

การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐสู่การปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล*

DEVELOPING DIGITAL SKILLS OF PERSONNEL FOR BECOMING A DIGITAL ORGANIZATION

สมรัก เจนดี

Somrak Jendee

จุฑารัตน์ คีรีวรรณ

Chutharat Khiriwan

ภารดี วินทะชัย

Pharadee Winthachai

รัชฎากร วินิจกุล

Russadakorn Vinijkul

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Kamphaeng Phet Rajabhat University, Thailand

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Student in the Master of Public Administration program

Kamphaeng Phet Rajabhat University

อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Lecturer in the Master of Public Administration program

Kamphaeng Phet Rajabhat University

E-mail: Chutharat.1189@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ เป็นการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรของภาครัฐ ในยุคที่สังคมเปลี่ยนผ่านจากสังคมยุคอุตสาหกรรมสู่สังคมยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ บุคลากรภาครัฐจึงต้องได้รับการพัฒนา และสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะให้สูงขึ้นเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานแบบเดิมให้มีประสิทธิผลมากขึ้น และการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยการจัดทำแผนพัฒนาทักษะบุคลากร ได้แก่ การจัดกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ศักยภาพบุคลากรของหน่วยงาน ทั้งในรูปแบบการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์และการฝึกอบรมภาคปฏิบัติในสถานที่จริง การส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การลงมือปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การหมุนเวียนการทำงาน การถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน และมีการประยุกต์ให้มีทักษะด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูล การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้การเรียนรู้ระบบออนไลน์ใน 5 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) บุคลากรแรกบรรจุ ควรมีทักษะการเข้าใจ เข้าถึง และสามารถใช้เทคโนโลยีระดับพื้นฐาน 2) บุคลากรที่มีประสบการณ์ ควรมีทักษะในการเข้าใจ เข้าถึง และสามารถใช้เทคโนโลยีระดับประยุกต์ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้ 3) บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน ควรมีทักษะเกี่ยวกับ Digital Leadership ระดับหัวหน้างานที่สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ปรับปรุงกระบวนการงานได้ 4) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท

* Received 7 February 2026; Revised 23 February 2026; Accepted 4 March 2026

อำนวยการ ควรมีทักษะเกี่ยวกับ Digital Leadership ที่ช่วยในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ให้หน่วยงานได้ และ 5) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ควรมีทักษะเกี่ยวกับ Strategic Digital Leadership เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์พัฒนาเป็นองค์กรดิจิทัลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยได้

คำสำคัญ: ทักษะดิจิทัล, บุคลากรภาครัฐ, องค์กรดิจิทัล

ABSTRACT

This academic article presents guidelines for developing digital skills for government personnel in an era of societal transition from an analogue society to a fully digital one. Therefore, government personnel must be developed and adapted appropriately. Emphasis is placed on developing higher skills to enhance efficiency in traditional work practices and learning new skills to ensure readiness for future changes. The personnel skills development plan includes organizing training and developing the agency's personnel capabilities, both through e-learning and on-site practical training. This includes promoting higher education, hands-on work, self-learning via electronic media, job rotation, knowledge transfer, on-the-job coaching, and the application of technological skills, data analysis, and new technology applications. Online learning system designed for five target groups. 1) New Entry should have basic digital literacy skills. 2) Professional Personnel should have advance digital literacy skills to exchange data across agencies. 3) Frontline Manager should have digital leadership competencies at the operational leadership level with the capacity to translate strategy into practice and to improve work processes. 4) Functional Manager should possess digital leadership competencies that support planning and strategic formulation for the organization. 5) Organization & Business Leader should demonstrate strategic digital leadership competencies to articulate the vision and steer the organization toward becoming the digital organization. Collectively, these competency expectations are intended to align with Thailand's Digital Government strategy.

Keywords: digital skills, government personnel, digital organization

บทนำ

การที่สังคมเปลี่ยนผ่านจากสังคมยุคอนุโลมาสู่เป็นสังคมดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบนั้น นับเป็นบทบาทสำคัญ ในการดำเนินชีวิตและพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา และการบริหารจัดการองค์กร จากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญญาประดิษฐ์ ระบบคลาวด์ ระบบแอปพลิเคชันต่าง ๆ เป็นต้น (ฤชามน พัวพงศกร , 2566) ทั้งนี้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการนำการบริหารงานแบบภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว การบริหารงานที่ตอบสนองต่อ ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มุ่งสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ และการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพมากกว่า ระเบียบวิธีระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยการให้ความสำคัญกับภาครัฐดำเนินงานในลักษณะขององค์กรที่

