

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์\*  
Digital Technology Applications in Personnel Administration Subdivision, General  
Affairs Division, Office of Permanent Secretary,  
Ministry of Social Development and Human Security

นิตา อุษาจันทรากุล\*\*

Nita Ausajantrakul

6414832030@rumail.ru.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการวิจัยเอกสารและการวิจัยภาคสนาม โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน ผลการศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ การรับ-ส่ง หนังสือราชการ การสร้างหนังสือราชการทั้งหนังสือภายในและภายนอก การเวียนแจ้งหนังสือราชการให้แก่หน่วยงานในสังกัด การจัดเก็บหมวดหมู่หนังสือในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) การสืบค้น ข้อมูลหนังสือราชการ คำสั่ง รวมไปถึงข้อสั่งการต่าง ๆ ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การสร้างชุดข้อมูลผ่าน QR Code ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ด้านบุคลากรมีความหลากหลายด้านการศึกษา และมีความต่างของช่วงอายุ ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้ ด้านทักษะ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการสนับสนุนของหน่วยงาน การขาดแรงจูงใจในการทำงาน และแนวทางในการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้ในทักษะการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร ขอจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย นำระบบพี่เลี้ยงสอนงานมาใช้กับบุคลากร ตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์ หรือมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ในองค์กร

คำสำคัญ: การประยุกต์ใช้ ; เทคโนโลยีดิจิทัล ; สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

Keywords: Applications ; Digital Technology ; Office of Permanent Secretary, Ministry of  
Social Development and Human Security

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

\*\*นักศึกษาระดับปริญญาตรี ภาควิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

สถานการณ์ของโลกในปัจจุบันมีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเรียกสถานการณ์นี้ว่า VUCA World ประเทศไทยในขณะนี้ กำลังเผชิญอยู่กับสภาวะความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งกระแสความเปลี่ยนแปลงได้ทำให้เกิดผลกระทบต่องานต่าง ๆ ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานภาครัฐอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดวิถีคิด ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนพฤติกรรมของผู้คนในสังคมที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทำให้ทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ต่างก็ต้องตระหนักถึงการปรับตัวและพัฒนาทักษะที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้อยู่รอดและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม ความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอาจนำมาซึ่งปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล เนื่องจากขาดความพร้อมด้านอุปกรณ์ ขาดทักษะดิจิทัล อันเนื่องมาจากข้อจำกัดที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐที่มีขนาดใหญ่ มีขั้นตอน กระบวนการ ระเบียบปฏิบัติที่ล้าสมัย ประกอบกับโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของรัฐ ยังไม่สนับสนุนการทำงานของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากยังขาดการจัดเก็บและเชื่อมโยงข้อมูล ในรูปแบบดิจิทัลที่เป็นระบบและบูรณาการ ส่งผลให้ข้อมูลมีความซ้ำซ้อน กระจัดกระจาย ไม่มีคุณภาพ ไม่ถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่พร้อมใช้งาน

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (สป.พม.) ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบราชการให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2566) ซึ่งในแผนปฏิบัติการราชการเรื่องที่ 4 ว่าด้วยการยกระดับพัฒนาองค์การให้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรองรับยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามกระตุ้นให้บุคลากรต้องทบทวนตนเองเพื่อให้เกิดการคิดใหม่ ทำใหม่ ไม่ยึดติดกับรูปแบบและการทำงานแบบเดิม เน้นการพัฒนาทักษะบุคลากร (Skillsets) ในการทำงานยุคดิจิทัล เน้นการปลูกฝังบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง มุ่งประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน เพื่อผลักดันการทำงานให้เข้าสู่ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์หรือที่เรียกกันว่า e-Government เพื่อให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (สป.พม.) ในการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

ดังนั้น ผู้วิจัย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน และแนวทางในการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กอกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากรของงานวิจัยนี้ ได้แก่ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่กลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) คัดเลือกจากข้าราชการ พนักงานราชการ และเจ้าหน้าที่กลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ และสามารถให้ข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย จำนวน 9 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มอำนาจการ จำนวน 1 คน เจ้าพนักงานธุรการอาวุโส จำนวน 1 คน เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน จำนวน 1 คน เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน นักจัดการงานทั่วไป จำนวน 1 คน เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 2 คน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานด้านสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ มีลักษณะคำถามในประเด็นหลักให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบ และทำการสัมภาษณ์รายบุคคล ซึ่งจะใช้ชุดคำถามเดียวกัน โดยมีการแจ้งนัดหมายการสัมภาษณ์ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบ พร้อมกับมีการขออนุญาตบันทึกข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน อีกทั้ง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัว และข้อมูลส่วนบุคคล

