



วิทยาการบริหารภาครัฐสมัยใหม่
Modern Public Administrative Science-MPAS

homepage: <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/jppi>
E-mail: jppissues@gmail.com



Integrated human resource planning and development for public sector organizations to support digital era transformation

Sanyasorn Swasthiasong^{1*} and Chayanit Sompamit ²

^{1, 2} Master of Public Administration Program, Faculty of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University

Corresponding author's e-mail: sanyasorn@snru.ac.th ^{1}

ARTICLE INFO

Article history:

Received: August 14, 2025

Revised: December 29, 2025

Accepted: December 30, 2025

Keyword:

human resource development,
public sector, digital
transformation, Thailand 4.0,
strategic human resource
management

ABSTRACT

This academic article presents an analysis of human resource development approaches for the Thai public sector in the digital era, examining strategies from the Office of the Civil Service Commission (OCSC) and integrated conceptual frameworks aligned with 21st-century technological transformations. The advent of the digital economy era and the implementation of the Thailand 4.0 strategy have necessitated fundamental changes in public sector human resource management. Modern human resources require essential competencies including communication skills, creativity, collaboration and coordination capabilities, adaptability to change, and emotional intelligence. The OCSC has established comprehensive public sector personnel development guidelines encompassing five key areas: enhancing ethics and public mindedness, developing core and digital competencies, implementing technology in HR development, designing career advancement pathways, and promoting learning organizations. The integrated conceptual framework for human resource development in 21st-century transformation comprises eight critical dimensions, ranging from digital literacy and capability development, lifelong learning systems, soft skills and digital mindset development, to modernizing personnel management systems for the digital age. Strategic human resource planning in the digital era requires a six-step process that integrates artificial intelligence technologies and big data analytics to enhance analytical efficiency and decision-making capabilities. The Thai public sector faces three significant challenges: unreformed bureaucratic culture, budget constraints in technology investment, and personnel digital skills gaps. Successful public sector human resource development in the digital age requires systematic integration of technology, strategy, and personnel development to enhance public service delivery and create sustainable competitive advantages. The analysis concludes that digital transformation in public sector human resource management demands a holistic approach that combines technological innovation with strategic workforce development, organizational culture change, and continuous capability building to ensure effective adaptation to the rapidly evolving digital landscape.

การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการสำหรับองค์การภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

สัณญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง^{1*} และชญาณิชฐ์ สมพมิตร²

^{1,2} หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Corresponding author's e-mail: sanyasorn@snru.ac.th ^{1}

ข้อมูลบทความ	บทคัดย่อ
ประวัติบทความ: Received: August 14, 2025 Revised: December 29, 2025 Accepted: December 30, 2025 คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ, การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล, ไทยแลนด์ 4.0, การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	บทความวิชาการนี้นำเสนอการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล โดยศึกษาจากยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 การเข้าสู่ยุกระบบเศรษฐกิจดิจิทัลและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ส่งผลให้ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างพื้นฐาน ทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่จำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการร่วมมือและประสานงาน ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และความฉลาดทางอารมณ์ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐครอบคลุม 5 ด้านหลัก ได้แก่ การเสริมสร้างคุณธรรมและจิตสาธารณะ การพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะดิจิทัล การนำเทคโนโลยีมาพัฒนา HR การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 8 มิติสำคัญ ตั้งแต่การพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านดิจิทัล ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะอ่อนและกรอบความคิดดิจิทัล ไปจนถึงการปรับระบบบริหารบุคลากรให้ทันยุคดิจิทัล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลต้องใช้กระบวนการ 6 ขั้นตอนที่บูรณาการเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์และตัดสินใจ ภาครัฐไทยเผชิญความท้าทายสำคัญ 3 ประการ คือ วัฒนธรรมราชการที่ยังไม่ปฏิรูป ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการลงทุนเทคโนโลยี และการขาดทักษะดิจิทัลของบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐให้ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี กลยุทธ์ และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับการให้บริการประชาชนและสร้างความได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บทนำ

ปัจจุบันนี้โลกได้เข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลหลอมรวมเข้ากับวิถีชีวิตของคนอย่างแท้จริง และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง รูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิตการค้า การบริการและกระบวนการทางสังคม รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างสิ้นเชิง ซึ่งอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของประเทศ ในการวางแผนการดำเนินการด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 -2564 และแนวคิดประเทศไทย 4.0: โมเดลขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ได้มีการกล่าวถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้นวัตกรรม การปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจ การผลิต การค้า และการบริการ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน จากบริบทของการเปลี่ยนแปลงของโลก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2562) และทิศทางการพัฒนาประเทศดังกล่าวเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หรือ “Value-Based Economy” โดยมีดิจิทัลเป็นโครงสร้างพื้นฐาน เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีพลวัตสูงมากหรือเปลี่ยนแปลงเร็วมาก คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ในระบบเศรษฐกิจ “ประเทศไทย 4.0” จึงมีได้ขึ้นอยู่กับปริมาณ หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสาร (communication) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ความร่วมมือประสานงาน (collaboration) และความสามารถในการปรับตัว (adaptability/ Transformation) ทรัพยากรมนุษย์ในยุค “ประเทศไทย 4.0” นั้นนอกจากต้องมีความรู้พื้นฐานแล้ว ยังต้องมีความรับผิดชอบ มีความฉลาดทางอารมณ์สูง เข้ากับผู้อื่นได้ดี มีอัตราต่ำ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความคิดสร้างสรรค์ และใฝ่ที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต การนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0(Thailand 4.0)” ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (สมบัติ กุสุมาวดี, 2559) รวมถึง การเปลี่ยนโครงสร้างตลาดแรงงาน และบริบททางเศรษฐกิจที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับตัวตามไปด้วย

การพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับยุค 4.0 จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัว เพราะหากบุคลากรไม่มีการปรับตัว ไม่มีการพัฒนาตนเอง ก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ในยุคนี้ องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนก็ต้องปรับตัวโดยไม่มุงเน้นแต่จะแทนที่บุคลากรด้วยเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของงานที่ถูกเปลี่ยนไป (สมบัติ กุสุมาวดี, 2559) ยุคไทยแลนด์ 4.0 คือ ยุคทองของ 4 สาขาวิชาแห่งอนาคต หรือที่เรียกว่า STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematic) แต่เหนือสิ่งอื่นใดทักษะที่สำคัญที่สุดก็คือ การเชื่อมโยงทั้ง 4 องค์ความรู้เข้าด้วยกัน และทักษะความสามารถในการติดตามและมองเห็นถึงและอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ และทักษะประการสุดท้ายที่สำคัญมากที่สุด คือเรื่องของ Emotional Intelligence หรือความฉลาดทางอารมณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเข้าใจต่อผู้อื่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบด้าน ความมีน้ำใจ

แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ให้ได้รับผลสำเร็จ โดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยีนั้น ไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่าย เพราะเกิดปัญหามากมายจากการให้ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ต้องการลงทุนสูงและต้องเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องได้รับความสำคัญปรับตัวตามไปด้วย เพราะคนคือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทุกองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เติบโตได้อย่างเหมาะสมเพื่อรองรับยุคดิจิทัล โดยมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ และเป้าหมายการพัฒนาคนแบบใหม่ ซึ่งมี 3 ประการด้วยกัน คือ การพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2553) เพื่อให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุขและยาวนาน ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายของสังคมและประเทศชาติต่อไป

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมาย แนวคิด และองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ตลอดจนเพื่อวิเคราะห์ความท้าทายที่องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนเผชิญในการปรับตัวและยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี โครงสร้างการทำงาน และความต้องการด้านทักษะของแรงงาน นอกจากนี้ ยังมุ่งเปรียบเทียบแนวทางหรือแนวปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐ เพื่อให้สามารถสังเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางที่เหมาะสมต่อการประยุกต์ใช้ในบริบทอื่น รวมถึงการเสนอแนะแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการทำงานในอนาคต อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในภาพรวมอย่างยั่งยืน

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

มีนักวิชาการต่าง ๆ กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไว้ ดังนี้

Armstrong (2006) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการเรียนรู้ การฝึกอบรม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในบริบทของภาครัฐ การพัฒนาดังกล่าวต้องควบคู่กับคุณธรรมและจริยธรรมในการให้บริการประชาชน

McLagan (1989) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนให้บุคคลสามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในภาครัฐมุ่งเน้นการตอบสนองต่อการกิจและความคาดหวังของประชาชน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ., 2565) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ หมายถึง การเตรียมและพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ รวมทั้งสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชน

UNESCO (1997) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ คือ การลงทุนในทุนมนุษย์โดยผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของภาครัฐในการให้บริการสาธารณะ

Nadler & Nadler (1989) เสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ ปรับปรุงสมรรถนะ และเติบโตในสายงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในภาครัฐหมายถึงการวางระบบพัฒนาอย่างมีเป้าหมายและสามารถประเมินผลได้จริง

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ หมายถึง กระบวนการวางแผน พัฒนา และส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความคาดหวังของประชาชนในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม โดยกระบวนการนี้ไม่ได้มุ่งเพียงแค่การฝึกอบรม แต่รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การเติบโตในสายงาน และการพัฒนาองค์รวมทั้งด้านทักษะ จิตสำนึก และพฤติกรรมการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพภาครัฐโดยรวมให้มีความโปร่งใส ทันสมัย และเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบททั่วไป

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หรือ ทรัพยากรบุคคล ถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กรที่สมควรได้รับการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อยกระดับคุณภาพให้มีคุณค่าและให้ผลตอบแทนแก่องค์กรไปนานเท่านาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนา ให้ความรู้ ความสามารถที่ทันสมัยต่อสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไป จึงเป็นวิธีหนึ่งที่ทั้งผู้บริหารองค์กร และพนักงานตระหนักถึงความสำคัญ (พยอม วงศ์สารศรี, 2543) โดยทั่วไปมีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

1. การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นจากพื้นฐานสำคัญคือ การให้ความรู้ และฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดอบรมพนักงาน / ข้าราชการ / บุคลากร เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้เฉพาะทาง หรือความเข้าใจในนโยบายใหม่ ๆ ขององค์กร เช่น อบรมเรื่องกฎหมายใหม่ การใช้ระบบดิจิทัลในงาน หรือการบริการประชาชน การศึกษาต่อ / ทวนศึกษาต่อ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ปริญญาโทหรือเอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยองค์กรอาจให้ทุน หรือ สนับสนุนเวลาการเรียน การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดอยู่กับการศึกษาในระบบ เช่น การเรียนออนไลน์ การเข้าร่วมสัมมนา การเรียนรู้จากประสบการณ์

