

สมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยกับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล:
วิเคราะห์ผ่านกรอบแนวคิด 4M (Man, Money, Material, Management)
DIGITAL COMPETENCY OF THAI BUREAUCRATS AND THE TRANSITION TO DIGITAL
GOVERNMENT: AN ANALYSIS THROUGH THE 4M FRAMEWORK (MAN, MONEY, MATERIAL,
MANAGEMENT)

เหมือนพิมพ์ รอบคอบ

Mueanpim Robkob

สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

Public Administration Department of Social Science Faculty of Liberal Arts and Management

ScienceKasetsart University Chalermprakiat Sakon Nakhon Campus

Corresponding Author e-mail: mueanpim.r@ku.th

วันที่รับบทความ 3 กรกฎาคม 2568; วันที่แก้ไข 14 กันยายน 2568; วันที่ตอบรับ 20 กันยายน 2568

บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษาเรื่องสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยรวบรวมและประมวลข้อค้นพบจากงานศึกษา เป็นบทความวิชาการเชิงพรรณนา ใช้วิธีการสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยและเอกสารนโยบายที่เกี่ยวข้อง บทความนี้จะนำเสนอ 3 ส่วน ในส่วนแรกอธิบายถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะดิจิทัล ส่วนที่สอง อธิบายถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการในอนาคตที่กำหนดโดยองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจและทักษะทางดิจิทัลโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ส่วนสุดท้าย อภิปรายถึงความท้าทายในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐผ่านการวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิด 4M พบว่าในด้านบุคลากร (Man) อายุ ทักษะที่เปรี๊ยะรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ และทัศนคติเชิงบวกของผู้นำองค์กรต่อเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล เป็นความท้าทายเนื่องจากภาครัฐมีกลุ่มคนหลากหลายช่วงวัย ด้านงบประมาณ (Money) บางหน่วยงานไม่มีงบประมาณเพียงพอต่อการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านดิจิทัล ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) การขาดความเสถียรของเครือข่ายไร้สายและความทันสมัยของอุปกรณ์เป็นข้ออุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล ในขณะที่ ด้านการบริหารจัดการ (Management) การมีแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570 นับว่าเป็นโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายคือหน่วยงานภาครัฐควรมีการจัดทำแผนระดับปฏิบัติงานระดับรองที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลที่ระบุไว้ในแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570 กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานและกิจกรรมอบรมทักษะดิจิทัลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างชัดเจน เพิ่มการสนับสนุนงบประมาณจัด

อบรมสมรรถนะดิจิทัลโดยมุ่งไปที่กลุ่มผู้บริหารเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกให้แก่ผู้นำและเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแนวคิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: สมรรถนะ; สมรรถนะดิจิทัล; บุคลากรภาครัฐ; รัฐบาลดิจิทัล

Abstract

This article studies the digital competencies of public sector personnel for transitioning to digital government. It compiles and synthesizes findings from research studies as a descriptive academic article, using data synthesis methodology from related research and policy documents. The article presents three sections: the first section explains concepts and theories regarding competency and digital competency; the second section describes essential skills for future civil servants as defined by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and digital skills by the Office of the Civil Service Commission; and the final section discusses challenges in developing digital competencies of public sector personnel through analysis using the 4M conceptual framework. The findings reveal that in terms of Personnel (Man), age, attitudes toward learning new things, and positive attitudes of organizational leaders toward digital technology affect digital competency development, presenting challenges due to the diverse age groups in the public sector. Regarding Budget (Money), some agencies lack sufficient funding for practical digital training workshops. In terms of Materials, the lack of stable wireless networks and modern equipment poses obstacles to digital competency development. Meanwhile, in Management, Thailand's Digital Government Development Plan 2023-2027 represents an opportunity for developing digital competencies according to established goals. The policy recommendations suggest that public sector agencies should develop operational sub-plans aligned with the digital competency development guidelines specified in Thailand's Digital Government Development Plan 2023-2027, establish clear timelines for operations and digital skills training activities, increase budget support for digital competency training focused on management groups to create positive attitudes among leaders and facilitate the transfer of concepts for applying digital technology in work practices.

Keywords: Competency; Digital competency; Civil Servant; Digital Government

บทนำ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดความเชื่อมโยงที่ไร้พรมแดน เทคโนโลยีมีบทบาทกับชีวิตประจำวันของผู้คนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันไม่ว่าจะในด้าน

