



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

ISSN 3088-2850 (Online)

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลไทย:  
กรณีศึกษา การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล  
Strategic Adaptation of Human Resource Management in Thai Hospitals:  
A Case Study of Digital Transition

เอกพจน์ ภัทรนวงศ์<sup>1\*</sup>, สมบูรณ์ ใจประการ<sup>2</sup>, ธนพล ศรีสุขวัฒน์ชัย<sup>3</sup>Akekapoch Pattaranuwong<sup>1\*</sup>, Somboon Chaiprakarn<sup>2</sup>, Tanapon Srisukwatanachai<sup>3</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร ปทุมธานี ประเทศไทย<sup>1,2</sup>อาจารย์สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร ปทุมธานี ประเทศไทย<sup>3</sup>Student Program in Human Resource Management, Faculty of Management, Shinawatra University, Pathum Thani, Thailand<sup>1,2</sup>Lecturer Program in Human Resource Management, Faculty of Management, Shinawatra University, Pathum Thani, Thailand<sup>3</sup>

Received: February 1, 2026 Revised: March 3, 2026 Accepted: March 9, 2026 Published: March 29, 2026

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลไทยภายใต้บริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยด้วยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากแหล่งข้อมูลสาธารณะที่มีตัวตนและสามารถตรวจสอบได้ ประกอบด้วยเอกสารเชิงนโยบายด้านสาธารณสุขและดิจิทัลของประเทศไทย รายงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทความวิชาการ และงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสุขภาพและการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการคัดเลือกเอกสาร การจัดหมวดหมู่เนื้อหา การเปรียบเทียบและการสังเคราะห์เชิงแนวคิด ผลการศึกษาพบว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้ก่อให้เกิดแรงผลักดันสำคัญต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลไทยในหลายมิติ ได้แก่ การวางแผนและพัฒนากำลังคนบนฐานสมรรถนะดิจิทัล การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาทักษะใหม่ของบุคลากรทางการแพทย์ การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และบทบาทของผู้นำองค์กรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลอย่างเป็นระบบ บทความนี้อธิบายให้เห็นถึงทั้งโอกาสและความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลไทย พร้อมเสนอข้อเสนอเชิงวิชาการและเชิงนโยบายที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทดิจิทัลและนำไปสู่ความยั่งยืนของระบบบริการสุขภาพในระยะยาว

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การปรับตัวเชิงกลยุทธ์, โรงพยาบาลไทย, ยุคดิจิทัล

## Abstract

This academic article aims to examine the strategic adaptation of human resource management (HRM) in Thai hospitals amid the transition to the digital era. The study adopts a qualitative research approach through documentary analysis, drawing on publicly available and verifiable sources, including national health and digital policy documents, official reports, academic articles, and prior research related to HRM in healthcare organizations and digital transformation. Data analysis was conducted systematically through document selection, thematic categorization, comparative analysis, and conceptual synthesis. The findings reveal that digital transformation has become a critical driving force reshaping HRM practices in Thai hospitals across multiple strategic dimensions. These include competency-based workforce planning with an emphasis on digital capabilities, continuous professional development and lifelong learning to enhance digital skills among healthcare personnel, the adoption of human resource information systems to improve administrative efficiency and decision-making, and the evolving role of organizational leadership in managing and sustaining digital change. The results further indicate that strategic HRM adaptation in hospitals is not limited to technological implementation but also involves organizational culture, leadership commitment, and policy alignment within the national health system. This article discusses both opportunities and challenges associated with strategic HRM adaptation in Thai hospitals and highlights implications for policy and practice. The study offers academic and policy-oriented recommendations to support the development of resilient and digitally responsive HRM systems in Thai hospitals, contributing to the long-term sustainability and effectiveness of the healthcare system in the digital era.

**Keywords:** human resource management; strategic adaptation; Thai hospitals; digital transformation

## บทนำ

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้กลายเป็นพลวัตสำคัญที่กำหนดทิศทางของระบบสุขภาพร่วมสมัย ทั้งในมิติของการจัดบริการทางคลินิก การบริหารจัดการองค์กรและการกำกับดูแลระบบสุขภาพในระดับนโยบาย ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เทคโนโลยีดิจิทัลได้ถูกเร่งให้เข้ามามีบทบาทอย่างกว้างขวางในระบบบริการสุขภาพผ่านการใช้ระบบข้อมูลสุขภาพ การแพทย์ทางไกล ระบบสนับสนุนการตัดสินใจและการประยุกต์ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนผ่านเชิงดิจิทัล (digital transformation) มิได้เป็นเพียง “การนำเทคโนโลยีมาใช้” ในเชิงเครื่องมือ หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ครอบคลุมโครงสร้าง กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนจรรยาบรรณและบทบาทของบุคลากรในองค์กรสุขภาพ ซึ่งทำให้ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management: HRM) กลายเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว (WHO, 2021)

ในระดับสากล องค์การอนามัยโลกได้จัดทำ Global Strategy on Digital Health 2020–2025 เพื่อเป็นกรอบยุทธศาสตร์สนับสนุนประเทศสมาชิกในการพัฒนาดิจิทัลสุขภาพอย่างเป็นระบบ โดยเน้นว่าการขับเคลื่อนดิจิทัลสุขภาพต้องพึ่งพาทรัพยากรหลายด้านที่บูรณาการร่วมกัน ได้แก่ การกำกับดูแล (governance) โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี การเงิน และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงความพร้อมด้านทักษะ

