

การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล :  
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา\*

**Development of a Digital Performance Appraisal System for Government Officials :  
A Case study of Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel  
Commission**

ยุภาพร พุฒขาว

Yuphaporn Phutkhao

6714830046@rumail.ru.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ.) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาระบบการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการวิจัยเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์ มีประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 247 คน และการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ผลการศึกษพบว่า สภาพปัจจุบันยังยึดถือรูปแบบการดำเนินงานผ่านเอกสารเป็นหลัก โดยข้าราชการต้องกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มกระดาษเป็นหลักในการดำเนินงาน ซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนหลายมิติ ทั้งข้อจำกัดด้านสถานที่และเวลา ปัญหาสำคัญคือข้อจำกัดด้านงบประมาณ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ล้าสมัย และช่องว่างทางทักษะดิจิทัลของบุคลากรในแต่ละช่วงวัย ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความโปร่งใสในการประมวลผลสัมฤทธิ์ของงาน แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลที่ยึดผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลาง รองรับการใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านระบบฐานข้อมูลกลางและการลงนามอิเล็กทรอนิกส์ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เน้นการเร่งปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การยกระดับสมรรถนะดิจิทัลตามความต้องการเฉพาะบุคคล และการนำข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ การสร้างสมดุลระหว่าง "ปัจจัยห้าจุด" เช่น สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและ "ปัจจัยหัวใจ" ผ่านระบบการประเมินที่สะท้อนศักยภาพจริง จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** ข้อมูลขนาดใหญ่, สมรรถนะดิจิทัล, การประเมินผล

**Keyword:** Big Data, Digital Literacy, Evaluation

---

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

\*\*นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (ราชกิจจานุเบกษา, 2551) และประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศ ณ วันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2558 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งจะดำเนินการ 2 รอบ ใน 1 ปีงบประมาณ โดยการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน และ 2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ สำหรับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะถูกแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง โดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับให้เป็นดุลยพินิจของส่วนราชการ แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 คะแนนประเมินจะสะท้อนระดับผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้น คะแนนที่แตกต่างกันจะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่ไม่เท่ากัน ตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน อันเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความสำคัญนอกเหนือจากเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการพัฒนาศักยภาพของตนเองตลอดเวลา

ในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และมีการใช้ประโยชน์จากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยในหน่วยงานภาครัฐหลายแห่ง สำหรับสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหลายระบบ ได้แก่ ระบบประเมินวิทยฐานะดิจิทัล ระบบย้ายข้าราชการครู ระบบทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นต้นแบบของการพัฒนาระบบเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในสำนักงาน โดยขณะนี้กำลังอยู่ระหว่างการขอจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบเพื่อนำไปสู่การประมวลผลได้อย่างรวดเร็ว ช่วยลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ สะดวกต่อการสืบค้นสามารถแก้ไขปัญหาการจัดการข้อมูลที่มีแนวโน้มจะเพิ่มปริมาณมากขึ้นในอนาคต ลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณและเวลา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติในการบริหารงานภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) โดยมีแนวคิดพื้นฐานของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานของรัฐและมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงประสงค์ที่จะศึกษาการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในสำนักงาน ก.ค.ศ. เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติราชการว่าจำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการประเมินมากน้อยเพียงใด รวมทั้งเพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการของบุคลากรในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันสู่การเปลี่ยนผ่านไปเป็นรูปแบบดิจิทัล ซึ่งอาจจะมีความต้องการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีด้านที่จำเป็นแตกต่างกันเนื่องจากช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรทำให้มีทัศนคติ วิธีการทำงาน ตลอดจนความเชี่ยวชาญในวิชาชีพแตกต่างกัน ถือเป็นความท้าทายในการพัฒนาทักษะของบุคลากรไปพร้อมกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน และนำไปเป็นข้อมูลเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบที่ทันสมัยในยุคปัจจุบัน สำหรับใช้ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ.
- 2) เพื่อทราบปัญหาและความต้องการในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ.
- 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. ยุคปัจจุบัน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาเฉพาะกรณีโดยใช้แบบสอบถามในการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 10 คน

#### ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 247 คน
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล 1 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 4 คน นักทรัพยากรบุคคล (ระดับปฏิบัติการและระดับชำนาญการ) 4 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์จะใช้การจดและบันทึกเสียง โดยจะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดและบันทึกเสียงก่อนการสัมภาษณ์ทุกครั้ง

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

**1. สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. สรุปผลได้ดังนี้**

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. ปัจจุบันยึดตามหลักเกณฑ์และแนวทาง ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด ซึ่งมีลักษณะเป็นการประเมินเชิงเอกสาร และประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน ผลการประเมินจะใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือน และเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร

**รูปแบบและวิธีการประเมิน** เป็นการกรอกเอกสารในรูปแบบกระดาษหรือไฟล์อิเล็กทรอนิกส์พื้นฐาน ที่ผู้รับการประเมินสามารถดำเนินการได้เองโดยการดาวน์โหลดไฟล์เอกสารผ่านเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งจะต้องพิมพ์ออกมาเพื่อเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรและลงนามรับรองอีกครั้ง ก่อนจะมีการรวบรวมเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการประมวลผลในภายหลัง

**ระยะเวลาการดำเนินงาน** เอกสารรูปแบบกระดาษต้องอาศัยกระบวนการหลายขั้นตอนตั้งแต่การจัดทำแบบประเมิน การกรอกข้อมูล การลงนามรับรอง ไปจนถึงการรวบรวม ตรวจสอบและจัดเก็บ ซึ่งส่งผลต่อระยะเวลาดำเนินการที่ล่าช้าและขาดความคล่องตัว ต่างจากไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ที่ดำเนินการผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้โดยตรงไม่จำเป็นต้องพิมพ์หรือถ่ายเอกสารซึ่งประหยัดเวลามากกว่า

**การสร้างแรงจูงใจ** การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นกลไกหนึ่งตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้รับผลการประเมินในระดับที่ดี อันจะนำไปสู่การเลื่อนเงินเดือนหรือพิจารณาความก้าวหน้าในสายงาน แรงจูงใจในลักษณะนี้จะช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการรักษามาตรฐานการทำงาน

ดังนั้น การจัดเก็บและบันทึกข้อมูลแบบเอกสารที่เป็นกระดาษ ส่งผลให้ขั้นตอนการรวบรวมและประเมินผลมีความซับซ้อนและใช้เวลานาน ขาดการจัดเก็บให้เป็นฐานข้อมูลกลาง ทำให้ยากต่อการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลระดับนโยบาย ความซับซ้อนของขั้นตอนการประเมินและภาระงานด้านเอกสารสร้างความเหนื่อยล้าให้กับทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

**2. ปัญหาและความต้องการในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ.**

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้สะท้อนถึงประเด็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการสู่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ ดังนี้

**1) ความพร้อมด้านทรัพยากร** (งบประมาณ/อุปกรณ์คอมพิวเตอร์/ความแตกต่างของอายุ/ช่องว่างทางทักษะ)

ด้านทรัพยากรบุคคล พบว่าโดยส่วนใหญ่บุคลากรมีความพร้อมต่อการปรับตัวในการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีในปัจจุบัน แม้จะมีบางส่วนที่พบปัญหาการใช้งานระบบ ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างช่วงอายุบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นช่องว่างทางทักษะดิจิทัล โดยเฉพาะความคล่องตัวในการอัปเดต ทาวน์โพลด และจัดเก็บไฟล์เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเชี่ยวชาญต่างกันระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในองค์กร ปัญหาสำคัญคือความจำกัดของผู้เชี่ยวชาญภายในหน่วยงานที่จะให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค ซึ่งมีจำนวนน้อยเกินไป เมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรและภาระงานที่ต้องเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล นอกจากนี้ยังขาดการฝึกอบรมที่เข้มข้นและต่อเนื่อง โดยการฝึกอบรมในปัจจุบันมักเน้นเพียงทักษะการใช้งานเบื้องต้น ยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับความปลอดภัยทางไซเบอร์และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่มาวิเคราะห์ผลงาน สภาพแวดล้อมดังกล่าวส่งผลให้การใช้เทคโนโลยีเป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ โดยข้าราชการบางกลุ่มที่มีทักษะดิจิทัลจำกัดอาจเข้าไม่ถึงความสะดวกของระบบใหม่ ทำให้เกิดช่องว่างในการปฏิบัติงาน ระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่กับข้าราชการรุ่นเก่าที่คุ้นชินกับการทำงานรูปแบบเดิม ซึ่งการนำระบบดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการทำงาน จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ บุคลากรจึงมีความต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนให้มีหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัล

ด้านทรัพยากรคอมพิวเตอร์หรือซอฟต์แวร์ ยังมีข้อจำกัดเนื่องจากครุภัณฑ์สำนักงานมีความแตกต่างกันตามรุ่นที่จัดซื้อ การเปลี่ยนไปสู่อุปกรณ์ดิจิทัลอาจทำให้มีบางส่วนที่ยังไม่สามารถใช้งานได้เต็มที่ ประสิทธิภาพ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์บางส่วนยังเป็นเทคโนโลยีที่ล้าสมัยทำให้การประมวลผลข้อมูลเกิดความล่าช้า

ด้านงบประมาณ ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน ต้องจ้างบริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อพัฒนาระบบขึ้นมา จึงมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง การที่ต้องรอการจัดสรรเป็นรายปีงบประมาณถือเป็นข้อจำกัดอีกประการที่ทำให้การนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนงานในภาครัฐเป็นไปอย่างล่าช้า

**2) ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการปรับตัวในการใช้งานระบบประเมินผลแบบดิจิทัล** (การปรับตัวและทัศนคติ/การสนับสนุนและสภาพแวดล้อมองค์กร)

ด้านทัศนคติและการปรับตัว โดยนโยบายของผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้สนับสนุนการทำงาน แต่ยังไม่มีการฝึกอบรมที่ต้องลงมือปฏิบัติจริงไปพร้อมๆกัน เนื่องจากกระบวนการถ่ายทอดความรู้ในปัจจุบันมีลักษณะเป็นเพียงการปฐมนิเทศการใช้งานเบื้องต้น ซึ่งไม่เพียงพอต่อการสร้างความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ส่งผลให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการทำงานแบบดั้งเดิมไปสู่ระบบดิจิทัล เป็นไปอย่างล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรไม่เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีกับความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

3) **ความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมองค์กร** ขาดกลไกการสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร ทำให้การถ่ายทอดความรู้ไม่เกิดความยั่งยืน เมื่อบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านระบบย้ายหน่วยงาน หรือเกษียณอายุราชการ จะเกิดปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีของหน่วยงานทันที องค์กรยังไม่มีแผนการรับมือด้านการบริหารจัดการความรู้เรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นระบบ และปัญหาความจำกัดของจำนวนเจ้าหน้าที่เทคนิคและการฝึกอบรมที่ไม่ทั่วถึงนี้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กรที่ขัดขวางการยกระดับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการไปสู่ความสำเร็จตามเจตนารมณ์ของรัฐบาลดิจิทัล ดังข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) ให้ข้อมูลว่า “ยังคงมีช่องว่างทางทักษะดิจิทัลระหว่างอายุของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยเฉพาะรุ่นที่อายุ 50 ปีขึ้นไป จะไม่คุ้นเคยกับการทำงานผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ แต่ก็ยังถือว่าเป็นจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับกลุ่มคนที่เรียนรู้และปรับตัวทันกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยี ปัญหาหลักๆ อยู่ที่บุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคโนโลยียังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นดิจิทัล”