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

จากการศึกษา พบว่า ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้พฤติกรรมของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แต่ภาครัฐและบุคลากรภาครัฐยังคงชินกับวิธีการทำงาน ในรูปแบบเดิม ทำให้ขาดทักษะด้านดิจิทัล ประกอบกับหน่วยงานเองก็ยังขาดการสร้างแรงจูงใจในการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้ทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลได้ จึงเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการขัดขวางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภาครัฐ ส่งผลต่อการบริหารจัดการของภาครัฐทำให้ต้องมีการปรับตัว

และพัฒนาให้มีความทันสมัยและเข้มแข็ง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (สป.พม.) ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบราชการให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2566) ซึ่งในแผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 4 ว่าด้วยการยกระดับพัฒนาองค์การให้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรองรับยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามกระตุ้นให้บุคลากรต้องทบทวนตนเองเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ทำใหม่ ไม่ยึดติดกับรูปแบบและการทำงานแบบเดิม เน้นการพัฒนาทักษะบุคลากร (Skillsets) ในการทำงาน ยุคดิจิทัล เน้นการปลูกฝังบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง มุ่งประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน เพื่อผลักดันการทำงานให้เข้าสู่ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์หรือที่เรียกกันว่า e-Government เพื่อให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (สป.พม.) ในการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารการจัดการภาครัฐ มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

กลุ่มอำนวยการ กองกลาง ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งในสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (สป.พม.) ซึ่งมีภารกิจและหน้าที่หลักในการติดต่อประสานราชการระหว่างหน่วยงานในสังกัดทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน จึงต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองให้มีความทันสมัยและเข้มแข็ง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการนี้ บุคลากร กลุ่มอำนวยการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จึงได้นำทักษะ ความสามารถ และศักยภาพในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น การรับ-ส่ง หนังสือราชการ การสร้างหนังสือราชการทั้งหนังสือภายในและภายนอก การเวียนแจ้งหนังสือราชการให้แก่หน่วยงานในสังกัด การจัดเก็บหมวดหมู่หนังสือในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) การสืบค้นข้อมูลหนังสือราชการ คำสั่ง รวมไปถึงข้อสั่งการต่าง ๆ ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การสร้างชุดข้อมูลผ่าน QR Code เพื่อให้สามารถดาวน์โหลดเอกสารได้ง่ายขึ้น ไม่ต้องใช้การถ่ายเอกสารหลายชุด ให้สิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น ทำให้สามารถลดต้นทุนและประหยัดงบประมาณไปด้วย รวมไปถึงติดต่อประสานงานผ่านทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และการใช้งานผ่านแอปพลิเคชัน Line, Facebook, Tiktok ฯลฯ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานไม่ว่าเป็นการใช้งานผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือผ่านช่องทางแอปพลิเคชันต่าง ๆ ส่งผลให้การปฏิบัติราชการเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์มากยิ่งขึ้น สามารถแยกเก็บชุดข้อมูลได้เป็นหมวดหมู่เป็นระบบมากขึ้น ทำให้การสูญหายของเอกสารลดน้อยลง และทำให้สามารถตรวจสอบขั้นตอนและการดำเนินงานได้ว่าอยู่ที่ไหน ใครเป็นเจ้าของเรื่อง และดำเนินการไปถึงขั้นตอนไหนแล้ว

2. ปัญหาและอุปสรรคในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานของบุคลากร กลุ่มอำนวยการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

จากการศึกษา พบว่า ความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นำมาซึ่งปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล เนื่องจากขาดความพร้อมด้านอุปกรณ์ ขาดทักษะดิจิทัล อันเนื่องมาจากข้อจำกัดที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐที่มีขนาดใหญ่ มีขั้นตอน กระบวนการ ระเบียบปฏิบัติที่ล้าสมัย ประกอบกับโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของรัฐ ยังไม่สนับสนุนการทำงานของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากยังขาดการจัดเก็บและเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลที่เป็นระบบและบูรณาการ ส่งผลให้ข้อมูลมีความซ้ำซ้อน กระจัดกระจาย ไม่มีคุณภาพ ไม่ถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่พร้อมใช้งาน

ขณะเดียวกัน บุคลากรภาครัฐเองก็ยังคงคุ้นชินกับวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม ขาดทักษะด้านดิจิทัล และหน่วยงานเองก็ยังคงขาดการสร้างแรงจูงใจในการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้ทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลได้ จึงเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการขัดขวางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภาครัฐ

ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สรุปปัญหาและอุปสรรคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้ ดังนี้

### 2.1 ปัญหาด้านบุคลากร

บุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีความหลากหลายด้านการศึกษา และมีความต่างของช่วงอายุ ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้ ประกอบกับการไม่เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่มีแรงจูงใจในการเปิดรับ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ จึงไม่ยินยอมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อไป

