

การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในยุคดิจิทัล: การวิเคราะห์เชิง
เปรียบเทียบ ประเทศไทย สิงคโปร์ และเกาหลีใต้*
DEVELOPING PUBLIC SECTOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODELS IN THE
DIGITAL ERA: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THAILAND, SINGAPORE, AND
SOUTH KOREA

สุวิภา บุญทิวาพร

Suvipa Boonthiwaphon

นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

Student, Doctor of Philosophy Program in Public Administration Institute of Public Administration and Public Policy,
Graduate School, Rangsit University
Email: suvipa_b@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้บริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล และวิเคราะห์เปรียบเทียบกลไกเชิงสถาบัน นโยบาย และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐในสามประเทศ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ประเทศเกาหลีใต้ และประเทศไทย โดยอาศัยกรอบแนวคิด Digital Era Governance (DEG) เป็นฐานในการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากเอกสารเชิงนโยบาย รายงานภาครัฐ และวรรณกรรมวิชาการที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา จากระดับความก้าวหน้าด้านรัฐบาลดิจิทัล โครงสร้างการบริหารภาครัฐ และความใกล้เคียงเชิงบริบทของระบบราชการ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบเชิงสถาบันได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่า ความแตกต่างเชิงโครงสร้างที่สำคัญระหว่างประเทศอยู่ที่ “ระดับการบูรณาการข้อมูลและการออกแบบสถาบันกำกับดูแล” โดยประเทศสิงคโปร์มีความโดดเด่นด้านการบูรณาการข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ประเทศเกาหลีใต้ประสบความสำเร็จในการสร้างระบบข้อมูลบุคลากรแบบรวมศูนย์ระดับชาติผ่านระบบ e-Saram ซึ่งทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลเดียว และสนับสนุนการกำหนดนโยบายบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ในทางตรงกันข้าม ประเทศไทยยังคงเผชิญ “ช่องว่างเชิงโครงสร้าง” จากการกระจายตัวของระบบข้อมูลบุคลากรและการกำกับดูแลแบบหลายศูนย์ ส่งผลให้การบูรณาการข้อมูลและการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์มีข้อจำกัด จึงควรยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศไทยโดยเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลแบบบูรณาการ การใช้เทคโนโลยีข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารกำลังคน และการปรับบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลสู่การเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาครัฐในระยะยาว

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ, รัฐบาลดิจิทัล, การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล, การปฏิรูประบบราชการ

* Received 16 March 2026; Revised 28 March 2026; Accepted 1 April 2026



Abstract

This academic article examines public sector human resource management (HRM) models within the context of the transition toward digital government, and to comparatively analyze institutional mechanisms, policies, and HRM systems across three countries: Singapore, South Korea, and Thailand. The study adopts the Digital Era Governance (DEG) framework as the analytical foundation. A qualitative comparative research approach is employed, drawing on policy documents, official government reports, and relevant academic literature. The case selection criteria are based on the level of digital government advancement, administrative structure, and contextual similarity of bureaucratic systems, ensuring meaningful institutional comparison. The findings reveal that the key structural difference among the three countries lies in the level of data integration and the design of governance institutions. Singapore demonstrates a high level of integration, leveraging advanced technologies such as artificial intelligence and advanced analytics to support strategic HRM. South Korea has successfully developed a centralized national HR database through the e-Saram system, functioning as a single source of truth and enabling evidence-based policymaking at the national level. In contrast, Thailand continues to face a “structural gap” characterized by fragmented HR data systems and multi-agency governance, limiting the effective integration and strategic use of data for decision-making. The study suggests that enhancing public sector HRM in Thailand requires prioritizing the development of integrated HR data infrastructure, promoting the application of data analytics and artificial intelligence in workforce management, and transforming the role of HR units from operational functions to strategic actors. These measures are essential for advancing digital government and strengthening the long-term competitiveness of the public sector.

Keywords: Public Sector Human Resource Management, Digital Government, Digital Transformation, Public Sector Reform

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้ก่อให้เกิดพลวัตใหม่ของระบบเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้ภาครัฐทั่วโลกต้องเผชิญแรงกดดันในการปรับตัวอย่างเร่งด่วนเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการบริการสาธารณะที่รวดเร็ว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิด “รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government) จึงมิได้จำกัดเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในเชิงเครื่องมือ หากแต่เป็นการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง (Structural Transformation) ที่ครอบคลุมทั้งสถาปัตยกรรมองค์กร กระบวนการทำงาน และรูปแบบการให้บริการสาธารณะให้มีลักษณะเชื่อมโยง (Integrated) และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric) (United Nations, 2024)

อย่างไรก็ตาม แม้หลายประเทศจะมีนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติที่มุ่งขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลอย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวยังเผชิญข้อจำกัดสำคัญจากโครงสร้างระบบราชการแบบดั้งเดิม (Traditional Bureaucracy) ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับชั้น (Hierarchical Structure) การทำงานแบบ

แยกส่วน (Silo-based Operations) และวัฒนธรรมองค์กรที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Aversion) ส่งผลให้การบูรณาการข้อมูลและการนำนวัตกรรมไปใช้จริงเกิดขึ้นได้อย่างจำกัด ปรากฏการณ์นี้สะท้อนให้เห็น “ความย้อนแย้งเชิงนโยบาย” (Policy–Practice Gap) กล่าวคือ แม้นโยบายระดับชาติจะมีความก้าวหน้า แต่การดำเนินงานในระดับองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทของประเทศไทย ความย้อนแย้งดังกล่าวปรากฏชัดเจนนยิ่งขึ้น แม้ว่ารัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง แต่การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐยังคงเผชิญปัญหาความกระจัดกระจายของข้อมูล (Data Fragmentation) การขาดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน และข้อจำกัดด้านสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง ภายใต้บริบทดังกล่าว “การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในยุคดิจิทัล” จึงมีบทบาทเชิงกลยุทธ์อย่างยิ่ง เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร งานวิจัยในช่วงหลังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น Big Data และ Artificial Intelligence (AI) ในการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และการพัฒนาทักษะบุคลากร เพื่อยกระดับสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven HRM) ซึ่งสามารถลดข้อจำกัดของระบบราชการแบบเดิมและเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจเชิงนโยบาย

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานศึกษาที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการวิเคราะห์รัฐบาลดิจิทัลในภาพรวม หรือศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงแยกส่วน ขณะที่งานศึกษาที่บูรณาการมิติ “การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ” เข้ากับ “การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล” โดยการใช้การเปรียบเทียบเชิงสถาบันระหว่างประเทศยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะในบริบทของภูมิภาคเอเชียที่มีความแตกต่างด้านโครงสร้างรัฐและระดับการพัฒนาเชิงดิจิทัล ด้วยเหตุนี้ การศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำ ความเข้าใจกลไกเชิงสถาบันและปัจจัยความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว บทความนี้จะจึงเลือกศึกษากรณีของ 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นผู้นำด้านรัฐบาลดิจิทัลระดับโลก ประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งประสบความสำเร็จในการบูรณาการระบบราชการขนาดใหญ่ และประเทศไทย ซึ่งอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านและเผชิญความท้าทายเชิงโครงสร้าง การเปรียบเทียบดังกล่าวจะช่วยให้เห็นทั้ง “แบบอย่างความสำเร็จ” และ “ข้อจำกัดเชิงระบบ” ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

คำถามวิจัย (Research Questions)

ปัจจัยเชิงสถาบันและนโยบายใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแบบดิจิทัลในแต่ละประเทศ

รูปแบบการบูรณาการข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันอย่างไร

ประเทศไทยเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและเชิงปฏิบัติการใดบ้าง และสามารถเรียนรู้บทเรียนจากต่างประเทศได้อย่างไร

วัตถุประสงค์ของบทความ

1. เพื่อศึกษารูปแบบและระดับการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในบริบทของรัฐบาลดิจิทัล
2. เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกลไกเชิงสถาบัน นโยบาย และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสิงคโปร์ เกาหลีใต้ และประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางเชิงนโยบายในการยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศไทย

นิยามศัพท์เฉพาะ



“นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ” ในบทความนี้ หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ และปัญญาประดิษฐ์ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐในทุกมิติ ได้แก่ การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล และการวางแผนอัตรากำลัง โดยมุ่งเน้นการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Evidence-based) และการสร้างคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์ให้กับองค์กรภาครัฐ

การปฏิรูประบบราชการ (Public Sector Reform): การเปลี่ยนแปลงจากการจัดการภาครัฐแบบใหม่ (New Public Management: NPM) สู่การบริหารจัดการภาครัฐดิจิทัล (Digital Era Governance: DEG)

รากฐานของระบบราชการสมัยใหม่สามารถอธิบายได้ผ่านแนวคิดของ Max Weber ซึ่งเน้นการจัดองค์กรอย่างมีเหตุผล (Rational-Legal Authority) ผ่านโครงสร้างลำดับชั้น (Hierarchy) กฎระเบียบที่ชัดเจน และระบบคุณธรรม (Merit System) แม้แนวคิดดังกล่าวจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเป็นมาตรฐาน ความโปร่งใส และความเป็นธรรมในระบบราชการยุคดั้งเดิม แต่ในบริบทของโลกยุคดิจิทัล กลับก่อให้เกิดข้อจำกัดด้านความล่าช้า ความไม่ยืดหยุ่น และการขาดความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในมุมมองของ Institutional Theory องค์กรภาครัฐมิได้ดำเนินงานอย่างอิสระ หากแต่ถูกกำหนดโดยกรอบเชิงสถาบัน ทั้งในมิติของกฎหมาย ระเบียบราชการ และวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้เกิด “ความเฉื่อยชาเชิงสถาบัน” (Institutional Inertia) ซึ่งเป็นแรงต้านสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง โดยในบริบทของประเทศไทย ความเฉื่อยชาดังกล่าวสะท้อนผ่านกลไกหลายประการ เช่น โครงสร้างกฎหมายที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานอย่างแยกส่วน ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีลำดับชั้นชัดเจน และวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้องตามระเบียบมากกว่านวัตกรรม ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานเกิดขึ้นได้ยาก และจำกัดศักยภาพในการพัฒนาระบบราชการแบบบูรณาการ

เพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดดังกล่าว แนวคิด New Public Management (NPM) จึงถูกนำมาใช้ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 โดยมุ่งเน้นการนำหลักการบริหารแบบภาคเอกชนเข้ามาประยุกต์ใช้ เช่น การกระจายอำนาจ (Decentralization) การวัดผลเชิงประสิทธิภาพ และการแข่งขันเชิงกลไกตลาด อย่างไรก็ตาม แม้ NPM จะช่วยเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพในบางมิติ แต่กลับก่อให้เกิด “ผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์” ในเชิงโครงสร้าง โดยเฉพาะการส่งเสริมการแยกส่วนของหน่วยงาน (Fragmentation) และการพัฒนา “ระบบข้อมูลเฉพาะหน่วยงาน” (Departmental Systems) ที่ขาดการเชื่อมโยงระหว่างกัน

ในเชิงวิพากษ์ แนวคิด NPM ล้มเหลวในการสร้าง “การบูรณาการข้อมูล” (Data Integration) เนื่องจากการเพิ่มอิสระของหน่วยงานมากกว่าการสร้างมาตรฐานกลาง ส่งผลให้เกิดสภาพ “Data Silos” ซึ่งข้อมูลบุคลากรและข้อมูลการดำเนินงานถูกจัดเก็บแยกส่วนในแต่ละองค์กร ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์หรือการกำหนดนโยบายแบบองค์รวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาดังกล่าวยังทวีความรุนแรงขึ้นในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลกลายเป็นทรัพยากรสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐ

จากข้อจำกัดของ NPM แนวคิด Digital Era Governance (DEG) ซึ่งเสนอโดย Patrick Dunleavy และคณะ (2006) จึงได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวคิดใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ โดย DEG เน้นการ “บูรณาการใหม่” (Reintegration) การออกแบบบริการแบบองค์รวม (Needs-based Holism) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแกนกลางในการเชื่อมโยงข้อมูลและกระบวนการทำงานของภาครัฐ แนวคิดนี้มีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาการแยกส่วนที่เกิดจาก NPM และสร้างรัฐบาลที่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม ในบริบทปัจจุบันที่เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างรวดเร็ว แนวคิด DEG ได้ถูกต่อยอดไปสู่กรอบแนวคิดร่วมสมัย เช่น “Platform Government” ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลกลาง (Digital Platforms) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถใช้ข้อมูลและบริการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Margetts & Naumann, (2006); OECD, (2025)) และ “Algorithmic Governance” ซึ่งเน้นการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และอัลกอริทึมในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริหารจัดการภาครัฐ

การเปลี่ยนผ่านจาก NPM สู่ DEG และต่อเนื่องไปสู่ Platform และ Algorithmic Governance จึงสะท้อนให้เห็นถึงวิวัฒนาการของการบริหารภาครัฐจาก “การจัดการองค์กร” ไปสู่ “การจัดการข้อมูลและระบบนิเวศดิจิทัล” (Digital Ecosystem Governance) ซึ่งมีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในยุคดิจิทัล เนื่องจากข้อมูลบุคลากรจะกลายเป็นฐานสำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาศักยภาพ และการตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสิงคโปร์

