

การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE PREPARATION OF THAI PUBLIC OFFICIALS FOR DIGITAL GOVERNMENT



Miss Napatthanan Sakchareonkul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็น รัฐบาลดิจิทัล
โดย	น.ส.ณภัทช์ฐนันท์ ศักดิ์เจริญกุล
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภา

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะรัฐศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภา)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์มานิต ศุภธสกุล)	

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ณภัทช์ฐนัน คักดีเจริญกุล : การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาล
ดิจิทัล. (THE PREPARATION OF THAI PUBLIC OFFICIALS FOR DIGITAL
GOVERNMENT) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ศ. ดร.ศุภชัย ยาวะประภาช

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐและเพื่อวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์เชิงลึก และสังเกตการณ์ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยยึดตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ กลุ่มแรก ผู้กำหนดนโยบายและทิศทางของหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ และกลุ่มสอง ผู้รับผิดชอบนำนโยบายการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐจากฝ่ายบริหารไปปฏิบัติและควบคุมการทำงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบาย รวมทั้งหมด 6 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การกำหนดรหัสและจัดกลุ่มข้อมูลเชิงคุณภาพและใช้เทคนิควิเคราะห์ตามประเภทเนื้อหาโดยจำแนกข้อมูลผ่านการวิเคราะห์คำหลัก แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ

การศึกษาพบว่า (1) แนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้มีการกำหนดแนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มต้น, ระยะการพัฒนา และระยะสมบูรณ์ มากกว่านั้นได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง, กลุ่มผู้อำนวยการ, ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ, ผู้ทำงานด้านบริการ, ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ โดยจำแนกบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรแต่ละกลุ่มในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลรวม 18 บทบาท รวมทั้งกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐออกเป็น 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ และ (2) กระบวนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐมีกลไกในการพัฒนา 3 กลไก คือ การฝึกอบรมแบบเข้มข้นเรียน, การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการปรับโครงสร้างหน่วยงาน เมื่อคาดการณ์อีก 10 ปีข้างหน้า พ.ศ. 2569 การพัฒนาโดยการฝึกอบรมทั้งการเข้าชั้นเรียนและการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ที่กำหนดไว้ว่าจะไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลตามที่กำหนด ภาครัฐควรกรรณำบล็อกรูปแบบคอนโซลเทียมมาประยุกต์ใช้เพื่อรวบรวมหลักสูตรฝึกอบรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5980610124 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Digital Government, Digital Government Skills, Digital Skills, Human Resource Development, Thai Public Officer

Napatthanan Sakchareonkul : THE PREPARATION OF THAI PUBLIC OFFICIALS FOR DIGITAL GOVERNMENT.

Advisor: Prof. Supachai Yavaprabhas, Ph.D.

This research aims (1) to study the Human resource development (HRD) model created to promote and develop Thai Public officers' digital technological skills, and (2) to analyze this HRD process by using a qualitative method. Data were collected through documentary review, in-depth interview and on-site observation. For in-depth interview. Key informants were purposively selected to suit research' objectives. Interviews were divided into two groups. The first group was the policy makers who are responsible for human resource development whereas the second group was the officers who are responsible for HRD implementation. Officers were from the six agencies including the Office of the Civil Service Commission, the Office of the Public Sector Development Commission, the Office of the Permanent Secretary of the Ministry of Digital Economy and Society, the Digital Government Development Agency (Public Organization), the Digital Economy Promotion Agency and the Thailand Professional Qualification Institute (Public Organization). Collected data were analyzed by using the method of coding and categorical-content perspective of the typological analysis and content comparison.

The result showed that (1) the HRD model to promote and develop the digital technological skills comprised trends and directions leading to change in the government digital technology which were divided into three stages namely the early stage, the developing stage and the maturing stage. Moreover, this HRD model was focused on the six target groups divided on the basis of their positions in the Government agencies. The expected outcome of this HRD model was categorized into eighteen roles for their expected performance. Furthermore, Five dimensions with seven technological skills were specified in this HRD model for developing skills of the Thai Public officers in order to drive the Thai Government to be the Digital Government. (2) This HRD model was put forward by three main mechanisms: In-Class Training, E-Learning and Restructuring of government agencies. In-Class Training and E-Learning have been held yearly which would be insufficient to prepare Thai Public officers for serving the policy of digital government. Thus it would be difficult to drive Thai Government to be the Digital Government. This researcher suggests that the Consortium Blockchain for the gathering of the training courses should be considered and utilized as another mechanism to promote Thai Public officers' digital technological skills

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2019

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี หากขาดความเมตตากรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักเป็นอย่างสูงที่มอบโอกาสให้ทำการศึกษาประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจ ผู้วิจัยมีความภาคภูมิใจอย่างยิ่งที่อาจารย์สละเวลาเพื่อชี้แนะแนวทาง ให้คำปรึกษาและอบรมสั่งสอนในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ตั้งแต่เป็นผู้จุดประกายความคิดเรื่องความท้าทายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มี “Digital Disruption” เป็นตัวแปรจนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ตามความคาดหมาย ตลอดจนเป็นแรงผลักดันและให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์เพื่อให้ผู้วิจัยได้พัฒนาความรู้ อีกทั้งขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ ศิริประกอบ ประธานกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์มานิต ศุทธสกุล กรรมการสอบที่มอบคำชี้แนะ สั่งสอน และชี้ถึงข้อผิดพลาดเพื่อแก้ไขเนื้อหาให้มีคุณภาพและสมบูรณ์มากขึ้น ผู้วิจัยจะจดจำและนำคำสอนของอาจารย์ทั้งสามไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 6 หน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลทุกท่านในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

นอกจากนี้บุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยต้องขอบคุณนางสาวนวล ประกาย เลิศกรวงศ์ รุ่นพี่ผู้ซึ่งรับฟังและให้คำปรึกษาตั้งแต่ผู้วิจัยเริ่มศึกษาระดับปริญญาโทมาจนถึงระดับปริญญาตรี และในการทำวิทยานิพนธ์ เป็นผู้ให้กำลังใจ ให้คำชี้แนะในการแก้ปัญหา คอยให้ความช่วยเหลือตลอดมา และกัลยาณมิตรทุกท่านที่เป็นเพื่อน พี่ และน้องที่ดีเสมอมา รวมทั้งเพื่อนและน้องจากหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ตลอดจนเจ้าหน้าที่หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตที่มอบกำลังใจ เป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยได้ก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ และให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยในเรื่องต่างๆที่ผู้วิจัยต้องการเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณครอบครัวของข้าพเจ้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งมารดา ผู้ที่มอบโอกาสในการศึกษาให้กับผู้วิจัยและญาติสนิททุกท่านที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ซึ่งมอบความรักความอบอุ่น เป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยมองถึงอนาคตและสนับสนุนผู้วิจัยทั้งด้านกำลังใจ กำลังใจและทุนทรัพย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องขอบคุณตัวเองที่มีความอดทน และก้าวข้ามอุปสรรคมากมาย ขอขอบคุณที่ก้าวข้ามความท้อแท้ของตนเองมาได้ บุคคลที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นบุคคลที่สำคัญต่อความสำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตของผู้วิจัยอย่างมาก

หากงานวิจัยฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย และผู้วิจัยคาดหวังว่างานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาแนวทางสำหรับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐไทยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ณภัทฐนันท์ ศักดิ์เจริญกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	6
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	6
1.4 นิยามศัพท์ในการวิจัย.....	6
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	8
บทที่ 2.....	10
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล.....	11
2.1.1 ตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัล.....	11
2.1.2 การแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัล.....	14
2.1.3 ทฤษฎีความพร้อม.....	20
2.1.4 บทบาทของนักบริหาร.....	21
2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	22

2.2.1	ตัวแบบ กรอบแนวคิด ขอบเขตเนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	23
2.2.2	กระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	28
2.2.3	ตัวแบบการเรียนรู้ 70: 20: 10	33
2.2.4	การวางแผนการฝึกอบรมในองค์กร	36
2.2.5	การพัฒนาในระดับบริหาร.....	40
2.3	การปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล	41
2.3.1	การปรับเปลี่ยนภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล	41
2.3.2	ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.....	43
2.3.3	ความพร้อมของบุคลากรภาครัฐ	44
2.3.4	ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ	45
2.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
บทที่ 3	51
ระเบียบวิธีวิจัย	51
3.1	วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
3.1.1	แหล่งข้อมูล	51
3.2	ผู้ให้ข้อมูล	52
3.3	วิธีการเก็บข้อมูล	53
3.4	การวิเคราะห์ข้อมูล	55
บทที่ 4	58
ผลการวิจัย	58
4.1	ผลการศึกษาแนวทางปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ	58
4.1.1	กรอบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล	59

4.1.2 บทบาทหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล.....	69
4.2 ผลการวิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ.....	84
4.2.1 กระบวนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ	84
4.2.1.1 การกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ.....	84
4.2.1.2 แนวทางและหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ.....	92
4.2.2 ผลของกระบวนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ.....	113
บทที่ 5.....	126
สรุปและอภิปรายผล.....	126
สรุปผลการศึกษาประเด็นที่ 1 แนวทางปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ.....	126
สรุปผลการศึกษาประเด็นที่ 2 กระบวนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐ	137
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	146
1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	146
2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป	148
บรรณานุกรม.....	149
ภาคผนวก ก หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0505 / ว 493 ลงวันที่ 29 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อ การปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล	156
มติคณะรัฐมนตรีวันที่ 26 กันยายน 2560.....	156
บันทึกเสนอคณะรัฐมนตรี.....	157
ภาคผนวก ข แนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยน เป็นรัฐบาลดิจิทัล (มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560).....	167

ภาคผนวก ค การให้สัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล 169

ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์เรื่อง “ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล” 170

ภาคผนวก จ การเข้าร่วมงานสัมมนาวิชาการเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 172

ประวัติผู้เขียน 174



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงถึงระดับของทักษะด้านดิจิทัล	16
ตารางที่ 2 แสดงถึงชุดทักษะการรู้เท่าทันดิจิทัลและระดับสมรรถนะที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ	18
ตารางที่ 3 แสดงถึงทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ	62
ตารางที่ 4 แสดงถึงกรอบการพัฒนากลุ่มบุคลากรภาครัฐใน 3 ระยะ ภายใน 10 ปีและการแบ่งกลุ่มเป้าหมายสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัล	64
ตารางที่ 5 แสดงถึงบทบาทหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล	70
ตารางที่ 6 บทบาทของหน่วยงานต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ	78
ตารางที่ 7 เปรียบเทียบรายละเอียดการกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยกับการแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัลตามแนวคิดของมาร์คัส โบวล์ส	88
ตารางที่ 8 รายวิชาใหม่สำหรับการฝึกอบรมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562	100
ตารางที่ 9 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler และแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐที่จัดเตรียมให้กับบุคลากรภาครัฐไทย	106
ตารางที่ 10 แสดงถึงจำนวนผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมและการเรียนรู้แบบ HRD E-learning	114
ตารางที่ 11 แสดงกระบวนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ตามแนวคิดของ Delahaye	118
ตารางที่ 12 แสดงถึงการวิเคราะห์กรอบแนวทางการส่งเสริมและการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนาจการ	127

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แสดงถึงตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัล (รูปภาพข้างต้นอยู่บนพื้นฐานการใช้โมเดลจากรายงานของคณะทำงานด้านการรู้หนังสือดิจิทัลของสหราชอาณาจักร: the Report of the Digital Britain Media Literacy Working Group (มีนาคม 2552), กรอบแนวคิดการรู้เท่าทันดิจิทัลสำหรับชาวยุโรป: DigEuLit – a European Framework for Digital Literacy (2005) และเจนกินส์และคณะ (Jenkins et al.) (2006) เผชิญหน้ากับความท้าทายของวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม: การศึกษาสื่อสำหรับศตวรรษที่ 21 (MediaSmarts, 2015).....	12
ภาพที่ 2 แสดงถึงระดับทักษะด้านดิจิทัล.....	17
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ เจอร์รี ดับเบิลยู. กิลลีย์และคณะ (Jerry et al., 2002).....	24
ภาพที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตามแนวคิดของ เจอร์รี ดับเบิลยู. กิลลีย์และคณะ (Gilley and Others, 2002).....	25
ภาพที่ 5 “SECI Model” หรือกระบวนการจัดการความรู้ (Nonaka I. & H., 1995).....	26
ภาพที่ 6 ตัวแบบแสดงบริบทเชิงทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ ไบรอน แอล. ดีลาฮาเย (Delahaye’s Wider Theoretical Context of HRD).....	28
ภาพที่ 7 การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรโดยคำนึงถึงระดับตำแหน่งงานและสายงานและภาระหน้าที่ของกลุ่มเป้าหมาย.....	38
ภาพที่ 8 แสดงถึงการเปรียบเทียบความสอดคล้องของมิติการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลกับตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy Model) (MediaSmarts, 2015) และการแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy and E-skill Levels) ของ มาร์คัส โบวล์ส (Marcus Bowles, 2013).....	86

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

สภาวะปัจจุบัน กล่าวได้ว่าเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และ วัฒนธรรมอย่างรวดเร็ว อันสืบเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ในทุก ภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน การปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นนำไปสู่การเป็นสังคมยุคใหม่ที่ก้าวเข้าสู่ ยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเกิดผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมอย่างทั่วถึง มนุษย์จึงต้องมี ความตื่นตัวและเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะสำหรับการทำงานและการดำรงชีวิต ในโลกแห่งศตวรรษใหม่ โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญอย่างหนึ่งในทักษะที่หลากหลายเป็น ทักษะทางการเรียนรู้ (Learning Skill) การสร้างทักษะเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็น ลักษณะของการเรียนรู้เชิงบูรณาการเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพแห่งองค์ความรู้ ทักษะ ความ เชี่ยวชาญและสมรรถนะให้เกิดขึ้นกับมนุษย์ยุคใหม่ เพื่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้สำหรับสังคมแห่ง ความเปลี่ยนแปลง จัดว่าเป็น โลกใน “ยุคคลื่นลูกที่สาม” (the third wave) หรือ “ยุคดิจิทัลเปลี่ยน โลก” (The New Digital Age) หรือ “ยุคโลกไร้พรมแดน” (borderless world) สำหรับในยุคที่มีการ เปลี่ยนแปลงมากมายนั้น ความจำเป็นของการทำความเข้าใจ ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของข้อมูล ขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันอย่างกว้างขวางว่า “Big Data” เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นโดยนักยุทธศาสตร์ (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2560) มักเสนอแนะถึงแนวทางในการที่จะทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงสู่ รูปแบบดิจิทัล ซึ่งโดยทั่วไปพบว่าแนวโน้มที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้น องค์กรต้องเผชิญหน้า กับความท้าทายมากมาย และต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ อยู่รอดภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งหนทางที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนสังคมในยุคดิจิทัล พบว่า มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้กับการอำนวยความสะดวก ไม่เช่นนั้น หากองค์กรใดไม่ สามารถปรับตัวได้ทันกับยุคสมัย องค์กรนั้นๆ ก็มักจะต้องสูญหายจากสาเหตุการที่องค์กรไม่ สามารถจัดการและพัฒนาองค์กรได้

เทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ สำหรับหน่วยงานในยุคศตวรรษที่ 21 โดย อินเทอร์เน็ตที่ใช้ในสถานที่ทำงานนั้นคือบรรทัดฐานที่คนทั่วโลกยอมรับอย่างแท้จริง ในปี ค.ศ. 2012

พนักงานใช้เวลาประมาณ 28 ชั่วโมงต่อหนึ่งสัปดาห์เพื่อการออนไลน์ในการติดต่อกันทางอีเมลล์, คั่นคว่ำ และความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จจากความร่วมมือกันของหลายฝ่าย(Chui et al., 2012) หรือการคาดการณ์ของอีเอ็มซี คอร์ปอเรชั่น ไทย- แลนด์โอเอสอีบอร์ด กล่าวว่า ในปีค.ศ. 2020 ข้อมูลจะขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปีค.ศ. 2009 ถึง 42 เท่า และจากงานวิจัย ของ Gartner ที่ประเมินว่า อัตราการเติบโตของข้อมูลในองค์กรจะเติบโตมากในอนาคตโดยข้อมูลที่ถูกสร้างในปีค.ศ.2011 คิดเป็น 1.8 ล้านล้านกิกะไบต์ “Big Data” กำลังกลายเป็นปัญหาขององค์กรขนาดเล็กไป จนถึงขนาดใหญ่ ที่ต้องรับมือกับการขยายตัวที่รวดเร็วของข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของอีเมลล์ วิดีโอ รูปภาพ จึงเป็นความท้าทายขององค์กรในการจัดการสร้างสภาพแวดล้อมในการจัดการข้อมูลแบบเดิมไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญที่มีอยู่ใน Big Data ปัจจุบันมีหลายประเทศวางแผนในการรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น รัฐบาลประเทศสิงคโปร์ได้ เริ่มโครงการต่างๆ อาทิ โพรเจกต์ จี-คลาวด์ (G-Cloud Project) และระบบเครือข่ายความเร็วสูงแห่งชาติยุคใหม่ (Next Generation Nationwide Broadband Network) ซึ่งนั่นเป็นหนึ่งในสัญญาณที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีมากขึ้น และรวมไปถึงการเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า “Digital Disruption”(พนิดา ตันศิริ, 2556)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นทั่วโลก ส่วนหนึ่งต้องยอมรับว่าเป็นผลมาจากการเกิด “Digital Disruption หรือ การพลิกผันทางดิจิทัล (Pierre Nanterme, 2016) ซึ่งเป็นสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ วิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลได้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยนวัตกรรมและเทคโนโลยีรูปแบบใหม่เหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นผลให้วิถีการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรและการให้บริการในรูปแบบเดิมไม่สามารถนำมาใช้กับการเปลี่ยนแปลงอีกเช่นทุกวันนี้ได้ การพลิกผันทางเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคมเท่านั้น แต่รวมถึงภาครัฐด้วยที่จำเป็นต้องเกิดการปรับตัวเพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในรัฐได้

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น นับเป็นตัวเร่งสำคัญที่ผลักดันให้ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนบทบาท ให้สามารถรองรับการยกระดับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลให้สูงขึ้นในอนาคต โดยการนำเทคโนโลยีเข้าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการขับเคลื่อนและพัฒนาทั้งเศรษฐกิจและ

สังคม จากการเข้ามาของเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อการปฏิวัติโลกธุรกิจ และแนวทางการเงินการธนาคาร (Tim Wallace, 2015) ที่ใน 10 ปีข้างหน้า ธนาคารจะไม่หลงเหลือรูปแบบที่เห็นกันในปัจจุบัน เพราะต้องใช้การแสดงผลด้วยระบบชีวภาพ เช่น ลายนิ้วมือ ม่านตา เสียง เป็นต้น และจะมีความเป็นกายภาพที่หลงเหลืออยู่น้อยมาก ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกับในหนัง Sci-Fi เรื่อง Minority Report รวมทั้งการโจมตีทางไซเบอร์ (cyber attack) จะเป็นภัยคุกคามที่รุนแรง นอกจากนี้ เทคโนโลยียังมีบทบาทในการยกระดับการบริหารงานภาครัฐเพื่อการก้าวเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ด้วย เป็นที่กระจ่างชัดว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับภาครัฐส่งผลต่อการเปลี่ยนวิถีชีวิตของประชาชนไปสู่ความสะดวกสบายมากขึ้น ถูกใจประชาชนมากขึ้นทั้งภาคเอกชนและประชาชนทุกคนในสังคม เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมต่อโอกาสและความท้าทายในอนาคตที่จะทำให้ประเทศไทยมีความได้เปรียบในการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย ดังนั้น ภาครัฐควรมีการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นรัฐบาลโดยอาศัยอยู่บนพื้นฐานของการเตรียมความพร้อม 4 ด้าน ตามการระบุไว้ในแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 -2565 ซึ่งมีกลไกสำคัญในการสร้างและพัฒนา กำลังคนภาครัฐตามเจตนารมณ์ของแผนปฏิบัติการดังกล่าว ประกอบด้วย 4 ประเด็นและแนวทาง 14 วิธีการ ดังมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

ประเด็นและแนวทางที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์ ประกอบด้วย 3 วิธีการ ได้แก่ (1) การปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ (2) การเตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานให้มีความสามารถในการนำองค์กรสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ และ (3) การพัฒนาและเตรียมผู้บริหาร (Chief Information Officer : CIO)¹ ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

ประเด็นและแนวทางที่ 2 การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Change agents) ประกอบด้วย 3 วิธีการ ได้แก่ (1) การสร้างและพัฒนาทีมบูรณาการ

¹ ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) เป็นตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร ซึ่งหมายรวมถึงการดูแลเกี่ยวกับมาตรฐาน กฎเกณฑ์ โครงสร้าง งบประมาณ กระบวนการให้ความรู้ บุคลากรของหน่วยงานสารสนเทศ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2019)

เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยนำกำลังคนคุณภาพของภาคราชการ และผู้มีผลสัมฤทธิ์ของ ส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นเครือข่ายการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (2) การสร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Technologist) ให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และ (3) การทบทวนบทบาทภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับการกิจการสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ

ประเด็นและแนวทางที่ 3 การสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่ เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ (1) การระบุทักษะที่จำเป็นและวางแผนการสร้าง พัฒนาและเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงานเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานและการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (2) การสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในระบบราชการมีกรอบความคิดแบบใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชนริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมปรับตัว สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ทำงานอย่างทันสมัยมีธรรมาภิบาล รวมทั้ง มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ (3) การสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมเข้าสู่ระบบราชการในทุกระดับตำแหน่ง และ (4) การกระตุ้นให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและ บริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ประเด็นและแนวทางที่ 4 การสร้างระบบนิเวศน์เพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ (1) การปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบ เพื่อรองรับการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (2) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาสและความคุ้นเคย รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในสถานที่ทำงาน (3) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น “สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้” ที่มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน อย่างเป็นระบบ และ (4) การยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนารวมทั้งการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ

กล่าวได้ว่า การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญต่อการยกระดับประเทศ ส่งผลให้ระบบบริหารจัดการและบริการภาครัฐสู่ประชาชนให้ ประชาชน

ได้รับบริการที่สะดวก ถูกต้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ ในขณะเดียวกัน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐจะเพิ่มขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงาน สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายและข้อมูลของภาครัฐให้เป็นระบบเดียวกัน ก่อให้เกิดประโยชน์กับการให้บริการสาธารณะ รวมถึงการวิเคราะห์ วางแผนพัฒนาในระดับต่างๆ ซึ่งจะช่วยสร้างมิติใหม่ในการบริหารจัดการภาครัฐไทยให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งรัฐบาลจะสามารถก้าวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้นั้น ทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งคือ “คน” ที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า บุคลากร เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จ คนยังเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยในการกระตุ้นและส่งเสริมการพัฒนาในมิติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง บุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องตระหนักรู้ เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีสมรรถนะที่ตรงกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้มีแนวความคิดในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ จากการผสมผสานปัจจัยด้านทักษะ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ตลอดจนการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและต่อเนื่องของบุคลากร เป็นการเพิ่มศักยภาพและขยายความสามารถอย่างไม่มีสิ้นสุด โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Marsick, and Watkins, 1994 cited in Weinberger, 1998) เป็นการขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและองค์การ ซึ่งเป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่สถานะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Jones, 1981 cited in Weinberger, 1998) ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารที่หลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน (Delahaye, 2005a) นำมาซึ่งคำถามวิจัยที่ว่า หน่วยงานภาครัฐมีกระบวนการเตรียมความพร้อมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐหรือไม่ หากมี กระบวนการเตรียมความพร้อมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐดังกล่าวมีลักษณะอย่างไร และกระบวนการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐสามารถพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพียงพอต่อการปรับเปลี่ยนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้หรือไม่ อย่างไร

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ
2. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐ

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบระยะเวลาในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ในช่วงปี 2560 – 2562 ซึ่งเป็นช่วงระยะเริ่มต้น (Early State)² โดยมุ่งเน้นบุคลากรภาครัฐกลุ่มผู้บริหารสูง (Executive) และกลุ่มผู้อำนวยการกอง (Management) ซึ่งมีอำนาจตัดสินใจและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด และกลุ่มผู้อำนวยการกอง ที่จะเป็นผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับทิศทางของหน่วยงาน

1.4 นิยามศัพท์ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาแนวทางปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ และวิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งได้มีการใช้คำที่มีความหมายตามแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์และแนวคิดทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้วิจัยจึงได้จำกัดความของคำที่ใช้ในการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย

ความพร้อม (Readiness) หมายถึง สภาพความพร้อมหรือภาวะของผู้เรียนทั้งทางร่างกาย อวัยวะต่าง ๆ ในการเรียนรู้และจิตใจ รวมทั้งพื้นฐานและประสบการณ์เดิม สภาพความพร้อมของหู ตา ประสาทสมองกล้ามเนื้อ ประสบการณ์เดิมที่จะเชื่อมโยงกับความรู้ใหม่หรือสิ่งใหม่ ตลอดจนความสนใจ ความเข้าใจต่อสิ่งที่เห็น ถ้าผู้เรียนมีความพร้อมตามองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าว ก็จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้

² ตามการกำหนดบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภาครัฐ ใน 3 ระยะ

ดิจิทัล (Digital) หมายความว่า เทคโนโลยีที่ใช้วิธีการนำสัญลักษณ์ศูนย์และหนึ่ง หรือสัญลักษณ์อื่นมาแทนค่าสิ่งทั้งปวง เพื่อสร้างหรือก่อให้เกิดระบบการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐสำหรับใช้ประโยชน์ต่าง ๆ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2562)

ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมความสามารถ 4 มิติ ได้แก่ การใช้ (Use), เข้าใจ (Understand), การสร้าง (create) และ เข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานก.พ. ; สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ(องค์การมหาชน), 2560)

บุคลากรภาครัฐ หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญและผู้ปฏิบัติงานในกระทรวง กรมและเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ แต่ไม่ครอบคลุมกลุ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการอัยการ ข้าราชการตุลาการ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พนักงานส่วนตำบล พนักงานเทศบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา/พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนท้องถิ่น และข้าราชการในสังกัดองค์กรอิสระ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) หมายถึง รัฐบาลที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลยุทธ์ และเครื่องมือในการบริหารราชการแผ่นดินและจัดทำบริการ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการและการบูรณาการการทำงานและข้อมูลภาครัฐให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการสำหรับประชาชนและมีการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณชนเพื่อเพิ่มความโปร่งใส และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (คณะรัฐมนตรี, 2560)

บล็อกเชน (Blockchain) หมายถึง คือเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลแบบ Shared Database หรือ ที่รู้จักกันในชื่อ “Distributed Ledger Technology (DLT)” โดยเป็นรูปแบบ การบันทึกข้อมูล ที่รับประกันความปลอดภัยว่าข้อมูลที่ถูกรับบันทึกไปก่อนหน้านี้ ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลง หรือ แก้ไขได้ ซึ่งทุกผู้ใช้งานจะได้เห็นข้อมูลชุดเดียวกัน ทั้งหมด โดยใช้หลักการ Cryptography และ ความสามารถของ Distributed Computing เพื่อสร้างกลไกความน่าเชื่อถือ (Yermack, 2017)

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ

การวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์ต่อการนำสารสนเทศที่ได้ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลากร 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรก ผู้กำหนดนโยบายและทิศทางของหน่วยงาน แนวทางการพัฒนาและการเตรียมความพร้อม และกำกับดูแลการดำเนินงาน และกลุ่มที่ 2 ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายจากฝ่ายบริหารไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและควบคุมกำกับการทำงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบาย จำนวน 6 หน่วยงาน โดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, สำนักงานสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) เพื่อการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ให้สามารถเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

การวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกรอบแนวทางและกระบวนการของการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐ ตลอดจนให้เห็นถึงปัญหาอุปสรรคของแนวทางส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐจำนวนทั้ง 3 แนวทางดังกล่าวในระยะที่ผ่านมาซึ่งไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนสู่รัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งจำนวนผู้ผ่านการพัฒนาที่ไม่เพียงพอ ซึ่งผู้ที่สนใจศึกษาทางด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรและการเป็นรัฐบาลดิจิทัลสามารถนำข้อมูลไปศึกษาต่อยอดทางวิชาการได้ต่อไปในอนาคต

3. ประโยชน์เชิงนโยบาย

การศึกษาครั้งนี้ จะเป็นสารสนเทศสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ในการเสนอแนะและกำหนดนโยบายเสริมสร้างความพร้อมของบุคลากรภาครัฐผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะของบุคลากรภาครัฐเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐให้สามารถรองรับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและประมวลความรู้ ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการเตรียมความพร้อม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 เรื่องหลัก ดังนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล

2.1.1 ตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัล

2.1.2 การแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัล

2.1.3 แนวคิดทฤษฎีความพร้อม

2.1.4 บทบาทของนักบริหาร

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 ตัวแบบ กรอบแนวคิดและขอบเขตเนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.2 กระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.3 ตัวแบบการเรียนรู้ 70: 20: 10

