

การสร้างศักยภาพดิจิทัลในการบริหารองค์กรภาครัฐต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี*

BUILDING DIGITAL POTENTIAL IN MANAGING GOVERNMENT ORGANIZATION IN RESPONSE TO TECHNOLOGICAL CHANGE

เชษฐภัทร พรหมชนะ*, วรเดช จันทรรคร, เพ็ญศรี ฉรินัง, วิวัฒน์ หมั่นการ

Chestapat Promchana, Voradej Chandarasorn, Pensri Chirinang, Whiphat Mankan

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ นครปฐม ประเทศไทย

Doctor of Public Administration Program, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Nakhon Pathom, Thailand

*Corresponding author E-mail: chestapat.pro@outlook.rmutr.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้จะกล่าวถึงแนวคิด เพื่อการสร้างศักยภาพดิจิทัลในการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อเป็นการเสริมสร้างมาตรฐานและยกระดับในการทำงานขององค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ท่ามกลางบริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งในปัจจุบัน ด้วยโครงสร้างขององค์กรภาครัฐที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน การปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐสามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัล การดำเนินงานบริหารจัดการองค์กรภาครัฐที่เคร่งครัดมีแบบแผนกฎเกณฑ์ การบริหารจัดการที่ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กรภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การบริหารองค์กรภาครัฐในหลายภาคส่วนเกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารจัดการและเกิดปัญหานานาประการ การสร้างศักยภาพดิจิทัลในองค์กรภาครัฐจึงเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคนี้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมดิจิทัลแก่องค์กรภาครัฐต่อไป ดังนั้น ในการบริหารจัดการองค์กรแบบดิจิทัล การที่องค์กรภาครัฐจะประสบความสำเร็จได้จะต้องพัฒนาด้านการสร้างศักยภาพในองค์กรภาครัฐอย่างแท้จริง ซึ่งต้องพัฒนาพร้อมกันใน 3 มิติ ได้แก่ 1) การพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) การพัฒนากระบวนการงานดิจิทัล และ 3) การพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมขององค์กรภาครัฐในการเข้าสู่ยุคดิจิทัลอันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐไปสู่ความเป็นดิจิทัลอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: ยุคดิจิทัล, การบริหารองค์กรภาครัฐ, องค์กรดิจิทัล, เทคโนโลยี, ศักยภาพ

Abstract

This article will discuss ideas for building digital potential in government organization management in the era of using digital technology in organizational management. In order to strengthen standards and raise the level of work of government organizations to be more efficient. In the context of a world that is fully transitioning to the digital era. Which at present, with the structure of government organizations being large and complex compliance with rules or regulations that support the operations of government organizations in transforming into digital

* Received February 9, 2024; Revised March 16, 2024; Accepted March 22, 2024

organizations. The management of public sector organizations is strict and has rules and regulations. Management without the ability to use technology to effectively manage government organizations. This makes the management of government organizations in many sectors complicated in management and causes various problems. Building digital potential in government organizations is therefore one of the important success factors for increasing efficiency and effectiveness in managing government organizations in this era. In order to lead to further development and support for changes occurring in the digital environment for government organizations. Therefore, in digital organization management for government organizations to be successful. There must be real development in building digital potential in government organizations which must be developed simultaneously in three dimensions, namely 1) development and deployment of digital technology 2) development of digital procedures and 3) development of personnel. To serve as a guideline for preparation of government organizations towards entering the digital era which increases efficiency and effectiveness in managing government organizations to drive government organizations towards digital sustainability.