### 2.2 ปัญหาด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

แม้ว่า บุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จะมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน แต่ส่วนใหญ่การใช้งานมักเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการปฏิบัติงาน มีส่วนหนึ่งที่ได้รับการอบรม ให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้ศึกษา แต่ก็มีส่วนหนึ่งที่ไม่ได้รับการสอนงาน การอบรม และการเรียนรู้ผ่านคู่มือ ทำให้บางครั้ง งานที่ออกมาจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และแทนที่จะลดเวลาในการทำงาน กลับเป็นการเพิ่มเวลาในการทำงาน เนื่องจากต้องมาศึกษาการใช้ระบบในขณะที่ต้องปฏิบัติงาน แทนที่จะได้รับการอบรมให้ความรู้และการสอนงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง

### 2.3 ปัญหาด้านการสนับสนุนของหน่วยงาน

2.3.1 การสนับสนุนด้านงบประมาณ งบประมาณที่กลุ่มอำนาจการ กองกลางได้รับจัดสรรในแต่ละปีงบประมาณมีข้อจำกัด ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาช่วยในการทำงาน ไม่สามารถดำเนินการไปได้ เนื่องจากไม่มีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดซื้อเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดแคลนและไม่สามารถนำมาเพิ่มประสิทธิภาพหรือซ่อมแซมอุปกรณ์เดิมให้สามารถใช้งานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้อุปกรณ์ที่มีไม่รองรับต่อระบบการใช้งานส่งผลต่อการทำงาน และระยะเวลาในการทำงาน จำนวนผู้ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ผ่านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นำมาสู่การไม่มีประสิทธิภาพของผลงานและการปฏิบัติงาน

2.3.2 การสนับสนุนการเพิ่มทักษะ องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรที่ไม่ได้รับการสอนงาน และการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาอย่างมากในการทำงานแต่ละชิ้นงาน การมีความรู้ที่ไม่เพียงพอเองก็ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้งานผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง ต้องกลับมาแก้ไขหลายครั้งใน 1 ชิ้นงาน แทนที่จะเป็นการประหยัดเวลา และลดขั้นตอนในการทำงาน กลับสวนทางกันกลายเป็นการเพิ่มเวลาและเพิ่มขั้นตอนในการทำงาน

#### 2.4 ปัญหาการขาดแรงจูงใจในการทำงาน

บุคลากรส่วนหนึ่ง ไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่ได้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และให้ความรู้ดังกล่าว อีกทั้งไม่ได้บังคับใช้การใช้งานอิเล็กทรอนิกส์กับทุกหน่วยงานในสังกัด ทำให้บางชิ้นงานมาเป็นเอกสารฉบับจริง บางชิ้นงานอยู่ในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานจึงต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากไม่ได้มีการบังคับใช้อย่างจริงจัง จึงกลายมาเป็นการเพิ่มภาระงานให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานหลายช่องทาง แทนการใช้งานผ่านระบบเดียวกันทั้งกระทรวง

#### 3. แนวทางในการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

จากการศึกษา พบว่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของหน่วยงานได้ทันต่อสถานการณ์ และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ บุคลากรจึงได้เสนอแนวทางในการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร กลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ดังนี้

3.1 จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้ในทักษะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร สร้างการรับรู้และให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดึงศักยภาพที่มีอยู่ของบุคลากรออกมาใช้ให้เต็มที่ ผ่านบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ พร้อมติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรม เพื่อสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และชำนาญในงานของตน ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการทำงาน และเพื่อเป็นต้นแบบ/แบบอย่างในการนำความรู้ไปเผยแพร่ต่อ เพื่อสร้างองค์การให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

3.2 ขอจัดสรรงบประมาณ ในการจัดซื้อจัดจ้าง หรือวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย รองรับการใช้งานและระบบการทำงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบัน และจัดหาให้มีจำนวนที่เพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อรองรับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

3.3 ควรนำระบบพี่เลี้ยงสอนงาน มาใช้กับบุคลากร เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และสอนงาน เพื่อให้มีบุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

3.4 ควรมีการประชุมสัมมนา หรือมีการจัดกิจกรรม/โครงการ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม มีเป้าหมายร่วมกัน พัฒนาเป็นเครือข่ายที่นำไปสู่การมีพลังร่วม เพื่อพัฒนาแบบแผนทางความคิดที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ในองค์กร

