

การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร
สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร*
The Digital skills Development for personnel
In BMA Training and Development Institute

กฤตยา กุลมงคล**

Krittaya Kulmongkol

6414832050@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ และวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบ และวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร คือ การพัฒนาทักษะตามแบบการเรียนรู้ 70:20:10 โดย 70 เป็นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลจากการปฏิบัติจริง 20 เป็นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลจากผู้อื่น 10 เป็นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลจากหลักสูตรต่างๆ 2) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร คือ บุคลากรมีภารกิจมากและขาดอัตรากำลัง ทำให้ขาดโอกาสในการเข้ารับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยี บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะใหม่ อุปกรณ์ไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอ ระบบเครือข่าย ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ไม่เสถียร ล่าช้า หน่วยงานไม่มีเกณฑ์การประเมินทักษะด้านดิจิทัลและไม่มีแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลอย่างชัดเจน การสนับสนุนบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลเฉพาะด้านมีน้อย 3) แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร คือ ควรกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล จัดสรรงบประมาณในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ปรับปรุงระบบเครือข่าย วางแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรให้มีความชัดเจนและจัดอบรมการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภายในหน่วยงานเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง เพิ่มกรอบอัตรากำลังให้เพียงพอเพื่อให้บุคลากรมีเวลาพัฒนาตนเอง

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ทักษะด้านดิจิทัล; สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

Keywords: Human Resource Development; Digital Skills; BMA Training and Development Institute

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

**นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

การก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างยิ่ง อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของประเทศในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบ และกระบวนการทำงาน และการให้บริการประชาชนของภาครัฐ รัฐบาลจึงได้มีมติคณะรัฐมนตรีให้กำหนดเรื่อง “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” เป็นหนึ่งในจุดเน้นการพัฒนาภาครัฐที่สำคัญ ที่จะนำการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ มาใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนภาครัฐให้มีความพร้อมในการพัฒนาระบบการบริการ การพัฒนากระบวนการภายใน เพื่อยกระดับการบริหารจัดการและการให้บริการของหน่วยงานรัฐ และเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรภาครัฐ โดยพัฒนาขีดความสามารถไปสู่การมีทักษะใหม่ พร้อมนำประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเพื่อทำงานร่วมกับเทคโนโลยีให้มากที่สุด มาเป็นสองในทศวรรษศาสตร์ที่เกี่ยวข้องการปรับเปลี่ยนองค์กรและการพัฒนากำลังคนและเชื่อมโยงกันในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม ระยะ 20 ปี ภายใต้วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไทยไปสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์” หรือประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่น เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

กรุงเทพมหานครได้ตระหนักถึงความสำคัญของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม ระยะ 20 ปี ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล และสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ รวมถึงแนวโน้มด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เน้นเรื่องการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อเปิดเผยข้อมูล รวมถึงการให้บริการ e-Service จึงได้วางแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกรุงเทพมหานครให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลได้จัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.2566-2570) เป็นแผนที่กำหนดทิศทาง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองภารกิจกรุงเทพมหานคร สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (SMART BMA) เพื่อให้บริการประชาชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและสนับสนุนการเป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart City) หนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญได้กำหนดทิศทาง การพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ในสภาวะที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการทำงาน คือการให้ทุกหน่วยงาน ส่วนราชการของกรุงเทพมหานครดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสังกัด ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีภารกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ได้มีการปรับปรุงกระบวนการที่ต้องนำเอาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่นระบบรับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อความรวดเร็ว การติดต่อสื่อสารด้วยแอปพลิเคชันไลน์ ปรับเปลี่ยนการฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์เพื่อรองรับจำนวนผู้เข้าอบรมที่เพิ่มมากขึ้น การสร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนต่างๆ ในหน่วยงาน นอกจากการจัดเตรียมอุปกรณ์และระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการทำงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากที่จะทำให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนได้ ขณะเดียวกัน สถาบันฯ ก็พบปัญหาว่ายังขาดแคลนบุคลากรในหน่วยงานที่มีทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงาน หน่วยงานจึงจำเป็นต้องสร้างส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ ความเข้าใจและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