Keywords: Digital Era, Public Sector Organization Management, Digital Organization, Technology, Potential

บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมาเป็นยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งหมายถึงการพัฒนาของความสัมพันธภาพทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เชื่อมระหว่างกันทั่วทั้งโลก มีผลทำให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น เป็นภาวะที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าทั่วถึงกันในวันนี้ แต่ในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้เกิดสถานการณ์ที่สำคัญทั่วทั้งโลกจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid - 19) ที่เปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนทั่วโลก รูปแบบการใช้ชีวิตที่ต้องเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สิ่ง ที่เรียกว่า “ความปกติใหม่” หรือ “New Normal” การทำงานจะเป็นแบบ Work From Home ซึ่งมีการประชุมผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น ระบบของโรงเรียนทั่วโลกหันมาใช้ระบบ E - learning มากขึ้น อันเป็นวิกฤตการณ์หนึ่ง (Crisis) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความต้องการขององค์กรหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กระบวนการนี้มักเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกด้าน (Digital Transformation) ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านจากยุคโลกาภิวัตน์ไปสู่ยุคใหม่ของโลก นั่นคือ “ยุคดิจิทัล” ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด รวมถึงด้านการบริหารงานภาครัฐด้วย (Public Administration) การเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมใหม่ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนความต้องการของประชาชนผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายทางดิจิทัลที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั่วไปทั้งในสังคมและการบริหารราชการ การสร้างศักยภาพดิจิทัลจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ องค์กรภาครัฐสามารถก้าวทันและปรับตัวต่อเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิชญ รัตน์ปริคณณ์, 2561) เป็นทางเลือกที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรภาครัฐสามารถตอบสนองต่อความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างทั่วไปในสังคม บทความเรื่อง “การสร้างศักยภาพดิจิทัลในการบริหารองค์กรภาครัฐต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี” จึงมุ่งเน้นที่จะนำเสนอการปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐด้วยการผลักดันให้เกิดการทำงานในรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดขั้นตอนการทำงาน



ที่ไม่จำเป็นเพื่อการทำงานที่ง่ายและรวดเร็วกว่าเดิม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม และให้ประชาชนผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ใช้เครื่องมือและแนวคิดการบริหารองค์กรรูปแบบใหม่เพื่อยกระดับเป็นองค์กรดิจิทัลภาครัฐที่มีความสามารถในตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น เทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาและนวัตกรรมในหลายภาคส่วน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคม เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการช่วยแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในหลายด้าน เช่น การใช้เทคโนโลยีในการสร้างสถานการณ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้งานเทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การใช้งานปัญญาประดิษฐ์ในการเข้าใจและแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และการใช้เทคโนโลยีในการแก้ไขปัญหาทางสังคม เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาทั้งในมิติส่วนบุคคลและองค์กรในยุคปัจจุบัน (ธีรวิ ทองเจือ และปรีดี ทুমเมฆ, 2560) องค์กรต้องตื่นตัว ปรับตัว ยกระดับ และพัฒนาให้เป็นองค์กรดิจิทัลที่ไม่หยุดนิ่ง ทันท่วงทีกับกระแสการเปลี่ยนแปลงภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรภาครัฐซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศ การปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรภาครัฐเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการให้บริการประชาชน จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการหรือการดำเนินงานทางดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ภาครัฐให้บริการประชาชนด้วยระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการให้บริการที่โปร่งใส ทันสมัย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลของรัฐ และมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการให้บริการของภาครัฐ ต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เร่งพัฒนาองค์กร รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาไปสู่ภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและยกระดับความเป็นองค์กรภาครัฐให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลภาครัฐ และทำให้ภาครัฐของไทยก้าวทันความเปลี่ยนแปลงในเวทีโลกและสามารถแข่งขันได้ในเวทีสมัยใหม่ และบรรลุสู่เป้าหมายของการพัฒนาประเทศในการพัฒนาเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างแท้จริง จึงเป็นที่มาในการศึกษานี้

การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Development)

