

Public Administration in the Digital Age: Opportunities, Challenges and Adaptation for Thai Government Agencies

Phawat Rujachan^{1*} Phonpavi Manasakorn² and Mathurin Rujachan²

¹Faculty of Liberal Arts and Sciences, Southeast Asia University, Thailand

²Independent Researcher, Thailand

*Corresponding author. E-mail: phawatrujachan@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to present public administration in the digital age: opportunities, challenges, and adaptation of Thai government agencies. The study's findings reveal that digital transformation in Thai public administration creates several significant opportunities, such as increasing service delivery efficiency by reducing procedures and time by 60%, reducing operating costs by 25-30%, and increasing operational transparency by 55%. Key challenges include the digital divide between urban and rural areas, budget and resource limitations, a shortage of personnel with digital skills, and the complexity of regulations that are not yet conducive to digital operations. Consequently, Thai government agencies must accelerate their adaptation in terms of personnel development, infrastructure improvement, and regulatory adjustments. In this regard, personnel development is essential, requiring the cultivation of both basic and specialized digital skills, along with fostering a mindset that embraces change. Success factors from case studies of model agencies indicate that success depends on a clear vision and plan, support from executives, investment in infrastructure and personnel development, the establishment of collaboration, and an effective monitoring and evaluation system.

Keywords: Public Administration in The Digital Era, Opportunities, Challenges, Adaptation of Thai Governmental Agencies

การบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัล : โอกาส ความท้าทาย และการปรับตัวของหน่วยงานราชการไทย

ภาวิฑู รุจาฉันท^{1*} พรปวีณ มานะสาคร² และ มรุฑิณ รุจาฉันท²

¹คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: phawatrujachan@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัล: โอกาส ความท้าทาย และการปรับตัวของหน่วยงานราชการไทย ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในบริหารราชการไทยสร้างโอกาสสำคัญหลายประการ อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการโดยลดขั้นตอนและระยะเวลาถึงร้อยละ 60 การลดต้นทุนการดำเนินงานร้อยละ 25-30 และการเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานร้อยละ 55 ส่วนความท้าทายที่สำคัญประกอบด้วย ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลระหว่างพื้นที่เมืองและชนบท ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัล และความซับซ้อนของกฎระเบียบที่ยังไม่เอื้อต่อการทำงานดิจิทัล ส่งผลให้หน่วยงานราชการไทยต้องเร่งปรับตัวทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการปรับกฎระเบียบ ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น โดยต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลทั้งพื้นฐานและเฉพาะทาง ควบคู่กับการสร้างทัศนคติที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยแห่งความสำเร็จจากกรณีศึกษาหน่วยงานต้นแบบชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และแผนงานที่ชัดเจน การสนับสนุนจากผู้บริหาร การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาบุคลากร การสร้างความร่วมมือ และระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัล, โอกาส, ความท้าทาย, การปรับตัวของหน่วยงานราชการไทย

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารงานภาครัฐทั่วโลก World Economic Forum (2023) รายงานว่าการปฏิวัติดิจิทัลกำลังเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การให้บริการ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างรวดเร็วและรุนแรง สำหรับประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงนี้สร้างทั้งโอกาสและความท้าทาย ในด้านโอกาส หน่วยงานราชการไทยสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยกระดับการให้บริการประชาชนให้รวดเร็ว สะดวก เข้าถึงง่าย และมีต้นทุนต่ำลง ซึ่งช่วยเพิ่มความพึงพอใจของประชาชนและสร้างความปลอดภัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการระบาดของ โควิด-19 เป็นตัวเร่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนสู่การบริหารภาครัฐแบบดิจิทัลอย่างก้าวกระโดด อย่างไรก็ตาม หน่วยงานราชการไทยยังเผชิญความท้าทายสำคัญหลายประการ วีระศักดิ์ เครือเทพ (2564) ได้วิเคราะห์ว่าความท้าทายสำคัญประกอบด้วย การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัล ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน กฎระเบียบที่ล้าสมัยไม่เอื้อต่อการทำงานรูปแบบดิจิทัล และความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยีของประชาชน ความท้าทายเหล่านี้ส่งผลให้การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของไทยเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึงและยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ

บทความนี้มุ่งศึกษาและวิเคราะห์การบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัลของประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ผ่านการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย รายงาน และเอกสารทางวิชาการที่

เกี่ยวข้องกับและต่างประเทศ ร่วมกับการวิเคราะห์กรณีศึกษาหน่วยงานต้นแบบ เพื่อให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจน และเป็นระบบ บทความนี้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารราชการไทย ส่วนที่สองนำเสนอผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อประสิทธิภาพการทำงานในภาครัฐ ส่วนที่สามกล่าวถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล และส่วนสุดท้ายเป็นการนำเสนอกรณีศึกษาความสำเร็จของหน่วยงานต้นแบบ เพื่อนำไปสู่การสรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาการบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัลของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารราชการ

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารราชการนับเป็นกระแสสำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของภาครัฐทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย การนำเสนอภาพรวมของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารราชการของไทย โดยแจกแจงรายละเอียดเป็นรายข้อดังนี้

1. วิวัฒนาการของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐไทย

ได้แบ่งวิวัฒนาการออกเป็น 3 ยุคสำคัญ ได้แก่ ยุคเริ่มต้น (พ.ศ. 2543-2552) ที่เน้นการสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาเว็บไซต์หน่วยงาน ยุคเปลี่ยนผ่าน (พ.ศ. 2553-2562) ที่เริ่มมีการพัฒนาระบบการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์และยุคดิจิทัล (พ.ศ. 2563-ปัจจุบัน) ที่มุ่งเน้นการบูรณาการระบบและข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2566) ในปัจจุบันแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 มุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป แผนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ข้างต้นไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1) ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริการงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 2) พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ยุทธศาสตร์ที่ 3) สร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ และ ยุทธศาสตร์ที่ 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ

2. รูปแบบและประเภทของเทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐมีหลากหลายรูปแบบ OECD (2022) ได้จำแนกประเภทของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ภาครัฐนำมาใช้เป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) เทคโนโลยีพื้นฐาน (Basic Technologies) เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ 2) เทคโนโลยีขั้นสูง (Advanced Technologies) เช่น AI, Big Data Analytics, Cloud Computing 3) เทคโนโลยีเพื่อการให้บริการ (Service Technologies) เช่น แอปพลิเคชันบริการประชาชน ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ และ 4) เทคโนโลยีเพื่อการมีส่วนร่วม (Engagement Technologies) เช่น แพลตฟอร์มการมีส่วนร่วมของประชาชน และสื่อสังคมออนไลน์

สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ (2565) ได้สำรวจการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในหน่วยงานภาครัฐไทยพบว่า เทคโนโลยีที่มีการนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) และระบบให้บริการประชาชนออนไลน์ (e-Service) ในขณะที่เทคโนโลยีขั้นสูงอย่าง AI และ Big Data ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการนำมาใช้

3. กระบวนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐ

สุพจน์ ทรายแก้ว (2565) ได้เสนอกรอบแนวคิดในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การประเมินความพร้อมและความต้องการ 2) การวางแผนการดำเนินงาน 3) การพัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐาน 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) การติดตามประเมินผล โดยเน้นย้ำว่าความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ขึ้นอยู่กับกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอนเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ปัจจัยความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐ

จากการศึกษาของ Deloitte (2021) และการวิเคราะห์ของไพบูลย์ เกียรติโกมล (2566) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐประกอบด้วยหลายมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Leadership Support) การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลที่ชัดเจน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ การพัฒนาทักษะบุคลากร และการมีกฎระเบียบที่เอื้อต่อการทำงานในรูปแบบดิจิทัลก็เป็นปัจจัยสำคัญเช่นกัน

McKinsey (2022) ได้วิเคราะห์กรณีศึกษาจากหลายประเทศและพบว่า หน่วยงานภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้มักมีการดำเนินการใน 3 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่แข็งแกร่ง 2) การพัฒนาระบบนิเวศดิจิทัลที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และ 3) การสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