ดังนั้น นอกเหนือจากการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรและการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอแล้ว บุคลากรมีความต้องการระบบที่จะเข้ามาสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีรูปแบบใช้งานง่าย ไม่ซับซ้อน เหมาะสำหรับการใช้งานของทุกช่วงวัย มีคู่มือการใช้งานที่ชัดเจน ลดการใช้กระดาษและสามารถประเมินผลได้อย่างโปร่งใส เป็นธรรม และเข้าถึงข้อมูลได้แบบเรียลไทม์ สามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลเดิมเพื่อลดขั้นตอนการบันทึกข้อมูลที่ซ้ำซ้อน อีกทั้งต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดตามกฎหมายหรือเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสำนักงาน ก.พ. และมีความปลอดภัยของข้อมูลอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์

### 3. การเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. ยุคปัจจุบัน

จากผลการศึกษา สามารถสรุปแนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบประเมินผลปฏิบัติราชการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ดังนี้

**การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ** เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จำเป็นต้องมี ค่าบำรุงรักษาและค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนาต่อยอดระบบให้รองรับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทันสมัย การจัดสรรงบประมาณ จึงมีความสำคัญที่หน่วยงานต้องบริหารจัดการให้ครอบคลุมทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง กับการนำระบบเทคโนโลยี เข้ามาประยุกต์ใช้

### การออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ควรมีลักษณะดังนี้

1) รูปแบบการทำงาน โดยผู้ออกแบบระบบต้องมีความเชี่ยวชาญในการออกแบบระบบให้ใช้งานง่าย ฟังก์ชันไม่ซับซ้อน ลดขั้นตอนการคลิกและการกรอกข้อมูลที่ไม่จำเป็น เพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากรทุกช่วงวัย มีคู่มือการใช้งานให้สามารถสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่าง เต็มประสิทธิภาพ

2) ความยืดหยุ่นและความปลอดภัย ระบบควรมีความยืดหยุ่นรองรับตัวชี้วัดที่หลากหลาย และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามลักษณะงานและระดับตำแหน่ง โดยมีมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลที่เข้มงวด

3) ประสิทธิภาพการทำงาน ระบบต้องช่วยลดระยะเวลาดำเนินการและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถบันทึกหรือแก้ไขข้อมูลผลงานได้ตลอดเวลา

**การเตรียมความพร้อมบุคลากร** สำนักงานควรมีแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างเป็นระบบ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ข้าราชการทราบถึงจุดบกพร่องและแนวทางการพัฒนาตนเองในแต่ละรอบการประเมิน ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนภาพลักษณ์ของการประเมินผลจากเรื่องการตัดสินรางวัลเพียงอย่างเดียวไปสู่การพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ดังข้อมูลตามที่ได้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) ได้ให้ข้อมูลว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนถือเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างขวัญกำลังใจหรือการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคลากรในทุกๆ หน่วยงาน แต่หากจะมองไปถึงการพัฒนาสมรรถนะ อาจต้องพิจารณาถึงการวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าเป็นรายบุคคลที่หน่วยงานต้องจัดทำขึ้นมา”

**การปฏิรูปโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล** ควรพัฒนาให้มีฐานข้อมูลกลางของสำนักงาน เพื่อให้สามารถดึงข้อมูลมาใช้คำนวณคะแนนได้โดยอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยลดภาระในการจัดทำเอกสารและป้องกันความผิดพลาดจากการกรอกข้อมูลด้วยมือ โดยระบบประเมินผลดิจิทัลช่วยอำนวยความสะดวกด้านการบันทึกและแก้ไขข้อมูลได้ตลอดเวลา ทำให้กระบวนการประเมินมีความต่อเนื่องและเห็นพัฒนาการอย่างชัดเจน การนำเสนอผลการประเมินในรูปแบบที่เข้าใจง่ายจะช่วยให้ข้อมูลมีความสะอาดตาและสวยงามกว่าการเขียนด้วยลายมือแบบเดิม ที่สำคัญที่สุด ข้อมูลสะสมในระบบจะเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ที่กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์แนวโน้มและวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามสมรรถนะที่ต้องการได้อย่างแม่นยำ ซึ่งจะเปลี่ยนบทบาทของการประเมินผลจากการเป็นเพียงเครื่องมือตัดสินการเลื่อนเงินเดือน ไปสู่การเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงาน ก.ค.ศ. อย่างเป็นระบบ ดังข้อมูลตามที่ได้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2569) ได้ให้ข้อมูลว่า “นอกเหนือจากการพัฒนาระบบแล้ว สารสำคัญของผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ คือ ผลประเมินสามารถสะท้อนผลลัพธ์การทำงานที่แท้จริงและสามารถต่อยอดการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาวได้”