การพัฒนาไปสู่เป้าหมายของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรภาครัฐแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรดิจิทัลภาครัฐโดยพร้อมเพรียงกัน ซึ่งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน) ได้ศึกษาแนวโน้มและการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่สำคัญของประเทศชั้นนำ เช่น สหราชอาณาจักร สิงคโปร์ สาธารณรัฐเกาหลี เอสโตเนีย เพื่อนำวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรภาครัฐไทย โดยการสร้างชุดเทคโนโลยีสำหรับหน่วยงานภาครัฐหรือชุดบริการและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลทั่วไป มีการพัฒนาบริการหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลภาครัฐที่ยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) พัฒนาระบบยืนยันตัวตนกลาง (Digital ID) มีการเชื่อมโยงและการบูรณาการข้อมูลระหว่างภาครัฐ ประกอบกับต้องเปิดเผยข้อมูลและการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยให้ประชาชนมีช่องทางที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลและตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐ รวมถึงร่วมตัดสินใจในกิจการต่าง ๆ (วรเดช จันทรศร, 2564) เพื่อสร้างความโปร่งใส และการสร้างสภาพแวดล้อม (Ecosystem) ใหม่ที่ภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชนสามารถร่วมมือกันได้และมีการรับฟังความเห็นจากประชาชน เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมบริการที่ดีขึ้นร่วมกับภาคประชาชน (Co - Creating) ซึ่งภาครัฐต้องมีการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาทักษะทางดิจิทัลให้กับประชากรและเจ้าหน้าที่รัฐให้ทันต่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้ง ต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการเตรียมความพร้อมภาครัฐและภาคเอกชนในการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์อีกด้วย

กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี (Digital Disruption) ทำให้ภาครัฐเล็งเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการของภาครัฐให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อรองรับพฤติกรรม ความต้องการ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รัฐบาลจึงได้มีการตราพระราชบัญญัติการบริหารงาน และการให้บริการภาครัฐผ่านช่องทางดิจิทัล พ.ศ. 2562 ซึ่งมีการกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่าน ดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ และ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ เพื่อยกระดับภาครัฐไทย สู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพใน การแข่งขันของภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอและ การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญใน การขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) 2566, 2566)

การพัฒนาองค์กรดิจิทัลภาครัฐ (Development of Government Digital Organizations)

United Nations รายงานผลการจัดลำดับดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E - Government Development Index: EGDI) พบว่า ในปี พ.ศ. 2565 ประเทศไทยมีคะแนน EGDI ที่ระดับ 0.7660 อันดับสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผล การสำรวจในปี พ.ศ. 2563 โดยปรับอันดับขึ้นจากอันดับที่ 57 เป็นอันดับที่ 55 จาก 193 ประเทศ จัดอยู่ในกลุ่มที่ มีการพัฒนาในระดับสูงมาก ร่วมกับอีก 56 ประเทศ และจัดเป็นอันดับที่ 3 ของอาเซียน รองจากสิงคโปร์ ซึ่งอยู่ใน อันดับที่ 12 ของโลก (EGDI = 0.9133) และมาเลเซียอันดับที่ 53 ของโลก (EGDI = 0.7740) (United Nations, 2022) อย่างไรก็ตาม การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 ที่มุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ ประชาชน โดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป ยังมีความท้าทายอยู่ในหลาย ประเด็น เช่น ข้อมูลสำคัญขององค์กรภาครัฐส่วนท้องถิ่นยังไม่อยู่ในรูปแบบของดิจิทัลหรือมีคุณภาพไม่เพียงพอ ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้ รูปแบบการจัดเก็บข้อมูลที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน การขาดแนวทางการบูรณาการที่เป็นมาตรฐานกลางที่มีการบังคับใช้อย่างเคร่งครัด ขาดการผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและ บริการผ่านแพลตฟอร์มกลาง (Central Platforms) การบริการภาครัฐส่วนท้องถิ่นยังไม่อยู่ในรูปแบบ E - Service การบริการดิจิทัลบางพื้นที่ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกันเป็น One - Stop Service (OSS) เพื่อให้บริการ ณ จุดเดียวกันได้ การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐผ่านแพลตฟอร์มกลางยังไม่มากเท่าที่ควรและข้อมูลที่เปิดเผยส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไฟล์ ขึ้นพื้นฐานที่ไม่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง พัฒนาให้หน่วยงานปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล โดยการส่งเสริมศักยภาพและวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล แก่บุคลากรภาครัฐ ลดการใช้เอกสาร (Paperless) ควบคู่ไปกับการแปลงข้อมูลไปสู่รูปแบบดิจิทัลเพื่อเร่งจัดทำ ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลที่ตรงกับความต้องการแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอใน รูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้ และเปิดให้มีช่องทางในการติดตามการทำงานอย่างโปร่งใสเพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารงานภาครัฐ (สำนักงาน พัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) 2566, 2566) ตามค่านิยมของการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service)

เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัล (Digital Government) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาองค์ภาครัฐให้เป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งต้องพัฒนาพร้อมกันใน 3 มิติ ได้แก่ 1) การพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยการเลือกลงทุนในเทคโนโลยีที่คุ้มค่า มีความง่าย สะดวกต่อบุคลากรองค์กรภาครัฐในฐานะผู้ใช้งานและการเข้าถึงบริการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการ 2) การพัฒนากระบวนการดิจิทัล มีความจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการให้มีความเรียบง่ายโดยการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ส่งเสริมให้เกิดการบริการดิจิทัลที่เบ็ดเสร็จครบวงจรสะดวกและคำนึงถึงประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ และ 3) การพัฒนาบุคลากร เนื่องจากบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์ภาครัฐ ดังนั้น การปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลัง การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร รวมถึงทัศนคติในการปรับตัวและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเท่าทันจึงเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่ง (สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ, 2563)

1. การพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

การบริหารองค์ภาครัฐในยุคดิจิทัลมีความท้าทายอย่างยิ่งต่อประเด็นการลงทุนในเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ องค์ภาครัฐจำเป็นต้องมีการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ให้รอบด้าน เช่น ความพร้อมของนโยบาย การยอมรับเทคโนโลยีขององค์กร ตลอดจนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันมีเครื่องมือและข้อมูลที่ได้รับบริการยอมรับในระดับสากลเพื่อให้องค์กรภาครัฐและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสาขาต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที หนึ่งในเครื่องมือที่ได้รับความนิยม คือ Hype Cycle ที่ได้รับการพัฒนาโดยบริษัท Gartner ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาและวิจัยด้านเทคโนโลยีระดับโลก หรือเรียกเป็นการทั่วไปในชื่อ Gartner Hype Cycle โดยแนวคิดของ Gartner Hype Cycle นั้นเชื่อว่า เทคโนโลยีทุกชนิดจะมีวงจร การเจริญเติบโตที่เหมือนกัน (สำนักงานพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน) 2566, 2566)