ดิจิทัล สมรรถนะวิชาชีพ และการพัฒนาศักยภาพกำลังคนอย่างต่อเนื่อง (WHO, 2021) กรอบดังกล่าวสะท้อนข้อเท็จจริงเชิงนโยบายว่า หากขาดการปรับตัวของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับดิจิทัล การลงทุนด้านเทคโนโลยีอาจไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย และอาจเพิ่มความเหลื่อมล้ำด้านการเข้าถึงบริการหรือเพิ่มภาระงานของบุคลากรในทางกลับกัน

สำหรับประเทศไทย การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลในระบบสุขภาพมีฐานรองรับจากแนวนโยบายระดับประเทศและระดับกระทรวง โดยกระทรวงสาธารณสุขได้จัดทำ ยุทธศาสตร์สุขภาพดิจิทัล (พ.ศ. 2564-2568) เพื่อกำหนดทิศทางพัฒนาสุขภาพทั้งในด้านข้อมูลสุขภาพ มาตรฐานและการเชื่อมโยงข้อมูล การบริการสุขภาพดิจิทัล และกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อน (กระทรวงสาธารณสุข, 2564) นอกจากนี้เอกสารด้านกำลังคนสุขภาพระดับประเทศยังชี้ให้เห็นความพยายามในการจัดระบบกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจบริการและทิศทางการพัฒนาระบบสุขภาพ โดยมีแนวโน้มเน้นการพัฒนาสมรรถนะและการฝึกอบรมแบบยึดสมรรถนะ (competency-based) มากขึ้น (WHO, 2024) เมื่อพิจารณาร่วมกัน จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลของโรงพยาบาลไทยเกิดขึ้นบนฐาน “ยุทธศาสตร์และการกำกับดูแล” ที่กำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ผลลัพธ์เชิงปฏิบัติยังขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กร โดยเฉพาะในมิติทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็น “ข้อจำกัดเชิงระบบ” ที่พบได้บ่อยในภาคบริการสุขภาพ

โรงพยาบาลเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนสูงประกอบด้วยวิชาชีพหลากหลายสายการบังคับบัญชาหลายระดับ ข้อกำหนดด้านจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพ ตลอดจนความเสี่ยงสูงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้ป่วย การนำดิจิทัลเข้ามาในโรงพยาบาลจึงไม่สามารถทำได้ด้วยแนวทางเดียวกับองค์กรทั่วไป หากแต่ต้องคำนึงถึงการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ความยอมรับของผู้ใช้งาน ความมั่นคงปลอดภัยข้อมูล และการกำกับดูแลระบบข้อมูลสุขภาพ (Kijisanayotin, 2023) ในมิตินี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเชิงกลยุทธ์อย่างยิ่ง ทั้งในการกำหนดสมรรถนะกำลังคนที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกับระบบดิจิทัล การพัฒนาทักษะ (reskilling/upskilling) การจัดการภาระงาน การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร ตลอดจนการสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความแตกต่างของบริบทโรงพยาบาลแต่ละประเภท

ประเด็นทักษะดิจิทัลของกำลังคนยังเป็นโจทย์สำคัญเชิงนโยบายที่เชื่อมโยงกับระบบสุขภาพอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากการพัฒนาสุขภาพต้องอาศัยกำลังคนที่มีทักษะดิจิทัลทั้งในระดับ “ผู้ใช้” และระดับ “ผู้จัดการระบบ” ขณะเดียวกัน ประเทศไทยมีความพยายามส่งเสริมกำลังคนดิจิทัลผ่านแผนหรือแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลโดยหน่วยงานด้านเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งสะท้อนทิศทางเชิงโครงสร้างของประเทศที่มุ่งยกระดับทักษะและกำลังคนให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (depa, 2024) เมื่อแนวโน้มดังกล่าวเกิดขึ้นในภาคสุขภาพ จึงจำเป็นต้องตีความว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลไทยปรับตัวเชิงกลยุทธ์อย่างไร เพื่อบูรณาการทักษะดิจิทัลให้เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยไม่กระทบคุณภาพบริการและความปลอดภัยของผู้ป่วย

ในเชิงแนวคิด วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงขยับจากบทบาทเชิงธุรการไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ที่เน้นข้อมูล (data-driven) การใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) และการจัดการคนบนฐานสมรรถนะและประสบการณ์พนักงานมากขึ้น (Amany, 2025) งานวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลยังชี้ว่าเทคโนโลยี เช่น ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ การสื่อสารดิจิทัล และการประเมินผลด้วยข้อมูล สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคคลได้ หากองค์กรสามารถจัดการความพร้อมของคน กระบวนการและวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม (Anunthawichak, 2023) อย่างไรก็ตาม ในบริบทโรงพยาบาล “ข้อจำกัดเชิงจริยธรรม ภาระงาน และความต่างของวิชาชีพ” ทำให้การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ต้องพิจารณาเชิงนโยบายและเชิงระบบอย่างรอบคอบ