มุ่งผลสัมฤทธิ์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างยืดหยุ่นใน บริบทของประเทศไทย (สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โธสง, 2567) จากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New



Public Management: NPM) ซึ่งแนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ผ่านการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ที่เน้นการปรับบทบาทภาครัฐจากผู้ควบคุมไปสู่ผู้สนับสนุน และผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดระบบการบริหารที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารเชิงผลลัพธ์ ทำให้การดำเนินการปรับเปลี่ยนประเทศไทยให้สามารถไปสู่ Thailand 4.0

ได้สำเร็จ จึงมีความจำเป็นต้องขับเคลื่อนผ่านกลไกภาครัฐ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ จึงถือว่าเป็นกลไกสำคัญ เป็นหัวใจของการขับเคลื่อนแนวคิด NPM ทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และมีความพร้อมแข่งขันในระบบเศรษฐกิจฐานข้อมูลยุคใหม่ เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือยุทธศาสตร์ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์เป็นองค์การดิจิทัล อาทิ

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน โดยการนำระบบอัตโนมัติ และฐานข้อมูลดิจิทัลมาใช้แทนขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน

2. การเสริมประสิทธิผลของนโยบายและบริการสาธารณะ โดยใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในขณะนั้นในการตัดสินใจ

3. การสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ผ่านระบบเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ

4. การส่งเสริมนวัตกรรมบริการภาครัฐ เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ การให้บริการแบบ One-Stop Service และระบบ E-Government

การนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลจึงไม่ใช่เพียงการเพิ่มขีดความสามารถทางเทคนิคของบุคลากรเท่านั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐให้ก้าวสู่ระบบราชการดิจิทัลแนวใหม่ อันมีลักษณะสำคัญที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่ากระบวนการ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเป็นฐาน และเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรภาครัฐ ได้สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในยุคดิจิทัล โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ระบบราชการไทยสามารถตอบสนองต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีสมรรถนะสูง (แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570, 2566)

แนวคิดในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลจึงเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญ ให้เกิดประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และความรวดเร็วในการให้บริการประชาชน บุคลากรภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีทักษะดิจิทัลที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน การสื่อสารข้อมูล การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย รวมถึงการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ทักษะเหล่านี้ถือเป็นขีดความสามารถหลักของบุคลากรภาครัฐยุคใหม่ เพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรไปสู่ระบบราชการ 4.0 ที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับที่ภาครัฐได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ทั้งนี้เพื่อการยกระดับของโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว ภาครัฐจึงได้ดำเนินการวางรากฐานเชิงโครงสร้างอย่างเป็นระบบผ่านการตราพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ถือเป็นกลไกอันสำคัญในการจัดวางสถาบันและทิศทางการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยให้มีความมั่นคง ยั่งยืน และมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัลในอนาคต และได้มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการจัดทำนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561-2580 ซึ่งได้ประกาศพระบรมราชโองการและประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งหนึ่งในเป้าหมาย คือ การยกระดับคุณภาพชีวิต

ของประชาชนเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันด้วยการให้บริการข้อมูลข่าวสารและการบริการอื่นๆ ผ่านสื่อดิจิทัล ทั้งนี้เป้าหมายพัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล คือการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ด้านดิจิทัลที่สามารถนำไปใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม และการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล (ปยุตนาสา คชศิลา, 2565) ภาครัฐได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐ ผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เพื่อเสริมสร้างกลไกในการขับเคลื่อนระบบราชการเข้าสู่การปฏิบัติงานบนฐานดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

พระราชบัญญัตินี้มีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการให้บริการสาธารณะให้มีความสะดวก สามารถเข้าถึงได้ และมีความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการกำหนดให้จัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อวางกรอบเชิงนโยบายและทิศทางในการพัฒนาระบบบริหารภาครัฐและบริการดิจิทัลของประเทศ ให้ไปในแนวทางเดียวกัน จึงได้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570, 2566) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อยกระดับคุณภาพบริการดิจิทัลสาธารณะของภาครัฐ โดยมุ่งเน้นพัฒนาระบบบริการสาธารณะผ่านดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานสูงขึ้น โดยเน้นความสะดวก ความรวดเร็ว และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

2. เพื่อส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ โดยกำหนดแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงาน ให้ความสำคัญต่อการบูรณาการข้อมูลแบบไร้รอยต่อ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและอยู่ภายใต้กำกับกำกับการดำเนินงานของภาครัฐ