ภาพที่ 1 Hype Cycle สำหรับเทคโนโลยีรัฐบาลดิจิทัล

หากวิเคราะห์การบริหารงานภาครัฐตาม Hype Cycle สำหรับเทคโนโลยีรัฐบาลดิจิทัล ในปี ค.ศ. 2019 ดังรูปที่ 1 พบว่า เทคโนโลยีที่มีการพูดถึงในวงกว้าง และเกิดความคาดหวังกับเทคโนโลยีนั้นสูงมาก ในระยะ Peak of Inflated Expectations คือ เทคโนโลยี Chatbots โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำลองบทสนทนาของมนุษย์ที่สามารถสื่อสารผ่านข้อความหรือเสียงได้แบบทันที โดยใช้เทคโนโลยี AI หรือปัญญาประดิษฐ์ในการตอบโต้กับประชาชนผู้รับบริการ ความคาดหวังในการนำ Chatbot มาใช้ในปัจจุบัน คือ สามารถให้ข้อมูลแทนเจ้าหน้าที่รัฐได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ตลอด 24 ชั่วโมง อย่างไรก็ตาม การที่ Chatbot จะสามารถให้ข้อมูลแทนมนุษย์ได้นั้น จำเป็นต้องมีข้อมูลจำนวนมากพอ ดังนั้น ภาครัฐต้องสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่ใช้ในการสนทนา ซึ่งต้องใช้ระยะเวลา และเงินลงทุนเป็นจำนวนมากพอสมควร นอกจากนี้ ยังมี Blockchain in Government เป็นเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลแบบ Shared Database หรือ Distributed Ledger Technology (DLT) ที่ใช้หลักการของวิทยาการเข้ารหัส (Cryptography) และการประมวลผลแบบกระจาย (Distributed Computing) เพื่อสร้างกลไกความน่าเชื่อถือของการจัดเก็บข้อมูล และเทคโนโลยี Smart Workspace ที่ถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้นและได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid - 19) นอกจากนี้ ยังมีเทคโนโลยีด้านการบริหารภาครัฐอื่น ๆ ที่น่าสนใจในระยะนี้ ได้แก่ Citizen Digital ID, Conversation User Interfaces และ Machine Learning เป็นต้น

2. การพัฒนากระบวนการงานดิจิทัล

องค์กรภาครัฐมีความจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการงานให้มีความเรียบง่าย ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ส่งเสริมให้เกิดการบริการดิจิทัลที่เบ็ดเสร็จครบวงจรสะดวกและคำนึงถึงประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ ซึ่งการพัฒนากระบวนการงานเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลภาครัฐ ผู้บริหารองค์กรจะต้องสนับสนุนให้เกิดกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ในการพัฒนาการบริการงานภาครัฐในแต่ละขั้นตอน ปรับปรุงกฎระเบียบใหม่หรือข้อบังคับตามกฎหมายที่ทำให้การให้บริการและการดำเนินงานด้วยระบบดิจิทัลชัดเจนหรือเกิดความล่าช้า โดยพัฒนากระบวนการดำเนินงานของรัฐบาลที่คำนึงถึงประชาชนเป็นศูนย์กลาง และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบริการและปรับปรุงกระบวนการงานของรัฐผ่านการร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยในปี ค.ศ. 2018 บริษัท Gartner ได้นำเสนอ แบบจำลองระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล 2.0 ของ Gartner อันเป็นแบบจำลองเพื่อวัดระดับความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ มีจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือและข้อแนะนำเบื้องต้น ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (HRNOTE Asai, 2022) ทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และผู้ที่เกี่ยวข้องใช้สำหรับการวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรดิจิทัลภาครัฐ ในองค์กรรวม แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับที่ 1 E - Government ระดับที่ 2 Open ระดับที่ 3 Data - Centric ระดับที่ 4 Fully Digital และระดับที่ 5 Smart (Bakar, Ibrahim and Yunus, 2020) ดังรูปที่ 2

	E-Government	Open	Data-Centric	Fully Digital	Smart
Maturity Level	01 Initial	02 Developing	03 Defined	04 Managed	05 Optimizing
Value Focus	Compliance	Transparency	Constituent Value	Insight-Driven Transformation	Sustainability
Service Model	Reactive	Intermediated	Proactive	Embedded	Predictive
Platform	IT-Centric	Customer-Centric	Data-Centric	Thing-Centric	Ecosystem-Centric
Ecosystem	Government-Centric	Service Co-creation	Aware	Engaged	Evolving
Leadership	Technology	Data	Business	Information	Innovation
Technology Focus	SOA	API Management	Open Any Data	Modularity	Intelligence
Key Metrics	% Services Online	No. of Open Datasets	% Improvement in Outcomes, KPIs	% New and Retired Services	No. of New Service Delivery Models

ภาพที่ 2 แบบจำลองระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล 2.0 ของ Gartner