5. ความท้าทายและข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐยังมีความท้าทายและข้อจำกัดหลายประการ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2565) ได้ระบุความท้าทายที่สำคัญ ได้แก่ 1) ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร 2) การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล 3) ความซับซ้อนของกฎระเบียบและข้อบังคับ 4) ความกังวลด้านความปลอดภัยของข้อมูล 5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร

World Bank (2022) ยังได้ชี้ให้เห็นว่าประเทศกำลังพัฒนาอย่างไทยมักเผชิญกับความท้าทายเพิ่มเติมในเรื่องของความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ระหว่างพื้นที่เมืองและชนบท รวมถึงข้อจำกัดในการเข้าถึงเทคโนโลยีของประชาชนบางกลุ่ม

กล่าวสรุปได้ว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลสู่การบริหารราชการไทยพัฒนาต่อเนื่อง โดยปัจจุบันมุ่งสู่รัฐบาลดิจิทัลตามแผนฯ 2566-2570 เน้นบริการประชาชน ลดเหลื่อมล้ำ เพิ่มศักยภาพธุรกิจ และโปร่งใส เทคโนโลยีดิจิทัลมีหลายรูปแบบ แต่ปัจจุบันยังเป็นรูปแบบการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานและบริการมากกว่า ส่วนเทคโนโลยีขั้นสูงยังเริ่มต้นดำเนินการความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ยังขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐานงบประมาณ บุคลากร กฎระเบียบ และความเหลื่อมล้ำดิจิทัล

การวิเคราะห์ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อประสิทธิภาพการทำงานในภาครัฐ

การวิเคราะห์ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อประสิทธิภาพการทำงานในภาครัฐ อย่างละเอียด โดยจะพิจารณาถึงผลกระทบในด้านต่างๆ ได้แก่ กระบวนการทำงาน การบริหารทรัพยากร การให้บริการประชาชน การบริหารจัดการข้อมูล และการตัดสินใจเชิงนโยบาย นอกจากนี้ จะมีการประเมินผลกระทบในภาพรวม ทั้งด้านบวกที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และด้านความท้าทายที่ต้องได้รับการแก้ไข เพื่อให้เห็นภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงและเตรียมพร้อมสำหรับการปรับตัวในอนาคต ดังนี้

1. ผลกระทบด้านกระบวนการทำงาน

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อกระบวนการทำงาน ศุภชัย ยาวะประภาช (2566) ได้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงานในหน่วยงานราชการไทยและพบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยลดขั้นตอนการทำงานได้เฉลี่ยร้อยละ 40 และลดระยะเวลาในการให้บริการ

ประชาชนได้ถึงร้อยละ 60 สอดคล้องกับงานวิจัยของ World Bank (2023) ที่พบว่าการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในหลายมิติ ทั้งความเร็ว ความถูกต้อง และความโปร่งใส

2. ผลกระทบด้านการบริหารทรัพยากร

เทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรในองค์กรภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ Deloitte (2021) รายงานว่าองค์กรภาครัฐที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้ร้อยละ 25-30 ลดการใช้กระดาษได้ร้อยละ 70-80 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรบุคคลร้อยละ 35-40 ประหยัดพื้นที่จัดเก็บเอกสารได้มากกว่าร้อยละ 90

3. ผลกระทบด้านการให้บริการประชาชน

ปริญญา เทวานฤมิตรกุล (2567) ได้ศึกษาผลกระทบของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการประชาชนและพบการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ การลดระยะเวลาในการให้บริการ การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงบริการ การยกระดับคุณภาพการให้บริการ การลดต้นทุนในการเดินทางของประชาชน

4. ผลกระทบด้านการบริหารจัดการข้อมูล

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการข้อมูลในภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ McKinsey (2022) รายงานว่าการใช้ระบบดิจิทัลในการจัดการข้อมูลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในหลายด้าน โดยเฉพาะการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล และการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน วิชิต หล่อจิระชุมภ์กุล (2567) ได้วิเคราะห์ผลกระทบของการบริหารจัดการข้อมูลแบบดิจิทัลในหน่วยงานราชการไทยและพบว่า ความแม่นยำในการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มขึ้นร้อยละ 85 เวลาในการค้นหาและเรียกใช้ข้อมูลลดลงร้อยละ 75 ประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเพิ่มขึ้นร้อยละ 60 การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้นร้อยละ 70