ให้สามารถสร้างสรรค์ และสามารถนำทักษะด้านดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนางาน สร้างมูลค่าและคุณค่าในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานในหน่วยงานบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ทักษะด้านดิจิทัลยังเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับโอกาสในการที่ดีและก้าวหน้าในอาชีพด้วย จึงได้มีการนำแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในหน่วยงาน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะตามการเรียนรู้แบบ 70:20:10 โดยร้อยละ 70 เรียนรู้ด้วยตนเองและลงมือปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เรียนรู้จากผู้อื่น และร้อยละ 10 เรียนรู้จากการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน สามารถรู้เท่าทัน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรสังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร จึงมีความสนใจศึกษารูปแบบ วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ว่ามีการพัฒนาในรูปแบบใด และมีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลหรือไม่ รวมถึงมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาและมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างไร เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลเพื่อนำไปสู่การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัย 2 แบบดังนี้

1. วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร อาทิ พระราชบัญญัติ หนังสือสั่งการ เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน สิ่งพิมพ์ ระเบียบ ประกาศ คำสั่งและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview formal interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 47) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล จำนวน 6 คน ได้แก่

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนานวัตกรรม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or formal Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน สุกงาค์ จันทวานิช (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 52) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการวารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ ผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยที่ผู้ศึกษาต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้ศึกษาจะใช้แบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการทำการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้ออกจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้ออกจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือน หรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน อาทิเช่น การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยและตีความวิจัย เพื่อทราบถึงรูปแบบวิธีการการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบ วิธีการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ภายใต้แนวทางการพัฒนาตามแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพสูงสุดที่ผสมผสานกัน 3 รูปแบบ ประกอบด้วย

รูปแบบ 70 : มีรูปแบบ วิธีการพัฒนาทักษะดิจิทัล เช่น Learning by doing เรียนรู้ทักษะด้านดิจิทัลจากการลงมือปฏิบัติจริง การมอบหมายงาน มีกรมหมื่นเวียนงาน เพื่อให้เกิดทักษะด้านดิจิทัลแบบ multi skill ทำงานแทนกันได้ การเป็นวิทยากรภายใน ถ่ายทอดความรู้ แนะนำการใช้โปรแกรม การดูงานนอกสถานที่ เรียนรู้ทักษะด้านดิจิทัลที่สนใจ รูปแบบการทำงานในหน่วยงานนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน การลงมือแก้ไขปัญหาหน้างาน การทำงานเป็นทีม จัดทำคู่มือทักษะด้านดิจิทัลที่ทันสมัย แชนบนเว็บไซต์ เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ การให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมแบบ Observe ทั้งแบบสมัครใจและความจำเป็นในการพัฒนา การเรียนรู้ด้วยตนเอง แบบ Any where Anytime ตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การอ่านหนังสือ คู่มือ ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่ใช่หลักสูตรฝึกอบรม สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อออนไลน์ต่าง ๆ e- Learning ช่องทางของสถาบันฯ www.bangkok.go.th ที่มีความหลากหลาย บริหารเวลาเรียนรู้ได้สะดวกรวดเร็วและอิสระ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานได้จริง

รูปแบบ 20 : มีรูปแบบ วิธีการพัฒนาทักษะดิจิทัลจากผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ เช่น การ Coaching เพื่อดึงทักษะทางด้านดิจิทัลของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาพัฒนางาน การสอนงาน ให้มีความรู้ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัว ทั้งแบบกลุ่มหรือรายบุคคล การ Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน โดยให้กำลังใจหรือ "Buddy" การ Feedback จากผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง การประชุมเพื่อรับฟังแนวคิดไอเดียหรือผลงานใหม่ การหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในที่ทำงาน เพื่อออกแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ที่

จะมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้นักบุคลากรที่สนใจเรื่องเดียวกันมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือเพิ่มพูนทักษะดิจิทัลเรื่องต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมมาแล้วสู่กันฟังของสถาบันฯ

รูปแบบ 10 : มีรูปแบบ วิธีการพัฒนาทักษะดิจิทัล เช่น Training การฝึกอบรมตามหลักสูตร ที่เป็นทางการ เช่น การจัดฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะการใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น การใช้โปรแกรมคำนวณ การนำเสนอผลงานแบบ One page Management การสร้างสื่อดิจิทัล การทำ work shop ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลเรื่องต่างๆ ที่ตรงตามศักยภาพของผู้เรียน ทั้งทักษะเดิมที่ต้องการพัฒนาต่อยอดให้เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น และด้านที่ไม่มีทักษะหรือมีเล็กน้อย สามารถที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเสริมทักษะหรือได้ค้นพบทักษะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเองและหลักสูตรฝึกอบรมรูปแบบ e-training หรือ e-Learning ซึ่งสามารถเรียนได้ในเวลาที่สะดวก เป็นการเสริมการพัฒนาของบุคลากรในสถาบันฯ