อภิปรายผล

ข้อค้นพบของงานวิจัย การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ  
กึ่งกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีประเด็นการอภิปราย ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กึ่งกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เกิดขึ้นจากความตระหนักถึงความจำเป็น  
ในการพัฒนาระบบราชการให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2566)  
ซึ่งในแผนปฏิบัติการราชการเรื่องที่ 4 ว่าด้วยการยกระดับพัฒนาองค์การให้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อรองรับยุคดิจิทัล  
อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามกระตุ้นให้บุคลากรต้องทบทวนตนเองเพื่อให้มีการคิดใหม่ ทำใหม่ ไม่ยึดติด  
กับรูปแบบและการทำงานแบบเดิม เน้นการพัฒนาทักษะบุคลากร (Skillsets) ในการทำงานยุคดิจิทัล เน้นการ  
ปลูกฝังบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง มุ่งประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการ  
ปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน เพื่อผลักดันการทำงานให้เข้าสู่ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์  
หรือที่เรียกกันว่า e-Government สอดคล้องกับการแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งบัญญัติเกียรติ  
การะเวกพันธ์ุ (2565, หน้า 31) ที่ได้อธิบายว่า การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)  
คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำเอาหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ  
และการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการ  
บริหารงานของภาคเอกชน เช่น ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คิดนอกกรอบ (Out of the box)  
และยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered) มาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เพื่อเปลี่ยนแปลง  
ระบบต่าง ๆ ของภาครัฐ เพื่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชนเป็นสำคัญ

บุคลากร กลุ่มอำนาจการ กึ่งกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของ  
มนุษย์ จึงได้นำทักษะ ความสามารถ และศักยภาพในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน  
เช่น การรับ-ส่ง หนังสือราชการ การสร้างหนังสือราชการทั้งหนังสือภายในและภายนอก การเวียนแจ้งหนังสือ  
ราชการให้แก่หน่วยงานในสังกัด การจัดเก็บหมวดหมู่หนังสือในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน  
พัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) การสืบค้นข้อมูลหนังสือราชการ คำสั่ง รวมไปถึงข้อสั่งการต่าง ๆ ผ่านระบบ  
สารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่ว่า "...บุคลากรของกลุ่ม  
อำนาจการ กึ่งกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้มีการนำ  
เทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ผ่านการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานพัฒนารัฐบาล  
ดิจิทัล (สพร.) เพื่อช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเอกสารที่มีเป็นจำนวนมาก โดยนำมาจัดเก็บเป็นหมวดหมู่  
ทำให้การสืบค้นข้อมูลง่าย สะดวก และรวดเร็วขึ้น อีกทั้งยังทำให้สามารถสื่อสารกันได้ทุกที่ ทุกเวลา  
เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการสั่งการ ติดต่อประสานการปฏิบัติงาน ทำให้งานดำเนินต่อไปได้  
โดยไม่ติดขัด และมีประสิทธิภาพ..."

นอกจากนี้ยังมีการสร้างชุดข้อมูลผ่าน QR Code เพื่อให้สามารถดาวน์โหลดเอกสารได้ง่ายขึ้น  
ไม่ต้องใช้การถ่ายเอกสารหลายชุด ให้สิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น ทำให้สามารถลดต้นทุนและประหยัด  
งบประมาณไปด้วย รวมไปถึงติดต่อประสานงานผ่านทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และการใช้งาน  
ผ่านแอปพลิเคชัน Line, Facebook, Tiktok ฯลฯ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ที่ว่า  
"...มีการสร้าง-ใช้งาน QR CODE เพื่อจัดทำแบบตอบรับ – แจ้งการรายงานตัวในการปฏิบัติหน้าที่  
และส่งเอกสารให้กับบุคลากรของหน่วยงานในสังกัด, มีการประสานการปฏิบัติงานผ่านแอปพลิเคชันไลน์..."  
และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งสุภาพรณ

อนุตรกุล (2564) ได้อธิบายว่า ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐานที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในลักษณะ “ทำน้อย ได้มาก” หรือ “Work less but get more impact เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากร สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้ได้รับโอกาสการทำงานที่ดีและเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ (Learn and Growth)

ประเด็นที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคการในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ปัญหาและอุปสรรคการในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้ ดังนี้

#### 1. ปัญหาด้านบุคลากร

บุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีความหลากหลายด้านการศึกษา และมีความต่างของช่วงอายุ ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้ ประกอบกับการไม่เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่มีแรงจูงใจในการเปิดรับ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ จึงไม่ยินยอมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริวรรณ ดวงงาม (2564) ได้ศึกษา การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในงานคดีของสำนักงานอัยการสูงสุด : กรณีศึกษาสำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า บุคลากรบางคนกลัวการเปลี่ยนแปลงไม่ยอมรับเทคโนโลยี เพราะกลัวการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ที่ว่า “...ปัญหาและอุปสรรคการในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานของบุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ คือ ความไม่พร้อมของบุคลากรในการรับรู้ และใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล เนื่องจากไม่เปิดใจยอมรับในการเปลี่ยนแปลง จึงไม่ยอมรับและเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น...”