ชีวิตประจำวันทั่วไปหรือในด้านการทำงาน กระแสการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็วหรือที่เรียกว่า “Digital Disruption” ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนโครงสร้างรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การผลิตสินค้าและบริการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในสังคมอย่างสิ้นเชิง ทักษะทางด้านดิจิทัลจึงมีความสำคัญเพราะหากบุคคลมีทักษะด้านดิจิทัลที่ดีจะช่วยให้สามารถปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลและสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงองค์การภาครัฐไทยที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะดิจิทัลและเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลให้แก่ข้าราชการเพื่อให้พร้อมรับต่อการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561- พ.ศ. 2580) ในด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษ 21 และการมีระบบพื้นฐานที่รองรับการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และ ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐโดยมุ่งเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่เข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการดำเนินงานที่เป็นดิจิทัลเพื่อให้ภาครัฐสามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างครอบคลุม สะดวกและรวดเร็ว ทั้งนี้ความต้องการในการปรับโครงสร้างการทำงานของภาครัฐให้มีขนาดที่เล็กลงเพื่อความเหมาะสมและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางยุคดิจิทัล จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, 2561) รัฐได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้นในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในมิติต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการบริหารงานราชการได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 โดยมีเนื้อหาสาระที่สำคัญคือการจัดให้มีการจัดทำแผนระดับชาติในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล มุ่งเน้นการเสริมสร้างธรรมาภิบาลของข้อมูลในภาครัฐเพื่อสร้างกรอบในการบริหารจัดการข้อมูลในภาครัฐ ส่งเสริมให้หน่วยงานรัฐมีการจัดทำข้อมูลและเผยแพร่ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลของประชาชน อีกทั้งยังส่งเสริมให้หน่วยงานรัฐจำเป็นต้องมีการเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล สอดคล้องกับแนวทาง Open Government Data เพื่อที่ภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมสามารถนำข้อมูลไปใช้ต่อยอดเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและสามารถตรวจสอบหรือติดตามการดำเนินงานของรัฐได้ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานรัฐเพื่อให้การบริการประชาชนเป็นไปด้วยความรวดเร็วในลักษณะของการบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) โดยมีศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางเพื่อลดความซ้ำซ้อนการทำงานระหว่างหน่วยงาน และการบริหารงานผ่านระบบดิจิทัลจะช่วยให้เกิดการรักษาวินัยทางการเงินและการคลังที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น เนื่องจากมีกลไกในการใช้ข้อมูลเพื่อประเมินและตรวจสอบการดำเนินงานในโครงการต่าง ๆ ทำให้งบประมาณที่ใช้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพมากที่สุด รวมถึงลดการจัดทำโครงการในลักษณะที่คล้ายคลึงกันซึ่งส่งผลกระทบต่องบประมาณแผ่นดินโดยไม่จำเป็น (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2567) จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ให้แก่ประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากรัฐทั้งในแง่ความสะดวก ความรวดเร็วในการเข้ารับบริการสาธารณะ ลดการ

ใช้สำเนาเอกสารในการติดต่อราชการ สามารถติดต่อกับหน่วยงานรัฐผ่านระบบออนไลน์หรือในรูปแบบการบริการแบบเบ็ดเสร็จ รวมถึงสามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการดำเนินงานหรือนำข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการทำงานจากการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานรัฐได้

ทั้งนี้เพื่อการบริหารงานอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลจึงได้จัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570 ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 โดยแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ เพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลสาธารณะให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของประชาชน เพื่อเป็นแนวทางในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของไทย จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ 4 ยุทธศาสตร์ด้วยกันดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐเพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ และยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ (ประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่อง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570, 2566) จากการกำหนดยุทธศาสตร์ข้างต้นก็เพื่อให้เกิดกระบวนการที่สนับสนุนในการดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลคือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายที่ 4 คือ บุคลากรภาครัฐได้รับการอบรมและมีทักษะด้านดิจิทัลอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายคือ ภายในปี พ.ศ. 2570 ร้อยละของบุคลากรภาครัฐด้าน IT หรือผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัลของทุกหน่วยงาน มีความรู้และทักษะดิจิทัลรองรับการเปลี่ยนผ่านองค์การสู่รัฐบาลดิจิทัลไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 (ประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่อง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570, 2566)

ทั้งนี้เมื่อสำรวจสถานการณ์ความเป็นรัฐบาลดิจิทัลพบว่า ปัจจุบันดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Government Development Index (EGDI) ที่จัดขึ้นโดย องค์การสหประชาชาติ หรือ United Nations (UN) จากการสำรวจประเทศสมาชิก 193 ประเทศ โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นคือ 1.) การบริการการใช้ออนไลน์ 2.) โครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม และ 3.) ทุนมนุษย์ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์, 2564) โดยจากการสำรวจในปีพ.ศ. 2567 พบว่าประเทศไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 2 ของอาเซียนและอันดับที่ 52 ของโลก จาก 193 ประเทศ เติบโตขึ้น 3 อันดับจากปีพ.ศ. 2565 และคาดว่าจะขึ้นชี้วัดความเป็นรัฐบาลดิจิทัลของประเทศจะสูงขึ้นอยู่ในอันดับที่ 40 ของโลกในปีพ.ศ. 2570 (United Nations, 2024) นับได้ว่าประเทศไทยมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องในการยกระดับการบริหารงานภาครัฐและการบริการสาธารณะในยุคดิจิทัล แต่เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยด้านกำลังคนในภาครัฐซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการก้าวสู่ความเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างมีคุณภาพในระยะยาวกลับพบว่า สถานการณ์ด้านกำลังคนภาครัฐในปัจจุบันที่มีผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

มีจำนวนเพียง 2,334 ตำแหน่งหรือคิดเป็นร้อยละ 0.58 จากผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และเมื่อพิจารณาการกระจายตัวของบุคลากรในสายเทคโนโลยีดิจิทัลระดับกรม จะพบว่ามีเพียงผู้ปฏิบัติงานในสายเทคโนโลยีดิจิทัลประมาณ 7 คนและเป็นเพียงกลุ่มผู้สนับสนุนภารกิจหลักของหน่วยงานเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงในระดับกระทรวงและกรมที่ได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลจากหลักสูตรมีเพียง 118 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 1,101 คน หรือเพียงร้อยละ 10.72 เท่านั้น ซึ่งการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลต้องอาศัยความพร้อมและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่มีความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลและก่อให้เกิดการเปลี่ยนในกระบวนการทำงานองค์รวมที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเทคโนโลยีที่มีทักษะและความพร้อมต่อการนำเทคโนโลยีเข้ามาปฏิบัติใช้ในหน่วยงานและการบริการ จากที่กล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรในระบบราชการไทยยังคงมีขีดความสามารถจำกัดในด้านความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรภาครัฐในอนาคตเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล จึงเป็นโจทย์สำคัญว่าองค์กรภาครัฐควรมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างไรในอนาคต