2. การพัฒนาทักษะเฉพาะทางและ Soft Skills การมีแค่ความรู้ทางเทคนิคไม่เพียงพอ บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะ ด้านอารมณ์ สังคม และภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ช่วยให้สามารถแก้ปัญหาอย่างมีระบบ แยกแยะข้อมูลและตัดสินใจอย่างรอบคอบ ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ทั้งการพูด ฟัง และเขียน เพื่อถ่ายทอดข้อมูลหรือความคิดได้อย่างชัดเจน ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีความสามารถในการประสานงาน ทำงานร่วมกับผู้อื่น และยอมรับความหลากหลาย ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership) ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งสูง แต่ควรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี

3. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรที่ดีต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ของ บุคลากร และพัฒนาระบบให้สนับสนุนการเติบโตของทุกคน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การส่งเสริม การตั้งคำถาม การเปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ การไม่ลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดจากการเรียนรู้ การจัดระบบฐานข้อมูลและความรู้ภายในองค์กร การจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ จำเป็นได้สะดวก เช่น คู่มือการทำงาน ฐานความรู้คำถามที่พบบ่อย (FAQs) หรือคลังวิดีโออบรม

4. การประเมินและวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องมีการ วิเคราะห์ วางแผน และติดตามผลอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ช่องว่างด้านทักษะ (Skill Gap Analysis) เป็นการ เปรียบเทียบระหว่าง “ทักษะที่มีอยู่จริง” กับ “ทักษะที่จำเป็นต่ออนาคต” เพื่อวางแผนการฝึกอบรม หรือจัดหาบุคลากร เพิ่มเติม การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Planning) การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละ ตำแหน่ง ส่งเสริมให้บุคลากรมีเป้าหมายในอาชีพ เช่น จากเจ้าหน้าที่ → หัวหน้ากลุ่มงาน → ผู้จัดการฝ่าย

5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา HR (Digital Tools for HR Development) เทคโนโลยีสมัยใหม่มีบทบาทสำคัญ ในการพัฒนา HR ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-Learning) การจัดอบรมผ่านวิดีโอ บทเรียน ออนไลน์ หรือระบบ LMS (Learning Management System) ช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา การใช้ AI/Big Data วิเคราะห์และพัฒนาศักยภาพบุคลากร เช่น การวิเคราะห์พฤติกรรมการเรียน การวัดประสิทธิผลการฝึกอบรม การใช้ข้อมูล เพื่อวางแผนเส้นทางอาชีพแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Development)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐประเทศไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำยุทธศาสตร์ในระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ขึ้น ได้แก่ “การสนับสนุนวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยการผลักดันและพัฒนาให้ภาคราชการของประเทศไทยมีคุณธรรม ปลอด ทุกจริต เป็นราชการที่สร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และ เป็นที่เชื่อถือของนานาชาติ โดยการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบขั้นตอน หลักเกณฑ์เพื่อให้แต่ละส่วนราชการได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนดีคนเก่งที่มีจิตสาธารณะอย่างเหมาะสม

1. การกิจและบทบาทของสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. หรือคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ทำหน้าที่เป็น

องค์กรกลางรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ ทั้งในระดับนโยบายและระบบเชิงเทคนิคและหน้าที่รวมถึงการกำหนดนโยบายหลักสู่มาตรฐานตำแหน่งอัตราเงินเดือน ระบบสอบ สรรหา แต่งตั้ง การโยกย้าย การประเมินผล ดูแลระบบคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการ

2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566–2570 ก.พ. ได้จัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. 2566–2570) ผ่านสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อใช้เป็นกรอบนโยบายหลักในการส่งเสริมและออกแบบการพัฒนาข้าราชการ พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จชัดเจน ส่วนราชการภาครัฐต้องจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ และมี “กรอบสมรรถนะเฉพาะหน่วยงาน” (Competency Framework) ครอบคลุมทุกสายงานและระดับตำแหน่ง

.) เป้าหมายและตัวชี้วัดสำคัญ เป้าหมายหลัก คือการยกระดับทั้งขอบเขตทักษะความรู้จิตสำนึก รวมถึงทักษะดิจิทัลของข้าราชการเพื่อรองรับการปฏิบัติงานยุคดิจิทัล ตัวชี้วัดรวมถึงจำนวนหน่วยงานที่จัดทำแผนพัฒนาตามแนวทางภาครัฐ การมีกรอบสมรรถนะครอบคลุมทุกระดับ บุคลากรที่ได้รับการพิจารณาทักษะดิจิทัลและกรอบความคิดใหม่ การนำระบบ e-Service และนวัตกรรมมาปรับปรุงบริการ คะแนนความเชื่อมั่นจากประชาชนผู้รับบริการ

4. มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2566–2570) สำนักงาน ก.พ. เป็นฝ่ายเลขานุการร่วมของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เพื่อกำหนดมาตรการเชิงยุทธศาสตร์ทั้งด้านการจัดขนาดกำลังคนและคุณภาพบุคลากร แบ่งมาตรการออกเป็นสองส่วนหลัก มาตรการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายรัฐบาลดิจิทัล มาตรการบริหารอัตรากำลังปกติ เพื่อควบคุมขนาดกำลังคนและงบประมาณบุคลากรในระยะยาว พร้อมเอกสารแนวทางปฏิบัติที่หน่วยงานต้องนำไปใช้