2.2.4 การวางแผนการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

2.2.5 การพัฒนาพนักงานระดับผู้บริหาร

2.3 การปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล: ประเทศไทย

2.3.1 ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

2.3.2 ความพร้อมของบุคลากรภาครัฐ

2.3.3 ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

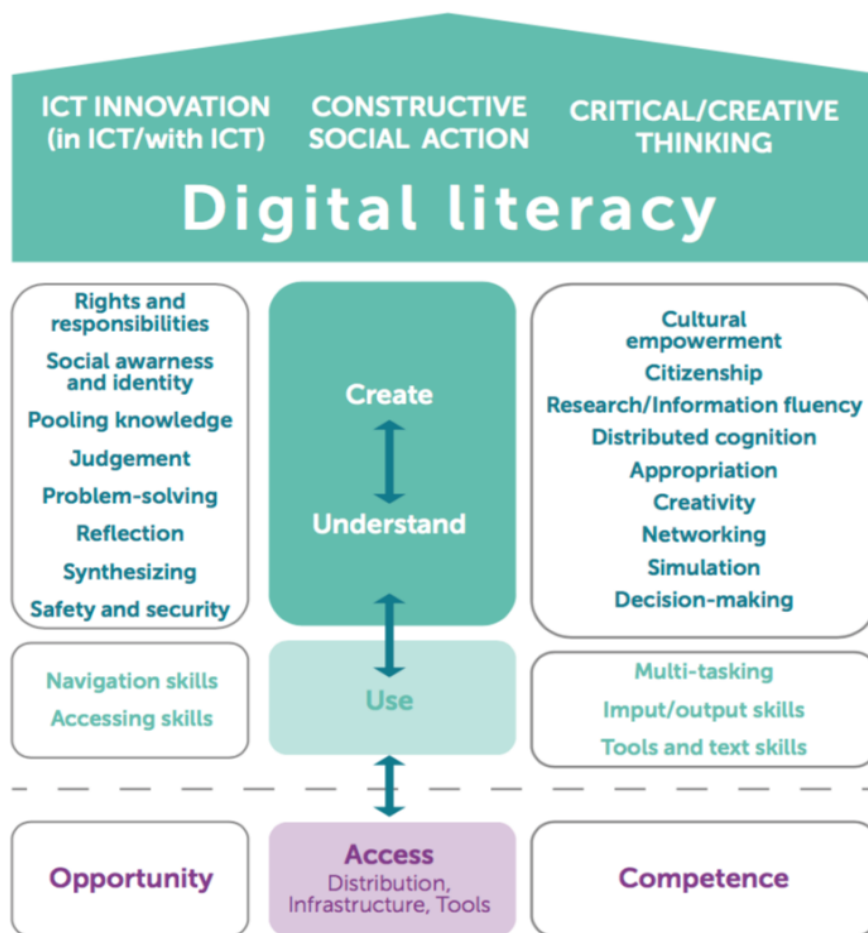
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล

เพื่อให้มีความรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยสื่อในปัจจุบัน ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาความรู้ คุณค่าและทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การสื่อสารและการจัดการข้อมูลสำหรับยุคดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็น และการรู้เท่าทันดิจิทัล “การรู้เท่าทันดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการเรียนรู้ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งแท้จริงแล้วการมีความรู้ความเข้าใจทางดิจิทัลเป็นชุดทักษะชีวิตที่สำคัญ” (Hague & Williamson, 2009) ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับตัวแบบการเรียนรู้เท่าทันดิจิทัล การแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัล แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม และบทบาทของนักบริหารที่มีบทบาทในการสร้างความพร้อมเพื่อรองรับต่อสภาวะเศรษฐกิจดิจิทัล

2.1.1 ตัวแบบการเรียนรู้เท่าทันดิจิทัล

ความรู้ทางด้านดิจิทัลเป็นมากกว่าความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งรวมความหลากหลายทางจริยธรรม, สังคมและการสะท้อนการฝึกฝนที่ถูกฝังลึกอยู่กับการทำงานงาน การเรียนรู้และชีวิตประจำวัน ทั้งนี้ สมาคมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาาระหว่างประเทศ (International Society for Technology in Education: ISTE) วางกรอบมาตรฐานสำหรับการรู้เท่าทันดิจิทัลไว้ 6 มาตรฐาน ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสื่อสารและความร่วมมือ ความคล่องแคล่วในการวิจัยและสารสนเทศ การคิดเชิงวิพากษ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การเป็นพลเมืองดิจิทัล และแนวคิดและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยี (MediaSmarts, 2015) ซึ่งสามารถแสดงองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันภายใต้การเรียนรู้เท่าทันดิจิทัล เป็นการจัดลำดับจากการเข้าถึงขั้นพื้นฐาน การตระหนักรู้และการฝึกอบรมเพื่อสร้างฐานข้อมูลให้เข้าใจและสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ที่มีความซับซ้อนและมีความสำคัญยิ่งในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลลัพธ์ที่มีความก้าวหน้าเชิงตรรกะจากทักษะขั้นพื้นฐานไปสู่ระดับที่สูงกว่าและการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น แต่การทำเช่นนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้แต่ละคน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงถึงตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัล (รูปภาพข้างต้นอยู่บนพื้นฐานการใช้โมเดลจากรายงานของคณะทำงานด้านการรู้หนังสือดิจิทัลของสหราชอาณาจักร: the Report of the Digital Britain Media Literacy Working Group (มีนาคม 2552), กรอบแนวคิดการรู้เท่าทันดิจิทัลสำหรับชาวยุโรป: DigEuLit – a European Framework for Digital Literacy (2005) และเจนนิงส์และคณะ (Jenkins et al.) (2006) เผชิญหน้ากับความท้าทายของวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม: การศึกษาสื่อสำหรับศตวรรษที่ 21 (MediaSmarts, 2015)

ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจดิจิทัล สามารถจำแนกได้ตามหลักการสามประการ ประกอบด้วย การใช้ การทำความเข้าใจและการสร้างสรรค์ (MediaSmarts, 2015)

การใช้ แสดงถึงความคล่องแคล่วทางเทคนิคที่จำเป็นในการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยทักษะและความสามารถที่อยู่ภายใต้ “การใช้” มีตั้งแต่ความรู้ทางเทคนิคขั้นพื้นฐาน – การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เช่นโปรแกรมประมวลผลคำเว็บเบราว์เซอร์ อีเมลและเครื่องมือสื่อสาร

อื่น ๆ – ที่มีความสามารถที่ซับซ้อนยิ่งขึ้นสำหรับการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรความรู้ เช่นเครื่องมือค้นหาและฐานข้อมูลออนไลน์ รวมทั้งเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น cloud computing

ความเข้าใจ เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เป็นชุดทักษะที่ช่วยให้เข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัล เพื่อที่ว่าสามารถตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดเกี่ยวกับสิ่งที่ทำและพบออนไลน์ อีกทั้งความเข้าใจรวมถึงการตระหนักว่าเทคโนโลยีเครือข่ายมีผลต่อพฤติกรรมและการรับรู้ ความเชื่อและความรู้สึก โดยความเข้าใจยังเตรียมให้เกิดความพร้อมสำหรับเศรษฐกิจฐานความรู้ในขณะที่มีการพัฒนาทักษะการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลและส่วนรวม สำหรับการค้นหาประเมินและมีประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารร่วมมือและแก้ปัญหา

การสร้างสรรค คือ ความสามารถในการผลิตเนื้อหาสาระสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือดิจิทัลที่หลากหลาย การสร้างสรรคด้วยสื่อดิจิทัลเป็นมากกว่า การรู้วิธีใช้โปรแกรมประมวลผลคำหรือเขียนอีเมล ซึ่งเป็นการรวมถึงความสามารถในการปรับการผลิตสำหรับบริบทและผู้สนใจที่หลากหลาย เป็นสร้างและสื่อสารโดยใช้สื่อที่สมบูรณ์ เช่นรูปภาพวิดีโอและเสียง และการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและความรับผิดชอบต่อนเนื้อหาที่ผู้ใช้สร้างขึ้นบนเว็บ ทั้งนี้ความสามารถในการสร้างโดยใช้สื่อดิจิทัลทำให้มั่นใจได้ว่าแคนาดาเป็นผู้มีส่วนร่วมในสังคมดิจิทัล การสร้างไม่ว่าจะผ่านบล็อก ทีวี วิดีโอหรือช่องทางหลายร้อยเพื่อแสดงออกและแบ่งปันทางออนไลน์นั้นเป็นหัวใจสำคัญของความเป็นพลเมืองและนวัตกรรม

ดักลาส เบลชอว์ (Douglas Belshaw) กล่าวว่า “ความรู้ทางด้านดิจิทัลเป็นสิ่งชั่วคราว มันเปลี่ยนไปตามกาลเวลาอาจเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือต่างๆ หรือพัฒนานิสัยที่แตกต่างกันของจิตใจและบริบทที่แต่ละคนพบตัวเอง” (Douglas A. J. Belshaw, 2012) และ ทักษะเฉพาะที่จำเป็นจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับความต้องการและสถานการณ์ ซึ่งอาจมีตั้งแต่การรับรู้พื้นฐานและการฝึกอบรมไปจนถึงการใช้งานที่ซับซ้อนและซับซ้อนมากขึ้น อย่างไรก็ตามสิ่งที่ยังคงอยู่คือแนวคิดหลักที่ใช้กับสื่อเครือข่ายทั้งหมดและเกี่ยวข้องกับทุกวัย

2.1.2 การแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัล

ตามกรอบการแบ่งระดับทักษะดิจิทัลของดัชนีเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (The Digital Economy and Society Index: DESI) ได้นำเสนอว่า สำหรับโครงสร้างด้านดิจิทัลทางดัชนีเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล มีการแบ่งตัวกำหนดด้านดิจิทัลไว้ 5 ส่วนสำคัญ ประกอบด้วย มิติการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต (Connectivity), ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills), การใช้อินเทอร์เน็ต (Use of Internet), การบูรณาการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Integration of Digital Technology) และการบริการสาธารณะด้านดิจิทัล (Digital Public Service) ซึ่งจากส่วนประกอบสำคัญของการกำหนดระดับความเป็นดิจิทัลทั้ง 5 ส่วน พบว่าหนึ่งในมิติข้างต้น เกี่ยวข้องกับมิติด้านทุนมนุษย์ และตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ทักษะการใช้ประโยชน์จากสังคมดิจิทัล

การเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอต่อการก้าวสู่การเป็นสังคมดิจิทัล ซึ่งจะต้องควบคู่พร้อมกับทักษะที่เหมาะสมในการใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ต ทักษะเหล่านั้นมาจากทักษะการใช้งานขั้นพื้นฐานที่สามารถทำให้ประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในสังคมดิจิทัลและบริโภคสินค้าและบริการดิจิทัล ตลอดจนทักษะขั้นสูงที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาสินค้าและบริการด้านดิจิทัลใหม่ได้และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิตและการเติบโตทางเศรษฐกิจ ทักษะดิจิทัลเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และมิติด้านทุนมนุษย์ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย ประกอบด้วย (European Commission, 2017)

- 1) ทักษะพื้นฐานและการใช้งาน ทักษะแรกเป็นการมุ่งเน้นที่ระดับทักษะดิจิทัลของประชากรโดยทั่วไป เฉพาะอย่างยิ่งการประเมินไม่ว่าจะเป็นการที่ประชาชนสามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้และการใช้อินเทอร์เน็ตเป็นประจำ จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงผู้ใช้อินเทอร์เน็ต และอย่างน้อยระดับพื้นฐานของทักษะดิจิทัล โดยทักษะในขั้นพื้นฐาน อาทิ การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (a mailbox), เครื่องมือแก้ไข (editing tools) และการติดตั้งอุปกรณ์ใหม่ (installing new devices) เป็นต้น ทักษะแรกนี้ เป็นการสนใจที่ว่า ทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานที่คิดว่าพลเมืองมีทักษะขั้นต่ำในขอบเขตความรู้ สมรรถนะด้านดิจิทัล อย่างน้อยหนึ่งในสี่ ได้แก่ ด้านข้อมูล, ด้านการสื่อสาร, ด้านการสร้างเนื้อหาหรือด้านการแก้ปัญหา) สำหรับทุกคนที่อายุตั้งแต่ 16 ปี จนถึง 74 ปี

- 2) ทักษะและการพัฒนาขั้นสูง เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนและศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการรักษาและการเติบโตของสภาพเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เป็นการคำนึงถึงร้อยละของกำลังคนด้านแรงงานที่มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านไอซีที (ตัวชี้วัดคือผู้เชี่ยวชาญด้านไอซีที) รวมถึงงาน เช่น ผู้จัดการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ช่างเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และช่างติดตั้งและบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตามการจัดหมวดหมู่ใหม่ของ ISCO08 และการแบ่งประชากรด้วย STEM

นอกจากนี้ มาร์คัส โบวล์ส (Marcus Bowles) (Marcus Bowles, 2013) มองว่า การรู้เท่าทันดิจิทัลเป็นทักษะพื้นฐาน ไม่ว่าจะ เป็น ทักษะด้านไอซีทีและความรู้ที่จำเป็นในที่ทำงาน ชีวิตหรือที่บ้านเพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมและเศรษฐกิจที่ดำเนินการภายใต้สภาวะเศรษฐกิจดิจิทัล โดยมุมมองเกี่ยวกับทักษะที่มีการเสนอต่อ Innovation and Business Skills Australia: IBSA ได้รับการยอมรับว่า การมีความรู้เท่าทันด้านดิจิทัลสำหรับผู้คนและการแพร่กระจายสู่ชุมชน ภูมิภาคและอุตสาหกรรมต่างๆ ไม่ใช่เป็นเพียงทักษะพื้นฐาน เช่น ทักษะพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต มีความจำเป็นจะต้องมีการขยายเพื่อครอบคลุมความสามารถของผู้คน ความสามารถตามบทบาทงานที่มีอยู่ เพื่อขยายการผลิตหรือความสามารถผ่านการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีระดับที่สูงขึ้นไป สามารถพัฒนานวัตกรรมที่มีเอกลักษณ์ เมื่อใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร: ICT หรือ วางแผนและส่งเสริมวิธีการจัดการกลุ่ม เช่น องค์กรลงทุนและปรับใช้เทคโนโลยี เป็นต้น ทั้งนี้ ได้เสนอตัวแบบการแบ่งระดับทักษะดิจิทัล โดยแบ่งระดับของทักษะด้านดิจิทัลออกเป็น 3 ระดับ โดยสามารถอธิบายได้ตามตารางที่ 1 ได้แก่ (Marcus Bowles, 2013)

- 1) รากฐานหรือระดับเริ่มต้น เชื่อมโยงกับพื้นฐานการรู้เท่าทันดิจิทัล
- 2) ระดับความคืบหน้าหรือการขยายทักษะไอซีทีที่มีอยู่ขยายสู่ทักษะการประกอบอาชีพหรือส่งเสริมการรู้เท่าทันดิจิทัลเพิ่มเติม
- 3) ระดับยุทธศาสตร์ เป็นการนำไอซีทีไปใช้สำหรับกลุ่มหรือปรับใช้ทักษะไอซีทีระดับสูงเพื่อประโยชน์ขององค์กรชุมชนหรืออุตสาหกรรม

ตารางที่ 1 แสดงถึงระดับของทักษะด้านดิจิทัล

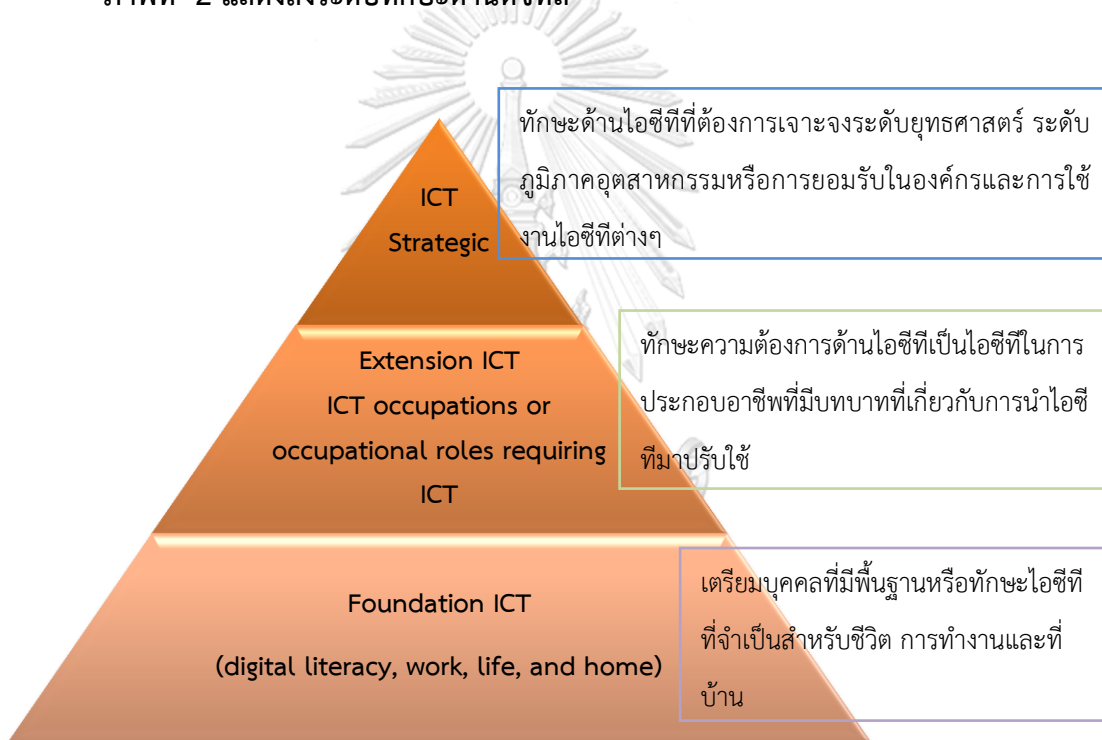
การรู้เท่าทันดิจิทัลและระดับทักษะ	คำอธิบาย
ทักษะขั้นพื้นฐาน (Foundation e-skills 1)	ทักษะด้านไอซีทีในระดับนี้จะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่ต้องการได้รับทักษะการรู้เท่าทันดิจิทัลที่จำเป็นในการใช้งานประจำวันของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล, แอปพลิเคชัน, ซอฟต์แวร์, อินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์ดิจิทัล
ทักษะขั้นพื้นฐาน (Foundation e-skills 2)	ทักษะไอซีทีในระดับนี้จะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่ต้องการเลื่อนขั้นจากความสามารถของผู้ใช้พื้นฐานที่มีความรู้เท่าทันดิจิทัลที่เพียงพอเพื่อที่จะเข้าใจวิธีการ, เครื่องมือและแอปพลิเคชันที่เหมาะสมและดำเนินกิจกรรมตามปกติโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร, อินเทอร์เน็ตและซอฟต์แวร์ของแอปพลิเคชันและฟังก์ชันที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ดิจิทัลมาตรฐาน
ทักษะขั้นพื้นฐาน (Foundation e-skills 3)	ทักษะด้านไอซีทีในระดับนี้จะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่ต้องการเลื่อนขั้นจากความสามารถของผู้ใช้พื้นฐานเพื่อให้ได้ความรู้ดิจิทัลเพียงพอที่จะประยุกต์ใช้วิธีการและความเข้าใจที่เป็นระบบและเพื่อทำงานที่หลากหลาย รวมถึงบางครั้งที่สภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและมีความหลากหลาย
ทักษะขั้นสูง (Extension e-skills Level 2)	ทักษะด้านไอซีทีในระดับนี้จะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่ต้องการขยายความสามารถในการประกอบอาชีพที่มีอยู่ ประกอบด้วย ทักษะดิจิทัลขั้นสูงที่จำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตหรือเพื่อตรวจสอบและการปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สอดคล้องกับวิธีมาตรฐานเครื่องมือและแอปพลิเคชันภายใต้บริบทที่จำกัด เกี่ยวกับอาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร [ICT] บทบาททางวิชาชีพที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
ทักษะขั้นยุทธศาสตร์ (Strategic e-skills Level 3)	ทักษะด้านไอซีทีในระดับนี้จะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่ต้องการขยายทักษะดิจิทัลเพื่อตรวจสอบด้านเทคโนโลยีและระบบข้อกำหนดกฎหมาย และประเมินเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง, สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเพื่อตอบสนอง

การรู้เท่าทันดิจิทัลและระดับทักษะ	คำอธิบาย
	ความต้องการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจหรือชุมชน ซึ่งเป็นการยอมรับและใช้ไอซีทีในเชิง ยุทธศาสตร์ทั้งในระดับภูมิภาค อุตสาหกรรม และองค์กร

ที่มา: ระดับของทักษะด้านดิจิทัลของมาร์คัส โบวล์ (Marcus Bowles, 2013)

จากข้อมูลในตารางข้างต้น สามารถแสดงเป็นรูปภาพดังรูปที่ 2 ดังนี้

ภาพที่ 2 แสดงถึงระดับทักษะด้านดิจิทัล



ดัดแปลงจาก: *Digital literacy and e-skills: participation in the digital economy* (Marcus Bowles, 2013)

จากการแบ่งระดับของทักษะดิจิทัล สามารถนำมากำหนดเป็นชุดของทักษะการรู้เท่าทันดิจิทัล ดังรายละเอียดตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงถึงชุดทักษะการรู้เท่าทันดิจิทัลและระดับสมรรถนะที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ

ระดับการรู้เท่าทันดิจิทัล	ชุดทักษะ
ทักษะขั้นพื้นฐาน (Foundation e-skills 1)	Essential skills: eCitizen
	ผู้ใช้ IT ที่ตระหนักถึงการรู้เท่าทันดิจิทัล (IT users digital literacy)
	เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Internet technology and social networking)
ทักษะขั้นพื้นฐาน (Foundation e-skills 2)	ติดตั้งอุปกรณ์สำนักงานและโฮมออฟฟิศขนาดเล็กและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Small office and home office equipment and network set up)
ทักษะขั้นพื้นฐาน (Foundation e-skills 3)	การพัฒนาและการทำงานร่วมกันด้านเนื้อหาดิจิทัล (Digital content development and collaboration)
	ทักษะการพัฒนาเว็บที่จำเป็น (Web Development)
	ติดตั้งอุปกรณ์สำนักงานและโฮมออฟฟิศขนาดเล็กและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต Small office and home equipment and network set up
ทักษะขั้นสูง (Extension e-skills Level 2)	ติดตั้งอุปกรณ์สำนักงานและโฮมออฟฟิศขนาดเล็กและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Small office and home office equipment and network set up)
	สร้างแนวทางแก้ไขด้านการสื่อสารทางธุรกิจและความปลอดภัยของระบบ (Establish business communications solutions and systems security)
	ขายสินค้าและบริการออนไลน์ (Sell products and services online)

ระดับการรู้เท่าทันดิจิทัล	ชุดทักษะ
	บริหารจัดการแนวทางแก้ไขด้านการสื่อสารทางธุรกิจและความปลอดภัยของระบบ (Manage business communications solutions and systems security)
	พัฒนาการศึกษาด้านธุรกิจและเลือกกลยุทธ์และแนวทางแก้ไขด้านไอทีที่เหมาะสม (Develop an business case and select appropriate IT strategies and solutions)
ทักษะขั้นยุทธศาสตร์ (Strategic e-skills Level 3)	การจัดการโครงการเปลี่ยนแปลงด้านธุรกิจไอซีที (Managing business ICT change project)
	ตั้งค่าความสามารถของ e-business (Set up an e-business capability)
	การจัดการด้านบริการไอซีทีเสมือนจริงหรือที่นำมาจากภายนอก Manage virtual or out-sourced ICT services
	สร้างเป้าหมายทางธุรกิจที่ยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมด้วยไอซีที Establishing sustainable and Green ICT business goals

ที่มา: ระดับของทักษะด้านดิจิทัลของมาร์คัส โบวล์ (Marcus Bowles, 2013)

จากทักษะที่จำเป็นต้องมีข้างต้น ทั้งภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องควรต้องมีส่วนร่วมในการเตรียมความพร้อม โดยในการเตรียมพร้อมนั้นกระทำได้ใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) การใช้ เป็นทักษะทางเทคนิค ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เทคนิคการทำเว็บเบราว์เซอร์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การใช้โปรแกรมค้นหา (Search Engine) และฐานข้อมูลออนไลน์ 2) การเข้าใจ เป็นทักษะ การเข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัล และ 3) การ สร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารผ่านเครื่องมือดิจิทัลที่หลากหลาย เช่น การสร้าง บล็อกการใช้ข้อมูล/รูปภาพ/วิดีโอที่ร่วมกันผ่านสื่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

2.1.3 ทฤษฎีความพร้อม

คำว่า “พร้อม” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นคำวิเศษณ์ที่มีความหมายว่าครบถ้วน ส่วนคำว่า “ความพร้อม” เป็นคำนามซึ่งจะมีความหมายว่าความครบถ้วนหรือมีทุกอย่างครบแล้ว “ความพร้อม” เป็นคำแสดงกิริยาร่วมหรือในเวลาเดียวกันหรือในทำนองนั้น เช่น ไปพร้อมกัน ถึงพร้อมกัน โดยปริยายหมายความว่าครบครัน (ครบครัน) หมายถึงพร้อมเพรียง ไม่ขาดเหลือ บริบูรณ์เช่น งานพร้อม ดีพร้อม เตรียมพร้อมเสร็จเช่น พร้อมแล้ว

เฮอร์เชย์และ บลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีด้านความพร้อมว่ามีองค์ประกอบ หลักอยู่สองด้าน คือ ด้านความสามารถ (Ability) ประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และ ประสบการณ์ ส่วนอีกด้าน คือ ความเต็มใจ (Willingness) ประกอบด้วย การให้คำมั่นสัญญา หรือ ความผูกพัน แรงจูงใจในการทำงาน และความมั่นคง

ความพร้อมเป็นขั้นหนึ่งของลำดับขั้นการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ วุฒิภาวะ ประสบการณ์เดิมและแรงจูงใจ มีรายละเอียดดังนี้ (Hersey & Blanchard, 1993)

1. วุฒิภาวะ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความสามารถในอันที่จะทำอะไรได้เองตามธรรมชาติ โดยที่ความสามารถ นั้นเกิดจากการฝึกฝนหรือการเรียนรู้วุฒิภาวะของบุคคล แสดงออกได้ทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

2. ประสบการณ์เดิม การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ต้องอาศัยประสบการณ์เดิม การที่ประสบการณ์เดิมมีผลต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทางจิตวิทยาเรียกว่าเกิด “การเชื่อมโยงการเรียนรู้” ทักษะเดิม ความรู้เดิมเป็นพื้นฐานทำให้เกิดความพร้อม

3. แรงจูงใจเป็นความเต็มใจหรือความใคร่ที่จะเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจที่ดีคือ การสนองความต้องการของบุคคล บุคคลโดยทั่วไปมักต้องการให้คนอื่นยอมรับ ต้องการความเอาใจใส่และต้องการความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความพร้อม

ดังนั้น กล่าวได้ว่า การเตรียมความพร้อม หมายถึง การเตรียมพร้อมที่เริ่มตั้งแต่การเตรียมพร้อมตนเองก่อนการกระทำหรือทำงานที่จะทำหรือได้รับมอบหมาย เป็นการทำความเข้าใจในงานที่จะทำ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงาน และหน่วยงานที่จะเข้าร่วมปฏิบัติในทุกๆ ด้าน รวมทั้ง

กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ถ้ามีการศึกษา เตรียมการรัดกุม มีความเข้าใจกับระบบ และงานมากก็จะมีความพร้อมมาก

2.1.4 บทบาทของนักบริหาร

การบริหารถือว่าเป็นงานของหัวหน้างานทุกคน ซึ่งผู้บริหารทุกคนทุกระดับต้องทำหน้าที่ในการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนักบริหารสามารถแบ่งตามระดับและบทบาทที่ต่างกัน ได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546)

(1) **นักบริหารระดับสูง (Chief Executive Officers)** หรือที่รู้จักกันว่า CEO เป็นผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบในการบริหารองค์การโดยรวม ให้สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในอนาคตข้างหน้า ซึ่งบทบาทหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานต้องสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากการปรับตัวแล้ว ต้องริเริ่มสิ่งใหม่ให้สามารถตอบสนองอนาคตได้ ดังนั้นหน้าที่ส่วนใหญ่จึงเป็นการวางแผนกลยุทธ์ ให้มีพร้อมทั้งเป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ รวมทั้งแผนงานที่สามารถใช้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ต่างๆ เกิดผลและสามารถปฏิบัติได้จริงตลอดเวลา กล่าวได้ว่า สำหรับภายนอก ภารกิจของผู้บริหารระดับสูง หน้าที่สำคัญอยู่ที่การสามารถนำองค์การฝ่าอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดภายใต้สภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนให้ลุล่วงได้สำเร็จและในเวลาเดียวกันต้องริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า ด้วยบทบาทของนักบริหาร ถือว่าต้องมีคุณสมบัติที่เรียกว่า “ผู้นำ” หรือ “Leadership” และสำหรับบทบาทภายในองค์การ ผู้บริหารระดับสูงต้องทำให้ทุกหน่วยงานในองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีที่สุด

