

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ของจังหวัดนนทบุรี*

Human Resource Development of Local Governments in Nonthaburi Province during the Era of Digital Transformation

¹รณิดา ทรัพย์สิน, สติติย์ นิยมญาติ, กมลพร กัลยาณมิตร และ ณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ

¹Ranida Subsin, Satit Niyomyaht, Kamolporn Kalyanamitra

and Nattawat Siriphornwut

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Thailand.

¹Corresponding Author's Email: pupajung@hotmail.com



บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี (2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี และ (3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของเทศบาลนคร ในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 18 คน และนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน รวม 22 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การสรุปความแบบพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี แม้จะมีนโยบายและยุทธศาสตร์ดิจิทัลระดับชาติที่ชัดเจน แต่การปฏิบัติยังเผชิญข้อจำกัดด้านงบประมาณ โครงสร้างองค์กร และการจัดอบรมที่ไม่สอดคล้องกับทักษะดิจิทัลที่จำเป็น โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ (2) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่น พบปัญหาการขาดทักษะดิจิทัลในกลุ่มพนักงานอาวุโส โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีที่ล้าสมัย และแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพที่ยังไม่ชัดเจนและ (3) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี เสนอให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาดิจิทัลที่แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ พื้นฐาน กลาง และสูง พร้อมส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านระบบออนไลน์ มีระบบติดตามผล เพิ่มงบประมาณเฉพาะ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนทัศนคติดิจิทัล โดยเน้นความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ภาคการศึกษา และภาคเอกชน เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร

คำสำคัญ: การพัฒนา; ทรัพยากรบุคคล; ราชการส่วนท้องถิ่น; การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล; จังหวัดนนทบุรี

Abstract

The research article consisted of the following objectives: 1) to analyze the current status of human resource development in local government organizations in Nonthaburi Province during the era of digital transformation, 2) to examine the problems and obstacles of human resource development in local government organizations in Nonthaburi Province during the era of digital transformation, and 3) to propose guidelines for enhancing human resource in local government organizations in Nonthaburi Province during the era of digital transformation. This qualitative research collected data from key informants, including 18 administrators and staff members of municipalities in Nonthaburi Province and 4 scholars specializing in human resource development, totaling 22 participants. Purposive sampling was employed, and data were collected through interviews. The data were analyzed using descriptive summarization.

The findings reveal that 1) Despite clear national digital policies and strategies, the implementation of human resource development in local government organizations in Nonthaburi Province faces limitations in terms of budget, organizational structure, and training programs that do not align with the necessary digital skills, particularly among operational staff; 2) Challenges in human resource development include a lack of digital skills among senior employees, outdated technological infrastructure, and unclear incentives for capacity building; and 3) Proposed strategies for enhancing human resources in the digital era include developing a three-tiered digital development strategy (basic, intermediate, and advanced), promoting continuous learning through online platforms, establishing monitoring systems, allocating dedicated budgets, and fostering an organizational culture that supports digital mindsets, with an emphasis on collaboration with educational institutions and the private sector to strengthen personnel capabilities.

Keywords: Development; Human Resources; Local Government; Digital Transformation; Nonthaburi Province

บทนำ

บุคลากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร การบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังต้องมีความสามัคคีในองค์กร มีความร่วมมือร่วมใจ และสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากเปรียบเทียบทรัพยากรในการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร เงินทุน เครื่องมือ และการจัดการ ถือว่าบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด...หากองค์กรมีทรัพยากรด้านอื่น ๆ เหมือนกัน แต่มีบุคลากรที่มีคุณภาพแตกต่างกัน ย่อมส่งผลให้ผลการดำเนินงานแตกต่างกันไปด้วย การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรเป็นกำลังหลักใน

การดำเนินงานและบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ การบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพจะส่งผลให้การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Yaemwong, 2017)

จังหวัดนนทบุรีตั้งอยู่ในภาคกลางของประเทศไทย ได้รับการจัดตั้งเป็นจังหวัดอย่างเป็นทางการตามพระราชบัญญัติจัดตั้งจังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดนครนายก พ.ศ. 2489 ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคมของปีเดียวกัน นนทบุรีถือเป็นจังหวัดที่อยู่ใกล้กรุงเทพมหานครมากที่สุด โดยห่างจากใจกลางเมืองเพียง 20 กิโลเมตร ในปัจจุบัน จังหวัดนนทบุรีถูกจัดอยู่ในเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 75 ของประเทศ (เมื่อรวมกรุงเทพมหานคร) แต่มีความหนาแน่นของประชากรมากเป็นอันดับ 2 รองจากกรุงเทพมหานคร โดยมีการปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นหน่วยงานปกครองระดับพื้นฐานของจังหวัด (Nonthaburi Provincial Office, 2022)