5. กระบวนการดำเนินงานระดับหน่วยงาน หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการตามแนวทางของ ก.พ. เช่น จัดทำแผนพัฒนา กรอบสมรรถนะ หลักสูตร หรือกิจกรรมที่ตอบโจทย์สมรรถนะเฉพาะ ผู้บริหารทุกระดับต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสนับสนุนการพัฒนาพนักงานอย่างเหมาะสม ก.พ. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณ โดยหน่วยงานส่งรายงานผลให้ภายในเดือนธันวาคมของปีถัดไป และประเมินภาพรวมเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

สรุปได้ว่า สำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการกำหนดนโยบาย กำกับดูแล และส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ผ่านแนวทางพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566–2570 ที่มุ่งเน้นสมรรถนะดิจิทัล และคุณภาพชีวิตของข้าราชการ หน่วยงานภาครัฐต้องจัดทำแผนพัฒนาและกรอบสมรรถนะให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พร้อมระบบติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ มาตรการแบบเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารกำลังคนยังช่วยจำกัดขนาดงบประมาณและสร้างการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนภารกิจรัฐบาลดิจิทัลอย่างยั่งยืน

บริบทและความท้าทายของภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลภาครัฐไทยกำลังเผชิญกับบริบทและความท้าทายต่าง ๆ ดังนี้

1. บริบทโลกและแรงกดดันต่อภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Transformation) ได้ส่งผลให้ภาครัฐทั่วโลกเผชิญกับความคาดหวังใหม่จากประชาชน ทั้งในด้านความโปร่งใส ความเร็วในการให้บริการ และความสามารถในการบริหารงานที่ตอบโจทย์สถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างทันท่วงที เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), บล็อกเชน, บิ๊กดาต้า, IoT และระบบอัตโนมัติ (Automation) ได้ถูกนำมาใช้ในภาครัฐของหลายประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ “ประชาชนเป็น

ศูนย์กลาง” (Citizen-centric Governance)

2. การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของไทย ประเทศไทยเริ่มขับเคลื่อน รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) อย่างเป็นระบบ ภายใต้การกำกับของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ DGA และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ซึ่งได้กำหนดให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนของการให้บริการภาครัฐ เปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Government) เพื่อส่งเสริมความโปร่งใส ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ (Data-driven Government) และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในเชิงนโยบาย

3. ยุทธศาสตร์พัฒนารัฐบาลดิจิทัล (พ.ศ. 2566–2570) รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัลฉบับใหม่ โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “ประเทศไทยมีภาครัฐที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน มีคุณภาพ และประชาชนมีส่วนร่วม” ยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วย 5 แกนหลัก 1) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของภาครัฐ (Digital Infrastructure) 2) การพัฒนาระบบบริการภาครัฐดิจิทัลที่เชื่อมโยงกัน (Digital Services) 3) การบริหารจัดการข้อมูลภาครัฐอย่างเป็นระบบ (Data Governance) 4) การเสริมสร้างขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital HRD) 5) การเสริมสร้างธรรมาภิบาลดิจิทัลและความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity)

4. บทบาทของบุคลากรภาครัฐในบริบทดิจิทัล หนึ่งในปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลคือการมี บุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะด้านดิจิทัล ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับนโยบาย ซึ่งต้องประกอบด้วยทักษะสำคัญ ได้แก่ ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสามารถในการวิเคราะห์และใช้ข้อมูล (Data Literacy) ความเข้าใจเรื่องความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity Awareness) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Agility) สำนักงาน ก.พ. และ DGA จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะเหล่านี้ ผ่านระบบฝึกอบรม การประเมินสมรรถนะ และการสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง

5. ความท้าทายที่สำคัญ แม้ว่าภาครัฐไทยจะมีแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบ แต่ยังคงมีความท้าทายที่ต้องเผชิญ ได้แก่ ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐานในบางหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรในท้องถิ่น ความเหลื่อมล้ำของความรู้ด้านดิจิทัลระหว่างรุ่น

สรุปได้ว่า บริบทดิจิทัลของภาครัฐไทยอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่าน (Transition Phase) ซึ่งแม้จะมีความคืบหน้าในระดับยุทธศาสตร์และโครงสร้างพื้นฐาน แต่ยังคงต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะในด้านทักษะดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐตามยุทธศาสตร์สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐไทย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการปรับบทบาทราชการไทยให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน มีความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Government) โดยแนวทางหลักแบ่งได้เป็น 5 ด้านสำคัญ ดังนี้

1. การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และจิตสาธารณะ ส่งเสริมข้าราชการให้เป็น “คนดี” ด้วยการคัดเลือกอย่างโปร่งใส ใช้หลักเกณฑ์คุณธรรมและความโปร่งใส (Merit System) พัฒนาหลักสูตรอบรมคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบ “ราชการเพื่อประชาชน” ที่เน้นการให้บริการอย่างมีจริยธรรม

2. การพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) สร้างระบบสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามตำแหน่ง (Functional Competency) ให้ครอบคลุมทุกระดับ พัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐาน – ขั้นสูง เช่น Digital Literacy, Data Analytics, Cybersecurity ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (e-

learning), MOOC และระบบ LMS

3. การนำเทคโนโลยีมาพัฒนา HR (Digital HR / HR Tech) นำระบบ e-Personal Record มาใช้ในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร พัฒนาระบบประเมินสมรรถนะออนไลน์ (Online Competency Assessment) ใช้ People Analytics วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบเฉพาะเจาะจง บูรณาการเทคโนโลยีในทุกกระบวนการของ HR เช่น e-Recruitment, e-Training, e-Appraisal

4. การออกแบบ Career Path และการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ สร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานที่ชัดเจน (Career Path) โดยเฉพาะในสายงานสำคัญ เช่น วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี กฎหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เช่น การเรียนข้ามสาย การอบรมสั้นที่เน้นทักษะใหม่ (Micro-credentials) สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ (Young Leaders)

5. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หน่วยงานราชการต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีที่สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ นวัตกรรม และความกล้าทดลอง

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ. ไม่ได้เน้นเฉพาะการฝึกอบรม แต่ครอบคลุมถึงการวางรากฐานระบบ HR ใหม่ที่ใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และคุณธรรมเป็นแกนกลาง เป้าหมายสูงสุดคือการผลักดันภาครัฐให้กลายเป็น “องค์กรสมรรถนะสูง” ที่มีข้าราชการเป็นกำลังหลักในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

การมาถึงของ Fourth Industrial Revolution (4IR) ได้สร้างความจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิรูปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการทำงานและการให้บริการ แต่ยังต้องการการปรับเปลี่ยนทักษะและกรอบความคิดของบุคลากรภาครัฐอย่างพื้นฐาน (Deloitte, 2024) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจึงต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในหลายมิติที่สำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลและการรู้หนังสือดิจิทัล เป็นรากฐานสำคัญของการเปลี่ยนแปลง Texas Department of Information Resources (2024) ได้เสนอกรอบการประเมินที่แบ่งบุคลากรเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ ผู้ผลิตข้อมูล (Information Producers) และผู้ใช้ข้อมูล (Information Consumers) โดยมีองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การเข้าใจข้อมูล การค้นหาและได้มาซึ่งข้อมูล การอ่านและตีความข้อมูล การจัดการข้อมูล การใช้ข้อมูล และการสื่อสารข้อมูล การพัฒนาทักษะเหล่านี้ต้องครอบคลุมทั้งทักษะพื้นฐาน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และแอปพลิเคชันสำนักงาน และทักษะขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การใช้ปัญญาประดิษฐ์ และระบบอัตโนมัติ รวมถึงความเข้าใจด้านความปลอดภัยไซเบอร์และ Low-code/No-code platforms

2. ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสำคัญยิ่งต่อการปรับตัวในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิจัยในปี 2024 ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว แต่ต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่สนับสนุนด้วยแพลตฟอร์มดิจิทัล (MDPI, 2024) องค์กรภาครัฐควรจัดระบบ e-Learning ที่เข้าถึงได้ง่าย สนับสนุนหลักสูตรระยะสั้น และ Micro-Credentials และส่งเสริมการเรียนรู้แบบ On-Demand และ Learning by Doing ตัวอย่างที่ดีคือโครงการ Skills Future ของสิงคโปร์ที่เน้นการพัฒนาทักษะตามความต้องการของแต่ละบุคคลและตลาดแรงงาน

3. การพัฒนาทักษะอ่อนและกรอบความคิดดิจิทัล เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เนื่องจากการมีทักษะทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอหากขาดทัศนคติที่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง (Emerald Insight, 2024) บุคลากรภาครัฐต้องพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมดิจิทัล และความสามารถในการ

ปรับตัวและยืดหยุ่น การพัฒนาเหล่านี้ต้องควบคู่ไปกับการสร้างกรอบความคิดที่มองเทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการทำงาน ไม่ใช่เพียงเครื่องมือเสริม

4. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนการเรียนรู้ โดยจัดให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice) ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และระบบรางวัลหรือแรงจูงใจสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง การวิจัยพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลคือ องค์กรที่สร้างสภาพแวดล้อมให้พนักงานสามารถเรียนรู้และทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง (Hartman Executive Advisors, 2024)

5. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร การดำเนินการต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap Analysis) การจัดทำแผนพัฒนาอาชีพที่รวมทักษะดิจิทัล และการสร้างคลังบุคลากรในสายงานดิจิทัล (Talent Pool) การวางแผนเหล่านี้ต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

6. การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนา HR สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมาก ระบบ HRIS (Human Resource Information System) ที่ทันสมัยสามารถใช้ AI วิเคราะห์ศักยภาพบุคลากร ระบบ Dashboard ติดตามความก้าวหน้าการพัฒนา และการใช้ Gamification เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ (World Economic Forum, 2023) เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เพียงช่วยลดภาระงานด้านธุรการ แต่ยังช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมีความแม่นยำมากขึ้น

7. การส่งเสริมความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้องค์กรภาครัฐเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น การร่วมมือกับมหาวิทยาลัย หน่วยงานรัฐ และภาคเอกชนในการพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการนำเทคโนโลยีจากภาคเอกชนมาใช้ฝึกอบรม สามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ

8. การปรับระบบบริหารบุคลากรให้ทันยุคดิจิทัล ต้องมีการปรับเกณฑ์การประเมินผลให้สะท้อนความสามารถด้านดิจิทัล การพิจารณาทักษะดิจิทัลในการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนชั้น และการจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัล การปรับเปลี่ยนเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี

สรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัลต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและครบวงจร โดยการผสมผสานระหว่างการพัฒนาทักษะเทคนิค ทักษะอ่อน และกรอบความคิดดิจิทัล ร่วมกับการสร้างระบบสนับสนุนที่เหมาะสม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลคือองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นหลัก โดยการลงทุนในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ องค์กรภาครัฐควรพิจารณาการแบ่งการพัฒนาออกเป็นระยะ โดยเริ่มจากการสร้างฐานความรู้พื้นฐาน ไปสู่การพัฒนาทักษะขั้นสูง และการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ภาครัฐในยุคดิจิทัล

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาครัฐได้เข้าสู่จุดเปลี่ยนสำคัญในยุคดิจิทัล โดยต้องปรับเปลี่ยนจากกระบวนการแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรไปสู่การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ การดิจิทัลไลเซชันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลโดยรวมขององค์กร ซึ่งต้องการการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกลยุทธ์และสร้างคุณค่าองค์กร (Bindra et al., 2025)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการ

เตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (ภาวิณี เพชรสว่าง, 2019) กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์หลักและรอง เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์องค์กรกับแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าใด และมีสมรรถนะอย่างไร ในยุคดิจิทัล การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องคำนึงถึงทักษะดิจิทัลและความสามารถในการปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ นโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการแข่งขันในตลาดแรงงาน ในยุคดิจิทัล การวิเคราะห์นี้ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และเครื่องมือวิเคราะห์ขั้นสูงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำและทันสมัย

ขั้นตอนที่ 3 การพยากรณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทำความเข้าใจความต้องการบุคลากรในอนาคต โดยพิจารณาจากแผนการขยายงาน โครงการใหม่ การเกษียณอายุราชการ และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การพยากรณ์ในยุคดิจิทัลใช้อัลกอริทึมการเรียนรู้ของเครื่องและโมเดลทางสถิติที่สามารถวิเคราะห์รูปแบบที่ซับซ้อนและให้ผลการทำนายที่แม่นยำมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การคาดคะเนอุปทานทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประเมินบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เช่น การลาออก การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาทักษะ ระบบปัญญาประดิษฐ์สามารถวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานเพื่อทำนายความน่าจะเป็นของการลาออกและการเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งระบุช่องว่างด้านทักษะที่ต้องการการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 การเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทาน เป็นการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างความต้องการและความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อระบุปัญหาการขาดแคลนหรือส่วนเกินของบุคลากร การวิเคราะห์นี้ในยุคดิจิทัลใช้ระบบอัตโนมัติที่สามารถประมวลผลข้อมูลจากหลายแหล่งและสร้างรายงานแบบเรียลไทม์

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการออกแบบแผนการดำเนินงานเพื่อแก้ไขช่องว่างที่พบ ประกอบด้วยกลยุทธ์การสรรหา การพัฒนา การศึกษา และการจัดการการเกษียณ ในยุคดิจิทัลต้องรวมถึงกลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ในยุคดิจิทัล กระบวนการเหล่านี้ได้รับการปรับปรุงด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจที่อิงหลักฐาน ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการวางแผนอย่างเชิงรุก (Zhang & Chen, 2024) การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ การเรียนรู้ของเครื่อง และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการทำนายและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการสำหรับองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลต้องการการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี กลยุทธ์ และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ บริษัทต่างๆ พึ่งพาทักษะ ความกระตือรือร้น และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็พยายามที่จะรับเอาการดิจิทัลไลเซชันมาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Ruiz et al., 2024) ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้นำองค์กร การลงทุนในการพัฒนาทักษะดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัยข้อมูลอย่างเหมาะสม (Dash et al., 2023) ทั้งนี้ องค์กรภาครัฐที่สามารถปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถยกระดับการให้บริการประชาชน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน (Sagarik et al., 2018)

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในบริบทของไทย และกรณีศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ

ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของประเทศ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านจากแบบจำลองเศรษฐกิจเดิมไปสู่แบบจำลองที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทุน

มนุษย์ การปรับปรุงการศึกษาและการฝึกอบรมอาชีพ และการสร้างทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของเศรษฐกิจสมัยใหม่ (Thailand Board of Investment, 2022) ทั้งนี้รัฐบาลไทยได้อนุมัติร่างยุทธศาสตร์ปี 2567-2570 เพื่อเปลี่ยนแปลงประเทศไทยให้เป็นรัฐดิจิทัลและนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายหลักในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของภาครัฐให้เป็นดิจิทัล เสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และส่งเสริมนวัตกรรมและความร่วมมือ (Mahanakorn Partners, 2024) สำหรับกรณีศึกษาและตัวอย่างมีดังต่อไปนี้

กรณีศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ

ตัวอย่างที่ 1 การปรับโครงสร้างการทำงานแบบดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากดิจิทัลไลเซชันเพื่อเสริมสร้างกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์และสร้างคุณค่าขององค์กร (Strohmeier, 2020) โดยการวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการเปิดใช้งานการตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐาน ซึ่งรวมถึงการนำเทคโนโลยีคลาวด์คอมพิวติ้ง บิ๊กดาต้า แมชชีนเลิร์นนิง และปัญญาประดิษฐ์มาใช้งานในทรัพยากรมนุษย์ (Poulouse et al., 2024)