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

1) ปัญหาด้านบุคลากร บุคลากรส่วนใหญ่มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบหลาย ๆ ด้านในงานฝึกอบรม ทำให้ไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาทักษะดิจิทัลในหลักสูตรต่างๆ ได้ การขาดอัตรากำลัง ทำให้บุคลากรได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้น หาเวลาในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับตนเองไม่เต็มที่ ขาดบุคลากรในตำแหน่งที่มีความรู้ ความสามารถ ทางด้านเทคโนโลยีโดยตรง บุคลากรขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ขาดความตระหนักรู้ในสำคัญของทักษะดิจิทัล บุคลากรยังมีความถนัดในการทำงานแบบดั้งเดิม

2) ปัญหาด้านอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ทางด้านเทคโนโลยี ไม่ทันสมัย รวมทั้งสัญญาณ Internet ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ยังไม่เสถียร ล่าช้า และไม่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งาน

3) ปัญหาจากหน่วยงาน สถาบันฯ ไม่มีเกณฑ์การประเมินทักษะด้านดิจิทัลเพื่อค้นหาช่องว่างในการพัฒนาและไม่มีหลักเกณฑ์หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลอย่างชัดเจน ไม่มีการจัดอบรมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเป็นการเฉพาะภายในหน่วยงาน

4) ปัญหาด้านงบประมาณ สถาบันฯ เป็นหน่วยงานด้านการฝึกอบรมและการบริหารโครงการ ฝึกอบรมมีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ซึ่งหน่วยงานไม่มีงบประมาณในการพัฒนาทักษะดิจิทัลด้านฝึกอบรมโดยตรง และขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ ให้เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรและปรับปรุงสัญญาณอินเทอร์เน็ตให้มีความแรงพอที่จะรองรับการใช้งานที่ทันสมัย

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาลู่อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาพบว่าแนวทางแก้ไขอุปสรรคปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครมีดังนี้

1) แนวทางแก้ไขอุปสรรคปัญหาด้านบุคลากรและข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรสร้างความรู้ ความเข้าใจ ปรับทัศนคติ รูปแบบในการทำงาน ให้การสนับสนุน สร้างแรงจูงใจ คำนึงให้บุคลากรมีความคิดที่จะพัฒนาทักษะดิจิทัล มีความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลาและต่อเนื่อง เพิ่มกรอบอัตรากำลังตำแหน่งนักวิชาการ คอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยสนับสนุน ดูแล ในเรื่องระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบงานอื่น ๆ ปรับปรุงโครงสร้าง และเพิ่มอัตรากำลังของหน่วยงานให้มีบุคลากรเพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้มีเวลาหาโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลในการทำงานมากขึ้น

2) แนวทางแก้ไขอุปสรรคปัญหาด้านอุปกรณ์ เทคโนโลยี และข้อเสนอแนะ ควรจัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดหาอุปกรณ์ และปรับปรุงสัญญาณ Internet ทันสมัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ มีจำนวนเพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งาน

3) แนวทางแก้ไขอุปสรรคปัญหาหน่วยงาน และข้อเสนอแนะ สถาบันฯ ควรมีเกณฑ์การประเมินทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรและความพร้อมในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรวมทั้งวิเคราะห์ความพร้อมในการพัฒนาและกำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคล อย่างชัดเจน ตรงกับความต้องการของบุคลากร และให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรโดยเป็นแผนประจำปี

4) แนวทางแก้ไขอุปสรรคปัญหาด้านงบประมาณในการพัฒนาทักษะดิจิทัล และข้อเสนอแนะ จัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้บุคลากรเป็นการเฉพาะภายในหน่วยงาน

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามารถนำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลตามกรอบประเด็นปัญหาในการวิจัย ดังนี้