**การสนับสนุนและสภาพแวดล้อมในองค์กร** ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าในปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่ที่จะให้คำปรึกษาด้านระบบประเมินผลดิจิทัลยังมีปริมาณจำกัด การฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยียังคงต้องพึ่งพาศูนย์กลางภายนอก ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการติดตามผลภายหลังการอบรม รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานต้องจ้างผ่านบริษัทเอกชนให้เป็นผู้ดำเนินการ สภาวะดังกล่าวอาจส่งผลให้การแก้ไขปัญหาทางเทคนิคหรือการให้คำแนะนำแก่บุคลากรในหน่วยงานอื่นเป็นไปได้ อย่างไม่ทั่วถึงในระยะเริ่มต้น ดังนั้น การสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญภายใน หรือที่สนับสนุนทางเทคนิคที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ข้าราชการว่าจะมีที่ปรึกษาคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการใช้งานระบบประเมินผลรูปแบบใหม่

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่บุคลากรในหน่วยงานเห็นความจำเป็นในการนำเข้ามาสนับสนุนการทำงาน โดยการออกแบบระบบที่สนับสนุนให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วทดแทนการใช้เอกสารที่เป็นกระดาษจะส่งผลให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเข้าถึงผลการดำเนินงานได้ทุกที่ทุกเวลา หากมีฟังก์ชันที่สามารถแสดงผลในรูปแบบสถิติที่หลากหลาย ชัดเจน และช่วยลดขั้นตอนการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม จะแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของนวัตกรรมที่คุ้มค่าต่อการลงทุน นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่หน่วยงานต้องนำข้อมูลรายบุคคลจากระบบมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ตรงจุดควบคู่ไปกับการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ข้าราชการทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีทักษะต่างกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการผลักดันสภาพแวดล้อมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงตัวชี้วัดและผลประเมินของตนเองได้อย่างครบถ้วน เพื่อความเป็นธรรมในวิชาชีพ จำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนทั้งทรัพยากร การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิดและนำเสนอนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2567 หน้า 48)

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลเพื่อให้เห็นถึงนัยสำคัญเชิงบริหารและการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. พบว่ากระบวนการดำเนินงานส่วนใหญ่ยังคงยึดถือตามหลักเกณฑ์และแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นหลัก โดยมีลักษณะสำคัญคือการประเมินเชิงเอกสารที่เน้นการพิจารณาโดยผู้บังคับบัญชาเพื่อวัตถุประสงค์ในการเลื่อนเงินเดือนและพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตาม รูปแบบการดำเนินงานในปัจจุบันยังประสบปัญหาในเชิงเทคนิคและกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการใช้เอกสารในรูปแบบกระดาษหรือไฟล์อิเล็กทรอนิกส์พื้นฐานที่ผู้รับการ