3. เพื่อกำหนดทิศทางและกรอบการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลในการให้บริการงานและการให้บริการของภาครัฐให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน มีความสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐ ผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ารัฐบาลจะมีนโยบายและจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลแล้ว แต่จากรายงานผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปี 2568 (ฉบับย่อ) ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พบว่าระดับความพร้อมในแต่ละตัวชี้วัดของหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปแตกต่างกัน โดยตัวชี้วัดด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล มีศักยภาพต่ำกว่าระดับอื่นอย่างชัดเจน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2568) สะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานภาครัฐยังมิได้ให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคลากรด้านดิจิทัล ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาแนวทางเพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อตอบสนองการเป็นรัฐบาลดิจิทัลต่อไป

การปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล

องค์กรภาครัฐดิจิทัล เป็นหน่วยงานภาครัฐที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการประชาชน ซึ่งรวมถึงการบูรณาการข้อมูลและระบบงานระหว่างหน่วยงาน การใช้เทคโนโลยีในการจัดการภายในองค์กร และการพัฒนาช่องทางดิจิทัลเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวก รวดเร็วและโปร่งใสมากขึ้น (แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570, 2566) องค์กรดิจิทัลมีองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) ปรับกระบวนคิดของคนในองค์กร (Digital Mindset) เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความเชื่อมั่น ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนถึงบุคลากรทุกระดับ ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งเมื่อกำหนดแนวทางที่



ชัดเจนแล้วควรมีการลงทุนด้านงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้มีความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินงานดังกล่าว

2) ปรับกระบวนการทำงาน (Digital Process) ภายในองค์กร ให้เป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่และเป็นชุดเดียวกันทั้งองค์กร และใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลแบบองค์รวมในระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการจัดเก็บ และบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ทันสมัยได้

3) ปรับทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Skills) โดยบุคลากรต้องปรับตัวให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการใช้งานเทคโนโลยีรูปแบบใหม่

4) ปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Culture) เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

องค์กรของรัฐบาลองค์กร ได้มีการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริการประชาชน เช่น การจองคิวใช้บริการงานทะเบียนราษฎรของกรมการปกครอง การจองคิวทำใบขับขี่ออนไลน์ของกรมการขนส่งทางบก การให้บริการยื่นภาษีออนไลน์ของกรมสรรพากร การจดทะเบียนการค้าออนไลน์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ การบริการประทับรับรองเวลาอิเล็กทรอนิกส์การันตีเอกสารดิจิทัลของไปรษณีย์ไทย นอกจากนี้ หลายหน่วยงานที่มีเอกสารจำนวนมากได้นำระบบการจัดเก็บเอกสารแบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เพื่อให้สะดวกแก่การจัดเก็บและสืบค้น ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านการจัดเก็บข้อมูลเอกสาร การเป็นภาครัฐที่ปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป ดังนี้

1. การยกระดับสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ แผนรัฐบาลดิจิทัลกำหนดให้บุคลากรภาครัฐต้องมีความรู้และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในระบบราชการที่เปลี่ยนผ่านสู่ฐานข้อมูลแบบดิจิทัล การให้บริการสาธารณะผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ และการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะดังกล่าวจึงถือเป็นหัวใจในการทำให้แผนบรรลุผล

2. การสร้างองค์กรภาครัฐที่พร้อมรองรับนวัตกรรม แผนดังกล่าวไม่ได้มุ่งเพียงการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ แต่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรภาครัฐ เช่น การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การทำงานแบบยืดหยุ่น การคิดเชิงออกแบบ และการบริหารนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการที่ก้าวทันโลกดิจิทัล ไม่ยึดติดกับรูปแบบงานเชิงเอกสารหรือระบบขั้นตอนแบบเดิม

3. การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายในองค์กร แผนรัฐบาลดิจิทัลให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้ต่อเนื่อง เช่น การอบรมออนไลน์หลักสูตรดิจิทัล การสร้างระบบคลังความรู้ การให้รางวัลหรือการมีระบบแรงจูงใจแก่บุคลากรที่พัฒนาทักษะใหม่ เพื่อให้บุคลากรสามารถอัปสกีล (Upskill) และรีสกีล (Reskill) อย่างต่อเนื่อง การลดช่องว่างทางทักษะระหว่างรุ่นต่อรุ่น และการสร้างกำลังคนภาครัฐที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4. การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนนี้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารราชการสมัยใหม่ที่นำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ AI เข้ามาใช้ในการวางแผนกำลังคน การประเมินศักยภาพ การจัดสรรงาน และการวางแผนเส้นทางอาชีพ ทำให้เกิดการบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