เทศบาลนคร จังหวัดนนทบุรี มี 3 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลนครนนทบุรี เทศบาลนครปากเกร็ด เทศบาลนครบางบัวทอง ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นสำหรับชุมชนเมืองขนาดใหญ่ ตามกฎหมายกำหนดว่าต้องมีประชากรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป และมีรายได้เพียงพอต่อการให้บริการสาธารณะ กระบวนการจัดตั้งต้องมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 โดยโครงสร้างการบริหารประกอบด้วยนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรง ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลที่มีสมาชิก 24 คนที่มาจากการเลือกตั้ง ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ นอกจากนี้ยังมีสำนักงานเทศบาลนครที่มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าฝ่ายประจำ ทำหน้าที่บริหารงานทั่วไปภายใต้การบังคับบัญชาของนายกเทศมนตรี แบ่งการบริหารจัดการออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (2) ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต (3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย (4) ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว (5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (6) ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น และ (7) ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Department of Local Administration, 2023)

ภายใต้กระแสแห่งการปฏิรูประบาราชการ และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการบริหารจัดการยุคใหม่ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ต้องมีความตื่นตัวและเกิดความพยายามปรับตัวในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะการเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร การปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อแสวงหารูปแบบใหม่ ๆ และนำระบบมาตรฐานในระดับต่าง ๆ มาพัฒนาองค์กร ซึ่งนำไปสู่แนวทางการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถใช้และพัฒนาความรู้ ที่มีอยู่ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและปรับเปลี่ยนวิทยาการความรู้ใหม่มาใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม (Nonthaburi Municipality, 2021) แต่จากการวิเคราะห์ในระดับองค์กรของเทศบาลนครในจังหวัดนนทบุรี ทั้ง 3 แห่ง พบจุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) เกี่ยวข้องกับปัญหาทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ คือขาดความกระตือรือร้น ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ มีบุคลากรไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญบางสายงาน ความรู้ที่มีจำกัดทำให้ต้องเพิ่มพูนความรู้ให้หลากหลายจึงจะทำงานได้ครอบคลุมภารกิจขององค์กร การโยกย้ายของบุคลากรที่ได้รับการสรรหาจากส่วนกลางทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย การปฏิบัติงานที่ต้องปรับตัวให้ทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ประสิทธิภาพของงานลง (Nonthaburi Municipality, 2021) การบริหารจัดการยังขาดการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในการพัฒนา บุคลากรยังขาดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับภารกิจของเทศบาลที่เป็นความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ และระเบียบที่ใช้ในการบริการประชาชน บุคลากรมีความรู้ในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน แต่

ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ บุคลากรยังขาดความตระหนักในการให้บริการประชาชนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของเทศบาล การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรยังขาดการพัฒนากระบวนการคิดและวิธีปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น ยังขาดบุคลากรเฉพาะในการพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลข่าวสารระบบดิจิทัลในการพัฒนาบริการภายในและภายนอกองค์กร (Pakkret Municipality, 2021) ข้อจำกัดงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ในสำนักงานยังไม่ทันสมัย และอัตราค่าจ้างไม่สอดคล้องกับภารกิจ (Bang Bua Thong Municipality, 2020) แสดงให้เห็นว่า องค์กรและบุคลากรดังกล่าว ยังคงคุ้นชินกับวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม ขาดทักษะด้านดิจิทัลและการคิดสร้างสรรค์ ขาดการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐพัฒนาตนเองให้ทันต่อบริบทปัจจุบัน บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารผลการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ หรือการประเมินศักยภาพ รวมทั้งไม่เอื้อให้เกิดแนวความคิดที่ต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรได้เต็มศักยภาพ (Arunrat and Rojanatrakun, 2022)

ดังนั้น ในปัจจุบันที่ประเทศไทยขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ส่งผลให้ทุกองค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นเดียวกับหน่วยงานราชการที่ได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับ ประยุกต์ใช้ เพื่อให้มีความทันสมัยมากขึ้น ถือเป็นภาระระดับบุคลากรสู่การเป็นข้าราชการยุคใหม่ เพื่อลบล้างภาพจำเดิมที่เคยมีในอดีต และเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกยุค 4.0 และกติกาใหม่ของโลก โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในระบบการทำงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน พร้อมทั้งพัฒนาช่องทางการให้บริการใหม่ ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ให้สามารถเข้าถึงบริการได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว (Telephone Organization of Thailand, 2020) ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล เพื่อยกระดับสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นทัศนคติเชิงบวก และจริยธรรมในการทำงาน การศึกษานี้จะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการออกแบบนโยบายและระบบการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งเสริมการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้ทันสมัย พร้อมยกระดับมาตรฐานการให้บริการประชาชนในทุกมิติ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วิธีดำเนินการวิจัยมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเนื้อหาเอกสารแนวคิดทฤษฎี (Documentary Study) ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยเน้นเรื่องแนวคิดการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะในยุคดิจิทัล การแพร่กระจายนวัตกรรม และการยอมรับเทคโนโลยี การจัดการความรู้ การประเมินผลและการติดตาม รวมถึงนโยบาย ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ราชการส่วนท้องถิ่น และข้อมูลพื้นฐานของจังหวัดนนทบุรี

