

ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล: ความท้าทายใหม่ต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐ

Digital Fatigue: A New Challenge to Work Performance in Public Sector Organizations

เนติพงษ์ ตลับนาค¹, นาฏฤดี เพื่อนอุดม²

Natipong Talubnark¹, Nartrudee Phuanudom²

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กสทช.)

Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission (NBTC)

Corresponding author, email: natipong.t@gmail.com

Retrieved; 10-02-2026; Revised; 26-02-2026. Accepted; 31-08-2026

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลทำให้องค์กรภาครัฐของประเทศไทยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการสาธารณะอย่างกว้างขวาง ภายใต้บริบทของข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อประชาชน และการตรวจสอบความโปร่งใส แม้เทคโนโลยีดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความรวดเร็ว ความโปร่งใส และประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันกลับก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล (Digital Fatigue) ซึ่งเกิดจากการทำงานผ่านระบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ซ้ำซ้อน และขาดความสมดุลระหว่างการทำงานกับการพักผ่อน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายแนวคิดภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะดังกล่าวกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐ และสะท้อนความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยและเอกสารเชิงนโยบายทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารองค์กรภาครัฐ

ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลมีความสัมพันธ์กับการลดลงของสมาธิ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรภาครัฐ ในบริบทของประเทศไทย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการสาธารณะในระยะยาว บทความเสนอว่าองค์กรภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการออกแบบงานและระบบดิจิทัลที่คำนึงถึงมิติด้านมนุษย์ การกำหนดนโยบายการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการทำงานและความยั่งยืนขององค์กรภาครัฐในระยะยาว

คำสำคัญ: ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล; ประสิทธิภาพการทำงาน; รัฐบาลดิจิทัล; การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

Abstract

The transition toward digital government has led Thai public sector organizations to adopt digital technologies extensively in administrative processes and public service delivery, within institutional contexts characterized by legal mandates, accountability requirements, and public scrutiny. Although these technologies enhance speed, transparency, and work efficiency, they also have negative consequences for public sector employees, particularly digital fatigue. Digital fatigue arises from continuous and intensive engagement with digital systems and from an imbalance between work demands and recovery time. This article aimed to explain the concept of digital fatigue, to analyze its relationship with work performance in public sector organizations, and to reflect on the human resource management challenges posed by the transition to digital government. The study employed a literature review approach, drawing on academic research and policy documents from both Thai and international sources relating to digital fatigue, technostress, and public sector management.

The analysis indicates that digital fatigue is associated with reduced concentration, motivation, and job satisfaction, and with lower overall work performance among public sector personnel in Thailand, with potential implications for the quality and sustainability of public service delivery. The article argues that public sector organizations should place greater emphasis on the human-centered design of digital work systems, on appropriate technology-use policies, and on the development of employees' digital competencies. Such measures are essential for enhancing work performance and for ensuring the long-term sustainability of public sector organizations in the digital era.

Keywords: Digital fatigue; Work performance; Digital government; Public sector human resource management

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐในหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทย ภาครัฐได้เร่งขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการสาธารณะ และการบริหารทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดและนโยบายด้านรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับการทำงานของภาครัฐ ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบราชการ และความ

รับผิดชอบต่อสาธารณะ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2564; สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565)

อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรภาครัฐไม่ได้ส่งผลเชิงบวกเพียงด้านเดียว หากแต่ยังสร้างความท้าทายใหม่ต่อบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะในมิติด้านทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรจำนวนมากต้องทำงานผ่านระบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการสื่อสาร การประชุม การรายงานผล และการให้บริการประชาชน ซึ่งมักดำเนินควบคู่กับกระบวนการทำงานแบบเดิม ส่งผลให้ขอบเขตระหว่างเวลาทำงานและเวลาส่วนตัวเลือนรางลง และก่อให้เกิดภาระงานทางดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สถานการณ์ดังกล่าวนำไปสู่ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล (Digital Fatigue) ซึ่งเริ่มปรากฏชัดเจนมากขึ้นในบริบทของการทำงานภาครัฐยุคดิจิทัล (ธนกฤต มณีรัตน์ และศุภชัย แสงสุริยา, 2564; Bailenson, 2021) นอกจากนี้ ภาครัฐยังมีลักษณะงานที่ต้องยึดโยงกับสายบังคับบัญชาและการรายงานผลตามลำดับชั้น รวมถึงการรองรับการตรวจสอบและความโปร่งใส ส่งผลให้ช่องทางสื่อสารดิจิทัล (เช่น อีเมล/ไลน์งาน/ระบบงาน) กลายเป็นพื้นที่ที่คาดหวังการตอบสนองอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน หลายหน่วยงานยังเผชิญภาระงาน “ระบบซ้อนระบบ” คือยังต้องจัดทำเอกสารหรือกระบวนการแบบเดิมควบคู่กับระบบดิจิทัล ทำให้ภาระงานไม่ได้ลดลงตามที่คาดหวัง