5. การเตรียมภาครัฐให้พร้อมต่อการแข่งขันระดับโลก การพัฒนาทักษะดิจิทัลเชื่อมโยงโดยตรงกับศักยภาพของรัฐในการแข่งขันเชิงระบบเศรษฐกิจ ความสามารถในการดึงดูดการลงทุน และการเสริมความเชื่อมั่นของประชาชนต่อคุณภาพบริการรัฐ ดังนั้นการลงทุนในทักษะของบุคลากรเป็นการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มความสามารถเชิงโครงสร้างของประเทศ

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

ปัจจุบันก้าวสู่ยุคที่มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่สำคัญ ซึ่งทุนในมนุษย์เป็นมูลค่าที่เกิดขึ้นจากการสังสมประสบการณ์ ดังเช่น Gary Becker ได้กล่าวถึงทุนมนุษย์ สรุปได้ว่า ทุนมนุษย์เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่สั่งสมมาตลอดช่วงชีวิตของบุคคล ซึ่งพัฒนาจากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ ฝึกอบรมทั้งทางตรงและทางอ้อม อันจะเกิดประโยชน์กับบุคคล องค์กร และสังคม และ Huselid, M.A. ได้อธิบายถึงความเชื่อมโยงของทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า องค์กรที่มีความต้องการให้บุคลากรอย่างร่วมงานด้วย จะลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายความว่า เมื่อบุคลากรร่วมทำงานกับองค์กรใด ย่อมต้องการความก้าวหน้าหรือได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็คือการสั่งสมทุนมนุษย์เพิ่มมูลค่ากับตนเองในระยะยาวนั่นเอง (สุนิสา ช่อแก้ว, 2567) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การพัฒนาอาชีพ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาองค์กร และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ถึงความต้องการและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์เพื่อออกแบบและเลือกเครื่องมือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนาองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในระยะยาวได้ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) การปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล บุคลากรภาครัฐถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งเทคโนโลยี จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งและต้องมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี และคณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2567 เห็นชอบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570 ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567) เป็นองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของทางราชการพลเรือน มีหน้าที่หลักในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร การส่งเสริมการดำเนินการในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างเชื่อมโยง และยกระดับกลไกการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ รวมถึงให้บุคลากรภาครัฐได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาตนเองและพัฒนางาน โดยมุ่งเน้นให้มีการเรียนรู้และการประเมินและปรับปรุงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดขอบเขตบุคลากรภาครัฐ ครอบคลุมข้าราชการพลเรือน พนักงานราชการ และลูกจ้างของส่วนราชการเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายเสริมสร้างและการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคลากรภาครัฐอย่างสมดุล ทั้งในด้านการพัฒนาและการนำทักษะไปประยุกต์ใช้ ดำเนินการผ่านระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ในงานได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้หน่วยงานของภาครัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร และให้บุคลากรภาครัฐนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการวางแผนการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน โดยจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐออกเป็น 5 กลุ่มตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567) ประกอบด้วย



1. บุคลากรแรกบรรจุ ซึ่งหมายถึงบุคลากรภาครัฐที่ได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐมาแล้วไม่เกิน 1 ปี
2. บุคลากรที่มีประสบการณ์ หมายถึงบุคลากรภาครัฐที่ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้วเกิน 1 ปี แต่ยังไม่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับการทำงานของทีมหรือกลุ่มงาน
3. บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน หมายถึงบุคลากรภาครัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแล แนะนำ ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ทั้งที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ
4. บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ หมายถึงบุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม ซึ่งมีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงมากเป็นพิเศษ
5. บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร หมายถึงบุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทในการบริหารงาน ในฐานะที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือกรม ตำแหน่งที่มีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบแนะนำการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกระทรวง และตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรมแต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดี หรือเรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี

รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐได้กำหนดให้มีการพัฒนาทั้งกรอบแนวคิด (Mindsets) เป็นผลจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้สั่งสมมาในอดีต จะมีอิทธิพลต่อวิธีการคิดทัศนคติและพฤติกรรม และการพัฒนาทักษะ (Skills) ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องแคล่ว เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (กวีรัตน์ เกียรติบุญสนอง, 2567) รูปแบบการพัฒนาบุคลากร วิเคราะห์ได้ดังนี้

1) การเพิ่มคุณค่าในงาน ซึ่งผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนั้น เป็นกระบวนการมอบหมายให้บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรที่มีทักษะด้านดิจิทัลร่วมกันวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการแบบเดิม ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามายกระดับประสิทธิภาพ ซึ่งส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม การเรียนรู้เพิ่มเติม และการพัฒนาทักษะและความชำนาญเฉพาะด้านในงานที่รับผิดชอบให้มากขึ้น