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ 1) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการทรัพยากรบุคคลของเทศบาลนคร ในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 18 คน ประกอบด้วย (1) เทศบาลนครเทศบาลนครนนทบุรี ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลนครนนทบุรี จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการทรัพยากรบุคคลเทศบาลนครนนทบุรี จำนวน 2 คน และพนักงานเทศบาลนครนนทบุรี จำนวน 2 คน (2) เทศบาลนครปากเกร็ด ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลนครปากเกร็ด จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการทรัพยากรบุคคลเทศบาลนครปากเกร็ด จำนวน 2 คน และพนักงานเทศบาลนครปากเกร็ด จำนวน 2 คน (3) เทศบาลนครบางบัวทอง ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลนครบางบัวทอง จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการทรัพยากรบุคคลเทศบาลนครบางบัวทอง จำนวน 2 คน และพนักงานเทศบาลนครบางบัวทอง จำนวน 2 คน กลุ่มนี้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย แนวทาง และการดำเนินงานจริงในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนข้อจำกัดที่พบในบริบทของพื้นที่ปฏิบัติงาน 2) นักวิชาการที่มีความรู้หรือมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 4 คน ให้ข้อมูลเชิงวิชาการ ทฤษฎี และแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล รวมถึงข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม รวมจำนวน 22 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Questions) เป็นเครื่องมือวิจัยโดยสร้างจากกรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ Stenhouse (1975), Delahaye (2000), Gilley et al. (2002), Henrie & Hedgepeth (2003), Frost (2010) และ Kirkpatrick (2005) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบแบบสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย การออกแบบเครื่องมือในลักษณะนี้ มุ่งสร้างความยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ข้อมูลสำคัญได้อย่างเต็มที่ โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองทุกครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ชุดคำถามที่ใช้ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วนหลักที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี การตรวจสอบโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา เพื่อให้เครื่องมือวิจัยมีความครบถ้วนและเหมาะสม โดยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับทฤษฎีและวัตถุประสงค์ของการศึกษา จากนั้นจึงปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลทั้งจากข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิ โดยข้อมูลทุติยภูมิได้จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) ประกอบด้วยตำรา หนังสือ เอกสาร วิชาการ บทความจากวารสาร แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่วนข้อมูลปฐมภูมิได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบบปลายเปิด และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและสะท้อนพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ตั้งแต่การประสานขออนุญาต การสัมภาษณ์ การสังเกต และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยจัดกลุ่มข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามประเด็นวิจัยหลัก 3 ด้าน ได้แก่ (1) สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (2) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา และ (3) แนวทางการพัฒนา จากนั้นเปรียบเทียบคำตอบของผู้ให้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องหรือความแตกต่าง โดยใช้การตีความเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อเข้าใจบริบทและความหมายเชิงลึก ทั้งนี้ได้นำผลที่ได้เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและสรุปผลในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า

1. นโยบาย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรีมีนโยบายที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนสู่ยุคดิจิทัล เช่น การอบรมออนไลน์และระบบจัดการข้อมูลบุคลากรแบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่การดำเนินนโยบายยังเผชิญข้อจำกัดด้านงบประมาณ โครงสร้างองค์กร และการมีส่วนร่วมจากระดับปฏิบัติการที่ยังไม่เพียงพอ ส่งผลให้นโยบายบางส่วนไม่สอดคล้องกับความต้องการในพื้นที่ ขณะเดียวกัน การติดตามผลยังให้ความสำคัญกับปริมาณมากกว่าคุณภาพ อย่างไรก็ตาม บางหน่วยงานเริ่มใช้ระบบ Dashboard เพื่อติดตามผลการพัฒนาแบบเรียลไทม์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ควรส่งเสริมต่อไป

2. การจัดสรรงบประมาณ พบว่า งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและส่งเสริมทักษะด้านดิจิทัลยังมีสัดส่วนไม่มากเมื่อเทียบกับงบประมาณพัฒนาทั่วไป แม้ว่าผู้บริหารจะตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล แต่ยังไม่มีการกั้นงบประมาณเฉพาะอย่างชัดเจน การจัดอบรมส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานส่วนกลาง มากกว่าการวางแผนงบประมาณภายในองค์กรเอง ซึ่งสะท้อนถึงขีดความสามารถในการจัดสรรงบประมาณของท้องถิ่นที่ยังจำกัด งบประมาณส่วนใหญ่เน้นการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมากกว่าพนักงานปฏิบัติการ ส่งผลให้พนักงานระดับล่างมีโอกาสพัฒนาทักษะน้อย ขณะเดียวกันยังขาดระบบประเมินผลความคุ้มค่าและประสิทธิผลเชิงคุณภาพ โดยตัวชี้วัดที่ใช้อยู่ยังเน้นปริมาณเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มในการเพิ่มงบประมาณสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัลในอนาคต โดยบรรจุไว้ในแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและงานบริการประชาชน

3. หลักสูตรการพัฒนา พบว่า หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรียังมีข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ การขาดความสอดคล้องกับทักษะดิจิทัลที่จำเป็น เช่น Artificial Intelligence (AI), Big Data และระบบคลาวด์ เน้นเนื้อหาด้านระเบียบราชการและจริยธรรมเป็นหลัก และพึ่งพาหลักสูตรจากส่วนกลางมากกว่าการออกแบบตามบริบทท้องถิ่น ส่งผลให้การนำความรู้ไป

ใช้ยังไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะยังขาดความต่อเนื่อง ไม่มีการวางแผนหลักสูตรเป็นลำดับขั้นหรือจัดเก็บข้อมูลความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ รวมถึงการประเมินผลหลังอบรมที่ไม่ต่อเนื่องและไม่มีการติดตามการนำความรู้ไปใช้ อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มการพัฒนาหลักสูตรแบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่เริ่มนำมาใช้ในบางหน่วยงาน ซึ่งช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการเรียนรู้

4. วิธีการพัฒนาบุคลากร พบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรี มีการปรับตัวตามเทคโนโลยีแต่ยังเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้าง ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กร การอบรมแบบทางการยังคงเป็นวิธีหลัก แต่เนื้อหาขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับภาระงานจริง เทศบาลบางแห่งเริ่มส่งเสริมการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการผ่าน e-Learning และเครือข่ายวิชาชีพในโซเชียลมีเดีย อย่างไรก็ตาม ระบบโค้ชและพี่เลี้ยงยังไม่พัฒนาอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การถ่ายทอดความรู้ด้านดิจิทัลไม่ทั่วถึงและขาดการติดตามผล การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงยังขาดโครงสร้างและคู่มือแนะแนวที่ชัดเจน ทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมในการพัฒนา ขณะที่การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Zoom, Microsoft Teams และ MOOC เริ่มนำมาใช้ แต่ยังติดปัญหาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะในกลุ่มผู้สูงอายุที่คุ้นเคยกับวิธีอบรมแบบเดิม

5. การพัฒนาทักษะบุคลากรให้ตรงกับงาน พบว่า การพัฒนาทักษะบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานในยุคดิจิทัลยังเผชิญปัญหาหลัก ได้แก่ การขาดการวิเคราะห์สมรรถนะที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง ส่งผลให้การอบรมไม่ตรงกับความต้องการงานจริง และขาดหลักสูตรเฉพาะทางที่สอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน เช่น การใช้งานระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System: GIS) หรือการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการบริหาร นอกจากนี้ ยังขาดการติดตามและประเมินผลหลังการอบรม ทำให้ไม่ทราบประสิทธิผลของการพัฒนา ตลอดจนบุคลากรส่วนใหญ่ ไม่ได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้เพิ่มเติมในงานประจำ ความไม่เท่าเทียมด้านทักษะดิจิทัล โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานอาวุโส ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และการพัฒนาทักษะยังขาดความร่วมมือกับสถาบันภายนอกในการออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสม โดยยังพึ่งพาหลักสูตรสำเร็จรูปจากหน่วยงานภาครัฐเป็นหลัก

6. การจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากร พบว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้เป็นกลไกหลักในการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เนื่องจากหน่วยงานขาดความเข้าใจแนวคิด KM อย่างแท้จริง และไม่มีการวางแผนหรือกำหนดกระบวนการที่ชัดเจน ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรยังไม่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เทคโนโลยีสนับสนุน KM เช่น ฐานข้อมูลความรู้และระบบ Intranet ยังขาดการพัฒนา ทำให้ความรู้จากการอบรมไม่ถูกจัดเก็บหรือสืบค้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งขาดแรงจูงใจและระบบส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการ KM ทำให้การจัดการความรู้ยังถูกมองเป็นภาระมากกว่าความร่วมมือ และแม้จะมีการส่งเสริมทักษะดิจิทัล ความรู้เหล่านั้นก็ยังไม่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ความรู้กระจุกตัวและไม่สามารถถ่ายทอดหรือพัฒนาต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การติดตามและประเมินผล พบว่า ระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังเน้นการจัดทำเอกสาร เช่น รายงานสรุปผลและแบบประเมินความพึงพอใจ โดยขาดการวัดผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมหลังอบรมอย่างแท้จริง รวมถึงขาดการเชื่อมโยงข้อมูลกับผลการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้ไม่สามารถประเมินการนำความรู้ไปใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะอยู่ในเขตเมืองที่มีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีสูง แต่การใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการติดตามและประเมินผลยังไม่เป็นรูปธรรม ข้อมูลส่วนใหญ่ยังอยู่ในรูปแบบเอกสารที่ไม่เอื้อต่อการวิเคราะห์เชิงลึก ผู้บริหารยังไม่ใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ

หรือวางแผนนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ และพนักงานขาดแรงจูงใจเนื่องจากไม่เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งผลให้การติดตามและประเมินผลยังไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ได้แก่ บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดทักษะดิจิทัลที่จำเป็น โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานอาวุโสที่ยังคุ้นเคยกับระบบงานแบบเดิม จึงมีความยากลำบากในการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขาดแผนยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและเป็นระบบ ส่งผลให้การอบรมและพัฒนาบุคลากรขาดทิศทางและไม่สอดคล้องกับความต้องการจริงของหน่วยงาน นอกจากนี้ ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยียังล้าสมัยและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากรทางเทคโนโลยี อีกทั้งยังมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและอัตราค่าจ้างที่จำกัด ทำให้ไม่สามารถจัดอบรมหรือพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง สุดท้าย บุคลากรยังขาดแรงจูงใจและกลไกส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน แม้ว่าจะผ่านการอบรมและพัฒนาทักษะแล้วก็ตาม ทำให้การพัฒนาศักยภาพตนเองไม่ได้รับความสำคัญและมีส่วนร่วมในระบบประเมินผลน้อย ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลอย่างชัดเจน

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า แนวทางสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีให้สามารถปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านดิจิทัลที่มีเป้าหมายชัดเจนและแบ่งการพัฒนาเป็น 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง เพื่อให้ครอบคลุมทั้งทักษะการใช้งานโปรแกรมสำนักงาน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงความรู้ด้าน Artificial Intelligence (AI) และ Cybersecurity การส่งเสริมการเรียนรู้แบบต่อเนื่องผ่านระบบออนไลน์ (Online System) และการติดตามผลการพัฒนาทักษะด้วยระบบ Digital Skill Tracker เพื่อสนับสนุนการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ ยังต้องเพิ่มงบประมาณและทรัพยากรเฉพาะด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล โดยอาจจัดตั้งกองทุนพัฒนาทรัพยากรบุคคลยุคดิจิทัลในระดับเทศบาลเพื่อสนับสนุนการจัดอบรมและศึกษาดูงาน ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมทัศนคติด้านดิจิทัล เช่น Digital Day และการแข่งขันนวัตกรรม รวมถึงการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานรัฐ และภาคเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรอย่างครบวงจรและยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี” สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดหรือโมเดลที่เรียกว่า “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลท้องถิ่นสู่ระบบราชการดิจิทัลที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง” (Human-Centered Digital HR Development Model) โดยเริ่มต้นจากการปรับกรอบความคิด (Digital Mindset) เปลี่ยนจากการเน้นเครื่องมือ มาเน้นการสร้างทัศนคติที่เปิดรับเทคโนโลยีให้กับบุคลากร โดยเฉพาะระดับปฏิบัติการ ออกแบบระบบการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Lifelong Learning) พัฒนาทักษะบุคลากรใน 3 ระดับ ได้แก่ ทักษะพื้นฐาน ทักษะการคิด และทักษะนวัตกรรม พร้อมระบบติดตามผลแบบรายบุคคล สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) ลดระบบสั่งการแบบแนวดิ่ง เปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ ลองผิดลองถูก และสร้างนวัตกรรม เชื่อมโยงภายใน-

ภายนอก (Co-Learning Ecosystem) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย หน่วยงานรัฐ และเอกชน เพื่อเติมเต็มทักษะและทรัพยากร ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven HRM) ใช้ฐานข้อมูลบุคลากรในการออกแบบแผนพัฒนา การหมุนเวียนตำแหน่ง และการประเมินผลที่สอดคล้องกับสมรรถนะคุณค่าและแนวทางการนำไปใช้ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบยั่งยืนภายในองค์กรท้องถิ่น พัฒนาระบบราชการให้สามารถเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้จริง โดยไม่ทิ้งบุคลากรไว้ข้างหลัง เปลี่ยนแปลงแนวคิดการบริหารบุคลากรจากแบบเดิมไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น คุ้มค่า และได้ และมีประสิทธิภาพในบริบทยุคดิจิทัล ดังแผนภาพที่ 1