แม้ประเทศไทยมีการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลสุขภาพผ่านยุทธศาสตร์และการพัฒนาระบบข้อมูล แต่ประเด็น “การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาล” ยังเป็นช่องว่างทางวิชาการที่ควรถูกอธิบายอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในรูปแบบการสังเคราะห์จากเอกสารสาธิตที่มีแหล่งที่มาชัดเจนและตรวจสอบได้ เช่น เอกสารยุทธศาสตร์ รายงานหน่วยงาน บทความวิชาการ เพื่อให้ได้ภาพรวมของแนวโน้ม โอกาส ความท้าทาย และนโยบายของการขับเคลื่อนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทดิจิทัล ข้อได้เปรียบของการใช้ “การวิเคราะห์เอกสารเชิงคุณภาพ” คือสามารถเข้าถึงหลักฐานเชิงนโยบายและความรู้เชิงสถาบันที่สะท้อนเจตนารมณ์ของรัฐและองค์กร รวมทั้งช่วยทำความเข้าใจความเป็นเหตุเป็นผลของการกำกับดูแลและการจัดสรรทรัพยากรในระบบสุขภาพ (Dalglish et al., 2020) อีกทั้งยังเป็นแนวทางที่เหมาะสมเมื่อผู้วิจัยต้องการศึกษาปรากฏการณ์ระดับระบบโดยไม่ใช้ข้อมูลภาคสนามหรือข้อมูลจากบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการวิเคราะห์เอกสารเชิงคุณภาพที่เสนอให้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การคัดเลือกเอกสาร การประเมินคุณภาพของเอกสาร ไปจนถึงการสังเคราะห์เชิงธีม (Morgan, 2022)

### วัตถุประสงค์

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลไทยภายใต้การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดยใช้การวิเคราะห์เอกสารจากแหล่งข้อมูลสาธิตที่สามารถตรวจสอบได้ เพื่ออธิบายแนวโน้มและประเด็นสำคัญด้านการวางแผนกำลังคนเชิงสมรรถนะดิจิทัล การพัฒนาทักษะบุคลากร การใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่ข้อเสนอเชิงวิชาการและเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลไทยอย่างยั่งยืน

### บทวิเคราะห์

บทความวิชาการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการศึกษาข้อมูลทบทวนและสังเคราะห์การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลไทย: กรณีศึกษาการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดยผู้เขียนสามารถจำแนกผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

#### 1. นโยบายด้านสาธารณสุขและดิจิทัลของประเทศไทย

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้กลายเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายสาธารณสุขของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะในช่วงหลังปี ค.ศ. 2020 ซึ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้เร่งให้ระบบสุขภาพต้องพึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้นทั้งในด้านการจัดการข้อมูลสุขภาพ การให้บริการทางการแพทย์และการบริหารจัดการองค์กรสุขภาพ (World Health Organization, 2021) สำหรับประเทศไทย การพัฒนานโยบายด้านสาธารณสุขและดิจิทัลจึงมีได้ดำเนินไปอย่างแยกส่วน หากแต่มีลักษณะของการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างนโยบายสุขภาพ นโยบายดิจิทัลและนโยบายการพัฒนากำลังคน

ในเชิงแนวคิด นโยบายด้านสาธารณสุขและดิจิทัลสามารถอธิบายได้ผ่านกรอบทฤษฎีการกำกับดูแลเชิงดิจิทัล (digital governance) และทฤษฎีการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบ (socio-technical transition theory) ซึ่งมองว่าการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย สถาบัน เทคโนโลยี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้กรอบดังกล่าว การพัฒนาดิจิทัลสุขภาพของประเทศไทยจึงสะท้อนความพยายามของรัฐในการสร้าง “สภาพแวดล้อมเชิงนโยบาย” ที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความทั่วถึงและความยั่งยืนของระบบสุขภาพ องค์การอนามัยโลกได้เสนอ Global Strategy on Digital Health 2020–2025 เพื่อเป็นกรอบเชิงนโยบายระดับโลก โดยเน้นการบูรณาการดิจิทัลสุขภาพเข้ากับระบบสุขภาพแห่งชาติ การพัฒนากำลังคน และการกำกับดูแลข้อมูลสุขภาพอย่างมีจริยธรรม (WHO, 2021) ประเทศไทย

ได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ผ่านการจัดทำยุทธศาสตร์สุขภาพดิจิทัล กระทรวงสาธารณสุข (พ.ศ. 2564–2568) ซึ่งกำหนดทิศทางการพัฒนาดิจิทัลสุขภาพใน 4 มิติหลัก ได้แก่ ระบบข้อมูลสุขภาพ การเชื่อมโยงและมาตรฐานข้อมูล การบริการสุขภาพดิจิทัล และกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนเชิงระบบ (กระทรวงสาธารณสุข, 2564)

ในระดับนโยบายสาธารณสุข ยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาระบบสุขภาพของไทยได้ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริหารจัดการทรัพยากรสุขภาพ โดยเฉพาะในบริบทของสังคมสูงวัยและภาระโรคที่ซับซ้อนมากขึ้น (WHO, 2024) งานวิจัยด้านนโยบายสุขภาพชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาดิจิทัลสุขภาพที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับนโยบายกำลังคนสุขภาพ การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล และการปรับบทบาทขององค์กรบริการสุขภาพ (Kijsanayotin, 2023) นอกจากนี้ นโยบายด้านดิจิทัลของประเทศไทยในภาพรวม โดยเฉพาะนโยบายการพัฒนากำลังคนดิจิทัลและทักษะดิจิทัล ได้ส่งผลกระทบต่อภาคสุขภาพอย่างมีนัยสำคัญ หน่วยงานด้านเศรษฐกิจดิจิทัลได้เน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานและขั้นสูงของแรงงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการ (Digital Economy Promotion Agency, 2024) เมื่อเชื่อมโยงกับระบบสุขภาพ นโยบายดังกล่าวสะท้อนความจำเป็นในการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรสาธารณสุขให้สามารถทำงานร่วมกับระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม งานวิชาการจำนวนหนึ่งชี้ให้เห็นว่า ความท้าทายสำคัญของนโยบายด้านสาธารณสุขและดิจิทัลของประเทศไทยไม่ได้อยู่ที่การขาดแผนนโยบาย หากแต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ การบูรณาการข้ามหน่วยงาน และความพร้อมขององค์กรบริการสุขภาพ โดยเฉพาะในระดับโรงพยาบาลซึ่งต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร และโครงสร้างการบริหาร (Morgan, 2022) การขาดความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายดิจิทัลระดับมหภาคกับการบริหารจัดการระดับองค์กรจึงอาจทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่บรรลุผลตามเป้าหมายเชิงนโยบาย