ดังนั้นบทความนี้จึงมุ่งความสนใจไปยังประเด็นสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐไทย โดยทำการศึกษาผ่านการรวบรวมและประมวลข้อค้นพบจากงานศึกษาต่าง ๆ โดยบทความจะประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ประการแรก บทความจะสำรวจนิยามและความหมายของแนวคิดสมรรถนะของนักวิชาการต่าง ๆ และสมรรถนะด้านดิจิทัล ประการที่สอง จะอภิปรายถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการในอนาคตที่กำหนดโดยองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในส่วนประการที่สาม บทความจะวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลสำหรับข้าราชการโดยกรอบการวิเคราะห์ตามหลักการ 4M กล่าวคือ ด้านบุคลากร (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) และ ด้านการบริหารจัดการ (Management) เพื่อเป็นการสำรวจสถานการณ์ในปัจจุบันเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการในปัจจุบันว่ามีข้อจำกัด อุปสรรค หรือความท้าทายในด้านใดบ้างเพื่อนำไปสู่แนวทางและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐในอนาคต โดยการศึกษาครั้งนี้ไม่ใช่งานวิจัยเชิงทดลองแต่เป็นบทความเชิงพรรณนาและวิเคราะห์เกี่ยวกับประเด็นสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย

สมรรถนะ

สมรรถนะตามนิยามของ David McClelland (1973) ระบุว่าสมรรถนะคือสิ่งซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลที่สัมพันธ์กับเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลหรือความสามารถที่โดดเด่นในงานหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ กล่าวได้ว่าสมรรถนะคือสิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงออกซึ่งสิ่งที่โดดเด่นหรือเหนือกว่าบุคคลอื่นในการกระทำสิ่งเดียวกัน ซึ่งอาจไม่ใช่แค่ความโดดเด่นในการสร้างสรรค์ผลงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผลลัพธ์ในการทำสิ่งอื่นในบริบทที่แตกต่างกันออกไปด้วย โดยคุณลักษณะภายในที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลนั้นประกอบไปด้วย องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะต่าง ๆ (Skills) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายในหรือ

แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-image) อุปนิสัย (Trait) และ แรงจูงใจ (Motive) ซึ่งส่วนที่มักจะเห็นได้ชัดเจนคือ ความรู้และทักษะต่าง ๆ เพราะเป็นสิ่งที่ต้องการสามารถทดสอบหรือทำการวัดระดับความรู้ความสามารถของ ได้ รวมถึงเป็นสิ่งที่ต้องการสามารถพัฒนาบุคลากรได้เพราะองค์ความรู้หรือทักษะเป็นสิ่งที่ฝึกฝนและเพิ่มพูนได้ ในขณะที่บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม แนวคิดที่มีต่อตนเองหรือภาพลักษณ์ภายใน ลักษณะนิสัย และ แรงผลักดัน เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดและองค์การไม่สามารถวัดหรือตรวจสอบได้ และยากต่อการ เปลี่ยนแปลงเพราะเป็นสิ่งที่แตกต่างกันในแต่ละปัจเจกตามบริบทของชีวิตของแต่ละบุคคล คุณลักษณะภายใน นี้ที่ฝังลึกจึงเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนขององค์ความรู้และทักษะที่อยู่เป็นส่วนใหญ่ของน้ำแข็งที่อยู่เหนือ ผิวน้ำและสามารถมองเห็นได้ ในขณะที่บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงจูงใจ เป็นส่วนของน้ำแข็งที่อยู่ใต้ผิวน้ำ ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน

สอดคล้องกับความคิดของ Boyatzis (1993) ที่ระบุว่าสมรรถนะคือพฤติกรรมที่มีระเบียบแบบแผนและ เป็นสิ่งที่ปัจเจกแสดงออกเพื่อให้ผลลัพธ์ที่คาดหวังบรรลุผล โดยแนวคิดสมรรถนะของ Boyatzis จะเน้นไปที่ พฤติกรรมที่แสดงออกสัมพันธ์กับงานหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการนิยามของ Spencer and Spencer (1993) ที่ระบุว่าสมรรถนะคือคุณลักษณะพื้นฐานที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความ ต่างต่าง ดังนั้นสมรรถนะจึงควรใช้เพื่อการประเมินและพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น ซึ่งนักวิชาการชาวไทย ได้ให้นิยามของสมรรถนะไปในทิศทางเดียวกันโดย ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2550) ระบุว่าสมรรถนะคือส่วนผสมระหว่างทักษะความรู้ที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและมี มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ประกอบกับคุณลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ของบุคคลที่ผลักดันให้สามารถบรรลุซึ่งผลที่ กำหนดไว้ได้ และสอดคล้องกับ ภควดี วรโรจน์ศิริกุล และ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2560) ที่อธิบายว่าสมรรถนะคือ คุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ สมรรถนะในการทำงานมี 3 ระดับ ได้แก่ สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะในงาน และ สมรรถนะองค์การ โดยที่ สมรรถนะทั้ง 3 ระดับนี้จะต้องสอดคล้องกันจึงจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของ ข้าราชการพลเรือนไว้ 5 ประการ ได้แก่ ประการแรก การมุ่งผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ได้ ตามมาตรฐานหรือเป็นไปตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้ ประการที่สอง การบริการที่ดี หมายถึงความตั้งใจในการบริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นการให้บริการจาก จิตสำนึกของผู้ให้และการเป็นข้าราชการที่ดี ประการที่สามคือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ หมายถึงการ สะสมองค์ความรู้ ความสามารถเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้นผ่านการศึกษาและพัฒนาตนเองอยู่เสมอและ สามารถนำความรู้ที่มีประยุต์ใช้เพื่อการผลสัมฤทธิ์ในงาน ประการที่สี่ คือ การยึดมั่นในความถูกต้องและ จริยธรรม กล่าวคือการประพฤติปฏิบัติตนในความถูกต้องทั้งทางกฎหมายและทางจริยธรรม รวมถึงยึดมั่นใน หลักวิชาชีพและมองเห็นถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญเพื่อสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย ประการที่ห้า คือ ความร่วมแรงร่วมใจหรือการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ ความตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือขององค์การ และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะคือสิ่งที่ประกอบไปด้วยทักษะ องค์ความรู้ที่บุคคลสามารถพัฒนาและต่อยอดได้เพื่อยกระดับคุณภาพในการทำงาน รวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ความคิดที่มีตนเอง คุณลักษณะนิสัยเฉพาะบุคคล และรวมถึงแรงจูงใจภายในที่ขับเคลื่อนบุคคลแต่ละบุคคลให้แสดงซึ่งพฤติกรรมที่แตกต่างและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต่างกันในแต่ละระดับ ทั้งนี้การเสริมสร้างทักษะทางด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรภาครัฐนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะทั้งในระดับบุคคล ระดับงาน ระดับองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุซึ่งแผนพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยได้

สมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency)

สมรรถนะดิจิทัลเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่สำคัญเพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ผู้เขียนจึงได้ทำการศึกษาและรวบรวมนิยามและความหมายของแนวคิดสมรรถนะดิจิทัล โดยพบว่า Oberlander et al., (2020) อธิบายว่า สมรรถนะคือชุดของความรู้ ทักษะความสามารถ รวมถึงคุณลักษณะอื่นที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการใช้สื่อดิจิทัลประกอบการปฏิบัติงาน ในขณะที่ Gilster (1997) ได้นิยาม สมรรถนะดิจิทัลคือความรู้ความเข้าใจในการใช้ข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลได้ในหลากหลายรูปแบบ โดยใช้คำว่า Digital Literacy ซึ่งอาจครอบคลุมถึงสมรรถนะดิจิทัล กล่าวได้ว่าแนวคิดนี้มุ่งเน้นไปที่ความสามารถการจัดการ การเข้าใจ และการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลได้

ในขณะที่ Riina et al., (2022) อธิบายครอบคลุมมากขึ้นว่า สมรรถนะคือความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการทำงาน การสื่อสาร หรือเพื่อสันทนากการบันเทิง โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำการสืบค้นข้อมูล จัดการข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จะเห็นได้ว่าแนวคิดสมรรถนะตามนิยามของ Riina et al., ไม่ได้จำกัดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ครอบคลุมไปถึงการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ในชีวิตประจำวันโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายของ สุนันทนา กุศลประเสริฐ (2565) ที่อธิบายว่า สมรรถนะดิจิทัล คือ ความสามารถในการเข้าใจ การใช้ดิจิทัลเพื่อนำไปปฏิบัติงาน การสื่อสาร การเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมตามบริบท และอยู่บนฐานจริยธรรม โดยเน้นว่าสมรรถนะดิจิทัลเป็นทักษะแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้นิยามสมรรถนะดิจิทัลว่า หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ รวมถึงคุณลักษณะโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ และมีจริยธรรม โดยกำหนดกรอบสมรรถนะดิจิทัลของประเทศไทยไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึงความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมและไม่ละเมิดต่อกฎหมาย ด้านการใช้ดิจิทัล (Digital Skill) หมายถึงสมรรถนะในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีด้านดิจิทัลได้อย่างหลากหลายและมีประสิทธิภาพ ทั้งในชีวิตประจำวัน การทำงาน และการศึกษาเป็นต้น ด้านการแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล (Problem Solving with Digital Tools) คือการมีสมรรถนะในการวิเคราะห์ปัญหา วัตถุประสงค์หรือความต้องการด้วยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้าช่วยในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้านการปรับตัว

การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Adaptive Digital Transform) หมายถึง การมีสมรรถนะในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับบริบทของสังคมโลกและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในปัจจุบันได้อย่างยืดหยุ่น

กล่าวโดยสรุปสมรรถนะดิจิทัลจึงหมายถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และทักษะทางด้านดิจิทัลทั้งในส่วนของการทำงานประจำวันและการทำงาน โดยสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม อยู่บนพื้นฐานจริยธรรม และถูกต้องตามหลักกฎหมาย เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ทักษะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการในอนาคตโดยองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD)

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือ OECD (2017) ได้จัดทำรายงานถึงทักษะที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐในอนาคตเพื่อตอบสนองต่อปัญหาเศรษฐกิจและสังคมที่ความซับซ้อน และท้าทายมากยิ่งขึ้น ซึ่งได้กำหนด 4 ทักษะ ได้แก่ 1.) การวิเคราะห์และให้คำแนะนำด้านนโยบาย (Policy Advice and Analysis) 2.) การให้บริการและการมีส่วนร่วมกับประชาชน (Service Delivery and Citizen Engagement) 3.) การบริหารสัญญาจ้าง (Commission and Contracting) 4.) การบริหารเครือข่าย (Managing Networks) โดยกล่าวว่าในเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดการเปลี่ยนที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น พลเมืองย่อมคาดหวังความเป็นมืออาชีพและทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาภายในสังคมหรือความต้องการของประชาชนได้อย่างตรงจุด ซึ่งหมายรวมถึงการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ โดยมีการอธิบายถึงทักษะเฉพาะเพื่อการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐให้เกิดขึ้นได้ โดยระบุความสามารถในการเข้าใจข้อมูล เพื่อที่การตัดสินใจเชิงนโยบายจะถูกขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ไม่ใช่เป็นเพียงการตัดสินใจเชิงนโยบายจากการตั้งสมมติฐานหรือความคิดเห็นเท่านั้น นอกเหนือจากการใช้ประโยชน์จากข้อมูลแล้ว การเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลจำเป็นต้องเกิดขึ้นในทุกบริการสาธารณะเพื่อให้ข้อมูลเหล่านั้นที่บันทึกประสบการณ์ของผู้รับบริการ เป็นส่วนหนึ่งในการคาดการณ์และวิเคราะห์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงว่าทักษะที่สำคัญในโลกอนาคตของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐที่กล่าวมาข้างต้นล้วนอาศัยทักษะด้านดิจิทัลซึ่งตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้นิยามไว้ว่าคือความสามารถในการเข้าใจและใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อประยุกต์ใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด พิจารณาได้ว่าทักษะด้านดิจิทัลและทักษะด้านความสามารถในการเข้าใจข้อมูลมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนและส่งผลกระทบต่อทักษะ 4 ด้านที่กล่าวมา ได้แก่ การวิเคราะห์และให้คำแนะนำด้านนโยบาย การให้บริการและการมีส่วนร่วมกับประชาชน การบริหารสัญญาจ้างและการบริหารเครือข่าย ให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นเพราะทุกทักษะล้วนอาศัยความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนทั้งสิ้น รวมไปถึงบริการสาธารณะที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งถือเป็นกระแสใหม่ของการจัดบริการสาธารณะภาครัฐในปัจจุบัน

ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2560) กำหนดทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล โดยกำหนดไว้ 5 มิติการเรียนรู้ซึ่งในแต่ละทักษะจะประกอบไปด้วย 7 กลุ่มทักษะด้วยกัน ได้แก่

มิติที่ 1 รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น โดยประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะคือกลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set)

มิติที่ 2 เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน โดยประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ คือ กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับและปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set)

มิติที่ 3 ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา โดยประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ คือ กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set) และ กลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริหารด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานรัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set)

มิติที่ 4 ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์กร โดยประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ คือ กลุ่มทักษะด้านการบริหารโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management and Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set)

มิติที่ 5 ใช้ดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ โดยประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ คือ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set)

การพัฒนาสมรรถนะทางด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรภาครัฐจึงมีความจำเป็นอย่างมากเพื่อที่จะเชื่อมโยงไปยังผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังในอนาคตไม่ว่าจะเป็นในด้านการวิเคราะห์นโยบาย การบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน หรือการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหาร และนำองค์กรล้วนอาศัยทักษะทางด้านดิจิทัลทั้งสิ้น แต่เมื่อพิจารณาจากสถานการณ์จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านดิจิทัลจะพบว่ายังคงไม่เพียงพอต่อเป้าหมายการดำเนินในอนาคตที่ภาครัฐจะเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ รวมไปถึงแนวทางการพัฒนาหรือสรรหากำลังบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานในสายนี้ยังคงไม่ชัดเจน ดังนั้นโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยจึงสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้ โดยผู้เขียนได้วิเคราะห์ผ่านหลักการ 4M ได้แก่ ด้านบุคลากร (Man), ด้านงบประมาณ (Money) , ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) , ด้านการบริหารจัดการ (Management)