(2) **นักบริหารระดับกลาง (Functional or Middle Management Managers)** ผู้บริหารในระดับรองลงมาจากผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบการบริหารดำเนินงานด้านต่างๆ มีความแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่งาน (functions) และเทคนิค (technics) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญ 3 ประการที่จะเป็น “หมุดเชื่อม” สำคัญที่จะทำให้เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์และแผนงานต่างๆ สำเร็จลุล่วง ประกอบด้วย **การเป็นคนแรกในการรับแผนงานมาปฏิบัติ** ซึ่งเป็นการสร้างแผนงานปฏิบัติที่คิดจากกรอบความคิดของแผนกลยุทธ์ และ **การเป็นผู้ประสานการทำงาน** ทั้งกับ

ผู้บริหารระดับเดียวกัน และประสานงานกับผู้ที่ควบคุมการปฏิบัติงานตามที่มีการสั่งการ รวมถึงประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ ให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนด พร้อมทั้งเป็นผู้ควบคุมและติดตามผล การทำบทบาทหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนที่ผู้บริหารระดับต้นกำกับดูแลอยู่ เพื่อให้แน่ใจว่างานต่างๆ ได้ดำเนินไปตามที่กำหนดและทำได้มาตรฐาน

(3) นักบริหารระดับต้น (First Line or Lower Level Management) ผู้บริหารระดับต้นปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับ ดูแลและชี้แนะการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับนี้คือ “หัวหน้างาน” หรือ “Supervisor” ซึ่งเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดและเป็นหัวหน้าของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จะต้องเป็นผู้รู้ทางด้านเทคนิคเกี่ยวกับงานและวิธีทำงาน และทราบถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอีกด้านหนึ่งจะเป็นผู้ที่กำกับและสอนงาน และอีกด้านคือการบังคับบัญชาและจูงใจให้คนทำงาน

ทั้งนี้ในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างในยุคโลกาภิวัตน์ นักบริหารทั้ง 3 ระดับ ได้รับผลกระทบที่ว่า กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จากเหตุที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ในรูปแบบที่แปลกใหม่และรุนแรง อาทิ ความรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล จำเป็นต้องมีกลุ่มบริหารงานข้อมูล ซึ่งเป็น “Chief Information Officers: CIO” เพื่อสามารถรองรับกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันการ กลุ่มบริหารระดับกลางจะถูกลดจำนวนลง คู่กับการแยกตัวของกลุ่มใหม่ของผู้ชำนาญทางเทคนิคและวิชาชีพ ทั้งนี้เพราะการสั่งการและควบคุม ตามรูปแบบใหม่จะสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยงานและลดภาระงานได้ และกลุ่มนักบริหารระดับต้น มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น เมื่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ได้รับการแก้ไขโดยกลุ่ม CEOs ขณะเดียวกันที่การจัดเตรียมความพร้อมของระบบงานเตรียมพร้อมโดยกลุ่มบริหารกลาง องค์กรก็จะมีความพร้อมเพื่อขยายตัวได้รวดเร็ว ทำให้กับนักบริหารระดับต้น มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารด้านการปฏิบัติงาน ดำเนินการ และการบริการต่างๆ ซึ่งผู้บริหารระดับต้นต้องมีความสามารถด้านเทคนิคการทำงานมากที่สุด เพราะต้องสัมผัสใกล้ชิด ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของลูกน้องในระดับล่าง

2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) (Elizabeth, Stephanie, W. David P., & L., 2016) เป็นการออกแบบวิธีการที่หลากหลายเพื่อช่วยเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นการรักษามูลค่าบุคลากรด้วยการพัฒนาตามลักษณะงาน โดยพัฒนาขีด

ความสามารถทั้งหมด ตลอดจนยกระดับสมรรถนะของบุคลากรและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

2.2.1 ตัวแบบ กรอบแนวคิด ขอบเขตเนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

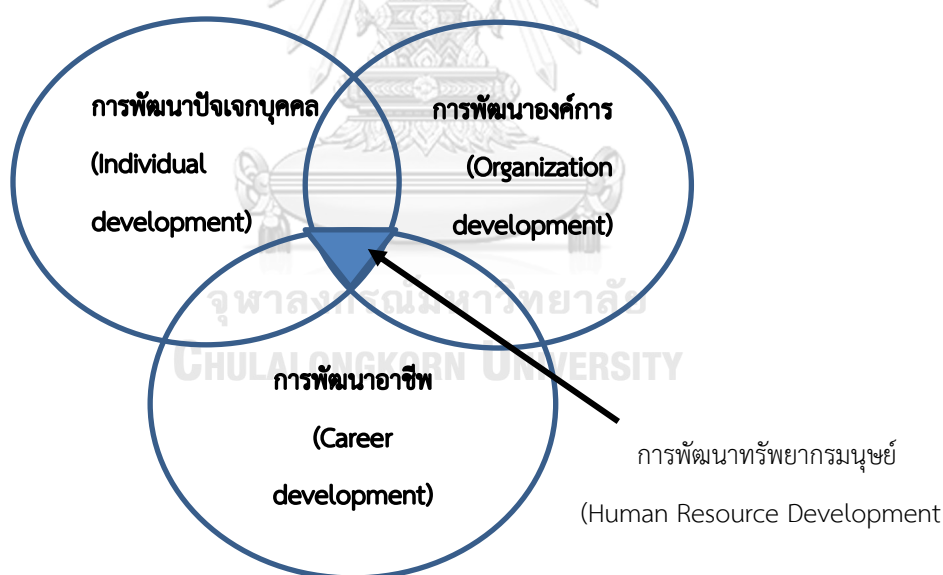
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์กร คือการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งตัวแบบ กรอบแนวคิดและขอบเขตเนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการนำเสนอแนวคิดของนักทฤษฎีไว้หลากหลาย การวิจัยฉบับนี้ขอนำเสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler), เจอร์รี ดับเบิลยู. กิลลีย์, สตีเวน เอ. เอ็กแลนด์ และเมย์คูนิก กิลลีย์ (Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley) และแนวคิดของไบรอัน แอล. ดีลาฮาเย (Brian L. Delahaya) โดยรายละเอียดทั้ง 3 ตัวแบบดังนี้

ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler, 1970) ได้มีการนำเสนอตัวแบบหรือกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากตัวแบบกรอบแนวคิดแสดงถึงรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับเป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) การพัฒนางาน (Job Development) เป็นงานที่บุคลากรทำอยู่ การพัฒนางานถูกจัดคู่กับกิจกรรมการฝึกอบรม (training) ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงาน ด้วยวิธีการฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยาย การฝึกปฏิบัติงานจริงในที่ทำงาน (on-the- job training) หรือด้วยการฝึกอบรมทางไกล (distance learning) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทักษะคติและประสบการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นวิธีการเข้ารับการศึกษาศึกษา (education) คือ การสร้างความรู้เพื่องานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมายตามเส้นทางการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงาน
- 3) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นการทำให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาตามแนวคิดของลีโอนาร์ด แนดเลอร์ เน้นที่องค์การ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ ทั้งนี้ ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ ใช้คำว่า การพัฒนาองค์การ

(Organization development) ในภาพใหญ่ และคำว่า การพัฒนา (development) ในความหมายที่มุ่งการพัฒนาปัจเจกบุคคลเพื่อจัดการเรียนรู้ให้กับบุคลากร

ทั้งนี้ตามลักษณะแนวคิดของลีโอนาร์ด แนต์เลอร์ มีความสอดคล้องกับแนวคิดตัวแบบของ เจอร์รี ดับเบิลยู. กิลลีย์, สตีเวน เอ. เอ็กแลนด์ และเมย์คูนิช กิลลีย์ (Jerry, Steven, & Ann, 1989, 2002) ที่ได้มีการนำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยมีส่วนที่คาบเกี่ยวกัน 3 ส่วนใหญ่ๆ ประกอบด้วย (1) การพัฒนาที่เน้นตัวบุคคล (Individual development) เป็นการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการศึกษา (education) ผ่านกระบวนการจัดการฝึกอบรม (Training) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย (2) การพัฒนาอาชีพ (Career development) เน้นการดูแลพัฒนาบุคคลให้เติบโตก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพในระยะยาว และ (3) การพัฒนาองค์กร (Organization development) ซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการและการสร้างการปรับตัวขององค์กรให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ เจอร์รี ดับเบิลยู. กิลลีย์และคณะ (Jerry et al., 2002)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 2002 แนวคิดและวิธีการพัฒนางานมุ่งเน้นทั่วทั้งองค์กร ทำให้เกิดแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) เพื่อทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพที่เป็นผลระยะยาว จึงมีการเพิ่มบทบาทและการปฏิบัติที่ครอบคลุมผลงานทั้งระยะ

สั้นและระยะยาว ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร ทำให้บทบาทและหน้าที่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กลายเป็น 4 มิติ เพิ่มจากองค์ประกอบที่ได้มีการนำเสนอไว้ในค.ศ. 1989 ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตามแนวคิดของ เจอร์รี ดับเบิลยู. กิลลีย์และคณะ (Gilley and Others, 2002)

ลีโอนาร์ด แนต์เลอร์ มีการนำเสนอแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างกว้างๆ โดยประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ (Delahaye, 2005a)

(1) บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (the function of HRM) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถแยกจากกันได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนและส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างองค์ความรู้และทฤษฎีที่เกิดจากการบูรณาการศาสตร์ต่างๆ อาทิ จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ และแนวคิดทฤษฎีระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Planning: SHRP) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA) ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริงผ่านการศึกษาแนวโน้มที่จะวางแผนพัฒนาบุคคลในทุกๆระดับ รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญ

ส่งผลให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการประเมินและการปฏิบัติงานไปสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

(2) **การจัดการความหลากหลาย (diversity management)** มีการกำหนดกรอบหรือข้อกำหนดที่ช่วยป้องกันการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เสมอภาค ที่อาจนำไปสู่การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรม จะส่งผลเสียทำให้ประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิผลขององค์การถดถอย และอาจนำไปสู่การเป็นปัญหาความขัดแย้งและขาดความสามัคคี ความหลากหลายมีทั้งความแตกต่างจากคนละสังกัด คนละกลุ่มหรือคนละพวก หากมีการบริหารความหลากหลายได้จะสามารถดึงเอาส่วนดีหรือคุณลักษณะพิเศษและเอกลักษณ์ของแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ เป็นการดึงเอาศักยภาพที่หลากหลายบุคคลที่ซึ่งทำงานร่วมกันมาใช้ประโยชน์สูงสุดอย่างสร้างสรรค์

(3) **การจัดการความรู้ (the management of knowledge)** อันเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดความรู้ใหม่ จากการนำความรู้ 2 ประเภทมาจัดการ โดยจำแนกความรู้ได้ 2 ประเภท 1) ความรู้แฝงที่มีอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) คือทักษะความเชี่ยวชาญในงานและทักษะความสามารถส่วนบุคคล กับ (2) ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่แสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่นงานเขียน บทความ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ผ่านเซคิโมเดล (SECI: Socialization, Externalization, Combination, Internalization) สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 “SECI Model” หรือกระบวนการจัดการความรู้ (Nonaka I. & H., 1995)

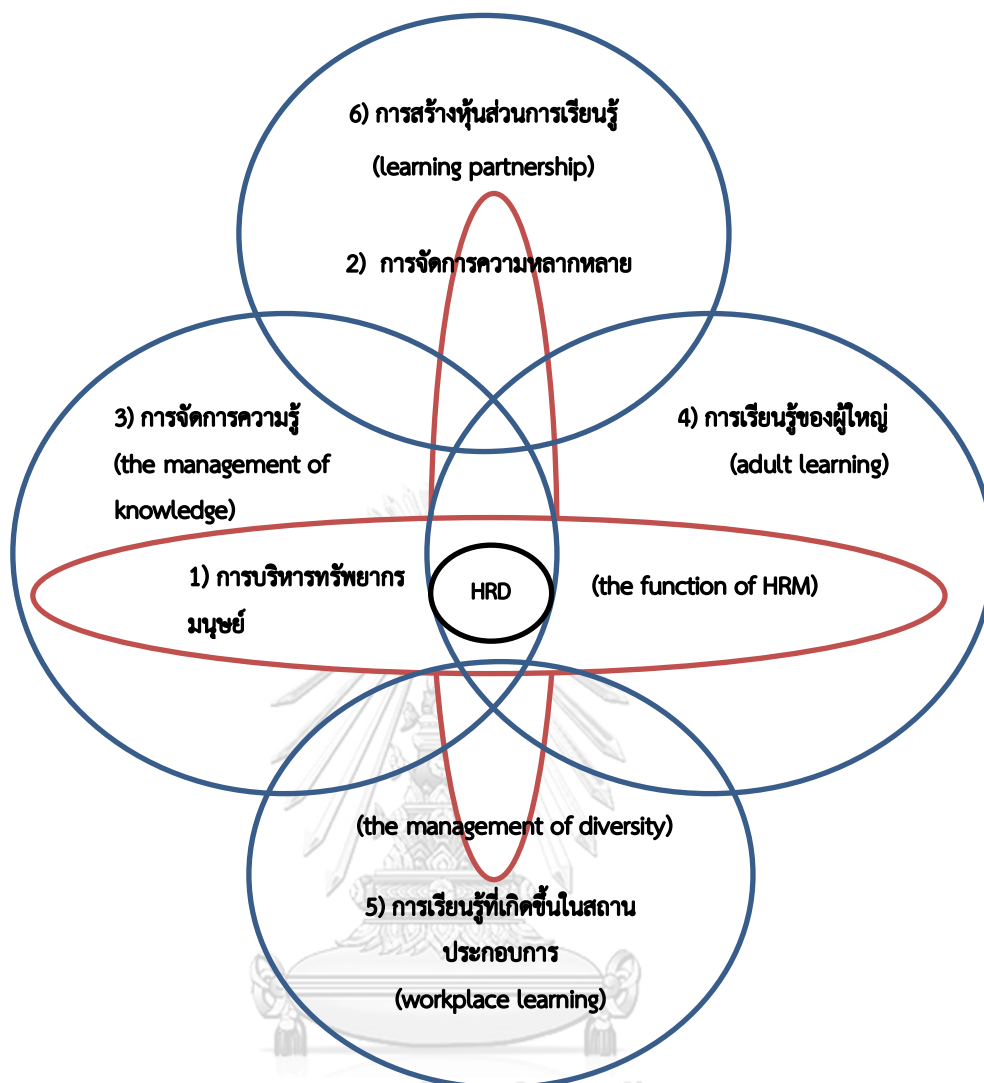
กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการรวมกลุ่มและเกิดกระบวนการกลุ่มเกลตาทางสังคม (Socialization) มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share) ซึ่งต่างฝ่ายต่างเผยแพร่ความรู้ (Externalization) ผ่านการแสดงความคิดเห็น การสอนงาน การนำเสนอหรือการถ่ายทอดเป็นผลงานเขียน เอกสาร จากนั้นรวบรวมประเด็น หมวดย่อย หรือแขนงวิชาต่างๆ ร้อยเรียงเข้าด้วยกัน (Combination) กระบวนการทั้ง 4 เกิดขึ้นเมื่อมีการอ่าน รับฟัง ศึกษาทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติ ถือเป็น การนำเอาความรู้สู่ตน (Internalization) ทำให้เกิดการเรียนรู้รอบใหม่ ซึ่งหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมหรือทำให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่องในทุกระดับ

(4) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning) หัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเรียนรู้ (learning) การศึกษาทำความเข้าใจและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงเป็นสิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษาทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถประยุกต์ทฤษฎีมาใช้ในขั้นตอนต่างๆของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ (workplace learning) บิลเลท (Billett) (Billett, 2001) แสดงทัศนะว่าในสถานที่ปฏิบัติงาน จะพบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม และตรงตามความต้องการของบุคลากร การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (action learning) เป็นหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(6) การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้ (learning partnership) การขยายเครือข่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้มีรูปแบบการดำเนินงานที่หลากหลาย ดังนั้นการแสวงหาความร่วมมือและอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญจากหน่วยงาน องค์กร สถาบันวิชาการ หรือสถาบันวิชาชีพต่างๆ ที่มีความเชี่ยวชาญ เรียกได้ว่าเป็น “การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้” ที่จะช่วยให้องค์กรสร้างการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรได้คราวละจำนวนมากหรือได้ตามความต้องการ

ปัจจัยหรือองค์ประกอบทั้ง 6 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแสดงดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ตัวแบบแสดงบริบทเชิงทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ
ไบรอน แอล. ดีลาฮาเย (Delahaye's Wider Theoretical Context of HRD)

2.2.2 กระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมและกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ วิธีการและขั้นตอนเพื่อแสวงหารูปแบบกิจกรรม ไบรอน แอล. ดีลาฮาเย เสนอไว้จำนวน 4 ขั้น เริ่มจาก (1) ขั้นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs investigation) (2) ขั้นการออกแบบ (design) (3) ขั้นการนำไปปฏิบัติ (implementation) และ (4) ขั้นการประเมินผล (HRD evaluation) ซึ่งขั้นตอนมีการเสนอแนะไว้ดังนี้ (Delahaye, 2005b)

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs investigation) ขั้นตอนแรกมีความจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการสำรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และ ไบรแอน แอล. ดีลาฮาเยให้ความสำคัญต่อการนำเอาหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning principle) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HRD practices) เพื่อให้ทราบความจำเป็นควรมุ่งเน้นไปสู่อนาคต ไม่ใช่เพียงการหาช่องว่างระหว่างผลงานในปัจจุบันกับมาตรฐานงานที่กำหนดเท่านั้น การตรวจสอบขั้นนี้ตรวจสอบได้จากสภาพการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค รวมทั้งทรัพยากรธรรมชาติ เทคโนโลยี ความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้า แล้วนำมาตรวจสอบกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ยุทธศาสตร์ขององค์กร พันธกิจ นโยบาย แผนงาน และกฎระเบียบหรือวิธีการปฏิบัติตลอดจนปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรม

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ (Design stage) เมื่อได้รายงานเบื้องต้นจากขั้นตอนที่ 1 ไบรแอน แอล. ดีลาฮาเยเสนอให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พิจารณาข้อที่สำคัญ ซึ่งนำมาใช้ในการออกแบบได้ 3 ประการ คือ

- 1) กลยุทธ์การเรียนรู้ (learning strategies)
- 2) ลำดับชั้นของผลลัพธ์การเรียนรู้ (the hierarchy of learning outcomes)
- 3) ผู้เรียน (the learners)

สำหรับการออกแบบสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาปัจเจกบุคคลได้ เช่น การทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) โดยจำแนกผลลัพธ์การเรียนรู้ (outcomes of learning) ออกเป็น 5 ประเภท ตามลำดับดังนี้

- (1) การจัดความรู้ที่จำเป็น (programmed knowledge) ประกอบด้วยความรู้และทักษะในงาน ข้อเท็จจริงต่างๆ กลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ การให้ความรู้เชิงทฤษฎี การบรรยายและการฝึกปฏิบัติ (theory/ lecture / skill session)
- (2) ลำดับชั้นที่ (2) และ (3) มีความสำคัญในระดับเดียวกัน คือ การพัฒนาที่เน้นงาน (task category) ควบคู่ไปกับการพัฒนาที่เน้นทักษะสัมพันธ์ (relationship category) การพัฒนาที่ให้ความสำคัญต่องานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะในการทำงาน ทั้งการ

พัฒนาความสามารถในเชิงคิดวิเคราะห์ เชิงตรรกะ ส่วนการพัฒนาทักษะสัมพันธ์ แยกเป็น ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationship) ซึ่งให้ความสำคัญกับการ สื่อสาร กระบวนการกลุ่ม อีกด้านคือการพัฒนาที่เน้นการสร้างความเข้าใจในตนเองอย่าง ลึกซึ้ง (Intrapersonal) โดยกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการ เรียนรู้ทั้งสองประเภท คือการอภิปราย (discussion) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (case study) การแสดงบทบาทสมมติ (role play) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential learning) การเรียนรู้จากระบบพี่เลี้ยง (mentoring) การเรียนรู้จาก ปัญหาที่พบ (problem-based learning)

- (3) ลำดับที่ 4 ของผลลัพธ์การเรียนรู้ คือการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking) เป็นการพัฒนาให้สามารถคิดเป็น แก้ปัญหาได้ คิดสร้างสรรค์ วัดหรือประเมินตัดสิน คุณค่าได้ กลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ การเรียนรู้จากปัญหา การมีพันธสัญญา ระหว่างผู้เรียนกับผู้กำกับติดตามผลการเรียนรู้
- (4) ลำดับขั้นที่ 5 ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ลึกที่สุด คือการพัฒนาให้มีความสามารถอย่างยิ่ง (meta-abilities category) องค์ประกอบของการมีความสามารถอย่างยิ่งคือ สามารถ พัฒนาให้ผู้ที่มีความว่องไวทางความคิดและจิตใจเป็นผู้มีทัศนภาพและการรับรู้เชิงองค์ รวม กลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมคือการมีพันธสัญญา และกลยุทธ์การเรียนรู้ที่อาศัย การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรม เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด (Elizabeth et al., 2016) เพื่อ ขับเคลื่อนการเรียนรู้สำหรับที่ทำงาน เทคนิคการฝึกอบรมจำนวนมากเน้นการสอน ซึ่งจะถูกรื้อแบบ และถ่ายทอดจากผู้รับผิดชอบในการให้ความรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญด้าน HRD ส่วนใหญ่เชื่อว่าการเรียนรู้ ที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับงานจะมีความสำคัญมากขึ้นสำหรับงานทั้งหมดในอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในหลายๆลักษณะของสังคมใน ปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจะมีรูปแบบที่เป็นทางการน้อยลง มุ่งเป็นรายบุคคลมากขึ้น การเรียนรู้ส่วนบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง มากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะค้นหารูปแบบและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งนี้ องค์การ สามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยการให้โอกาสพนักงานในการก้าวหน้าในอาชีพในขณะที่

บรรลู่วัตถุประสงค์ขององค์การเช่นกัน พฤติการณ์ การเรียนรู้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การที่ประสบความสำเร็จซึ่งต้องการการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงผ่านความสามารถของพนักงานและผู้บริหารที่เรียนรู้จากประสบการณ์และงานที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ (Cosier & Dan, 1993)

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการปฏิบัติ (Implementation stage) ในขั้นของการปฏิบัติ สิ่งสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทราบคือ การแสดงบทบาทนักปฏิบัติต้องมีทักษะ 4 อย่าง คือ ทักษะการตั้งคำถาม (questioning) ทักษะการตอบโต้ (responding) ทักษะในการใช้อุปกรณ์ (visual aids using) และทักษะในการกำหนดวัตถุประสงค์ (learning objective creating) โดย ดีลาฮาเย (Delahaye & Smith, 1998) จำแนกกลยุทธ์สำหรับการเรียนรู้ที่ใช้ในขั้นการปฏิบัติไว้ 3 ประเภท คือ

ประเภทแรก กลยุทธ์ที่มีโครงสร้าง (Structured learning strategies) ประกอบด้วย

กลยุทธ์สำหรับการฝึกทักษะ (Skill session) สามารถกระทำได้ 4 ขั้นตอน คือ 1) แสดงหรือสาธิตให้ดู 2) การแสดงหรือสาธิตให้ดู ตามด้วยการอธิบาย 3) ตรวจสอบความเข้าใจ 4) ทดลองทำ

กลยุทธ์การให้ความรู้ภาคทฤษฎี (Theory session) ขั้นตอนและวิธีการสร้างการเรียนรู้แบบมีโครงสร้างเพื่อพัฒนาความรู้ในภาคทฤษฎี โดยดีลาฮาเยเสนอตัวแบบกลยุทธ์การให้ความรู้ภาคทฤษฎี โดยเริ่มต้นด้วยการแนะนำเนื้อหาในภาพรวม ตามด้วยการอธิบาย เพื่อให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรม ไปพร้อมกับการบรรยายเนื้อหาหลัก แล้วจึงสรุป ดำเนินการจนกระทั่งเนื้อหาครบสำหรับการนำเสนอ ทั้งนี้ การบรรยาย เป็นกลยุทธ์การเรียนรู้ที่มีโครงสร้างลักษณะหนึ่ง ซึ่งเป็นวิธีที่นำมาใช้กันมากที่สุด เพราะใช้ได้กับผู้ฟังจำนวนมากในแต่ละครั้ง

ประเภทที่สอง กลยุทธ์กึ่งมีโครงสร้าง (Smi-structured learning strategies) เป็นกลยุทธ์ในรูปแบบการอภิปรายแลกเปลี่ยน (discuss) กรณีศึกษา (case study) การแสดงบทบาทสมมติ (role play) และการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning)

ประเภทที่สาม กลยุทธ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (unstructured learning strategies) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคปฏิบัติโดยการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้าง นักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีทักษะ การเป็นผู้ฟังที่ดี การมีความอดทน การมีทักษะกระตุ้นและรู้ตัวตนเองตลอดเวลา และทักษะการยอมรับให้เป็น ซึ่งวิธีการที่เหมาะสมกับการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้าง ได้แก่ การเรียนรู้จากปัญหา (problem-based learning) การเรียนรู้ตามสัญญาที่ตกลงกันไว้ (contract learning) การเรียนรู้จากประสบการณ์หรือการลงมือปฏิบัติ (action learning) การเรียนรู้จากพี่เลี้ยง (mentoring) การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning)

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการประเมินผล (HRD evaluation) มีนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายท่านพยายามชี้ให้เห็นว่า การประเมินผลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็น เนื่องจากทำให้ทราบว่าสิ่งที่ได้มีการวิเคราะห์ ออกแบบ ลงมือปฏิบัติมีความถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด คุ่มค่าหรือไม่ นอกจากนี้การประเมินยังทำให้ทราบถึงระดับการเรียนรู้และระดับของผลงาน ทั้งนี้นักวิชาการที่พัฒนาระบบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยขอแนะนำแนวคิดของผู้ที่ได้รับยกย่องว่าเป็นผู้บุกเบิกการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โดแนล แอล เคริก แพททริก (Donald L. Kirkpatrick) ได้เสนอแนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้น เรียกว่า “Four-Stage of HRD Evaluation” หรือการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้น ประกอบด้วย (Kirkpatrick DL, 2006)

การประเมินระดับที่ 1 คือ ขั้นการประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ผู้เรียนจะถูกถามถึงความพอใจในสิ่งที่ได้รับ เช่น บรรยากาศโดยรวม หัวข้อ เนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ โดยจัดอันดับความพอใจด้วยการกรอกแบบสอบถาม

การประเมินระดับที่ 2 คือ ขั้นการประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) มักใช้วิธีการวัดประเมิน (assessment) เป็นเครื่องมือ เช่นการทำแบบทดสอบเชิงปรนัย (objective test) การตอบข้อสอบแบบอัตนัย (subjective test)

การประเมินระดับที่ 3 คือ ขั้นการประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการติดตามตรวจสอบว่าผู้เรียนมีพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ เปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกค้า ซึ่งการ

ประเมินผลถึงระยะที่ 3 นี้ อาจสะท้อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนในทรศนะที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการปรับปรุงส่วนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การติดตามประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนยังช่วยเพิ่มหรือกระตุ้นถ่ายโอนความรู้มาใช้งานได้

การประเมินระดับที่ 4 คือ ชั้นประเมินผลลัพธ์ (Results Evaluation) เป็นการประเมินผลกระทบ (impact) ของกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์การ (as a whole) เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่า การฝึกอบรมได้ก่อผลดีต่อหน่วยงานอย่างไร

2.2.3 ตัวแบบการเรียนรู้ 70: 20: 10

ตัวแบบการเรียนรู้ 70: 20: 10 เป็นรูปแบบการเรียนรู้ ที่มีต้นกำเนิดจากการวิจัยเชิงประจักษ์ และการสังเกตการณ์ ถูกพัฒนาโดยมอร์แกน แม็คคอล, ไมเคิล ลอมบาร์โด และโรเบิร์ต อีเชงเจอร์ (Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger) ในความร่วมมือกับ Centre for Creative Leadership ซึ่งให้ความหมายไว้ว่า อังใน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2559)

70% Learning Model คือแนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learning by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ มุ่งเน้น การเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริงเกิดสังคม แห่งการเรียนรู้ รวมทั้งเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ ได้สัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง ทำให้ผู้เรียนรู้ เกิดการรับรู้อย่างรวดเร็ว แนวทางที่จะให้การเรียนรู้แบบนี้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ การสนับสนุนและกำหนดเป็นนโยบายที่บุคลากรทุกคนต้องถือปฏิบัติรวมทั้งพนักงานต้องให้ความ ร่วมมือและเห็นด้วยกับการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติจริง สำหรับเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแบบ 70% Learning Model มีหลายเครื่องมือด้วยกัน อาทิเช่น การติดตามสังเกตแบบ การติดตามสังเกต ผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบริษัทลูกค้า การหมุนเวียนงาน เป็นต้น