ประเมินต้องดาวน์โหลดและพิมพ์ออกมาเพื่อลงนามรับรองด้วยลายลักษณ์อักษร ก่อให้เกิดขั้นตอนที่ซับซ้อนและใช้ระยะเวลาในการรวบรวม ตรวจสอบ และจัดเก็บข้อมูล ซึ่งส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการและสร้างภาระงานส่วนเกินจนนำไปสู่ความเหนื่อยล้าของบุคลากรทั้งระบบ ประเด็นที่ควรพิจารณาเป็นสำคัญคือการขาดแคลนระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเอกภาพ ทำให้การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลระดับนโยบายทำได้ยาก แม้ว่าระบบการประเมินจะยังสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสร้างแรงจูงใจในการรักษามาตรฐานการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการได้ตามวัตถุประสงค์เบื้องต้นก็ตาม แต่ประสิทธิภาพในเชิงโครงสร้างยังคงเสียเปรียบเมื่อเทียบกับการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เต็มรูปแบบ ที่ไม่จำเป็นต้องอาศัยการถ่ายเอกสารและมีความรวดเร็วมากกว่า ดังนั้น การพัฒนาระบบการประเมินผลให้ก้าวข้ามขีดจำกัดด้านเอกสารไปสู่ระบบดิจิทัลที่บูรณาการข้อมูลได้ครบวงจร จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มศักยภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความทันสมัยและเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้มีผลการวิจัยของ ปริญญา ทองคำ และนิธิภักดิ์ กิติศาสตร์ (2566) ระบุว่า การใช้เทคโนโลยีช่วยลดขยะเอกสารและเพิ่มความพึงพอใจในการใช้งาน สิ่งนี้สะท้อนว่า เทคโนโลยีไม่ใช่เพียงเครื่องมือแต่เป็นกลไกสำคัญในการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้ทำงานเชิงรุกและโปร่งใสมยิ่งขึ้น

2. จากผลการศึกษาปัญหาและความต้องการต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Motivational-Hygiene Theory) ของ Frederick Herzberg (1959, อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2567 หน้า 48) ในมิติของ "ปัจจัยค่าจูง" พบว่าความพร้อมด้านทรัพยากร ทั้งงบประมาณที่จำกัด อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ล้าสมัย และการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสนับสนุนระบบดิจิทัล เปรียบได้กับปัจจัยพื้นฐานที่หากบกพร่องจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบการประเมินผลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการระบบที่ใช้งานง่าย มีความมั่นคงปลอดภัย และเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างไร้รอยต่อเพื่อลดภาระงานด้านเอกสารที่ซ้ำซ้อน ขณะที่ในมิติของ "ปัจจัยจูงใจ" ระบบการประเมินผลดิจิทัลทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจและแรงกระตุ้นให้ข้าราชการรักษามาตรฐานการทำงาน ผ่านการยอมรับในผลสำเร็จเพื่อการเลื่อนเงินเดือนและความก้าวหน้าในสายงาน ทว่าช่องว่างทางทักษะดิจิทัลระหว่างช่วงอายุและการฝึกอบรมที่ยังไม่เข้มข้นพอ เป็นสิ่งที่จุดรั้งให้บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงศักยภาพของเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้น การบูรณาการทั้งปัจจัยค่าจูงด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่ไปกับปัจจัยจูงใจด้านการพัฒนาทักษะวิชาชีพ จะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความก้าวหน้าผ่านระบบการประเมินที่โปร่งใสและเป็นธรรม

นอกจากนี้ ความสำเร็จของนวัตกรรมดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับความทันสมัยของซอฟต์แวร์เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับกรอบระบบให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้ใช้งาน ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจและแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีคือ "เครื่องมือส่งเสริม" มากกว่า "อุปสรรค"

3. แนวทางการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. ยุคปัจจุบัน สัมพันธ์กับแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า การสร้างนวัตกรรมทางการบริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Drucker (1995, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567 หน้า 32) ซึ่งการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลไม่ใช่เพียงการปรับเปลี่ยนเชิงเทคนิค แต่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการยกระดับสมรรถนะบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดช่องว่างทางทักษะระหว่างช่วงอายุของข้าราชการ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการเข้าถึงเทคโนโลยี การพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางที่มีความยืดหยุ่นและแสดงผลแบบเรียลไทม์ จะช่วยให้กระบวนการประเมินปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นเพียงเครื่องมือตัดสินการเลื่อนเงินเดือนไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มเพื่อวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ให้ตรงตามสมรรถนะที่ต้องการ และการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีแนวทางการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังกล่าว เป็นประเด็นสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาเพียงตัวระบบเทคโนโลยีนั้นไม่เพียงพอ แต่ต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนทักษะและใช้งานระบบได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสมัยใหม่ (จักรภพ ศรีมณี, 2568, หน้า 87) ที่อธิบายถึงกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งด้านทักษะความรู้ และทัศนคติ

