริม

และพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมนวัตกรรมและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีดิจิทัล การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมตามหลักธรรมาภิบาล สรรหาและพัฒนาบุคคลให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณภาพ พร้อมทั้งพัฒนาและปรับปรุงสวัสดิการสิทธิประโยชน์ เพื่อสร้างกลไกและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ในประเด็นนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีรัตริศิริโชติ, พลรัตน์ บุญพบ และ อาทิตย์ บุญญาภิสังขาร. (2565). ผลการวิจัยสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล พร้อมทั้งผลงานวิจัยของณัฏฐ์นัย ชัยยะ และ เพ็ญศรี ฉิรัมย์งค์. (2566). ผลการวิจัยสรุปว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเสริมทักษะใหม่ให้ตอบสนองในยุคดิจิทัล เพื่อความแข็งแกร่งยั่งยืนท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ทันต่อเหตุการณ์ตามที่เหมาะสมต่อไป

**ประเด็นที่ 2.** เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล โดยสรุปพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ใน Gen X และ Gen Y ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งไม่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดยังคงยึดติดการทำงานในระบบและรูปแบบเดิมๆ โดยมีผลสืบเนื่องมาจากขาดเครื่องมือในการคัดเลือก และตรวจสอบประวัติในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานขาดการสร้าง Branding HR ระบบสรรหา คัดเลือก เชิงยุทธ์และบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน ขาดระบบสารสนเทศด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ขาดแผน Succession Plan และการวาง Career Path เชื่อมโยงกับการพัฒนาที่เป็นระบบ พร้อมทั้งบุคลากรขาดความรู้ด้านภาษา ด้านดิจิทัล และความรู้ในเชิงกว้างจากช่วงอายุที่แตกต่างกัน และระบบเอื้อต่อการทำงานแบบ Horizontal Integration ในการและการส่งเสริมค่านิยมร่วมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีผลมาจากผู้บริหารขาดทักษะด้าน Soft Skill และการบริหาร ในประเด็นนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชนิศา หาญสมบุญ และกรเอก กาญจนานโกคิน. (2566) ผลการวิจัยสรุปว่า ข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อ

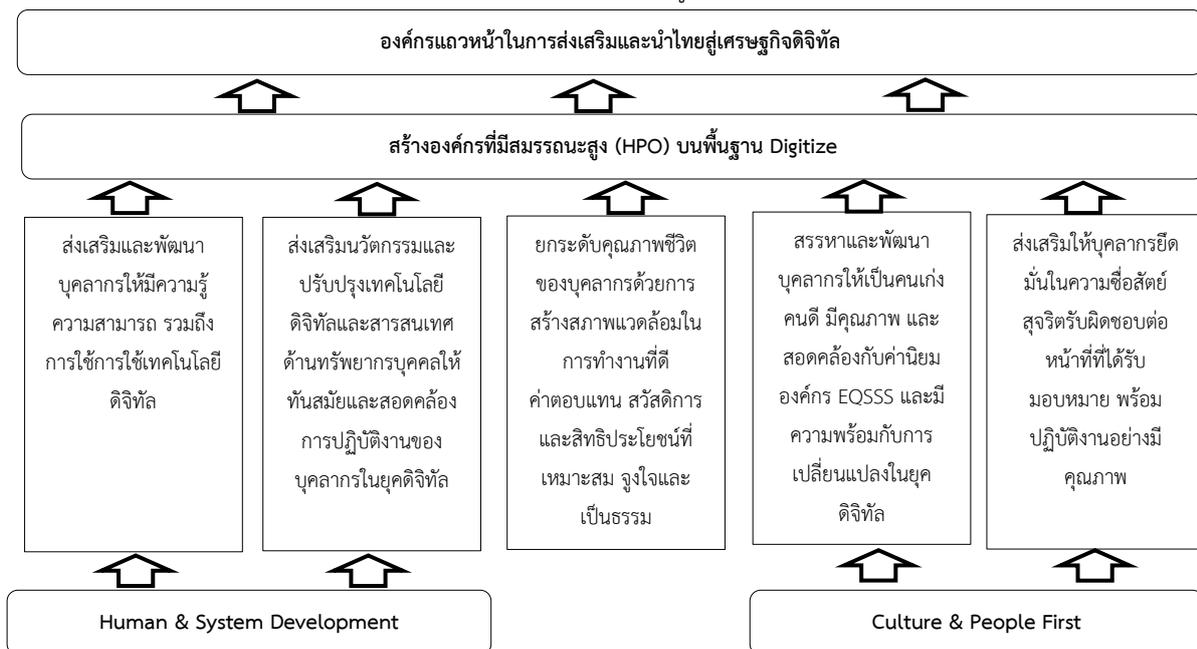
ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรที่ต่างกัน พร้อมทั้งผลงานวิจัยของภิมภีมล ปรมัตถ์วรโชติ. (2565). ผลการวิจัยสรุปว่าสภาพข้อมูลส่วนบุคคลส่งผลต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่องค์กรมีสมาชิกที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรตามลำดับ

**ประเด็นที่ 3.** เพื่อศึกษาแนวทางที่เหมาะสมของประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล โดยสรุปพบว่าแนวทางที่เหมาะสมโดยพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยส่งเสริมนวัตกรรมและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ให้ทันสมัย และสอดคล้องการปฏิบัติงานของบุคลากรในยุคดิจิทัล พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม จูงใจและเป็นธรรม ในการสรรหาและพัฒนาบุคคลให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณภาพ และสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร EQSS และส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลในประเด็นนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของกฤตพลภัก คิริรินทร์, ปรังชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา และจินดาภา สีนินวา (2566) ผลการวิจัยสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงงาน

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัลช่วยให้องค์กรพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งทางธุรกิจโดยเฉพาะในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ พร้อมทั้งผลงานวิจัยของจุฑามาศ นิมจิตต์ และโกวิทย์ กังสนันท์. (2565). ผลการวิจัยสรุปว่าแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลของบุคลากรคือ ปรับปรุงโครงสร้างงานบริหารงาน และ 4) รวบรวมองค์เกี่ยวกับเทคโนโลยีของอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานใหม่เรียนรู้ด้วยตนเองตามลำดับ

### องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย พบว่าการสร้าง High Performance Organization บนพื้นฐาน “Digitize” ได้แก่ 1) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ส่งเสริมนวัตกรรมและปรับปรุงระบบเทคโนโลยี ดิจิทัลและสารสนเทศด้าน ทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย และสอดคล้องการปฏิบัติงานของบุคลากรในยุคดิจิทัล 3) ยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรและเป็นธรรม 4) สรรหาและพัฒนาบุคคล ให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณภาพ และสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร EQSS และมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และ 5) ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายพร้อมๆ กัน เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยสามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 3 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาไปด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเหมาะสม จูงใจ
2. ควรส่งเสริมนวัตกรรมและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ให้ทันสมัยสอดคล้อง การปฏิบัติงาน พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม จูงใจ และเป็นธรรม
3. สร้างระบบการสรรหาและพัฒนาบุคคลให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณภาพ และสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร EQSSS และมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ให้บุคลากร ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับ

มอบหมาย และเพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. ไปสู่ระบบราชการ 4.0 และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงความเป็นดิจิทัลต่อไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อหาข้อเปรียบเทียบผลการศึกษาในอนาคตเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรงของข้อมูลที่วิจัย พัฒนาต่อยอดในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป
2. ควรศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีศักยภาพสูงสุดสำหรับองค์กรยุคเศรษฐกิจดิจิทัล สามารถทำได้โดยการสำรวจทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล
3. งานวิจัยครั้งต่อไปควรเปลี่ยนเครื่องมือหรือเทคนิคในการวิจัยที่ต่างจากการวิจัยในครั้งนี้ เพราะอาจจะทำให้ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจ นำมาเชื่อมโยงในอนาคตได้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- [1] กนกรัตน์ พงษ์โพธิ์กุล. (2566). การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : กองส่งเสริมวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- [2] จุฑามาศ นิมจิตต์ และโกวิทย์ กังสนันท์. (2565). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานอัยการจังหวัดนนทบุรี ที่มีผลมาจากการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล. *Journal of Administrative and Management Innovation*, 9(3), 36-50.
- [3] ชนิศา หาญสมบุญ และกรเอก กาญจนานโภคิน. (2566). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทางพิเศษแห่งประเทศไทย. *วารสารศิลปการจัการ*, 4(1), 46-58.
- [4] ชุตินันท์ แสงหวัง. (2564). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 11(4), 800-813.
- [5] ดาวิชา ศรีธัญรัตน์.(2562). ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- [6] ธิดิวิมล หนั่นหมี่. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- [7] ธีทัต ตรีศิริโชติ, พลรัตน์ บุญพบ และ อาทิตย์ บุญญาภิสังขาร. (2565).การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารมณีเศรษฐารามวัดจอมมณี*, 6(6), 291-310.
- [8] พรราวแพรว สิริรัตน์ พงศ์พันธ์ ภัททิราภรณ์ คายัง ศุภลักษณ์ ภวันนา กานดา ไสยรัตน์ และรัตนา สีดี้. (2566) เทคโนโลยีดิจิทัล HR กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทรัพยากรบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 4(4), 27-39.
- [9] ภิรมย์วิมล ปรมัตถ์วรโชติ. (2565). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 7(5), 337-351.

- [10] มณีนีรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี ฉิรินยงค์. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR). *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 11(1), 104-115.
- [11] ฤตพลภัก์ ศิริรินทร์,ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา และจินตภา สีนินวา. (2566). การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *Journal of Information and Learning*, 34(3), 154-165.
- [12] วรพจน์ ปิยะพรศิริ. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล*. กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [13] สมโภชน์ อเนกสุข. (2564). วิธีการเชิงปริมาณ และวิธีการเชิงคุณภาพ สู่วิธีการวิจัยแบบผสม. *Journal of Education Studies, Burapha University*, 3(1), 1-16.
- [14] สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561-2580)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- [15] อภิวัฒน์ วัฒนพงศ์. (2563). *เศรษฐกิจดิจิทัล: โอกาสและความท้าทาย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [16] อุทัย ปริญญาสุทธินันท์. (2564). “วิสาหกิจชุมชน” ปฏิวัติรศนในการแข่งขันทางธุรกิจ. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 37(2), 13-15.