#### 2. ปัญหาด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

แม้ว่า บุคลากรกลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จะมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน แต่ส่วนใหญ่การใช้งานมักเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการปฏิบัติงาน มีส่วนหนึ่งที่ได้รับการอบรม ให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้ศึกษา แต่ก็มีอีกส่วนหนึ่งที่ไม่ได้รับการสอนงาน การอบรม และการเรียนรู้ผ่านคู่มือ ทำให้บางครั้ง งานที่ออกมาจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และแทนที่จะลดเวลาในการทำงาน กลับเป็นการเพิ่มเวลาในการทำงาน เนื่องจากต้องมาศึกษาการใช้ระบบในขณะที่ต้องปฏิบัติงาน แทนที่จะได้รับการอบรมให้ความรู้และการสอนงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่ว่า “...เนื่องจากตัวเองเพิ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและดูแลกลุ่มอำนาจการ ซึ่งมีภารกิจหน้าที่หลากหลายทั้งในด้านงานสารบรรณ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านงานราชพิธี รัฐพิธีและงานพิธี แต่ไม่ได้มีความรู้ในงานด้านนี้มาก่อน ทำให้ค่อนข้างยากในระยะเริ่มต้น แต่โชคดีเจ้าหน้าที่ทุกคนช่วยกัน บางคนเข้ามาช่วยสอนงานจนเสมือนเป็นพี่เลี้ยงดูแล และให้ความช่วยเหลือในการทำงาน นอกจากการช่วยเหลือดังกล่าว ก็ค่อยๆ เรียนรู้ไปในขณะปฏิบัติหน้าที่ และเรียนรู้ผ่านระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2564 จึงทำให้ต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการปรับตัวเรียนรู้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ...” และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่ว่า “...เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพิ่งได้มีการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้เมื่อปี พ.ศ. 2564 ซึ่งมีกองกลาง โดยกลุ่มอำนาจการ และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร



เป็นกองที่นำร่องในการใช้ระบบดังกล่าว ทำให้ทุกคนต้องเหมือนกับว่าเริ่มต้นจากศูนย์ อีกทั้งยังไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงค่อนข้างมาก และทักษะในการรับรู้ของแต่ละคนก็แตกต่างกัน จึงทำให้เป็นปัญหา...”

### 3. ปัญหาด้านการสนับสนุนของหน่วยงาน

3.1 ปัญหาการสนับสนุนด้านงบประมาณ งบประมาณที่กลุ่มอำนวยการ กองกลางได้รับจัดสรรในแต่ละปีงบประมาณมีข้อจำกัด ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาช่วยในการทำงาน ไม่สามารถดำเนินการไปได้ เนื่องจากไม่มีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดซื้อเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดแคลนและไม่สามารถนำมาเพิ่มประสิทธิภาพหรือซ่อมแซมอุปกรณ์เดิมให้สามารถใช้งานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้อุปกรณ์ที่มีไม่รองรับต่อระบบการใช้งานส่งผลต่อการทำงาน และระยะเวลาในการทำงาน จำนวนผู้ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ผ่านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นำมาสู่การไม่มีประสิทธิภาพของผลงานและการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่ว่า “...อีกหนึ่งปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการทำงานคือปัญหาของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ที่ไม่รองรับกับระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งต้องใช้ Window 10 ขึ้นไปในการใช้งาน ในขณะที่คอมพิวเตอร์ในสำนักงานฯ บางส่วน ยังมีคุณภาพที่ไม่รองรับกับการใช้งานดังกล่าว...” และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนอื่น ๆ ก็มีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องของงบประมาณในการจัดสรรอุปกรณ์ให้มีเพียงพอต่อความต้องการ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องสแกนเอกสาร เครื่องปริ้นเตอร์ หมึกปริ้นเตอร์ และมองว่าปัจจุบัน อุปกรณ์ที่มีอยู่หลาย ๆ เครื่องไม่ได้รองรับกับการใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบัน ทำให้ประสิทธิภาพของอุปกรณ์ไม่สอดคล้องกับการใช้งานในปัจจุบัน และการจัดสรรงบประมาณสำหรับการบำรุง รักษา และซ่อมแซมอุปกรณ์ให้ใช้ได้ดังเดิม ก็เป็นสิ่งสำคัญ

3.2 ปัญหาการสนับสนุนการเพิ่มทักษะ องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร การที่ไม่ได้รับการสอนงาน และการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลายาวนานในการทำงานแต่ละชิ้นงาน การมีความรู้ที่ไม่เพียงพอเองก็ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้งานผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง ต้องกลับมาแก้ไขหลายครั้งใน 1 ชิ้นงาน แทนที่จะเป็นการประหยัดเวลา และลดขั้นตอนในการทำงาน กลับสวนทางกันกลายเป็นการเพิ่มเวลาและเพิ่มขั้นตอนในการทำงาน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ที่ว่า “...แม้จะมีแผนปฏิบัติการในเรื่องการยกระดับการพัฒนาองค์กรให้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อรองรับยุคดิจิทัล ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร การปรับโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่น ตลอดจนพัฒนากฎหมาย ระเบียบ ประกาศต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศให้ได้มาตรฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะบุคลากร (Skillsets) ในการทำงานยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 ทั้งการปลูกฝังบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มุ่งประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน และสื่อสารนั้น แต่ในความเป็นจริง กลับไม่ได้มีการสนับสนุนและส่งเสริมการเพิ่มทักษะและองค์ความรู้ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเท่าที่ควร จึงทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ได้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้...” และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 ที่ว่า “...ตอนที่เข้ามาทำงานสัปดาห์แรก แล้วได้รับมอบหมายให้สร้างหนังสือราชการ 1 เรื่อง โดยที่ไม่มีสอนงานกันมาก่อน ทำให้รู้สึกเครียดและกดดันมาก มีเพียงหนังสือที่สอนเรื่องการเขียนหนังสือราชการ