รูปแบบ วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีความเห็นว่า มีรูปแบบ วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีดังนี้ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ตามรูปแบบ 70 นั้น เป็นการเรียนรู้ทักษะด้านดิจิทัลจากการลงมือปฏิบัติจริง การหมุนเวียนงาน ถ่ายทอดความรู้ ดูงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง แบบ Any where Anytime ตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ สอดคล้องกับ การพัฒนาทักษะตามแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ร้อยละ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง เรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ (On the job Training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ที่ท้าทาย การเพิ่มปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน การติดตามสังเกต การทำกิจกรรม การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การลงมือแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ รวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องเช่นเดียวกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า "...รูปแบบ 70 ของสถาบันฯ มีวิธีการหลากหลายวิธี เช่น On the job Learning การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง สถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะ

ตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงานในช่วงเวลาการทำงานปกติ Job Shadowing การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ หรือ เป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการให้ติดตาม หรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ Job Enlargement การเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีค่างานไม่แตกต่างกันไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่ม หรือขยายขอบเขตงานมากขึ้น เป็นต้น...” (หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 13 มิถุนายน 2566)

วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ตามรูปแบบ 20 นั้น เป็นวิธีการพัฒนาทักษะดิจิทัลจากผู้อื่น เช่น การ Coaching การสอนงาน การ Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะดิจิทัล สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะตามแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ร้อยละ 20 การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การ Coaching และการเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การประชุมทีม การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นต้น สอดคล้องเช่นเดียวกับทฤษฎีของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 กล่าวว่า “...รูปแบบ 20 สถาบันฯ มีวิธีการหลากหลายวิธี เช่น Coaching การสอนงาน การพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัว ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรือรายบุคคล, Mentoring การเป็นพี่เลี้ยงเป็นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมจากบุคคลที่ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการให้กำลังใจหรือ “Buddy” การประชุม เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิด หรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือ หรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งจากผู้อื่น และการให้คำปรึกษา เป็นการให้คำแนะนำ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์กร โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางเลือกวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม...” (หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 13 มิถุนายน 2566)

วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ตามรูปแบบ 10 นั้น เป็นวิธีการพัฒนาทักษะดิจิทัลจากการฝึกอบรมตามหลักสูตร ที่เป็นทางการ ทั้งรูปแบบ Classroom training และ รูปแบบ e-training หรือ e-Learning สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะตามแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ร้อยละ 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเป็นทางการทั้งรูปแบบ Classroom training และ E – Learning การสัมมนา และการให้ทุนการศึกษา รูปแบบการเรียนรู้จะเป็นสัดส่วน 10% จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ ต้องมีการพัฒนาด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าหัวข้อความรู้เรื่องใด ที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรมก็ต้องคงไว้ แต่อาจลดการบรรยาย เพื่อเพิ่มการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่น และสอดคล้องเช่นเดียวกับทฤษฎีของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า “...10% คือ การเรียนรู้และพัฒนาทักษะจากการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา รวมถึงการฝึกอบรม Training ในรูปแบบของ Observe เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานมีหน้าที่หลักในการพัฒนาความรู้และทักษะข้าราชการกรุงเทพมหานครอยู่แล้วดังนั้นในแต่ละปีงบประมาณจึงมีหลักสูตรฝึกอบรมด้านทักษะดิจิทัลภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานเป็นจำนวนมากผู้บริหารเห็นความสำคัญและประโยชน์ดังกล่าว จึงให้ข้าราชการในหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรมในฐานะ Observe ทั้งแบบสมัครใจและ

บางครั้งมีบางหลักสูตรผู้บริหารกำหนดรายชื่อข้าราชการที่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นๆ ทั้งนี้เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วผู้บริหารจะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำ Learning log เพื่อสรุปความรู้ประโยชน์ที่คาดว่าจะนำไปใช้ในการพัฒนางานและรายงานเสนอผู้บริหารทราบตามลำดับขั้นผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเองโดยไม่ต้องใช้งบประมาณ...” (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 20 มิถุนายน 2566)

