

การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม\*

The Personnel Development in Digital Skills of Human Resources Division,  
Office of the Permanent Secretary, Ministry of Transport

จิรัชญา เหลืองทองวนิช\*\*

Jiratchaya Loungthongwanich

6514832030@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม และศึกษาปัญหาอุปสรรคการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะทางด้านดิจิทัลด้านการใช้งานโปรแกรมตารางคำนวณ การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต การใช้งานการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้งานโปรแกรมนำเสนอ และการใช้งานโปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล เป็นทักษะที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนาทักษะที่บุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนา คือ การสอนงานในลักษณะระบบพี่เลี้ยง การลงมือปฏิบัติจริง การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านช่องทางออนไลน์ การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้น ล้วนมีผลต่อการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร และการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนางาน ในขณะที่ การศึกษาดูงาน และการสัมมนา เป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บุคลากรกองบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากไม่ใช่หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง โดยปัญหาอุปสรรค คือ 1) อุปสรรคการทำงานและระบบปฏิบัติการของคอมพิวเตอร์ 2) อินเทอร์เน็ตในหน่วยงานไม่เสถียร 3) บุคลากรอาจไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาด้านนี้ 4) บุคลากรขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ หรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของตนเอง ดังนั้น 1) ควรมีการสร้างการเรียนรู้เป็นประจำให้แก่บุคลากร หรือจัดทำ Knowledge Management 2) ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร

**คำสำคัญ:** การพัฒนาบุคลากร; ทักษะทางด้านดิจิทัล; แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

**Keywords:** Personnel Development; Digital Skills; Development Approach in Digital Skills

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

\*\*นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะเป็นด้านการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด การเชื่อมโยงเศรษฐกิจระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมการค้าการลงทุน หรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีดิจิทัลที่ถูกพัฒนาอย่างรวดเร็ว นั้น ส่งผลให้หลายหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างก็ต้องปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนี้ เพื่อรองรับการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น โดยในหลายหน่วยงานมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงาน เช่น การเตรียมความพร้อมบุคลากร การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การสร้างกลยุทธ์ในการสรรหาบุคคล และการพัฒนาบุคลากร (Anwar and Abdullah, 2021, p.35) ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่มุ่งเน้นรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับหน่วยงาน ดังนั้นแล้วการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้การขับเคลื่อนหน่วยงานเป็นไปตามเป้าประสงค์ หรือพันธกิจของหน่วยงาน โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายมิตินี้ ถือเป็นความท้าทายในการพัฒนาประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด - 19 ได้เพิ่มความสำคัญของการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชัน และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ (Stofkova et al., 2022) อีกทั้งเป็นการกระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนหลายหน่วยงานเร่งปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์การที่เกิดขึ้น จากสถานการณ์ดังกล่าวนี้ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทอย่างเต็มรูปแบบในทุกหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565, หน้า 136 – 137) ในหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ได้กำหนดกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล ดังนั้น การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากร จึงเป็นอีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2567, หน้า 30 – 43) จึงได้ดำเนินการจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566 – 2570 โดยมีประเด็นการพัฒนา 3 ประเด็น ดังนี้ 1) การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา มีเป้าหมายคือ หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการตื่นรู้ และปรับตัว องค์กรแห่งการมีพฤติกรรมที่ดี และองค์กรแห่งการมีส่วนร่วม 2) การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายคือ บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิด และทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะด้านดิจิทัล

เพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีเป้าหมายคือ บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนภารกิจ และพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการประชาชน

จากความเป็นมาและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ในประเด็นความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน รวมไปถึงปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม
- 2) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้ 1) การวิจัยเอกสาร โดยการเก็บข้อมูลจากตำรา บทความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย เอกสารของทางราชการ 2) การเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้การคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Selection) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566ก, หน้า 46) จำนวน 10 คน โดยใช้พิจารณาจากคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ เป็นข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่าย และข้าราชการปฏิบัติงาน กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ได้แก่

1) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	3	คน
2) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	4	คน
3) นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ	3	คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566ก, หน้า 51) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมาย

วันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้าในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึก และบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาทุกครั้ง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาคั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
- 2) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
- 3) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน
- 4) นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะของการศึกษาการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม โดยใช้นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566ก, หน้า 62 – 63)

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

#### ผลการวิจัย

1) การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม พบว่า ทักษะที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

1) ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ใช้งานระบบปฏิบัติการ การเข้าเว็บไซต์กระทรวง การลงระบบลา การใช้งานไฟล์ในระบบ Sharing การตั้งไฟล์เดออร์ การตั้งชื่อไฟล์ การบันทึกไฟล์งาน การสำรองข้อมูลลงบน External Hard Disk, MOT Drive ของกระทรวง และ Google Drive ส่วนกลาง รวมไปถึงการจัดการข้อมูล

2) ด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ใช้งานเว็บเบราว์เซอร์สืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับการหาข้อมูลจัดทำโครงการ การสืบค้นข้อมูลกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การใช้งานไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อประสานงาน การใช้งาน Time Tree ในการแจ้งเดือนตารางการทำงาน การใช้งานสื่อสังคม เช่น Facebook การใช้งานโปรแกรมการสื่อสาร เช่น Line เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับ

สินค้าสวัสดิการ การสืบค้นและเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS) และระบบบำเหน็จบำนาญ และสวัสดิการรักษายาบาล (D-Pension) เป็นต้น

3) ด้านการใช้งานโปรแกรมตารางคำนวณ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ใช้งานโปรแกรมตารางคำนวณ Microsoft Excel การปรับแต่งข้อมูลในแผ่นงาน การจัดรูปแบบข้อมูลในแผ่นงาน การใช้สูตรฟังก์ชันเพื่อการคำนวณทั้งในระดับพื้นฐานและระดับสูง การป้องกันแผ่นงานที่มีข้อมูลอ่อนไหว

4) ด้านการใช้งานโปรแกรมนำเสนอ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ใช้งานโปรแกรม PowerPoint, PowerPoint Prezi, Canva, Pinterest และ Slidesgo การจัดการงานนำเสนอที่น่าสนใจและเข้าใจง่าย การใช้งานข้อความบนสไลด์ การแทรกรูปภาพหรือกล่องข้อความลงบนงานนำเสนอ การใช้คำสั่งแอนิเมชัน เพื่อให้ภาพหรือข้อความสามารถเคลื่อนไหวได้

5) ด้านการใช้งานการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีการใช้งานการกำหนดพื้นที่แบ่งปันข้อมูลออนไลน์ หรือระบบ Sharing ภายในหน่วยงาน การใช้โปรแกรมการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ เช่น Zoom Cloud Meeting, Microsoft Team, Cisco Webex และ Google Meet

6) ด้านการใช้งานการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ใช้โปรแกรมการตกแต่งภาพ Canva, Pinterest, PowerPoint Hub หรือ Photoscape ออกแบบและตกแต่งภาพหรือสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ มีการใช้ Snipping Tools, โปรแกรม Movavi Screen Recorder ในการจับการทำงานของภาพหน้าจอ

โดยแนวทางการพัฒนาทักษะที่บุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนา คือ การสอนงานในลักษณะระบบพี่เลี้ยง การลงมือปฏิบัติจริงในลักษณะ on the job training การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Youtube, TikTok เป็นต้น การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้น ซึ่งล้วนมีผลต่อการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร และการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา งาน ด้วยการนำความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การได้รับการสอนงาน การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การลงมือปฏิบัติจริง และการศึกษาต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้น เช่น การสร้าง QR Code เพื่อเผยแพร่เอกสารเวียน การใช้งาน Time Tree เพื่อแจ้งเตือนตารางการทำงานในแต่ละวันของตนเอง การใช้เครื่องมือ Google Form ในการทำแบบสอบถาม การใช้งานโปรแกรม Microsoft Office เพื่อปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการเสนอหนังสือราชการ การเตรียมงานนำเสนอสำหรับการประชุม หรือการใช้งานสูตรฟังก์ชันในการคำนวณ Man Power ของหน่วยงาน เป็นต้น ในขณะที่การศึกษาดูงาน และการสัมมนา เป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บุคลากรกองบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากไม่ใช่หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง

2) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม มีดังนี้

1) ด้านอุปกรณ์การทำงานและระบบปฏิบัติการของคอมพิวเตอร์ โดยคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานมีการใช้งานเป็นเวลานาน ไม่รองรับการอัปเดตซอฟต์แวร์ใหม่ เมื่อเปิดใช้งานโปรแกรมต่าง ๆ พร้อมกันครั้งละหลายโปรแกรม ทำให้คอมพิวเตอร์มีอาการค้าง และประมวลผลได้ช้า นอกจากนี้คอมพิวเตอร์ไม่รองรับการใช้ Zoom หรือ Webex เต็มรูปแบบ เนื่องจากไม่มีกล้องและไมโครโฟน ทำให้ต้องเพิ่มอุปกรณ์ส่วนเสริม การอัปเดตรุ่นของ Microsoft Office อาจมีผลต่อการเปิดใช้งานไฟล์งาน รูปแบบข้อมูลอาจคลาดเคลื่อนได้

