



**การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักบริหาร
ทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด**

**Digital skills development of personnel: A case study of
Human Resources Management Office,
Office of the Attorney General**

นนท์ภา มาตรวิจิตร¹ & ศิริลักษณ์ ตันตยกุล²

Nonnapa Matvijit¹ & Siriluckm Tantayakul²

Corresponding author: 6614830006@rumail.ru.ac.th

Received: 27/02/68 Revised: 16/03/68 Accepted: 16/03/68

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹ Student, Master of Public Administration Program, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

² Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University



ได้แก่ การฝึกอบรม มีการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน ทั้งในรูปแบบ Online และ Onsite การส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การลงมือปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านช่องทางออนไลน์ การหมุนเวียนงาน การถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน จากพี่เลี้ยงในกลุ่มงาน จากหัวหน้างานที่สอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาใหม่ และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร คือ ปัญหาด้านบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ปัญหาด้านนโยบายขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง รวมทั้งด้านงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้านความทันสมัยของเทคโนโลยี การวางระบบเครือข่ายสัญญาณ Internet ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ไม่เสถียร 3) แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ควรกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล วางแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรให้มีความชัดเจนและจัดอบรมการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง เพิ่มกรอบอัตรากำลังให้บุคลากรมีเวลาในการพัฒนาตนเอง จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

คำสำคัญ : การพัฒนาบุคลากร; ทักษะดิจิทัล; สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล



Abstract

This research is a qualitative study aimed at examining the approaches for developing digital skills among personnel, identifying challenges and obstacles, and proposing solutions to address these issues in the development of digital skills for personnel at the Human Resource Administration Office, Office of the Attorney General. The study employed both document analysis and field research methods. Data were collected through structured interviews with 10 key informants. The findings revealed that: 1. Approaches for developing digital skills among personnel include training programs conducted both online and onsite, encouragement for higher education, hands-on work experience, self-learning through online platforms, job rotation, knowledge transfer, and mentoring from senior colleagues and supervisors, as well as the integration of digital technology into work practices. 2. Challenges and obstacles in developing digital skills among personnel include a lack of knowledge and understanding of digital skill development, unclear and inconsistent policies, budget constraints for IT system development and personnel digital skill enhancement, outdated technology, inadequate network infrastructure, and unstable internet coverage. 3. Solutions and recommendations for overcoming these challenges include promoting awareness of the importance of digital skill development, formulating clear and continuous digital skills development



plans, providing specialized digital skills training, allocating sufficient personnel resources to allow time for self-improvement, and increasing budget allocations for IT system development.

Keywords: personnel development; digital skills; Human Resource

Administration Office

บทนำ

การก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างยิ่ง อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของประเทศในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบ และกระบวนการทำงาน และการให้บริการประชาชนของภาครัฐ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในการทำงานยุคดิจิทัล จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญมาก หากจะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศที่สำคัญตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้ตามที่กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อให้บุคลากรและหน่วยงานภาครัฐได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างนวัตกรรมและการตอบสนองประชาชนและส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคน



ภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ โดยที่การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565, หน้า 136 - 137) ในหมวดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ได้กำหนดกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากร จึงเป็นอีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2567, หน้า 30-43) จึงได้ดำเนินการจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566 - 2570 โดยมีประเด็นการพัฒนา 3 ประเด็น ดังนี้ 1) การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการตื่นรู้ และปรับตัว องค์กรแห่งการมีพฤติกรรมที่ดี และองค์กรแห่งการมีส่วนร่วม 2) การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพมีเป้าหมายคือ บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิด และทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ทำ



หายเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัลมีเป้าหมายคือบุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ และพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการประชาชน

สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด มีนโยบายการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ เพื่อลดขั้นตอนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการสูงสุดบนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (Good governance) ทำงานได้อย่างมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีในสถานที่ปฏิบัติงานและอาคารที่พักอาศัยได้สภาพแวดล้อมที่ดี ส่งเสริมระบบคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาเสริมสร้างศักยภาพ และโอกาสในการได้รับความรู้และการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาระบบราชการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และกระบวนการให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและนโยบายแห่งรัฐ เพื่อสนับสนุนในอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ประสานความร่วมมือกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการสูงสุดบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับนโยบายของอัยการสูงสุด เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาขีดสมรรถนะของสำนักงานอัยการสูงสุดให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประเทศชาติโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการปฏิบัติงานอำนวย



ความยุติธรรม รักษาผลประโยชน์ของรัฐ และคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน โดยมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับกระแสความเจริญของเทคโนโลยี ตามบริบทของสังคมในปัจจุบันและอนาคต

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการรับผิดชอบงานการจัดวางระบบ และวางแผนการบริหารงานบุคคล งานสรรหา งานบรรจุและแต่งตั้ง งานประเมินผลการปฏิบัติราชการ งานอัตราเงินเดือน ค่าจ้างค่าตอบแทนและประโยชน์ตอบแทนอื่น งานขอตั้งงบประมาณด้านอัตรากำลังประจำปี งานเก็บรักษาทะเบียนประวัติการเกษียณอายุ และบำเหน็จความชอบต่าง ๆ รวมทั้งงานสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการธุรการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 8 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารทั่วไป กลุ่มพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล กลุ่มพัฒนาโครงสร้างและอัตรากำลัง กลุ่มสรรหาบรรจุและแต่งตั้ง กลุ่มประเมินบุคคล กลุ่มเงินเดือนค่าจ้างและค่าตอบแทน และกลุ่มข้อมูลบุคคลและบำเหน็จความชอบ

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด จึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน



อัยการสูงสุด ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะ
ดิจิทัลของบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา

- 1) แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร สำนักบริหารทรัพยากร
บุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด
- 2) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร สำนัก
บริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด
- 3) แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัล
ของบุคลากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากเอกสารและ
การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการ
สัมภาษณ์แบบเป็นทางการ

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักบริหารทรัพยากร
บุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานทั้งสิ้น จำนวน 72 คน
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ
ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้



- | | |
|-----------------------------------|------------|
| (1) นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ | จำนวน 1 คน |
| (2) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ | จำนวน 2 คน |
| (3) นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | จำนวน 6 คน |
| (4) เจ้าพนักงานธุรการ | จำนวน 1 คน |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายการสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการจดบันทึกและบันทึกเสียงการสนทนาก่อนทุกครั้ง

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้



1 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล สำหรับบริหารทรัพยากร

บุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาทักษะ

ดิจิทัลของบุคลากร สำหรับบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ได้แก่

1) การฝึกอบรม มีการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน ทั้งในรูปแบบ Online และ Onsite ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะด้านของข้าราชการตุลาการที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ทั้งในระบบ Online และ Onsite การฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล การใช้งานโปรแกรมต่างๆ เช่น การพัฒนาทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรม Microsoft Excel เพื่อการทำงานอย่างมืออาชีพ การฝึกอบรมหลักสูตร “การจัดทำแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (e-Form)” และการจัดทำสื่อการทำ info เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

2) การศึกษา มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นตลอดจนสนับสนุนให้เข้ารับทุนการศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก จากสำนักงานอัยการสูงสุด และจัดให้มีงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกที่เป็นสถาบันการอบรมที่ได้มาตรฐาน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรในทักษะด้านดิจิทัล

3) การพัฒนา มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ทักษะด้านดิจิทัลจากการลงมือปฏิบัติงานจริง การหมุนเวียนงานถ่ายทอดความรู้ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานจากพี่เลี้ยงในกลุ่มงาน จากหัวหน้างานที่สอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาใหม่ การสอนงานพร้อมกับการทำงานในห้อง การจัดทำคลิปวิดีโอคู่มือการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน รวมทั้งการพัฒนาโดยการเริ่มนำ



เทคโนโลยีเข้ามามีใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้งาน การนำระบบดิจิทัลใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในสำนักงาน เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารจัดการประชุมดิจิทัล เป็นต้น