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1) ปัญหาด้านบุคลากร ภารกิจที่ต้องรับผิดชอบหลาย ๆ ด้านในงานฝึกอบรม ทำให้ไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาทักษะดิจิทัลในหลักสูตรต่าง ๆ ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฅณาสิทธิ์ สุวดี (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมในยุคดิจิทัล กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาข้าราชการ ฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พบว่า อุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมในยุคดิจิทัล คือ บุคลากรไม่ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และสอดคล้องเช่นเดียวกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า “...เนื่องจากการกิจในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีความรับผิดชอบในหลาย ๆ ด้าน ส่งผลให้บุคลากรขาดโอกาสในการเข้ารับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้น...” (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 20 มิถุนายน 2566) บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล มีความเคยชินในกระบวนการทำงานแบบเดิม สอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา สุริน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล : กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล สำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า ปัญหาและอุปสรรค ในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ยึดติดกับการปฏิบัติแบบเดิม และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “...การขาดความกระตือรือร้นของบุคลากรที่จะอยากเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ขาดความตระหนักรู้ในความสำคัญของทักษะดิจิทัล บุคลากรยังมีความถนัดในการทำงานแบบดั้งเดิม...” (หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 13 มิถุนายน 2566) ไม่มีบุคลากรในตำแหน่งที่มีความรู้ ความสามารถ ทางด้านเทคโนโลยีโดยตรง รวมถึงการทำให้บุคลากรได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้น หากเวลาในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับตนเองไม่เต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนิกร คุ่มศรีมูล (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานเขตมีนบุรีในยุคดิจิทัล พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในยุคดิจิทัล คือ บุคลากรในหน่วยงานมีไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า “...ขาดอัตรากำลังในการขับเคลื่อนภารกิจด้านการฝึกอบรมทำให้หาเวลาในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลได้ยาก...” (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 20 มิถุนายน 2566)

2) ปัญหาด้านอุปกรณ์ ครูภัณฑ์ ทางด้านเทคโนโลยี ไม่ทันสมัย รวมทั้งสัญญาณ Internet ไม่สามารถรองรับกับการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัลที่ทันสมัย ไม่ครอบคลุมการทำงานในพื้นที่ ทั้งหน่วยงาน ยังไม่เสถียร ล่าช้า และไม่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพงษ์ โมทาร์ตัน (2565) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการก้าวสู่ ศาลายุทธธรรมดิจิทัล กรณีศึกษาสำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า ปัญหาของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งาน คือ ปัญหาด้านการขาดเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัย ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งาน ในบางช่วงเวลามีการใช้งานเต็ม ทำให้ระบบ มีความล่าช้าในการใช้งาน และสอดคล้องเช่นเดียวกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “...ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย ระบบเครือข่ายที่ไม่มีความเสถียร...” (หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ และตำแหน่ง, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 10 มิถุนายน 2566)

3) ปัญหาจากหน่วยงาน สถาบันฯ ไม่มีการเกณฑ์การประเมินทักษะด้านดิจิทัลเพื่อค้นหาช่องว่างในการพัฒนาและไม่มีหลักเกณฑ์หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรรายปี ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาเป็นปัญหาต่อการประเมินผล ไม่มีการจัดอบรมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเป็นการ เฉพาะภายในหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรัตน์ แทนหลาบ (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขานุการ สำนัก การระบายน้ำ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่มีการจัดอบรมทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภายในหน่วยงานมีเพียงส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรม ตามหน่วยงานต่าง ๆ และสอดคล้องเช่นเดียวกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “...สถาบันฯ ไม่มีเกณฑ์การประเมินทักษะด้านดิจิทัลเพื่อค้นหาช่องว่างในการพัฒนาและไม่มีหลักเกณฑ์หรือ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลอย่างชัดเจน...” (หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนานวัตกรรม, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 7 มิถุนายน 2566) และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 กล่าวว่า “...ไม่มีการจัดอบรมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเป็นการเฉพาะภายในหน่วยงาน มีเพียงส่ง บุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการจัดฝึกอบรม และยังคงจำกัดด้วยจำนวน ผู้เข้ารับ การอบรมทำให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมไม่ทั่วถึงทุกคนและไม่ได้มีการฝึกปฏิบัติจริงจัง...” (นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 23 มิถุนายน 2566)

4) ปัญหาด้านงบประมาณ งบประมาณที่สนับสนุนให้บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเข้ารับการ พัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลเฉพาะด้านมีน้อยและไม่เพียงพอ และขาดงบประมาณในการจัดซื้อ อุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ ให้เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรและปรับปรุงสัญญาณอินเทอร์เน็ตมีความแรงพอ ที่จะรองรับการใช้งานที่ทันสมัย ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และการปรับปรุง ระบบอินเทอร์เน็ตมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิตยา ดาชื่น (2565) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการปฏิบัติงานสู่ยุคดิจิทัล : กรณีศึกษา ที่ทำการปกครองอำเภอภาชี