ประเทศสิงคโปร์จัดอยู่ในกลุ่มประเทศรายได้สูง (High-Income Economy) และเป็นหนึ่งในประเทศที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับแนวหน้าของโลก โครงสร้างเศรษฐกิจของสิงคโปร์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยี และการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

ในมิติด้านรัฐบาลดิจิทัล สิงคโปร์ได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มประเทศระดับ Very High EGD และอยู่ในอันดับที่ 3 ของโลกตามรายงาน United Nations E-Government Survey 2024 (United Nations, 2024) ซึ่งสะท้อนถึงความพร้อมทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม ทุนมนุษย์ และบริการออนไลน์ของภาครัฐ ความสำเร็จดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากแต่เป็นผลจากการกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัลระดับชาติที่บูรณาการกับโครงสร้างการบริหารราชการอย่างเป็นระบบ ความสำเร็จของสิงคโปร์มีรากฐานมาจากวิสัยทัศน์ “Smart Nation” ซึ่งเปิดตัวอย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. 2014 โดยมีเป้าหมายในการสร้างประเทศที่ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของการพัฒนา ภายใต้กรอบดังกล่าว รัฐบาลได้ประกาศใช้ Digital Government Blueprint ซึ่งกำหนดเป้าหมายให้ภาครัฐเป็น “Digital to the Core” และสามารถให้บริการเชิงคาดการณ์ (Predictive Services) ได้

กลไกเชิงสถาบันในการปฏิรูประบบราชการและขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลของสิงคโปร์ มีความโดดเด่นด้านการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน โดยปัจจุบันมี สำนักงานเทคโนโลยีภาครัฐของสิงคโปร์ (GovTech Singapore) ภายใต้กระทรวงการพัฒนาด้านดิจิทัลและสารสนเทศเป็นหน่วยงานหลักที่ขับเคลื่อนโครงการ Smart Nation และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของภาครัฐ ทำหน้าที่สร้างเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์สาธารณะ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวสิงคโปร์ พร้อมทั้งสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐในการให้บริการดิจิทัลและบริหารจัดการด้านไอทีขององค์กร นอกจากนี้ หน่วยงานยังกำกับดูแลและปกป้องโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีของภาครัฐ และควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างด้านไอที การคุ้มครองข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์ของภาครัฐ (GovTech Singapore, 2025)

การเปลี่ยนผ่านระบบราชการและการบริหารทรัพยากรบุคคลของประเทศสิงคโปร์ นับเป็นกรณีศึกษา (Best Practice) ที่สำคัญในการก้าวข้ามขีดจำกัดของการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม โดย Public Service Division (PSD) ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับดูแลทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ได้ยกระดับกระบวนการทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และกระบวนการทำงานอัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) มาประยุกต์ใช้เพื่อลดภาระงานซ้ำซ้อน ตัวอย่างที่โดดเด่นคือการใช้เทคโนโลยี AI ของ XOPA ในกระบวนการสรรหาบุคลากร ซึ่งช่วย



เพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ลดต้นทุน และสามารถคาดการณ์บุคลากรที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการขององค์กรได้อย่างแม่นยำ (XOPA AI, 2026) การนำเทคโนโลยีมาทดแทนงานธุรการดังกล่าว ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทไปสู่การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์และการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ในมิติของการบริหารข้อมูล สิงคโปร์ได้ก้าวข้ามขีดจำกัดของการวิเคราะห์ข้อมูลไปสู่การประยุกต์ใช้ข้อมูลบุคลากรเชิงลึกในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) ซึ่งอาศัยฐานข้อมูลสารสนเทศมาเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและสร้างคุณค่าเชิงประจักษ์ต่อภาครัฐ นอกจากนี้ ระบบดังกล่าวยังมีศักยภาพในการระบุปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่ออัตราการลาออก (Turnover Rate) ได้ล่วงหน้า ไม่ว่าจะเป็น คะแนนความผูกพันต่อองค์กร ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน หรือสถิติการขาดงาน (Workday, 2024) ซึ่งการบูรณาการข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงรุก และกำหนดมาตรการรักษาบุคลากรที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเวลา

ในส่วนของการพัฒนาข้าราชการ ประเทศสิงคโปร์กำลังก้าวข้ามกรอบการฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการแบบดั้งเดิม ด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง ภายใต้การนำของวิทยาลัยข้าราชการสิงคโปร์ (Civil Service College: CSC) รัฐบาลสิงคโปร์ไม่ได้จำกัดบทบาทของเทคโนโลยีไว้เพียงการเป็นเครื่องมือจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านบุคคล แต่ได้นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาปฏิวัติกระบวนการศึกษาและฝึกอบรมต่อเนื่องอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อตอบสนองต่อพลวัตและความท้าทายของงานภาครัฐในยุคใหม่ (Civil Service College, 2025)

กลไกสำคัญที่สิงคโปร์กำลังดำเนินการอย่างจริงจัง คือการเปลี่ยนโฉมระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ ให้กลายเป็นแพลตฟอร์มอัจฉริยะแบบบูรณาการ ที่เปลี่ยนจากการจัดหลักสูตรอบรมแบบเหมารวม (One-size-fits-all) มาสู่การวิเคราะห์ช่องว่างทางทักษะของข้าราชการในระดับรายบุคคล ระบบ AI ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในฐานะผู้ฝึกสอนส่วนตัว ที่จะประเมินสมรรถนะ วิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนรู้ และออกแบบเส้นทางการพัฒนาขีดความสามารถเฉพาะบุคคล (Personalized Learning Path) ให้สอดคล้องกับความต้องการและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการแต่ละราย (Civil Service College, 2025) นอกจากนี้ สิงคโปร์ยังมีความโดดเด่นในการนำ AI มาช่วยสร้างเนื้อหาการเรียนรู้อัตโนมัติและพัฒนาแบบจำลองการเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้ข้าราชการสามารถฝึกฝนทักษะการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้แบบทันที และในไตรมาสที่สามของปีนี้ ได้มีแผนที่จะจัดตั้งสถาบันรัฐบาลดิจิทัล (Institute of Digital Government หรือ IDG) ที่เป็นสถาบันฝึกอบรมแห่งใหม่ ให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐกว่า 150,000 คน เพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ข้อมูล การออกแบบ และปัญญาประดิษฐ์โดยเฉพาะ (Mohan, M., 2026)

การดำเนินการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงยุทธศาสตร์เชิงรุกของรัฐบาลสิงคโปร์ ที่ไม่ได้มองว่าปัญญาประดิษฐ์เป็นภัยคุกคามที่จะเข้ามาทดแทนบุคลากรภาครัฐ แต่มองว่าเทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยยกระดับศักยภาพของมนุษย์ การประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในลักษณะนี้ ทำให้ระบบราชการของสิงคโปร์มีความยืดหยุ่น ทันสมัย และสามารถสร้างข้าราชการที่มีความพร้อมต่อพลวัตของโลก

แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของเกาหลีใต้

เกาหลีใต้ถือเป็นต้นแบบความสำเร็จในการบูรณาการระบบของประเทศขนาดใหญ่ โดยเกาหลีใต้เน้นขับเคลื่อนประเทศด้วยวิสัยทัศน์ รัฐบาลแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform Government) ซึ่งมีเป้าหมายหลักในการเชื่อมโยงข้อมูลของทุกกระทรวง ทบวง กรม ให้เป็นแพลตฟอร์มเดียว เพื่อให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ (One-stop service) ภายใต้หลักการประชาชนให้ข้อมูลกับรัฐเพียงครั้งเดียว (Once-only Principle) (OECD,

2025) แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการทลายการทำงานแบบไซโล (Silos) ของระบบราชการขนาดใหญ่ และเปลี่ยนบทบาทของรัฐจากผู้ควบคุมมาเป็นผู้จัดเตรียมแพลตฟอร์ม เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลเปิด (Open Data) ได้ ซึ่งเกาหลีใต้ถือเป็นประเทศในภูมิภาคเอเชียที่ประสบความสำเร็จอย่างก้าวกระโดดในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือหลักในการปฏิรูปและพัฒนาประเทศ จากดัชนีการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Development Index: EGDI) เกาหลีใต้ได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มผู้นำสูงสุดของโลกมาอย่างยาวนานและต่อเนื่อง และมีสถิติอยู่ในสามอันดับแรกของโลกเสมอ ความสำเร็จระดับโลกของเกาหลีใต้เกิดจากการพัฒนาประเทศแบบองค์รวม ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ คือการพัฒนาและลงทุนมหาศาลกับระบบการศึกษา และการสร้างทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ให้กับประชาชนทุกกลุ่มอายุ ทำให้ประชาชนชาวเกาหลีใต้มีความคุ้นชินกับการทำธุรกรรมออนไลน์และมีอัตราการเข้าถึงเทคโนโลยีสูงมาก ซึ่งช่วยลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากดัชนี EGDI แล้ว เกาหลีใต้ยังมักครองอันดับที่ 1 ของโลกในดัชนีการมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์ (E-Participation Index: EPI) ซึ่งเป็นดัชนีที่วัดความโปร่งใสและการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการเมืองและนโยบายสาธารณะ เช่น mVoting เป็นระบบที่เปิดโอกาสประชาชนที่อาศัยอยู่กรุงโซลสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายที่ภาครัฐมีแผนการจะดำเนินการหรือประเด็นที่เป็นที่ถกเถียงกันในสังคมผ่านระบบแอปพลิเคชันและเว็บไซต์ (พัทธดนย์ สีสละสิริ, 2564)

ในมิติของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ นวัตกรรมที่โดดเด่นและถือเป็นกรณีศึกษาแห่งความสำเร็จที่สำคัญของประเทศเกาหลีใต้ คือ ระบบ "e-Saram" (Centralized Personnel Management System) ซึ่งได้รับการริเริ่มและกำกับดูแลโดยกระทรวงการบริหารบุคคล (Ministry of Personnel Management: MPM) ระบบดังกล่าวถูกพัฒนาขึ้นในช่วงต้นทศวรรษ 2000 ภายใต้นโยบายการปฏิรูประบบราชการสู่ยุคดิจิทัล และได้ขยายผลอย่างต่อเนื่องจนก้าวขึ้นมาเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลัก (Core Infrastructure) ในการบริหารกำลังคนของรัฐ

e-Saram เป็นระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอิเล็กทรอนิกส์แบบรวมศูนย์ที่ทำงานบนสถาปัตยกรรมคลาวด์ (Cloud-based Integration) โดยใช้เซิร์ฟเวอร์และฐานข้อมูลร่วมกัน ปัจจุบันระบบนี้รองรับการใช้งานจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางถึง 72 แห่ง ครอบคลุมการให้บริการแก่เจ้าหน้าที่รัฐประมาณ 300,000 นาย ตลอดจนผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 6,000 คน และผู้ดูแลระบบบัญชีเงินเดือนอีกกว่า 1,000 คน ความโดดเด่นของระบบคือการให้บริการที่ครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตการทำงานของข้าราชการ (Employee Lifecycle) ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผล การเลื่อนระดับ ไปจนถึงการบริหารสวัสดิการหลังเกษียณอายุ โดยสามารถยกระดับสู่การทำงานแบบไร้กระดาษ (Paperless) ได้อย่างสมบูรณ์แบบ การมีฐานข้อมูลที่เป็นหนึ่งเดียว (Single Source of Truth) ช่วยให้กระทรวง MPM สามารถวิเคราะห์และวางแผนอัตราากำลังคนได้แบบเรียลไทม์ (Data-Driven Workforce Planning) ส่งผลให้การบริหารจัดการและการโยกย้ายบุคลากรข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส ยิ่งไปกว่านั้น e-Saram มิได้เป็นเพียงคลังจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานเท่านั้น แต่ยังถูกออกแบบให้สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับระบบปฏิบัติการของกระทรวงต่าง ๆ ตลอดจนระบบสารสนเทศระดับชาติที่สำคัญ อาทิ ฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลแห่งชาติ (NHRDB) ระบบทะเบียนราษฎร สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลแห่งชาติ (NHI) และสถาบันหักบัญชีและโทรคมนาคมทางการเงินแห่งชาติ (KFTC) ซึ่งการบูรณาการข้อมูลอย่างเป็นระบบนี้ ตอบสนองต่อความต้องการของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายที่อ้างอิงหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based Policy) โดยระบบ e-Saram สามารถประมวลผลและนำเสนอข้อมูลทางสถิติเชิงลึกที่มีความน่าเชื่อถือสูง ซึ่งจำแนกตามสายงาน ระดับตำแหน่ง หน่วยงาน และช่วงอายุ



ได้อย่างทันท่วงที กลไกดังกล่าวช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประการสำคัญที่สุด การนำระบบสารสนเทศมาควบคุมกระบวนการบริหารจัดการตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ยังเป็นการยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเป็นธรรมในระบบราชการอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการดำเนินการที่ต้องอิงตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ระบบจะช่วยตรวจสอบและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ เช่น การเบิกจ่ายเงินเดือนที่ซ้ำซ้อนหรือไม่ถูกต้อง ซึ่งเมื่อฐานข้อมูลมีความน่าเชื่อถือและสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของภาครัฐเกาหลีใต้จึงก้าวสู่ความเป็นระบบและเต็มไปด้วยประสิทธิภาพอย่างแท้จริง (Ministry of Personnel Management, n.d.)

แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของไทย

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการยกระดับภาครัฐภายใต้วิสัยทัศน์ "บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน" ซึ่งถูกบรรจุไว้ใน แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (**สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565**) รัฐบาลไทยมีเป้าหมายในการสร้างภาครัฐที่สมรรถนะสูงและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric High Performance Government) โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน อำนวยความสะดวก และลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการสาธารณะ ซึ่งมีความสำเร็จที่โดดเด่นในระบบส่วนหน้า (Front-end) เช่น ระบบพร้อมเพย์ (PromptPay), การยืนยันตัวตนผ่านแอปพลิเคชัน ThaiID, และแพลตฟอร์ม "ทางรัฐ" รวมถึงการลดการใช้กระดาษและเอกสารสำเนา ที่รัฐบาลผลักดันนโยบายยกเลิกการเรียกเก็บสำเนาบัตรประชาชนและทะเบียนบ้าน โดยให้หน่วยงานของรัฐดึงข้อมูลจากฐานข้อมูลทะเบียนราษฎรโดยตรง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ไทยกำลังเร่งดำเนินการคือการแก้ปัญหาการทำงานแบบแยกส่วนในระบบหลังบ้าน (Back-office) ผ่านการผลักดันคลาวด์กลางภาครัฐ (GDCC) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน่วยงานที่จะนำไปสู่การปรับกระบวนการทำงาน และการพัฒนาการให้บริการประชาชนได้อย่างมีมาตรฐาน และเป็นระบบและยังส่งเสริมการใช้ประโยชน์จาก Big Data ของภาครัฐด้วย (ลงทุนแมน, 2568)

โครงสร้างเชิงสถาบันของไทยมีลักษณะของการกระจายอำนาจ (Decentralized) โดยมีสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ DGA เป็นหน่วยงานแกนกลางในการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลส่วนกลางทำงานร่วมกับ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ที่ดูแลโครงสร้างพื้นฐาน ขณะที่มิติด้านการปรับปรุงกระบวนการถูกกำกับโดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐอยู่ภายใต้การดูแลของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566) โครงสร้างนี้แม้จะสะท้อนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ในทางปฏิบัติมักก่อให้เกิดรอยต่อเชิงนโยบาย (Policy Gap) ทำให้การบูรณาการระบบข้ามหน่วยงานต้องใช้เวลาและการประสานงานที่ซับซ้อน

ในปัจจุบันระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของไทยขับเคลื่อนผ่านระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม หรือ DPIS (Departmental Personnel Information System: DPIS) เป็นโปรแกรมที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว ในหน่วยงานระดับกรม ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง (**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566**) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นกลไกหลัก แม้จะมีความก้าวหน้าในการปรับกระบวนการงานสู่รูปแบบออนไลน์ (Digitization) เช่น ระบบการลา การประเมินผลการ



ปฏิบัติงานผ่านระบบออนไลน์ แต่ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของไทยยังคงเผชิญความท้าทายสำคัญคือ ภาวะไซโลของข้อมูล ฐานข้อมูลระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลของแต่ละกรมและกระทรวง ยังขาดการเชื่อมโยงอย่างสมบูรณ์แบบ บางครั้งการรายงานข้อมูลไม่สามารถจบกระบวนการได้ด้วยระบบ ส่งผลให้ความสามารถในการนำระบบวิทยาการข้อมูล (HR Analytics) มาใช้วิเคราะห์อัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ระดับชาติยังทำได้จำกัด การเปลี่ยนผ่านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยดิจิทัลของไทยจึงอยู่ในระยะของการเร่งบูรณาการระบบหลังบ้าน (Back-office Integration) เพื่อก้าวไปสู่การเป็นศูนย์รวมข้อมูลที่แท้จริง

ในส่วนของการพัฒนาข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้มีกรอบมาตรฐานในการยกระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ผ่านแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566 – 2570 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566) โดยมุ่งเน้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย พร้อมทั้งเสริมสร้าง ทักษะดิจิทัล และกรอบความคิดแบบใหม่เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้เริ่มงานจนถึงผู้บริหารเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม เอกสารดังกล่าวยังกำหนดแนวทางการวางแผน พัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) และกลไกการติดตามผลที่เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและคุณภาพชีวิตควบคู่ไปกับการรักษามาตรฐานทางจริยธรรม ในการปฏิบัติราชการ ทั้งหมดนี้มีเป้าหมายสูงสุดคือการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่ระบบดิจิทัลที่ทันสมัยและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการทั่วประเทศ ซึ่งปัจจุบันยังพบว่าภาครัฐยังคงประสบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร คือ ปัญหาด้านบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล นโยบายขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง อีกทั้งงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร (นนท์นภา มาตรวิจิตร และศิริลักษณ์ ต้นตยกุล, 2568) รวมไปถึงปัญหาทัศนคติ (Mindset) ต่อระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (รัชดาภรณ์ สนิทนิตย, และศิวัช ศรีโกกางกุล, 2566)

มิติการเปรียบเทียบ	ประเทศสิงคโปร์	ประเทศเกาหลีใต้	ประเทศไทย
วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล	วิสัยทัศน์ Smart Nation และ Digital Government Blueprint ที่มุ่งให้ภาครัฐ “Digital to the Core” และสามารถให้บริการเชิงคาดการณ์ (Predictive Services) ได้	วิสัยทัศน์ Digital Platform Government ที่มุ่งเชื่อมโยงข้อมูลของทุกหน่วยงานรัฐเป็นแพลตฟอร์มเดียว และให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-stop service)	วิสัยทัศน์ บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน ผ่านแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570
โครงสร้างการกำกับดูแล	มีโครงสร้างกำกับดูแลแบบบูรณาการสูง โดย GovTech Singapore และ Public Service Division (PSD) ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานและพัฒนาเทคโนโลยีภาครัฐร่วมกัน	Ministry of Personnel Management: MPM เป็นหน่วยงานหลักกำกับระบบบริหารกำลังคนภาครัฐและระบบ e-HR ระดับชาติ	โครงสร้างการกำกับดูแลกระจายตัวระหว่างหลายหน่วยงาน เช่น DGA, ก.พ.ร., และก.พ. ทำให้เกิดรอยต่อเชิงนโยบายและการประสานงานที่ซับซ้อน
โครงสร้างพื้นฐานข้อมูล	บูรณาการฐานข้อมูลบุคลากรผ่านระบบคลาวด์ของภาครัฐ และใช้	ใช้ระบบ e-Saram ซึ่งเป็นระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแบบรวม	ใช้ระบบ DPIS (Departmental Personnel Information System) ซึ่งพัฒนาเพื่อใช้ใน