4) การเรียนรู้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้เครื่องมือ Google Form ในการทำแบบสอบถาม การใช้งานโปรแกรม Microsoft Office การใช้งานโปรแกรมตารางคำนวณ Microsoft Excel การปรับแต่งข้อมูลในแผ่นงาน การจัดรูปแบบข้อมูลในแผ่นงาน การใช้สูตรฟังก์ชันเพื่อการคำนวณทั้งในระดับพื้นฐานและระดับสูง การป้องกันแผ่นงานที่มีข้อมูล การใช้งานโปรแกรมนำเสนอการจัดทำสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ การใช้งานโปรแกรม Canva การตัดต่อคลิปวิดีโอ เพื่อการจัดทำสื่อและคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เช่น e-Learning, YouTube

2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า

1. การปรับทัศนคติ (Mindset) บุคลากรบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมและไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้ก้าวทันกับการใช้เทคโนโลยีและยังยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่เปิดใจรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีกลุ่มคนจำนวนไม่น้อยมีทัศนคติด้านลบเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ไม่ยอมรับและไม่เปิดใจในการปรับเปลี่ยน มองว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก ไม่เห็นถึงความจำเป็นไม่



พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลก็สามารถปฏิบัติงานตามปกติ ขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เนื่องจากความแตกต่างของช่วงวัย จึงทำให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลมีความแตกต่างกันออกไป บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ทำให้ขาดการส่งเสริมทักษะดิจิทัลที่จำเป็นตามแนวทางบุคลากรขาดความร่วมมือและไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะดิจิทัล บุคลากรส่วนใหญ่มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบหลาย ๆ ด้านในงาน ทำให้ไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาทักษะดิจิทัลในหลักสูตรต่าง ๆ ได้ ไม่สามารถหาเวลาในการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับตนเองได้เท่าที่ควร การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานจึงยังไม่สามารถใช้ได้อย่างเต็มรูปแบบ และขาดบุคลากรในตำแหน่งที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีโดยตรง

2. ปัญหาด้านอุปกรณ์ และด้านเทคโนโลยี การจัดหาอุปกรณ์และระบบทางด้านเทคโนโลยียังไม่ทันสมัย รวมทั้งการวางระบบเครือข่าย สัญญาณ Internet ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ยังไม่เสถียร ล่าช้า และไม่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานระบบเครือข่ายและอุปกรณ์ ไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งาน

3. ปัญหาด้านนโยบายขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย รวมทั้งขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ และบุคลากรไม่มีความพร้อมในเรื่องของเวลา เนื่องจากภารกิจของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลมีจำนวนมากและหลากหลาย ทำให้ขาดโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาทักษะดิจิทัล ตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและ



บุคลากรภาครัฐ โดยกำหนดการพัฒนาทักษะเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจนของสำนักงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขาดความต่อเนื่อง

4. ปัญหาด้านโครงสร้างขนาดใหญ่ ทำให้บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นบุคลากรขาดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองและการวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบความสำเร็จ ขาดความชัดเจนในรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะดิจิทัล ไม่มีการประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากรและความพร้อมในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อจัดทำแผนในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับให้สอดคล้องกับบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลให้ชัดเจน

5. ปัญหาการสื่อสารสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติ ขาดการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ทำให้ขาดการส่งเสริมทักษะดิจิทัลที่จำเป็นตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ขาดความร่วมมือและไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะดิจิทัล

3 เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร สำหรับบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร มีดังต่อไปนี้



1. ด้านบุคลากร

- การวางแผนพัฒนารายบุคคลด้านทักษะดิจิทัล โดยนำผลการทดสอบความรู้ด้านดิจิทัลรายบุคคลมาใช้ประกอบการวางแผนพัฒนา เพื่อประเมินระดับความสามารถของบุคลากรในด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และดำเนินการทำแผนพัฒนารายบุคคลได้ตรงตามความต้องการ จัดหางบประมาณและจัดฝึกอบรมให้ครอบคลุมทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

- การปรับทัศนคติ (Mindset) ในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดความผิดพลาด และรวดเร็ว ทำให้เกิดการยอมรับและปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ เช่น การกำหนดหัวข้อการพัฒนาทักษะดิจิทัลเป็นหัวข้อหลักในการเรียนรู้เพื่อรับเงินค่าตอบแทนพิเศษ