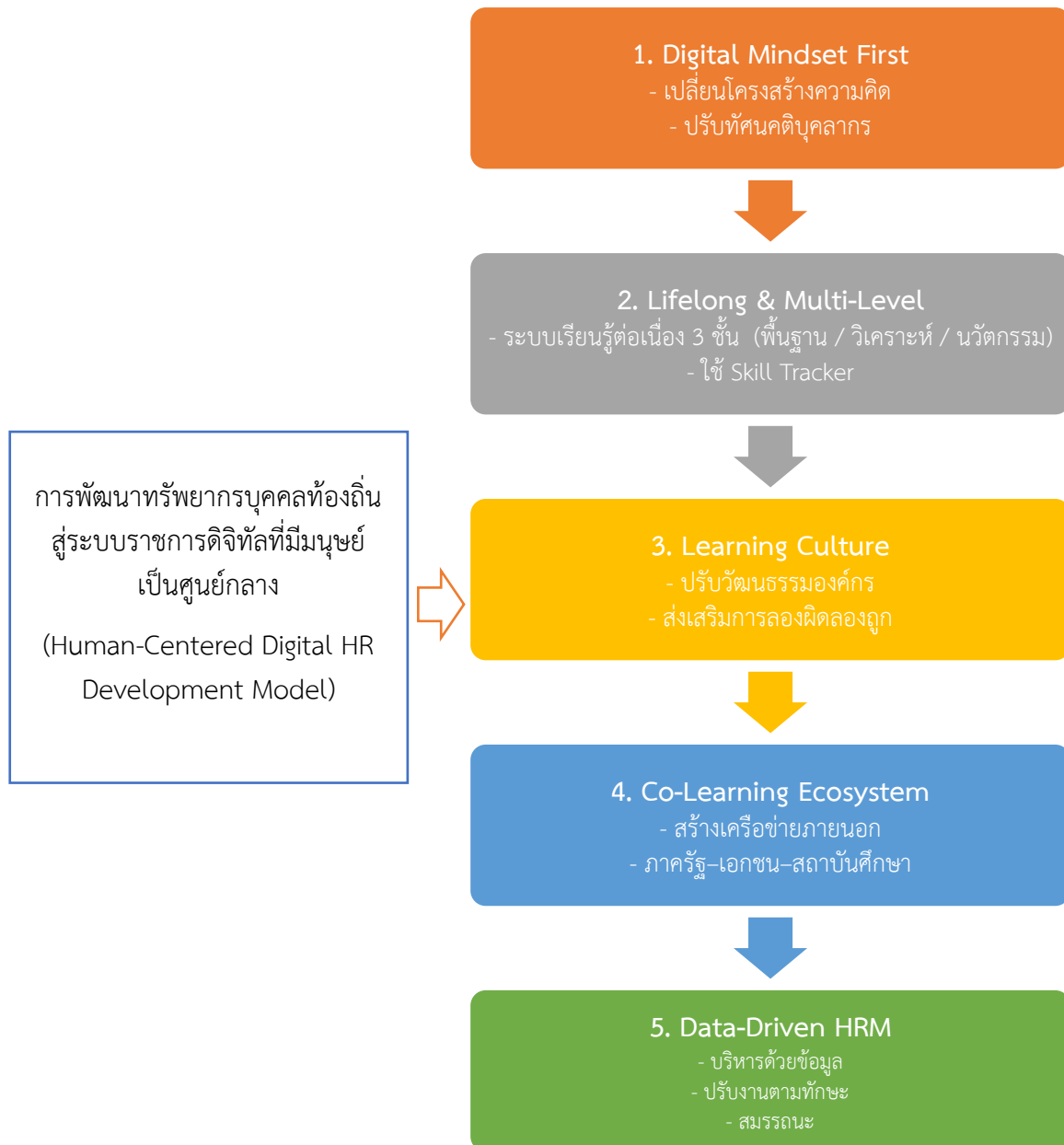


Figure 1: The New Body of Knowledge

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี ภาพรวมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรีช่วงยุคดิจิทัล พบว่า มีนโยบายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดิจิทัลระดับชาติ แต่การนำไปปฏิบัติยังเผชิญข้อจำกัดทั้งด้านงบประมาณและโครงสร้างองค์กร ส่งผลให้งบประมาณสำหรับพัฒนาทักษะดิจิทัลยังไม่เพียงพอและเน้นการพัฒนาผู้บริหารมากกว่าพนักงานปฏิบัติการ หลักสูตรอบรมยังไม่สอดคล้องกับทักษะดิจิทัลที่จำเป็นและขาดความต่อเนื่อง ขณะที่วิธีการพัฒนาบุคลากรมีแนวโน้มใช้เทคโนโลยีมากขึ้นแต่ยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม และขาดระบบโค้ชหรือคู่มือที่ชัดเจน นอกจากนี้การวิเคราะห์ความต้องการทักษะกับงานจริงยังไม่ชัดเจน ระบบการจัดการความรู้ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบและขาดแรงจูงใจ ขณะที่การติดตามและประเมินผลเน้นเชิงปริมาณและรูปแบบเอกสารมากกว่าการวัดผลสัมฤทธิ์จริง แม้จะเริ่มมีการใช้เครื่องมือดิจิทัลบ้างในบางองค์กร แต่ยังไม่ทั่วถึงและต้องพัฒนาต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chanasongkhram, Thiangsanthia, Sukudom, and Krutpapan (2022) ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยปรับตัวโดยการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม เปลี่ยนแปลงระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการ 4 ป. คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่า และปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุค digital disruption และวิถี New Normal และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Pathamayada (2022) ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 พบแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 หนึ่งในแนวทางก็คือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เน้นหลักที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างการเรียนรู้ในองค์กร และองค์กรสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี พบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรียังเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคสำคัญ ได้แก่ บุคลากรกลุ่มพนักงานอาวุโสขาดทักษะดิจิทัลและความยากลำบากในการปรับตัว ขาดแผนยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและเป็นระบบ ทำให้การอบรมไม่ตรงกับความต้องการ รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่ล้าสมัยและไม่เพียงพอ งบประมาณและอัตรากำลังที่จำกัด ขณะที่แรงจูงใจและกลไกส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพยังไม่ชัดเจน ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขาดความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพไม่เต็มที่ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chanasongkhram, Thiangsanthia, Sukudom, and Krutpapan (2022) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล คือ (1) สมองไหล (2) ขวัญและกำลังใจกับความมั่นคงทางอาชีพ (3) คนที่มาจาก generation ต่างกัน (5) บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยี (6) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง (7) ขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์อำนวยความสะดวก และ (8) บุคลากรขาดความผูกพันกับองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sonsai, Misri, and Bodiraat (2022) ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรภายใต้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ที่ผ่านมาองค์กรส่วนใหญ่ต้องพบปัญหาการบริหารและพัฒนาบุคลากร เช่น บุคลากรมีความรู้