ซึ่งทำให้ต้องใช้เวลาทั้งวันในการสร้างหนังสือ 1 เรื่อง อีกทั้งยังมีข้อผิดพลาดมากมาย กว่าจะได้หนังสือ 1 เรื่องต้องหมดกระดาษไปเกือบ 1 รีม ถือว่าสิ้นเปลืองทรัพยากรมาก ถ้าได้มีอบรมให้ความรู้ มีการสอนงาน โดยรุ่นพี่ หรือมีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา คิดว่าปัญหาเหล่านี้คงไม่เกิดขึ้น...”

#### 4. ปัญหาการขาดแรงจูงใจในการทำงาน

บุคลากรส่วนหนึ่ง ไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่ได้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และให้ความรู้ดังกล่าว อีกทั้งไม่ได้บังคับใช้การใช้งาน อิเล็กทรอนิกส์กับทุกหน่วยงานในสังกัด ทำให้บางชิ้นงานมาเป็นเอกสารฉบับจริง บางชิ้นงานอยู่ในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานจึงต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากไม่ได้มีการบังคับใช้อย่างจริงจัง จึงกลายมาเป็นการเพิ่มภาระงานให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานหลายช่องทาง แทนการใช้งานผ่านระบบเดียวกันทั้งกระทรวง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ที่ว่า “...บุคลากรขาดแรงจูงใจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญว่าเทคโนโลยีดิจิทัล จะช่วยจัดการข้อมูลจำนวนมากได้อย่างไร และไม่คิดว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะมองว่าการใช้เอกสารเหมือนเดิมคืออยู่แล้ว เนื่องจากสามารถอ่านได้ง่าย นำมาตรวจทานได้ง่าย การจัดเก็บก็เก็บลงแฟ้มงาน หากทำในคอมพิวเตอร์ ก็จะทำให้ไม่สามารถจับต้องเอกสารฉบับจริงได้ ยุ่งยากต่อการทำงาน...” และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 ที่ว่า “...ไม่มีแรงจูงใจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพราะการที่ทำงานได้มากกว่าคนอื่น จะต้องกลายเป็นว่าต้องมารับภาระงานที่มากกว่าคนอื่น ทั้งที่ตำแหน่งของเราเป็นลูกจ้าง แต่ต้องมานั่งเรียนรู้การทำงานที่ยากกว่า และรับภาระงานที่เยอะมากกว่า ดังนั้น หากคนอื่นไม่ปรับตัวมาเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ก็มองว่า ส่วนตัวคงจะไม่อยากเรียนรู้เพิ่มเติมอีกแล้ว เพราะไม่อยากสร้างภาระงานที่มากเกินไปจนความจำเป็น...”

ประเด็นที่ 3 แนวทางในการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรกลุ่มอำนวยการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พบว่าบุคลากรได้มีการเสนอแนวทางในการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรกลุ่มอำนวยการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ดังนี้

1. จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้ในทักษะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร สร้างการรับรู้และให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดึงศักยภาพที่มีอยู่ของบุคลากรออกมาใช้ให้เต็มที่ ผ่านบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ พร้อมติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรม เพื่อสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และชำนาญในงานของตน ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการทำงาน และเพื่อเป็นต้นแบบ/แบบอย่างในการนำความรู้ไปเผยแพร่ต่อ สร้างองค์การให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เรื่องหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดย Kossek and Block, 2002 (อ้างถึงใน สุจิตรา รัตนันท์, 2565, หน้า 23) ที่ว่า การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่เป็นทางการในการพัฒนาพนักงานสำหรับงานปัจจุบัน เช่น การสอนพนักงานในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ หรือการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในเรื่องของนโยบายและความคาดหวังขององค์การ เพื่อช่วยเพิ่มพูนทักษะความสามารถของบุคคล ให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละบุคคลทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง การฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยเสริมจุดเด่น แก้ไขจุดด้อย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ที่ว่า “...ควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้กับบุคลากร พร้อมติดตามและประเมินผลภายหลังการอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจของบุคลากร ให้ตระหนักถึงความสำคัญ การใช้งาน และประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน...”