ตัวอย่างที่ 2 การปรับระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบการติดตามผู้สมัคร (ATS) ช่วยจัดการการสรรหาตั้งแต่การประกาศรับสมัครงานไปจนถึงการติดตามใบสมัครของผู้สมัครและการประสานงานการสัมภาษณ์ การใช้แพลตฟอร์ม ATS ช่วยให้ทีมทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับปรุงกระบวนการจ้างงาน ประเมินผู้สมัครอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับปรุงการสื่อสารกับผู้สมัคร (Whatfix, 2025)

ตัวอย่างที่ 3 การพัฒนาระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีดิจิทัลปัจจุบันมีความยืดหยุ่นและการบูรณาการที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม โดยการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ได้แพร่หลาย และการเรียนรู้แบบปรับตัวที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์กำลังเป็นแนวโน้มสำคัญ (Betchoo, 2016)

ความท้าทายและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การดำเนินการดิจิทัลไลเซชันในภาครัฐเปิดโอกาสให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิรูปและเร่งการส่งมอบบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยที่สุด แม้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคาดว่าจะให้การเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ แต่ความท้าทายต่าง ๆ อาจต้องการการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญเพื่อสนับสนุนการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางคลื่นและการกระแทกที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (IGI Global, 2024) ความท้าทายหลักประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. วัฒนธรรมราชการที่ยังไม่ปฏิรูป - การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากเจ้าหน้าที่
2. ข้อจำกัดด้านงบประมาณ - การลงทุนในเทคโนโลยีและการฝึกอบรม
3. การขาดทักษะดิจิทัล - ความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร

ทั้งนี้ การสร้างความสามารถที่ยั่งยืนภายในองค์กรเป็นงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนจากบุคลากร การเสริมสร้างและการกำหนดทักษะดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์กร (Al-Alawi et al., 2021) สำหรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มีดังนี้

1. การพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัลและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เช่น การดิจิทัลไลเซชันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การดิจิทัลไลเซชันของทรัพยากรมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ต้องมีการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์กับเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ
2. การลงทุนในการพัฒนาทักษะและขีดความสามารถ ยุทธศาสตร์ของไทยในการยกระดับทักษะของทรัพยากร

มนุษย์ขับเคลื่อนโดยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา โดยการเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางที่มุ่งเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจ

3. การสร้างระบบการจัดการข้อมูลและการรักษาความปลอดภัย ปัจจุบันไม่มีข้อกำหนดให้ผู้ให้บริการไอทีต่างชาติต้องจัดเก็บข้อมูลในประเทศหรือส่งมอบซอร์สโค้ด อย่างไรก็ตาม บริษัทไทยและหน่วยงานรัฐอาจยังคงขอให้บริษัทจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลในประเทศ แม้จะไม่ได้รับการกำหนดตามกฎหมายก็ตาม

สรุป การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการสำหรับองค์การภาครัฐในยุคดิจิทัลต้องการการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี กลยุทธ์ และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ บริษัทต่าง ๆ พึ่งพาทักษะ ความกระตือรือร้น และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็พยายามที่จะรับเอาการดิจิทัลไลเซชันมาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Ruiz et al., 2024) ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้นำองค์กร การลงทุนในการพัฒนาทักษะดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัยข้อมูลอย่างเหมาะสม (Dash et al., 2023) ทั้งนี้ องค์การภาครัฐที่สามารถปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถยกระดับการให้บริการประชาชน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน (Sagarik et al., 2018)

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาที่ผู้เขียนได้พบองค์ความรู้ที่เป็นแนวทางใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยให้รองรับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการแบบ 8 มิติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐต้องดำเนินการพร้อมกันใน 8 มิติ ครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาความรู้ดิจิทัล ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะอ่อน การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีพัฒนา HR การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการปรับระบบบริหารบุคลากร

2. แบบจำลองการวางแผน HR เชิงดิจิทัล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ใช้กระบวนการ 6 ขั้นตอนที่บูรณาการ AI และ Big Data เพื่อพยากรณ์อุปสงค์-อุปทานบุคลากร วิเคราะห์ช่องว่างทักษะ และสร้างแผนพัฒนาแบบเฉพาะบุคคล ส่งผลให้ความแม่นยำในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น 60-80%

3. แนวคิด "ทรัพยากรมนุษย์ไฮบริด" บุคลากรภาครัฐต้องเป็น "ไฮบริด" ที่ผสมผสานความสามารถของมนุษย์กับการใช้เทคโนโลยี มีคุณลักษณะหลัก 4 ด้าน คือ Digital Fluency, Adaptive Intelligence, Human-AI Collaboration และ Emotional-Digital Balance

4. เอโคซิสเต็มการเรียนรู้ การพัฒนาต้องสร้าง "เอโคซิสเต็มการเรียนรู้" ที่เชื่อมโยงภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน ผ่าน Learning Hubs, Knowledge Exchange Networks, Innovation Labs และ Mentorship Circles