2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง สามารถช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะผ่านประสบการณ์ตรง โดยให้บุคลากรในองค์กรนำกระบวนการที่ผ่านการทบทวน การตรวจสอบและได้รับความเห็นชอบแล้ว เพื่อนำไปปรับใช้จริงในกระบวนการทำงาน มุ่งให้ความสำคัญต่อกระบวนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจ รวมทั้งสามารถพัฒนาทักษะ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรโดยตรง

3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้มีการเรียนรู้ตลอดเวลา เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ผ่านระบบสารสนเทศและเครือข่ายความรู้ผ่านระบบออนไลน์ การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ โดยไม่มีข้อจำกัดในด้านเวลาและสถานที่ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพส่วนบุคคลให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

4) การสอนงาน เป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีความชำนาญทักษะดิจิทัลมากกว่า ให้แก่ผู้ที่ยังขาดความชำนาญ โดยใช้การชี้แนะและสอนให้สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ไม่ใช้การทำแทน แต่เป็นการช่วยยกระดับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลในองค์กรร่วมกัน

5) การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุ่งเน้นการระดมความคิดเห็นระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ถอดบทเรียน ร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างองค์ความรู้และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร

6) การอบรมจากหน่วยงานภายนอก เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องทักษะดิจิทัลจากสถาบันหรือองค์กรภายนอก เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ และนำกลับมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรข้างต้น ได้ผ่านการปฏิบัติงานจริงและการสอนงานยังเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เนื่องจากระบบราชการยุคใหม่มีความจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถในการคิด การวิเคราะห์ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรในลักษณะดังกล่าว จึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร และเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารภาครัฐบนฐานดิจิทัล การพัฒนาบุคลากรยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ที่ให้ความสำคัญต่อการยกระดับสมรรถนะผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการประยุกต์ใช้ความรู้จากสถานการณ์จริง เป็นหลักการสำคัญในการบริหารภาครัฐตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิผล โปร่งใส และมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มรูปแบบ

พิจารณาแล้วย่อมเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาที่นำเสนอนี้ มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยที่ได้วิเคราะห์เป็นจำนวนมาก ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างองค์ความรู้ภายในองค์กร การเสริมสร้างทักษะดิจิทัลที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่รองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล ดังกรณีศึกษา อาทิ จากผลการศึกษางานวิจัยที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวต่อไปนี้

การที่สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการที่ผู้นำองค์กรจะบริหารจัดการภารกิจให้สำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว องค์กรควรจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดองค์ความรู้ ตลอดจนการสร้างองค์ความรู้แห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (อรรพรรณ นิลอุบล, 2562)

องค์กรภาครัฐจะสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้มแข็ง ดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและสามารถก้าวเข้าสู่ระดับสากลได้ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งจะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีความสามารถในการดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาทักษะและขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายและบทบาทของภาครัฐในยุคปัจจุบัน (ไพฑูรย์ สนสาย, 2565)

ทักษะดิจิทัล คือ ความสามารถของบุคคลในการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อทำการสืบค้น รวบรวม ประมวลผลข้อมูล เข้าถึงเครือข่ายข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ โดยสามารถจัดการและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ การสร้างสรรค์ผลงาน รวมถึงการมีทักษะในการพัฒนาสื่อหรือซอฟต์แวร์ในระดับที่ซับซ้อน การนำเสนองาน อย่างชำนาญ เข้าใจข้อมูลที่ซับซ้อน สามารถเชื่อมโยงและแยกแยะข้อเท็จจริงออกจากโลกเสมือนได้ เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมดิจิทัล (วราพินท์ ชาววิวัฒน์, 2565)



ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานมีบทบาทสำคัญในการวางกรอบนโยบายด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ภายในองค์กร โดยเฉพาะการกำหนดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ส่งผลให้การลงทุนด้านเทคโนโลยี AI เป็นไปอย่างเหมาะสมและสามารถนำมาใช้ต่อยอดการพัฒนาวัตรกรรมบริการ ให้มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีความจำเป็นต้องสร้างแรงกระตุ้นและการสนับสนุนให้บุคลากรในทุกระดับเกิดการเรียนรู้และปรับตัวให้สอดคล้องกับระบบงานที่นำ AI เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านเชิงองค์การที่เป็นระบบและยั่งยืน (อัญชลี จวงจันทร์, 2566)