จากการสังเคราะห์เอกสารเชิงนโยบายและงานวิจัย สามารถสรุปได้ว่า นโยบายด้านสาธารณสุขและดิจิทัลของประเทศไทยมีทิศทางที่สอดคล้องกับกรอบสากลและมีความก้าวหน้าในเชิงยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายเชิงระบบยังคงปรากฏในมิติการบูรณาการนโยบาย การพัฒนากำลังคนและการปรับตัวขององค์กรบริการสุขภาพ การศึกษาเชิงวิเคราะห์และเชิงสังเคราะห์จากเอกสารสาธารณะจึงมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจพลวัตของนโยบายดังกล่าว และสามารถใช้เป็นฐานความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนา นโยบายและการบริหารจัดการระบบสุขภาพไทยในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

## 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสุขภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสุขภาพ (Human Resource Management in Health Organizations) เป็นกลไกเชิงระบบที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพบริการ ความปลอดภัยของผู้ป่วย และสมรรถนะของระบบสุขภาพโดยรวม โดยเฉพาะในบริบทหลังปี ค.ศ. 2020 ที่หลายประเทศเผชิญ “วิกฤตกำลังคนสุขภาพ” จากความต้องการบริการที่เพิ่มขึ้น ความซับซ้อนของโรค และแรงกดดันด้านสภาพการทำงาน ส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสุขภาพจำเป็นต้องขยับจากบทบาทเชิงธุรการไปสู่ “บทบาทเชิงกลยุทธ์” ที่บูรณาการการวางแผนกำลังคน การพัฒนาสมรรถนะ การรักษากำลังคนและการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (Gile et al., 2022)

ในเชิงทฤษฎี แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM.) อธิบายว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรถูกออกแบบให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรและผลลัพธ์เชิงระบบ (เช่น คุณภาพบริการ ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ต่อผู้ป่วย) โดยงานศึกษาในโรงพยาบาลภาครัฐสะท้อนว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทั้งในระดับบุคลากรและระดับองค์กร เช่น ความผูกพัน ผลการปฏิบัติงาน และผลการบริการ เมื่อมีความสอดคล้องระหว่างนโยบาย

บุคลากร และระบบสนับสนุน นอกจากนี้ ภาพรวมองค์ความรู้ช่วงหลังยังชี้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคสุขภาพเป็นสหวิทยาการมากขึ้น โดยประเด็นเด่นครอบคลุมแรงงานสุขภาพ ความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงาน ความเสี่ยงจากภาวะหมดไฟ และนวัตกรรมการจัดการกำลังคน (Yun et al., 2022)

ประเด็น “การวางแผนและจัดสรรกำลังคน” (workforce planning and deployment) เป็นแกนหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสุขภาพ เนื่องจากความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานกำลังคนส่งผลต่อความต่อเนื่องของบริการและภาระงานโดยตรง รายงานเชิงตัวชี้วัดระดับนานาชาติสะท้อนแนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรบางสาขา การกระจายตัวที่ไม่เท่าเทียม และแรงกดดันด้านผลิตภาพ ซึ่งทำให้การบริหารกำลังคนต้องใช้หลักฐานเชิงข้อมูลและการคาดการณ์มากขึ้น ในทำนองเดียวกัน เอกสารเชิงระบบด้านนโยบายกำลังคนเสนอว่าการประเมินกำลังคน (assessment) ควรเชื่อมโยงข้อมูลหลายมิติ เช่น โครงสร้างอายุ การไหลเข้า-ออกของแรงงาน ความสามารถของระบบฝึกรอบรม และความต้องการบริการ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับระบบ (OECD, 2023; Amany, 2025)

อีกมิติที่โดดเด่นคือ “การพัฒนาศักยภาพและการคงอยู่ของกำลังคน” (development and retention) โดยเฉพาะกลุ่มพยาบาลและวิชาชีพหลักในโรงพยาบาล ซึ่งมีผลต่อคุณภาพบริการอย่างมีนัยสำคัญ แนวทางระดับสากลเน้นการลงทุนด้านการศึกษา การพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำ การคุ้มครองความปลอดภัยในการทำงานและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคงอยู่ของบุคลากร งานวิจัยเชิงประจักษ์ยังสะท้อนว่า “ระบบงานสมรรถนะสูง” (High-Performance Work Systems) สามารถเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงบวกของบุคลากร เช่น ความเข้มแข็งในการทำงานและความสามารถในการฟื้นตัวจากความเครียดและสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟผ่านกลไกทางจิตสังคมในบริบทโรงพยาบาล ประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสุขภาพต้องออกแบบมาตรการที่สมดุลระหว่างผลิตภาพและความยั่งยืนของกำลังคน มิฉะนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพระยะสั้นอาจแลกด้วยความเสี่ยงด้านคุณภาพและความปลอดภัยในระยะยาว (Yun et al., 2022; Zhu, 2024)