ไม่เพียงพอต่อความต้องการในการทำงาน บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร บุคลากรขาดทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี พบแนวทางสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาด้านดิจิทัลที่มีเป้าหมายชัดเจนและแบ่งการพัฒนาเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน กลาง และสูง ครอบคลุมทักษะโปรแกรมสำนักงาน การวิเคราะห์ข้อมูล และความรู้ด้าน AI กับ Cybersecurity การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านระบบออนไลน์และติดตามผลด้วยระบบ Digital Skill Tracker การเพิ่มงบประมาณและทรัพยากรผ่านกองทุนเฉพาะด้าน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนทัศนคติดิจิทัล โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรอย่างยั่งยืนและครบวงจร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Laorach (2021) ศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล พบว่า ปัจจัยที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่นและเปิดกว้าง เต็มใจรับเทคโนโลยีใหม่และนำไปใช้ประโยชน์ เน้นความคิดสร้างสรรค์ ค่านิยมองค์กรเกี่ยวกับการแข่งขันไปในทิศทางเดียวกัน มีการให้ความรู้และปรับปรุงทัศนคติที่ดีต่อพนักงานทุกภาคส่วน ปัจจัยที่ 2 กลยุทธ์ดิจิทัลที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ปัจจัยที่ 3 เทคโนโลยีที่มีคุณภาพและทันสมัย มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่ 4 ผู้นำองค์กรผู้นำที่มีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ดิจิทัล ปัจจัยที่ 5 ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถด้านดิจิทัล มีความรู้ ทักษะและความเข้าใจที่สามารถปฏิบัติงานได้ในสภาวะแวดล้อมดิจิทัล ปัจจัยที่ 6 กระบวนการจัดการที่รวดเร็วและมีคุณภาพ เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร และปัจจัยอื่น ๆ เช่น การจัดวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงและการจัดการคุณภาพสินค้าและบริการ เงินทุนสำหรับบริหารจัดการกิจกรรมและจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Thepsurin, Suwannaphuma, and Kaewphonngam (2022) ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสังกัดเทศบาลในเขตอำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาควรส่งเสริมบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กำหนดกลยุทธ์ ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงาน ตามกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนตัดสินใจเพื่อพัฒนาในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สรุป

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของจังหวัดนนทบุรี มีนโยบายที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดิจิทัลระดับชาติ แต่การปฏิบัติจริงยังเผชิญข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะด้านงบประมาณ โครงสร้างองค์กร และความต่อเนื่องของการพัฒนา ทักษะดิจิทัลของบุคลากรยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง โดยเน้นการพัฒนาผู้บริหารมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ หลักสูตรอบรมที่จัดขึ้นมักไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง ขาดการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง และยังไม่มีระบบสนับสนุนที่ชัดเจน เช่น โค้ชหรือคู่มือการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังไม่เป็นระบบ และขาดแรงจูงใจที่เหมาะสมในการเรียนรู้ ขณะที่การติดตามและประเมินผลยังคงอยู่ในรูปแบบเอกสารและตัวเลขมากกว่าการวัดผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง ในส่วนของปัญหาและอุปสรรค พบว่าบุคลากรกลุ่มอาวุโสปรับตัวได้ยากต่อ