จากมุมมองเชิงทฤษฎี แนวคิดด้านเทคโนสเตรส (Technostress) อธิบายว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเข้มข้นและต่อเนื่องสามารถก่อให้เกิดความเครียด ความเหนื่อยล้า และความรู้สึกสูญเสียการควบคุมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อสุขภาวะในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม (Molino et al., 2020; Tarafdar et al., 2019) ในบริบทขององค์กรภาครัฐซึ่งมีโครงสร้างการทำงานแบบลำดับชั้น มีการกิจบริการสาธารณะ และมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ผลกระทบจากภาวะดังกล่าวอาจนำไปสู่ความเสี่ยงเชิงระบบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

แม้ว่าหน่วยงานภาครัฐของไทยจะมีการกำหนดนโยบายและแผนงานด้านรัฐบาลดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง แต่การให้ความสำคัญกับมิติด้านมนุษย์ โดยเฉพาะผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อบุคลากรภาครัฐ ยังมีการศึกษาและอภิปรายในเชิงวิชาการค่อนข้างจำกัด งานวิจัยจำนวนมากมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพของระบบหรือผลลัพธ์ด้านการให้บริการ มากกว่าการพิจารณาผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรง (ศิริชัย ใจดี และคณะ, 2563; Tams et al., 2018) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยังปรากฏช่องว่างเชิงวิชาการ (research gap) ในประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) การอธิบายกลไกที่เชื่อมโยงระหว่างการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับ ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล (Digital Fatigue) ในบริบทองค์กรภาครัฐ (2) การศึกษาผลกระทบของภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ และ (3) บทบาทของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ในฐานะกลไกกำกับหรือบรรเทาผลกระทบดังกล่าว ดังนั้น การทำความเข้าใจภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลและความเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงนโยบาย

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ (1) แนวคิดและลักษณะของภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลในบริบทการทำงานภาครัฐ (2) ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐ และ (3) แนวทางเชิงนโยบายและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงมิติด้านมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของบทความ

1. อธิบายแนวคิดและลักษณะของภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล (Digital Fatigue) ในบริบทการทำงานขององค์กรภาครัฐ
2. วิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงแนวคิดระหว่างภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐ
3. เสนอแนวทางเชิงนโยบายและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงมิติด้านมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล (Digital Fatigue) ในบริบทขององค์กรภาครัฐ จำเป็นต้องพิจารณาผ่านกรอบแนวคิดสหวิทยาการที่ครอบคลุมทั้งมิติด้านเทคโนโลยี จิตวิทยาการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนโยบายรัฐบาลดิจิทัล เพื่ออธิบายกลไกที่เชื่อมโยงระหว่างการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐอย่างเป็นระบบ

1. แนวคิดภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล (Digital Fatigue)

ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล หมายถึง สภาวะความเหนื่อยล้าทางกาย จิตใจ และอารมณ์ ที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและเข้มข้นเป็นระยะเวลานาน โดยเฉพาะในบริบทการทำงานที่พึ่งพาระบบสารสนเทศ แพลตฟอร์มออนไลน์ และการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลเป็นหลัก ลักษณะสำคัญของภาวะดังกล่าว ได้แก่ ความเหนื่อยล้าทางสายตา ความตึงเครียดทางจิตใจ ความรู้สึกหมดพลังในการทำงาน และการลดลงของแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบายปรากฏการณ์ Digital Fatigue และ Zoom Fatigue ในงานวิจัยช่วงหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (Bailenson, 2021; Fauville et al., 2021)

ในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล องค์กรภาครัฐมีแนวโน้มเพิ่มการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และความโปร่งใส ตามกรอบนโยบายรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยและมาตรฐานสากล อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีมาใช้โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงระบบมากกว่ามิติด้านมนุษย์ อาจก่อให้เกิดภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลสะสมในหมู่บุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการทำงานในระยะยาว (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565; OECD, 2020)

2. แนวคิดความเครียดจากเทคโนโลยี (Technostress)

แนวคิด Technostress อธิบายถึงความเครียดที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทำงาน โดยเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าความสามารถของตนไม่สอดคล้องกับความต้องการหรือความซับซ้อนของเทคโนโลยีที่ใช้ งาน ปัจจัยก่อให้เกิด Technostress ได้แก่ ความซับซ้อนของระบบ ความไม่แน่นอนของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความคาดหวังให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา ซึ่งได้รับการยืนยันอย่างต่อเนื่องในงานทบทวนวรรณกรรมและงานเชิงประจักษ์ด้านเทคโนโลยีกับสุขภาวะการทำงาน (Bondanini et al., 2020; Kumar, 2024; Tarafdar et al., 2019) ในเชิงโครงสร้างแนวคิด Technostress ได้รับการอธิบายอย่างเป็นระบบผ่านมิติของ techno-stress creators ได้แก่ techno-overload, techno-complexity และ techno-invasion (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2007)

ในบริบทประเทศไทย งานวิจัยเชิงประจักษ์พบว่าความเครียดจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ (ธนกฤต มณีรัตน์ และศุภชัย แสงสุริยา, 2564) ซึ่งสะท้อนว่าปรากฏการณ์ technostress มีได้จำกัดอยู่เฉพาะภาคเอกชน แต่มีนัยสำคัญในองค์กรภาครัฐเช่นเดียวกัน ในบริบทองค์กรภาครัฐ ความเครียดจากเทคโนโลยีมักทวีความรุนแรงจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ และภาระงานเชิงเอกสารที่ยังคงดำรงอยู่ควบคู่กับระบบดิจิทัลใหม่ ส่งผลให้เทคโนโลยีซึ่งควรช่วยลดภาระงาน กลับกลายเป็นปัจจัยเพิ่มความกดดันและนำไปสู่ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการภาครัฐไทยเกี่ยวกับ Technostress และประสิทธิภาพการทำงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง Technostress ในภาครัฐมิได้เกิดจากเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจาก “เทคโนโลยี + กฎระเบียบ + โครงสร้างการทำงานแบบราชการ” ที่ทำให้การปรับตัวช้าลง แต่แรงกดดันด้านความโปร่งใสและการรายงานเพิ่มขึ้น

3. ทฤษฎีภาระทางปัญญา (Cognitive Load Theory)

ทฤษฎีภาระทางปัญญา (Cognitive Load Theory) ซึ่งเสนอโดย Sweller (1988) อธิบายว่าความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของมนุษย์มีขีดจำกัด เมื่อบุคลากรต้องรับข้อมูลจำนวนมากพร้อมกันจากหลายช่องทาง เช่น อีเมล ระบบงานออนไลน์ การประชุมทางไกล และการแจ้งเตือนแบบเรียลไทม์ จะทำให้เกิดภาระทางปัญญาสูงเกินระดับที่เหมาะสม ส่งผลให้ความแม่นยำในการตัดสินใจลดลง และเพิ่มโอกาสเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเข้มข้นกับภาวะอ่อนล้าทางจิตใจ (Borle et al., 2021; Tams et al., 2018)

ในองค์กรภาครัฐ การออกแบบระบบดิจิทัลที่มุ่งเน้นฟังก์ชันการใช้งานโดยขาดการคำนึงถึงประสบการณ์ผู้ใช้ อาจเพิ่มภาระทางปัญญาโดยไม่จำเป็น และเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ซ้ำเติมภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลของบุคลากร

4. แนวคิดข้อมูลล้นเกินและการสื่อสารดิจิทัล (Information Overload)

ข้อมูลล้นเกิน (Information Overload) เป็นภาวะที่บุคลากรได้รับข้อมูลมากเกินไปจนความสามารถในการประมวลผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Eppler & Mengis, 2004) ซึ่งพบได้บ่อยในสภาพแวดล้อมการทำงานดิจิทัลที่มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและหลากหลายช่องทาง ภาวะดังกล่าวทำให้

บุคลากรรู้สึกว่าเขาต้องตอบสนองต่อข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดความเหนื่อยล้า และลดความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน (Eurofound, 2021)

สำหรับองค์กรภาครัฐ การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลหลายช่องทางพร้อมกัน ตลอดจนภาระงานด้านการรายงานและการประสานงาน อาจเพิ่มความหนาแน่นของข้อมูลที่บุคลากรต้องรับมือ ซึ่งมีแนวโน้มก่อให้เกิดภาระทางปัญญาและความเหนื่อยล้าทางดิจิทัล (Sweller, 1988; Tarafdar et al., 2019)

5. แนวคิดการทำงานทางไกลและการใช้เทคโนโลยีในภาวะวิกฤต

การขยายตัวของการทำงานทางไกล (Remote Work) โดยเฉพาะในช่วงภาวะวิกฤตด้านสาธารณสุข ได้เร่งให้บุคลากรต้องปรับตัวต่อรูปแบบการทำงานดิจิทัลอย่างฉับพลัน แม้เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยให้การดำเนินงานสามารถดำเนินต่อไปได้ แต่การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดสูง ความไม่แน่นอน และการพึ่งพาการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างเข้มข้น อาจก่อให้เกิดความเครียดสะสมและผลกระทบทางจิตใจในระยะยาว กลไกดังกล่าวสอดคล้องกับงานศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่าการทำงานในบริบทที่มีแรงกดดันสูงและข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง สามารถส่งผลต่อภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้า และสุขภาพทางจิตใจของบุคลากร (Brooks et al., 2020; Carillo et al., 2021) นอกจากนี้ การทำงานทางไกลยังมีแนวโน้มทำให้ขอบเขตระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเลือนราง ซึ่งอาจเพิ่มระดับความเหนื่อยล้าทางจิตใจและลดความผูกพันต่อองค์กร (International Labour Organization [ILO], 2020)

แนวคิดนี้ช่วยอธิบายว่าภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลจากการออกแบบรูปแบบการทำงานและการบริหารจัดการที่ไม่สอดคล้องกับขีดจำกัดของมนุษย์

6. แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญที่มุ่งพัฒนาและบริหารศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยครอบคลุมการพัฒนาสมรรถนะ การออกแบบงาน การสร้างแรงจูงใจ และการดูแลสุขภาวะในการทำงาน (Boxall & Purcell, 2016)

ในบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล บทบาทของ HRM มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนการปรับตัวของบุคลากร ลดผลกระทบจากความเครียดในการทำงาน และส่งเสริมความยั่งยืนของประสิทธิภาพการทำงาน (OECD, 2020)

7. แนวคิดประสิทธิภาพการทำงานเชิงมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Productivity)

แนวคิด Human-Centric Productivity เน้นว่า ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรไม่อาจพึ่งพาเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิต ความสามารถในการปรับตัว และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัล (สำนักงาน ก.พ., 2565)

ในบริบทองค์กรภาครัฐ แนวคิดนี้มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาลดิจิทัลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยช่วยให้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่กลายเป็นภาระเชิงโครงสร้างที่บั่นทอนศักยภาพของบุคลากร

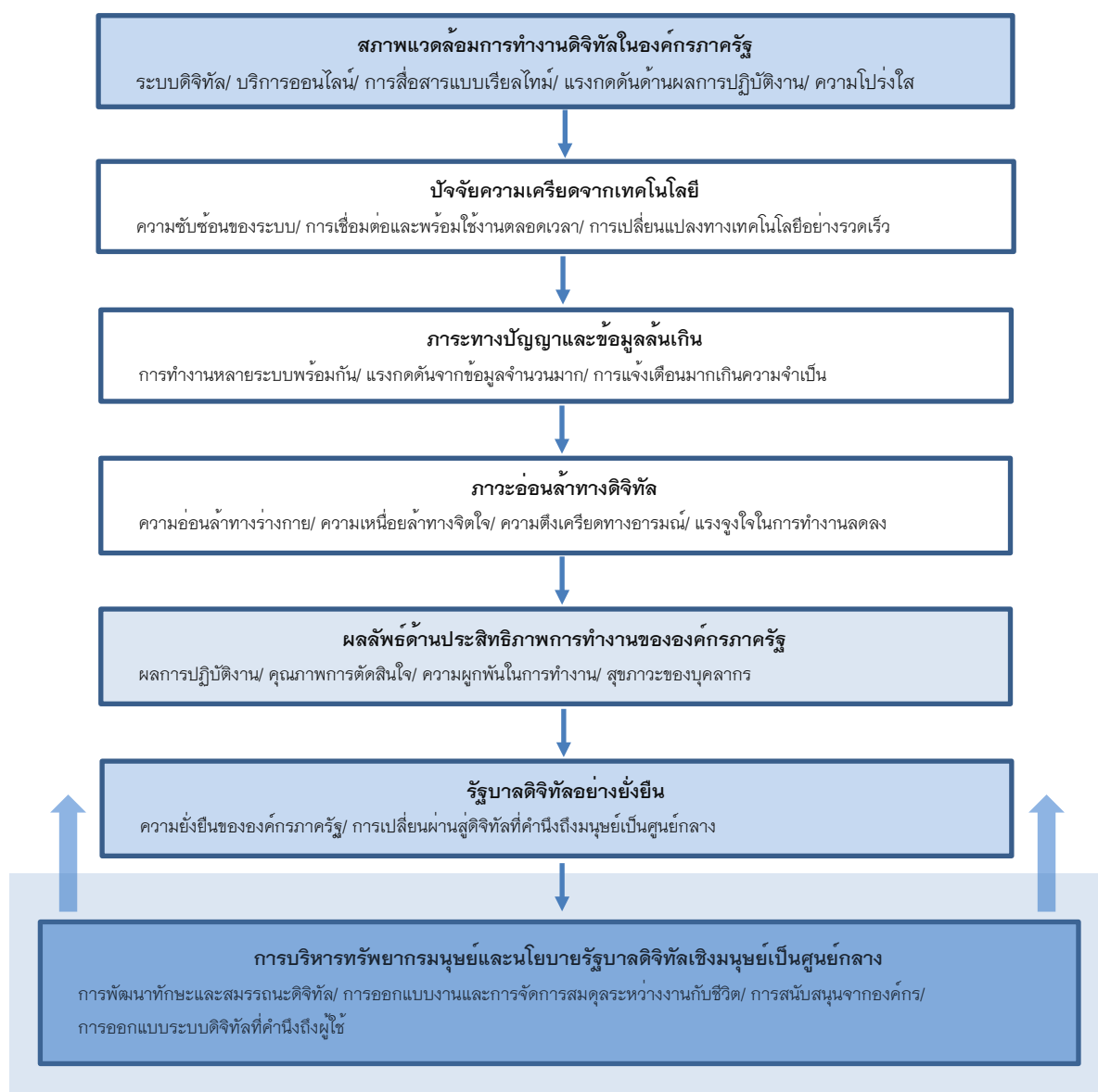
8. กรอบแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลและความยั่งยืนขององค์กรภาครัฐ

กรอบแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าให้กับประชาชนควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพภายในองค์กร ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการจัดการในระดับนโยบายและการบริหารองค์กร เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพเชิงระบบ แต่ยังสนับสนุนความยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [สำนักงาน ก.พ.ร.], 2564; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ [สศช.], 2565)

ในบริบทประเทศไทย การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลก่อให้เกิดการปรับตัวเชิงโครงสร้างและรูปแบบการทำงานขององค์กรภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ (เลิศสุชีเกษม, 2565) ซึ่งสะท้อนแรงกดดันด้านการปรับกระบวนการ การใช้ระบบดิจิทัล และการรายงานผลที่เพิ่มขึ้นในระดับปฏิบัติการ

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวโน้มงานวิจัยด้านรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัยที่ชี้ว่า ความสำเร็จของรัฐบาลดิจิทัลขึ้นอยู่กับบริหารจัดการผลกระทบต่อบุคลากรภาครัฐไม่น้อยไปกว่าประสิทธิภาพของเทคโนโลยี (Eurofound, 2021; OECD, 2020) โดยกรอบแนวคิดนี้เสนอว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่นำไปสู่ ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล (Digital Fatigue) ผ่านกลไกด้านความเครียดจากเทคโนโลยี ภาระทางปัญญา และข้อมูลล้นเกิน กลไกดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่ชี้ว่า technostress และภาระข้อมูลมีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยล้า สุขภาวะในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ธนกฤต มณีรัตน์ และศุภชัย แสงสุริยา, 2564; Borle et al., 2021; Tarafdar et al., 2019) ซึ่งสะท้อนว่าผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อบุคลากรมีนัยสำคัญในบริบทขององค์กรภาครัฐเช่นเดียวกัน โดยมี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ นโยบายรัฐบาลดิจิทัลเชิงมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับและบรรเทาผลกระทบดังกล่าว

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลทำให้บุคลากรภาครัฐในบริบทประเทศไทย ต้องปรับตัวต่อการทำงานผ่านระบบและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่หลากหลายมากขึ้น หลักฐานเชิงประจักษ์สะท้อนว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีนัยสำคัญต่อทั้งประสิทธิภาพการทำงานและสุขภาวะของบุคลากร โดยงานวิจัยพบว่าความเครียดจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ (ธนกฤต มณีรัตน์ และศุภชัย แสงสุริยา, 2564) ในมุมมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลจึงสามารถพิจารณาได้ในฐานะความท้าทายด้านการออกแบบงาน การกำหนดภาระงาน และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร มากกว่าจะเป็นผลกระทบจากเทคโนโลยีเพียงลำพัง (Boxall & Purcell, 2016) ดังนั้น องค์กรภาครัฐไทยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล การออกแบบงานและระบบที่เหมาะสม และการดูแลสุขภาวะในการทำงานของบุคลากร เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาว (OECD, 2020)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐ

ภาพนี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ ปัจจัยความเครียดจากเทคโนโลยีและภาระทางปัญญา ซึ่งนำไปสู่ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนโยบายรัฐบาลดิจิทัลเชิงมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการลดผลกระทบเชิงลบและสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กรภาครัฐ

สรุปอภิปรายผลตามกรอบแนวคิด

จากการอภิปรายผลตามกรอบแนวคิดในภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า สภาพแวดล้อมการทำงานดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ แม้มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และความโปร่งใส แต่มีแนวโน้ม

ก่อให้เกิดแรงกดดันรูปแบบใหม่แก่บุคลากร โดยเฉพาะความซับซ้อนของระบบ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และความคาดหวังในการพร้อมตอบสนองตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิด technostress ที่อธิบายผลกระทบของเทคโนโลยีต่อภาวะตึงเครียดในการทำงาน (Kumar, 2024; Tarafdar et al., 2019)

ในบริบทภาครัฐ แรงกดดันดังกล่าวยังมีความเด่นชัดจากลักษณะภารกิจบริการสาธารณะ ความจำเป็นในการประสานงานข้ามหน่วยงาน และข้อกำหนดด้านการตรวจสอบและความโปร่งใส ซึ่งอาจเพิ่มระดับความเครียดจากเทคโนโลยีและการงานเชิงข้อมูล (Borle et al., 2021) ความเครียดจากเทคโนโลยีดังกล่าวสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การระงับปัญหาและข้อมูลล้นเกินจากการทำงานหลายระบบและการสื่อสารหลายช่องทางพร้อมกัน (Eppler & Mengis, 2004; Sweller, 1988; Tams et al., 2018) กลไกดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยที่ชี้ว่า technostress และการระงับข้อมูลมีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยล้าและผลการปฏิบัติงาน (ชนกฤต มณีรัตน์ และศุภชัย แสงสุริยา, 2564; Borle et al., 2021; Tarafdar et al., 2019)

การระงับปัญหาและข้อมูลล้นเกินที่สะสมมีแนวโน้มส่งผลให้บุคลากรเผชิญกับภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลในหลายมิติ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง คุณภาพงานที่ด้อยลง และสภาวะในการทำงานที่ถดถอย (Borle et al., 2021; Kumar, 2024) อย่างไรก็ตามวรรณกรรมร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และนโยบายรัฐบาลดิจิทัลเชิงมนุษย์เป็นศูนย์กลางสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการลดความรุนแรงของผลกระทบดังกล่าว ผ่านการพัฒนาทักษะดิจิทัล การออกแบบงานและระบบที่เหมาะสม และการจัดสมดุลระหว่างงานกับชีวิต (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565; OECD, 2020; Tarafdar et al., 2019)

ข้อเสนอเชิงแนวคิด (Conceptual Propositions)

จากกรอบแนวคิดในภาพที่ 1 บทความนี้เสนอข้อเสนอเชิงแนวคิดเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานดิจิทัล ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐ โดยข้อเสนอเชิงแนวคิดดังกล่าวมีได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการทดสอบเชิงประจักษ์ในบทความนี้ หากแต่ใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์เชิงทฤษฎีและเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาวิจัยและการกำหนดนโยบายในอนาคต ดังนี้

CP1: สภาพแวดล้อมการทำงานดิจิทัลในองค์กรภาครัฐมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความเครียดจากเทคโนโลยีของบุคลากร (Digital work environments in public sector organizations are positively associated with technostress.)

CP2: ความเครียดจากเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการระงับปัญหาและภาวะข้อมูลล้นเกินในการทำงาน (Technostress is positively associated with cognitive load and information overload.)

CP3: ภาระทางปัญญาและข้อมูลล้นเกินมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเกิดภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล (Cognitive load and information overload are positively associated with digital fatigue.)

CP4: ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ (Digital fatigue is negatively associated with work performance among public sector personnel.)

CP5: การบริหารทรัพยากรมนุษย์และนโยบายรัฐบาลดิจิทัลเชิงมนุษย์เป็นศูนย์กลางมีบทบาทเป็นกลไกกำกับที่ช่วยบรรเทาความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงาน (Human-centered HRM and digital government policies moderate the negative relationship between digital fatigue and work performance.)

โดยสรุป บทนี้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานดิจิทัล ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐ โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลมิได้เกิดจากการใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นผลสะสมจากความเครียดจากเทคโนโลยี ภาระทางปัญญา และรูปแบบการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับขีดจำกัดของมนุษย์ กรอบแนวคิดในภาพที่ 1 จึงช่วยให้กลไกความสัมพันธ์ดังกล่าวปรากฏอย่างเป็นระบบและชัดเจน

นอกจากนี้ ข้อเสนอเชิงแนวคิดที่นำเสนอในบทนี้ยังทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างการอภิปรายเชิงทฤษฎีกับการประยุกต์ใช้เชิงนโยบายและการวิจัยในอนาคต โดยเน้นย้ำบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนโยบายรัฐบาลดิจิทัลเชิงมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ในฐานะกลไกสำคัญในการบรรเทาผลกระทบของภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล และสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

องค์ความรู้จากการศึกษา

การศึกษานี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้เชิงสังเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานดิจิทัล ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐ โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลมีใช้ผลลัพธ์โดยตรงของเทคโนโลยี หากแต่เป็นผลจาก กลไกเชิงโครงสร้างและเชิงมนุษย์ ที่เชื่อมโยงกันเป็นลำดับขั้น ซึ่งสามารถอธิบายได้อย่างเป็นระบบผ่านกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยสากลที่ชี้ว่า ผลกระทบด้านลบของเทคโนโลยีเกิดจากบริบทการใช้งานและการออกแบบงานมากกว่าตัวเทคโนโลยีเอง (Kumar, 2024; Tarafdar et al., 2019)

1. องค์ความรู้เชิงโครงสร้าง (Structural Knowledge)

งานศึกษานี้เสนอว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรภาครัฐก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคลากรผ่านกระบวนการหลายชั้น ได้แก่ ความเครียดจากเทคโนโลยี ภาระทางปัญญา และข้อมูลล้นเกิน ก่อนจะนำไปสู่ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในที่สุด องค์ความรู้ดังกล่าวช่วย

อธิบาย กลไกเชิงเหตุและผล ที่มักถูกมองข้ามในนโยบายรัฐบาลดิจิทัลซึ่งให้ความสำคัญกับมิติทางเทคนิค และประสิทธิภาพเชิงระบบเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงขีดจำกัดของบุคลากรภาครัฐอย่างเพียงพอ (ชนกฤต มณีรัตน์ และศุภชัย แสงสุริยา, 2564; Borle et al., 2021)

2. องค์ความรู้เชิงบูรณาการ (Integrative Knowledge)

กรอบแนวคิดที่นำเสนอได้บูรณาการแนวคิดจากหลายสาขา ได้แก่ แนวคิดความเครียดจากเทคโนโลยี (Technostress) ทฤษฎีภาระทางปัญญา (Cognitive Load) แนวคิดข้อมูลล้นเกิน (Information Overload) และแนวคิดประสิทธิภาพการทำงานเชิงมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Productivity) เข้าด้วยกันในบริบทขององค์กรภาครัฐ ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยง การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล เข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสภาวะในการทำงาน อย่างเป็นองค์รวม ซึ่งสอดคล้องกับกรอบนโยบายรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยและแนวคิดสากลด้านรัฐบาลดิจิทัลอย่างยั่งยืน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565; OECD, 2020)

องค์ความรู้ดังกล่าวจึงมีคุณค่าไม่เพียงในเชิงวิชาการ หากยังสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดนโยบายและการออกแบบการทำงานดิจิทัลขององค์กรภาครัฐในบริบทจริงได้

ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Implications)

จากองค์ความรู้เชิงโครงสร้างและเชิงบูรณาการที่ได้จากการศึกษา บทความนี้เสนอข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยคำนึงถึงมิติด้านมนุษย์ควบคู่กับมิติทางเทคโนโลยี ดังนี้

ประการแรก หน่วยงานภาครัฐควรปรับแนวคิดการพัฒนาระบบดิจิทัลจากการมุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงเทคนิคและเชิงระบบ ไปสู่การออกแบบระบบที่คำนึงถึงภาระทางปัญญาและประสบการณ์ของผู้ใช้งานเป็นสำคัญ การลดความซับซ้อนของระบบ การบูรณาการแพลตฟอร์ม และการจำกัดการแจ้งเตือนที่ไม่จำเป็น จะช่วยลดความเครียดจากเทคโนโลยีและข้อมูลล้นเกินในระยะยาว (Borle et al., 2021; Kumar, 2024)

ประการที่สอง นโยบายด้านรัฐบาลดิจิทัลควรเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงในมิติทักษะการใช้เทคโนโลยี แต่รวมถึงความสามารถในการจัดการภาระงานดิจิทัลและการรักษาสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัลของประเทศไทย (สำนักงาน ก.พ., 2565)

ประการที่สาม ผู้กำหนดนโยบายควรบูรณาการมิติด้านสภาวะและความยั่งยืนของบุคลากรเข้าไว้ในกรอบการประเมินผลการดำเนินงานด้านรัฐบาลดิจิทัล โดยไม่ควรพิจารณาความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจากตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพหรือความเร็วของบริการเพียงอย่างเดียว แต่ควรคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และสภาวะในการทำงานของบุคลากรภาครัฐด้วย (Eurofound, 2021; OECD, 2020)

ประการถัดมา หน่วยงานภาครัฐควรกำหนด “หลักเกณฑ์การสื่อสารและเวลาการตอบสนองในช่องทางดิจิทัล” (digital communication norms) ให้สอดคล้องกับสายบังคับบัญชา ลักษณะภารกิจ และบริบทของงานบริการสาธารณะ เพื่อจำกัดวัฒนธรรมการทำงานแบบ always-on และลดภาระข้อมูลล้นเกินที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารดิจิทัลอย่างต่อเนื่องในระบบราชการ

อีกประการหนึ่ง การประเมินผลการดำเนินงานด้านรัฐบาลดิจิทัลควรเชื่อมโยงกับ “คุณภาพบริการสาธารณะและความยั่งยืนของกำลังคนภาครัฐ” มากกว่าการพิจารณาเพียงตัวชี้วัดด้านความรวดเร็วหรือปริมาณธุรกรรม เพื่อสะท้อนผลกระทบที่แท้จริงของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต่อขีดความสามารถของรัฐในระยะยาว