ในช่วงปีหลัง (ค.ศ. 2024–2025) วรรณกรรมเน้นมากขึ้นต่อ “นวัตกรรมจัดการกำลังคน” และการรับมือกับความท้าทายเชิงระบบ เช่น การขาดแคลนบุคลากร ความไม่ต่อเนื่องของทักษะ และข้อจำกัดด้านทรัพยากร โดยงานทบทวนด้านการจัดการกำลังคนในโรงพยาบาลเสนอให้ใช้การจัดตารางเวรเชิงเพิ่มประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะแบบยืดหยุ่น และมาตรการยืดหยุ่นแรงจูงใจเพื่อบรรเทาความขาดแคลนและเพิ่มความยืดหยุ่นของระบบบริการ ขณะที่ยังทบทวนอีกส่วนหนึ่งชี้ว่าความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคสุขภาพมีความซับซ้อนจากปัจจัยร่วมหลายด้าน เช่น ความเสี่ยงสูงของงาน วัฒนธรรมวิชาชีพ ภาระงาน และข้อจำกัดงบประมาณ ทำให้การแก้ปัญหาต้องใช้ชุดมาตรการแบบ “หลายองค์ประกอบ” (bundled interventions) มากกว่ามาตรการเดี่ยว (Dal Mas et al., 2023)

ยิ่งไปกว่านั้น “การเปลี่ยนผ่านเชิงดิจิทัล” ได้ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวจากระบบงานแบบเดิมสู่การบริหารบนฐานข้อมูลและเทคโนโลยี (digital-enabled HRM) ทั้งในเชิงกระบวนการและการตัดสินใจ งานวิจัยด้านการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในภาคสุขภาพชี้ว่าทักษะและสมรรถนะของบุคลากรเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่ “ขับเคลื่อนคน” ควบคู่กับ “ขับเคลื่อนเทคโนโลยี” ในระดับปฏิบัติการ ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส อย่างไรก็ตาม งานศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคนำระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในภาคสุขภาพชี้ให้เห็นข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัล ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน และการยอมรับของผู้ใช้ ซึ่งตอกย้ำความจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการออกแบบนโยบายภายในองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทงานบริการ (Stoumpos et al., 2023)

โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสุขภาพช่วงปี ค.ศ. 2020–2025 มีแนวโน้มเน้น “ความเป็นเชิงกลยุทธ์” มากขึ้น ผ่านการวางแผนกำลังคนบนฐานหลักฐาน การพัฒนาศักยภาพและการคงอยู่ของกำลังคน การออกแบบระบบงานสมรรถนะสูงอย่างสอดคล้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการยกระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ทั้งหมดนี้ชี้ว่าการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสุขภาพมิใช่เพียงเรื่องของการจัดการบุคลากร แต่เป็น “การลงทุนเชิงระบบ” เพื่อเสริมความยืดหยุ่น (resilience) และความยั่งยืนของบริการสุขภาพในระยะยาว

### 3. การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลในภาคบริการสุขภาพ

การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลในภาคบริการสุขภาพ (digital transformation in healthcare) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน รูปแบบการให้บริการ การบริหารจัดการ และการกำกับดูแลข้อมูลสุขภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการ มากกว่าการ “ติดตั้งเทคโนโลยี” เป็นรายเครื่องมือ (Stoumpos et al., 2023) ในช่วงปี ค.ศ. 2020–2025 ปรากฏการณ์ดังกล่าวถูกเร่งอย่างมีนัยสำคัญจากโควิด 19 ซึ่งทำให้การแพทย์ทางไกล การใช้ข้อมูลสุขภาพ และการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อคุ้มครองสุขภาพประชากรขยายตัวอย่างรวดเร็ว (Golinelli et al., 2020) ในเชิงกรอบนโยบายระดับสากล องค์การอนามัยโลกเสนอ Global Strategy on Digital Health 2020–2025 โดยเน้นการกำกับดูแล (governance) ความมั่นคงปลอดภัย/จริยธรรมข้อมูล การบูรณาการทรัพยากรทางการเงิน–องค์กร–กำลังคน และการสร้างระบบที่ยั่งยืนเพื่อหลีกเลี่ยงการพัฒนาดิจิทัลสุขภาพแบบกระจุกกระจาย (WHO, 2021) ในทิศทางสอดคล้องกัน OECD ชี้ว่า “digital health transformation” กำลังปรับรูปแบบการให้บริการและการจัดการระบบสุขภาพ โดยเน้นบทบาทของข้อมูลสุขภาพและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลในการวัดสมรรถนะระบบและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย (OECD, 2023)

เมื่อพิจารณาฐานทฤษฎี งานวิชาการร่วมสมัยมักอธิบายการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลในภาคสุขภาพผ่านแนวคิด “สังคม–เทคโนโลยี” (socio-technical perspective) ที่มองว่าเทคโนโลยีจะสร้างผลลัพธ์ได้ก็ต่อเมื่อสอดคล้องกับมิติด้านคน โครงสร้างงาน วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแล (Salwei et al., 2022) ขณะเดียวกัน กรอบการยอมรับเทคโนโลยี เช่น UTAUT/UTAUT2 ถูกใช้เพื่ออธิบายความตั้งใจใช้และการใช้จริงของบริการดิจิทัล (เช่น teleconsultation) โดยสะท้อนว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจ ความคาดหวังด้านประโยชน์ ความง่ายในการใช้ และความเชื่อมั่นตนเอง (self-efficacy) มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Baudier et al., 2022) ในระดับองค์กร กรอบ TOE (Technology–Organization–Environment) และกรอบห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ถูกใช้เพื่อทำความเข้าใจเงื่อนไขการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในกระบวนการสนับสนุน/การบริหารขององค์กรสุขภาพ โดยชี้ว่าความพร้อมด้านเทคโนโลยี ความสามารถเชิงองค์กร และแรงกดดัน/ข้อกำหนดภายนอกเป็นตัวกำหนดสำคัญของการยอมรับและผลลัพธ์