- มีการจัดฝึกอบรมเฉพาะด้านเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัล ตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ในมิติต่าง ๆ ตามระดับของบุคลากร กำหนดการเรียนรู้ด้านทักษะดิจิทัล โดยการเรียนรู้ออนไลน์ หรือ E-learning ให้เป็นตัวชี้วัด (KPI) จำนวน 1 ตัว ที่กำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยมีค่าน้ำหนักร้อยละ 10

- มีรูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย มีการฝึกปฏิบัติงานจริง หรือสอนในระหว่างปฏิบัติงานจริง หรือการศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านดิจิทัลและนำมาปรับใช้กับงานให้เกิดประโยชน์และนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้



2. ด้านองค์กร ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความพร้อมในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก และกระตุ้นให้บุคลากรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นดิจิทัล และต้องสื่อสารสร้างการรับรู้ความเข้าใจในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลจาก สำนักงาน ก.พ. สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ถึงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนว่าเพราะเหตุใดเราถึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงทำไมเราต้องพัฒนาทักษะดิจิทัล และได้ประโยชน์อะไรจากการพัฒนาทักษะดิจิทัลสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ

- การวางแผนพัฒนารายบุคคลด้านทักษะดิจิทัล โดยจัดให้มีการทดสอบทักษะดิจิทัลรายบุคคลและนำผลการทดสอบความรู้ด้านดิจิทัลรายบุคคลมาใช้ประกอบการวางแผนพัฒนา เพื่อประเมินระดับความสามารถของบุคลากรในด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลได้ตรงตามความต้องการ จัดหางบประมาณและจัดฝึกอบรมให้ครอบคลุมทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

- มีการจัดสรรปริมาณงานให้เหมาะสมกับกำลังคน เพิ่มกรอบอัตรากำลังตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยสนับสนุน ดูแล ในเรื่องระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบงานอื่น ๆ ปรับปรุงโครงสร้าง และเพิ่มอัตรากำลังของ



หน่วยงานให้มีบุคลากรเพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้มีเวลาหาโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลในการทำงานมากขึ้น

3. ด้านการสนับสนุนอุปกรณ์ และเทคโนโลยี จัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดหาอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ทางด้านเทคโนโลยี รวมทั้งปรับปรุงสัญญาณ Internet ปรับปรุงด้านสื่อและเทคโนโลยีให้มีความเสถียรมากขึ้น ให้รองรับการปฏิบัติงานที่รวดเร็วทันสมัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานและสามารถทำงาน พร้อมกันหลายเครื่องได้ มีจำนวนเพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งาน และการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานอัยการสูงสุด มีประเด็นในการนำมาอภิปราย ดังนี้

การพัฒนาทักษะดิจิทัล สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด มีแนวทางการพัฒนาบุคลากร 1. การฝึกอบรม มีการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน ทั้งในรูปแบบ Online และ Onsite 2. การส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนสนับสนุนให้ขอรับทุนการศึกษาจากสำนักงานอัยการสูงสุด และจัดให้มีงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกที่เป็นสถาบันการอบรมที่ได้



มาตรฐาน 3. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ทักษะด้านดิจิทัลจากการลงมือปฏิบัติงานจริง การหมุนเวียนงาน ถ่ายทอดความรู้ การศึกษาดูงาน การสอนงาน จากพี่เลี้ยงในกลุ่มงาน จากหัวหน้างานที่สอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาใหม่ การสอนงานพร้อมกับการทำงานในห้อง การจัดทำคลิปปิดีโอคู่มือการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ 4. การเรียนรู้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้งานโปรแกรมตารางคำนวณ Microsoft Excel การปรับแต่งข้อมูลในแผนงาน การจัดรูปแบบข้อมูลในแผนงาน การใช้สูตรฟังก์ชันเพื่อการคำนวณทั้งในระดับพื้นฐานและระดับสูง การป้องกันแผนงานที่มีข้อมูล การใช้งานโปรแกรมนำเสนอการจัดทำสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ การใช้งานโปรแกรม Canva การตัดต่อคลิปปิดีโอ เพื่อการจัดทำสื่อและคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เช่น e-Learning, YouTube สอดคล้องกับแนวคิด Nadler และ Wiggs (1989, p.23) ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล (2567, หน้า 6) ที่ได้กล่าวโดยสรุปว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ อุปนิสัย และความสามารถ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด



อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ คณิงจิตร์ ไชยศิลป์ (2565) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรสายยุติธรรมในยุคดิจิทัล กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า การพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลของสถาบันพัฒนาข้าราชการ ฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม มีการจัดการอบรมให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ด้านการศึกษา มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนสนับสนุนให้มีการขอรับทุนระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก จากสำนักงานศาลยุติธรรม และสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกที่เป็นสถาบันการอบรมที่ได้มาตรฐาน ด้านการพัฒนา มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกขณะปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาแนะนำการดำเนินงานนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการเป็นวิทยากรในหน่วยงาน เป็นต้น ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีการนำเทคโนโลยีที่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่นระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ ระบบ Zoom ระบบ Facebook ระบบสแกน QR Code และ Google Form

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ประเด็นการอภิปรายดังนี้



1. ปัญหาด้านบุคลากร

- การปรับทัศนคติ (Mindset) บุคลากรบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมและไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้ก้าวทันกับการใช้เทคโนโลยีและยังยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่เปิดใจรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีกลุ่มคนจำนวนไม่น้อยมีทัศนคติด้านลบเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ไม่ยอมรับและไม่เปิดใจในการปรับเปลี่ยน มองว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก ไม่เห็นถึงความจำเป็นไม่พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลก็สามารถปฏิบัติงานตามปกติ ขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เนื่องจากความแตกต่างของช่วงวัยจึงทำให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลมีความแตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา จันทรอ่อน (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ สู่การเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล พบว่า การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถด้านทักษะดิจิทัลมีความสอดคล้องกับแนวคิดบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ในด้านการสร้างระบบการพัฒนา สนับสนุนด้านบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-learning และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ระหว่างการดำเนินงานพบสาเหตุของปัญหา อุปสรรคในด้านช่วงอายุวัยที่แตกต่าง ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน อีกทั้งการปรับทัศนคติหรือ Mindset ของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ เป็นส่วนสำคัญในสร้างการรับรู้ เข้าใจต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและตระหนักถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นหน่วยงานดิจิทัล



- บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล สำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ทำให้ขาดการส่งเสริมทักษะดิจิทัลที่จำเป็น ตามแนวทางบุคลากรขาดความร่วมมือและไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะดิจิทัล บุคลากรขาดทักษะพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เนื่องจากไม่ใช้ส่วนงาน ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีโดยตรง บุคลากรบางส่วนมองว่าการเรียนรู้ทักษะดิจิทัลไม่จำเป็น ไม่เห็นความสำคัญของเทคโนโลยีไม่จำเป็นกับตำแหน่งงาน ไม่มีแรงจูงใจหรือสิ่งจูงใจในการพัฒนาตนเอง เช่น ไม่มีการให้รางวัลหรือการเลื่อน ตำแหน่งจากการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล สอดคล้องกับทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุข ภาวะ (Motivation – Hygiene Theory) ของ Herzberg (รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2566, หน้า 21) ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยสุขภาวะ (Hygiene Factors) โดย ปัจจัยจูงใจ คือ ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน โบนัส รางวัล ซึ่งหากบุคลากร มีความพึงพอใจต่อบัณฑิตดังกล่าว จะ ส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทกับการทำงานเพื่อหวังสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ในขณะที่ปัจจัย สุขภาวะ เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ได้ส่งผลให้ เพิ่มความทุ่มเทในการทำงาน แต่จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีกับหน่วยงาน เช่น วัฒนธรรมการทำงาน สวัสดิการ ความผูกพัน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

- ด้านการเข้ารับการฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง บุคลากรขาดการ พัฒนาการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง บุคลากรส่วนใหญ่มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบหลาย ๆ ด้านในงาน ทำให้ไม่สามารถ เข้ารับการพัฒนาทักษะดิจิทัลในหลักสูตรต่าง ๆ ได้ ไม่สามารถหาเวลาในการ



พัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับตนเองได้เท่าที่ควร ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่ชัดเจน การกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร เนื่องจากไม่มีการประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นว่า “การพัฒนาทักษะดิจิทัลไม่มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจนของสำนักงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขาดความต่อเนื่อง ไม่มีแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่ชัดเจน ขาดการวัดผลและประเมินความรู้ รวมถึงไม่มีการกำหนดหลักสูตรหรือระดับความสามารถด้านทักษะดิจิทัลที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานของสำนักงาน” (นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 มกราคม 2568) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัชญา เหลือทองวนิช (2566) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม พบว่า บุคลากรกองบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากไม่ใช่หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง โดยปัญหาอุปสรรค คือ 1) อุปกรณ์การทำงานและระบบปฏิบัติการของคอมพิวเตอร์ 2) อินเทอร์เน็ตในหน่วยงานไม่เสถียร 3) บุคลากรอาจไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาด้านนี้ 4) บุคลากรขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ หรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของตนเอง ดังนั้น 1) ควรมีการสร้างการเรียนรู้เป็นประจำให้แก่บุคลากรหรือจัดทำ Knowledge Management 2) ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร



2. ปัญหาด้านองค์กร นโยบายขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย รวมทั้งขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และงบประมาณในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ขาดการกำหนดนโยบายขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรดิจิทัลตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และความต่อเนื่องของแผนปฏิบัติการดิจิทัลขาดความต่อเนื่องและชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy and Mondy, (อ้างถึงใน วิชา พังวิวัฒน์นิกุล, 2567, หน้า 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ประโยชน์ของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

3. ปัญหาด้านอุปกรณ์ และด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น เช่น การบริหารจัดการฐานข้อมูล (Data Management) นโยบายด้านความเป็นส่วนตัว และการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูล และมาตรการรักษาความปลอดภัย



Firewall เป็นต้น แต่สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลยังขาดบุคลากรเฉพาะทาง ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี รวมถึงบุคลากรภายในหน่วยงานขาดความรู้ทักษะทางเทคโนโลยี ทำให้ไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมทั้งไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความล่าช้าในการเปลี่ยนแปลงและอัปเดตระบบการจัดหาอุปกรณ์และระบบทางด้านเทคโนโลยียังไม่ทันสมัย รวมทั้งการวางระบบเครือข่าย สัญญาณ Internet ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ยังไม่เสถียร ล่าช้า และไม่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีอุดม คงดี (2566) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า บุคลากร สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุดมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และการนำแอปพลิเคชันต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความสะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอน และมีประสิทธิภาพขึ้น อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ (1) ขาดงบประมาณจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เพื่อจัดสรรให้ข้าราชการธุรการให้เพียงพอ (2) บุคลากรมีหลายวัย ขาดความรู้ ทักษะความชำนาญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง (3) บางคนกลัวความผิดพลาดจากการใช้งานไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม ไม่กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ วิธีการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ ได้แก่ (1) ควรขอรับการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดซื้อ



อุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ให้เพียงพอต่อ จำนวนบุคลากรและการใช้งาน (2) ควรประชุมหารือ ปรับทัศนคติ สร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง (3) ควรมีการอบรมโดยการฝึกปฏิบัติจริงกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ

3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร สำหรับบริหารทรัพยากรบุคคล ประเด็นการอภิปรายดังนี้

ด้านบุคลากร

- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลด้านทักษะดิจิทัล โดยนำผลการทดสอบความรู้ด้านดิจิทัลรายบุคคลมาใช้ประกอบการวางแผนพัฒนา เพื่อประเมินระดับความสามารถของบุคลากรในด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลได้ตรงตามความต้องการ จัดหางบประมาณ และจัดฝึกอบรมให้ครอบคลุมทักษะดิจิทัลที่จำเป็นในการพัฒนาทักษะดิจิทัลในแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับความเหมาะสมต่อการพัฒนาที่ตรงตามเป้าหมาย