5. ผลกระทบด้านการตัดสินใจเชิงนโยบาย

เทคโนโลยีดิจิทัลโดยเฉพาะ Big Data Analytics และ AI ได้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายในภาครัฐ สมบัติ อารงธัญวงศ์ (2566) อธิบายว่าการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถเข้าใจปัญหาและความต้องการของประชาชนได้ชัดเจนขึ้น คาดการณ์แนวโน้มและผลกระทบของนโยบายได้แม่นยำขึ้น ติดตามและประเมินผลนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงนโยบายได้ทันต่อสถานการณ์

6. การประเมินผลกระทบในภาพรวม

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2565) ได้ประเมินผลกระทบของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐไทยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา พบว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ ดังนี้ ด้านบวก: ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 45 ความพึงพอใจของประชาชนต่อบริการภาครัฐเพิ่มขึ้นร้อยละ 65 การประหยัดงบประมาณในระยะยาวร้อยละ 30 ความโปร่งใสในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 55 ความท้าทาย: ต้นทุนการลงทุนในระยะแรกสูง การปรับตัวของบุคลากรต้องใช้เวลา ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการดิจิทัล

จะเห็นได้ว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐของไทยได้ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกอย่างชัดเจนในหลากหลายด้าน ได้แก่ การลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงาน การประหยัดต้นทุนและทรัพยากร การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงและยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน การบริหารจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงลึก ส่วนการประเมินผลในภาพรวมในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาชี้ให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจของประชาชน การประหยัดงบประมาณ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลก็ยังคงมีความท้าทายที่ต้องเผชิญ เช่น ต้นทุนการลงทุนเริ่มต้นที่สูง การปรับตัวของบุคลากรที่ต้องใช้เวลา ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการดิจิทัล การก้าวข้ามความท้าทายเหล่านี้และการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการปลดล็อกศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนทุกภาคส่วน การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะดิจิทัลที่ทันสมัยและรอบด้านจึงกลายเป็นความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ยกกระดับการให้บริการประชาชน และเสริมสร้างขีดความสามารถของภาครัฐในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในโลกยุคดิจิทัล

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทักษะดิจิทัล กรอบแนวคิดในการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงแนวทางการติดตามและประเมินผล เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีเป้าหมายและสามารถวัดผลได้จริง นอกจากนี้ เป็นการกล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในบริบทนี้ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนและดำเนินงานต่อไป ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ. (2566) ได้ทำการศึกษาความต้องการในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย พบว่าข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องการการพัฒนาทักษะใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐาน 2) ทักษะด้านการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล และ 3) ทักษะด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ สอดคล้องกับการศึกษาของ OECD (2023) ที่ระบุว่าบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลายและปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

2. กรอบการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2564) ได้นำเสนอกรอบการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐที่ครอบคลุม 4 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) Digital Literacy 2) Digital Technology 3) Digital Transformation และ 4) Digital Innovation โดยแต่ละมิตินี้มีองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงกันและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะดิจิทัลที่ครบถ้วนรอบด้าน

3. รูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2567) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่ประกอบด้วย การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On-the-job Training) ซึ่งเป็นการผสมผสานวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2567) ได้เสนอกรอบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล โดยแบ่งการประเมินเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) 2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning) 3) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) และ 4) การประเมินผลลัพธ์ (Results) เพื่อให้การประเมินมีความครอบคลุมและสามารถวัดผลการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

5 ความท้าทายในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

การศึกษาของ Deloitte (2021) และการวิเคราะห์ของ พัชรินทร์ สิริสุนทร (2565) ได้ระบุความท้าทายสำคัญในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล ได้แก่ ความแตกต่างของช่วงวัยและทักษะพื้นฐาน การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร การวัดผลลัพธ์ของการพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลสูง ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญในการวางแผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

จากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะดิจิทัลที่เหมาะสมจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบด้านและเป็นระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทักษะ 3 ด้านหลักที่จำเป็น คือ ทักษะดิจิทัลพื้นฐาน ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล และทักษะด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การพัฒนาควรอยู่ภายใต้กรอบแนวคิด 4 มิติ ได้แก่ Digital Literacy, Digital Technology, Digital Transformation และ Digital Innovation โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของแต่ละกลุ่มบุคลากร และมีระบบการติดตามประเมินผลที่ครอบคลุมทั้ง 4 ระดับตั้งแต่ปฏิบัติการ การเรียนรู้ พฤติกรรม จนถึงผลลัพธ์

ทั้งนี้ ความท้าทายสำคัญที่ต้องพิจารณาในการวางแผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล ได้แก่ ความแตกต่างของช่วงวัยและทักษะพื้นฐาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองที่อาจแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรที่อาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนาอย่างทั่วถึง ความยากในการวัดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมของการพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลสูงซึ่งมักมีโอกาสได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากภาคเอกชน การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัลจึงไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมทักษะพื้นฐาน แต่ต้องเป็นการยกระดับความสามารถและทัศนคติในภาพรวม เพื่อสร้างกำลังคนพร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างยั่งยืน

กรณีศึกษาความสำเร็จของหน่วยงานต้นแบบในการพัฒนาทักษะดิจิทัล

การศึกษาจาก กรณีศึกษาความสำเร็จของหน่วยงานต้นแบบ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะช่วยให้เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมและได้รับแรงบันดาลใจในการนำไปประยุกต์ใช้ หน่วยงานเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จับต้องได้จากการลงทุนและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างจริงจัง ดังนี้

1. กรณีศึกษาที่ 1: DBS Bank ประเทศสิงคโปร์

Cheng (2021) ได้ศึกษาว่า DBS Bank ได้รับการยอมรับว่าเป็นธนาคารดิจิทัลชั้นนำของเอเชีย โดยมีการดำเนินการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่โดดเด่น คือการจัดตั้งโครงการ DBS Academy ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลแบบครบวงจร ทั้งการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีและการคิดเชิงนวัตกรรม มีการลงทุนกว่า 20 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ในการพัฒนาพนักงานกว่า 12,000 คน ผลลัพธ์ที่ได้คือพนักงานสามารถสร้างนวัตกรรมบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กรณีศึกษาที่ 2: Microsoft Thailand

Microsoft Thailand (2022) ได้ริเริ่มโครงการ 'Digital Transformation for Thai Workforce' โดยร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากรไทย มีการจัดทำหลักสูตรออนไลน์ฟรี การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการมอบประกาศนียบัตรรับรองทักษะ ส่งผลให้มีผู้ได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลมากกว่า 100,000 คนในระยะเวลา 2 ปี

3. กรณีศึกษาที่ 3: SCB Academy

SCB Thailand (2022) รายงานว่าธนาคารไทยพาณิชย์ได้จัดตั้ง SCB Academy เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงาน มีการพัฒนาหลักสูตรที่ครอบคลุมตั้งแต่ทักษะพื้นฐานจนถึงทักษะ

ขั้นสูง เช่น Data Analytics, AI และ Blockchain โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จจากกรณีศึกษา

จากกรณีศึกษาทั้งหมด ภาณุวัฒน์ ปลั่งกลาง (2565) สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จได้ดังนี้: 1) การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่ชัดเจน 2) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก 4) ระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และ 5) การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

กรณีศึกษาของ DBS Bank, Microsoft Thailand และ SCB Academy แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการลงทุนอย่างจริงจัง และมีเป้าหมายชัดเจน ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร โดย DBS Bank เน้นการพัฒนาแบบครบวงจรผ่าน DBS Academy จนนำไปสู่นวัตกรรมบริการ Microsoft Thailand มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลในวงกว้าง และ SCB Academy สร้างศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทักษะหลากหลายด้วยรูปแบบผสมผสาน

บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้สร้างโอกาสและความท้าทายให้การบริหารราชการไทย จากการศึกษาพบว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายมิติ ทั้งด้านการให้บริการประชาชน การบริหารจัดการภายใน และการพัฒนาบุคลากร **ประการแรก** การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารราชการได้ช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการลดขั้นตอน ระยะเวลา และต้นทุนในการให้บริการ การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการสร้างความปลอดภัยในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ยังพบความท้าทายในด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน การปรับปรุงกฎระเบียบ และการสร้างความเชื่อมั่นในการใช้บริการดิจิทัล **ประการที่สอง** การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล จำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งทักษะดิจิทัลพื้นฐานและทักษะเฉพาะทางให้กับบุคลากรทุกระดับ ควบคู่ไปกับการสร้างทัศนคติที่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องคำนึงถึงความแตกต่างของช่วงวัย พื้นฐานความรู้ และบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล **ประการที่สาม** จากกรณีศึกษาหน่วยงานต้นแบบทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ พบปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และแผนงานที่ชัดเจน การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ และการมีระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. การบูรณาการแผนพัฒนาดิจิทัลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ - รัฐบาลควรกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 อย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับระดับความสามารถและความต้องการของหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง และสร้างระบบการติดตามวัดผลการพัฒนาที่ชัดเจน

2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา - ควรส่งเสริมการสร้างความร่วมมือในรูปแบบไตรภาคีระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสถาบันการศึกษา เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่ตอบโจทย์ความต้องการทักษะดิจิทัลในอนาคต จัดทำโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากร (Talent Exchange Program) และสร้างศูนย์นวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ

(Government Digital Innovation Hub) ที่เป็นพ้ันที่สำหรับการทดลองนัฎกรรมและแลกเปล็ยนควมร้
ระหว่างทุกภาคส่วน