2. ขอจัดสรรงบประมาณ ในการจัดซื้อจัดจ้าง หรือวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย รองรับการใช้งานและระบบการทำงานสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบัน และจัดหาให้มีจำนวนที่เพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อรองรับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริวรรณ ดวงงาม (2564) ได้ศึกษา การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในงานคดีของสำนักงานอัยการสูงสุด : กรณีศึกษาสำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาควรสนับสนุนงบประมาณจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยรองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569 ในมิติที่ 2 เรื่องประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าจะมีการจัดสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 ที่ว่า “...หน่วยงานต้องสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดซื้อ จัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ที่รองรับกับระบบงานสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งต้องใช้ Window 10 ขึ้นไปในการใช้งาน ในขณะที่คอมพิวเตอร์ในสำนักงานฯ ส่วนใหญ่ ยังมีคุณภาพที่ไม่รองรับกับการใช้งานและการขาดแคลนอุปกรณ์สำนักงาน ...”

3. ควรนำระบบพี่เลี้ยงสอนงาน มาใช้กับบุคลากร เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และสอนงาน เพื่อให้มีบุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับเทคนิคที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสุจิตรา ธานันท์ (2565, หน้า 134 - 135) และวันชัย ปานจันทร์ (2564, หน้า 326 - 360) ที่ว่า การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยรุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงกว่าให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้อง จะช่วยสร้างเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และเป็นเทคนิคที่จะช่วยให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต รวมถึงงานวิจัยของคณิศร ไชยศิลป์ (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรศาลยุติธรรมในยุคดิจิทัล กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม ที่พบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกขณะปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การดูงานนอกสถานที่ การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการเป็นวิทยากรในหน่วยงาน จะช่วยพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลได้ และสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่ว่า “...ระบบพี่เลี้ยงจะช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และสอนงาน ของบุคลากรกลุ่มอำนวยการ กองกลาง ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ การอบรมผ่านโปรแกรม Zoom ฯลฯ แก่บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ทั้งที่อยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น...”

4. ควรมีการประชุมสัมพันธ์ หรือมีการจัดกิจกรรม/โครงการ เพื่อสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน พัฒนาเป็นเครือข่ายที่นำไปสู่การมีพลังร่วม เพื่อพัฒนาแบบแผนทางความคิดที่เป็นระบบ

เพื่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ในองค์กร สอดคล้องกับเทคนิคที่สนับสนุนให้เกิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสุจิตรา ธนานันท์ (2565, หน้า 134 - 135) และวันชัย ปานจันทร์ (2564, หน้า 326 - 360) ที่ว่า ควรมีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารกับบุคลากร เพื่อพัฒนาให้เกิดความตระหนักและ การรู้คุณค่าของเทคโนโลยีในแง่การเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง เพื่อให้บุคลากร ทุกกลุ่ม ทุกช่วงอายุได้ตระหนักเห็นความสำคัญ ทั้งนี้ องค์กรควรต้องให้การสนับสนุนให้เกิดการศึกษา กับบุคลากรที่อาวุโสซึ่งมีข้อจำกัดหรือมีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีโดยไม่ได้ตั้งใจ เพื่อให้รู้ถึงคุณค่าของ เทคโนโลยีอันถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จทั้งต่อบุคคลและองค์กร และควรมีการสร้าง แรงจูงใจและความผูกพัน ให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นจากพลัง ความร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารหรือองค์กรจึงต้องมีนโยบายที่เด่นชัดในการส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างมีจุดหมาย ผ่านการกำหนดเป็นค่านิยม วิสัยทัศน์ หรือพันธกิจขององค์กร ควรมีการจัดสรรงบประมาณ ในการฝึกอบรม มีการผลักดันให้ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน ระหว่างฝ่าย เพื่อให้บุคลากร ได้รับการฝึกฝนทักษะ เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ พร้อมยกย่องเชิดชู หรือให้รางวัลแก่บุคลากรหรือ ทีมที่มีการใฝ่รู้ เพื่อให้เห็นคุณค่าและเป็นที่ยอมรับในสังคมองค์กรด้วย สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ที่ว่า “...ควรมีการประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ ความเข้าใจของบุคลากร ให้ตระหนักถึง ความสำคัญ การใช้งาน และประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ทุกคนมีความเต็มใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของ ตนเองอย่างเต็มที่...” และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ที่ว่า “...ปัจจุบัน บุคลากรขาดความรู้สึกร่วมกัน จึงควรมี การประชาสัมพันธ์ เชิญชวน ให้มีการตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นเครือข่ายที่มีพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาแบบแผนทางความคิดที่เป็นระบบ ผ่านความรู้สึกการเป็นเจ้าของเทคโนโลยีร่วมกัน...”