- การปรับทัศนคติ (Mindset) ในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี ว่าเป็นการเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดความผิดพลาด และรวดเร็ว ทำให้เกิดการยอมรับและปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ เช่น การให้ใบประกาศนียบัตร การกำหนดให้เป็นตัวชี้วัด (KPI) จำนวน 1 ตัว ที่กำหนดในการ



ประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยมีค่าน้ำหนักร้อยละ 10 หรือเป็นโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ สมอูซา วิลสัน (2562) เรื่อง การปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดกระทรวง การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ที่พบว่าบุคลากรภายในหน่วยงานขาดการรับรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ Mind set ที่ไม่ดีต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ขาดความถนัดด้านกระบวนการเทคโนโลยี และความแตกต่างของ Generation มักจะไม่ได้รับการตอบรับเท่าที่ควร ด้วยกลุ่ม Baby Bloomer จะไม่สนใจหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การสร้างข้ออ้างถึงว่าอุปกรณ์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ไม่ดีนอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของระบบการเรียนรู้หรือเรื่องเฉพาะบุคลากรเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องของบุคลากรทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับบริหารที่ต้องเข้าใจบริบทต่าง ๆ ของการพัฒนา กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ และในระดับหัวหน้างาน ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ก็ต้องมีการใส่ใจต่อการพัฒนาด้านดิจิทัลของลูกน้องตนเองควบคู่ไปด้วย และระดับผู้ปฏิบัติงานต้องขวนขวายหาความรู้เพื่อลัดจุดพร่องในงานที่เราไม่มีความชำนาญฝึกปฏิบัติจากการทำงานจริง

- จัดให้มีการฝึกอบรมเฉพาะด้านเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัล โดยออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสมและเข้าถึงได้ง่าย เช่น การเรียนรู้ออนไลน์ใช้ระบบ E-learning หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา มีรูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย สร้างหลักสูตรที่เน้นการฝึกปฏิบัติงานจริง หรือมีการสอนในระหว่างปฏิบัติงานจริง หลักสูตรการใช้งานโปรแกรมหรือระบบที่



เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง หรือการศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านดิจิทัลและนำมาปรับใช้กับงานให้เกิดประโยชน์ และนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้

- ส่งเสริมการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง การจัดให้มีการฝึกอบรมเป็นประจำ เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ควรมีการอัปเดตเนื้อหาตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม Workshop หรือสัมมนาด้านเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอก สอดคล้องกับการวิจัยของกฤษฎา กุลมมงคล (2566) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร คือ กระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล จัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตรอบรม ปรับปรุงระบบเครือข่าย วางแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรให้มีความชัดเจนและจัดอบรมการพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรภายในหน่วยงานเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง เพิ่มกรอบอัตรากำลังให้เพียงพอเพื่อให้บุคลากรมีเวลาพัฒนาตนเอง

ด้านองค์กร ปรับโครงสร้างงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ลดภาระงานบางส่วน หรือจัดเวลาให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมการอบรมได้ สนับสนุนให้บุคลากรมีเวลาเรียนรู้และทดลองใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มกรอบอัตรากำลังตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยสนับสนุน ดูแล ในเรื่องระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบงานอื่น ๆ ปรับปรุงโครงสร้าง และเพิ่มอัตรากำลังของ



หน่วยงานให้มีบุคลากรเพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้มีเวลาหาโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลในการทำงานมากขึ้น

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร และจัดสรรงบประมาณเพียงพอ ตระหนักถึงความพร้อมในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลว่ามีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก และกระตุ้นให้บุคลากรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นดิจิทัล และต้องสื่อสารสร้างการรับรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล จากสำนักงาน ก.พ. สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ถึงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนว่าเพราะเหตุใดถึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำไมถึงต้องพัฒนาทักษะดิจิทัล และได้ประโยชน์อะไรจากการพัฒนาทักษะดิจิทัล มีนโยบายที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การให้ทุนอบรม หรือสนับสนุนการเข้าร่วมโครงการพัฒนาทักษะดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา วิริยาภพ (2565) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายและกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้ถือปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรควรจัดให้เหมาะสมตามตำแหน่ง ตามความเชี่ยวชาญของบุคลากร แต่ละคน มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพิ่มกรอบอัตรากำลังตำแหน่ง นักวิชาการ



คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยสนับสนุน ดูแล ในเรื่องระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบงานอื่น ๆ ปรับปรุงกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานให้มีบุคลากรเพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้มีเวลา หาโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลในการทำงานมากขึ้น และสอดคล้องเช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความพร้อมในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลมีความสำคัญต่อการอย่างมาก และกระตุ้นให้บุคลากรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นดิจิทัล และต้องสื่อสารสร้างการรับรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะอยากเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ มีความรู้ความเข้าใจในความสำคัญของทักษะดิจิทัล และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการนำทักษะด้านดิจิทัลมาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ” (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 มกราคม 2568)

ข้อเสนอแนะผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการประเมินทักษะด้านดิจิทัลและความพร้อม ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของหน่วยงาน ตามความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ให้มีแบบแผนชัดเจนและมีการกำหนดตัวชี้วัดประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม



2. ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรทุกคนต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง และส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยสามารถเลือกใช้สื่อการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบออนไลน์ที่สำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรทุกช่องทางตามหลักการ Anytime Anywhere

3. ควรมีการจัดอบรมหรือจัดหาหลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้ครอบคลุมทุกมิติ เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเลือกศึกษา หาความรู้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลจากหลักสูตรที่ตนเองสนใจและตอบสนองความต้องการของตนเองได้

4. ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเตรียมความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีให้เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร และปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่รองรับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเสถียร คล่องตัวในการทำงาน

5. การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ปรับทัศนคติ ปรับเปลี่ยนความคิด และรูปแบบการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง และควรมีการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังขององค์กรเพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีเวลาในการที่จะพัฒนาตนเองมากขึ้น

6. การสร้างแรงจูงใจ สร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ให้บุคลากรมีความคิดที่จะพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอยู่ตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากรมี



ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

7. การนำเทคโนโลยีอัตโนมัติ (Automation) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ตัวอย่าง เช่น AI สามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุทักษะที่บุคคลต้องการพัฒนา และแนะนำหลักสูตรหรือตารางการฝึกอบรมที่เหมาะสม โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลการทำงานก่อนหน้าและการวิเคราะห์แนวโน้มการพัฒนาทักษะในอนาคต จึงควรมีความจำเป็นต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่อง AI การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อเสริมสร้างความรู้ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยกย่องคุณภาพองค์กร เตรียมความพร้อมในเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้กับ ผู้บริหาร บุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



เอกสารอ้างอิง

- กฤตยา กุลมงคผล. (2566). การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- คณิจิตร ไชยศิลป์. (2565). การพัฒนาบุคลากรสายยุติธรรมในยุคดิจิทัล กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิรัชญา เหลือทองวณิช. (2566). การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากรกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปวีณา วิริยาภพ. (2565). การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัฐศิริพันธ์ วังกานนท์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- รุ่งนภา จันทรอ่อน. (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์สู่การเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.



- ศรีอุดม คงดี. (2566). การพัฒนาศักยภาพบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงาน
เลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมอุษา วิไลพันธุ์. (2562). การปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล:
ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความ
มั่นคงของมนุษย์. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). แนวทางการพัฒนาบุคลากร
ภาครัฐ พ.ศ. 2567 - 2570. ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568, จาก
[https://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/
attachment/circular/01_elmaenwthaang_qr_code_khuumuue.pdf](https://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/01_elmaenwthaang_qr_code_khuumuue.pdf)
- สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
(2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ.
2566 – 2570. ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568, จาก
[https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_2023030717351
8.pdf](https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf)
- Nadler, L. and Wiggs, G. D. (1989). *Managing human resources
development*. San Francisco: Jossey-Bass.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- คนที่ 1 นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ (2568), สัมภาษณ์ส่วนบุคคล,
20 มกราคม 2568
- คนที่ 3 นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ (2568), สัมภาษณ์ส่วน
บุคคล, 20 มกราคม 2568