ระดับที่ 1 E - Government หรือ E - Organization องค์กรภาครัฐจะต้องมีการพัฒนาบริการขององค์กรในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ แอปพลิเคชันมือถือ หรือช่องทางอื่น ๆ ให้มากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามนโยบาย (Compliance Efficiency) เน้นการสร้างระบบเพื่อการบริการประชาชนเป็นหลัก (Service - Oriented Architecture) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรภาครัฐในระดับนี้คือผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer (CIO)/Chief Technology Officer (CTO)) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีในหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดที่สำคัญในระดับนี้ คือ สัดส่วนของการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ (JobHACK, 2021)

ระดับที่ 2 Open องค์กรภาครัฐจะต้องยกระดับการพัฒนาขึ้นมาสู่การดำเนินการในเรื่องของการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐแก่สาธารณชน หรือ Open Government Data โดยให้ความสำคัญกับการเข้าถึงข้อมูลและความโปร่งใส (Transparency and Openness) องค์กรภาครัฐจะต้องมีบทบาทในการสร้างช่องทางให้ภาคส่วนต่าง ๆ สามารถเชื่อมต่อข้อมูลขององค์กรภาครัฐได้อย่างเปิดเผยและทั่วถึง เพื่อให้ภาคธุรกิจ ภาคประชาชน สามารถนำข้อมูลที่เปิดเผยมานี้ไปใช้ประโยชน์ได้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรภาครัฐในระดับนี้คือ Chief Data Officer (CDO) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านข้อมูลดิจิทัลต่าง ๆ ขององค์กร ตัวชี้วัดที่สำคัญของการพัฒนาในระดับนี้คือ สัดส่วนของข้อมูลที่มีการเปิดเผยต่อสาธารณชน (JobHACK, 2021)

ระดับที่ 3 Data Centric องค์กรภาครัฐจะต้องนำข้อมูลที่มีไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม (Constituent Value) โดยองค์กรที่ดำเนินการไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับภาครัฐก็ได้ (Nongovernment Channels) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาในระดับนี้คือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะเป็นผู้ริเริ่มนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ เทคโนโลยีที่จะมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระดับนี้คือ การใช้งานข้อมูลอย่างหลากหลาย (Multisource) ทั้งข้อมูลสาธารณะที่ภาครัฐเผยแพร่และข้อมูลขององค์กรธุรกิจ (Open any Data) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับประกอบการตัดสินใจและนำมาพัฒนาการให้บริการสาธารณะหรือยกระดับธุรกิจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตัวชี้วัดที่สำคัญของการพัฒนาในระดับนี้คือ การบริการที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ

ระดับที่ 4 Fully Digital องค์กรภาครัฐจะต้องมีการนำข้อมูลทั้งภายในและภายนอกมาเข้าสู่กระบวนการบริหารข้อมูลและดำเนินการเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์และคาดการณ์ (Transformation) โดยจะมีการแลกเปลี่ยนและเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (Partner - Sourced) เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกสบายและหลากหลายช่องทางยิ่งขึ้น เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ กล้องวงจรปิด เป็นต้น (Things as Data) ตัวชี้วัดที่สำคัญของการพัฒนาในระดับนี้คือ สัดส่วนของข้อมูลที่ได้จากการเชื่อมต่อกับอุปกรณ์ต่าง ๆ (Data from Things)

ระดับที่ 5 Smart องค์กรภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญกับความยั่งยืนเป็นหลัก การให้บริการแก่ประชาชนแบบเดิมโดยเจ้าหน้าที่รัฐจะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ (Automation Replaces Portals) ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO plus) จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาในระดับนี้ โดยตัวชี้วัดที่สำคัญสำหรับการพัฒนาในระดับนี้คือ สัดส่วนของบริการที่ลดลงจากการแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ

3. การพัฒนาบุคลากร

การเพิ่มสมรรถนะ ชีตความสามารถหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลภาครัฐ รองรับการพัฒนาบริการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการแก่ประชาชนนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรภาครัฐต้องเร่งปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังและแนวทางในการจัดจ้างบุคลากรด้านดิจิทัลสำหรับองค์กรภาครัฐให้ทันสมัยรองรับความต้องการทักษะด้านดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สร้างทัศนคติด้านดิจิทัล (Digital Mindset) ของบุคลากรภาครัฐ เพื่อสร้างความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) มีทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital Skill) ตั้งแต่การมีความคิดเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล จนถึงความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร (พิมพ์ชนก ไชยรัตน์,



2562) รวมทั้งการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ในทุกระบวนการทำงานภายในองค์กรภาครัฐ สร้างแรงจูงใจ ปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สำหรับตำแหน่งงานด้านดิจิทัลในองค์กรภาครัฐให้ชัดเจน เพื่อกระตุ้นความสนใจในการให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรให้เป็นรูปแบบดิจิทัลอย่างครบวงจร จัดให้มีที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ เข้ามาให้ความรู้ ความเข้าใจต่อการปรับปรุงรูปแบบการทำงานใหม่สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และการยกระดับทักษะบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำแนวปฏิบัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่จะต้องปกป้องสิทธิและคุ้มครองประชาชนผู้รับบริการจากองค์กรภาครัฐ อีกทั้งต้องเร่งสร้างและพัฒนาทักษะบุคลากรในองค์กรภาครัฐรองรับสถานการณ์การคุกคามหรือการโจมตีทางไซเบอร์ทั้งในระดับขั้นพื้นฐานและระดับสูง ด้วยการเพิ่มสมรรถนะบุคลากรในองค์กรภาครัฐที่ปฏิบัติงานในสายงานทั่วไปและปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือปฏิบัติงานเฉพาะทางด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ให้สามารถรู้เท่าทันและรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที (ปกรณ ศิริประกอบ, 2562)

การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลภาครัฐโดยการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรหน่วยงานภาครัฐเพียงฝ่ายเดียวนั้นอาจไม่เพียงพอ เนื่องจากการให้หรือการรับบริการในรูปแบบดิจิทัลจะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการ คือ องค์กรภาครัฐ กับผู้รับบริการ คือ ประชาชนผ่านข้อมูลดิจิทัลที่มีการไหลและแลกเปลี่ยนกันในลักษณะสองทิศทางร่วมกันตลอดเวลา กล่าวคือ เมื่อบุคลากรในองค์กรภาครัฐมีความรู้ทางดิจิทัลในระดับหนึ่ง หากแต่ประชาชนโดยรวมยังมีพื้นฐานในทักษะดิจิทัลที่ไม่เพียงพอ หรือประชาชนมีความรู้ทางดิจิทัลมากพอ แต่บุคลากรในองค์กรภาครัฐยังขาดทักษะดิจิทัล หรือกรณีที่ทั้งบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคประชาชนมีทักษะดิจิทัลอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน การพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัลและรัฐบาลดิจิทัลก็เป็นไปได้โดยยาก ดังนั้น การปรับปรุงขอบเขตการดำเนินการ สร้างทัศนคติในการดำเนินงาน และให้การบริการของบุคลากรในองค์กรภาครัฐเพื่อมุ่งพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานให้ประชาชนจึงเป็นความท้าทายสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการด้วยเช่นกัน (ชัยรัตน์ ชามพูนท และคณะ, 2564)