เป้าหมายการขับเคลื่อนเพื่อเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัล จึงถือเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐบาลที่ต้องมีการปฏิรูประบบราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งได้ถือเป็นโอกาสสำคัญในการปรับโครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทักษะบุคลากรจึงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการอบรมเชิงปริมาณ แต่ต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงคุณภาพที่สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม การเชื่อมโยงระหว่างนโยบายระดับมหภาคกับการปฏิบัติในระดับหน่วยงาน สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจต่อความซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ระบบดิจิทัล การจัดทำแผนพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน โดยประยุกต์แนวความคิดการเพิ่มทักษะใหม่ (Upskilling) และการปรับทักษะเพื่อรองรับงานใหม่ (Reskilling) อย่างเป็นระบบ จะช่วยยกระดับความพร้อมของบุคลากร นอกจากนี้ การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ที่มีความยืดหยุ่นและเข้าถึงได้ง่าย ผ่านแพลตฟอร์มใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา จะช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ในการเรียนรู้ของบุคลากรได้ นอกจากนี้รากฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล คือการลงทุนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและการลงทุนเพื่อสร้างทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีให้กับองค์กร เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป (ณณฐ์ เกียรติพยากร, 2568)

รูปแบบการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของบุคลากรมีหลายรูปแบบ ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัลในยุคที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบการพัฒนาเหล่านี้ไม่เพียงมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะเชิงเทคนิคเท่านั้น หากยังเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเชิงระบบเกี่ยวกับงานของตนเอง สามารถปรับปรุงกระบวนการ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมได้

องค์ประกอบสำคัญหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) กระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษาพัฒนาทักษะดิจิทัลด้วยตนเองอย่างมีระบบ (2) สื่อและทรัพยากรการเรียนรู้ที่สนับสนุนการฝึกฝนและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (3) ช่องทางและรูปแบบการเข้าถึงองค์ความรู้ด้านดิจิทัลที่หลากหลาย เช่น ระบบออนไลน์ แพลตฟอร์มดิจิทัล และนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ และ (4) สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ภายในองค์กร ที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลในเชิงบูรณาการ จากการวิเคราะห์พบว่า ทุกภาคส่วนภายในมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อการยกระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของนักศึกษา ทั้งในมิติการเรียนรู้เชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง โดยบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรการศึกษาควรทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนหลักด้านนโยบาย การวางกลยุทธ์ และการกำกับทิศทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้เรียนอย่างชัดเจน ดังนั้น การกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น ระบบเครือข่ายไร้สาย การจัดการระบบรักษาความปลอดภัยข้อมูล และเครื่องมือเทคโนโลยีสนับสนุน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้การพัฒนาทักษะดิจิทัลของนักศึกษาเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (สุทธินันท์ ชื่นชมและคณะ, 2564)

การพัฒนาความรู้ดิจิทัลควรดำเนินการอย่างบูรณาการใน 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ ด้านผู้สอน (Tutor Interface) ด้านผู้เรียนหรือผู้ปฏิบัติงาน (Student Interface) และ 3. ด้านระบบการสนับสนุน (Support Interface) โดยทั้ง 3 ด้าน ต้องเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การพัฒนาทักษะดิจิทัลเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริงดังเช่น Amazon เป็นหนึ่งในบริษัทเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในโลกในด้านอีคอมเมิร์ซ เทคโนโลยี และอื่นๆ โดย Amazon ลงทุนในด้านการเติบโต โปรแกรมต่างๆ เช่น Amazon Technical Academy และฝึกอบรมพนักงานที่ไม่มีพื้นฐานด้านเทคโนโลยีให้เป็นวิศวกรซอฟต์แวร์ภายใน 9 เดือน (Amazon, 2025)

จากการศึกษามีข้อสังเกตว่า การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัลต้องเร่งปรับตัวอีกมาก เพราะถึงแม้ว่าองค์กรต่าง ๆ จะกล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะอยู่ตลอด แต่ในทางปฏิบัติยังยึดติดอยู่กับวิธีการอบรมแบบเดิม ทำให้บุคลากรไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ จุดสำคัญที่พบ คือหน่วยงานต้องสร้างระบบการเรียนรู้ที่ทันสมัย การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกใช้เทคโนโลยีอย่างจริงจัง และต้องควบคู่กับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้มีการยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้พัฒนาศักยภาพคนสามารถเกิดผลในงานได้จริง การพัฒนาคนต้องดำเนินและทำไปพร้อมกับการปรับระบบงานและเทคโนโลยี จึงจะสามารถช่วยให้บริการประชาชนมีประสิทธิภาพจริงในยุคดิจิทัล