5. ดัชนีวัดผลความสำเร็จแบบองค์รวม การวัดผลใช้ดัชนีแบบองค์รวม 5 มิติ คือ Digital Readiness Index, Innovation Capability Score, Adaptability Quotient, Collaboration Effectiveness และ Citizen Satisfaction Rating เพื่อประเมินความสำเร็จอย่างครอบคลุม

บทสรุป

ในยุคที่โลกเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อการทำงานของภาครัฐ ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ และความสามารถในการปรับตัว

รวมถึงความฉลาดทางอารมณ์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำยุทธศาสตร์ 20 ปี และแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570 โดยมุ่งเน้น 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การเสริมสร้างคุณธรรมและจิตสาธารณะ 2) การพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะดิจิทัล 3) การนำเทคโนโลยีมาพัฒนา HR 4) การออกแบบเส้นทางอาชีพ และ 5) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลต้องครอบคลุม 8 มิติสำคัญ คือ การพัฒนาความรู้ดิจิทัล ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะอ่อนและกรอบความคิดดิจิทัล การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนา HR การส่งเสริมความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย และการปรับระบบบริหารบุคลากรให้ทันยุคดิจิทัล สำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพยากรณ์อุปสงค์ การคาดคะเนอุปทาน การเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทาน และการกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคโนโลยี AI และ Big Data เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

ภาครัฐไทยเผชิญความท้าทายหลัก 3 ประการ คือ วัฒนธรรมราชการที่ยังไม่ปฏิรูป ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และการขาดทักษะดิจิทัล ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรดิจิทัลแบบบูรณาการ การลงทุนในการพัฒนาทักษะ และการสร้างระบบการจัดการข้อมูลที่ปลอดภัย นอกจากนี้ ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัลต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี กลยุทธ์ และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยมีการมีส่วนร่วมจากผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรภาครัฐสามารถยกระดับการให้บริการประชาชนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กรมบัญชีกลาง. (2566). รายงานผลการดำเนินงานด้าน HR Analytics และระบบข้อมูลบุคลากรภาครัฐ. <https://www.cgd.go.th>
- กรมสรรพากร. (2565). รายงานประจำปี 2565 กรมสรรพากร. <https://www.rd.go.th>
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2553). Change...เพื่อสร้างความสุขในองค์กร. <http://www.wiseknow.com/blog/2009/05/22/2534/#axzz1XM0jYg4j>
- พยอม วงศ์สารศรี. (2543). องค์การและการจัดการ. สุภา.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2019). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในอนาคต. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 13(2), 45-58. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/human_dru/article/view/251125
- ศรุตฯ สมพงษ์ และวัชรินทร์ อินทรพรหม. (2550). ทิศนาคติมุ่งสู่ความเป็นเลิศ, ทุนมูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา ประจำปี พ.ศ. 2548. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).
- สมบัติ กุสุมาลี. (2559). HR 4.0 Trends and Move ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ @Thailand 4.0. HR Society Magazine, 14(164), 36-39.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. <https://www.ocsc.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2566). คู่มือแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในยุคดิจิทัล. สำนักงาน ก.พ.ร.

- สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2565). รายงานโครงการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลบุคลากรสาธารณสุขระดับท้องถิ่น.
<https://ops.moph.go.th>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2566). แนวทางพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลภาครัฐ. <https://www.dga.or.th>
- Al-Alawi, A. I., Sanosi, S. K., & Althawadi, A. H. (2021). Effects of technology and digital innovations on the human resources ecosystem. *2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Betchoo, N. K. (2016). Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service. *ResearchGate Publication*.
- Bindra, S., Bhattacharya, S., & Bhattacharya, S. (2025). Traditional to digital: human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*, ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>
- Braojos, J., Benitez, J., & Llorens, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(3), Article 103948.
- Dash, G., Kiefer, K., & Paul, J. (2023). Analysis of the impact of human resources employees' perceptions on the process of digital transformation. *IIMT Journal of Management*, 34(2), 245-267.
- Gigauri, I. (2020). Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service. *Journal of Business Research*, 122, 875-888.
- Glisson, C., & Durick, M. (1998). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organization. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training and Development Journal*, 43(9), 49-59.
- MDPI. (2024). *Advancing Lifelong Learning in the Digital Age: A Narrative Review of Singapore's Skills Future Programme*. <https://www.mdpi.com/2076-0760/13/2/73>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Sage Publications.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1998). *Corporate human resource development*. Van Nostrand Reinhold.
- Poulose, S., Bhardwaj, A., & Kumar, S. (2024). Traditional to digital: Human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*, 16(1), 45-62.
- Route Fifty. (2024). *Data literacy 101: Building a public sector workforce for the future*. <https://www.route-fifty.com/digital-government/2024/01/data-literacy-101-building-public-sector-workforce-future/393694/>
- Sagarik, D., Chansanam, W., & Cho, W. (2018). E-government 4.0 in Thailand: The role of central agencies. *Information Polity*, 23(3), 343-362.

- Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokonenko, H. (2020). Digital technologies in HR management. *Management Theory Studies for Rural Business Infrastructure Development*, 42(4), 527-535.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.
- Thailand Digital Economy and Society Development Plan. (2024). *Digital Watch Observatory*.
<https://dig.watch/resource/thailand-digital-economy-and-society-development-plan>
- UNESCO. (1997). *Human resource development for public sector reform*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Wang, C., Chin, T., & Lin, C. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 134, 563-578.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>