หลักฐานเชิงประจักษ์ในช่วงปีดังกล่าวสะท้อนว่า “การแพทย์ทางไกล” ไม่ได้เป็นเพียงบริการเสริมแต่กลายเป็นแกนสำคัญของระบบบริการในหลายบริบท อย่างไรก็ตาม งานวิชาการชี้ให้เห็นว่าคุณภาพของ telehealth ขึ้นอยู่กับคุณภาพข้อมูลและคุณภาพระบบสารสนเทศ รวมทั้งความสามารถด้าน interoperability ของเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสัมพันธ์กับทั้งการเข้าถึงบริการและความเสี่ยงต่อภาระงาน/ความเหนื่อยล้าของบุคลากรในระดับองค์กรรวมขององค์ความรู้ งานทบทวนด้าน “ความท้าทายของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในสุขภาพ” เน้นประเด็นร่วม ได้แก่ ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน การบูรณาการข้อมูลข้ามระบบ ช่องว่างทักษะดิจิทัล ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงด้านความเป็นส่วนตัว/ความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งต้องการการจัดการเชิงกลยุทธ์มากกว่าการแก้ปัญหาเชิงเทคนิค (Dal Mas et al., 2023)

อีกแนวโน้มสำคัญในช่วงปลายช่วงเวลาอ้างอิงคือการขยายตัวของปัญญาประดิษฐ์ (AI) โดยเฉพาะ generative AI ในงานเอกสารทางคลินิกและกระบวนการสนับสนุนการทำงาน งานวิจัยเชิงสำรวจในระบบสุขภาพชั้นนำชี้ว่าองค์กรสุขภาพจำนวนมากเริ่มมี “กิจกรรมการนำ AI ไปใช้” และรายงานความก้าวหน้าใน use cases ที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร/เวชระเบียน ซึ่งสะท้อนการเคลื่อนจาก “การทดลอง” ไปสู่ “การทำให้ใช้งานได้จริง” (Poon et al., 2025) อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมด้าน socio-technical ยังเตือนว่า AI ในสุขภาพต้องอาศัยการออกแบบปฏิสัมพันธ์คน-ระบบ การกำกับดูแลความเสี่ยง และความโปร่งใสเชิงจริยธรรมเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบไม่พึงประสงค์ต่อความปลอดภัยผู้ป่วยและการะงาน (Salwei et al., 2022).

โดยสรุป การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลในภาคบริการสุขภาพช่วงปี ค.ศ. 2020–2025 เป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบที่มีทั้ง “แรงขับเคลื่อนจากวิกฤต” (โควิด-19) และ “แรงขับเคลื่อนนโยบาย/ประสิทธิภาพระบบ” โดยความสำเร็จขึ้นอยู่กับบูรณาการการครอบคลุมกำกับดูแล โครงสร้างพื้นฐานข้อมูล ความสามารถด้าน interoperability การยอมรับของผู้ใช้และการจัดการเชิงองค์การตามกรอบ socio-technical และองค์การสิ่งแวดล้อมมากกว่าการลงทุนเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว (WHO, 2021; OECD, 2023)

จากการศึกษาสามารถออกแบบแผนภาพที่สังเคราะห์สาระสำคัญของบทความโดยแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลของระบบสุขภาพไทยเป็นกระบวนการเชิงระบบที่เริ่มต้นจากนโยบายด้านสาธารณสุขและดิจิทัลระดับประเทศ ซึ่งทำหน้าที่กำหนดทิศทางและแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรบริการสุขภาพ การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวไม่จำกัดอยู่ที่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ หากแต่ส่งผลต่อโครงสร้างและกระบวนการทำงานของโรงพยาบาล โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงสำคัญระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ ผ่านการวางแผนกำลังคนบนฐานสมรรถนะดิจิทัล การพัฒนาทักษะบุคลากร การใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงระบบ ได้แก่ คุณภาพบริการสุขภาพที่ดีขึ้น ความยั่งยืนของกำลังคนและ ความยืดหยุ่นของโรงพยาบาลในบริบทดิจิทัล โดยแสดงดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่สุขภาพดิจิทัลในโรงพยาบาลไทย  
ที่มา: ผู้ศึกษา

## ข้อค้นพบเชิงวิชาการหรือองค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์เอกสารเชิงนโยบายและงานวิชาการสาธารณะที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปข้อค้นพบเชิงวิชาการที่สำคัญได้ดังต่อไปนี้

ประการแรก การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลในภาคบริการสุขภาพของประเทศไทยมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายที่นำหน้าเชิงปฏิบัติ (policy-led digital transformation) กล่าวคือ ประเทศไทยมีกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลสุขภาพที่สอดคล้องกับแนวทางสากลอย่างชัดเจน แต่การนำไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงพยาบาลยังขึ้นอยู่กับความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์และขีดความสามารถเชิงองค์กรมากกว่าความพร้อมด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว

ประการที่สอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลไทยกำลังเปลี่ยนบทบาทจากการจัดการเชิงธุรการไปสู่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ในบริบทดิจิทัล (digital-oriented strategic HRM) โดยมีประเด็นร่วมที่ปรากฏอย่างต่อเนื่องในเอกสาร ได้แก่ การวางแผนกำลังคนบนฐานสมรรถนะดิจิทัล การพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง และการใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม การปรับบทบาทดังกล่าวยังเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้างองค์กร ระบบแรงจูงใจ และภาวะขาดแคลนกำลังคนสุขภาพ

ประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลในโรงพยาบาลมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงสังคม-เทคโนโลยี (socio-technical transition) ซึ่งความสำเร็จไม่ได้ขึ้นกับการนำเทคโนโลยีมาใช้โดยตรง แต่ขึ้นกับการบูรณาการเทคโนโลยีกับคน กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแล ความล้มเหลวหรือความล่าช้าในการเปลี่ยนผ่านมักเกิดจากการมองข้ามมิติทรัพยากรมนุษย์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ประการที่สี่ บทบาทของผู้นำและระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงถูกระบุอย่างชัดเจนว่าเป็น ปัจจัยตัวกลาง (mediating factor) ที่เชื่อมโยงนโยบายดิจิทัลระดับประเทศกับการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติในระดับโรงพยาบาล โดยโรงพยาบาลที่สามารถแปลนโยบายให้เป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบ มีแนวโน้มปรับตัวต่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลได้ดีกว่า

## สรุป

บทความวิชาการนี้มุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารเชิงนโยบายและงานวิชาการสาธารณะที่มีตัวตน เพื่ออธิบายการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลไทยภายใต้บริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า แม้ประเทศไทยจะมีกรอบนโยบายด้านสาธารณสุขและดิจิทัลที่สอดคล้องกับแนวทางสากล โดยเฉพาะกรอบขององค์การอนามัยโลกและองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา แต่ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านเชิงดิจิทัลในระดับองค์กรบริการสุขภาพยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ผลการทบทวนวรรณกรรมสะท้อนว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสุขภาพมีแนวโน้มเปลี่ยนบทบาทจากการจัดการเชิงธุรการไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการวางแผนกำลังคนบนฐานสมรรถนะ การพัฒนาทักษะดิจิทัล การคงอยู่ของบุคลากร และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลในภาคบริการสุขภาพถูกอธิบายว่าเป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบตามกรอบ socio-technical ซึ่งต้องอาศัยการบูรณาการเทคโนโลยี คน โครงสร้างงาน วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแลอย่างสมดุล โดยสรุปบทความนี้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงนโยบายดิจิทัลระดับประเทศกับการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติในระดับโรงพยาบาล และเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความยืดหยุ่น ความพร้อม และความยั่งยืนของระบบบริการสุขภาพไทยในยุคดิจิทัล

## ข้อเสนอแนะ

1. ยกระดับบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล หน่วยงานกำหนดนโยบายควรบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายดิจิทัล สุขภาพอย่างชัดเจน ไม่จำกัดบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้เพียงการสนับสนุนเชิงธุรการ
2. พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของกำลังคนสุขภาพอย่างเป็นระบบควรกำหนดกรอบสมรรถนะดิจิทัล สำหรับบุคลากรสุขภาพในระดับประเทศ เพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนกำลังคน การฝึกอบรม และเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
3. สนับสนุนการใช้ข้อมูลและระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบายและเชิง องค์กร การลงทุนด้านระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ควรถูกมองเป็นโครงสร้างพื้นฐานของการบริหาร ไม่ใช่เพียงเครื่องมือทางเทคนิค
4. เสริมสร้างขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงพยาบาล ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารการเปลี่ยนผ่านเชิงดิจิทัล เพื่อสร้างการยอมรับ ลดแรงต้าน และคงไว้ซึ่งคุณภาพบริการ
5. ส่งเสริมการวิจัยเชิงนโยบายและเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนการศึกษาที่ใช้การวิเคราะห์ เอกสารและข้อมูลระดับระบบ เพื่อประเมินความก้าวหน้าและผลกระทบของนโยบายดิจิทัลสุขภาพใน ระยะยาว

## บรรณานุกรม

- กระทรวงสาธารณสุข. (2564). *ยุทธศาสตร์สุขภาพดิจิทัล กระทรวงสาธารณสุข (พ.ศ. 2564–2568)*. กระทรวงสาธารณสุข. จาก <https://bdh.moph.go.th>
- Amany, S. (2025). *A review of digital human resource management*. LUMEN Proceedings. <https://doi.org/10.69760/lumin.20250001011>
- Anunthawichak , S. (2023). Guidelines for Human Resource Management in the Digital Age. *Local Administration Journal*, 16(4), 595–615. retrieved from <https://so04.tcithaijo.org/index.php/colakkujournals/article/view/265546>
- Baudier, P., Kondrateva, G., Ammi, C., Chang, V., & Schiavone, F. (2023). Digital transformation of healthcare during the COVID-19 pandemic: Patients’ teleconsultation acceptance and trusting beliefs. *Technovation*, 120, 102547. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102547>
- Dal Mas, F., Massaro, M., Rippa, P., & Secundo, G. (2023). The challenges of digital transformation in healthcare: An interdisciplinary literature review, framework, and future research agenda. *Technovation*, 123, 102716. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102716>
- Dalglish, S. L., Khalid, H., & McMahon, S. A. (2020). Document analysis in health policy research: the READ approach. *Health policy and planning*, 35(10), 1424-1431. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa064>
- Digital Economy Promotion Agency. (2024). *Digital skill roadmap for Thailand*. depa. Retrieved from <https://www.depa.or.th/en/article-view/digital-skill-roadmap>