บุคลากร ภาครัฐ	ข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อสนับสนุนการบริหารกำลังคน	ศูนย์ผ่านระบบคลาวด์ที่เชื่อมโยงข้อมูลข้าราชการทั่วประเทศ	ระดับกรม ทำให้ฐานข้อมูลยังคงกระจายตัว
ระดับการบูรณาการข้อมูล	มีการบูรณาการข้อมูลในระดับสูงสามารถใช้ข้อมูลบุคลากรเพื่อวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics)	มีฐานข้อมูลบุคลากรแบบ Single Source of Truth ระดับชาติที่เชื่อมโยงข้อมูลจากหลายหน่วยงาน	ยังมีลักษณะ ข้อมูลแบบไซโล (Silo) ระหว่างกระทรวงและกรม ส่งผลให้การใช้ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ทำได้จำกัด
การใช้เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรบุคคล	ใช้ AI, Advanced Analytics และ RPA ในการสรรหา การวางแผนกำลังคน และการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร	ใช้ระบบ e-HR แบบรวมศูนย์เพื่อสนับสนุนการวางแผนอัตรากำลังแบบ data-driven และการบริหารกำลังคนทั้งระบบ	ใช้เทคโนโลยีในระดับ Digitization เช่น การลาออนไลน์และการประเมินผลผ่านระบบ แต่การนำข้อมูลไปใช้ยังจำกัด
การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ	ใช้ระบบ AI วิเคราะห์ช่องว่างทักษะและออกแบบ Personalized Learning Path	ให้ความสำคัญกับ Digital Literacy ของประชาชนและข้าราชการ พร้อมพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	มีกรอบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ที่มุ่งพัฒนาทักษะดิจิทัล แต่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทักษะบุคลากร
บทบาทของนักทรัพยากรบุคคล	ทำหน้าที่เชิงกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจและวางแผนกำลังคน	ทำหน้าที่บริหารกำลังคนทั้งระบบผ่านฐานข้อมูลกลาง และสนับสนุน Evidence-based Policy	ยังมีบทบาทเชิงธุรการเป็นหลัก และการใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ยังมีข้อจำกัด
ระดับความพร้อมทางดิจิทัล	ระดับสูง ใช้ข้อมูลและ AI เพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	ระดับสูง มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลรวมศูนย์ระดับชาติ	อยู่ในระยะการเปลี่ยนผ่านไปสู่รูปแบบการทรัพยากรบุคคลด้วยดิจิทัล อย่างเต็มรูปแบบ
อุปสรรคสำคัญ	แม้มีความพร้อมสูง แต่ยังมีปัญหาความท้าทายด้าน ความไว้วางใจและความปลอดภัยดิจิทัล เช่น scams, misinformation, cybersecurity incidents และ digital outages รวมถึง ความเสี่ยงเรื่อง digital exclusion ของบางกลุ่มประชาชนและความจำเป็นต้องยกระดับทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	แม้มีระบบรวมศูนย์เข้มแข็ง แต่ยังมีอุปสรรคด้าน การยึดติดกับระบบเดิมของข้าราชการ, ความไม่สม่ำเสมอของทักษะดิจิทัลระหว่างส่วนกลางกับท้องถิ่น, ข้อจำกัดในการค้นพบและเข้าถึงชุดข้อมูลที่มีอยู่, รวมถึงปัญหา interoperability, legacy systems และ risk aversion ในการนำ AI/ระบบใหม่มาใช้	อุปสรรคสำคัญคือ ความกระจัดกระจายของข้อมูลและระบบ (data silos) ระหว่างหน่วยงาน, ช่องว่างด้านธรรมาภิบาลข้อมูลและการทำงานร่วมกัน, ความซับซ้อนด้านกฎหมาย/กติกากการแลกเปลี่ยนข้อมูล, และข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ทำให้การบูรณาการข้อมูลเพื่อใช้เชิงยุทธศาสตร์ยังทำได้ไม่เต็มที่
ปัจจัยความสำเร็จ	ความสำเร็จของสิ่งโคปรเกิดจากภาวะผู้นำเชิงนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง (Strong Political Commitment) การมีหน่วยงานกลางที่มีอำนาจสูง เช่น GovTech ที่ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานและขับเคลื่อนทั้งระบบ รวมถึง การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลอย่างเป็นระบบ และการพัฒนา Digital Talent อย่างต่อเนื่อง	ปัจจัยสำคัญคือ การสร้างระบบข้อมูลแบบรวมศูนย์ระดับชาติ (Centralized Data Infrastructure) เช่น e-Saram ซึ่งเป็น Single Source of Truth ประกอบกับ การออกแบบสถาบันที่เอื้อต่อการบูรณาการ (Institutional Integration) และการขับเคลื่อนนโยบายแบบ top-down ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึง	แม้ยังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่าน แต่ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัลระดับชาติที่ชัดเจน (เช่น แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570) การจัดตั้งหน่วยงานกลาง เช่น DGA เพื่อผลักดันมาตรฐานดิจิทัล การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลภาครัฐ (Government



	ตลอดจนการใช้ข้อมูลและ AI ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ทำให้เกิดการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเชิงรุกและแม่นยำ	การส่งเสริม Data-driven Governance และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ	Data Exchange) และการเริ่มนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งาน HR รวมถึง การตื่นตัวของภาครัฐต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาในระยะยาว
--	---	--	--

ตาราง: การเปรียบเทียบตัวชี้วัด (Benchmark) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในยุคดิจิทัล

บทสรุป

ผลการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศ ของประเทศสิงคโปร์ เกาหลีใต้ และประเทศไทย ผลการศึกษาได้สะท้อนให้เห็นถึงวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีที่มีความเชื่อมโยงกับขีดความสามารถในการอภิบาล (Governance Capacity) ของแต่ละสถาบันอย่างมีนัยสำคัญ สิงคโปร์ได้แสดงให้เห็นถึงจุดสูงสุดของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในฐานะผู้นำระดับโลกที่ก้าวข้ามการจัดการงานเอกสารไปสู่การเป็นรัฐบาลเชิงรุกและคาดการณ์ได้ ผ่านการใช้เทคโนโลยีเชิงลึกมาวิเคราะห์และพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เกาหลีใต้ ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าประเทศที่มีขนาดใหญ่และมีโครงสร้างระบบราชการซับซ้อน สามารถทลายกำแพงการทำงานแบบแยกส่วนได้สำเร็จ ด้วยการสร้างระบบ e-Saram ที่รวบรวมฐานข้อมูลบุคลากรทั้งประเทศให้เป็นหนึ่งเดียว