20% Learning Model คือแนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัวเราผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบ ผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น ที่ล้อมรอบตัวเรา การเรียนรู้แบบนี้มีความ สำคัญและประโยชน์ต่อพนักงานโดยตรง ทำให้เกิดการรับรู้หรือมุมมองใหม่ๆนำไปสู่การ

ปรับปรุง ผลงานหรือทำให้เกิดผลงานใหม่ๆจากการนำไปเชื่อมโยงกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเครื่องมือ การพัฒนาบุคลากรแบบ 20% Learning Modelประกอบด้วย การสอนแนะ โดยผู้จัดการ ผู้อื่น การสอน แนะเป็นกลุ่ม การเป็นที่เลี้ยง การสอน การให้คำปรึกษา เป็นต้น

10% Learning Model คือแนวคิดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ แบบเป็นทางการ ที่เน้นการเรียนรู้จากโปรแกรมหรือหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยมุ่งเน้นการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา หลักสูตรและ รูปแบบที่ชัดเจนแบบเฉพาะเจาะจงไว้ล่วงหน้าแล้ว มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ต่อทฤษฎี แนวคิดหลักการของเรื่องใดเรื่องหนึ่งผ่านการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทρονิกส์ การศึกษาต่อและการอ่าน การเรียนรู้แบบนี้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ (Head) มากกว่าเกิด ทักษะ (Hand) และทัศนคติ/การรับรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป (Heart)

ดังนั้น 70:20:10 Learning Model จึงเป็นแนวคิดการพัฒนาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง การทำงาน จริงในภาคสนามจริงและต้องนำมาปรับใช้เพื่อให้ได้ผลการพัฒนาเกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมาย ที่องค์กร ต้องการ โดยเริ่มต้นจากการนำไปใช้เป็นเครื่องมือให้เหมาะสมกับ Competency ในแต่ละ ประเภทและ กำหนดกรอบการพัฒนาตาม Competency ที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน ซึ่งจะทำให้ ผู้บังคับบัญชา และ พนักงานเข้าใจว่าไม่ใช่เฉพาะเครื่องมือการอบรมในห้องเรียนเท่านั้นที่จะช่วย พัฒนาความสามารถของ พนักงาน ยังมีเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ อีกมากไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ และเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น

การนำแนวคิด กฎ 70-20-10 มาใช้ในการพัฒนาการฝึกอบรม โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานเพื่อให้มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นนโยบายที่องค์กร ทั้งหลายยอมรับและถือปฏิบัติกันมานานแล้ว แต่ส่วนมากจะเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียนเพราะ มองปัจจัยที่เกี่ยวข้องว่าน่าจะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลมากที่สุด กล่าวคือ (O'Driscoll, 2015)

- 1) ผู้ให้การฝึกอบรม เป็นผู้ที่มีเลือกสรรมาแล้วว่ามีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น
- 2) หัวข้อการฝึกอบรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติงาน
- 3) เวลาที่ใช้ พอเหมาะกับการถ่ายทอดความรู้และการจัดสรรเวลาทำงาน

4) ผู้รับการฝึกอบรม เป็นผู้ที่ได้รับการเลือกมาแล้วว่ามีความจำเป็นที่จะได้รับการฝึกอบรม แต่เนื่องจากการฝึกอบรมแบบเป็นทางการในห้องฝึกอบรม มีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง, เอาเวลาทำงานไปรับการฝึกอบรม, และยุ่งยากในการวางแผนการผลิตและวางแผนกำลังคนทดแทนผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม จึงเกิดแนวความคิดการพัฒนาพนักงานในรูปแบบอื่นๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning), การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing), การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ตรง (on-the-job training), และการสอนงานและให้คำแนะนำ (coaching and mentoring)

เมื่อมีแนวคิดกฎ 70-20-10 เกิดขึ้นและอ้างอิงว่าเป็นสัดส่วนการเรียนรู้ที่สามารถสร้างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้ จึงมีการนำการเรียนรู้แบบอื่นๆ ที่ทำอยู่มาจัดกลุ่มให้เป็นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blend learning) ที่มีกรอบการใช้เวลาและทรัพยากรที่สอดคล้องกับกฎ 70-20-10 อย่างไรก็ตาม การให้ได้รับประโยชน์จากกฎ 70-20-10 ไม่ได้เกิดขึ้นจากเพียงการจัดกลุ่มกิจกรรมให้ได้สัดส่วนเท่านั้น แต่จะต้องดำเนินการอย่างมีระบบและเป็นขั้นเป็นตอนด้วย กล่าวคือ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2561)

1. ประเมินผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนด้วยการประเมิน 360 องศา เพื่อดูว่าผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใดบ้าง

2. เริ่มกระบวนการพัฒนาที่สัดส่วน 10% ก่อน คือการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเพื่อให้เข้าใจ ทฤษฎีและหลักการ โดยอาจใช้การเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบเช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนา หรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ ขั้นตอนนี้จะเป็นการให้ความรู้เบื้องต้นเพื่อปูพื้นฐานความรู้ทางทฤษฎีของผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนให้เท่าเทียมกัน

3. เข้าสู่สัดส่วน 20% ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนจะต้องอ่านและทำความเข้าใจผลการประเมิน 360 องศาที่จัดทำไว้ก่อนหน้านี้ จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาอย่างน้อย 3 ประเด็น อย่างมากไม่เกิน 5 ประเด็น โดยจะผสมกันระหว่างการพัฒนาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เช่น จุดแข็ง 1 เรื่องและจุดอ่อน 2 เรื่องก็ได้ การเรียนรู้อาจเรียนจากพี่เลี้ยง (Mentor), โค้ช (Coach) หรือติดตามห้อยตามผู้ใหญ่ไปดูงาน (Job Shadowing) รวมถึงการทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ โดยโค้ชจะเป็นผู้มอบบทบาทมากที่สุดในขั้นตอนนี้

4. เข้าสู่ 70% สุดท้าย ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนต้องนำหลักการหรือแนวคิดที่ได้เรียนรู้แบบเป็นทางการและจากการโค้ชแต่ละครั้งกลับไปปฏิบัติจริงในการทำงาน (on-the-job training) เมื่อครบ 1 เดือนพวกเขาจะกลับมาหาโค้ชใหม่อีกครั้งพร้อมทั้งบอกเล่าความคืบหน้าในสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงจากการทำงาน (experiential learning) ไม่ว่าจะได้ผลหรือไม่ก็ตาม ขณะเดียวกันโค้ชจะเป็นผู้นำข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ได้จากผู้มีส่วนได้เสียที่มีโอกาสทำงานกับผู้เข้าร่วมโครงการ อันได้แก่หัวหน้า ลูกน้องและเพื่อนร่วมงานของพวกเขา มาแจ้งให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบเพื่อการแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมและทักษะในการทำงาน

การพัฒนาด้วยการโค้ชในลักษณะนี้จะทำไปจนครบระยะเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งโดยปกติจะใช้เวลาประมาณ 3-4 เดือน เมื่อถึงเวลาดังกล่าว โค้ชจะประเมิน 360 องศาอีกครั้งเพื่อวัดความแตกต่างของคะแนนก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ หลังจากนั้นจึงสรุปผลให้กับผู้เข้าร่วมโครงการและผู้บังคับบัญชากับผู้บริหารทราบต่อไป

2.2.4 การวางแผนการฝึกอบรมในองค์กร

โครงการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรใด จะต้องมีการดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายและทิศทาง มิใช่การจัดขึ้นเพื่อตามกระแสนิยมหรือกระแสสังคมเท่านั้น ดังนั้นนักฝึกอบรมจึงต้องกำหนดเป้าหมายและนโยบายการฝึกอบรมให้มีความชัดเจนก่อนการเริ่มดำเนินการ

ปัจจัยที่ควรพิจารณาก่อนกำหนดเป้าหมายและนโยบาย การกำหนดเป้าหมายและนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรจะถูกต้องเหมาะสมกับองค์กรหนึ่งก็ต่อเมื่อ นักพัฒนาได้พิจารณาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2556)

(1) **เป้าหมายและลักษณะขององค์กร** ข้อมูลส่วนนี้เป็นส่วนที่ควรจะมีและเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายและลักษณะขององค์กร นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการกำหนดเป้าหมายและนโยบายการฝึกอบรมบุคลากร เพราะการพัฒนาเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการฝึกอบรมจำเป็นต้องตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรด้วย

นอกจากเป้าหมายขององค์การ นักจัดการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงลักษณะขององค์การด้วย อาทิ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศในการทำงาน ดังนั้นเป้าหมายและนโยบายการฝึกอบรมส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้นมีรูปแบบขององค์การแบบใด

(2) กลุ่มเป้าหมาย หมายถึง บุคลากรอยู่ในข่ายที่ต้องได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา ที่โดยปกติแล้วมักประกอบด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลาย ทั้งในด้านระดับตำแหน่งงาน สายงานและภาระหน้าที่ และภูมิหลัง เพื่อให้โครงการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถตอบสนองต่อความหลากหลายนี้ จึงควรจำแนกบุคลากรในองค์การออกเป็นกลุ่มย่อยๆ โดยเกณฑ์ที่ใช้จำแนก แบ่งได้ 2 ประการดังต่อไปนี้

(2.1) ระดับตำแหน่งงาน โดยทั่วไปแล้วองค์การต่างๆ มักจะแบ่งระดับตำแหน่งงานโดยพิจารณาจากอำนาจ ความรับผิดชอบในงาน ทั้งนี้ จะขอนำเสนอตัวอย่างการจำแนกกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 4 กลุ่ม ตามระดับตำแหน่งงาน ที่ว่า

- (2.1.1) พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานระดับล่าง ซึ่งทำหน้าที่ฝ่ายผลิต บริการ หรืองานอื่นๆที่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาผู้อื่น
- (2.1.2) ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง หัวหน้างานระดับล่างสุด เช่น หัวหน้าหน่วย หัวหน้าทีม เป็นต้น
- (2.1.3) ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง หัวหน้าระดับกลาง ซึ่งต้องดูแลหน่วยงานระดับล่างหลายๆหน่วย
- (2.1.4) ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง พนักงานระดับบริหารชั้นสูงขององค์การ อาทิ ผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ

(2.2) สายงานและภาระหน้าที่ การจำแนกกลุ่มเป้าหมายแบบนี้ยึดถือสายงานและภาระหน้าที่ของบุคลากรเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา อาทิสายงานการผลิต สายงานการให้บริการ สายงานธุรการ

อย่างไรก็ตาม การจำแนกกลุ่มเป้าหมาย อาจอาศัยเกณฑ์ทั้งสองประการประกอบกันได้ ตามแผนภาพที่ 7 แสดงถึงตัวอย่างการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงระดับตำแหน่งงานและสายงาน และภาระหน้าที่ของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในแต่ละระดับตำแหน่งงานจะมีหลักสูตร

กลางที่เรียกว่า “หลักสูตรร่วมระดับ” สำหรับบุคลากรในระดับตำแหน่งเดียวกัน ส่วนแต่ละสายงานก็จะมี “หลักสูตรเฉพาะสายงาน” เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละสายงาน

ภาพที่ 7 การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรโดยคำนึงถึงระดับตำแหน่งงานและสายงานและภาระหน้าที่ของกลุ่มเป้าหมาย

ระดับตำแหน่งงาน	การผลิต	การให้บริการ	ธุรการ
ผู้บริหารระดับสูง	หลักสูตรเฉพาะสายงาน	หลักสูตรเฉพาะสายงาน	หลักสูตรเฉพาะสายงาน
	หลักสูตรร่วมระดับ		
ผู้บริหารระดับกลาง	หลักสูตรเฉพาะสายงาน	หลักสูตรเฉพาะสายงาน	หลักสูตรเฉพาะสายงาน
	หลักสูตรร่วมระดับ		
ผู้บริหารระดับต้น	หลักสูตรเฉพาะสายงาน	หลักสูตรเฉพาะสายงาน	หลักสูตรเฉพาะสายงาน
	หลักสูตรร่วมระดับ		
พนักงานปฏิบัติการ	หลักสูตรเฉพาะสายงาน	หลักสูตรเฉพาะสายงาน	หลักสูตรเฉพาะสายงาน
	หลักสูตรร่วมระดับ		

ที่มา: การฝึกอบรมในองค์กร (ชูชัย สมบัติไกร, 2556)

(3) การกำหนดระยะเวลาของเป้าหมายและนโยบาย เป้าหมายและนโยบายที่ดีนั้นควรมีช่วงเวลาของการดำเนินงานที่ชัดเจนและแน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประเมินผลและสรุปความคืบหน้าได้ในทุกระยะ โดยปกติมักจะแบ่งช่วงเวลาของเป้าหมายออกเป็น 3 ช่วงคือ

- (3.1) เป้าหมายระยะสั้น คือเป้าหมายที่มีความเร่งด่วนและต้องบรรลุผลภายในระยะเวลา 6 เดือนถึง 1 ปี
- (3.2) เป้าหมายระยะกลาง คือเป้าหมายที่มีความเร่งด่วนพอสมควร และควรบรรลุผลภายในระยะเวลา 1 – 2 ปี
- (3.3) เป้าหมายระยะยาว คือเป้าหมายที่จำเป็นต้องอาศัยเวลานานกว่าจะสามารถบรรลุผลได้ โดยปกติมักเป็นเป้าหมายที่ต้องใช้เวลามากกว่า 2 ปี ขึ้นไป

สำหรับสาระของเป้าหมายในแต่ละระยะนั้น จะต้องกำหนดโดยอิงเป้าหมายและทิศทางขององค์กร รวมทั้งนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรด้วย ซิมมอน (Simmons) (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์. 2540) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนหมายถึง (1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผล และการพัฒนาบุคคล (2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรม ของงานและมุ่งสู่นาคต โดยการจำแนกประเภทของแผน ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานที่นำมาใช้ในการจำแนกและจัดแบ่งประเภท เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานและง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนอาจจำแนกเป็นประเภทต่างๆ โดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอการจำแนกตามระยะเวลาแผนประเภทนี้ อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan or Operation Plan) ในแผนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ สถานที่ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ การวางแผนระยะสั้น อาจทำในรูปของแผนงาน (Program) หรือ โครงการ (Project) ซึ่งมีกิจกรรมไม่สลับซับซ้อน

(2) แผนระยะปานกลาง (Intermediate-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 3-4 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นต้น

(3) แผนระยะยาว (Long-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้กว้างๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ 15 ปี เป็นต้น

อนึ่ง อาจไม่มีระยะเวลาที่แน่นอนเป็นมาตรฐานสากลสำหรับกำหนดประเภทของแผนดังกล่าวข้างต้น แต่ระยะเวลาที่ดีที่สุดที่ต้องการในการจำแนกประเภทของแผนดูเหมือนจะขึ้นอยู่กับ “หลักความผูกพัน” (Commitment Principle) ซึ่งได้กล่าวโดยสรุปว่า “ระยะเวลาในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ควรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ต้องกระทำและเป็นระยะเวลาที่เพียงพอกับความผูกพันอันเกี่ยวข้องกับผลของการตัดสินใจในการกระทำตามแผนนั้น”

2.2.5 การพัฒนาระดับบริหาร

กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาระดับบริหาร มีการแยกการฝึกอบรมและการพัฒนา ออกจากการฝึกอบรมและการพัฒนาทั่วไป เนื่องจากระดับบริหารมักเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่อผล การดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มอื่นๆภายในองค์กร และทักษะที่ จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานระดับบริหารมักต่างจากทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการทักษะของ ผู้บริหารที่แตกต่างไปจากทักษะการปฏิบัติงานปกติของพนักงานระดับปฏิบัติการ (McShane & Von, 2010) ทำให้รูปแบบการพัฒนาสำหรับกลุ่มบริหารมีความแตกต่างจากรูปแบบการฝึกอบรมและการ พัฒนาตามปกติ การพัฒนาระดับผู้บริหารมักให้ความสำคัญกับการใช้ระบบการดูแลจากผู้บริหาร อาวุโส เพื่อช่วยให้ระดับผู้บริหารได้พัฒนาตนเองตามคำชี้แนะเพื่อประโยชน์ต่อการทำงานซึ่งระบบ การดูแลจากผู้บริหารอาวุโสสามารถแบ่งย่อยออกเป็น 2 ระบบคือ ระบบพี่เลี้ยงและระบบการฝึกสอน ทั้ง 2 ระบบนี้ต่างเป็นรูปแบบการพัฒนาทักษะกลุ่มผู้บริหาร เพราะวิธีการที่สามารถพัฒนาทางทักษะ การบริหารที่เห็นผลอย่างชัดเจน (Hamori, 2012) ระบบพี่เลี้ยงและระบบการฝึกสอน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้: (McLean, 2006; Michelman, 2005; Mondy, 2010; Noe, 2005; Wexley, 2002)

(1) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการที่ให้คำปรึกษาโดยพนักงานที่มีประสบการณ์ มีความอาวุโสที่จะช่วยพัฒนาพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งก้าวเข้าสู่ระดับ บริหาร การทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยการพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เพราะนอกจาก ผู้ให้คำปรึกษา ทำหน้าที่ในการช่วยให้พนักงานใหม่มีความก้าวหน้าทางอาชีพ ผู้ให้ คำปรึกษามักจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนใหม่เจริญรอยตาม คอยรับฟังปัญหา หรือข้อติดขัดต่างๆ รวมถึงคอยช่วยเหลือแนะนำ กิจกรรมของระบบพี่เลี้ยงมักเน้นให้เห็นความสำคัญของการช่วยเหลือ เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ระบบการฝึกสอน (Coaching) คือ เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานคอยช่วยเหลือ แนะนำให้เกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า จุดต่างที่สำคัญของระบบพี่เลี้ยงและระบบการฝึกสอนคือวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ นอกจากนั้น บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกมักจะอยู่ในฝ่ายงานเดียวกัน เพราะการให้คำปรึกษาแนะนำเป็นไปเพื่อการ พัฒนาการปฏิบัติงานเป็นสำคัญในขณะที่ ผู้ให้คำปรึกษา ไม่จำเป็นต้องอยู่แผนกเดียวกัน ในปัจจุบัน

ระบบการฝึกสอน เกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของตนเอง หรือปรึกษาในเรื่องส่วนตัวต่างๆ หรือปรึกษาปัญหาในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ กิจกรรมที่เรียกว่า “Executive Coaching” จากการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษา Right Management Consultants ของประเทศสหรัฐอเมริกา พ.ศ. 2547 พบว่าองค์การกว่า 86% ระบุว่าการใช้ Executive Coaching ในการพัฒนาทักษะเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงานค่อนข้างเร็ว เพราะช่วยให้พนักงานได้รับข้อมูลสะท้อนกลับ (Development Feedback) เพื่อการพัฒนาที่ทันเหตุการณ์ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง

2.3 การปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐบาลในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและเศรษฐกิจของประเทศ ภายใต้วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไทยไปสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์” หรือประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์และทรัพยากรอื่นใดเพื่อขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ซึ่งแนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่นำเสนอประกอบด้วย ความหมายการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ความพร้อมของบุคลากรภาครัฐ และทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

2.3.1 การปรับเปลี่ยนภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

“การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ได้มีการให้คำนิยามไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมว่า หมายความว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของหน่วยงานรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่าง มีแบบแผนและเป็นระบบ สร้างบริการของรัฐที่มีธรรมาภิบาลที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา สามารถหลอมรวมการทำงานภาครัฐเสมือนเป็นองค์การเดียว มีการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม

และแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีมาตรฐาน และในท้ายที่สุดภาครัฐจะเปลี่ยนเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชน ที่เรียกว่า บริการร่วมกันตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ การปกครอง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

จากความหมายของการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลดังกล่าว สามารถสรุปคุณลักษณะของรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยได้ 4 ประการ ได้แก่

1) **รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-government หรือ Electronic Government)** หมายถึง รัฐบาลซึ่งนำเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ เพิ่มความโปร่งใส และ ความน่าเชื่อถือ

2) **รัฐบาลแบบบูรณาการ (Connected Government)** หมายถึง รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ถูกพัฒนาถึงขั้นที่ทำให้หน่วยงานภาครัฐอย่างน้อยที่สุด 2 หน่วยงาน สามารถเชื่อมโยงการทำงาน และข้อมูลข้ามหน่วยงาน โดยไม่ยึดติดกับขอบเขตของหน้าที่ความรับผิดชอบตามพันธกิจของหน่วยงาน แต่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง และมีเป้าหมายในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้แก่ประชาชน รูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ด้านดิจิทัลระหว่างหน่วยงาน (Digital interaction) มีหลายรูปแบบ อาทิ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับรัฐบาล (C2G) ระหว่างรัฐบาลกับหน่วยงานภาครัฐ (G2G) ระหว่างภาครัฐกับประชาชน (G2C) และระหว่างภาครัฐ และภาคธุรกิจ (G2B)

3) **รัฐเปิด (Open Government)** หมายถึง รัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และ ตรวจสอบกระบวนการ วิธีการดำเนินงาน รวมถึงเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ของภาครัฐ ซึ่งจะช่วยสนับสนุน การสร้างสังคมประชาธิปไตย สร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นและศรัทธาในหมู่ประชาชน

4) **รัฐบาลอัจฉริยะ (Smart Government)** หมายถึง รัฐบาลที่มีการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะ มาปรับใช้ กับการดำเนินงานและการให้บริการต่าง ๆ ของรัฐบาล

สำหรับแนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2562) ถือเป็นแนวคิดที่มุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผน และเป็นระบบจนสามารถพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้โดยสมบูรณ์ ซึ่งลักษณะของบริการภาครัฐ หรือ บริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือ ผู้ใช้บริการ (citizen driven) ซึ่งหมายถึงการที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทาง กายภาพ พื้นที่และภาษา ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยให้รัฐบาลสามารถหลอมรวม การทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว

2.3.2 ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

ในการพัฒนาภาครัฐของไทยให้ไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจและสังคมได้นำเสนอ ได้มีการกล่าวถึงภูมิทัศน์ของการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ดิจิทัลไทย แลนด์และเป้าหมายการพัฒนารัฐบาล เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ เพื่อไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ไว้ 4 ระยะซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของการพัฒนาที่ชัดเจน โดยสำหรับแนวทางการ ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้น ได้มีการกล่าวถึงการดำเนินงานทั้งในส่วนของการปรับเปลี่ยน องค์กรและการพัฒนา “กำลังคน” ให้มีความพร้อมไว้ใน 2 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล กำหนดแผนงานหลักไว้ 4 เรื่อง ได้แก่

- (1) จัดให้มีการบริการอัจฉริยะ (Smart Service) ที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของ ประชาชนหรือผู้ให้บริการ (Citizen driven)
- (2) ปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล
- (3) สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Open data) และให้ประชาชน มีส่วน ร่วมกับกระบวนการทำงานของรัฐ เพื่อนำไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

(4) พัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ เพื่อรองรับการพัฒนาแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่ที่เป็นบริการพื้นฐานของทุกหน่วยงานภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล กำหนดแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคน 3 กลุ่ม ได้แก่

(1) การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงานรวมถึงบุคลากรภาครัฐ ให้มีความสามารถสร้างสรรค์ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าสินค้าและบริการได้เท่าทันความต้องการของผู้รับประโยชน์

(2) การพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ในอนาคตให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

(3) การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของรัฐ ให้มีความเข้าใจและสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจขององค์การที่สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์การของหน่วยงาน ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์การและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ

2.3.3 ความพร้อมของบุคลากรภาครัฐ

ระยะเริ่มต้นของการขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลให้บรรลุความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยความพร้อมของบุคลากรภาครัฐใน 2 กลุ่ม ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

(1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการที่มีความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐผู้ซึ่งสามารถกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย รวมถึงรูปแบบและกระบวนการทำงานขององค์การด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

(2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) ผู้ซึ่งมีทักษะที่เหมาะสมที่จะสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงานและการให้บริการของหน่วยงาน

2.3.4 ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

ในการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านดิจิทัลภาครัฐเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนภาครัฐ เป็นรัฐบาลดิจิทัล ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีทักษะที่ควรให้การส่งเสริมและพัฒนา 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

มิติที่ 1 รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set)

มิติที่ 2 เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตาม กฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set)

มิติที่ 3 ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการ ด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set)

มิติที่ 4 ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์กร ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set)

มิติที่ 5 ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล พบว่า แนวทางการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ (1) ตัวแบบสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นตัวแบบเพื่อกำหนดกรอบและขอบเขตของเนื้อหาในการพัฒนาบุคลากรเพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐ และ(2)

กระบวนการนำตัวแบบไปปฏิบัติเพื่อให้เห็นผล เป็นขั้นตอนในการลงมือปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนภาครัฐ

การทบทวนแนวคิดทฤษฎีข้างต้น มีส่วนสำคัญที่จะช่วยขยายความรู้ในเรื่องของการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เนื่องด้วยแนวคิดการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานให้มีทิศทางเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นความรู้และความสามารถที่ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานให้สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามกรอบของการเปลี่ยนแปลงภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดังนั้น การทบทวนแนวคิด ทฤษฎีข้างต้น จะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์ถึงแนวทางปฏิบัติและกระบวนการเตรียมความพร้อมด้านทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างไร

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิระศักดิ์ ธรรมนิทาและวศิณ ชูประยูร (จิระศักดิ์ ธรรมนิทา และ วศิณ ชูประยูร, 2561) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพัฒนาตัวแบบการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล โดยตัวแบบการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนที่ประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ 1) การเข้าถึงเนื้อหาความรู้ด้วยเครื่องมือค้นหา 2) การบรรยาย/ฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้งานสมาร์ตโฟนเบื้องต้น 3) การมีทักษะการตั้งคำถามเพื่อส่งต่อเนื้อหาใด ๆ ผ่านสื่อสังคมอย่างระมัดระวังและรับผิดชอบต่อสังคม 4) การมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ปลอดภัยตามกฎหมาย และมารยาท 5) การแสดงความคิดเห็นในเวทีสัมมนาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ 6) การเข้าถึงข้อมูลศูนย์กลางบริการภาครัฐสำหรับประชาชน และ 7) การใช้งานสมาร์ตโฟนเบื้องต้น

ณภัค ชนเดชะวัฒน์ พรรรัตน์ แสงเดชา และ อภิญญา อิงอาจ (ณภัค ชนเดชะวัฒน์; พรรรัตน์ แสงเดชา; และ อภิญญา อิงอาจ, 2557) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก กรณีศึกษา: การฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ได้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลในระดับพฤติกรรมนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการ พบว่า

ผู้เข้าร่วมอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม มีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานในเรื่องการวางแผนการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการลำดับความสำคัญของงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเหลือในการติดต่อสื่อสารและนำเสนองาน มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้นำมีความมั่นใจตัวเอง กล้าแสดงออก กล้าพูดกล้าเสนอความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น และสามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของทีมงาน

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์ ญัฐวุฒิ ทรงวุฒิ และกอบชัย ตันติวรกุลชัย (ประไพทิพย์ ลือพงษ์; กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์; คณะ, 2560) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน เป็นการนำเสนอกระบวนการฝึกอบรม และพัฒนา บุคลากรเพื่อสร้างความยั่งยืนในแผนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนขององค์การ โดยกระบวนการนี้ประกอบไปด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันคือ การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการฝึกอบรม สร้างสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ การสร้างความมั่นใจในการจัดการอบรม การพัฒนาออกแบบแผนการประเมิน การเลือกวิธีการในการฝึกอบรม การควบคุม และขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินโปรแกรมการฝึกอบรม นอกจากนั้นผู้แต่ง ยังนำเสนอวิธีการจัดการฝึกอบรมแบบ e-learning เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สนใจได้ เข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความยั่งยืนในแผนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนขององค์การ

เทเรซา เอ. พาร์โด แทวู นัม และ จี. ไบรอัน บรูค (Theresa A. Pardo; Taewoo Nam; and G. Brian Burke, 2012) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ การทำงานร่วมกันของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์: ปฏิสัมพันธ์ของนโยบายด้านมิติการจัดการและเทคโนโลยี (E-Government Interoperability : Interaction of Policy, Management, and Technology Dimension) นำเสนอว่ารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการยอมรับอย่างต่อเนื่องว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญสำหรับการปรับปรุงบริการของรัฐ และประสิทธิผลของนโยบายและโครงการสาธารณะ องค์ประกอบที่สำคัญของการริเริ่มรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์คือความสามารถของรัฐบาลหลายองค์กรและองค์กรพัฒนาเอกชนในการแบ่งปันและบูรณาการข้อมูลข้ามขอบเขตองค์กรดั้งเดิม การทำงานร่วมกันของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ แสดงให้เห็น

ถึงขีดความสามารถหลายมิติประกอบกันและเป็นรูปแบบไดนามิกที่จำเป็นในเครือข่ายขององค์กร เพื่อให้การแบ่งปันข้อมูลประสบความสำเร็จ

พนิดา ตันศิริ (พนิดา ตันศิริ, 2556) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลขนาดใหญ่กับความท้าทาย Big Data: Big Challenge พบว่า ด้วยปริมาณข้อมูลที่เกิดขึ้นอย่างมหาศาลทั้งจากข้อมูลงานประจำวันและข้อมูลจากเครือข่ายสังคมผ่านอุปกรณ์ต่างๆ ทำให้หลายองค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายในการจัดการข้อมูลมหาศาลที่มีแนวโน้มว่าจะมีมากขึ้นอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้วิเคราะห์การดำเนินธุรกิจ จึงเป็นแรงผลักดันที่ทำให้หลายบริษัทหาแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อนำผลจากการวิเคราะห์ที่ได้มาปรับปรุงและวางแผนการทำงานของธุรกิจ ตลอดจนเพื่อลดความเสี่ยงในการทำงานและลดค่าใช้จ่ายที่สูงในการจัดซื้อและการปรับปรุงฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นต่อการรองรับข้อมูลจำนวนมาก การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่หรือ Big Data จะทำให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของข้อมูลที่มีอย่างทันทีและตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แมคซัส คัสเซน (Maxat Kassen, 2010) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในคาซัคสถาน กรณีศึกษา ความหลากหลายมิติของปรากฏการณ์ (E-Government in Kazakhstan: Realization and Prospects) นำเสนอว่า คาซัคสถานพยายามที่จะปฏิรูปภาครัฐในลักษณะที่นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เป็นหนึ่งในตัวอย่างของแนวโน้มดังกล่าวในประเทศเอเชียกลางนี้เกี่ยวข้องกับส่งเสริมการใช้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เพื่อการบริหารราชการ มิติที่รัฐบาลคาซัคได้ดำเนินการมาตั้งแต่การประกาศเอกราชในปี 2534 โดยได้รับแรงบันดาลใจจากแบบจำลองการรับรู้ที่ประสบความสำเร็จในประเทศแถบบอลติกและสิงคโปร์ คาซัคสถานริเริ่มโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของตนเองในช่วงต้นยุค 2000 โดยอนุมัติกลยุทธ์การดำเนินการสองปีพิเศษ มีแพลตฟอร์มเทคโนโลยีที่ว่า www.egov.kz เปิดตัวในปี 2549 ต่อมาได้กลายเป็นจุดสนใจสำหรับโครงการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในพื้นที่ซึ่งมักจะอยู่ในลักษณะจากบนลงล่าง ทุกวันนี้ข้อมูลที่หลากหลายและบริการอินเทอร์เน็ต กระทรวงหลากหลายหน่วยงานและหน่วยงานสาธารณะอื่น ๆ โพรโมตผ่านแพลตฟอร์มได้รับการพิจารณาว่าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ฉบับเดียว อย่างไรก็ตามการแนะนำเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาการให้บริการแบบ

โต้ตอบและธุรกรรมต่างๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐและเอกชนกำลังเริ่มเผชิญกับความท้าทายด้านกฎระเบียบองค์การ สังคม เศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐาน เมื่อมันปรากฏให้เห็นถึงการพัฒนาเพิ่มเติมของโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ระดับชาติเนื่องจากระบบนิเวศที่ยั่งยืนต้องมีการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของการบริหารภาครัฐ และที่สำคัญกว่านั้นคือ ความคิดสาธารณะ ดังนั้นความพยายามต่อไปในทิศทางนี้ควรจะมุ่งเน้นไปที่การปฏิรูปกลไกการบริหารหลายประการ; ประการแรกระบบราชการและที่สำคัญกว่านั้นคือการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทางประชาธิปไตยตั้งแต่การมีปฏิสัมพันธ์ของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ วัฒนธรรมทางการเมืองในภาครัฐ หวังว่าการดำเนินการตามปรัชญารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ขับเคลื่อนด้วยรากหญ้าในการผลักดันการปฏิรูปภาครัฐจะสามารถเปิดโอกาสที่ดีในการใช้ประโยชน์จากพลังของสถาบันประชาธิปไตยแบบดั้งเดิมและส่งเสริมความคิดทางสังคมแบบเปิดอย่างน้อยในเวทีดิจิทัล นอกจากนี้สิ่งนี้ยังสามารถช่วยส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของภาครัฐได้เพราะมีสิ่งใหม่ที่จะกระตุ้นให้เกิดการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ภายใต้กรอบของสภาพแวดล้อมของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ โครงการจัดซื้อจัดจ้างลักษณะอิเล็กทรอนิกส์ระดับชาติได้พิสูจน์แล้วว่าประสิทธิภาพด้านต้นทุนเนื่องจากสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายภาครัฐได้ประมาณ 22%

แอนโทนี่ เอ็ม. แครสเวลล์, ดอนนา คเนสตราโร และเทเรซา เอ. พาร์โด (Anthony M. Cresswell; Donna Canestraro; Theresa A. Pardo, 2008) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการหลายมิติในการประเมินความสามารถของรัฐบาลดิจิทัล (A Multi-Dimensional Approach to Digital Government Capability Assessment) นำเสนอว่า ประเด็นเรื่องขีดความสามารถขององค์การเป็นหัวใจสำคัญของความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพของรัฐบาลโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งรัฐบาลดิจิทัลมีบทบาทอย่างน้อยสองวิธี: วิธีหนึ่งคือให้พื้นฐานสำหรับการตัดสินใจว่า หน่วยงานพร้อมที่จะริเริ่มนวัตกรรมของรัฐบาลดิจิทัลและวิธีที่สอง คือการตัดสินใจผลกระทบของความคิดริเริ่มของรัฐบาลดิจิทัลในแง่ของความสามารถที่เพิ่มขึ้น ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถที่กำหนดเป้าหมายด้วยระบบดิจิทัล ความคิดริเริ่มของรัฐบาลสามารถวัดพื้นฐานได้และภายหลังการปรับปรุง ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยและพัฒนาในโครงการรัฐบาลดิจิทัลหลายโครงการ ศูนย์เทคโนโลยีในรัฐบาล (CTG) ได้พัฒนาวิธีการ

ประเมินความสามารถ ส่งผลให้มีชุดเครื่องมือประเมินเฉพาะสำหรับใช้ในโครงการรัฐบาลดิจิทัล ประเภทต่างๆ

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีการนำเสนอข้างต้น สามารถนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการสรุปที่สามารถตอบวัตถุประสงค์วิจัยสำหรับการเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัล ดังนั้น กรอบการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐไทยเพื่อรองรับการเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำเป็นต้องพิจารณาอยู่บนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรู้เท่าทันดิจิทัล ระดับทักษะด้านดิจิทัล การวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งความพร้อมของบุคลากรภาครัฐเพื่อสามารถก้าวเข้าสู่สภาวะการณ์ของรูปแบบการปฏิบัติงานภายใต้การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประเด็น ประกอบด้วย 1) ศึกษาแนวทางปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐและ 2) วิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดทางด้านระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

3.1 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อมุ่งศึกษาตามวัตถุประสงค์ การวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยใช้การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยใช้ลักษณะคำถามเป็นปลายเปิด (Open ended) อาศัยแนวทางการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ซึ่งกำหนดการใช้รูปแบบสำรวจตามกาลเวลา (Sequential Exploratory Design) และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมในงานสัมมนา โดยนำข้อมูลซึ่งได้มาจาก 3 วิธีข้างต้น มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้คำตอบที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการศึกษา

3.1.1 แหล่งข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ส่วน ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ ประกอบด้วย

ก. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลจากส่วนต่างๆ ได้แก่

(1) เอกสารมติคณะรัฐมนตรี เรื่อง ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(2) ความเห็นส่วนราชการ เรื่อง แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

- (3) รายงานการประชุมของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนปีพ.ศ.2560
- (4) หลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา เรียนรู้ออนไลน์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- (5) เอกสาร HRD e-Learning สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติราชการ ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานก.พ.

ข. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำประเด็นจากกรอบแนวคิด การทบทวนวรรณกรรม ประเด็นที่ค้นพบและประเด็นที่ไม่พบในเอกสารมา กำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้มีการนำเสนอแบบฟอร์มของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไว้ในภาคผนวก

3.2 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นหน่วยงานในการวางแผนทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่ **กลุ่มแรก** ผู้กำหนดนโยบายและทิศทางของหน่วยงาน แนวทางการพัฒนาและการเตรียมความพร้อม และกำกับดูแลการดำเนินงาน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จำนวน 1 คน, กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จำนวน 2 คน, กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 1 คน และ**กลุ่มที่ 2** เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายจากฝ่ายบริหารไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและควบคุมกำกับการทำงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบาย ประกอบด้วย กลุ่มผู้อำนวยการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจำนวน 1 คน, กลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล จำนวน 2 คน, กลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล อันเป็นส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมอยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จำนวน 1 คน และกลุ่มผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ(องค์การมหาชน) จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน ภายใน 6 หน่วยงาน โดยเนื้อหาครอบคลุมข้าราชการพลเรือนสามัญและผู้ปฏิบัติงานในกระทรวง กรมและเจ้าหน้าที่

หน่วยงานของรัฐเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) เป็นการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยยึดตามหลักวัตถุประสงค์ ที่ว่า ตามกรอบระยะเวลาในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ในระยะช่วงปีที่มีการศึกษาอยู่ในช่วงระยะเริ่มต้น (Early State) ระหว่างปีพ.ศ.2560 - 2562 นับว่าเป็นช่วงที่มีการวางเป้าหมายในการกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนออกแบบกระบวนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐและกลุ่มที่มีความสำคัญในระยะเริ่มแรกจึงเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีอำนาจตัดสินใจและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด และกลุ่มผู้อำนวย ที่จะเป็นผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับทิศทางของหน่วยงาน

3.3 วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยฉบับนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลการวิจัย 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ศึกษาข้อมูลตามเนื้อหาของเอกสาร ประกอบด้วย หลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา เรียนรู้ออนไลน์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, รายงานการประชุมของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ความเห็นส่วนราชการ เรื่องแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล, เอกสารมติคณะรัฐมนตรี เรื่อง ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีลักษณะคำถามเป็นปลายเปิด (Open ended) อาศัยแนวทางการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2556) เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา การสร้างแบบแนวทางการสัมภาษณ์ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ดังนี้

- (1) คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับมุมมองชีวิตการทำงานของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล
- (2) มุมมองเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล

ทั้งนี้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์แบบเจาะประเด็นในเชิงลึก ผ่านคำถามที่ผู้วิจัยได้เตรียมไว้เบื้องต้น ด้วยวิธีการพูดคุย และเมื่อกลุ่มตัวอย่างให้คำตอบที่เป็นประเด็นน่าสนใจเพิ่มเติม ผู้วิจัยจะ

สัมภาษณ์เจาะลึกในประเด็นนั้นๆ เพิ่มเติม โดยสัมภาษณ์หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำนวนทั้งหมด 6 หน่วยงาน ประกอบด้วย

- หน่วยงานที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- หน่วยงานที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- หน่วยงานที่ 3 สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
- หน่วยงานที่ 4 สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)
- หน่วยงานที่ 5 สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล
- หน่วยงานที่ 6 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

ส่วนที่ 3 การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ของการประชุม/จัดสัมมนาเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

1. ก้าวทันโลกดิจิทัลกับงาน Thailand HR Day 2018 : DISRUPT to DESIGN HR จัดโดย สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย: PMAT
2. Digital Government Summit 2019 ภายใต้แนวคิด “3D” : D1 Digital , D2 DATA, D3 Design จัดโดย สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)
3. การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 “รัฐประศาสนศาสตร์กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล” (Public Administration and Digital Transformation) จัดโดย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย และสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์ นิติศาสตร์แห่งประเทศไทย และสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์ นิติศาสตร์
4. Thailand HR TECH Conference & Exposition 2019 จัดโดย สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย: PMAT
5. Year End Conference 2019 People Drivers: “การบริหารคนยุคใหม่ ... ใส่ใจ 3Cs” จัดโดย สำนักงาน ก.พ.

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจนกระทั่งข้อมูลเกิดความอิ่มตัว (สุภางค์ จันทวานิช, 2552) แล้ว นำสู่การวิเคราะห์โดยใช้วิธีเชิงประจักษ์มาประมวลเป็นแนวคิดเพื่อหาคำอธิบายเป็นข้อสรุปทั่วไป (Generalization) ในแง่มุมเกี่ยวกับภาพรวมของกระบวนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านทักษะ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามลักษณะบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) ผ่านการวิเคราะห์คำหลัก (Domain Analysis) (สุภางค์ จันทวานิช, 2552) โดยจัดกลุ่มคำชุดหนึ่งให้อยู่ร่วมกัน อาศัยลักษณะความสัมพันธ์บางอย่างของ คำแต่ละคำ ที่นำมาใช้จัดกลุ่ม และเมื่อวิเคราะห์จำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูลแล้ว นำมาสู่วิเคราะห์แบบการเปรียบเทียบ เหตุการณ์ (Constant Comparison) เป็นการรวบรวมข้อมูลแล้วมาแยกตามชนิด ซึ่งเปรียบเทียบกับ โดยทำตารางหาความสัมพันธ์ ผ่านการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 6 หน่วยงานใส่ลงในตารางเพื่อทำการสรุปลักษณะร่วมกันและลักษณะที่แตกต่างกันของข้อมูลเหตุการณ์ ในการวิเคราะห์เพื่อตีความหมายปรากฏการณ์ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการจำแนกและวิเคราะห์ คำหลักมาเปรียบเทียบกับ ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมของเอกสาร หนังสือ บทความ และจากการเข้าร่วมงานสัมมนาพิจารณา วิจัย และผนวกเข้าด้วยกัน โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นภาพและผลการศึกษาอย่างชัดเจน

ส่วนที่หนึ่ง วิเคราะห์กลุ่มคำหลักเพื่อกำหนดแนวทางประเด็นสัมมนาและเป็นส่วนหนึ่งในการตอบวัตถุประสงค์ที่ศึกษาถึงแนวทางปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยตามหลักการและแนวคิดจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย เอกสารมติ คณะรัฐมนตรี เรื่อง ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็น รัฐบาลดิจิทัล, หลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา เรียนรู้ออนไลน์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, รายงานการประชุมของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, Blockchain for Government Services: การใช้เทคโนโลยีบล็อกเชนสำหรับภาครัฐ และหลักสูตร HRD e-Learning ผนวกกับแนวคิด ทฤษฎีการเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ระดับทักษะที่ จำเป็นต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกรอบการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ด้านดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งการจัดกลุ่มคำอาศัยลักษณะของกลุ่มคำที่ซ้ำกัน จากการวิเคราะห์กลุ่ม

คำหลักเบื้องต้นพบว่าข้อมูลด้านการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของกำลังคนนั้นเป็นการอธิบายในเชิงภาพรวมเพื่อการนำไปใช้ได้กับทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐ นอกจากนี้ตัวแบบของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภาครัฐ ตลอดจนการจัดกลุ่มบุคลากรภาครัฐแสดงให้เห็นถึงการกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล การจัดกลุ่มคำที่ผสมระหว่างแนวคิดกับหลักการและแนวทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐ เป็นการโยงประเด็นสู่กระบวนการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

ส่วนที่สอง การจำแนกข้อมูลผ่านการวิเคราะห์คำหลักจากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการกองของหน่วยงานทั้ง 6 หน่วยงาน โดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียงเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วนและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา ในขั้นตอนของการวิเคราะห์เป็นการกำหนดรหัสและจัดกลุ่มข้อมูลเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดหน่วยงานตัวอย่างเป็นหน่วยวิเคราะห์ เพื่อทำการแยกแยะข้อมูล เป็นการดำเนินงานโดยผสมผสานข้อมูลภาคสนามร่วมกับแนวคิดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศิลาฮาเย, ลีโอนาร์ด แนดเลอร์และเคิร์กแพทริก ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยนำมาเชื่อมโยงกับทักษะดิจิทัลตามที่ภาครัฐกำหนดบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรภาครัฐตามกรอบระยะเวลาของการพัฒนาทักษะดิจิทัลจากการวิเคราะห์กลุ่มคำเพื่อนำมาใช้แสดงผลในส่วนของผลการวิจัยและการอภิปรายผลกระบวนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐ เป็นสอดคล้องกับการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยเรื่องการเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ตัวอย่างการวิเคราะห์คำ ได้แก่ การกำหนดมิติการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ การกำหนดบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรภาครัฐในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล การนำนวัตกรรมและดิจิทัลมาสร้างมาตรฐานหลักสูตร การจัดทำมาตรการการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 องค์ประกอบ บุคคล กระบวนการ และองค์การ เป็นต้น

ส่วนที่สาม การวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกกลุ่มคำจากการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมของการประชุม/จัดสัมมนาเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย และสมาคมนิติศาสตร์

ศาสตร์ นิด้า โดยเป็นข้อมูลสนับสนุนการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางและกระบวนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในเรื่องของทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการต่อบัฒประสงคของการวิจัยในประเด็นแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ และข้อเสนอแนะของงานวิจัยประเด็นของการนำบล็อกเชนเข้ามาประยุกต์ใช้กับกระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

การนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยได้นำประเด็นจากการวิเคราะห์เนื้อหาและจัดกลุ่มคำของข้อมูลจากเอกสารผนวกกับประเด็นการสัมภาษณ์หน่วยงานทั้ง 6 หน่วยงาน เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลภายใต้การตีความตามกรอบแนวคิดของนักทฤษฎีที่ได้มีการนำเสนอไว้ในบทที่ 2 และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นนำสู่การสรุปข้อมูลทั้งหมดที่มีการนำเสนอข้อมูลในลำดับต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยโดยการใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเชิงคุณภาพ สามารถจำแนกผลการวิจัย ออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ โดยส่วนแรกเป็นการนำเสนอถึงแนวทางปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนา ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 2 หัวข้อย่อย ได้แก่ (1) แนวทาง ปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ (2) บทบาทของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และส่วนที่ สองนำเสนอถึงการวิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ประกอบด้วย 2 หัวข้อย่อย ได้แก่ (1) กระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร ภาครัฐ (2) ผลกระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

4.1 ผลการศึกษาแนวทางปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ บุคลากรภาครัฐ

จากการที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง³ ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจงประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการกอง ที่มี การแบ่งเป้าหมายตามค่านิยมของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับในบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังใน บริบทของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร ภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ภาครัฐและบทบาทของหน่วยงานภาครัฐในด้านการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากร ภาครัฐที่มีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน และจากการศึกษาเอกสาร เรื่องแนวทางพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล⁴ ได้แสดงถึงทิศทาง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ และการกำหนดกรอบการพัฒนากลุ่ม บุคลากรด้านทักษะดิจิทัล จากข้อมูลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

³ เอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ความเห็นส่วนราชการ เรื่องแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล, กฎหมายการจัดตั้งกระทรวง ทบวง กรม

⁴ มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560

ของข้าราชการและบุคลากรนำมาสู่การกำหนดประเภทเนื้อหาได้ 2 ประเด็น ประเด็นแรกคือ กรอบแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และประเด็นที่สองคือ หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทต่อความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางสำหรับการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐที่ริเริ่มตั้งแต่การตัดสินใจด้านนโยบายตลอดจนการติดตามและประเมินผลทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

4.1.1 กรอบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

กระบวนการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเป็นดิจิทัล มีจุดเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนภูมิทัศน์และภูมิสังคมทั่วโลกเกี่ยวกับดิจิทัล⁵ รวมทั้งประเทศไทย ดิจิทัลมีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ วิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป และเมื่อสังเกต จะพบว่าทั้งหน่วยงานเอกชน หน่วยงานภาครัฐมีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดได้ในบริบทใหม่ โดยอาจจะต้องมีการปรับทั้งในเรื่องของโครงสร้างองค์กร รูปแบบธุรกิจและการให้บริการและการให้ความสำคัญกับประชาชนหรือผู้รับบริการมากขึ้น โดยมีการนำดิจิทัลเข้ามาใช้ และในภาครัฐเองไม่ได้แตกต่างไปจากภาคเอกชนจากการที่ถูกบีบบังคับจากประชาชน ภาคธุรกิจต่างๆ ที่คาดหวังให้ภาครัฐปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งในเรื่องของการให้บริการ

⁵ ภูมิทัศน์ เป็นแนวทางการเชื่อมสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดจากธรรมชาติกับที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อสื่อให้เห็นวิวัฒนาการของสังคมมนุษย์ ทั้งนี้ ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 Digital Foundation (1 ปี 6 เดือน) เป็นระยะที่ประเทศไทยมุ่งลงทุนและสร้างฐานราก ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลเพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ในภายหลัง ขับเคลื่อนแผนอย่างเป็นรูปธรรมผ่านโครงการขับเคลื่อนเร่งด่วน นอกจากนี้มีการผลักดันชุดกฎหมายที่ครอบคลุม และปฏิรูปองค์กรในการขับเคลื่อนงาน ระยะที่ 2 Digital Thailand I: Inclusion (5 ปี) เป็นระยะที่ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ที่ทำให้ทุกภาคส่วนของประเทศสามารถเข้าถึง มีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์เพื่อขับเคลื่อน เศรษฐกิจและสังคมมุ่งเน้น Inclusive Growth, Inclusive Development ระยะที่ 3 Digital Thailand II: Full Transformation (10 ปี) ประเทศไทยก้าวไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ที่ขับเคลื่อน และใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ ระยะที่ 4 Global Digital Leadership (20 ปี) เป้าหมายของการพัฒนาระยะยาวเป็นไปอย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีที่มุ่งให้ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มที่พัฒนาแล้ว (รายได้ข้ามผ่านกับดัก รายได้ปานกลาง) ที่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าในทางเศรษฐกิจคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน

การทำงานให้มีความสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส ฉะนั้น จึงเป็นที่มาของการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพยายามเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์คือการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกรอบความคิด (way of thinking) ในส่วนของวิธีการคิด และเรื่องของความสามารถ ทักษะคือการทำได้ ทำเป็น ทำให้บุคลากรภาครัฐมีความยืดหยุ่น นำบุคลากรภาครัฐออกจากจุดที่คิดว่าสะดวกสบาย ที่ทุกอย่างดูเรียบง่ายปราศจากปัญหา มาสู่บริบทใหม่และร่วมสร้างหน่วยงานใหม่ที่มีความทันสมัยร่วมกัน จากกระแสความเปลี่ยนแปลงจึงนำไปสู่การจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกัน และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560⁶ (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

ด้วยทิศทางตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579), แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และแนวคิดประเทศไทย 4.0: โมเดลขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ได้มีการกล่าวถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่ตั้งบนพื้นฐานของการใช้นวัตกรรม การปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจ การผลิต การค้า และการบริการ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดินและการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้พิจารณาและเห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชนของภาครัฐ และเพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ มติคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)⁷ กำหนดเรื่อง “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” เป็นหนึ่งในประเด็นจุดเน้นการพัฒนาภาครัฐที่สำคัญที่จะนำการพัฒนาข้าราชการและ

⁶ มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2560

⁷ มติคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในการประชุมคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ. 2560

บุคลากรภาครัฐมาใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนในระหว่างปี พ.ศ. 2561 - 2565 สำหรับแนวทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล แผนพัฒนาดิจิทัลฯ ได้กล่าวถึงการดำเนินงานทั้งในส่วนของ การปรับเปลี่ยนองค์กรและการพัฒนา “กำลังคน” ให้มีความพร้อมไว้ 2 ยุทธศาสตร์ด้วยกัน ซึ่ง ยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล กำหนดแผนงานหลักไว้ 4 เรื่อง ได้แก่ (1) จัดให้มีการบริการอัจฉริยะ (Smart Service) ที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน หรือผู้ใช้บริการ (Citizen driven) (2) การปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยี ให้มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (3) สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Open data) และให้ประชาชนมีส่วนร่วมกับกระบวนการทำงานของภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ (4) การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ เพื่อรองรับการบริการพื้นฐานภาครัฐและรองรับการพัฒนาแอปพลิเคชัน หรือ บริการรูปแบบใหม่ที่เป็นบริการพื้นฐานของทุกหน่วยงานภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล การพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคน 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ให้แก่บุคลากรภาครัฐ ให้มีความสามารถสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ ซึ่งนำไปสู่การสร้างมูลค่าสินค้าและบริการได้เท่าทันความต้องการ (2) การพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ในอนาคตให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยี และ (3) การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของรัฐ ให้มีความเข้าใจและสามารถวางยุทธศาสตร์ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจขององค์กรที่สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรของหน่วยงาน ตลอดจนสามารถสร้างมูลค่าจากข้อมูลขององค์กรและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและมีความสอดคล้องกับแผนงานที่ได้มีการวางไว้ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้มีการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังรายละเอียดตารางที่ 3 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

ตารางที่ 3 แสดงถึงทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ

ทิศทางแนวโน้ม	ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
ทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	หน่วยงานภาครัฐมีการเตรียมความพร้อมสู่การเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลภายในส่วนราชการระดับกระทรวงหรือหน่วยงานของรัฐ	หน่วยงานรัฐมีการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานปรับปรุงกระบวนการ วิธีการดำเนินงานใหม่	การทำงานระหว่างภาครัฐจะเชื่อมโยงและบูรณาการเหมือนเป็นองค์กรเดียว
แนวโน้มการปรับเปลี่ยนองค์กร	การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชน (Work and Service Process Redesign)	การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานขององค์กร (Organizational Operation Reform)	การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Organization Value and Culture Creation)
แนวโน้มการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> - การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (Readiness Preparation) - การจัดเตรียมนโยบายและการปฏิบัติการเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ (Digital Transformation Policy and Action Plan) - การพัฒนากระบวนการทำงานแบบ 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนารูปแบบทำงานที่เป็นนวัตกรรมด้วยการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน (Innovative Operation – Partially G2G) - การพัฒนาบริการภาครัฐที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นนวัตกรรมที่เชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน (Innovation Citizen Centric Service – Partially G2C) - การเป็นรัฐบาลที่เปิด 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างรูปแบบการทำงานที่สร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (Creative Co - Creation Operation – Optimize G2G) - การพัฒนาบริการภาครัฐที่สร้างคุณค่าร่วมระหว่างภาครัฐกับประชาชน (Creative Co - Creation Citizen Centric –

ทิศทางแนวโน้ม	ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
	<p>อัจฉริยะด้วยการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐกับหน่วยงานภาครัฐ ระยะเริ่มต้น (Smart Operation - Initially G2G)</p> <p>- การพัฒนาการบริการภาครัฐแบบอัจฉริยะด้วยการพัฒนาการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน ระยะเริ่มต้น (Smart Citizen Centric Service - Initially G2C)</p> <p>- การเปิดข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Open Data)</p>	<p>ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (Open Government)</p>	<p>Optimize G2C / G2B)</p>

ที่มา: แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

จากตารางที่ 3 ซึ่งให้เห็นถึงกรอบแนวทางการพัฒนาทั้งหน่วยงานภาครัฐและบุคลากรภาครัฐ โดยมีการกำหนดเป้าหมายว่าสำหรับอนาคตนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและมีความสอดคล้องกับแผนงานที่ได้มีการวางไว้ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้มีการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ เพื่อชี้ให้เห็นถึงกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยมีการกำหนดเป้าหมายว่าสำหรับอนาคตที่ภาครัฐต้องการให้รูปแบบของหน่วยงานภาครัฐมีลักษณะอย่างไร และจากการกำหนดเป้าหมายอนาคตของภาครัฐ จะเป็นกรอบที่นำไปสู่การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้สามารถปรับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ภาครัฐเห็นว่าควรจะเป็น (To be) ในอนาคต และในแต่ละระยะของการพัฒนา

ได้มีการระบุถึงบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งมีการจำแนกออกเป็น 6 กลุ่ม และบทบาทที่คาดหวังถูกแบ่งออกเป็น 18 บทบาท ดังรายละเอียดตารางที่ 4 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

ตารางที่ 4 แสดงถึงกรอบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐใน 3 ระยะ ภายใน 10 ปีและการแบ่งกลุ่มเป้าหมายสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัล

ทิศทางแนวโน้ม	ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
ผู้บริหารระดับสูง (Executive)	<ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Changed Agent) ภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล - ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาระบบงานให้มีความสะดวกมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้และพัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
ผู้อำนวยการกอง (Management)	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลในระดับองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ขับเคลื่อนหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานดิจิทัล - สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานนำเทคโนโลยีมาใช้และพัฒนาระบบการทำงานและการ

ทิศทางแนวโน้ม	ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
			ให้บริการอย่างต่อเนื่อง
ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic)	<ul style="list-style-type: none"> - นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีความสะดวก รวดเร็วในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ - ใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาสนับสนุนการตัดสินใจและพัฒนาโครงการใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - ริเริ่มโครงการโดยการจัดทำข้อเสนอการนำเทคโนโลยีมาใช้ พัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
ผู้ทำงานด้านบริการ (Service)	<ul style="list-style-type: none"> - นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้คำแนะนำการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่ผู้รับบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - นำข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการมาพัฒนาและนำเสนอโครงการเพื่อพัฒนาระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist)	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบงานของส่วนราชการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล - ริเริ่ม นำเสนอและบริหารโครงการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาระบบการ 	<ul style="list-style-type: none"> - คาดการณ์ผลกระทบจากเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต - ริเริ่มนำเสนอและบริหารโครงการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้หน่วยงาน

ทิศทางแนวโน้ม	ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
		ทำงานในปัจจุบัน	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ (Others)	- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย	- เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล	- นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการทำงานอย่างเหมาะสม

ที่มา: ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

จากตารางที่ 3 และตารางที่ 4 พบว่า กรอบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่ได้มีการแบ่งออกเป็น 3 ระยะมีความแตกต่างกันในแต่ละระยะ ซึ่งกรอบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจะมีความสอดคล้องกับการพัฒนาหน่วยงานสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย จึงแสดงได้ว่า เพื่อเป็นการสนับสนุนทิศทางการพัฒนาประเทศและเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ การจัดทำแผนการปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ และใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างระบบงานที่มีคุณสมบัติของเทคโนโลยีดิจิทัลและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งมีทักษะในการนำดิจิทัลมาสร้างมูลค่าให้กับงาน ตามกรอบการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐที่มีการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Simmon ตามลักษณะที่ว่า แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) เป็นแผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี โดยการวางแผนระยะสั้นอาจทำในรูปของแผนงาน (Program) หรือโครงการ (Project) ซึ่งมีกิจกรรมไม่สลับซับซ้อน ส่วนแผนระยะปานกลาง (Intermediate-Range Plan) มีลักษณะแผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 3-4 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี และแผนระยะยาว (Long-Range Plan) ซึ่งเป็นแผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้กว้างๆ

นอกจากนี้ จากการแบ่งกลุ่มเป้าหมายตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรภาครัฐในบริบทของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลผนวกกับการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า กลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อขับเคลื่อนรัฐบาลในระยะเริ่มแรกของการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Executive) ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้อำนวยการกอง (Management) ที่มีบทบาทต่อการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาดิจิทัล จากการสัมภาษณ์⁸ เล็งเห็นว่า กลุ่มบุคลากรที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาในอันดับต้นๆ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้อำนวยการแต่ละหน่วยงาน ในขณะที่เดียวกันระดับปฏิบัติการ ก็ควรที่จะได้รับการพัฒนาในด้านทักษะดิจิทัลเช่นเดียวกัน เพื่อเป็นการพัฒนากำลังคนให้พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาดิจิทัล มีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้อำนวยการ ไปจนถึงระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นการพัฒนากำลังให้พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เฉพาะอย่างยิ่ง “การพัฒนาประเทศ” ที่มีการนำนวัตกรรมและดิจิทัลมาใช้ เพราะฉะนั้นในเชิงของการปรับเปลี่ยนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ตามที่หน่วยงานภาครัฐคาดหวังไว้ หากเรามองตามยุทธศาสตร์ชาติจะมี 6 ยุทธศาสตร์ โดย 1 ใน 6 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความสมดุล มีความทันสมัยเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในการที่จะทำสิ่งเหล่านั้นได้ โดยแนวโน้มส่วนใหญ่จากการสัมภาษณ์ มองว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนใน 3 ส่วน เกี่ยวกับ บุคคล (People) กระบวนการ (Process) และ เทคโนโลยี (technology) ในส่วนของบุคคล (People) ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ. มองว่า

“หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในส่วนของกระบวนการและเทคโนโลยี และในอีกส่วนหนึ่งคือการทำที่จะดูแลคนที่อยู่ในระบบ คนที่จะทำงานอยู่ในระบบให้สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะเปลี่ยนแปลงไป” (กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561)

⁸ จากการสัมภาษณ์หัวข้อ (ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล, 2561) จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้อำนวยการจากหน่วยงานจำนวน 6 หน่วยงาน

กรอบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐมีการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Simmons ตามลักษณะที่ว่า แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) เป็นแผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี โดยการวางแผนระยะสั้นอาจทำในรูปของแผนงาน (Program) หรือ โครงการ (Project) ซึ่งมีกิจกรรมไม่สลับซับซ้อน ส่วนแผนระยะปานกลาง (Intermediate-Range Plan) มีลักษณะแผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 3-4 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี และแผนระยะยาว (Long-Range Plan) ซึ่งเป็นแผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้กว้างๆ จึงแสดงได้ว่า เพื่อเป็นการสนับสนุนทิศทางการพัฒนาประเทศและเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ การจัดทำแผนการปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ และใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างระบบงานที่มีคุณสมบัติของเทคโนโลยีดิจิทัลและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งมีทักษะในการนำดิจิทัลมาสร้างมูลค่าให้กับงาน ตามกรอบการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐที่มีการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ โดยระยะเริ่มต้นของการวางกรอบพัฒนานั้นจะเห็นได้ว่า มีการระบุเพียง 1-2 ปี

นอกจากนั้น ตารางข้างต้น สื่อให้เห็นว่า ลักษณะการแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการพัฒนาทักษะดิจิทัล ได้มีการแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม 18 บทบาท⁹ ดังข้อมูลตารางที่ 4 ซึ่งการแบ่งกลุ่มข้างต้น จากการสัมภาษณ์¹⁰ พบว่า การแบ่งกลุ่มนั้นไม่ใช่การแบ่งจำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่งของข้าราชการ แต่เป็นการแบ่งตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ไว้ออกเห็นภาครัฐมีรูปร่าง ลักษณะเป็นอย่างไร และบอกถึงกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มคนที่แยกจากกลุ่มบุคลากรในภาครัฐทั้งหมดที่จะต้องมีบทบาทและมีพันธกิจร่วมกันในการขับเคลื่อนให้เกิดรัฐบาลดิจิทัล และที่สำคัญการจัดกลุ่มดังกล่าวข้างต้น เป็นการจัดกลุ่มที่ยึดหลักจากลักษณะงานเป็นตัวบ่งบอก เป็นตัวกำหนดว่า บุคลากรมีความจำเป็นที่ต้องมีความสามารถด้านไหน และต้องการพัฒนาทักษะด้านไหน ไม่ใช่การจัดกลุ่มตามระบบการจำแนกตำแหน่งของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่มีการใช้ระบบแบ่ง

⁹ ตามแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560

¹⁰ เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2560 หัวข้อ (ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล, 2562)

ผู้วิจัยมองว่าการแบ่งกลุ่มข้างต้น เมื่อมองผ่านบริบทของประเทศไทย การจัดกลุ่มตามลักษณะงานนั้นถือว่ามีความเหมาะสม เนื่องจากว่า ตามลักษณะการจำแนกตำแหน่งของข้าราชการและบุคลากรนั้น นอกจากการจำแนกตามประเภทข้าราชการพลเรือนแล้ว ยังมีการจำแนกตามกลุ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการอัยการ ข้าราชการตุลาการ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พนักงานส่วนตำบล พนักงานเทศบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา/พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนท้องถิ่น และข้าราชการในสังกัดองค์กรอิสระอีกด้วย (สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561) ซึ่งแต่ละประเภทมีการกำหนดหลักการจำแนกตำแหน่งที่มีความเฉพาะตัว ดังนั้นการแบ่งตามลักษณะงาน จึงสามารถทำให้ผู้ที่ต้องการเข้าร่วมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสามารถรับรู้และตัดสินใจเข้าร่วมการพัฒนาได้ถูกต้องว่า ในตำแหน่งการปฏิบัติงานของตนเองควรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งประสบการณ์ในด้านใดจึงเหมาะสมกับภาระหน้าที่ของตนเอง

4.1.2 บทบาทหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

สำหรับการนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล จากการศึกษาเอกสารประกอบกับการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการของหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐรวมทั้งการสังเกตการณ์ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคคลเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เกิดทักษะด้านดิจิทัล รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีได้อย่างรอบรู้ จนนำไปสู่การปฏิบัติงานในรูปแบบบูรณาการ หรือการเป็นภาคีราชการที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเป็นรัฐบาลที่มีรูปแบบเปิดและเชื่อมโยงกัน รัฐบาลที่มีความทันสมัยและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และรัฐบาลที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐนั้น คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า สำนักงาน ก.พ. ("พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551," 2558) เป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบต่อการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งการพัฒนา

ระบบการบริหารกำลังคนในราชการโดยตรง ประกอบทั้งความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องอีก 5 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ("พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550," 2550), สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ("พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2559," 2559), สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (ส.พ.ร.) ("พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2561," 2561), สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล หรือที่รู้จักกันว่า DEPA("พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2559," 2559) ซึ่งเป็นส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมอยู่ภายใต้การกำกับของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ("พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554," 2554) รวมทั้งหมด 6 หน่วยงาน ที่มีบทบาทต่อการออกแบบและพัฒนาแนวทางสำหรับการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงถึงบทบาทหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

หน่วยงานภาครัฐ	หน้าที่และอำนาจ	บทบาทต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)	มาตรา 13 ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีอำนาจหน้าที่ต่อการเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่กระทรวง กรม เกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการ และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การพัฒนาส่งเสริม วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ระบบหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐาน	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังคนภาครัฐ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรภาครัฐได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะด้านดิจิทัล ดังจากคำสัมภาษณ์ที่ว่า “สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมี

หน่วยงาน ภาครัฐ	หน้าที่และอำนาจ	บทบาทต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล
	<p>ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน รวมทั้งติดตามและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ซึ่งดำเนินการเกี่ยวกับแผนกำลังคนของข้าราชการพลเรือน ตลอดจนส่งเสริมประสานงาน เผยแพร่ ให้คำปรึกษา แนะนำ และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ ซึ่งรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถศึกษาข้อมูลได้จาก ("พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551," 2558) มาตรา 13</p>	<p>บทบาทในการจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล จัดการฝึกอบรม และออกแบบหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลเพื่อการรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตลอดจนการวางเงื่อนไขบางอย่าง เช่น ระบุว่า ผู้ที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งจากอำนวยการสูงสู่มุ่งตำแหน่งบริหารต้นทุกคน อย่างน้อยที่สุดต้องมีการผ่านการประเมินทักษะทางด้านดิจิทัลเทคโนโลยีในระดับใด”</p>
<p>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)</p>	<p>สำนักงาน ก.พ.ร. มีอำนาจและหน้าที่ในการเสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานอื่นของรัฐที่มีได้อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารตามที่หน่วยงานดังกล่าวร้องขอ และเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการจัดตั้ง การรวม การโอน การยุบเลิก การกำหนดชื่อ การเปลี่ยนชื่อ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และการแบ่งส่วนราชการภายในของส่วน</p>	<p>สำนักงานพัฒนาระบบราชการมีบทบาทในการดูแลการปรับเปลี่ยนในแง่ของระบบราชการ เรื่องของโครงสร้างวิธีการทำงาน โดย มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปแผนพัฒนาฯ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงกลายเป็นตัวขับเคลื่อนตัวหนึ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลักของการเปลี่ยนแปลงระบบราชการให้มีความสอดคล้องกับทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปของบุคลากรภาครัฐ</p>

หน่วยงาน ภาครัฐ	หน้าที่และอำนาจ	บทบาทต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล
	<p>ราชการที่เป็นกระทรวง ทบวง รวมทั้งติดตาม ประเมินผล และแนะนำเพื่อให้มีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้และรายงานต่อคณะรัฐมนตรีพร้อมทั้งข้อเสนอแนะทั้งนี้สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก ("พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550," 2550) มาตรา 71/9</p>	<p>โดยมีแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นแนวทางในการพัฒนา ซึ่งเป็นการวางโครงสร้างถึงเป้าหมายการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งจากคำสัมภาษณ์ “สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีบทบาทในการดูแลการปรับเปลี่ยนในแง่ของระบบราชการ เป็นการดูแลเรื่องของโครงสร้าง วิธีการทำงาน ที่ต้องพัฒนาไปเรื่อยๆ โดย มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูป แผนพัฒนาฯ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงกลายเป็นตัวขับเคลื่อนตัวหนึ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก โดยมีแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นแนวทางในการพัฒนา”</p>
<p>สำนักงาน ปลัดกระทรวง ดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจและ สังคม</p>	<p>พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2559 (เพื่อจัดตั้งกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) หมวด 8/1 มาตรา 21/1 กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน ส่งเสริม พัฒนา และดำเนินกิจการเกี่ยวกับดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและ</p>	<p>กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รับผิดชอบต่อนโยบายว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ส่งเสริม สนับสนุนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับการทำงานของหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งพัฒนากำลังคนด้านดิจิทัล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และยกระดับคุณภาพ</p>

หน่วยงาน ภาครัฐ	หน้าที่และอำนาจ	บทบาทต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล
	<p>สังคม การอุดมศึกษา การสถิติ และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สามารถอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2559 หมวด 8/1 มาตรา 21/1</p>	<p>ชีวิตของประชาชน โดยส่งเสริมสนับสนุนและดำเนินการเพื่อให้บุคลากรภาครัฐได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ซึ่งจากคำสัมภาษณ์ “กระทรวงดิจิทัลฯ มีบทบาทในการจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางต่อการดำเนินการตามนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของรัฐบาล โดยหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ซึ่งประกอบไปด้วยแผนงานการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากร ประกอบกับได้ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ในการกำหนดบทบาททักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรภาครัฐ ว่าควรมีการพัฒนาอย่างไร”</p>

หน่วยงาน ภาครัฐ	หน้าที่และอำนาจ	บทบาทต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล
<p>สำนักงาน พัฒนารัฐบาล ดิจิทัล (องค์การ มหาชน) (ส.พ.ร.)</p>	<p>สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (ส.พ.ร.) เป็นหน่วยงานกลางของระบบรัฐบาลดิจิทัล อำนาจและหน้าที่ตาม (พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2561, 2561) โดยมีหน้าที่ ในการพัฒนา บริหารจัดการ และให้บริการโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบการให้บริการหรือแอปพลิเคชันพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งจัดทำมาตรฐาน แนวทาง มาตรการ หลักเกณฑ์ และวิธีการทางเทคโนโลยีดิจิทัล และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและระบบการทำงานระหว่างกันของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกัน รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุน การบูรณาการ และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนทะเบียนข้อมูลดิจิทัล</p>	<p>สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (ส.พ.ร.) ทำหน้าที่ให้บริการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ จัดทำหลักสูตรฝึกอบรม รวมถึงสื่อและเครื่องมือสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ด้วยการส่งเสริมและจัดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล อีกทั้งติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ดั่งคำสัมภาษณ์ที่ว่า “สพ.ร. มีการตกลงร่วมกันที่จะวางกรอบเรื่องพัฒนา “Digital Skills” ของคนภาครัฐ โดยมีบทบาทในการชี้นำรัฐบาลออกมาตราการแนวทางในเรื่องของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตั้งแต่การทำบริการตรงกลางให้แก่ภาครัฐ ออกมามาตรฐานแนวทางให้กับหน่วยงานเพื่อเชื่อมโยงให้เกิดการดำเนินการในทิศทางเดียวกัน</p>

หน่วยงาน ภาครัฐ	หน้าที่และอำนาจ	บทบาทต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล
	<p>ภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนและในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐอื่น ทั้งให้คำปรึกษาและสนับสนุน หน่วยงานของรัฐในการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงส่งเสริม สนับสนุน ให้บริการวิชาการ และจัดอบรมเพื่อยกระดับทักษะความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านรัฐบาลดิจิทัล นอกจากนี้จากอำนาจและหน้าที่ข้างต้นสามารถศึกษาอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เพิ่มเติมได้จาก ("พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2561," 2561) หมวด 1 การจัดตั้ง วัตถุประสงค์ หน้าที่และอำนาจ มาตรา 8</p>	<p>ซึ่งหน่วยงานทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน สพร.จะเป็นส่วนที่สร้างความมั่นใจให้กับหน่วยงานเหล่านั้นว่าระบบใหญ่ๆจะสามารถเชื่อมโยงกันได้ โดยออกมาตรฐาน อย่างเช่นในเรื่องของข้อมูล การทำงาน รวมถึงการทำ One Stop Service อีก ทั้งสพร. มีบทบาทในการสร้างมาตรฐานหลักสูตร สร้างความร่วมมือ เครือข่าย และมีหลักสูตรที่ให้เลือกรเรียนมากมาย มีลักษณะเป็นหลักสูตรวิชาที่ในบางหลักสูตรมีการเรียนแบบระยะยาว หรือมีการเรียนเฉพาะบางวิชา”</p>
<p>สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม)</p>	<p>สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล หรือ DEPA มีอำนาจหน้าที่ตาม ("พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2559," 2559)โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ</p>	<p>สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล เป็นหน่วยงานในสังกัดของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จัดทำแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล วิจัยนโยบาย ดัชนี รายงาน</p>

หน่วยงาน ภาครัฐ	หน้าที่และอำนาจ	บทบาทต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล
อยู่ภายใต้สังกัด กระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจ และสังคม)	ส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลให้สอดคล้อง กับนโยบายและแผนระดับชาติว่า ด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม และทำความเข้าใจและ ร่วมมือกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในกิจการที่ เกี่ยวกับการดำเนินการตาม วัตถุประสงค์ของสำนักงานส่งเสริม เศรษฐกิจดิจิทัล อีกทั้งการส่งเสริม เศรษฐกิจดิจิทัลและอุตสาหกรรม หรือนวัตกรรมดิจิทัล ให้หมายความ รวมถึงอุตสาหกรรมหรือนวัตกรรมใน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างหรือ เผยแพร่เนื้อหาผ่านทางสื่อที่เป็น ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความมั่นคงของ ประเทศด้วย ซึ่งสามารถศึกษาข้อมูล เพิ่มเติมได้จาก (พระราชบัญญัติการ พัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560, 2560) มาตรา 35	สถานการณ์ และติดตามความก้าวหน้า เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลใน อนาคต รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนการ ลงทุน ร่วมมือกับบุคคลอื่นหรือ ประกอบกิจการเกี่ยวกับอุตสาหกรรม หรือนวัตกรรมดิจิทัลและส่งเสริมและ พัฒนาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ประยุกต์ใช้ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรม และชุมชน สังคมและท้องถิ่น ตลอดจน ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการ เกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนและ บุคลากรด้านอุตสาหกรรมและ นวัตกรรมดิจิทัลให้สอดคล้องกับ ความต้องการของประเทศ ซึ่งเป็นคำ สัมภาษณ์ที่ว่า “มีบทบาทในการเตรียม คน เป็นการมองถึงภาพใหญ่ของเรื่อง บุคคล โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ บุคคลดิจิทัลกับบุคคลทั่วไปที่ต้องมี ทักษะดิจิทัล สิ่งที่ทำเป็นส่วนใหญ่ เป็น การส่งเสริมให้กับสถาบันที่ดำเนินการ ด้านดิจิทัล ให้สามารถดำเนินการได้ มากขึ้น รวมถึงนำ Blockchain มาช่วย สร้างความโปร่งใสของภาครัฐ และ ณ ปัจจุบันบทบาทที่ทางหน่วยงานกำลัง

หน่วยงาน ภาครัฐ	หน้าที่และอำนาจ	บทบาทต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล
		<p>ดำเนินการคือ “Scholarship Fund” โดยหลักเป็นเรื่องของการพัฒนากำลังคนที่ขาดแคลนให้สามารถทำงานตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรมได้”</p>
<p>สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) วิชาชีพ (องค์การมหาชน)</p>	<p>สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) มีอำนาจหน้าที่ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2554 มีฐานะเป็นหน่วยงาน ทำหน้าที่พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ สนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพให้ได้มาตรฐานสากล การรับรององค์การที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ รวมถึงเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้สามารถศึกษารายละเอียดได้จาก ("พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนา</p>	<p>สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (สคช.) ร่วมจัดกับสำนักงานก.พ. จัดทำมาตรฐานอาชีพ มาตรฐานทักษะของข้าราชการ มีการจัดทำทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งมีการจัดทำรอบและประเมินทักษะของข้าราชการทุกชั้น/ตำแหน่ง โดยข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องทำการประเมินตนเอง (Self Assessment) โดยแบ่งตามข้อกำหนดที่สำนักงานก.พ. แบ่งไว้ ด้วยการทำข้อสอบและการดำเนินการประเมินทักษะดิจิทัลที่ทาง ส.ค.ช. ออกแบบการประเมิน ตลอดจนสนับสนุนการรับรองทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “มีบทบาทด้านการประเมินความรู้ ซึ่งได้ร่วมจัดกับสำนักงานก.พ. จัดทำมาตรฐานอาชีพ มาตรฐานทักษะของข้าราชการ โดยเป็นความร่วมมือกัน</p>

หน่วยงาน ภาครัฐ	หน้าที่และอำนาจ	บทบาทต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล
	รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2561," 2561)ตามที่ปรากฏในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128 ตอนที่ 21 ก หน้าที่ 5 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2554	ของ 3 หน่วยงาน ซึ่งทาง สคช. มีการทำการประเมิน Self Assessment ของข้าราชการทุกชั้น/ตำแหน่ง โดยข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องทำการประเมินตนเอง โดยแบ่งตามที่สำนักงานก.พ. แบ่งไว้"

ที่มา: ตารางจัดทำขึ้นโดยผู้วิจัย

โดยหน่วยงานทั้ง 6 หน่วยงาน เป็นหน่วยงานที่ร่วมมือกันในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐในด้านทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาและส่งเสริมการขับเคลื่อนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีความร่วมมือ ในการจัดทำแนวทางการขับเคลื่อนพัฒนา ซึ่งสามารถจัดเป็น 3 กลุ่มดังตารางที่ 6 ได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

ตารางที่ 6 บทบาทของหน่วยงานต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

บทบาทด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ของบุคลากรภาครัฐ	หน่วยงานภาครัฐที่ร่วมมือดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมสนับสนุนและดำเนินการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล - จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม พัฒนาสื่อเครื่องมือ เทคนิค และวิธีการพัฒนาเพื่อ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) 2. สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม 3. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (ส.พ.ร.) 4. สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมอยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม)

บทบาทด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ของบุคลากรภาครัฐ	หน่วยงานภาครัฐที่ร่วมมือดำเนินการ
สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนา ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและ บุคลากรภาครัฐ	
- พัฒนาการบริหารกำลังคนสำหรับ ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ภาครัฐ เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการ ปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และให้ สามารถดำเนินตามบทบาทและ พฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการ ปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล	1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล เรือน (ก.พ.) 2. สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจและสังคม
- จัดทำรายละเอียดทักษะด้านดิจิทัลของ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ พร้อมทั้ง จัดให้มีการประเมินทักษะด้านดิจิทัล ให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ตามที่ ก.พ. กำหนด	1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล เรือน (ก.พ.) 2. สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)
- สร้างและพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน หรือให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดย ผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและ กระบวนการทำงานหรือให้บริการโดยนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และการเชื่อมโยง การทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงานโดย ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล เรือน (ก.พ.) 2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (ก.พ.ร.)
- ติดตามผลและประเมินการดำเนินงาน โดยพิจารณาตาม Agenda Base	

บทบาทด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ของบุคลากรภาครัฐ	หน่วยงานภาครัฐที่ร่วมมือดำเนินการ
- การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐเพื่อสร้างรัฐบาล แบบเปิด	

ที่มา: ตารางจัดทำขึ้นโดยผู้วิจัย

ด้วยบทบาทของหน่วยงานที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นตัวแสดงของรัฐเพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐให้มีทิศทางในการขับเคลื่อนตามบริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การประสานงานและการทำงานแบบบูรณาการของหน่วยงานในการร่วมกันดำเนินการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นสำหรับสนับสนุนการดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยการกำหนด “จุดเน้นการพัฒนาภาครัฐ” ซึ่งเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (Learning and Development) ที่เป็นกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 -2565) จำนวน 4 เรื่องได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

- (1) การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation)
- (2) การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยง เป็นบูรณาการ และการสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบ (Creating Alignment and Accountability)
- (3) การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ (Driving Innovation)
- (4) การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ (Creating Partnership and Relationship)

จากที่กล่าวข้างต้น พบว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เกิดทักษะด้านดิจิทัล รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพมี 6 หน่วยงาน ประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และมีหน่วยงานสนับสนุนทั้งข้อมูล แนวทาง นโยบาย การปฏิรูประบบการทำงาน การติดตามและการ

ประเมินผล ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (ส.พ.ร.) และ สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

ทั้งนี้ จากเป้าหมายของการกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ว่าด้วยหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารและพัฒนารับราชการบุคคล และหน่วยงานที่มีภารกิจด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ รวมทั้งจัดดำเนินการเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐตามที่ได้มีการจัดแบ่งกลุ่มได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลตามที่ ก.พ. กำหนดถึงทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะว่า บุคลากรภาครัฐกลุ่มใดควรได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลด้านใดบ้าง เพื่อให้สามารถดำเนินตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรภาครัฐร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำมาวิเคราะห์ได้ว่า ด้วยบริบทการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญมากต่อช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานภาครัฐที่จำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อก้าวให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อวิธีการทำงานของบุคลากรภาครัฐ โดยหน้าที่และบทบาทที่รับผิดชอบเป็นไปตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งมีความแตกต่างกัน และสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล จัดว่าเป็นงานที่มีความซับซ้อน มีจำนวนบุคลากรมาก เมื่อเป็นเช่นนั้นการทำงานเพียงหน่วยงานเดียวในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรทั้งหมดของภาครัฐจึงเป็นไปได้ยาก เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรนั้น ไม่ใช่เพียงการจัดการฝึกอบรมเท่านั้น แต่หมายถึงการที่ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมสามารถนำความรู้ ทักษะต่างๆ จากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งกระบวนการพัฒนานั้นเริ่มตั้งแต่การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคคล ตลอดจนการติดตามและประเมินผล ซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่ดึงความสามารถของแต่ละบุคคลให้กลายเป็นความสามารถของทีม อีกทั้งช่วยแก้ปัญหาได้ดีกว่าและมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของลักษณะงานที่ต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การจัดระบบงาน กระบวนการแก้ปัญหาและการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ลักษณะ

การทำงานของหน่วยราชการทั้ง 6 จึงเป็นการดึงความสามารถของแต่ละหน่วยงานออกมาเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจ และภารกิจความรับผิดชอบที่ต่างกัน (Woodcock & Francis, 1994)

จากความแตกต่างทางด้านบทบาทหน้าที่ ภารกิจของแต่ละหน่วยงานนี้เอง จึงกล่าวได้ว่าการร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของหน่วยงาน และหากมอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบทั้งหมดของกระบวนการ จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่อาจพบเจอกับความล้มเหลวได้ เนื่องจากว่า หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจะมองไม่เห็นถึงจุดอ่อนของบุคลากร แนวทางปฏิบัติ หรือระบบการปฏิบัติงานได้อย่างถ่องแท้ ต้องอาศัยมุมมองจากผู้เชี่ยวชาญหลายส่วน อาทิ หากมีการมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐทั้งหมดเพียงหน่วยงานเดียว แนวทางในการพัฒนาอาจไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยที่ว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเชี่ยวชาญเรื่องบุคคลภาครัฐ รับผิดชอบในการพัฒนา แต่ไม่เชี่ยวชาญในด้านข้อมูลด้านเทคโนโลยีเท่ากับกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม หรือ เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลไม่เท่ากับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) หรือแม้กระทั่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ไม่เชี่ยวชาญด้านระบบการปฏิบัติงานเทียบเท่าสำนักงานพัฒนาระบบราชการ จึงเป็นเหตุผลที่ว่า หน่วยงานภาครัฐจากหลายส่วนจึงมีความจำเป็นต้องร่วมมือกันในการวางแผน กรอบแนวทางปฏิบัติสำหรับการพัฒนา ตลอดจนการติดตามและประเมินผล เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐให้ไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยการดำเนินการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐตามบทบาทของหน่วยงานภาครัฐที่มีลักษณะการทำงานด้วยกัน มีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของดีลาฮาเย (Delahaye, 2005b) ที่มีการกล่าวถึงในบทที่ 2 ว่าการสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้ เป็นการขยายเครือข่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้มีรูปแบบการดำเนินงานที่หลากหลาย ดังนั้นการแสวงหาความร่วมมือและอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญจากหน่วยงาน องค์กร สถาบันวิชาการ หรือสถาบันวิชาชีพต่างๆ ที่มีความเชี่ยวชาญ เรียกได้ว่าเป็น “การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้” ที่จะช่วยให้องค์กรสร้างการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรได้ครวละจำนวนมากหรือได้ตามความต้องการ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้จัดว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเมื่อมีการรวมกลุ่มและเกิดกระบวนการกลมกล่อมเกลาทางสังคม

(Socialization) มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share) ซึ่งต่างฝ่ายต่างเผยแพร่ความรู้ (Externalization) ผ่านการแสดงความคิดเห็น การสอนงาน การนำเสนอหรือการถ่ายทอดเป็นผลงาน เขียน เอกสาร จากนั้นรวบรวมประเด็น หมวดย่อย หรือแขนงวิชาต่างๆ ร้อยเรียงเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับการจัดการความหลากหลาย โดยพิจารณาจากบทบาทของหน่วยงานภาครัฐที่มีการกำหนดกรอบหรือนโยบาย แนวทางในการพัฒนาทักษะดิจิทัล และยังมีการกำหนดมาตรฐานทักษะของบุคลากรภาครัฐ เป็นตัวกำหนดเพื่อใช้สำหรับการประเมิน ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานั้นจะช่วยป้องกันการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เสมอภาคได้ ความหลากหลายมีทั้งแตกต่างจากสังกัดคนละกลุ่มหรือคนละพวก หากมีการบริหารความหลากหลายได้จะสามารถดึงเอาส่วนดี หรือคุณลักษณะพิเศษและเอกลักษณ์ของแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ เป็นการดึงเอาศักยภาพที่หลากหลายบุคคลที่ซึ่งทำงานร่วมกันมาใช้ประโยชน์สูงสุดอย่างสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม ในบริบทการนำนโยบายไปปฏิบัติของประเทศไทย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐโดยเฉพาะ เพราะฉะนั้นความหลากหลายของหน่วยงานที่รับผิดชอบร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐ มักเป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ก่อให้เกิดปัญหาในการแปลงนโยบายสู่รูปแบบการปฏิบัติ ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับการพัฒนารัฐบาลให้มีรูปแบบเป็นรัฐบาลดิจิทัลของทางสหภาพยุโรป อาทิ ประเทศสวีเดน (OECD, 2018) จะพบว่า การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย รัฐบาลได้มีการกำหนดคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในด้านการประเมินติดตามและการประเมินโครงการดิจิทัลและการลงทุนด้านไอซีทีในภาครัฐ โดยเป็นบทบาทของหน่วยงานใหม่ในแง่ของการประเมินการลงทุนด้าน ICT ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสนับสนุนความพยายาม จากการมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดระบบการใช้กลไกการปรับปรุงแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจ อันเป็นความพยายามที่ช่วยในการบังคับใช้การปฏิบัติตามด้วยดิจิทัล แนวทางนโยบายของรัฐบาลและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดโดยรัฐบาล ซึ่งการที่มีหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาด้านดิจิทัล เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถสังเกตได้จากการรายงาน Digital Economy and Society Index Report 2019 ในด้าน Human Capital Digital Inclusion and Skills ของ European Commission (European Commission, 2019) ที่กล่าวว่าประเทศสวีเดนเป็นหนึ่งในประเทศที่มีดัชนีชี้วัดด้านสมรรถนะทางด้านดิจิทัลที่มีความก้าวหน้าเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันเรื่องดิจิทัลทั้ง 5 มิติ ที่มากที่สุด ในสหภาพยุโรป หรือแม้กระทั่งประเทศออสเตรเลียที่มีการจัดตั้ง Innovation & Business

Skills Australia (IBSA) (IBSA, 2013) ซึ่งเป็นหนึ่งในสาขาวิชาชีพที่ได้รับทุนจากรัฐบาลออสเตรเลีย เพื่อให้ข้อมูลเชิงอุตสาหกรรมแบบบูรณาการและคำแนะนำแก่รัฐบาลเกี่ยวกับการพัฒนาแรงงานและความต้องการด้านทักษะ ซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ออกแบบหลักสูตรการพัฒนาและทำการประเมินทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตั้งแต่การสร้างความตระหนักรู้ตลอดจนการสร้างทักษะด้านดิจิทัลให้กับพลเมืองของประเทศออสเตรเลีย

4.2 ผลการวิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรสามารถกำหนดประเด็นการวิเคราะห์ 2 ประเด็น ประเด็นแรกคือกระบวนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ประกอบด้วย การประยุกต์ใช้การฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการพัฒนาความสามารถ ทักษะ และความรู้ของบุคลากรภาครัฐ ประเด็นที่สองคือผลของกระบวนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

4.2.1 กระบวนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

กระบวนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีมีส่วนประกอบทั้งหมด 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนแรก การกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ และส่วนที่สอง เนื้อหาเกี่ยวข้องกับแนวทางและหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

4.2.1.1 การกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

การกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐที่ชัดเจนนั้น ถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย และจากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐนั้น มีกรอบแนวทางปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถ 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล อันประกอบไปด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

มิตินี้ 1 ว่าด้วยเรื่องการเรียนรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set)

มิตินี้ 2 ว่าด้วยเรื่องการเข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set)

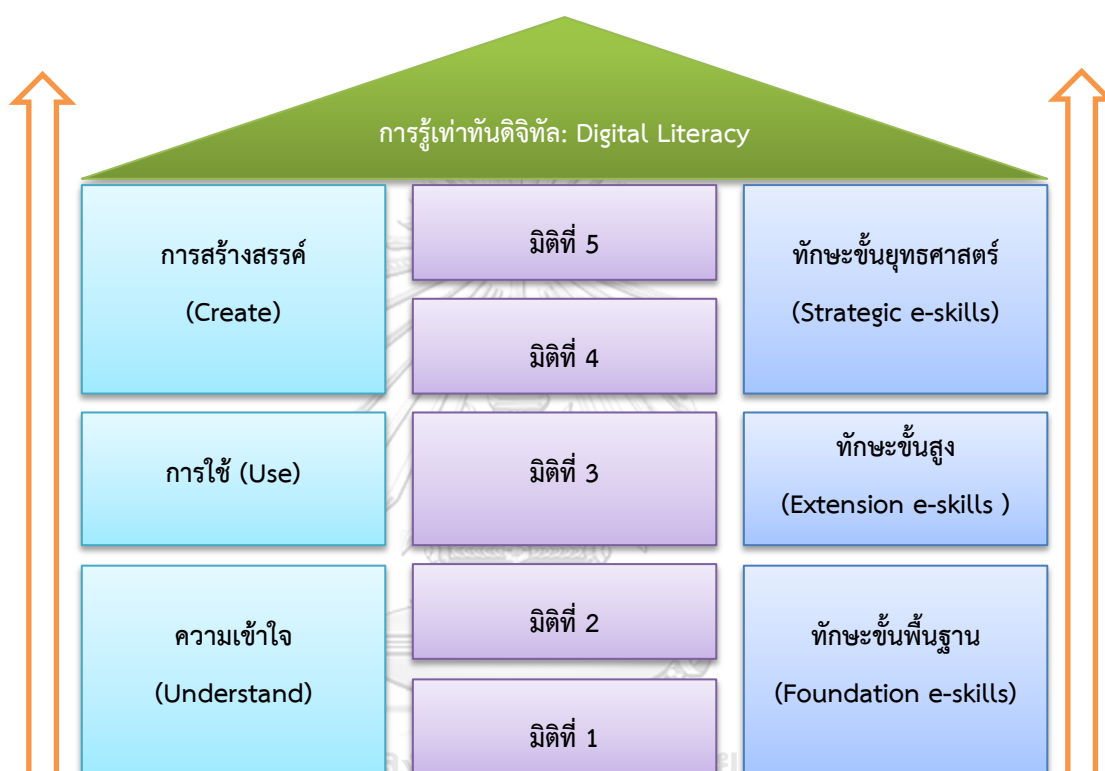
มิตินี้ 3 ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set)

มิตินี้ 4 ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set)

มิตินี้ 5 ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กลุ่มและสร้างสรรค์ และเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set)

จากข้อมูลการแบ่งกลุ่มมิติทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล เมื่อศึกษาถึงรายละเอียดพบว่า มีความสอดคล้องกับตัวแบบการเรียนรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy Model) ซึ่งมีพื้นฐานจากการรายงานของคณะทำงานด้านการรู้หนังสือดิจิทัลของสหราชอาณาจักร, กรอบแนวคิดการเรียนรู้เท่าทันดิจิทัลสำหรับชาวยุโรปและเจนกินส์ และคณะ (MediaSmarts, 2015) และตามการแบ่งระดับทักษะด้าน ที่มาร์คัส โบวล์ส (Marcus Bowles, 2013) ที่ได้มีการกล่าวไว้ในบทที่ 2 มีการเสนอเนื้อหาไว้ตามคำอธิบายความหมายระดับของทักษะดิจิทัลและชุดทักษะการเรียนรู้เท่าทันดิจิทัลและระดับสมรรถนะที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ เพื่อให้เห็นภาพชัดเจน ผู้วิจัยขอเสนอในรูปแบบตารางเปรียบเทียบข้อมูล ดังรายละเอียดภาพที่ 8

ภาพที่ 8 แสดงถึงการเปรียบเทียบความสอดคล้องของมิติการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลกับตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy Model) (MediaSmarts, 2015) และการแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy and E-skill Levels) ของ มาร์คัส โบวล์ (Marcus Bowles, 2013)



1. ตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัลจากรายงานของคณะทำงานด้านการเรียนรู้หนังสือสื่อดิจิทัลของสหราชอาณาจักร (SmartMedia, 2005)
2. มิติการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 (2017)
3. การแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy and E-skill Levels) ของ มาร์คัส โบวล์ (2013)

ดัดแปลงจาก: ตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัลที่ 1, มิติการพัฒนาทักษะตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 และการแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัลของมาร์คัส โบวล์

จากภาพเบื้องต้น ชี้ให้เห็นว่าการรับรู้และเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 2 ส่วนได้แก่ ทักษะแรกทักษะพื้นฐานและการใช้งาน ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นที่ระดับทักษะดิจิทัลโดยทั่วไป และทักษะส่วนที่สองเป็นทักษะและการพัฒนาขั้นสูง ซึ่งเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน

และศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการรักษาและการเติบโตของสภาพเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ซึ่งจากภาพสามารถอธิบายได้ตามการวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องกับตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัล จำแนกได้ 3 ส่วน ดังนี้

มิติที่ 1 ว่าด้วยเรื่องการรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วยกลุ่มทักษะเดี่ยวได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) และ**มิติที่ 2** ว่าด้วยเรื่องการเข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน ประกอบด้วยกลุ่มทักษะเดี่ยว ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set) มีลักษณะสอดคล้องกับตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัลในส่วนของความเข้าใจ และจัดว่าเป็นทักษะขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการแบ่งระดับการรู้เท่าทันดิจิทัลของมาร์คัส โบวล์ส์

มิติที่ 3 ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา ประกอบด้วยสองกลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set) มีความสอดคล้องกับตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัลในส่วนของ การใช้ และจัดว่าเป็นทักษะขั้นสูงตามแนวคิดการแบ่งระดับการรู้เท่าทันดิจิทัลของมาร์คัส โบวล์ส์

ส่วน **มิติที่ 4** ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์การ ประกอบด้วย สองกลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set) และ **มิติที่ 5** ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและสร้างสรรค์ และเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วยกลุ่มทักษะเดี่ยว ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set) สอดคล้องกับตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัลในส่วนของ การสร้างสรรค์ และจัดว่าเป็นทักษะขั้นยุทธศาสตร์ตามแนวคิดการแบ่งระดับการรู้เท่าทันดิจิทัลของมาร์คัส โบวล์ส์ ปรากฏในบทที่ 2 ซึ่งสามารถเปรียบเทียบรายละเอียดได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบรายละเอียดการกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย
กับการแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัลตามแนวคิดของมาร์คัส โบวล์

การกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยโดย สำนักงานก.พ.	การแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัล ตามแนวคิดของมาร์คัส โบวล์
<p>มติที่ 1 ว่าด้วยเรื่องการเรียนรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี มีกลุ่มทักษะเดียวได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p>ทักษะขั้นพื้นฐาน (Foundation e-skills)</p>
<p>มติที่ 2 ว่าด้วยเรื่องการเข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน มี 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล</p>	
<p>มติที่ 3 ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร และกลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ</p>	<p>ทักษะขั้นสูง (Extension e-skills)</p>
<p>มติที่ 4 ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ และกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล</p>	<p>ทักษะขั้นยุทธศาสตร์ (Strategic e-skills)</p>
<p>มติที่ 5 ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กลุ่มและสร้างสรรค์ และเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล</p>	

ที่มา: ตารางจัดทำขึ้นโดยผู้วิจัย

จากการกำหนดมติเพื่อการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ผู้วิจัยพบว่า การกำหนดทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นมติต่าง ๆ นั้น เป็นลักษณะของการจำแนกเพื่อให้เกิดการตระหนักรู้และนำไปสู่กระบวนการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ โดยครอบคลุมตั้งแต่ความเข้าใจ การใช้ จนกระทั่งการสร้างโครงสร้าง และเมื่อมี

บุคลากรภาครัฐได้รับการพัฒนาด้านทักษะดิจิทัล จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวังและง่ายต่อการติดตาม ประเมินผลหลังจากมีการปรับเปลี่ยนรัฐบาลให้อยู่ในบริบทของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ และประการสำคัญอีกสิ่งจากลักษณะกระบวนการเตรียมความพร้อมด้านการแบ่งทักษะเป็นมิติต่างๆ มีความครอบคลุมตั้งแต่ความเข้าใจ การใช้ จนกระทั่งการสร้างความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการกำหนดมิติด้านทักษะดิจิทัลตามตัวแบบด้านการเรียนรู้สื่อดิจิทัลของสหราชอาณาจักร กรอบแนวคิดการรู้เท่าทันดิจิทัลสำหรับชาวยุโรป พร้อมทั้งแนวคิดการแบ่งระดับดิจิทัลของเจนกินส์ รวมถึงการแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัลของมาร์คัส โบวล์ส ที่กล่าวแล้วในบทที่ 2 จากตัวแบบที่กล่าวมานั้น เป็นตัวแบบที่มีการยอมรับและนำไปประยุกต์ใช้มากสำหรับสหภาพยุโรป และจากผลรายงานของ Digital Economy and Society Index Report 2019 (European Commission, 2019) พบว่า ในมิติทุนมนุษย์ด้านดิจิทัลของประเทศในแถบยุโรป ได้รับการยอมรับจากทั่วโลกว่ามีการพัฒนาด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ ประเทศเอสโตเนีย มีคะแนนด้านทุนมนุษย์เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลสูงเป็นอันดับต้นๆ ในภูมิภาคยุโรป โดยเป็นประเทศที่มีการพัฒนาประเทศจากประเทศที่มีความยากจน สู่ประเทศที่มีการประกอบธุรกรรมผ่านดิจิทัล แม้ว่าพลเมืองจะไม่ได้อยู่ในประเทศ แต่สามารถดำเนินการธุรกรรมต่างๆผ่านระบบดิจิทัลทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งส่งผลให้คุณภาพของชาวเอสโตเนียดีขึ้นมาก

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้มีการจัดกลุ่มบุคลากรภาครัฐออกเป็น 6 กลุ่ม 18 บทบาทตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล¹¹ ซึ่งการแบ่งกลุ่มนั้นไม่ใช้การแบ่งจำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่งของข้าราชการ แต่เป็นการแบ่งตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ว่อยากเห็นภาครัฐมีรูปร่างลักษณะเป็นอย่างไร และบอกถึงกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มคนที่แยกจากกลุ่มบุคลากรในภาครัฐทั้งหมดที่จะต้อง มีบทบาทและมีพันธกิจร่วมกันในการขับเคลื่อนให้เกิดรัฐบาลดิจิทัล ตามเอกสารมติคณะรัฐมนตรี¹² (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ดังนี้

¹¹ ตามรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 4 บทที่ 4

¹² เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

กลุ่มแรกเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Executive) คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีขึ้นไป ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางนโยบายของหน่วยงานภาครัฐ

คนกลุ่มที่สองเป็นกลุ่มของผู้อำนวยการกอง (Management) คือ ที่ดำรงตำแหน่งนำนโยบายจากฝ่ายบริหารมาสู่การปฏิบัติ

คนกลุ่มที่สามคือ ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) คือ ผู้ที่ทำงานนโยบายงานวิชาการ และงานวิจัยต่างๆที่ต้องใช้องค์ความรู้และข้อมูลในการทำงาน

คนกลุ่มที่สี่ คนกลุ่มที่ทำงานด้านบริการ (Service) คือ ผู้ที่ให้บริการและอำนวยความสะดวกต่างๆให้กับประชาชน

คนกลุ่มที่ห้า เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) คือ เป็น “ผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กร” ที่สามารถบริหารโครงการ หรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาสร้างสรรค์และออกแบบระบบอัจฉริยะให้แก่หน่วยงาน

คนกลุ่มสุดท้ายคือคนกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ (Others) เป็นกลุ่มงานทั่วไปที่ไม่สามารถจำแนกได้ตาม 5 กลุ่มข้างต้น

ทั้งนี้ บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้มีการกำหนดไว้ทั้งหมด 18 บทบาท เป็นการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 3 ระยะ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565 เนื่องจากว่าคนแต่ละกลุ่มที่อยู่ในต่างหน่วยงาน อาจมีบทบาทและลักษณะงานที่มีความแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานมีพัฒนาการด้านดิจิทัลไปถึงระยะไหน ทำให้มีการปรับนิยามในเรื่องของหน่วยงานภาครัฐ

จากการแบ่งกลุ่มบุคลากรภาครัฐออกเป็น 6 กลุ่ม 18 บทบาทนี้ สื่อให้เห็นว่าการพัฒนาด้านดิจิทัลมีการวางแผนเป็นโครงร่างโดยยึดการจัดกลุ่มบุคลากรและบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังไว้ เปรียบเสมือนเป็นการกำหนดเป้าหมายที่บุคลากรภาครัฐต้องเข้าใจและมองเห็นเป็นสิ่งเดียวกันว่าอะไรคือพันธกิจที่ภาครัฐต้องดำเนินการ หรือที่สามารถเข้าใจตรงกันว่าภารกิจที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้นคือสิ่งใด ซึ่งถือว่าเป็นพันธกิจร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐ (Shared Vision) เป็นที่แน่ชัดว่า “วิสัยทัศน์ร่วม” หรือ “Shared Vision” จะช่วยให้เกิดความเข้าใจจุดมุ่งหมายของหน่วยงานภาครัฐทุกๆหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ และพันธะสัญญาร่วมกันทุกหน่วยงานของภาครัฐ แล้วยังเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ทุกคนในภาครัฐตระหนักถึงความสำคัญและมีสำนึกแห่ง

จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นพันธกิจร่วมของบุคลากรภาครัฐไทย ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เริ่มมีความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน แต่การเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัตินั้น ยังไม่มีความแพร่หลายของการนำแนวทางการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนของหน่วยงาน

ลักษณะการแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการพัฒนาทักษะดิจิทัลออกเป็น 6 กลุ่ม จากการศึกษาข้อมูลผ่านการให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“จากการแบ่งบุคลากรภาครัฐ 3 ล้านกว่าคน ตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ออกเป็นมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 ซึ่งในมติคณะรัฐมนตรีนั้น จะกล่าวถึงทิศทางของการพัฒนาในระยะ 5 ซึ่งมีการปักหมุดไว้ว่าภายใน 5 ปี อยากเห็นภาครัฐมีหน้าตาออกมาเป็นแบบไหน และบอกถึงกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มคนที่แยกจากกลุ่มคนในภาครัฐทั้งหมด ออกเป็น 6 กลุ่มหลักๆ เป็นการวางไว้ว่าทั้ง 6 กลุ่มจะต้องมีบทบาทและมีพันธกิจร่วมกันที่จะขับเคลื่อนให้เกิดรัฐบาลดิจิทัล และมีองค์การแบบ 3 ชั้นและวิธีการของการพัฒนา สำนักงาน ก.พ.มองว่า ในยุคดิจิทัลจะต้องเป็นแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งทุกคนจะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562b)

แสดงให้เห็นว่า การแบ่งกลุ่มบุคลากรภาครัฐข้างต้นเป็นการแบ่งกลุ่มตามบทบาทและลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทั้งหมด โดยมีการแยกตามโครงสร้างและลักษณะงาน ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้อำนวยการ เป็นกลุ่มที่นำนโยบายของฝ่ายบริหารลงไปสู่การปฏิบัติ และ กลุ่มที่ 3 – 5 มีการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ คนที่เป็น IT กับ Non – IT ทั้งนี้กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มคนทำงานด้านนโยบายและวิชาการ คือ คนที่ต้องใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการทำงาน การตัดสินใจ อย่างเช่น กลุ่มคนที่ทำงานด้าน R&B วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเป็นหลักประกอบการปฏิบัติงาน กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้ให้บริการ เป็นกลุ่มคนที่ทำหน้าที่ในการให้บริการ อำนวยความสะดวก โดยการปฏิบัติหน้าที่หลักๆ คือการทำหน้าที่ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การใช้ทักษะในการสื่อสาร โดยจะรับรู้ในด้านความต้องการของประชาชนที่ชัดเจน และกลุ่มสุดท้าย กลุ่มอื่นๆ เป็นกลุ่มที่ไม่สามารถจัดอยู่ใน 5 กลุ่มหลัก

ได้ อาทิ ศิลปิน คีตศิลปิน นายช่าง เป็นต้น และที่สำคัญการจัดกลุ่มดังกล่าวข้างต้น เป็นการจัดกลุ่มที่ยึดหลักจากลักษณะงานเป็นตัวบ่งบอก เป็นตัวกำหนดว่า บุคลากรมีความจำเป็นที่ต้องมีความสามารถด้านไหน และต้องการพัฒนาทักษะด้านไหน ดังนั้นถ้าใช้โครงสร้างแบบเดียวจากกลุ่มข้าราชการพลเรือนเป็นหลัก ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐส่วนอื่นก็จะมีคามยากลำบากในการนำแนวทางการพัฒนาด้านทักษะต่างๆไปประยุกต์ใช้ หากมีการแบ่งตามลักษณะงาน ทำให้เป็นรูปแบบทั่วไปมากกว่า

4.2.1.2 แนวทางและหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) โดยจากข้อมูลการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรภาครัฐ ซึ่งคำสัมภาษณ์กล่าวว่า

“การดำเนินการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ มีการดำเนินงานอยู่ในขั้นตอนแรกที่เป็นขั้นตอนของระยะเริ่มต้น (Early Stage) ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในแง่ของการพัฒนาบุคลากร เป็นเพียงการสร้างความรู้ถึงความสำคัญของอิทธิพลของบทบาทดิจิทัลเทคโนโลยีที่เข้ามาทำงานในราชการอย่างไร” ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562b)

“กระทรวงดิจิทัลฯ ได้นำแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มาปรับใช้ เนื่องจาก บุคลากรของกระทรวงดิจิทัลฯ มีความสอดคล้องตามเป้าหมาย คือ เป็นผู้ทำงานตามนโยบายและวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล โดยการดำเนินงานของกระทรวงดิจิทัลฯ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ แนวทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีทักษะดิจิทัล” ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2561)

“สพร. ได้มีการดำเนินการร่วมกับสำนักงาน ก.พ. เป็นคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งดูแลในเรื่องของ “คนในภาครัฐ” รวมทั้งจับมือกับสถาบันพัฒนาคุณวุฒิวิชาชีพ ที่เป็นตัวบ่งบอกมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งทั้ง 3 หน่วยงาน ได้มีการตกลงร่วมกันที่จะวางกรอบเรื่องพัฒนา “Digital Skills” ของคนภาครัฐ ซึ่งสิ่งที่ดำเนินการคือว่า ภาครัฐจะต้องยกทักษะดิจิทัลด้านไหนบ้าง ซึ่งมี 5 มิติ” ผู้อำนวยการของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2561)

“เมื่อมองในเชิงทักษะ หรือเรื่องของ Digital Literacy หรือความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลในระดับต่างๆของบุคลากรภาครัฐที่จะต้อง มี และอีกอย่างก็บุคลากรภาครัฐควรต้องมี เป็นเรื่องของกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Cyber Security หรือเรื่องของ Personal Data Protection ไม่อย่างนั้นภาครัฐเองอาจจะเป็นฝ่ายที่ทำผิดกฎหมายตั้งแต่ความถูกต้องของ ข้อมูลจนกระทั่งการนำไปใช้ที่ผิดวัตถุประสงค์ของการจัดเก็บ ซึ่งมีความจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับกฎหมาย” ผู้อำนวยการของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2562)

“เรื่องการพัฒนาทักษะดิจิทัล โดยสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (สคช.) ประเมินความรู้ โดยร่วมจัดกับสำนักงาน ก.พ. จัดทำมาตรฐานอาชีพ มาตรฐานทักษะของข้าราชการ ซึ่งทาง สคช. มีการทำการประเมิน Self Assessment ของข้าราชการทุกชั้น/ตำแหน่ง โดยข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องทำการประเมินตนเอง โดยแบ่งตามที่สำนักงาน ก.พ. แบ่งไว้” รองผู้อำนวยการของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (สคช.), 2562)

ในเรื่องของการพัฒนานั้นส่วนใหญ่ยังคงอยู่ที่ภาพรวมอยู่เท่านั้น ซึ่งระยะเริ่มต้น (Early Stage) นั้น เป็นระยะที่หน่วยงานภาครัฐมีการเตรียมความพร้อมสู่การเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลภายใน ส่วนราชการระดับกระทรวง หรือหน่วยงานภายในหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเริ่มการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชน (Work and Service Process Redesign) เป็นเป้าหมายที่ภาครัฐได้วางไว้ให้เกิดขึ้นในช่วง 1-2 ปีแรกตามเอกสารมติคณะรัฐมนตรี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

อีกทั้ง เมื่อศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล พบว่าการวางแนวทางสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ได้มีมาตรการการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ ซึ่งใช้กรอบแนวทางการปฏิบัติทั้งหมดของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐในการที่จะเข้าไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยสมบูรณ์ โดยจากคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“มาตรการการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ เป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสำนักงาน ก.พ. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพองค์การมหาชน เป็นการร่วมกันทำสิ่งที่เรียกว่าเป็นมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อไปสู่ Digital Thailand ซึ่งจุดนี้จะเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ใช้กรอบแนวทางการปฏิบัติทั้งหมดของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐในการที่จะเข้าไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562b)

ทั้งนี้ พบว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐมี 3 แนวทางหลักในการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเจอร์รี ดับเบิลยู. กิลลีย์, สตีเวน เอ. เอ็กแลนด์ และเมย์คูนิก กิลลีย์ (Jerry et al., 2002) ได้มีการนำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยมีส่วนที่คาบเกี่ยวกัน 3 ส่วนใหญ่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler, 1970) ประกอบด้วย (1) การพัฒนาที่เน้นตัวบุคคล (Individual development) เป็นการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการศึกษา (Education) ผ่านกระบวนการจัดการฝึกอบรม (Training) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย (2) การพัฒนางาน (Job development) เป็นการพัฒนางานที่ถูกจัดไว้คู่กับกิจกรรมการฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงาน ด้วยวิธีการอบรม บรรยาย การฝึกปฏิบัติงานจริงในที่ทำงาน (On-the-Job training) เน้นการดูแลพัฒนาบุคคลให้เติบโตก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพในระยะยาว และ (3) การพัฒนาองค์กร (Organization development) ซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการและการสร้างการปรับตัวขององค์กรให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตามรายละเอียดที่ปรากฏในบทที่ 2

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้อำนวยการ¹³ ของหน่วยงานทั้ง 6 หน่วยงานอันประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, สำนักงานสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) กล่าวถึงการออกแบบแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งแนวทางที่พบมีทั้งหมด 3 แนวทาง ประกอบด้วย **แนวทางแรก** เป็นประเด็นและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโดยการบูรณาการระหว่างกลุ่มผู้บริหาร ผู้อำนวยการกอง ผู้ปฏิบัติงานและนักไอที ร่วมเรียนรู้และเติมเต็มซึ่งกันและกัน **แนวทางที่สอง** การสร้างขีดความสามารถ (Build a capacity) ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน HRD E-Learning หรือจากการสอนงานและ**แนวทางที่สาม** เป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสำนักงาน ก.พ. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ องค์การมหาชน ในการร่วมกันดำเนินการจัดทำมาตรฐานการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ สามารถแสดงรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แนวทางแรก เป็นประเด็นและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโดยการบูรณาการระหว่างกลุ่มผู้บริหาร ผู้อำนวยการกอง ผู้ปฏิบัติงานและนักไอที ร่วมเรียนรู้และเติมเต็มซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างระบบดิจิทัลของหน่วยงาน ผ่านวิธีการฝึกอบรม ซึ่งการจัดฝึกอบรมจัดเป็นกลยุทธ์ที่มีโครงสร้าง (Structured learning strategies) ตามแนวคิดของดีลาฮาเย อย่างหนึ่งโดยเพื่อให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรม ไปพร้อมกับการบรรยายเนื้อหาหลัก แล้วจึงสรุป ดำเนินการจนกระทั่งเนื้อหาครบสำหรับการนำเสนอ ประกอบกับการบรรยาย เป็นกลยุทธ์การเรียนรู้ที่มีโครงสร้างลักษณะหนึ่ง ซึ่งเป็นวิธีที่นำมาใช้กันมากที่สุด (Delahaye & Smith, 1998) ทั้งนี้ การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ จะมีการมุ่งเน้นผู้บริหารระดับสูง ที่ต้องเป็นผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ และคนอีกกลุ่มที่สำคัญ คือกลุ่มผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) หรือ “กลุ่ม Change Agent” ต้องทำหน้าที่ดูแลการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งเรื่องของการทบทวน การกำหนดตำแหน่ง (Positioning) วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และยุทธศาสตร์ (Strategy)