- Gile, P. P., van de Klundert, J., & Buljac-Samardzic, M. (2022). Strategic human resource management and performance in public hospitals in Ethiopia. *Frontiers in public health, 10*, 915317. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.915317>
- Golinelli, D., Boetto, E., Carullo, G., Nuzzolese, A. G., Landini, M. P., & Fantini, M. P. (2020). Adoption of Digital Technologies in Health Care During the COVID-19 Pandemic: Systematic Review of Early Scientific Literature. *Journal of medical Internet research, 22*(11), e22280. <https://doi.org/10.2196/22280>
- Hatwar, A. (2025). Managing human resource in healthcare: Challenges and solutions. *Medical Journal of Dr. D.Y. Patil Vidyapeeth*. [https://doi.org/10.4103/mjdrdypu.mjdrdypu\\_745\\_24](https://doi.org/10.4103/mjdrdypu.mjdrdypu_745_24)
- Kijsanayotin, B., Suwanthaweemeeesuk, K., Ratchatorn, A., & Ungsachon, T. (2023). Digital Health Governance Model: Recommendation for Thailand Health Systems. *Journal of Health Systems Research, 17*(2), 203–27. retrieved from [https://he04.tci-thaijo.org/index.php/j\\_hsr/article/view/3156](https://he04.tci-thaijo.org/index.php/j_hsr/article/view/3156)
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The qualitative report, 27*(1), 64-77. Retrieved from <https://hanimorgan.com/wp-content/uploads/2022/01/Hani-Morgan-Conducting-a-Qualitative-Document-Analysis-1.pdf>
- OECD. (2023). *Digital health*. In *Health at a Glance 2023*. OECD Publishing. retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/2023/11/health-at-a-glance-2023\\_e04f8239/full-report/digital-health\\_d79d912b.html](https://www.oecd.org/en/publications/2023/11/health-at-a-glance-2023_e04f8239/full-report/digital-health_d79d912b.html)
- OECD. (2023). *Health at a Glance 2023: OECD indicators* (Health and social care workforce section). OECD Publishing. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/2023/11/health-at-a-glance-2023\\_e04f8239/full-report/health-and-social-care-workforce\\_7e31cf92.html](https://www.oecd.org/en/publications/2023/11/health-at-a-glance-2023_e04f8239/full-report/health-and-social-care-workforce_7e31cf92.html)
- OECD. (2023). *Health workforce: Topic indicators and statistics*. OECD. retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/2023/11/health-at-a-glance-2023\\_e04f8239/full-report/component-63.html](https://www.oecd.org/en/publications/2023/11/health-at-a-glance-2023_e04f8239/full-report/component-63.html)
- Poon, E. G., Lemak, C. H., Rojas, J. C., Guptill, J., & Classen, D. (2025). Adoption of artificial intelligence in healthcare: survey of health system priorities, successes, and challenges. *Journal of the American Medical Informatics Association : JAMIA, 32*(7), 1093–1100. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocaf065>
- Qin, X., Huang, Y. N., Hu, Z., Chen, K., Li, L., Wang, R. S., & Wang, B. L. (2023). Human resource management research in healthcare: a big data bibliometric study. *Human resources for health, 21*(1), 94. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00865-x>
- Salwei, M. E., & Carayon, P. (2022). A Sociotechnical Systems Framework for the Application of Artificial Intelligence in Health Care Delivery. *Journal of cognitive engineering and decision making, 16*(4), 194–206. <https://doi.org/10.1177/15553434221097357>
- Stoumpos, A. I., Kitsios, F., & Talias, M. A. (2023). Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications. *International journal of environmental research and public health, 20*(4), 3407. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043407>

- Taher, A., Shimul, M. M. H., Khan, S., & Khandker, S. (2025). Adoption challenges of digital transformation of human resource management in Bangladesh's healthcare system: a cross-sectional mixed-methods evaluation. *BMC health services research*, 25(1), 1383. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13549-0>
- World Health Organization. (2021). *Global strategy on digital health 2020–2025*. WHO. Retrieved from <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924>
- World Health Organization. (2021). *Global strategic directions for nursing and midwifery 2021–2025*. WHO. Retrieved from <https://www.who.int/publications/i/item/9789240033863>
- World Health Organization. (2023). *Digital health and health systems strengthening*. WHO. Retrieved from [https://www.who.int/health-topics/digital-health#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/digital-health#tab=tab_1)
- World Health Organization. (2023). *Technical progress report for 2023: Thailand Country Cooperation Strategy 2022–2026*. WHO. Retrieved from <https://www.who.int/publications/i/item/9789290210771>
- World Health Organization. (2024). *Thailand human resources for health country profile*. WHO. Retrieved from [https://cdn.who.int/media/docs/default-source/searo/his/hrh-profiles/thailand\\_hrh\\_countryprofile\\_final\\_09232024.pdf?sfvrsn=502c508d\\_3](https://cdn.who.int/media/docs/default-source/searo/his/hrh-profiles/thailand_hrh_countryprofile_final_09232024.pdf?sfvrsn=502c508d_3)
- Yun, Z., Zhou, P., & Zhang, B. (2022). High-Performance Work Systems, Thriving at Work, and Job Burnout among Nurses in Chinese Public Hospitals: The Role of Resilience at Work. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 10(10), 1935. <https://doi.org/10.3390/healthcare10101935>
- Zhu, Z., Zheng, W., Tang, N., & Zhong, W. (2024). Review of Manpower Management in Healthcare System: Strategies, Challenges, and Innovations. *Journal of multidisciplinary healthcare*, 17, 5341–5351. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S497932>

### ข้อมูลติดต่อ

1. เอกพจน์ ภัทรนุงศ์  
E-mail: 68123004-1@st.siu.ac.th  
สังกัด นักศึกษาหลักสูตรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร
2. สมบูรณ์ ใจประการ  
E-mail: 68123018-1@st.siu.ac.th  
สังกัด นักศึกษาหลักสูตรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร
3. ธนพล ศรีสุขวัฒน์ชัย  
E-mail: tanapon.th@gmail.com  
สังกัด อาจารย์สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร