

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

Human Resource Management Process of Government Organizations in the Era of Disruption

Received: 30/10/2567

Revised: 13/06/2568

Accepted: 24/06/2568

วชิรวัชร งามละมอม¹

Wachirawachr Ngamlamom¹

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นศึกษาความท้าทายและอุปสรรคในการปรับตัวขององค์กรภาครัฐต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสรรหา ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการสรรหาในภาครัฐยังคงมีลักษณะที่เป็นทางการและตายตัว ขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วถึง อีกทั้งยังประสบปัญหาในด้านโครงสร้างองค์กรที่มีข้อจำกัดด้านอำนาจตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และระบบคลาวด์ (Cloud Computing) มาใช้ในกระบวนการสรรหา เช่น แพลตฟอร์มเครื่องมือเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกของผู้หางาน (LinkedIn Talent Solutions) แพลตฟอร์มหางานและสมัครงานออนไลน์ (JobThai) หรือ ระบบการรับสมัครพนักงานทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Recruitment) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดระยะเวลาในการคัดเลือก และเพิ่มความแม่นยำในการจับคู่คุณสมบัติของผู้สมัครกับตำแหน่งงาน นอกจากนี้ ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวโดยเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร และข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ คือ ภาครัฐควรปรับปรุงระบบการสรรหาโดยเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากร ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่น พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้เป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐให้สามารถแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: กระบวนการบริหาร, ทรัพยากรมนุษย์, องค์กรภาครัฐ, ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This study aims to analyze the human resource management process of public sector organizations in an era of change. It focuses on the challenges and obstacles faced by

¹อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

¹Lecturer, Public Administration Program, Faculty of Humanities and Social Sciences, Rajabhat University, Muban Chombueng

*E-mail: aood_0231@hotmail.com

government agencies in adapting to technological advancement, particularly the application of digital technologies in recruitment practices. The findings indicate that recruitment processes in the public sector remain formal, rigid, and lack the flexibility necessary to respond promptly to change. Furthermore, structural limitations within organizations-including restricted decision-making authority and inefficient resource allocation-hinder the development of more adaptive recruitment systems. The integration of Artificial Intelligence (AI) and Cloud Computing into the recruitment process-such as using platforms for accessing candidate insights like LinkedIn Talent Solutions, online job search and application platforms like JobThai, or the e-Recruitment system of the Office of the Civil Service Commission (OCSC)-can significantly improve efficiency, reduce the time required for candidate selection, and increase the accuracy of matching applicants to suitable positions. In addition, such technologies promote long-term human resource development by emphasizing the enhancement of digital skills, data analysis, and continuous learning among public personnel. and Based on the analysis, the study recommends that public sector agencies reform their recruitment systems by focusing on developing digital competencies among staff, fostering a flexible and change-oriented organizational culture, and leveraging technology as a core mechanism for strengthening the capabilities of public human resource management to effectively compete and adapt in the face of future transformations.

Keywords: Management Process, Human Resources, Government Organization, Disruption

บทนำ

ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า “ดิสรัปชัน” (Disruption) ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐ ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อิทธิพลของดิสรัปชันมิได้จำกัดอยู่เพียงด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคาดหวังของบุคลากร การจัดการองค์กร และกระบวนการบริหารงานในระดับโครงสร้างอีกด้วย ความเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้องค์กรภาครัฐไม่สามารถใช้แนวทางการบริหารแบบเดิมได้อีกต่อไป หากยังต้องการดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพ ทักษะเฉพาะทาง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันท่วงที

หนึ่งในประเด็นสำคัญคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะกระบวนการสรรหา ซึ่งเป็นด่านแรกของการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร ภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น และปรับใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อยกระดับการคัดเลือกบุคลากรให้มีความแม่นยำ โปร่งใส และลดอคติที่อาจเกิดขึ้นในการประเมินความสามารถ (ชลธิชา วัฒนา, 2565) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการใช้แพลตฟอร์ม “HireVue” ซึ่งใช้ AI

วิเคราะห์วิถีโอสมัภาษาณผู้สมัครงานเพื่อประเมินภาษากาย โทนเสียง และคำพูด ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความเร็วในกระบวนการคัดเลือก โดยเฉพาะในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง อาทิ ด้านดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ วชิรวัชร งามละม่อม (2563) ชี้ให้เห็นว่า หากภาครัฐยังใช้วิธีการสรรหาแบบเดิมซึ่งเน้นการพิจารณาคุณสมบัติตามกรอบโครงสร้างราชการแบบตายตัว โดยไม่ปรับใช้เทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ๆ จะทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ และยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนานโยบายภาครัฐที่ต้องการการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน เช่น การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล และการวางแผนกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการให้บริการประชาชนและการวางแผนเพื่อความยั่งยืนในอนาคต (ณรงค์ จิตตเกษม และพงศ์พิสุทธิ์ ศรีเจริญ, 2563)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า แม้ภาครัฐบางหน่วยงานเริ่มมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบการรับสมัครพนักงานทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Recruitment) การสัมภาษณ์ออนไลน์ และใช้การเรียนรู้จากเครื่องมือ (Machine Learning) ช่วยวิเคราะห์คุณสมบัติผู้สมัคร แต่การดำเนินการยังอยู่ในวงจำกัด และยังไม่มีแนวทางแบบองค์รวมที่บูรณาการเข้ากับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

ดังนั้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นให้เห็นถึงผลกระทบของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารบุคลากร ทั้งในมิติของการสรรหา การคัดเลือก การวางแผนกำลังคน และการใช้เทคโนโลยี AI เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของภาครัฐในการตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคต องค์ความรู้จากบทความนี้จึงสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์

ในปัจจุบันยุคดิจิทัลเป็นคำที่ถูกกล่าวถึงอย่างแพร่หลายทางการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นช่วงเวลาและเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาเปลี่ยนแปลงการดำเนินในองค์กรและวิธีการทำงานอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นของคำว่า “ยุคดิจิทัล” หมายถึง ช่วงเวลาที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาเปลี่ยนแปลงกระบวนการในองค์กรและวิธีการทำงาน ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้จึงต้องมีความยืดหยุ่น ใช้เทคโนโลยีช่วยในการพัฒนาทักษะของบุคลากร รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันและปรับตัวในสถานะที่ท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลต้องอาศัยทฤษฎีและแนวคิดหลายประการเพื่อให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ควรประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

ในอดีต กระบวนการสรรหาบุคลากรในภาครัฐไทยส่วนใหญ่มักยึดหลักความถูกต้องตามระเบียบกฎ และข้อบังคับของราชการเป็นสำคัญ โดยกระบวนการมักเริ่มจากการประกาศรับสมัครผ่านเอกสารหรือเว็บไซต์หน่วยงาน ตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครอย่างละเอียด และดำเนินการสัมภาษณ์ภายใต้กรอบขั้นตอนที่ชัดเจนแต่ล่าช้า ซึ่งแม้จะมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ แต่ก็มักใช้ระยะเวลายาวนาน โดยเฉลี่ยอาจนานกว่า 90-120 วัน จึงอาจทำให้เกิดปัญหาในด้าน “ความสามารถในการแข่งขัน” ของภาครัฐในการดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเฉพาะในสายงานเทคโนโลยีและดิจิทัลที่มีความต้องการสูงในตลาดแรงงาน (กระทรวงมหาดไทย, 2564)

ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานราชการหลายแห่งจึงเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการสรรหาให้มีความ “รวดเร็ว โปร่งใส และคล่องตัว” มากขึ้น โดยเฉพาะการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเปิดรับสมัครผ่านระบบออนไลน์แบบครบวงจร (e-Recruitment) การใช้แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยลดภาระด้านเอกสาร การใช้ระบบวิเคราะห์คุณสมบัติเบื้องต้นผ่าน AI หรือฐานข้อมูลอัจฉริยะ ตลอดจนการกำหนด “กรอบระยะเวลาดำเนินการ” ที่ชัดเจน เช่น ให้เสร็จสิ้นภายใน 90 วัน เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือในการบริหารจัดการ และสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนที่มีความคล่องตัวในการจ้างงานได้อย่างทันทั่วทั้ง ตัวอย่างเช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้พัฒนาระบบการรับสมัครออนไลน์ (E-Recruitment) สำหรับการสอบแข่งขันเข้ารับราชการ โดยระบบสามารถให้ผู้สมัครลงทะเบียน สแกนเอกสาร และติดตามสถานะใบสมัครได้แบบเรียลไทม์ รวมถึงการแจ้งเตือนอัตโนมัติผ่านอีเมลหรือ SMS ส่งผลให้ลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างมีนัยสำคัญ และเพิ่มความพึงพอใจของผู้สมัคร ในระดับท้องถิ่น สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สอ.) ได้เริ่มทดลองใช้ระบบรับสมัครออนไลน์ในการเปิดสอบแข่งขันท้องถิ่นปี 2566 ซึ่งมีผู้สมัครนับแสนรายทั่วประเทศ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยคัดกรองข้อมูลอัตโนมัติและลดความผิดพลาดในการตรวจสอบคุณสมบัติ

ในส่วนของภาคเอกชน เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (Siam Cement Group: SCG) ได้นำระบบแพลตฟอร์มการสรรหาบุคลากร (Talent Acquisition Platform) มาใช้ในกระบวนการสรรหา โดยใช้ AI ช่วยคัดกรองเรซูเม่ การสัมภาษณ์ผ่านวิดีโอการสัมภาษณ์แบบอะซิงโครนัส (Asynchronous Interview) และการเก็บข้อมูลการตอบคำถามเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มพฤติกรรมของผู้สมัคร ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถคัดเลือกบุคลากรคุณภาพได้เร็วขึ้นกว่าการสรรหาแบบเดิมถึงร้อยละ 40 และยังสามารถคล้อยตามกลยุทธ์องค์กรที่ต้องการบุคลากรสายดิจิทัลอย่างเร่งด่วน (Siam Cement Group, 2022)

จะเห็นว่า การพัฒนากระบวนการสรรหาในภาครัฐจึงไม่ใช่แค่การปรับเปลี่ยน “วิธีการ” แต่เป็นการปรับเปลี่ยน “ระบบคิด” และ “วัฒนธรรมการทำงาน” ที่เคยยึดติดกับระบบขั้นตอนแบบราชการ ให้สามารถเปิดรับนวัตกรรมเทคโนโลยี การบริหารจัดการข้อมูล และการออกแบบประสบการณ์ผู้สมัคร (Candidate Experience) ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ การนำระบบดิจิทัลมาปรับใช้ยังช่วยสร้าง “ภาพลักษณ์ที่ทันสมัย”

ให้กับภาครัฐ และสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ต้องการเห็นภาครัฐทำงานเชิงรุกและโปร่งใสมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องอาศัย “ความร่วมมือจากหลายฝ่าย” ทั้งหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และผู้บริหารในหน่วยงานราชการที่ต้องมีวิสัยทัศน์แบบดิจิทัล รวมถึงการส่งเสริมทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับระบบใหม่อย่างเต็มรูปแบบ

สรุป การปรับปรุงกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐควรเปลี่ยนจากแนวทางแบบเดิมที่ใช้เวลานานและเน้นระเบียบขั้นตอน ไปสู่ระบบที่เน้น “ความรวดเร็ว คล่องตัว และใช้เทคโนโลยี” อย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรกำหนดระยะเวลาชัดเจนในการดำเนินการ เช่น ภายใน 90 วัน ใช้ระบบออนไลน์ในการสมัครและคัดกรอง ตลอดจนสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้สมัคร ซึ่งจะช่วยให้ภาครัฐสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนในการดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการได้ดียิ่งขึ้น

2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสรรหา

ในยุคปัจจุบันที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีดิจิทัลได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับกระบวนการสรรหาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านความแม่นยำ ความรวดเร็ว และการลดภาระงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันหลายหน่วยงานได้นำเทคโนโลยีอย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเรียนรู้การใช้เครื่องจักร (Machine Learning) เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ใบสมัคร คัดกรองคุณสมบัติของผู้สมัครที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน และคาดการณ์แนวโน้มความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งช่วยลดอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการคัดเลือกแบบดั้งเดิม ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบแชทบอทด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI Chatbot) ในขั้นตอนการสัมภาษณ์เบื้องต้น ที่สามารถตอบคำถามผู้สมัคร แจ้งสถานะใบสมัคร หรือแม้แต่ทำแบบประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น โดยอัตโนมัติ เทคโนโลยีนี้ช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้สมัครกับองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้ ยังมีระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนคลาวด์ (Cloud Human Capital Management: Cloud HCM) เช่น การพัฒนาโปรแกรมการวิเคราะห์ระบบ (System, Application and Products: SAP) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (SuccessFactors) หรือชุดแอปพลิเคชันซอฟต์แวร์สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์บนคลาวด์ (Oracle Fusion Cloud Human Capital Management: Oracle HCM Cloud) ที่ช่วยจัดเก็บ วิเคราะห์ และบริหารจัดการข้อมูลผู้สมัครในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (กระทรวงสาธารณสุข, 2564)

ในกรณีของกระทรวงสาธารณสุขได้มีการนำระบบการพัฒนาโปรแกรมการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (System, Application and Products Success Factors) มาใช้ในการจัดการข้อมูลผู้สมัครงานราชการและพนักงานจ้างเหมาในบางเขตสุขภาพ โดยระบบนี้ช่วยลดเวลาในการคัดกรองใบสมัครจากหลายสัปดาห์ให้เหลือเพียงไม่กี่วัน และยังสามารถสรุปรายงานภาพรวมของผู้สมัครได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสะท้อนถึง ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการสรรหาในภาครัฐอย่างชัดเจน ส่วนในภาคเอกชน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (Advanced Info Service: AIS) ได้นำแพลตฟอร์มการสรรหาบุคลากรที่ขับเคลื่อนด้วยระบบ

ปัญญาประดิษฐ์ (AI-powered Recruitment Platform) มาใช้ร่วมกับระบบการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เพื่อวิเคราะห์ประวัติผู้สมัครหลายหมื่นรายในแต่ละเดือน และให้คำแนะนำที่เหมาะสมของผู้สมัครในเบื้องต้นตามข้อมูลที่มีในฐานข้อมูล ซึ่งช่วยลดภาระงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และยังช่วยให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

จะเห็นว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสรรหาเป็นมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือหรือกระบวนการ หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังทำให้กระบวนการมีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถวิเคราะห์แนวโน้มหรือพฤติกรรมของผู้สมัครได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสนับสนุนแนวคิด “การสรรหาเชิงกลยุทธ์” (Strategic Recruitment) ที่ช่วยให้องค์กรเตรียมกำลังคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสรรหา ยังคงมีอยู่ เช่น ปัญหาความไม่เข้าใจเทคโนโลยีของเจ้าหน้าที่ การขาดงบประมาณในการจัดซื้อระบบ รวมถึงข้อกังวลเรื่องความเป็นส่วนตัวของข้อมูลผู้สมัคร ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางกรอบนโยบายที่เหมาะสม และการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรควบคู่ไปด้วย

สรุป การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสรรหาไม่เพียงช่วยให้การคัดเลือกบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และแม่นยำเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างความโปร่งใสและความเป็นธรรมในการสรรหา โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ AI การเรียนรู้การใช้เครื่องจักร (Machine Learning) และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์บนคลาวด์ (Cloud Human Capital Management) ซึ่งกำลังกลายเป็นมาตรฐานใหม่ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องอาศัยการวางแผน การฝึกอบรม และการออกแบบนโยบายที่สอดคล้องกับธรรมาภิบาลด้านข้อมูลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

3. ทักษะใหม่ที่สำคัญสำหรับบุคลากรในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลและยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ที่ไม่เพียงรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน และวิธีตอบสนองต่อปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะที่สำคัญประกอบด้วย (1) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลและเข้าใจระบบดิจิทัล เช่น การใช้ระบบคลาวด์ ระบบจัดเก็บข้อมูลออนไลน์ หรือซอฟต์แวร์วิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (2) ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย การวางแผนกำลังคน และการประเมินผลการดำเนินงาน (3) ความสามารถในการปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม (Adaptability and Innovation) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ที่ช่วยให้บุคลากรไม่หยุดนิ่งอยู่กับความรู้เดิม และสามารถพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง (สมคิด แก้วทอง, 2564)

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา หน่วยงานภาครัฐหลายแห่งได้เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะเหล่านี้อย่างจริงจัง ตัวอย่างเช่น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) ได้จัดทำหลักสูตรออนไลน์ความรู้

ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) สำหรับข้าราชการ เพื่อให้สามารถใช้งานระบบงานราชการออนไลน์ เช่น ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกตัวอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัดคือ กรมบัญชีกลาง ซึ่งได้นำระบบข่าวกรองทางธุรกิจ (Business Intelligence: BI) มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณและประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล โดยฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถอ่านแดชบอร์ด (Dashboard) และวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นได้ ซึ่งส่งผลให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างแม่นยำและโปร่งใสมากขึ้น

ส่วนในภาคเอกชน บริษัทอย่าง SCG (Siam Cement Group) ก็เป็นกรณีศึกษาที่ดี โดยมีการพัฒนาแพลตฟอร์มเรียนรู้ออนไลน์สำหรับพนักงานชื่อว่า แพลตฟอร์มประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experience Platform) ที่เน้นการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งถือเป็นแนวทางที่หน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมศักยภาพบุคลากรของตนเอง (Siam Cement Group, 2021)

จะเห็นว่า ความจำเป็นของทักษะใหม่สำหรับบุคลากรภาครัฐไม่ได้เป็นเพียงแค่การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่ส่งเสริมความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ตลอดเวลา หากภาครัฐยังคงยึดติดกับระบบการทำงานแบบเดิม บุคลากรจะขาดความสามารถในการรับมือกับภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในโลกยุคใหม่ ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น ภัยพิบัติ วิกฤตเศรษฐกิจ หรือโรคระบาด และปัจจัยภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและโครงสร้างการบริหารราชการ ทั้งนี้ในระยะยาวการลงทุนพัฒนาทักษะเหล่านี้จึงควรถูกวางไว้ในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การบรรจุทักษะเหล่านี้ไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนมากกว่าการจัดอบรมเฉพาะกิจที่ไม่ต่อเนื่อง

สรุป บุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัลต้องมีทักษะใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ได้แก่ ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการปรับตัว และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การส่งเสริมทักษะเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐและทำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

4. ความท้าทายในการนำกระบวนการสรรหาที่ทันสมัยมาใช้ในภาครัฐ

แม้ว่าการนำเทคโนโลยีและแนวคิดสมัยใหม่มาใช้ในการสรรหาบุคลากรภาครัฐจะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายด้าน เช่น การเพิ่มความโปร่งใส ความเร็ว และความแม่นยำในการคัดเลือกบุคลากร แต่กระบวนการนี้ยังคงเผชิญกับความท้าทายและข้อจำกัดหลายประการที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ หนึ่งในอุปสรรคสำคัญคือข้อจำกัดด้านงบประมาณ ซึ่งหน่วยงานรัฐจำนวนมากมีงบประมาณจำกัดสำหรับการจัดซื้อหรือพัฒนาเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการสรรหา เช่น ระบบคัดกรองด้วย AI ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และแพลตฟอร์มการรับสมัครแบบออนไลน์แบบครบวงจร (เกรียงศักดิ์ ธรรมชาติ, 2565) ค่าใช้จ่ายของเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้มักสูงเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเฉพาะหน่วยงานราชการในระดับท้องถิ่น ทั้งนี้อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญคือ “ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง” ของบุคลากรภาครัฐที่คุ้นเคยกับระบบการ

สรรหาแบบเดิม ซึ่งมักเป็นระบบที่มีขั้นตอนซับซ้อน ใช้เอกสารเป็นหลัก และดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ที่อาจยังขาดความรู้ด้านดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์จึงไม่ใช่แค่เรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังเป็น การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องอาศัยเวลา การสื่อสารภายในที่ดี และการสนับสนุนจากผู้นาองค์กรใน ระดับสูง

นอกจากนี้ กรอบกฎหมายของภาครัฐไทยหลายฉบับยังไม่เปิดช่องให้หน่วยงานสามารถปรับใช้เทคโนโลยี ใหม่ได้อย่างคล่องตัว เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนที่กำหนดกระบวนการสรรหาไว้ในลักษณะที่ตายตัว หรือกฎหมายจัดซื้อจัดจ้างที่ทำให้กระบวนการจัดหาเทคโนโลยีใหม่เป็นไปอย่างล่าช้าและมีข้อจำกัด หลายประการ ซึ่งส่งผลให้แม้จะมีนโยบายส่งเสริมการปรับใช้ดิจิทัล แต่ก็ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

จะเห็นว่า ปัญหาดังกล่าวสามารถพบได้ชัดในกรณีของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งแม้จะเริ่มนำระบบการสอบและรับสมัครผ่านออนไลน์มาใช้ในบางขั้นตอน เช่น การสอบภาค ก. ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในแง่ของการขยายผลไปยังระบบราชการทั้งหมด ทั้งด้านงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน และทักษะของบุคลากร เช่นเดียวกับกรณีของกระทรวงแรงงานประเทศเอสโตเนีย ซึ่ง ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบสรรหาดิจิทัลได้ เนื่องจากการได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลกลาง และมีกฎหมายที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) อย่างแท้จริง (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021) ซึ่งการลดอุปสรรคเหล่านี้จึงต้อง เริ่มจากการลงทุนใน “การพัฒนาทุนมนุษย์” ผ่านการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะด้านดิจิทัล รู้เท่าทัน เทคโนโลยี และสามารถใช้งานระบบใหม่ได้อย่างมั่นใจ โดยไม่เพียงแต่เป็นการสอนวิธีใช้เครื่องมือเท่านั้น แต่ควร เน้นการสร้างทัศนคติที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กรราชการ เช่นเดียวกับ กรณีศึกษาของกรมสรรพากรที่เริ่มใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยประเมินผู้สมัครในตำแหน่งนักวิเคราะห์ นโยบายและแผน ซึ่งถือเป็นแนวทางที่ดีในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแบบค่อยเป็นค่อยไป

สรุป อุปสรรคในการนำกระบวนการสรรหาที่ทันสมัยมาใช้ในภาครัฐมีหลายประการ โดยเฉพาะ เรื่องงบประมาณที่จำกัด ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร และข้อจำกัดทางกฎหมายที่ไม่เอื้อ ต่อความยืดหยุ่นของการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินการแบบบูรณาการและ เป็นระบบ ตั้งแต่การพัฒนาทักษะบุคลากร การปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไปจนถึงการวางแผนการลงทุน ด้านเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ

5. แนวทางการพัฒนากระบวนการสรรหาในภาครัฐให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

การพัฒนากระบวนการสรรหาในภาครัฐให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตควรคำนึงถึง ความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และศักยภาพในการขยายผลสู่ระบบราชการโดยรวม หนึ่งใน แนวทางที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายคือการประยุกต์ใช้แนวคิดการสรรหาบุคลากรอย่างคล่องตัว (Agile Recruitment) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการทำงานแบบยืดหยุ่น มีการทดสอบ ปรับปรุง และเรียนรู้ไป พร้อมกัน โดยสามารถเริ่มต้นจากการพัฒนาในระดับโครงการนำร่อง (Pilot Projects) ที่มีขนาดเล็ก เพื่อให้ เกิดการเรียนรู้และวัดผลก่อนการขยายไปยังระดับระบบราชการทั้งระบบ (วชิรวัชร งามละม่อม, 256)

แนวทางนี้ช่วยลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างและเปิดโอกาสให้เกิดนวัตกรรมในหน่วยงานภาครัฐ

การบูรณาการความร่วมมือกับภาคเอกชนเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันกระบวนการสรรหาให้ทันสมัย โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับสรรหาบุคลากร การใช้ระบบการคัดกรองด้วย AI และการจัดอบรมบุคลากรของรัฐให้มีความเข้าใจในเทคโนโลยีใหม่ เช่นเดียวกับกรณีของ “สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA)” ที่ได้ร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำในการพัฒนาเครื่องมือสรรหาบุคลากรดิจิทัล เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูลผู้สมัครผ่านโปรไฟล์ดิจิทัล และการสร้างระบบแบบจำลองเพื่อคาดการณ์ความเหมาะสมของบุคลากรต่อหน่วยงาน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2564)

การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อวางแผนความต้องการกำลังคนล่วงหน้าเป็นแนวทางที่กำลังได้รับความนิยม เนื่องจากสามารถช่วยให้หน่วยงานวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการทักษะในอนาคต เช่น ทักษะด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปสู่การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ ยังควรมีการประเมินผลการสรรหาแบบเรียลไทม์ (Real-time) โดยอาศัยระบบแดชบอร์ด (Dashboard) ที่สามารถแสดงผลข้อมูลต่างๆ ได้ทันที เช่น จำนวนผู้สมัครที่ผ่านเกณฑ์ ระยะเวลาการดำเนินการ และระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการคัดเลือก ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์

จะเห็นว่า แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดรัฐบาล 4.0 “Government 4.0” ซึ่งเน้นการบริการภาครัฐที่อิงข้อมูล มีความโปร่งใส และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (United Nations Development Programme, 2022) หากเปรียบเทียบกับภาคเอกชน เช่น บริษัท กูเกิล (Google) ซึ่งมีการใช้ AI และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในกระบวนการสรรหาผ่านระบบ “Google Hire” จะพบว่าเทคโนโลยีดังกล่าวสามารถเพิ่มความแม่นยำในการคัดเลือกบุคลากรที่ตรงกับวัฒนธรรมองค์กรและเป้าหมายของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน ภาครัฐไทยสามารถเรียนรู้จากแนวปฏิบัติเหล่านี้และปรับให้เหมาะสมกับโครงสร้างระบบราชการไทย เพื่อให้สามารถรักษาคุณภาพของการให้บริการต่อประชาชนได้ท่ามกลางการแข่งขันและความคาดหวังที่สูงขึ้น

สรุปการพัฒนากระบวนการสรรหาในภาครัฐเพื่อให้สอดคล้องกับอนาคตควรเน้นความยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบท โดยเริ่มต้นจากโครงการนำร่องขนาดเล็ก ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และระบบแดชบอร์ด (Dashboard) เป็นเครื่องมือในการวางแผนและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังควรสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐไทยในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างเร่งด่วนและจริงจัง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาในกระบวนการต่างๆ

ตั้งแต่ขั้นตอนการคัดกรองเบื้องต้น การวิเคราะห์คุณสมบัติและความเหมาะสมของผู้สมัคร ไปจนถึงการวางแผนทรัพยากรบุคคลระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้ภาครัฐสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการ และสามารถปรับตัวเข้ากับบริบทใหม่ได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างและพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling and Upskilling) ให้กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีและข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเข้าใจแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานสมัยใหม่

อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนดังกล่าวยังคงเผชิญกับอุปสรรคและข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะในเรื่องของงบประมาณที่จำกัด การขาดแคลนทรัพยากรทั้งด้านคนและเทคโนโลยี ตลอดจนกรอบกฎหมายและระเบียบราชการที่ยังไม่เอื้อต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการแก้ไขผ่านกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ ทั้งจากภาคเอกชน ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม เพื่อให้สามารถแบ่งปันทรัพยากร ความรู้ และแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกันได้มากขึ้น นอกจากนี้ การออกแบบกระบวนการสรรหาที่มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามบริบท ควบคู่ไปกับการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และนวัตกรรมดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือระบบอัตโนมัติ (Automation) จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ ซึ่งสุดท้ายจะช่วยยกระดับคุณภาพการให้บริการและขีดความสามารถในการแข่งขันของภาครัฐไทยให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในยุคใหม่ได้อย่างแท้จริง

บทสรุป อภิปราย และการนำไปใช้ประโยชน์

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) กำลังเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานขององค์กรทั่วโลก ภาครัฐเองก็จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการสรรหาบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการคัดเลือกและบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI มาใช้ในการสรรหาบุคลากรภาครัฐช่วยลดความล่าช้าและลดอคติในการคัดเลือกบุคคล อีกทั้งยังส่งเสริมความเป็นธรรมและความน่าเชื่อถือของระบบ แม้ว่าจะมีอุปสรรคด้านการยอมรับและข้อจำกัดทางโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นความท้าทายที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาเครื่องมือและนโยบายที่เหมาะสม ตลอดจนการอบรมและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การสรรหาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบโจทย์การบริหารราชการสมัยใหม่ได้อย่างแท้จริง

1) บทสรุป

กระบวนการสรรหาบุคลากรในภาครัฐที่เคยเป็นระบบแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นความเข้มงวดในระเบียบขั้นตอน และใช้เวลานานถึง 90-120 วันนั้น กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนผ่านครั้งใหญ่ในยุคดิจิทัล โดยอย่างยิ่งเมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวิธีการทำงานของระบบสรรหาให้รวดเร็วขึ้น โปร่งใส และคล่องตัวมากกว่าเดิม (กระทรวงมหาดไทย, 2564) หน่วยงานภาครัฐเริ่มนำระบบรับสมัครงานผ่านช่องทางออนไลน์ (e-Recruitment) มาใช้ เพื่อให้ผู้สมัครสามารถเข้าถึงข้อมูลตำแหน่ง

งานและยื่นใบสมัครได้สะดวกทุกที่ทุกเวลา ไม่จำเป็นต้องเดินทางไปยังสำนักงานเหมือนในอดีต นอกจากนี้ระบบ AI ยังเข้ามาช่วยคัดกรองคุณสมบัติผู้สมัครอย่างเป็นระบบ ลดความลำเอียงของมนุษย์และเพิ่มความถูกต้องแม่นยำในการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2564)

ทั้งนี้ เทคโนโลยีการสัมภาษณ์แบบวิดีโออะซิงโครนัส (Asynchronous Video Interview) ช่วยให้การสัมภาษณ์สามารถเกิดขึ้นได้อย่างยืดหยุ่น โดยผู้สมัครสามารถบันทึกคำตอบและส่งให้เจ้าหน้าที่ประเมินได้ในเวลาที่เหมาะสม ช่วยลดข้อจำกัดเรื่องเวลาสัมภาษณ์แบบสดและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการสรรหา (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2564) ระบบแจ้งสถานะอัตโนมัติยังทำให้ผู้สมัครได้รับข้อมูลและความคืบหน้าอย่างรวดเร็ว ลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความโปร่งใสในการสรรหาอย่างมาก

จะเห็นว่า การปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบดิจิทัลแบบครบวงจรในกระบวนการสรรหาบุคลากรภาครัฐไม่เพียงแต่ช่วยลดระยะเวลาการดำเนินงานลงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ยังส่งเสริมความโปร่งใสและความเป็นธรรมในทุกขั้นตอน อีกทั้งช่วยให้ภาครัฐมีความสามารถแข่งขันได้มากขึ้นกับภาคเอกชนที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (กระทรวงมหาดไทย, 2564) ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยพัฒนาคุณภาพของบุคลากรภาครัฐในอนาคตอย่างยั่งยืน

2) อภิปรายผล

จากแนวโน้มการพัฒนาระบบสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ หลายหน่วยงานได้ทดลองนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) มาใช้ในการคัดกรองคุณสมบัติของผู้สมัครงาน เพื่อเพิ่มความแม่นยำ ลดความลำเอียง และปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น กระทรวงสาธารณสุขได้นำระบบ AI เข้ามาช่วยในการจำแนกคุณสมบัติผู้สมัครตามตำแหน่งงาน โดยใช้โมเดลที่สามารถประเมินความเหมาะสมจากข้อมูลเรซูเม่และประวัติการศึกษาได้อย่างแม่นยำ (กระทรวงสาธารณสุข, 2564) นอกจากนี้ภาคเอกชน เช่น AIS ยังได้พัฒนาอัลกอริธึมในการคัดกรองผู้สมัครให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), 2565) ส่งผลให้การคัดเลือกมีความเป็นธรรม และลดการใช้ดุลยพินิจส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์ลง

ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีระบบคลาวด์อย่างระบบการพัฒนาโปรแกรมการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (System, Application and Products SuccessFactors) และชุดแอปพลิเคชัน ซอฟต์แวร์สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์บนคลาวด์ (Oracle Fusion Cloud Human Capital Management: Oracle HCM Cloud) ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เช่น ความต้องการแรงงานในอนาคต แนวโน้มการลาออก และการพัฒนาทักษะของบุคลากร (กระทรวงสาธารณสุข, 2564) ระบบเหล่านี้ช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนกำลังคนได้ในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ข้อมูลที่เคยกระจัดกระจายถูกนำมารวมเป็นภาพรวมที่ใช้ตัดสินใจได้แม่นยำยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การใช้งานแชทบอท (Chatbot) หรือระบบสนทนาอัตโนมัติ เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างของการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับผู้สมัครตลอด 24 ชั่วโมง เช่น การตอบคำถามเกี่ยวกับตำแหน่งว่าง การแจ้ง

ผลเบื้องต้น หรือการนัดหมายสัมภาษณ์ โดยไม่ต้องใช้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในทุกขั้นตอน ตัวอย่างที่ชัดเจนคือแพลตฟอร์ม SCG Talents Platform ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (SCG) ซึ่งสามารถลดระยะเวลาการสรรหาลงได้ถึงร้อยละ 40 และยังเพิ่มความพึงพอใจของผู้สมัครผ่านประสบการณ์ดิจิทัลที่ราบรื่น (Siam Cement Group, 2022)

อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ยังคงเผชิญกับอุปสรรคสำคัญในหลายมิติ โดยเฉพาะในภาครัฐ เช่น การขาดความเข้าใจและทักษะดิจิทัลของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลให้การใช้งานระบบ AI หรือ การเรียนรู้การใช้เครื่องจักร (Machine Learning) ไม่เต็มประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีในระยะยาว และที่สำคัญที่สุดคือกรอบกฎหมายและระเบียบราชการที่ค่อนข้างตายตัว ทำให้การนำระบบใหม่มาใช้อย่างกว้างขวางเป็นไปได้ช้า (เกรียงศักดิ์ หรรษาเวก, 2565)

จะเห็นว่า การนำ AI และโซลูชันดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีบทบาทสำคัญในการยกระดับความแม่นยำ ความยุติธรรม และประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในภาครัฐและเอกชน อย่างไรก็ตาม การปรับตัวของบุคลากร การจัดสรรงบประมาณ และการปรับปรุงกรอบกฎหมายยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน (วรวิทย์ รัตนเศรษฐ, 2567)

3) การนำไปใช้ประโยชน์

รัฐบาลและหน่วยงานรัฐควรจัดตั้งระบบการรับสมัครพนักงานทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Recruitment) ที่มีโครงข่ายเชื่อมโยงแบบบูรณาการทั่วประเทศ ซึ่งไม่เพียงเป็นการลดต้นทุนและเวลาทางราชการ แต่ยังสามารถยกระดับความโปร่งใสในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เป้าหมายที่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน ระบบการรับสมัครพนักงานทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Recruitment) ควรมีการเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลประชากร ระบบบัตรประชาชนอิเล็กทรอนิกส์ (e-ID) และฐานข้อมูลคุณวุฒิการศึกษา เพื่อยืนยันตัวตนและความถูกต้องของข้อมูลผู้สมัครแบบอัตโนมัติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2564)

นอกจากนี้ ควรมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล (HR) ของหน่วยงานรัฐ เพื่อเพิ่มทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การเรียนรู้การใช้เครื่องจักร (Machine Learning) และระบบการจัดการทุนมนุษย์บนระบบคลาวด์ (Cloud-based Human Capital Management: HCM) โดยเนื้อหาการอบรมควรครอบคลุมตั้งแต่แนวคิดพื้นฐานไปจนถึงการประยุกต์ใช้จริงในงานประจำ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถวิเคราะห์และเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร (กุลธิดา จันทรรัตน์ และคณะ, 2565)

การเริ่มต้นจากโครงการนำร่อง (Pilot Project) เช่น การใช้ระบบสัมภาษณ์ผ่านวิดีโอ (Video Interview) หรือระบบตอบโต้ด้วยแชทบอท (Chatbot) ในหน่วยงานที่มีบุคลากรจำนวนมาก เช่น กรมสรรพากรหรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จะช่วยประเมินผลลัพธ์และจุดบกพร่องของระบบ ก่อนจะ

ขยายผลในระดับประเทศ อีกทั้งยังส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลการสมัครงานแบบเรียลไทม์ ซึ่งช่วยเพิ่มความแม่นยำและความยุติธรรมในการตัดสินใจรับบุคลากร (ศิรินันท์ ทองไทย, 2566)

สุดท้าย ภาครัฐควรร่วมมือกับภาคเอกชน เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี หรือสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) เพื่อพัฒนา AI ที่ตอบโจทย์การสรรหาของภาครัฐ โดยควรวางกรอบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และหลักธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นธรรมในการใช้งาน AI (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

จะเห็นว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากโครงการนำร่องเพื่อทดสอบความเหมาะสม, การจัดอบรมเพื่อยกระดับความรู้ของเจ้าหน้าที่ และการวางกรอบกฎหมายและธรรมาภิบาลข้อมูล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวและสร้างความยั่งยืนในการบริหารภาครัฐแบบดิจิทัล (วรวิทย์ รัตนเศรษฐ, 2567)

ข้อเสนอแนะ

1. ประโยชน์ที่ได้รับ

1.1 เพิ่มความสามารถในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีทักษะตรงกับความต้องการขององค์กรในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

1.2 ลดระยะเวลาและต้นทุนในการสรรหา เนื่องจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกระบวนการสรรหา เช่น การใช้ AI ในการคัดกรองเบื้องต้น

1.3 เพิ่มความยืดหยุ่นให้กับหน่วยงานภาครัฐในการปรับกระบวนการสรรหาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. ข้อเสนอแนะ

2.1 ข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์

2.1.1) ควรสร้างระบบสรรหาที่มีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ

2.1.2) ควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีและการจัดการข้อมูล เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการคัดเลือกผู้สมัคร

2.1.3) ควรใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้สมัคร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการคัดสรรบุคลากร

2.2) ข้อเสนอแนะนโยบายและการปฏิบัติการ

2.2.1) จัดทำแนวทางการสรรหาที่เน้นการใช้เทคโนโลยี เช่น การใช้ AI หรือระบบคลาวด์เพื่อให้กระบวนการสรรหามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2.2) สนับสนุนการอบรมและพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการสรรหาให้กับบุคลากรภาครัฐ

2.2.3) สร้างระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลผู้สมัครในระยะยาว เพื่อใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

2.3) ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

2.3.1) ควรศึกษาและวิเคราะห์การปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในกระบวนการสรรหาของภาครัฐเพื่อติดตามประสิทธิภาพและผลกระทบที่เกิดขึ้น

2.3.2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการสรรหากับการเพิ่มคุณภาพและความหลากหลายของผู้สมัครที่ได้รับเลือก

2.3.3) ควรวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในกระบวนการสรรหาของภาครัฐ

เอกสารอ้างอิง

กรมบัญชีกลาง. (2564). *โครงการพัฒนาทักษะการใช้ Business Intelligence สำหรับการบริหารภาครัฐ*.

เอกสารเผยแพร่ภายใน. กรุงเทพฯ: กรมบัญชีกลาง.

กรมสรรพากร. (2563). *โครงการนำร่องการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรรหาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: กรมสรรพากร.

กระทรวงมหาดไทย. (2564). *แนวทางการปรับปรุงระบบสรรหาบุคลากรภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล*.

กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานบุคคล.

กระทรวงมหาดไทย. (2564). *รายงานผลการดำเนินงานระบบ e-Recruitment ของภาครัฐ*. กรุงเทพฯ:

กระทรวงมหาดไทย.

กระทรวงมหาดไทย. (2564). *รายงานผลการพัฒนาระบบสรรหาบุคลากรภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานบุคคล.

กระทรวงสาธารณสุข. (2564). *การประยุกต์ใช้ SAP SuccessFactors ในกระบวนการสรรหา*. นนทบุรี:

กระทรวงสาธารณสุข.

กระทรวงสาธารณสุข. (2564). *การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย SAP SuccessFactors*.

กรุงเทพฯ: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล.

กระทรวงสาธารณสุข. (2564). *คู่มือการใช้ระบบ AI เพื่อการสรรหาบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ:

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล.

กุลธิดา จันทรรัตน์, ชัยพงศ์ แสงคำ และพิชญะ รัตนสุวรรณ. (2565). *การประยุกต์ใช้ AI และ Machine Learning ในงานทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

เกรียงศักดิ์ หารุษาเวก. (2565). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัล: ความท้าทายและโอกาส*.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกรียงศักดิ์ หารุษาเวก. (2565). *การลงทุนเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานระดับท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เกรียงศักดิ์ หรรษาเวก. (2565). ความท้าทายของการใช้เทคโนโลยี AI ในการบริหารงานภาครัฐ. *วารสารบริหารรัฐกิจ*, 19(2): 45-61.
- ชลธิชา วัฒนา. (2565). การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในกระบวนการสรรหาบุคลากรภาครัฐ. *วารสารการจัดการและนวัตกรรม*, 12(3): 45-58.
- ณรงค์ จิตตเกษม และพงศ์พิสุทธิ์ ศรีเจริญ. (2563). การพัฒนาทักษะใหม่ในยุคดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ. *วารสารการจัดการ*, 15(1): 65-78.
- บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). (2565). *AIS uses AI-powered recruitment platform to transform HR*. กรุงเทพฯ: บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).
- วชิรวัชร งามละม่อม. (2563). การพัฒนาความยืดหยุ่นในการสรรหาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล. *วารสารวิจัยการบริหาร*, 11(2): 45-58.
- วชิรวัชร งามละม่อม. (2563). การจัดการนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล. *วารสารการพัฒนานวัตกรรม*, 9(2): 45-60.
- วรวิทย์ รัตนเศรษฐ. (2567). *การบริหารภาครัฐยุคใหม่กับการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาการบริหารภาครัฐ.
- วรวิทย์ รัตนเศรษฐ. (2567). *การบริหารภาครัฐสมัยใหม่กับการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาการบริหารภาครัฐ.
- ศิริพันธ์ ทองไทย. (2566). แนวโน้มการสรรหาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 23(1): 101-118.
- สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐ. (2564). *การประยุกต์ใช้วิดีโอสัมภาษณ์ในงานสรรหาภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐ.
- สมคิด แก้วทอง. (2564). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ: การเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 15(3): 123-134.
- สมคิด แก้วทอง. (2564). *การพัฒนาทักษะใหม่ในยุคดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2564). *รายงานการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการสรรหาบุคลากรภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2564). *รายงานผลการดำเนินงานด้านการสรรหาผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). *คู่มือระบบ E-Recruitment สำหรับหน่วยงานราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566). *ระบบรับสมัครออนไลน์ราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แนวทางธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ*.

กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2564). *แนวทางพัฒนาระบบการสรรหาทรัพยากรมนุษย์*

ภาครัฐยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). *รายงานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการ*

บริหารงานบุคคลภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2564). *รายงานความร่วมมือในการพัฒนาแพลตฟอร์มสรรหาบุคลากรดิจิทัล*.

กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2565). *รายงานผลการพัฒนาหลักสูตรทักษะดิจิทัลสำหรับข้าราชการ*.

กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2566). *ระบบคอมพิวเตอร์ตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัคร*. กรุงเทพฯ:

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2566). *รายงานการรับสมัครสอบแข่งขันท้องถิ่นระบบออนไลน์*.

กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Digital government in Estonia:*

E-government success factors. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Siam Cement Group. (2021). *SCG Learning Experience Platform: Driving future skills*. Bangkok:

Siam Cement Group.

Siam Cement Group. (2022). *SCG Digital Recruitment Strategy Report*. Bangkok: Siam Cement

Group.

United Nations Development Programme. (2022). *Reimagining public administration for the*

digital age. New York: United Nations Development Programme.