ในด้านบุคลากร (Man) บุคลากรคือทรัพยากรและฟันเฟืองที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ หากบุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติก็จะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพได้ การพัฒนาสมรรถนะทางด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรภาครัฐจึงมีความท้าทายสูงมากเพื่อที่จะยกระดับคุณภาพกำลังคนในสายปฏิบัติงานด้านดิจิทัลนี้ แต่จากการศึกษาของจักริช มีสี และ ทวนทอง เขาวงกตพิงค์ (2566) เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พบว่าวัยและช่วงอายุส่งผลต่อทักษะด้านดิจิทัลเนื่องจากมีความคุ้นชินกับการใช้งานในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นสมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ต โดยบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรอยู่ในช่วงวัย 30-39 ปี โดยมีทักษะทางด้านดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับสูง จึงอาจกล่าวได้ว่าอายุมีผลต่อทักษะทางด้านดิจิทัลทั้งแง่ของประสบการณ์ด้านดิจิทัล ความคุ้นชินกับสื่อดิจิทัล รวมไปถึงการเข้าสู่อินเทอร์เน็ตได้ง่ายกว่าคนในช่วงวัยอื่น ดังนั้นแล้วข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐที่อยู่ในช่วงวัยดังกล่าวจึงมีโอกาที่จะเป็นกลุ่มสำคัญขององค์กรที่จะสามารถพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลได้ง่ายกว่ากลุ่มอื่น แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาระบุว่าความต้องการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในด้านคุณลักษณะอยู่ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีคุณลักษณะพร้อมเปิดรับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถนำทักษะดิจิทัลมาปฏิบัติงาน โดยมีความต้องการที่จะพัฒนาความสามารถในการใช้โปรแกรมพื้นฐานสำนักงานขั้นสูง การใช้ระบบคลาวด์และอินเทอร์เน็ตให้มีปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ การใช้งานแอปพลิเคชัน สื่อสังคมออนไลน์ และประเด็นจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์และดิจิทัล แสดงให้เห็นชัดเจนว่าโอกาสและความท้าทายในการพัฒนากำลังด้านดิจิทัลไม่เพียงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านอายุเท่านั้น แต่ทัศนคติคือปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย

นอกจากทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทัศนคติของผู้บริหารก็มีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน จากงานศึกษาของจักริช มีสี และ ทวนทอง เชาวศิริติพงศ์ (2566) เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ระบุว่าผู้บริหารมีผลต่อปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังผู้บริหารเองก็มีทักษะทางด้านดิจิทัลที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันจึงส่งผลต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทนธิ พงศ์โพธิธรรม (2564) เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ดสู่การเป็นนวัตกรรมผู้ประกอบการสาธารณะในยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่ระบุว่าปัจจัยด้านทัศนคติต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของเทศบาลนครปากเกร็ด ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2560) ระบุว่าในปัจจุบัน “ผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ” ยังคงมีไม่มากสังเกตได้จากจำนวนหน่วยงานรับที่ปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานหลักและการให้บริการประชาชนด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบยังมีจำนวนไม่มาก รวมถึงการเชื่อมโยงด้านข้อมูลระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรมด้วยเช่นกัน

ด้านงบประมาณ (Money) เพื่อเป็นการสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุไปได้ด้วยดี การวางแผนและการสนับสนุนด้านงบประมาณจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยจากการศึกษาของปริดาพร อารักษ์สมบูรณ์ และ ณัฐพล บัวเปลี่ยนสี (2567) เรื่องการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น “สมรรถนะดิจิทัล” สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการเป็นเมืองอัจฉริยะจังหวัดฉะเชิงเทรา ระบุว่าผู้บริหารองค์การภาครัฐในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทราต้องการให้หน่วยงานภาคเอกชนหรือสถาบันการศึกษาเข้ามาจัดอบรมด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้กับองค์การภาครัฐโดยไม่มีค่าใช้จ่าย เนื่องจากหน่วยงานมีงบประมาณจำกัดในการฝึกอบรมบุคลากร จึงมุ่งเน้นที่

ช่องทางในการอบรมสมรรถนะดิจิทัลในรูปแบบออนไลน์เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองและนำองค์ความรู้มาใช้อย่างจริงจัง สะท้อนให้เห็นว่าด้านงบประมาณเป็นอุปสรรคและข้อจำกัดในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของภาครัฐ ซึ่งการประสานงานระหว่างองค์การรัฐ เอกชน หรือภาคประชาสังคมอาจมีส่วนช่วยในการลดข้อจำกัดนี้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านดิจิทัลมากยิ่งขึ้นโดยไม่กระทบต่อข้อจำกัดด้านงบประมาณ

ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) กล่าวคือวัสดุหรืออุปกรณ์ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมไปถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการเก็บบำรุงรักษาด้วยเช่นกัน สิ่งสำคัญในการก้าวเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบคือการมีโครงข่ายอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีอย่างครอบคลุมก่อนเพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลเป็นไปด้วยความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้นและเป็นการเอื้อให้บุคลากรเข้าถึงการฝึกฝนและคุ้นชินกับการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล จากการศึกษาพบของของนนท์นิธิ พงศ์โพธิธรรม (2564) เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ดสู่การเป็นนวัตกรรมผู้ประกอบการสาธารณะในยุคไทยแลนด์ 4.0 ระบุว่าปัญหาและอุปสรรคที่เป็นความท้าทายในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลปากเกร็ดได้แก่ เสถียรภาพของเครือข่ายไร้สายและความทันสมัยของอุปกรณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสองอันดับแรกที่เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของกานต์ภักขา ธรรมกุล และคณะ (2566) เรื่องสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการศึกษาในจังหวัดลำปาง ที่เสนอแนะให้หน่วยงานสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มการเข้าถึงการใช้เครื่องมืออุปกรณ์เหล่านั้นในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ด้านการบริหารจัดการ (Management) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หน่วยงานจึงมีความจำเป็นต้องวางแผน ควบคุม และกำกับดูแลให้การดำเนินสามารถไปเป็นไปแผนที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐคือการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 ขึ้นมา รวมถึงกระทรวงอื่น ๆ ที่ให้การสนับสนุนในการดำเนินการตามยอมนถือเป็นโอกาสในการยกระดับคุณภาพบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะดิจิทัลได้ โดยงานศึกษาของ จักริช มีสี และทวนทอง เขาวงกิตพิงส์ (2566) เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่กล่าวว่านอกจากอายุและทัศนคติคือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลแล้ว ยังได้ระบุอีกว่ามหาวิทยาลัยมีการพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรอยู่เสมอตามแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างผลิตภาพที่ดีแก่องค์กรและสังคม ประกอบไปด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ การยกระดับบุคลากรสู่การเป็น Smart Working และ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เท่าทันระบบอัจฉริยะเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ กล่าวโดยสรุปได้ว่าช่วงวัยอาจมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะทางด้านดิจิทัลแต่ไม่ใช่เพียงปัจจัยเดียวที่จะสนับสนุนให้บุคลากรเกิดทักษะดิจิทัลที่ดีขึ้นได้ หากปราศจากแผนและแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน ทั้งนี้ภาครัฐได้วางแนวทางบรรจุไว้ในแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังอย่างชัดเจนในยุทธศาสตร์ที่ 1 โดย

มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้แก่บุคลากรสายวิชาชีพเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับต่อเทคโนโลยีใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้ปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานจะต้องมีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงเพื่อที่จะสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร หากภาครัฐดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 อย่างต่อเนื่องย่อมเป็นโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐได้อย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม

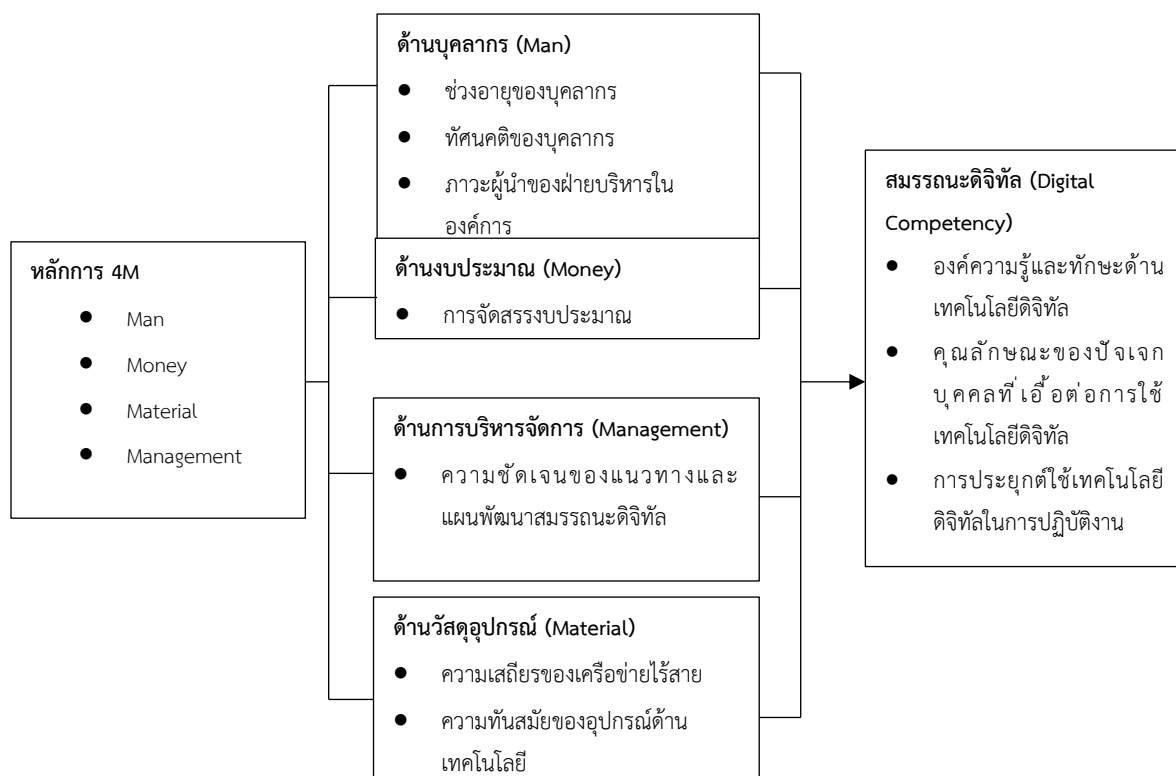
จากการวิเคราะห์สมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยผ่านกรอบแนวคิด 4M (Man, Money, Material, Management) ผู้เขียนจึงขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล กล่าวคือ ควรมีการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ใน แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 ไว้อย่างต่อเนื่อง โดยทุกหน่วยงานควรมีแผนปฏิบัติงานระดับรองในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรของตนเพื่ออบรมทักษะด้านดิจิทัลที่มีความเฉพาะและสอดคล้องกับสายงานขององค์กรนั้น ๆ มากขึ้น เพื่อให้เกิดการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง นอกจากนี้ควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาและกิจกรรมในการจัดอบรมทักษะดิจิทัลที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานไปตามที่ระบุไว้ได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งรัฐควรพิจารณาในส่วนของการสนับสนุนงบประมาณด้านการจัดอบรมสมรรถนะดิจิทัลให้แก่ข้าราชการเพิ่มมากขึ้น โดยในระยะแรกอาจมุ่งไปที่ระดับกลุ่มผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวกต่อการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานและสามารถถ่ายทอดแนวคิดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น