ประการสุดท้าย การกำหนดนโยบายรัฐบาลดิจิทัลในอนาคตควรใช้แนวคิดเชิงมนุษย์เป็นศูนย์กลางเป็นหลักในการออกแบบและดำเนินการ เพื่อให้เทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร มิใช่เป็นแหล่งสร้างภาระหรือความเสี่ยงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐในระยะยาว (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565; Tarafdar et al., 2019)

บทสรุป (Conclusion)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายและสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานดิจิทัล ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัล และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรภาครัฐ ผ่านการทบทวนและบูรณาการแนวคิดจากหลายสาขา ทั้งด้าน Technostress ภาระทางปัญญา ข้อมูลล้นเกิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงมนุษย์เป็นศูนย์กลาง

ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ภาวะอ่อนล้าทางดิจิทัลมิได้เป็นผลโดยตรงจากการใช้เทคโนโลยี หากแต่เป็นผลสะสมจากกลไกเชิงโครงสร้างและเชิงมนุษย์ที่เชื่อมโยงกันเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่สภาพแวดล้อมการทำงานดิจิทัล ความเครียดจากเทคโนโลยี ภาระทางปัญญาและข้อมูลล้นเกิน ก่อนจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและสุขภาวะของบุคลากรภาครัฐในบริบทของระบบราชการ ซึ่งกรอบแนวคิดที่นำเสนอในบทความนี้ช่วยทำให้กลไกดังกล่าวปรากฏอย่างเป็นระบบและชัดเจน

ในเชิงวิชาการ บทความนี้มีส่วนช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ด้านรัฐบาลดิจิทัลโดยเชื่อมโยงการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีเข้ากับมิติด้านทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ขณะเดียวกัน ในเชิงนโยบาย บทความนี้เน้นย้ำความจำเป็นในการออกแบบและดำเนินนโยบายรัฐบาลดิจิทัลโดยคำนึงถึงมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีสามารถสนับสนุนประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรภาครัฐได้อย่างแท้จริง

ท้ายที่สุด การศึกษานี้ยังเปิดโอกาสให้มีการวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคต เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดที่นำเสนอ และสนับสนุนการพัฒนานโยบายและการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลบนฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ที่รอบด้านยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ชนกฤต มณีรัตน์, และ ศุภชัย แสงสุริยา. (2564). ความเครียดจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ. *วารสารการจัดการภาครัฐ*, 9(2), 33–52.
- ชรินด์ เลิศสุชีเกษม. (2565). การปรับตัวขององค์การภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล: ศึกษากรณีการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามกรอบแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563–2565 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
<https://digital.car.chula.ac.th/cgi/viewcontent.cgi?article=9351&context=chulaetd>
- ศิริชัย ใจดี และคณะ. (2563). การปรับตัวของบุคลากรภาครัฐต่อการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 18(2), 45–68.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). *สมรรถนะและทักษะบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล*.
<https://www.ocsc.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2564). *แผนพัฒนาระบบราชการไทยสู่รัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2564–2565*. <https://www.opdc.go.th>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2565). *กรอบแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย*. <https://www.dga.or.th>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570*. <https://www.nesdc.go.th>
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Bondanini, G., Giorgi, G., Ariza–Montes, A., Vega–Muñoz, A., & Andreucci–Annunziata, P. (2020). Technostress dark side of technology in the workplace: A scientometric analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), Article 8013.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7662498>
- Borle, P., Reichel, K., Niebuhr, F., & Voelter–Mahlknecht, S. (2021). How are techno–stressors associated with mental health and work outcomes? A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), Article 2188. <https://www.mdpi.com/1660–4601/18/5/2188>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the

- evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912–920.
[https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30460-8/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30460-8/fulltext)
- Carillo, K. D. A., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325–344. <https://doi.org/10.1080/01972240490507974>
- Eurofound. (2021). *Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework*. Publications Office of the European Union.
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/working-conditions-and-sustainable-work-an-analysis-using-the-job-quality-framework>
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C. M., Bailenson, J. N., & Hancock, J. (2021). Zoom exhaustion and fatigue scale. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, Article 100119.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2451958821000671>
- International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf
- Kumar, P. S. (2024). Technostress: A comprehensive literature review on dimensions, impacts, and management strategies. *Computers in Human Behavior Reports*, 16, Article 100475.
<https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.10047>
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during COVID-19 remote working: An investigation using the technostress model. *Sustainability*, 12(15), Article 5911. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5911>
- OECD. (2020). *Digital government index: 2019 results*. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/digital/digital-government-index.htm>
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433.
<https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>

Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285. https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4

Tams, S., Legner, C., & Maier, C. (2018). Technostress research: A proximity network and systematic review. *European Journal of Information Systems*, 27(5), 605–632. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41303-018-0106-5>

Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta—techno eustress, techno distress, and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/isj.12169>

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>