สรุป

การเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมใหม่ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนความต้องการของประชาชนผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น องค์กรต้องตื่นตัว ปรับตัวยกระดับ และพัฒนาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่ไม่หยุดนิ่ง ทันทีกับกระแสการเปลี่ยนแปลงภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรภาครัฐซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศ ต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเร่งพัฒนาองค์กร รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาไปสู่ภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ ในการพัฒนาองค์กรภาครัฐไปสู่องค์กรดิจิทัลภาครัฐ จึงมุ่งเน้นที่จะนำเสนองานพัฒนาพร้อมกันใน 3 มิติ ได้แก่ 1) การพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) การพัฒนากระบวนการดิจิทัล และ 3) การพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐด้วยการผลักดันให้เกิดการทำงานในรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อการทำงานที่ง่ายและรวดเร็วกว่าเดิม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม และให้ประชาชนผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ใช้เครื่องมือและแนวความคิดการบริหารองค์กรรูปแบบใหม่ เพื่อยกระดับเป็นองค์กรดิจิทัลภาครัฐที่มีความสามารถในตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ในการพัฒนาขั้นแรกของการพัฒนาองค์กรดิจิทัลภาครัฐ ควรเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชนของภาครัฐจากการใช้กระดาษเป็นการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นสำคัญ ซึ่งทำให้การทำงานหรือการให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างสะดวก



รวดเร็วมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การทำงานและการให้บริการประชาชนยังคงเป็นแบบแยกส่วนตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละองค์กรภาครัฐ ขาดการเชื่อมโยงระบบและบูรณาการข้อมูลระหว่างกัน ส่งผลให้ยังไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการให้บริการประชาชนและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายได้มากเท่าที่ควร องค์กรภาครัฐจึงควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานจากโครงสร้างเดิมแบบแนวตั้งมาเป็นโครงสร้างแนวราบหรือโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้นเพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการประชาชน นอกจากนี้จะมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชนของภาครัฐแล้ว ยังมีหลักการสำคัญเพิ่มเติมอีกหลายประการ ประกอบด้วย การยึดถือความสะดวกรวดเร็วของประชาชนเป็นสิ่งสำคัญ การใช้ทรัพยากรร่วมกันขององค์กรภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อสร้างความโปร่งใส รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมตรวจสอบและมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐได้โดยสะดวก มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างองค์กรภาครัฐได้อย่างรวดเร็วและมั่นคงปลอดภัย นำไปสู่การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านั้น เพื่อให้บริการประชาชนและตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างถูกต้องบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

เอกสารอ้างอิง

- ชัยรัตน์ ชามพูนท และคณะ. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล. วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์, 8(1), 195-208.
- ธีรวิ ทองเจือ และปรีดี ทুমเมฆ. (2560). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 มิติด้านการศึกษา. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 10(1), 1-14.
- ปกรณ ศิริประกอบ. (2562). พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิด ทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติจริง. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ชนก ไชยรัตน์. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม. ใน สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัด. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พิชญ รัตนปริคณ. (2561). การปฏิรูประบบบริการงานภาครัฐในประเทศไทย ใน อุทัย เลหาวิเชียร และสุวรรณี แสงมหาชัย (บรรณาธิการ). การบริหารงานภาครัฐในมิติต่าง ๆ ของไทย. กรุงเทพมหานคร: นราธิป พรินติ้ง.
- วรเดช จันทรศร. (2564). หลักการกำหนดนโยบายของรัฐ. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิதாகสินเพื่อพัฒนาการศึกษา.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน) 2566. (2566). การพัฒนาไปสู่เป้าหมายของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล. เรียกใช้เมื่อ 20 ธันวาคม 2566 จาก <https://www.dga.or.th/>
- สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ. (2563). แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรืบชั่น. วารสาร Journal of Modern Learning Development, 15 (2), 245-259.
- HRNOTE Asai. (2022). การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) ให้ก้าวสู่ความสำเร็จ. เรียกใช้เมื่อ 20 December 2022 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/>
- JobHACK. (2021). 3 วิธีคิดปรับตัวให้ทันในยุคดิจิทัล. สำหรับผู้นำหรือเจ้าของธุรกิจ! เรียกใช้เมื่อ 20 December 2022 จาก <https://jobhack.co/articles/how-to-transform-digital/>
- United Nations. (2022). will be a critical year for accelerating efforts on the SDGs. เรียกใช้เมื่อ 20 December 2022 จาก <https://www.un.org/en/content/summits2022/>