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร กลุ่มอำนาจการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อนำมา ประกอบการวางแผนการจัดการความรู้ โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาจัดเป็นทำแผนงานสำหรับการนำไปปฏิบัติต่อไป

2. สนับสนุนให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สร้างความเข้าใจ ทศนคติ สร้างแรงจูงใจและความผูกพัน ให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันและมีความผูกพันต่อองค์กร สร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมใหม่ผ่านการประสานการปฏิบัติ การพูดคุยให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน รวมไปถึงการจัดกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อสร้างบรรยากาศที่หรือเอื้อให้ บุคลากรได้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างตนเองเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน เคารพในศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ ความเสมอภาค และความเท่าเทียม ให้ความอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็น ประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ จนสามารถพัฒนาตนเองให้กลายมาเป็นบุคลากรผู้รอบรู้ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและ การดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2565). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2569. ค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2566, จาก <https://hrm.m-society.go.th/wp-content/uploads/2022/02-2565-2569.pdf>
- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2566). แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. ค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2566, จาก [https://www.msociety.go.th/ewtadmin/ewt/mso\\_web/download/article/article20220909164426.pdf](https://www.msociety.go.th/ewtadmin/ewt/mso_web/download/article/article20220909164426.pdf)
- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2566). ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มอำนวยการกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. ค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2566, จาก <https://hrm.m-society.go.th/>
- เกวรินทร์ ละเอียดดีนันท์. (2559). การยอมรับเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคทางออนไลน์ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร. ค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2564, จาก [http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1883/1/kewwarin\\_laei.pdf](http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1883/1/kewwarin_laei.pdf)
- คณิงจิตร ไชยศิลป์ (2564). การพัฒนาบุคลากรสายยุติธรรมในยุคดิจิทัล กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จักรภพ ธรรมณี. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- จักรภพ ธรรมณี. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 7302 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ทิพย์ายุ วันเนา (2564). การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษากลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 7402 การนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ปิยากร หวังมหาพร. (2560). รัฐประศาสนศาสตร์ไทย การจัดการภาครัฐแบบประชารัฐ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). ปทุมธานี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- พีระจิตร์ โสมะภีร์ (2564). *การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 : กรณีสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 7403 สัมมนา นโยบาย และการจัดการสาธารณะ.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วงพักตร์ ภูพันธ์ศรี. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6201 องค์การและนวัตกรรมในองค์การ.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วันชัย ปานจันทร์. (2564). *หลักการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิภาวรรณ เกษมสุขบท (2564). *การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6201 องค์การและนวัตกรรมในองค์การ.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วรรณศม เมฆสุวรรณ. (2562). *นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริวรรณ ดวงงาม (2564). *การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในงานคดีของสำนักงานอัยการสูงสุด : กรณีศึกษา สำนักงานอัยการจังหวัดสมุทรปราการ. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ศุภโชค เทพหวัง (2564). *การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของสำนักงานคดีอาญา สำนักงานอัยการสูงสุด สู่องค์กรดิจิทัล. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- สุจิตรา ธนานันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.
- สุภาพรณ อนุตรกุล. (2564). *ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy).* ค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2566, จาก <https://erp.mju.ac.th/acticleDetail.aspx?qid=1246>

- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ. (2562). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562. ค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2566, จาก [https://www.businesseventsthailand.com/uploads/image\\_file/file/210428-file- DJheavqU.pdf](https://www.businesseventsthailand.com/uploads/image_file/file/210428-file- DJheavqU.pdf)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). ค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2566, จาก [https://www.nesdc.go.th/download/Plan3/Doc/Plan13\\_Final.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/Plan3/Doc/Plan13_Final.pdf)
- อสมมา กุลวานิชไชยนันท์. (2566). ROAD TO DATA-DRIVEN ORGANIZATIONS หนทางสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล. กรุงเทพมหานคร: พราว เพรส (2002).
- อดิพร เกิดเรือง. (2564). การบริหารภาวะความปรกติใหม่สำหรับผู้นำองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อรุณ รักรธรรม. (2525). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. อเนก เพิ่มวงศ์เสนีย์ (บรรณาธิการ). (2547). มิติใหม่ของระบบราชการไทย ในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: ไอเดีย สแควร์

#### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

(ข้าราชการ พนักงานราชการ และเจ้าหน้าที่กลุ่มอำนวยการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวง การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์)

- คนที่ 1 ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 23 มิถุนายน 2566
- คนที่ 2 เจ้าพนักงานธุรการอาวุโส. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 22 มิถุนายน 2566
- คนที่ 3 เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 23 มิถุนายน 2566
- คนที่ 4 เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 23 มิถุนายน 2566
- คนที่ 5 นักจัดการงานทั่วไป. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 22 มิถุนายน 2566
- คนที่ 6 เจ้าพนักงานธุรการ. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 22 มิถุนายน 2566
- คนที่ 7 เจ้าพนักงานธุรการ. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 23 มิถุนายน 2566
- คนที่ 8 เจ้าหน้าที่สนับสนุนงานด้านสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 22 มิถุนายน 2566
- คนที่ 9 เจ้าหน้าที่สนับสนุนงานด้านสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์. (2566), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 22 มิถุนายน 2566