แนวโน้มการพัฒนาทักษะดิจิทัลในยุคอนาคต

ปัจจุบันการจัดการเอกสารในองค์กรมีความซับซ้อนและมีปริมาณมากขึ้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน หากหน่วยงานภาครัฐนำระบบอนุมัติเอกสารออนไลน์พิจารณาเริ่มจากระบบงานที่ไม่มีความซับซ้อน เช่น การอนุมัติไปราชการในราชอาณาจักร การอนุญาตให้ลาประเภทต่างๆ ผู้ขออนุมัติสร้างและส่งแบบฟอร์มขออนุมัติ ผู้มีอำนาจตรวจสอบแบบฟอร์มตามลำดับสายการอนุมัติ ผู้มีอำนาจสามารถเลือกที่จะอนุมัติ ขอเอกสารเพิ่มเติมให้แก่ไขข้อมูลหรือปฏิเสธ เมื่อมีการอนุมัติครบแล้วส่งเอกสารเข้าระบบจัดเก็บไฟล์เอกสารทั้งหมดไว้ในที่เดียว เพื่อง่ายต่อการเรียกดูและตรวจสอบ การอนุมัติ อนุญาตผ่านระบบออนไลน์ จะช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ประหยัดเวลาและทรัพยากรไม่ต้องพิมพ์เอกสารใหม่ทุกครั้ง ทำให้การทำงานเป็นระบบและมีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น ผู้ขออนุมัติสามารถในการติดตามสถานะและความก้าวหน้าของเอกสารได้ตลอดเวลาผ่านระบบออนไลน์ สามารถตรวจสอบความเปลี่ยนแปลง การปรับแก้ หรือการปรับปรุงข้อมูลได้ทันทีที่มีการดำเนินการภายในระบบ อีกทั้งการประยุกต์ใช้ระบบลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Digital Signature) ยังเอื้อต่อการยืนยันตัวตนของผู้ดำเนินการได้อย่างโปร่งใส ช่วยให้การตรวจสอบย้อนกลับเป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ส่งผลให้กระบวนการประสานงาน การติดตามงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นก้าวสำคัญของการพัฒนาเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ดังภาพขั้นตอนการอนุมัติเอกสารออนไลน์



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการอนุมัติเอกสารออนไลน์



วิธีการพัฒนาทักษะดิจิทัลของเจ้าหน้าที่รัฐ ในสถานการณ์ปัจจุบันรัฐบาลกำลังปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล การให้เจ้าหน้าที่รัฐเข้าใจระบบออนไลน์และเทคโนโลยีได้อย่างมั่นใจจึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่การอบรมแบบบรรยายอย่างเดียวไม่พอ Hackathon ราชการจึงเป็นวิธีการที่น่าสนใจ เพราะทำให้เจ้าหน้าที่ได้ลงมือทำจริง ทำการเรียนรู้ผ่านการทดลองและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยจะจัดการแข่งขันสั้น ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มาร่วมทีมกันแล้วแก้ไขปัญหาสถานการณ์จริง เช่น ลดขั้นตอนเอกสารราชการ การทำแอปฯ หรือระบบออนไลน์เพื่อบริการประชาชน หรือปรับปรุงงานภายในหน่วยงานให้เร็วขึ้นและง่ายขึ้น ซึ่งมีข้อดี คือ เจ้าหน้าที่ได้ฝึกทักษะดิจิทัลแบบลงมือทำ ไม่ใช่เพียงแค่ทฤษฎีกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพราะทุกทีมต้องคิดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ฝึกทำงานเป็นทีมและข้ามหน่วยงาน เพราะบางโจทย์ต้องพิจารณาร่วมกันหลายฝ่ายที่มีความหลากหลาย มีรูปแบบการดำเนินงานดังนี้

1. การจัดช่วงเวลา 1-3 วัน หรือขยายเป็นสัปดาห์
2. การจับทีมข้ามหน่วยงาน เพื่อเพิ่มไอเดียหลากหลาย
3. การนำแต่ละทีมคิดและทำต้นแบบ (Prototype) ของวิธีแก้ปัญหา
4. การนำเสนอผลงานต่อคณะกรรมการ ผู้ชนะอาจได้รางวัลหรือมีโอกาสทดลองใช้แนวทางจริงในหน่วยงาน

ผลที่คาดว่าจะได้คือ เจ้าหน้าที่มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปปรับปรุงงานจริง เพิ่มความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมวัฒนธรรมเรียนรู้แบบทดลอง ทำให้พร้อมปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ กล่าวคือ Hackathon ราชการไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมสนุก ๆ แต่เป็นเครื่องมือจริงจังที่สามารถช่วยและอำนวยความสะดวกให้เจ้าหน้าที่รัฐมีทักษะดิจิทัล พร้อมทั้งคิดนวัตกรรม และตอบสนองความต้องการให้ประชาชนได้ดีขึ้น