3. การปรบัปรุงกฎระเบ็ยบและสร้งมาตรการจุงใจเพ็เร่งการเปล็ยนผ่านสู่ร้ฐบาลดัจจึทล - ควรเร่ง
ทบทวนและปรบัปรุงกฎระเบ็ยบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานในร้ฐบแบบดัจจึทล โดยเฉพาในประเด็นการร้บรอง
เอกสารอ็ล็กทรอนัฎ การแลกเปล็ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และควมม่ันคงปลอดคัฎทางไซเบอร์ พร้วมท้ัง
กำหนดมาตรการจุงใจ เช่น การให้รางวัลหน่วยงานต้นแบบด้านดัจจึทล การจ้ดสรรงบประมาณพ็ศษสำหรับ
คอรการนัฎกรรมดัจจึทล และการพ็จารณาควมกำวหน้ในสายอาชีพสำหรับบุคลากรที่มีผลงานด้านการพัฒนา
ดัจจึทลที่โดดเด่น เพ็กระตุ้ให้เกิดการเปล็ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสัทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ทศพร ศรึสมัพ้ันธั. (2564). การปฎัฎร้ฐระบบราชการไทยในยุคดัจจึทล. กรุงเทพฯ: สำนักพ็มพ็จุฬาลงกรณั
มหาวิทยาลัย.
- ประเวศนั มหารัถนัสกุล. (2565). ความท้่าทหายในการพัฒนาร้ฐบาลดัจจึทลของไทย: การว็เคราะห์เช็งนโยบาย.
วารสารการบรึหารร้ฐจึจ, 14(2), 78-95.
- ปริญญา เทวานฤมิตรกุล. (2567). การพัฒนาการให้บรึการภาคร้ฐในยุคดัจจึทล. วารสารนโยบายสาธารณะ, 12(1),
78-95.
- พัชรนัทรั สรึสุนทร. (2565). การพัฒนาทักษะดัจจึทลของบุคลากรภาคร้ฐไทย: กรณัศึษาหน่วยงานร้ฐว็สาหกัจ.
วารสารร้ฐประศาสนศาสตร์, 20(1), 205-230.
- พ็ญญลั เก็ยรติโกมล. (2566). ปัจจัยควมสำเร้งในการพัฒนาร้ฐบาลดัจจึทลของประเทศไทย. วารสารร้ฐประศาสน
ศาสตร์, 21(2), 45-62.
- ภาณุวัฒน์ ปล้ังกลาง. (2565). Digital Government Transformation: แนวทางการพัฒนาร้ฐบาลดัจจึทลไทย.
วารสารร้ฐประศาสนศาสตร์และการจ้ดการ, 10(1), 79-96.
- ว็ชิต หล่อจึระชุนห์กุล. (2567). การบรึหารจ้ดการข้อมูลภาคร้ฐในยุคดัจจึทล. วารสารการจ้ดการภาคร้ฐและ
ภาคเอกชน, 12(1), 112-129.
- ว็ระวัฒน์ ปันนัตามัย. (2567). การประเมันเพ็ือการพัฒนา: หลักการและแนวปฎัฎบัตั้สำหรับบงคักรภาคร้ฐ.
กรุงเทพฯ: สำนักพ็มพ็จุฬาลงกรณัมหาวิทยาลัย.
- ว็ระศัคคั คเร็ือเทพ. (2564). การพัฒนานัฎกรรมบรึการดัจจึทลภาคร้ฐ: กรณัศึษาประเทศไทย. วารสารร้ฐ
ประศาสนศาสตร์, 19(2), 1-30.
- ศุภชัย ยวาระประภาช. (2566). การปฎัฎร้ฐระบบราชการดัจจึทล: ผลกระทบและการเปล็ยนแปลง. วารสาร
ร้ฐศาสตร์, 44(1), 45-62.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเร็อน. (2567). แนวทางการพัฒนาข้าราชการดัจจึทล 2024-2025. กรุงเทพฯ:
สำนักงาน ก.พ.
- สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดัจจึทลภาคร้ฐ. (2565). รายงานการสำรวการใช้เทคโนโลยีดัจจึทลในหน่วยงานภาคร้ฐ
ประจ้่าปี 2565. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาร้ฐบาลดัจจึทล.
- สถาบันว็จยเพ็ือการพัฒนาประเทศไทย. (2565). รายงานการว็เคราะห์ผลกระทบการนำเทคโนโลยีดัจจึทลมาใช้ใน
ภาคร้ฐไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันว็จยเพ็ือการพัฒนาประเทศไทย.
- สมบัตั อัจารธัฎวงศั. (2566). การกำหนดนโยบายสาธารณะในยุคดัจจึทล. วารสารร้ฐประศาสนศาสตร์, 21(1), 15-
32.

- สำนักงาน ก.พ. (2566). รายงานผลการศึกษาคือหาความต้องการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2566). แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2565). การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของข้าราชการไทย. วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, 14(2), 179-204.
- Cheng, W. (2021). Digital transformation in banking: A case study of DBS Bank. *Journal of Digital Banking*, 1(3), 45-62.
- Deloitte. (2021). *Digital Skills Development in Public Sector: Global Trends and Challenges*. Deloitte Public Sector Research.
- McKinsey & Company. (2022). *Digital Government: Implementing Digital Transformation in Public Sector*. Washington, D.C.: McKinsey Center for Government.
- Microsoft Thailand. (2022). *Digital Transformation for Thai Workforce: Impact Report 2021-2022*. New York: Microsoft Corporation.
- OECD. (2022). *Digital Government Studies: Digital Technologies in Public Administration*. Paris: OECD Publishing.
- _____. (2023). *Measuring Digital Government Performance*. Paris: OECD Digital Government Studies.
- _____. (2023). *Skills for a Digital Public Sector*. Paris: OECD Digital Government Studies.
- SCB Thailand. (2022). รายงานประจำปี 2021: การพัฒนาบุคลากรสู่ยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: ธนาคารไทยพาณิชย์.
- World Bank. (2022). *Digital Government Readiness Assessment: A Framework for Developing Countries*. World Bank Group.
- _____. (2023). *Building Digital Capabilities in Government: A Framework for Action*. World Bank Digital Government Series.
- World Economic Forum. (2023). *Government Digital Transformation: Agenda for Action*. WEF Report.