2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตในหน่วยงานไม่เสถียร ทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ได้ในบางครั้ง เว็บไซต์บางเว็บไซต์เป็นอันตราย บางเว็บไซต์เก็บข้อมูลส่วนบุคคล อีกทั้งการดาวน์โหลดงานนำเสนอสำเร็จรูปตามเว็บไซต์ อาจทำให้มีไวรัสได้ และอาจไม่ปลอดภัยต่อข้อมูลการทำงาน

3) ด้านงบประมาณ การจัดซื้ออุปกรณ์ส่วนเสริม เช่น กล้องติดคอมพิวเตอร์ ไมโครโฟน หรือหูฟัง เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ไม่สามารถเบิกจ่ายจากหน่วยงานได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้กับบุคลากร นอกจากนี้ บุคลากรอาจไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาในด้านนี้ หรือไม่มีโอกาสเข้าร่วมการอบรม เนื่องจากไม่ใช่หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง จึงอาจไม่ได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พัฒนาทักษะในด้านนี้

4) ด้านบุคลากร บุคลากรระดับหัวหน้างานส่วนใหญ่มีภาระงานล้นมือ ทำให้การสอนงานอาจไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งการสอนงานเป็นการสอนกันภายใน ซึ่งความรู้การใช้งานตามทักษะด้านต่าง ๆ เกิดจากการกลั่นกรองจากประสบการณ์ส่วนตัว ซึ่งอาจจะมีการลองผิดลองถูก หรือทดลองทำ ซึ่งหากมีการสอนกันผิด ก็อาจจะเกิดความผิดพลาดหรือล่าช้าได้ นอกจากนี้บุคลากรยังขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ หรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของตนเอง อีกทั้ง การไม่ได้รับการฝึกอบรมเป็นประจำ จะทำให้การพัฒนาขาดความต่อเนื่อง และไม่มีประสิทธิภาพ

3) ข้อเสนอแนะในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัล คือ

1) ควรมีการสร้างการเรียนรู้เป็นประจำให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการจดจำ หรือจัดทำ Knowledge Management เช่น การทำสื่อการสอนการตัดต่อวิดีโอขั้นพื้นฐาน การใช้ Excel และ PowerPoint ขั้นต้น โดยมีวิดีโอเป็นสื่อการเรียนการสอน แล้วเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของกระทรวงคมนาคม

2) ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคต เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ ทักษะดิจิทัล ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตด้วยการพัฒนาของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น จะต้องมีการเตรียมความพร้อม

เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบควรจัดอบรม ให้ความรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ด้วยการจัดโครงการประกวดการพัฒนากระบวนการ โดยมีเงินรางวัลเป็นแรงจูงใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตื่นตัว และกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

### อภิปรายผลการวิจัย

1) การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม พบว่า ทักษะที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปราย ดังนี้

1) ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ใช้งานระบบปฏิบัติการ การเข้าเว็บไซต์กระทรวง การลงระบบลา การใช้งานไฟล์ในระบบ Sharing การตั้งโฟลเดอร์ การตั้งชื่อไฟล์ การบันทึกไฟล์งาน การสำรองข้อมูลลงบน External Hard Disk, MOT Drive ของกระทรวง และ Google Drive ส่วนกลาง รวมไปถึงการจัดการข้อมูล

2) ด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ใช้งานเว็บเบราว์เซอร์สืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับการหาข้อมูลจัดทำโครงการ การสืบค้นข้อมูลระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การใช้งานไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อประสานงาน การใช้งาน Time Tree ในการแจ้งเดือนตารางการทำงาน การใช้งานสื่อสังคม เช่น Facebook การใช้งานโปรแกรมการสื่อสาร เช่น Line เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าสวัสดิการ การสืบค้นและเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS) และระบบบำเหน็จบำนาญ และสวัสดิการรักษายาบาล (D-Pension) เป็นต้น

3) ด้านการใช้งานโปรแกรมตารางคำนวณ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ใช้งานโปรแกรมตารางคำนวณ Microsoft Excel การปรับแต่งข้อมูลในแผ่นงาน การจัดรูปแบบข้อมูลในแผ่นงาน การใช้สูตรฟังก์ชันเพื่อการคำนวณทั้งในระดับพื้นฐานและระดับสูง การป้องกันแผ่นงานที่มีข้อมูลอ่อนไหว