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารสำนักงาน ก.ค.ศ. ควรมีนโยบายเร่งด่วนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อปรับปรุงฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ประจำสำนักงานให้มีความพร้อมในการรองรับระบบดิจิทัล เพื่อลดอุปสรรคที่เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการทำงาน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มั่นคง จะช่วยลดความล่าช้าในกระบวนการประเมินผลและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 สำนักงานควรออกนโยบายที่สนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการใช้งานระบบดิจิทัล โดยออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับระดับสมรรถนะและความต้องการของบุคลากรในแต่ละช่วงวัย เพื่อสร้างความมั่นใจในการใช้งานระบบประเมินผลรูปแบบใหม่ ซึ่งจะช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยีและส่งเสริมให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการใช้ระบบดิจิทัลในการลดขั้นตอนเอกสารและการประหยัดทรัพยากรของหน่วยงาน

1.3 ควรมีนโยบายให้กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลนำข้อมูลดิจิทัลจากการประเมินผลมาวิเคราะห์และคาดการณ์เพื่อใช้ในการวางแผนอัตรากำลังและการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว โดยระบบต้องออกแบบให้มีความยืดหยุ่น รองรับตัวชี้วัดที่หลากหลาย และมีมาตรฐานความปลอดภัยข้อมูลระดับสูง เพื่อให้ผลการประเมินถูกนำไปใช้ประโยชน์มากกว่าเพียงการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน แต่เป็นการสร้างความเติบโตในสายอาชีพอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 การออกแบบระบบควรคำนึงถึงทักษะของผู้ใช้งานที่มีความแตกต่างกัน ทั้งบุคลากรเดิมและข้าราชการบรรจุใหม่ที่ต้องเรียนรู้ระบบภายในสำนักงาน

2.2 ควรจัดตั้งทีมสนับสนุนทางเทคนิคหรือผู้เชี่ยวชาญประจำหน่วยงานเพื่อคอยให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาการใช้งานได้ทันที

2.3 พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่มีมาตรฐาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปฏิบัติงานในด้านความเป็นส่วนตัว

## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยเปรียบเทียบความพึงพอใจและประสิทธิภาพเชิงสถิติระหว่างการใช้เอกสารกระดาษกับระบบออนไลน์ เพื่อยืนยันความคุ้มค่าในการลงทุนและช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจปรับเปลี่ยนนโยบายได้อย่างชัดเจน

2. ควรวิจัยรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับข้าราชการแต่ละกลุ่มอายุ เพื่อลดช่องว่างทางทักษะดิจิทัลและสร้างโปรแกรมช่วยสอนที่ใช้งานง่าย ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะและทำให้การเปลี่ยนผ่านระบบเป็นไปอย่างราบรื่น

3. ควรวิจัยมาตรฐานการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในระบบประเมินผลออนไลน์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรว่าข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของงานจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับและเข้าถึงได้เฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเท่านั้น

## เอกสารอ้างอิง

จักรภพ ศรีมณี (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.

กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ปริญญา ทองคำ และนิธิภักดิ์ กทิตศาสตร์. (2566). การประมวลผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลด้วยระบบ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรสายวิชาการ คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 17(3), 352-362.

<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmuj/issue/view/17643>

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551). ราชกิจจานุเบกษา, 125(22ก), 27-28.

วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการ PAD 6201*

องค์การและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง,  
โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

วิโรจน์ ก่อสกุล (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการ PAD 6201 องค์การและนวัตกรรมในองค์การ.*

กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

รัฐศิรินทร์ ว่างานนท์ (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการ PAD 6202 การบริหารเชิงกลยุทธ์.*

กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

### **ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ**

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1.(2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 9

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2.(2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 13

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3.(2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 13