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อีกทั้งองค์กรยังขาดแผนยุทธศาสตร์ดิจิทัลที่มีความชัดเจนและเป็นระบบ ทำให้แนวทางการพัฒนาขาดทิศทางและความต่อเนื่อง โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีล้าสมัย งบประมาณและบุคลากรมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้การขับเคลื่อนการพัฒนาไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร แรงจูงใจในการเรียนรู้และกลไกความก้าวหน้าในอาชีพยังไม่เด่นชัด ทำให้ขาดแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม แนวทางการพัฒนาที่พบว่าสามารถนำไปสู่ความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายและทิศทางชัดเจน แบ่งระดับการพัฒนาเป็นขั้นพื้นฐาน กลาง และสูง เพื่อให้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละกลุ่มบุคลากร พัฒนาทักษะที่จำเป็น อาทิ โปรแกรมสำนักงาน การวิเคราะห์ข้อมูล ความรู้ด้าน AI และความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านระบบออนไลน์ ควบคู่กับการติดตามความก้าวหน้าด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น ระบบติดตามทักษะดิจิทัล เพิ่มงบประมาณและทรัพยากรผ่านกลไกสนับสนุนเฉพาะด้าน ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดยอาศัยความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรอย่างยั่งยืนและครอบคลุมในทุกมิติ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ยังมีข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มที่ ทำให้กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ดำเนินการโดยการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมการฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับปรุงระบบข้อมูลบุคลากรให้เชื่อมโยงและใช้งานได้ง่ายขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคหลักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ ขาดงบประมาณสนับสนุนการฝึกอบรม และบุคลากรขาดทักษะด้านดิจิทัล ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล พร้อมทั้งหน่วยงานบริหารงานบุคคลควรออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมและเข้าถึงง่าย โดยเฉพาะหลักสูตรออนไลน์ เพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ได้อย่างทั่วถึง

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า แนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมควรเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมข้ามหน่วยงาน ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้โดยการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุกที่ผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมใหม่ ๆ พร้อมทั้งส่งเสริมกิจกรรมสร้างความร่วมมือระหว่างเทศบาลต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและเสริมสร้างเครือข่ายความรู้

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กในจังหวัดนนทบุรี เพื่อเปรียบเทียบสภาพการณ์และปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในบริบทที่แตกต่างกัน

2.2 ควรใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยเพิ่มการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณควบคู่กับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อเพิ่มความลึกและความน่าเชื่อถือของผลการศึกษา

2.3 ควรศึกษาและพัฒนากรอบแนวคิดหรือโมเดลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของราชการส่วนท้องถิ่น โดยเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการพัฒนาองค์กร

References

- Arunrat, W., & Rojanatrakun, T. (2022). The Results of Human Resource Management of Local Government Organizations in the Digital Age. *Roi Kaen Sarasin Journal*, 8(1), 429-443.
- Bang Bua Thong Municipality. (2020). *Administrative Structure Policy, Productivity Policy and Human Resource Efficiency Policy for a 3-Year Period (2020-2022)*. Nonthaburi: Bang Bua Thong Municipality.
- Chanasongkhram, C., Thiangsanthia, W., Sukudom, A., & Krutpapan, K. (2022). The Era of Adaptation of Human Resource Management. *Journal of Liberal Arts RMUTT*, 3(1), 15-25.
- Department of Local Administration Promotion. (2023). *Establishment and Change of Status of Local Government Organizations*. Bangkok: Department of Local Administration Promotion.
- Laorach, C. (2021). Success Factors for Transforming into a Digital Organization. *Journal of Information Science*, 39(4), 1-14.
- Nonthaburi Municipality. (2021). *Three-Year Personnel Development Plan 2021-2023*. Nonthaburi: Nonthaburi Municipality.
- Nonthaburi Provincial Office. (2022). *About the Province*. Nonthaburi: Nonthaburi Provincial Office.
- Pakkret Municipality. (2021). *Pakkret Municipality Announcement on the 3-Year Workforce Plan for Fiscal Years 2021-2023*. Nonthaburi: Pakkret Municipality.
- Pathamayada, P. (2022). Guidelines for Sustainable Human Resource Management in the Public Sector in the 21st Century. *Journal of Administrative and Management Innovation*, 10(2), 1-14.
- Sonsai, P., Misri, R., & Bodiraat, C. (2022). Human Resource Development Under New Public Sector Management. *Journal of Modern Learning Development*, 7(11), 538-550.
- Telephone Organization of Thailand. (2020). *Key Technology for Modern Civil Servants Elevating Service to the Future*. Retrieved February 31, 2025, from <https://www.tot.co.th/blogs/detail/SME-tips/2020/12/09/modern-civil-servants-elevate-service>
- Thepsurin, M., Suwannaphuma, S., & Kaewphonngam, N. (2022). Guidelines for Human Resource Development of Personnel under the Municipality in the District of Kaeng Khro, Chaiyaphum Province. *The Journal of Research and Academics*, 5(5), 127-142.

Yaemwong, J. (2017). *Leadership Development Strategies for Secondary School Administrators Based on the Concept of Developing Students to Have Global Leadership*. (Doctoral Dissertation). Chulalongkorn University. Bangkok.