4) ด้านการใช้งานโปรแกรมนำเสนอ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ใช้งานโปรแกรม PowerPoint, PowerPoint Prezi, Canva, Pinterest และ Slidesgo การจัดการงานนำเสนอให้น่าสนใจและเข้าใจง่าย การใช้งานข้อความบนสไลด์ การแทรกรูปภาพหรือกล่องข้อความลงบนงานนำเสนอ การใช้คำสั่งแอนิเมชัน เพื่อให้ภาพหรือข้อความสามารถเคลื่อนไหวได้

5) ด้านการใช้งานการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีการใช้งานการกำหนดพื้นที่แบ่งปันข้อมูลออนไลน์ หรือระบบ Sharing ภายในหน่วยงาน การใช้โปรแกรมการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ เช่น Zoom Cloud Meeting, Microsoft Team, Cisco Webex และ Google Meet

6) ด้านการใช้งานการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ใช้โปรแกรมการตกแต่งภาพ Canva, Pinterest, PowerPoint Hub หรือ Photoscape ออกแบบและตกแต่งภาพหรือสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ การใช้ Snipping Tools, โปรแกรม Movavi Screen Recorder ในการจับการทำงานของภาพหน้าจอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลิดา เพชรสงค์ศรี (2566) ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรฝ่ายสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง และข้อมูลบุคคล ภายใต้การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงคมนาคม พบว่า ทักษะของบุคลากรส่วนใหญ่ของฝ่ายสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง และข้อมูลบุคคล มีทักษะขั้นพื้นฐาน คือการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้งานเพื่อความปลอดภัย การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้โปรแกรมนำเสนอ และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

โดยแนวทางการพัฒนาทักษะที่บุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนา คือ การสอนงานในลักษณะระบบพี่เลี้ยง การลงมือปฏิบัติจริงในลักษณะ on the job training การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Youtube, TikTok เป็นต้น การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้น ซึ่งล้วนมีผลต่อการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร และการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา ด้วยการนำความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การได้รับการสอนงาน การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การลงมือปฏิบัติจริง และการศึกษาต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้น เช่น การสร้าง QR Code เพื่อเผยแพร่เอกสารเวียน การใช้งาน Time Tree เพื่อแจ้งเตือนตารางการทำงานในแต่ละวันของตนเอง การใช้เครื่องมือ Google Form ในการทำแบบสอบถาม การใช้งานโปรแกรม Microsoft Office เพื่อปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการเสนอหนังสือราชการ การเตรียมงานนำเสนอสำหรับการประชุม หรือการใช้งานสูตรฟังก์ชันในการคำนวณ Man Power ของหน่วยงาน เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญภา หมั่นจิตร (2566) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ : กรณีศึกษา กองบริการงานอนุญาต โรงงาน 1 กรมโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า วิธีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดคือ การฝึกอบรม การศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และทัศนคติ การพัฒนาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการศึกษาดูงานเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ทักษะดิจิทัลในระดับพื้นฐานอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ตเพื่อสืบค้นข้อมูล การใช้งานโปรแกรม Microsoft Excel และ Microsoft Word การใช้งานปฏิทินออนไลน์ การสร้างแบบสำรวจ แบบสอบถาม การจองห้องประชุมออนไลน์ผ่าน Google Form การสร้าง QR Code เพื่อแจ้งเวียนเอกสารในรูปแบบออนไลน์ การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ผ่าน Google Sheet ซึ่งสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ ใช้รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ดังนี้ 1) การลงมือปฏิบัติงานจริง 2) การประชุม 3) การเพิ่มคุณค่าในงาน 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 5) การอบรม และ 6) การสอนงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล (2566, หน้า 6) ที่ได้กล่าวโดยสรุปว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกระบวนการ



เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ ทักษะคิด อุปนิสัย และความสามารถ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ในขณะที่การศึกษาดูงาน และการสัมมนา เป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บุคลากรกองบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากไม่ใช่หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง

อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของสุมิตร สุวรรณ (2565, หน้า 61 – 75) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่นิยมใช้ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ การสอนงาน การมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานใหม่ โดยอาจจะป็นหัวหน้างาน หรือผู้ที่มอบหมายงานก็ได้ การฝึกปฏิบัติจริง หรือการเรียนรู้จากการทำงานจริง (on the job training) เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานโดยให้ลงมือปฏิบัติหรือทดลองทำจริง ภายใต้คำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้มีประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถเรียนรู้ได้ผ่านการใช้คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ นอกจากนี้ยังสามารถจัดให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่อมัลติมีเดียต่าง ๆ เช่น ข้อความ ภาพนิ่ง วิดีโอ ภาพเคลื่อนไหวหรือแอนิเมชัน การหมุนเวียนงาน การให้พนักงานสามารถหมุนเวียนงานไปปฏิบัติงานในแผนกอื่น เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น การศึกษาในระดับปริญญาที่สูงขึ้น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการสัมมนา

2) ปัญหาอุปสรรคการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

2.1) ด้านอุปกรณ์การทำงานและระบบปฏิบัติการของคอมพิวเตอร์ โดยคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานมีการใช้งานเป็นเวลานาน ไม่รองรับการอัปเดตซอฟต์แวร์ใหม่ เมื่อเปิดใช้งานโปรแกรมต่าง ๆ พร้อมกันครั้งละหลายโปรแกรม ทำให้คอมพิวเตอร์มีอาการค้าง และประมวลผลได้ช้า นอกจากนี้คอมพิวเตอร์ไม่รองรับการใช้ Zoom หรือ Webex เต็มรูปแบบ เนื่องจากไม่มีกล้องและไมโครโฟน ทำให้ต้องเพิ่มอุปกรณ์เสริม การอัปเดตรุ่นของ Microsoft Office อาจมีผลต่อการเปิดใช้งานไฟล์งาน รูปแบบข้อมูลอาจคลาดเคลื่อนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีอุดม คงดี (2566) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้แก่ 1) ขาดการสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อจัดสรรให้กับบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เนื่องจาก อุปกรณ์บางส่วน ไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน อีกทั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ไม่มีความเสถียร เพราะมีสภาพเก่า และไม่รองรับการใช้งาน 2) ไม่มีแผนการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3) บุคลากรมีหลายช่วงวัย และไม่มีความชำนาญในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

2.2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตในหน่วยงานไม่เสถียร ทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ได้ในบางครั้ง เว็บเบราว์เซอร์บางเว็บไซต์เป็นอันตราย บางเว็บไซต์เก็บข้อมูลส่วนบุคคล อีกทั้งการดาวน์โหลดงานนำเสนอสำเร็จรูปตามเว็บไซต์ อาจทำให้มีไวรัสได้ และอาจไม่ปลอดภัยต่อข้อมูล

การทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตยา กุลมงคล (2566) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร คือ บุคลากรมีภาระงานมากและขาดแคลนอัตรากำลัง บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ใหม่ ระบบเครือข่าย ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ทำให้ไม่เสถียร และล่าช้า

2.3) ด้านงบประมาณ การจัดซื้ออุปกรณ์ส่วนเสริม เช่น กล้องติดคอมพิวเตอร์ ไมโครโฟน หรือหูฟัง เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ไม่สามารถเบิกจ่ายจากหน่วยงานได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้กับบุคลากร นอกจากนี้ บุคลากรอาจไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาในด้านนี้ หรือไม่มีโอกาสเข้าร่วมการอบรม เนื่องจากไม่ใช่หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง จึงอาจไม่ได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พัฒนาทักษะในด้านนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรัตน์ แทนหลาบ (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการ สำนักการระบายน้ำ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ 1) ไม่มีการจัดอบรมทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร 2) งบประมาณและอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงพอ 3) ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร 4) บุคลากรบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของตนเอง

2.4) ด้านบุคลากร บุคลากรระดับหัวหน้างานส่วนใหญ่มีภาระงานล้นมือ ทำให้การสอนงานอาจไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งการสอนงานเป็นการสอนกันภายใน ซึ่งความรู้การใช้งานตามทักษะด้านต่าง ๆ เกิดจากการถนัดรองจากประสบการณ์ส่วนตัว ซึ่งอาจจะมีการลองผิดลองถูก หรือทดลองทำ ซึ่งหากมีการสอนกันผิด ก็อาจเกิดความผิดพลาดหรือล่าช้าได้ นอกจากนี้บุคลากรยังขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ หรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของตนเอง อีกทั้ง การไม่ได้รับการฝึกอบรมเป็นประจำ จะทำให้การพัฒนาขาดความต่อเนื่อง และไม่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา สุริน (2562) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล : กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาลสำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ขาดการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง อีกทั้งขาดงบประมาณในการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565, หน้า 132 – 138) ซึ่งได้อธิบายว่า บุคลากรภาครัฐยังคุ้นชินกับวิถีการทำงานในรูปแบบเดิม ขาดทักษะด้านดิจิทัลและการคิดสร้างสรรค์ ขาดการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐพัฒนาตนเองให้ทันต่อบริบทปัจจุบัน บุคลากรไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัล

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม” แสดงให้เห็นว่า การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจาก การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัล จะสร้างความได้เปรียบในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การสร้างการเรียนรู้เป็นประจำให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการจดจำ หรือจัดทำ Knowledge Management เช่น การทำสื่อการสอนการตัดต่อวิดีโอขั้นพื้นฐาน การใช้ Excel และ PowerPoint ขั้นต้น โดยมีวิดีโอเป็นสื่อการเรียนการสอน แล้วเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของกระทรวงคมนาคม สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 51 – 52) ที่ได้อธิบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management – KM) ว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคลากรหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

2) มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคต เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ ทักษะดิจิทัล ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยการพัฒนาของเทคโนโลยีสื่อสารสนเทศที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น จะต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบควรจัดอบรม ให้ความรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ด้วยการจัดโครงการประกวดการพัฒนาระบบงาน โดยมีเงินรางวัลเป็นแรงจูงใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตื่นตัว และกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขภาวะ (Motivation – Hygiene Theory) ของ Herzberg (รัฐศิริพันธ์ วังกานนท์, 2566, หน้า 21) ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และ ปัจจัยสุขภาวะ (Hygiene Factors) โดยปัจจัยจูงใจคือ ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน โบนัส รางวัล ซึ่งหากบุคลากรมีความพึงพอใจต่อปัจจัยดังกล่าว จะส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทกับการทำงานเพื่อหวังสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ในขณะที่ปัจจัยสุขภาวะ เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ได้ส่งผลให้เพิ่มความทุ่มเทในการทำงาน แต่จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีกับหน่วยงาน เช่น วัฒนธรรมการทำงาน สวัสดิการ ความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะที่ควรนำไปใช้

1) สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ควรจัดหาอุปกรณ์ที่มีคุณสมบัติที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลได้ เช่น การจัดหาคอมพิวเตอร์ ที่รองรับการเข้าร่วมการประชุมออนไลน์ เป็นต้น และควรเพิ่มจุดสัญญาณกระจายอินเทอร์เน็ต ให้มีความเสถียรในการปฏิบัติงานมากขึ้น อีกทั้งสร้างแหล่งการเรียนรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ไม่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน

2) สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการ และควรจัดหางบประมาณ เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าบุคลากรจะไม่ได้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง อีกทั้ง ควรมีการจัดโครงการประกวดการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น โดยมีรางวัลตอบแทนตามลำดับ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรทั้งหมดของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยอาจเก็บข้อมูลในรูปแบบเชิงปริมาณ และเจาะจงกลุ่มสัมภาษณ์ด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละส่วนราชการให้ครบถ้วนและทั่วถึง ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กฤตยา กุลมงคผล. (2566). *การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จันทร์รัตน์ แทนหลาบ. (2564). *การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการระบายน้ำ กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชลิดา เพชรสงศรี. (2566). *การพัฒนาบุคลากรฝ่ายสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และข้อมูลบุคคล ภายใต้การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงคมนาคม*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธัญภา หมั่นจิตร. (2566). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ : กรณีศึกษา กองบริการงานอนุญาตโรงงาน 1 กรมโรงงานอุตสาหกรรม*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิตยา สุริน. (2562). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล : กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล สำนักงานศาลยุติธรรม*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง. (2563). *การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัฐศิริินทร์ วังกานนท์. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศรีอุดม คงดี. (2566). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2567 – 2570*. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2567, จาก [https://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/01\\_elmaenwthaang\\_qr\\_code\\_khuumuue.pdf](https://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/01_elmaenwthaang_qr_code_khuumuue.pdf)
- สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566 – 2570*. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2567, จาก [https://www.nesdc.go.th/article\\_attach/article\\_file\\_20230307173518.pdf](https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf)
- สุมิตร สุวรรณ. (2565). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ม.ป.ท..
- Anwar, G. & Abdullah, N. N. (2021). *The impact of Human resource management practice on Organizational performance*. International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), 35 – 47.
- Stofkova, J., Poliakova, A., Stofkova, K. R., Malega, P., Krejnus, M., Binasova, V., Daneshjo, N. (2022). *Digital Skills as a Significant Factor of Human Resources Development*. Sustainability, 14(20): 13117. DOI: 10.3390/su142013117