เมื่อพิจารณาย้อนกลับมาที่ประเทศไทย ในฐานะกรณีศึกษาหลัก พบว่าแม้ไทยจะมีพัฒนาการที่ก้าวกระโดด และประสบความสำเร็จอย่างสูงในการสร้างบริการส่วนหน้า (Front-end Services) เพื่อตอบสนองประชาชน แต่ในมิติของการบริหารจัดการระบบหลังบ้าน โดยเฉพาะระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (DPIS) ยังคงเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่กระจายอำนาจการกำกับดูแลออกเป็นหลายส่วนงาน แยกส่วนของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ทำให้ฐานข้อมูลบุคลากรภาครัฐของไทยขาดการบูรณาการที่สมบูรณ์ ซึ่งผลจากการอภิปรายชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) มิใช่เพียงเรื่องของการจัดซื้อเทคโนโลยีหรือการปรับกระบวนการทำงานให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น แต่หัวใจสำคัญคือการปฏิรูปโครงสร้างเชิงสถาบันและการบูรณาการข้อมูลร่วมกัน (Data Integration) ความสำเร็จของสิงคโปร์และเกาหลีใต้ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะมีเทคโนโลยีที่ดีกว่า แต่เกิดจากการมีการกำกับดูแลที่สามารถบังคับใช้มาตรฐานข้อมูลกลาง (Single Source of Truth) ได้อย่างเด็ดขาด ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่ระบบราชการไทยยังก้าวไม่พ้น

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐไทยสามารถหลุดพ้นจากสถานะชะงักงัน ก้าวข้ามข้อจำกัดเดิม และสามารถยกระดับองค์กรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลระดับชาติได้อย่างแท้จริง ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องนำแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากทั้งสองประเทศมาประยุกต์ใช้ บทความนี้จึงขอนำข้อค้นพบที่ได้มาสังเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Recommendations) สำหรับการพัฒนานวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย: ก้าวต่อไปของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล

จากการศึกษาเปรียบเทียบพลวัตการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์ เกาหลีใต้ และประเทศไทย พบว่า ความสำเร็จมิได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับ “โครงสร้างการกำกับดูแล + การบูรณาการข้อมูล + ความพร้อมของบุคลากร” ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องดำเนินการเชิงระบบทั้งในระดับโครงสร้าง (Structural Reform) และระดับพฤติกรรมองค์กร (Behavioral Transformation) ควบคู่กัน

1. การจัดตั้งแพลตฟอร์มกลางด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (National Digital HR Platform)



ประเทศไทยควรเร่งพัฒนา “แพลตฟอร์มข้อมูลบุคลากรภาครัฐแบบรวมศูนย์” โดยมีความเป็นรูปธรรมในเชิงโครงสร้าง ดังนี้ (1) หน่วยงานเจ้าภาพหลัก (Lead Agency): Digital Government Development Agency (DGA) ทำหน้าที่พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและมาตรฐานข้อมูล (2) หน่วยงานกำกับนโยบายบุคลากร: Office of the Civil Service Commission (ก.พ.) เป็นผู้กำหนดมาตรฐาน HR และ Data Governance และ (3) กลไกการบริหารร่วม: จัดตั้ง “คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลบุคลากรภาครัฐแห่งชาติ” (Inter-ministerial HR Data Integration Committee) ที่มีอำนาจตัดสินใจเชิงนโยบายข้ามกระทรวง (Whole-of-Government Authority) แพลตฟอร์มดังกล่าวควรพัฒนาในลักษณะ Single Source of Truth เชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง พัฒนา ไปจนถึงการเกษียณ โดยใช้ Government Data Exchange (GDX) เป็นโครงสร้างเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายแบบ Data-driven HRM

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการลดแรงต้านในระบบราชการ

การเปลี่ยนผ่านสู่ Digital HRM จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากขาดการจัดการ “แรงต้านเชิงพฤติกรรม” (Resistance to Change) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในระบบราชการไทย ดังนั้นควรดำเนินการใน 3 มิติหลัก ได้แก่ (1) Soft Skills & Digital Mindset พัฒนาทักษะ “Adaptive Mindset” และ “Learning Agility” ของข้าราชการ ปรับบทบาทจาก “Rule-based mindset” → “Data-driven & Citizen-centric mindset” (2) Change Leadership พัฒนาผู้นำภาครัฐให้เป็น “Digital Change Leaders” ใช้แนวทาง Top-down + Bottom-up hybrid เพื่อสร้างการยอมรับ (3) Incentive & Motivation Mechanism ปรับระบบประเมินผลให้เชื่อมโยงกับ Digital Performance

สร้างแรงจูงใจ เช่น recognition, fast-track career สำหรับ Digital Talent แนวทางนี้สอดคล้องกับทฤษฎี Institutional Change ที่ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ต้อง “ปรับทั้งโครงสร้างและพฤติกรรม” ควบคู่กัน

3. การพัฒนาบุคลากรแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Digital Learning Ecosystem)

ภาครัฐไทยควรเปลี่ยนจากระบบฝึกอบรมแบบรวม (One-size-fits-all) ไปสู่ AI-enabled Learning System โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ระบบวิเคราะห์ Skills Gap ด้วย AI การออกแบบ Personalized Learning Pathway การเชื่อมโยง Learning กับ Career Path ทั้งนี้ควรพัฒนา “Government Learning Platform” ที่เชื่อมโยงกับ HR Database เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และรองรับการเปลี่ยนแปลงของทักษะในยุค AI

4. การยกระดับบทบาท HR สู่ Strategic & Predictive HRM

หน่วยงาน HR ภาครัฐควรเปลี่ยนบทบาทจาก Administrative HR → Strategic HR → Predictive HR โดยใช้เครื่องมือ เช่น HR Analytics (การวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคน) AI-based Workforce Planning Predictive Models (เช่น Talent Retention, Retirement Forecasting) แนวทางนี้จะช่วยให้ภาครัฐสามารถ วางแผนอัตรากำลังล่วงหน้า ลดปัญหาขาดแคลนบุคลากร เพิ่มความยืดหยุ่น (Agility) ของระบบราชการ

การจัดลำดับความสำคัญเชิงนโยบาย (Prioritization)

การขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสู่ยุคดิจิทัลของประเทศไทยจำเป็นต้องอาศัยแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่มีการจัดลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินนโยบายสามารถสร้างผลลัพธ์ได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม ในระยะสั้น (Quick Wins: 1–2 ปี) ภาครัฐควรมุ่งเน้นการวางรากฐานเชิงสถาบันและสร้าง “โมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลง” ผ่านการจัดตั้งคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลบุคลากรภาครัฐระดับชาติ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทางและลดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วนระหว่าง

หน่วยงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนามาตรฐานข้อมูลบุคลากรกลาง (HR Data Standard) เพื่อสร้างภาษากลางของข้อมูลและรองรับการเชื่อมโยงระบบในอนาคต

นอกจากนี้ การดำเนินโครงการนำร่อง (Pilot Platform) โดยเลือกเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง 2-3 กระทรวงหลัก จะเป็นกลไกสำคัญในการทดสอบความเป็นไปได้เชิงเทคนิคและเชิงบริหาร รวมถึงช่วยสร้าง “กรณีตัวอย่างความสำเร็จ” (Proof of Concept) ที่สามารถขยายผลได้ในระดับประเทศ ขณะเดียวกัน การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับสูงผ่านการอบรมด้าน Digital Mindset และ Change Management ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการลดแรงต้านจากภายในองค์กร และสร้างความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ซึ่งจะช่วยให้การปฏิรูปเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น

สำหรับระยะกลางถึงระยะยาว (Strategic Transformation: 3-5 ปี) ประเทศไทยจำเป็นต้องยกระดับจากการทดลองเชิงโครงการไปสู่การปฏิรูปเชิงระบบ โดยการพัฒนาแพลตฟอร์มข้อมูลบุคลากรภาครัฐระดับชาติ (National Digital HR Platform) อย่างเต็มรูปแบบ และผลักดันการบูรณาการข้อมูลบุคลากรจากทุกหน่วยงานเข้าสู่ระบบเดียวกันในลักษณะ Whole-of-Government Integration ซึ่งจะทำให้ภาครัฐสามารถมองเห็นภาพรวมของกำลังคนทั้งระบบ และบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในขณะเดียวกัน การนำเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูล (HR Analytics) มาใช้ในการวางแผนกำลังคนระดับชาติ จะช่วยเปลี่ยนบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลจากการตอบสนองเชิงรับ (Reactive) ไปสู่การคาดการณ์เชิงรุก (Predictive) อันจะช่วยเพิ่มความแม่นยำในการกำหนดนโยบายและการจัดสรรทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการกำกับดูแลดิจิทัล (Digital Governance) ยังเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การบูรณาการข้อมูลเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ปลอดภัย และยั่งยืน

โดยสรุป การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศไทยในยุคดิจิทัล มิได้ขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบูรณาการข้อมูล การสร้างกลไกเชิงสถาบันที่มีประสิทธิภาพ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ความสำเร็จของ Digital HRM จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อภาครัฐสามารถเชื่อมโยงข้อมูลทั้งระบบ ปลุกฝังกรอบความคิดเชิงดิจิทัลให้กับบุคลากร และสร้างโครงสร้างการกำกับดูแลที่มีเอกภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพของระบบราชการไทยและการให้บริการสาธารณะที่ตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างแท้จริงในระยะยาว

บรรณานุกรม

- นนทนภา มาตรวิจิตร และศิริลักษณ์ ตันตยกุล. (2568). การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด. *วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์*, 8(1), 445-475. เข้าถึงได้จาก <https://so16.tci-thaijo.org/index.php/RJPA/article/view/1534>
- พัทธนัย ลีละสิริ. (2564). *กรณีศึกษาบริการ e-government ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางของประเทศเกาหลีใต้*. เข้าถึงได้จาก <https://sasinconsulting.com/wp-content/uploads/2021/07/กรณีศึกษาบริการ-e-government-ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางของประเทศเกาหลีใต้-3.pdf>
- รัชดาภรณ์ สนิทนิตย์, และศิวัช ศรีโสภากุล. (2566). ปัญหาและอุปสรรคด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรศาลยุติธรรม กรณีศึกษา: ศาลจังหวัดยโสธร. *Journal of Modern Learning Development*, 8(2), 185-198. เข้าถึงได้จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/258985/176301>



- ลงทุนแมน. (2568). *GDCC Open Data ยกระดับ Cloud ภาครัฐพร้อมให้บริการทุกระบบงานทั่วไป*. เข้าถึงได้จาก <https://www.longtunman.com/60094>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566–2570*. เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2024/05/01_แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ-พ.ศ.-2566-2570.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566). *ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) คืออะไร*. เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/?post_type=faqs&p=58045
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2565). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566–2570*. เข้าถึงได้จาก <https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-019/dga-027/dg-plan-2566-2570/>
- Civil Service College. (2025). How AI is transforming continuing education and training. *ETHOS*(29). Retrieved from <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-29/how-ai-is-transforming-continuing-education-and-training/>
- Civil Service College. (2025). The systems thinking AI companion. *ODEx Resource Portal*. Retrieved from <https://odex.csc.gov.sg/systems-thinking-ai/>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Retrieved from Oxford University Press: <https://repo.darmajaya.ac.id/3926/1/Digital%20era%20governance%20IT%20corporations%2C%20the%20state%2C%20and%20e-government%20by%20Patrick%20Dunleavy%2C%20Helen%20Margetts%2C%20Simon%20Bastow%2C%20Jane%20Tinkler%20%28z-lib.org%29.pdf>
- GovTech Singapore. (2025). *About us*. Retrieved from <https://www.tech.gov.sg/about-us/>
- Ministry of Personnel Management. (n.d.). *Electronic human resource management system (e-Saram)*. Retrieved from <https://www.mpm.go.kr/english/system/eSaram/>
- Mohan, M. (2026). New training academy to equip more than 150,000 public officers with digital, data and AI skills. *Channel NewsAsia*. Retrieved from <https://www.channelnewsasia.com/singapore/training-academy-public-officers-digital-data-ai-skills-5962951>
- OECD. (2025). *Digital government review of Korea: Harnessing digital and data to transform government (OECD Digital Government Studies)*. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/10/digital-government-review-of-korea_f49872f3/9defc197-en.pdf
- United Nations. (2024). *United Nations e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. Retrieved from <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>



Workday. (2024). *Three ways AI can transform Singapore's public sector workforce*. Retrieved from GovInsider: <https://govinsider.asia/intl-en/article/three-ways-ai-can-transform-singapores-public-sector-workforce>

XOPA AI. (2026). *About XOPA AI: Removing bias in hiring through AI technology*. Retrieved from <https://x0pa.com/about-us/>