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบันของบุคลากรของที่ทำกรปกครองอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือ ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ และสอดคล้องเช่นเดียวกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 กล่าวว่า “...งบประมาณที่สนับสนุนให้บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเข้ารับการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลเฉพาะด้านมีน้อยและไม่เพียงพอ...” (นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 23 มิถุนายน 2566)

3. แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขอุปสรรคปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1) แนวทางแก้ไขอุปสรรคปัญหาด้านบุคลากรและข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจังในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ถึงความสำคัญของทักษะดิจิทัล การปรับเปลี่ยนความคิด (Mindset) ต้องเปิดใจยอมรับกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเรียนรู้พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตนเองตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา วิริยภาพ (2565) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี*สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายและกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้ถือปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรควรจัดให้เหมาะสมตามตำแหน่ง ตามความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคน มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพิ่มกรอบอัตรากำลังตำแหน่ง นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยสนับสนุน ดูแล ในเรื่องระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบงานอื่น ๆ ปรับปรุงกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานให้มีบุคลากรเพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้มีเวลาหาโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลในการทำงานมากขึ้น และสอดคล้องเช่นเดียวกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 กล่าวว่า “...ผู้บริหารควรกระตุ้น สนับสนุนให้การสนับสนุนอย่างจริงจังในการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะอยากเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ มีความรู้ ความเข้าใจในความสำคัญของทักษะดิจิทัล และ แสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการนำทักษะด้านดิจิทัลมาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ให้บุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นวิทยากร หรือเป็นที่เลี้ยงเองซึ่งจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่เป็นวิทยากรหรือเป็นที่เลี้ยงไปด้วยเพราะจะต้องไปศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการอบรม ส่วนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมก็จะได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้เพิ่มขึ้นจากการอบรมด้วย...” (นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 29 มิถุนายน 2566) สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนิกร คุ่มศรีมูล (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานเขตมีนในยุคดีดิจิทัล แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ในยุคดีดิจิทัล คือ ปรับโครงสร้างและอัตรากำลังเพื่อให้การปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพของ

บุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “...เพิ่มจำนวนนักวิชาการคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยสนับสนุน ดูแล ในเรื่องระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบงานอื่น ๆ...” (หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 13 มิถุนายน 2566) และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 กล่าวว่า “...ปรับปรุงกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานเพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีเวลาหาโอกาสในการพัฒนาตนเองเพิ่มมากขึ้น...” (นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 23 มิถุนายน 2566)

2) แนวทางแก้ไขอุปสรรคปัญหาด้านอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ทางด้านเทคโนโลยี และข้อเสนอแนะ ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ทางด้านเทคโนโลยี รวมทั้งปรับปรุงสัญญาเช่า Internet ให้รองรับการปฏิบัติงานที่รวดเร็วทันสมัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานและสามารถทำงานพร้อมกันหลายเครื่องได้ มีจำนวนเพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งานและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอมิกา นัดกระโทก (2565) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานอัยการภาค 3 พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ ควรจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เพียงพอ และสอดคล้องเช่นเดียวกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “...ด้านอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ จัดหาให้เพียงพอและทันสมัยต่อการใช้งาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 13 มิถุนายน 2566)

3) แนวทางแก้ไขอุปสรรคปัญหาหน่วยงาน และข้อเสนอแนะ สถาบันฯ ควรมีเกณฑ์การประเมินทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร และกำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลอย่างชัดเจน ตรงกับความต้องการของบุคลากร และให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรโดยเป็นแผนประจำปี สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรัตน์ แทนหลาบ (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขานุการ สำนักงานระบายน้ำ กรุงเทพมหานคร แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล คือ ควรสำรวจความต้องการของบุคลากรที่จะพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา มีการจัดอบรมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเป็นการเฉพาะภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง และสอดคล้องเช่นเดียวกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 กล่าวว่า “...หน่วยงานควรส่งเสริม กระตุ้น ให้บุคลากรทุกคนสนใจที่จะการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ให้บุคลากรได้วางแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่ตนเองต้องการ จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเฉพาะด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภายในหน่วยงาน โดยพิจารณาหัวข้อจากความต้องการในการอบรมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร...” (นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 23 มิถุนายน 2566)