สรุปองค์ความรู้

บทความนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) คือองค์ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงคุณลักษณะของปัจเจกบุคคลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการข้อมูล ความเข้าใจและการใช้เพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ ซึ่งสมรรถนะดิจิทัลเป็นทักษะที่สำคัญของการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 โดยเป็นหนึ่งในทักษะที่องค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ได้ระบุไว้ว่าเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการบุคลากรภาครัฐในอนาคตเพื่อใช้สำหรับการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการสาธารณะและการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทั้งในแง่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่จะทวีความซับซ้อนของปัญหายิ่งขึ้นในอนาคต รวมถึงเป็นสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาข้าราชการไว้เพื่อตอบสนองต่อการก้าวเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2559-2570) ที่กำหนดโดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

อีกทั้ง ผู้เขียนได้ศึกษาถึงโอกาสและปัญหาอุปสรรคหรือความท้าทายในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลผ่านกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ 4M ได้แก่ ด้านบุคลากร (Man), ด้านงบประมาณ (Money) , ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) และ ด้านการบริหารจัดการ (Management) และพบว่า ด้านบุคลากร อายุที่อยู่ในช่วงวัยกลางคน และทัศนคติที่เปิดรับต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล ซึ่งนับได้ว่าเป็นทั้งโอกาสและ

ความท้าทายกล่าวคือบุคลากรภาครัฐมีหลากหลายช่วงวัย ซึ่งอาจมีผลต่อระดับความคุ้นชินในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ภาวะผู้นำในองค์กรกล่าวคือผู้นำที่มีทัศนคติต่อเทคโนโลยีดิจิทัล หากผู้นำองค์กรมีทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันย่อมมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชา เนื่องจากผู้นำมีทักษะและความรู้ความเข้าใจรวมถึงให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ดำเนินงานย่อมทำให้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรมีความชัดเจน ในขณะที่ด้านงบประมาณ (Money) พบว่าบางหน่วยงานมีงบประมาณจำกัดในการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรทำให้เป็นอุปสรรคหรือความท้าทายในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลขององค์กร รวมไปถึงด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) เนื่องจากการศึกษาพบว่าความเสถียรของเครือข่ายไร้สายและอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลเช่นเดียวกัน ในขณะที่ด้านการบริหารจัดการ (Management) นับได้ว่าเป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลเนื่องจากจากการศึกษาพบว่าการมีแนวทาง แผน และกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างชัดเจนส่งผลให้บุคลากรเกิดสมรรถนะดิจิทัลที่ดีขึ้น จึงได้เน้นว่าการมีแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2559-2570) และแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล จากข้อค้นพบข้างต้นจะเป็นประโยชน์สำหรับการยกระดับขีดความสามารถและพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ รวมถึงเพื่อเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยต่อไปในอนาคต



ภาพที่ 1 สรุปลองค์ความรู้

เอกสารอ้างอิง

- กานต์ภิชชา ธรรมกุล, อัศนี ณ น่าน และศศิชา วงศ์ไชย. (2566). สมรรถนะดิจิทัลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการศึกษาในจังหวัดลำปาง. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(3), 29–38.
- จักริช มีสี และ ทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์. (2566). แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. *วารสารสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์*, 13(1), 1-21.
- นันทน์ธิ พงศ์โพธิธรรม. (2564). แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนครปากเกร็ดสู่การเป็นนวัตกรรมผู้ประกอบการสาธารณะในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 12(2), 93–110.
- ประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่อง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570. (2566, 10 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 140 ตอนที่ 84 ง. หน้า 6-86.
- ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์ และ ณัฐพล บัวเปลี่ยนสี. (2567). การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น “สมรรถนะดิจิทัล” สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการเป็นเมืองอัจฉริยะจังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิจัยไร่ไพพรรณี*, 18(3), 37-48.
- ภคเวที วรโรจน์ศิริกุล และ นิสตารค์ เวชยานนท์. (2560). ปัจจัยโครงสร้างและสมรรถนะของบุคลากรกับประสิทธิผลของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลนคร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(2), 2775-2788.
- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. (2561, 13 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก. หน้า 1-74.
- ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย, และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล* (พิมพ์ครั้งที่ 1). ชิกเนเจอร์ โซลูชั่นส์.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (สวพ.). (19 กุมภาพันธ์ 2567). คู่มือสมรรถนะหลัก : คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. https://www.ocsc.go.th/?post_type=knowledge&p=58456
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (1 กรกฎาคม 2561). แนวทางพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. https://www.ops.go.th/th/content_page/item/620-digital-skills.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (ม.ป.ป.). ดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์. DGA. <https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2021/02/1-1.pdf>.

- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (16 ตุลาคม 2567). พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562. DGA. <https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-dg-256/dga-046/>
- สุนันทนา กุศลประเสริฐ. (2565). *การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก*. [การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยนเรศวร]. มหาวิทยาลัยนเรศวร. <https://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/handle/123456789/5516>
- Boyatzis, R. E., & Kolb, D. A. (1993). From learning styles to competency. *Journal of Management Education*, 17(2), 167-179.
- Gilster, P. (1997). *Digital literacy* (1st ed). John Wiley & Sons.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Oberlander et al. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146 (103752), 1-13.
- OECD. (11 September 2017). Skills for a High Performing Civil Service. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/skills-for-a-high-performing-civil-service_9789264280724-en.html
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance* (1st ed). John Wiley & Sons.
- United Nation. (2024). *UN E-Government Survey 2024*. UN E-Government Knowledgebase. <https://publicadministration.un.org/egovkb>
- Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y. (17 March 2023). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens With new examples of knowledge, skills and attitudes. European Commission. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>