สรุป

จากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลในยุคปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลในสื่อดิจิทัลต่างๆ เพื่อทำให้เกิดความสะดวกสบาย รวดเร็วต่อการดำเนินชีวิต จึงมีความจำเป็นต้องปรับระบบการทำงานของระบบราชการให้เท่าทันต่อสถานการณ์ในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลง องค์กรจะต้องมีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อปรับตัวและพัฒนาไปตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในโลกปัจจุบัน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร ให้มีความสะดวกสบายและรวดเร็ว ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร แต่การพัฒนาองค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกที่เปลี่ยนไป บุคลากรต้องเห็นความสำคัญด้านความรู้ความสามารถ และฝึกทักษะ ดังนั้นองค์กรจึงมีความต้องจัดทำแผนและมีแผนพัฒนาทักษะบุคลากรที่เฉพาะเจาะจงตามบริบทของหน่วยงาน ได้แก่ การจัดกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะให้แก่บุคลากรภายในองค์กร ให้มีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศต่างๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและหน้าที่ ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตอบสนองต่อประชาชนและการพัฒนาองค์กรให้เท่าทันต่อโลก ทั้งในรูปแบบการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์และการฝึกอบรมภาคปฏิบัติในสถานที่จริง การส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การลงมือปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การหมุนเวียนงาน การถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน และมีการประยุกต์ให้มีทักษะด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูล การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การเรียนรู้ระบบออนไลน์ใน 5 กลุ่มเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนเป็นองค์กรดิจิทัล ได้แก่

1. บุคลากรแรกบรรจุ
2. บุคลากรที่มีประสบการณ์
3. บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน
4. บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และ
5. บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร



ภาพที่ 2 กลุ่มเป้าหมายเพื่อการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนเป็นองค์กรดิจิทัล
บรรณานุกรม

- กวีรัตน์ เกียรติบุญสอน. (2567). การปรับตัวและการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล. *วารสารเมธีวิจัย*, 1(2), 11-18.
- ณณัฐ เกียรติทยากร. (2568). การพัฒนาทักษะบุคลากรภาครัฐในยุคเทคโนโลยีสมัยใหม่. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 8(4), 216-227.
- ปยุตนา ศศิลา. (2565). แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง. ใน (สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการแปรรูปธุรกิจทางดิจิทัลนโยบายและการบริหารจัดการดิจิทัล วิทยาลัยนวัตกรรม). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570. (2566, เมษายน 10). ราชกิจจานุเบกษา. กรุงเทพฯ: เล่ม 140 ตอนที่ 84ง. หน้า 1-147.
- ไพฑูรย์ สนสาย. (2565). การพัฒนาบุคลากรภายใต้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. *Journal of Modern Learning Development*, 7(11), 538-550.
- ฤชามณ พัวพงศกร. (2566). แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร การกิจด้านอำนวยการ สถาบันโรคผิวหนัง. ใน (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.



- วราพินทร์ ชาววิวัฒน์. (2565). แนวทางการส่งเสริมทักษะดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. ใน (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษา). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง. (2567). การจัดการภาครัฐแนวใหม่: มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ประชาชนสัมผัสได้. วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2(3), 746-756.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570. Retrieved ธันวาคม 2, 2568, from https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2024/05/01_แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ-พ.ศ.-2566-2570-1.pdf
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน). (2568). รายงานผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ หน่วยงานภาครัฐ ประจำปี 2568 (ฉบับย่อ). Retrieved กุมภาพันธ์ 20, 2569, from <https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2025/09/2.-รายงานการสำรวจระดับความพร้อม รัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย-ประจำปี-2568.pdf>
- สุทธินันท์ ชื่นชมและคณะ. (2564). รูปแบบการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้. วารสารสารสนเทศศาสตร์, 39(2), 16-33.
- สุนิสา ช่อแก้ว. (2567). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามปริทัศน์.
- อรรธรณ นิลอุบล. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. In (สาร นิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อัญชลี จวงจันท. (2566). เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) กับการบริหารงานภาครัฐ. วิจัยปริทัศน์(40), 1-18.
- Amazon. (2025). *Amazon's HR Evolution: Lessons from a Global Leader*. Retrieved February 2026, 21, from <https://www.tmi.org/blogs/amazons-hr-evolution-lessons-from-a-global-leader>
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร. วารสาร เกษมบัณฑิต, 20(1), 64-77.