4) แนวทางแก้ไขอุปสรรคปัญหาด้านงบประมาณในการพัฒนาทักษะดิจิทัล และข้อเสนอแนะ จัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลในหลักสูตรต่างๆ ควรมีการ

จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้บุคลากรเป็นการเฉพาะภายในหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพงษ์ โมทาร์ตัน (2565) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการก้าวสู่สายอุตสาหกรรมดิจิทัล กรณีศึกษา สำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ ควรมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในหน่วยงานเพิ่มขึ้นและผู้บริหารของหน่วยงานควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น และสอดคล้องเช่นเดียวกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า “...หน่วยงานควรมีการจัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่เป็นการเฉพาะของคนในสถาบันฯ...” (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ, 2566, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 20 มิถุนายน 2566)

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ควรมีการประเมินทักษะด้านดิจิทัลและความพร้อมในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร รวมทั้งวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ในการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของหน่วยงานให้มีแบบแผนชัดเจนและมีการกำหนดตัวชี้วัดประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งรายงานผลการพัฒนาให้ผู้บริหารทราบ เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
2. ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรทุกคนต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง (Individual Development Plan) และแนะนำการค้นคว้าวิธีการพัฒนา และค้นหาแหล่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยสามารถเลือกใช้สื่อการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบออนไลน์ที่สำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรทุกช่องทาง ตามหลักการ Anytime Anywhere
3. ควรมีการจัดอบรมหรือจัดหาหลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้ครอบคลุมทุกมิติ เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเลือกศึกษา หาความรู้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลจากหลักสูตรที่ตนเองสนใจและตอบสนองความต้องการของตนเองได้
4. ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเตรียมความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีให้เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร และปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่รองรับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเสถียร คล่องตัวในการทำงาน
5. การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ปรับทัศนคติ ปรับเปลี่ยนความคิดและรูปแบบการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง และควรมีการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังขององค์กรเพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีเวลาในการที่จะพัฒนาตนเองมากขึ้น

6. การสร้างแรงจูงใจ สร้างค่านิยมให้บุคลากรมีความคิดที่จะพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอยู่ตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนทัศนคติ บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ออกแบบกระบวนการพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพมหานคร, สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2563).
วิธีการพัฒนา 70:20:10 Learning Model. ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2566 จาก
http://webportal.bangkok.go.th/upload/user/00000112/News/manual/Develop70_20_10.pdf
- กรุงเทพมหานคร, สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. (2565). แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
 กรุงเทพมหานคร (พ.ศ.2566-2570). กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง
- จันทร์รัตน์ แทนหลาบ. (2564). *การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการระบายน้ำ กรุงเทพมหานคร.*
 การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ณาสวัสดิ์ สวัสดิ์. (2563). *การพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมในยุคดิจิทัล กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม.* การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นิตยา สุริน. (2562). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล : กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล สำนักงานศาลยุติธรรม.*
 การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปวีณา วิริยภาพ. (2565). *การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด.* การค้นคว้าอิสระ
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง. (2563). *การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร.* การค้นคว้าอิสระ
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- รัชนิกร คุ่มศรีมูล. (2564). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานเขตมีนบุรี ในยุคดิจิทัล.*
 การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิเคราะห์เบี่ยงวิถีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.
 กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล.*
 ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2566, จาก
http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process_devskill_didigit.pdf
- สุทธิพงษ์ โมทาร์รัตน์. (2565). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการก้าวสู่ศาลยุติธรรมดิจิทัลกรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม.* การค้นคว้าอิสระ
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- อทิติยา ดาชื่น. (2565). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการปฏิบัติงานสู่ยุคดิจิทัล : กรณีศึกษา
 ที่ทำการปกครองอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร
 มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เอมิกา นัดกระโทก. (2565). การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
 สู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานอัยการภาค 3. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- คนที่ 1 หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนานวัตกรรม (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 มิถุนายน 2566
- คนที่ 2 หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล,
 10 มิถุนายน 2566
- คนที่ 3 หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้ (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2566
- คนที่ 4 นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 มิถุนายน 2566
- คนที่ 5 นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 23 มิถุนายน 2566
- คนที่ 6 นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 29 มิถุนายน 2566