¹³ จากการสัมภาษณ์หัวข้อ (ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล, 2561) จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้อำนวยการจากหน่วยงานจำนวน 6 หน่วยงาน

เพื่อไปสู่เป้าหมายการเป็น Connected Government และ Open Government จนกระทั่งเป็น องค์การที่สร้างสรรค์ (Digital Government)

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนผนวกกับการศึกษาเอกสารเรื่องทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนรัฐบาล เป็นรัฐบาลดิจิทัล การกำหนดการเรียนรู้ของบุคลากรภาครัฐไทย ได้มีการนำรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนา 70:20:10 มาปรับใช้(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ซึ่งหมายความว่า ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เป็นวิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน และร้อยละ 10 เรียนรู้จากการฝึกอบรม เป็นการนำรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนา 70:20:10 ตามแนวคิดของมอร์แกน แม็คคอล,ไมเคิล ลอมบาร์โดและโรเบิร์ต อีเซจเจอร์ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2559) มาประยุกต์เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล โดยการกำหนดจัดเป็นโครงการในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

โครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Project)

จากการศึกษาข้อมูลทางเอกสารพบว่า เป็นโครงการที่สำนักงาน ก.พ. และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์กรมหาชน) (สำนักงานก.พ. ; สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ(องค์กรมหาชน), 2560) ได้มีความตระหนักร่วมกันถึงความจำเป็นในการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ตามทิศทางและนโยบายของรัฐบาล และเล็งเห็นถึงโอกาสและความท้าทาย ของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลในโลกยุคปัจจุบัน ที่ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของรัฐ จะต้องเผชิญในปัจจุบัน และในอนาคตอันใกล้ ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับภาครัฐและประเทศ โดยในระยะเริ่มต้น เห็นควรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital Literacy ซึ่งเป็นหนึ่งในเจ็ด ทักษะด้านดิจิทัลที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐควรมี และสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง

โครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Project) มีกิจกรรมที่สำคัญที่จะดำเนินงานในระหว่างเดือนกรกฎาคม - ธันวาคม 2560 ประกอบด้วย การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการตระหนักรู้เกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้เกี่ยวกับ

ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และการแนะแนวการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เท่าทันและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาปรับใช้ ด้วยเครื่องมือการประเมินตนเอง (Digital Literacy Self-Assessment Test) การจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) การประเมินทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลตามมาตรฐานสากล และสื่อการเรียนรู้แบบออนไลน์ รวมทั้ง การจัดการทดสอบทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับผู้ใช้อินเทอร์เน็ต (IT Users) โดยใช้เครื่องมือการประเมินที่ได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับสากลและการจัดการทดสอบสมรรถนะทางด้านไอซีที ทั้งนี้ ภายในโครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Project) มี ICDL Workforce Basics เป็นหลักสูตร วุฒิบัตร ซึ่ง ICDL ที่ตรงกับมาตรฐานคุณวุฒิสมรรถนะทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พื้นฐานระดับ 1 กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) และ 2 กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set) ที่กำหนดไว้โดย สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) อย่างครบถ้วนและใช้ในโครงการประเมินด้านทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ ที่สำนักงาน ก.พ. ระบุเกี่ยวกับ ICDL Workforce Basics เป็น หลักสูตร ICDL Computer and Online Basics เป็นพื้นฐานของระบบคอมพิวเตอร์และระบบออนไลน์ มี 2 ส่วนได้แก่ Computer Basics ว่าด้วยเป็นการทดสอบความรู้พื้นฐานคอมพิวเตอร์ ทั้งในด้าน Hardware และ Software ในหัวข้อหลัก และความรู้พื้นฐานของผู้ใช้งานคอมพิวเตอร์ และ Online Basics ว่าด้วยการเป็นการทดสอบความรู้ด้านการใช้อีเมลล์ และอินเทอร์เน็ต ได้แก่ E-mail, Web Browser, Upload-Download ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการติดต่อสื่อสารในปัจจุบัน

โครงการพัฒนาต้นแบบการพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างระบบดิจิทัลภาครัฐ จากการใช้ สัมภาษณ์จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่ว่า

“โครงการพัฒนาต้นแบบการพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างระบบดิจิทัลภาครัฐ เป็น โครงการต้นแบบของการสร้างและพัฒนาากำลังคนและถอดบทเรียนออกมา ซึ่งในการทำ กรม บังคับคดีคือหน่วยงานต้นแบบ”

จากข้างต้นชี้ว่า โครงการพัฒนาต้นแบบการพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างระบบดิจิทัลภาครัฐ ณ ปัจจุบันเป็นเพียงที่ร่วมดำเนินการกับกรมบังคับคดี ณ ปัจจุบันยังคงเป็นเพียงโครงการต้นแบบของการสร้างและพัฒนาากำลังคน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีบทบาทช่วยส่งเสริมผ่านการวาง Road map ของการพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยนำเรื่องของ Digital Transformation เข้ามาประยุกต์ใช้และสอนเรื่องของไอที (Information Technology: IT) ในด้านของข้อมูล, แอปพลิเคชัน และเรื่องของโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ต่างๆด้วย ซึ่งถือเป็น **prototype model**¹⁴ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562b) โดยเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมจำนวน 10 วันแบบไม่ต่อเนื่อง โดยระหว่างการฝึกอบรมมีการมอบหมายงาน (Assignment) ให้ลงมือปฏิบัติ ผ่านการให้โจทย์จากอธิบดีกรมบังคับคดีประมาณอาทิตย์ที่ 5-6 โจทย์คือการมีรูปแบบการบริการแบบใหม่ ซึ่งบุคลากรของกรมบังคับคดีสามารถเขียนแอปพลิเคชันเองได้ โดยผู้เข้าร่วมฝึกอบรมนำไอเดียและข้อมูลมาเขียนแอปพลิเคชัน ซึ่งจัดเป็นโครงการระยะสั้นมีระยะเวลาดำเนินการ 3-4 เดือน ทั้งนี้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดจากการที่ผู้บริหารกรมบังคับคดีซึ่งระบุตัวว่าควรเป็นใครบ้าง ประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมายกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Executive), ระดับผู้อำนวยการกอง (Management), ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic), ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) และผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) ทั้งจากสายงานหลักสายงานสนับสนุนของกรมบังคับคดีและจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า การดำเนินงานโครงการนี้มีการดำเนินงานเพียงรุ่นแรกและรุ่นเดียว มีจำนวนผู้เข้าร่วม 40 คนต่อโครงการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 และ ณ ปัจจุบัน พ.ศ. 2562 อยู่ในระหว่างถอดบทเรียน

สำหรับแนวทางแรกนี้เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ซึ่งมีการกำหนดอยู่ที่ร้อยละ 10 ตามจากกรอบกำหนดการเรียนรู้การพัฒนา 70: 20: 10 ทั้งนี้การพัฒนาในรูปแบบการจัดโครงการฝึกอบรม มีการเน้นที่ที่การฝึกอบรมในห้องเรียน การประชุม และสัมมนา ที่ถูกนำมาปรับใช้กับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ซึ่งแนวทางข้างต้น เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะความชำนาญ เพื่อเป็นการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นการมุ่งให้เกิดการ

¹⁴ จัดเป็นโครงการต้นแบบ โดยการสร้างต้นแบบ เป็นพัฒนาการที่รวดเร็วและเป็นการทดสอบการทำงานของแบบจำลอง (Model) สามารถสำรวจการออกแบบ ทดสอบตามทฤษฎี หรือยืนยันประสิทธิภาพก่อนที่จะเริ่มต้นโครงการดังกล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญมากในการพัฒนานวัตกรรม

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการฝึกอบรมถือว่าเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทางหนึ่งเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ บทบาท ภารกิจของหน่วยงาน เพื่อสอดคล้องกับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

แนวทางที่สอง การสร้างขีดความสามารถ (Build a capacity) จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารเรื่องการพัฒนาข้าราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-LEARNING) (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2561) ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการจากหน่วยงานทั้ง 6 หน่วยงาน พบว่า บุคลากรของภาครัฐและการปรับวิธีคิดของการทำงานที่ให้เกิดการยอมรับรูปแบบการทำงานแบบใหม่ ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตร เรียนรู้ผ่าน E-Learning ที่เป็นอีกหนึ่งกลไกที่สามารถเลือกเรียนได้ตามเวลาที่สะดวก และมีหลักสูตรที่หน่วยงานมีการจัดในลักษณะ In House Training เฉพาะหน่วยงาน รวมทั้งดึงคนจากภายนอกองค์กรเข้ามาเพื่อเติมเต็มช่องว่างให้ทันการณ์ เป็นการทำให้คนที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูงที่เข้าสู่ระบบราชการ ทั้งนี้สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมออนไลน์หรือ HRD e-Learning สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้อำนวยการ ประกอบไปด้วย หลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ, หลักสูตรหมวดการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Development) การบริหารอย่างมืออาชีพ, หลักสูตรหมวดกฎหมายและระเบียบราชการ, หลักสูตรหมวดการพัฒนาทักษะ (Skill Development) ทักษะทางการคิด, หลักสูตรหมวดการทำงานเป็นทีม การเข้ารับการฝึกอบรมออนไลน์ในแต่ละหลักสูตรนั้นมีจำนวน 300 คนต่อหนึ่งหลักสูตร ซึ่งรวมถึงหมวดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและการส่งเสริมนวัตกรรมซึ่งเป็นหมวดที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับดิจิทัลทั้งหมดซึ่งรวมทั้งหมด 6 หมวด เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติราชการของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้อำนวยการ ให้สามารถมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของตนเองผ่านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีรายละเอียดดังนี้

หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-LEARNING) (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน(สพข.), 2562) เป็นหลักสูตรอบรมออนไลน์ที่เป็นความต้องการร่วมของส่วนราชการเพื่อเพิ่มศักยภาพของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้ระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ หลักสูตรการวางแผนกลยุทธ์ และการวิเคราะห์โครงการ ชุดหลักสูตรการพัฒนากระบวนทัศน์และคุณลักษณะข้าราชการ, ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มี

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนา กับบุคลากรภาครัฐที่สามารถพัฒนา ศักยภาพตนเองได้ตลอดเวลา จัดดำเนินการโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

นอกจากหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะและหลักสูตรทั่วไปแล้ว สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้มีการปรับปรุงวิชาสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ ออนไลน์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งแสดง รายละเอียดได้ดังตารางที่ 8 (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2561)

ตารางที่ 8 รายวิชาใหม่สำหรับการฝึกอบรมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

หมวดวิชา	รายวิชา
การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความมั่นคงปลอดภัยบนอินเทอร์เน็ต และการปฏิบัติตน สำหรับข้าราชการยุคดิจิทัล 2. การใช้ Microsoft Excel เพื่อการบริหารข้อมูล 3. Data Visualization 4. Data Visualization 2 5. Data Analytics 6. Digital Literacy 7. Digital Code of Merit
การส่งเสริมนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. นวัตกรรมกับการทำงานภาครัฐ 2. การขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร (Driving Innovation in Organization)

ที่มา: ตารางจัดทำขึ้นโดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 8 ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนากลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการผ่านระบบ อีเลิร์นนิ่ง (E-LEARNING) มีการกำหนดวิชาสำหรับการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการจำแนกได้ 2 หมวด ได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและการส่งเสริมนวัตกรรม จากรายวิชาทั้ง 2 หมวดที่เพิ่มนี้เป็นการเล็งเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการ ปฏิบัติงานได้ ถือเป็นการพัฒนาทั้งในแง่ของกระบวนการทัศน์และคุณลักษณะของข้าราชการที่ควรจะเป็น

เพื่อสอดคล้องกับตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ของตนเองจากการสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและการรู้เท่าทัน (Digital Literacy) ทั้งในเรื่องของประโยชน์และโทษของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ตามเป้าหมายของการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้วางไว้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้สามารถนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐและการให้บริการภาครัฐที่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติราชการ ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร การสร้างงานที่มีมูลค่าสูง ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และตรงต่อความต้องการของประชาชน

อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษาหลักสูตรของ HRD e-Learning ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานก.พ. พบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน(สพข.), 2562) เริ่มมีการนำหลักสูตรที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรม, คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ, Data Visualization, Digital Literacy และ Data Analytics ซึ่งเกี่ยวข้องการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย ด้วยรายวิชาในหลักสูตร HRD e-Learning หมวดการพัฒนาทักษะ (Skill Development) มีการเพิ่มหัวข้อที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลไว้ 2 ส่วน คือการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและการส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย โดยจัดการฝึกอบรมผ่านการนำระบบการเรียนรู้ E-Learning มาประยุกต์ใช้การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ซึ่งการจัดการฝึกอบรมผ่านระบบการเรียนรู้ E-Learning ผู้ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมออนไลน์ต้องเป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการเวลาในการอบรม รวมทั้งศึกษาวิธีการใช้งานระบบด้วยตนเองจากข้อมูลที่แสดงไว้ที่ Website และทดลองใช้จริงในระบบ

นอกเหนือจากการ มีหลักสูตรการฝึกอบรม (In-Class Training) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) แล้ว ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้มีการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้และจัดให้มีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลโดยการจัดแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสาน อาทิ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training) การเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้และสอนงานผู้อื่น (Learning from Others และ Coaching and Development Others) ซึ่งเป็นผลผลักดันให้แต่ละหน่วยงานมีการเคลื่อนไหวจัดทำแนวทางในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐสำหรับหน่วยงานของตนเอง

ตามขอบเขตภารกิจของแต่ละกระทรวง โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงของการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน อาทิ จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลฯ และกลุ่มอำนวยการของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พบว่า

“สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้มีวิธีการพัฒนาข้าราชการหรือบุคลากรโดยใช้วิธี “On the Job Training” โดยเรียนรู้งานจากการช่วยทำงานและเรียนรู้งานไปพร้อมกัน จากตัวอย่างที่ชัดเจน กระทรวงดิจิทัลฯ ก็มีการเรียนรู้ผ่าน online ที่เรียกว่า “MOOC” เป็นการทำงานร่วมกันกับมหาวิทยาลัยหลายๆแห่ง โดยมีหลักสูตรที่หลากหลาย ซึ่งจะสามารถออกแบบได้ว่า สนใจที่จะศึกษาเรื่องใดและจัดเวลาสำหรับการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์ (online) ด้วยตนเอง รวมถึงมีการสอบตลอดจนการใช้วิธีตามแนวคิดของเอกชนในการสร้างเครือข่ายพัฒนาบุคลากร” (กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2561)

และ

“การจัด work shop ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเป็นการออกแบบกระบวนการแก้ไขปัญหาตามโจทย์ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยผ่านการระดมความคิด อีกทั้งมีบทบาทในการสร้างมาตรฐานหลักสูตร สร้างความร่วมมือเครือข่ายและมีหลักสูตรที่ให้เลือกรเรียนมากมาย มีลักษณะเป็นหลักสูตรวิชาที่ในบางหลักสูตรมีการเรียนแบบระยะยาว หรือมีการเรียนเฉพาะบางวิชา” (กลุ่มผู้อำนวยการของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2561)

แนวทางที่สองนี้ มีความสอดคล้องกับการเรียนรู้และการพัฒนา 70: 20: 10 ที่ว่าร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงานและร้อยละ 20 เป็นวิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน โดยเป็นแนวทางในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้าฝึกอบรมและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภาครัฐให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้ระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถปรับทัศนคติในการยอมรับการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการตระหนักรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน

โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคลและระดับหน่วยงาน และด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้วยการนำกลยุทธ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (unstructured learning strategies) (Delahaye & Smith, 1998) มาปรับใช้โดยเป็นการเรียนรู้ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือการลงมือปฏิบัติ (action learning) การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) (Elizabeth et al., 2016) และด้วยความเปลี่ยนแปลงของพัฒนาการด้านดิจิทัลเทคโนโลยี การใช้อินเทอร์เน็ตจึงเป็นแหล่งการเรียนรู้ในรูปแบบของ Social Media ที่มีการส่งผ่านข้อมูลที่มามากมาย อีกทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสในการทำงานให้กับบุคลากรได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งแนวทางที่สอง สามารถช่วยประหยัดงบประมาณในการจัดฝึกอบรม ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และเป็นการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรภาครัฐสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา

แนวทางที่สาม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้ข้อมูลว่า แนวทางที่สามนี้เป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสำนักงาน ก.พ. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพองค์การมหาชน เป็นการร่วมกันดำเนินการจัดทำมาตรฐานการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ซึ่งเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ใช้กรอบแนวทางการปฏิบัติทั้งหมดของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐในการที่จะเข้าไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ ซึ่งในส่วนนี้ทางสำนักงาน ก.พ. กำหนดสิ่งที่เรียกว่าเป็นประเด็นและแนวทางออกเป็น 4 ประเด็นและแนวทาง 14 วิธีการที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อน ซึ่งมีหนึ่งประเด็นและแนวทางเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ มุ่งเน้นที่การพัฒนากลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561b) และมีอีกหนึ่งประเด็นและแนวทางที่เกี่ยวข้อง รวมเป็น 2 ประเด็นและแนวทางสำหรับการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ประกอบด้วย

ประเด็นและแนวทางที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์ ประกอบด้วย 3 วิธีการ ได้แก่ (1) การปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ (2) การเตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานให้มีความสามารถในการนำองค์กรสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ และ (3) การพัฒนาและเตรียมผู้บริหาร CIO ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ และ **ประเด็นและแนวทางที่ 4 การสร้างระบบนิเวศน์เพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน** ประกอบด้วย 4

วิธีการ ได้แก่ (1) การปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบ เพื่อรองรับการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (2) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาส และความคุ้นเคย รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในสถานที่ทำงาน (3) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น “สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้” ที่มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน อย่างเป็นระบบ และ (4) การยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนารวมทั้ง การประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ

แนวทางที่ 3 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ยังพบอีกว่า

“การปรับเปลี่ยนโครงสร้างวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งจากแต่เดิมระบบราชการมีลักษณะเป็นแบบ *Stand Alone* แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบแค่ข้อมูลของหน่วยงานตนเอง ซึ่งปัจจุบันมีการพัฒนาอยู่ในระยะที่ 2 คือ *Connected Silo* มีการเชื่อมกันอย่างน้อยหนึ่งหน่วยงานกับหนึ่งหน่วยงานและกำหนดตัวชี้วัด โดยได้มีการวางแผนถึงระยะที่ 3 ซึ่งหน่วยงานจะมีลักษณะแบบ *Inter-connected Silo* ผ่านการมีสื่อกลางเป็น *Standard Protocol* ในการเชื่อมข้อมูล ซึ่งจะนำไปสู่การเชื่อมข้อมูลทั้งหมด และการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลต้องอยู่บนพื้นฐานของ *Standard Protocol* แล้วระยะสุดท้ายเกิด *Analytic System* อันจะนำไปสู่การตัดสินใจในทางนโยบายในเรื่องต่างๆ ที่สามารถใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมได้ และตรงกับความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น”

ผู้บริหารระดับสูงสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562)

อีกทั้งจากการเข้าร่วมสังเกตการณ์ในงานสัมมนา “ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล” ภายใต้แนวคิด “3D” : D1 Digital , D2 DATA, D3 Design¹⁵ ที่ทางหน่วยงานสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2562) ได้จัดขึ้นมี

¹⁵ เมื่อวันที่ 18 - 19 มกราคม 2562 ณ ลานอีเดน ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ เพื่อนำเสนอผลงานเกี่ยวกับบริการดิจิทัลจากภาครัฐ

การกล่าวถึงการนำ Blockchain¹⁶ มาประยุกต์ใช้ในการสร้างความโปร่งใสของภาครัฐ ซึ่งพบว่า การใช้ระบบ blockchain มาสนับสนุนการปฏิบัติงานของภาครัฐเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะนำรัฐบาลไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งระบบ blockchain จะสามารถช่วยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของข้อมูลและป้องกันข้อมูลของตนเอง ซึ่งเป็นระบบที่สามารถรู้ได้ว่าใครเข้ามาดูข้อมูลของตนเองบ้าง อาทิ ประเทศเอสโตเนีย ที่มีการนำระบบ blockchain มาประยุกต์ใช้กับการยื่นเอกสาร จากสมัยก่อนที่ต้องยื่นเอกสารจำนวนมากกับภาครัฐ และประชาชนก็ไม่สามารถรับรู้ได้ว่ามีใครเห็นข้อมูลส่วนตัวบ้าง โดยตั้งแต่ปี 2014 ประเทศเอสโตเนียได้มีระบบออนไลน์ในการสมัครเป็นประชากรของประเทศเอสโตเนียได้ นอกจากนี้ ในประเทศเอสโตเนียมีการใช้ธุรกรรมออนไลน์มากกว่า 10 ปีรวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วย อีกทั้งจากการเข้าร่วมงานสัมมนาวิชาการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดขึ้นนั้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561a) พบว่า เจ้าหน้าที่รัฐจำเป็นต้องมีความสามารถในการก้าวให้ทันโลก มีความมุ่งมั่นพร้อมทั้งตั้งใจงานแน่วแน่ในการปฏิบัติงานราชการอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงาน พร้อมทั้งมีความสร้างสรรค์ ในการก่อให้เกิดระบบการปฏิบัติงานใหม่ๆ ซึ่งรวมถึงการเชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานภาครัฐผ่านนวัตกรรมใหม่ๆ พร้อมทั้งจากการเข้าร่วมการประชุมสัมมนาที่ทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2561, 2562) จัดขึ้นชี้ว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับวิธีการทำงาน ดังนั้นบุคลากรในหน่วยงานต่างๆจึงต้องมีความรู้ ความสามารถที่สามารถรองรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีภายในหน่วยงานได้

จากแนวทางทั้งสามส่วน ชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของการเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐทั้งสามด้าน ประกอบด้วย การพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนางาน และการพัฒนาองค์การตามตัวแบบ ซึ่งมีความจำเป็นต้องสอดคล้องกันเป็นระบบลูกโซ่เพื่อให้มองเห็นทิศทางในอนาคต โดยการปรับตัวให้สามารถสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

¹⁶ Blockchain คือ เทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลแบบ Shared Database หรือที่รู้จักกันในชื่อ “Distributed Ledger Technology (DLT)” โดยเป็นรูปแบบการบันทึกข้อมูลที่รับประกันความปลอดภัยว่าข้อมูลที่ถูกบันทึกไปก่อนหน้านี้ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขได้ ซึ่งทุกผู้ใช้งานจะเห็นข้อมูลชุดเดียวกันทั้งหมด โดยใช้หลักการ Cryptography และความสามารถของ Distributed Computing เพื่อสร้างกลไกความน่าเชื่อถือ (Yermack, 2017)

ภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงานภาครัฐได้ และเมื่อนำมาวิเคราะห์กับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler, 1970) ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาที่เน้นตัวบุคคล (Individual development) การพัฒนางาน (Job Development) และ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler และแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐที่จัดเตรียมให้กับบุคลากรภาครัฐไทย

	กรอบแนวคิดการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler	แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล ของบุคลากรภาครัฐไทย
การพัฒนาที่เน้นตัว บุคคล (Individual Development)	- การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) โดยการศึกษา (education) คือ การสร้างความรู้เพื่องานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมายตามเส้นทางการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงาน	- หน่วยงานภาครัฐมีการกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ โดยมีการกำหนดบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง และกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะแรก (Early) ระยะที่สอง ระยะการพัฒนา (Developing) และระยะสุดท้าย ระยะการพัฒนาโดยสมบูรณ์ (Maturing) ผ่านการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาต่างๆ รวมทั้งการจัดงานต่างๆ ภายใต้การมีโครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Project) และโครงการพัฒนาต้นแบบการพัฒนากำลังคน เพื่อสร้างระบบดิจิทัลภาครัฐ

	กรอบแนวคิดการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler	แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล ของบุคลากรภาครัฐไทย
การพัฒนางาน (Job Development)	<p>- การพัฒนางาน (Job Development) เป็นงานที่บุคลากรทำอยู่ การพัฒนางานถูกจัดคู่กับกิจกรรมการฝึกอบรม (training) ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงาน ด้วยวิธีการฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยาย การฝึกปฏิบัติงานจริงในที่ทำงาน (on-the-job training) หรือด้วยการฝึกอบรมทางไกล (distance learning) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>- ด้วยจากกรอบการเรียนรู้และพัฒนารูปแบบ 70: 20: 10 พบว่าจากร้อยละ 10 เป็นการอบรมและร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ HRD e-Learning และร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้จากการสอนงาน ระบบที่เลี้ยง ของหน่วยงานต่างๆ</p>
การพัฒนาองค์การ (Organization Development)	<p>- การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นการทำให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาตามแนวคิดของ Nadler เน้นที่องค์การ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ ทั้งนี้ Nadler ใช้คำว่า การพัฒนาองค์การ (Organization development) ในภาพใหญ่ และใช้คำว่า การพัฒนา (development) ในความหมายที่มุ่งการพัฒนาปัจเจกบุคคลเพื่อ</p>	<p>- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งจากแต่เดิมระบบราชการมีลักษณะเป็นแบบ Stand Alone แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบแค่ข้อมูลของหน่วยงานตนเอง ซึ่งปัจจุบัน มีการพัฒนาอยู่ในระยะที่ 2 คือ Connected Silo มีการเชื่อมกันอย่างน้อยหนึ่งหน่วยงานกับหนึ่งหน่วยงานและกำหนดตัวชี้วัด โดยได้มีการวางแผนถึงระยะที่ 3 ซึ่งหน่วยงานจะมีลักษณะแบบ Inter-</p>

	กรอบแนวคิดการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler	แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล ของบุคลากรภาครัฐไทย
	จัดการเรียนรู้ให้กับบุคลากรที่ นอกเหนือจากการฝึกอบรมและ การศึกษา	connected Silo ผ่านการมี สื่อกลางเป็น Standard Protocol

ดัดแปลงจาก: *กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด แนดเลอร์*

(Jerry et al., 2002; Leonard Nadler, 1970)

แนวทางทั้ง 3 ส่วน มีความเชื่อมโยงกัน โดยแต่ละแนวทางสามารถอธิบายได้ดังนี้

แนวทางที่หนึ่ง พบว่าหากมองในระยะ 10 ปี ผู้เข้าร่วมโครงการในแต่ละโครงการสามารถประมาณการได้ว่า มีจำนวน 400 คนต่อหนึ่งโครงการ สำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากรภาครัฐทั้งหมด และหากว่าเมื่อเทียบกับจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 384,653 คน คิดเป็นร้อยละ 0.10 ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนที่น้อยมาก หากมีการมุ่งเน้นจำนวนที่กลุ่มระดับผู้บริหารสูง จำนวน 1,067 คน คิดเป็นร้อยละ 37.49 และกลุ่มอำนวยการ จำนวน 6,300 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 จะพบว่าจากการคาดการณ์ที่มุ่งเน้นกลุ่มบริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการที่เข้าร่วมโครงการ โดยรายชื่อที่ไม่ซ้ำกัน จำนวนผู้ที่ได้รับการพัฒนาถือว่ามีความน้อยมาก โดยเฉพาะกลุ่มผู้อำนวยการที่มีจำนวนเพียงร้อยละ 6.3 หากมีจำนวนที่น้อยมาก นั้นแสดงว่า การนำแนวทางการพัฒนาโดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมมาปรับใช้กับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพต่อการขับเคลื่อนให้ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ภายในระยะเวลา 10 ปี จากที่ได้มีการกำหนดกรอบการพัฒนา เนื่องจากว่า หากการพัฒนาบุคลากรภาครัฐได้จำนวนน้อย การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่มีการกำหนดบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยี จะไม่สามารถเป็นไปตามที่คาดหวังได้ หากบุคลากรภาครัฐทุกคนไม่สามารถมีความรู้ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่ตรงตามกรอบการพัฒนาได้ ซึ่งแนวทางที่ 1 พบว่า วิธีการของการพัฒนาทักษะดิจิทัลโดยเฉพาะที่มีการจัดผ่านโครงการมีจำนวน 2 โครงการ หนึ่งในโครงการดังกล่าว มีลักษณะกิจกรรมซึ่งเป็นหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมจำนวน 1 หลักสูตร ภายใต้โครงการพัฒนาต้นแบบการพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างระบบดิจิทัลภาครัฐ ซึ่งลักษณะกิจกรรมเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม โดยระหว่างการฝึกอบรมมีการมอบหมายงาน (Assignment) ให้ลงมือปฏิบัติ และอีกหนึ่งโครงการเป็นโครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Project) มี

กิจกรรมที่สำคัญที่จะดำเนินงานในระหว่างเดือนกรกฎาคม - ธันวาคม 2560 ประกอบด้วย การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการตระหนักรู้เกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้เกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และการแนะนำการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เท่าทันและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาปรับใช้ ด้วยเครื่องมือการประเมินตนเอง (Digital Literacy Self-Assessment Test) และจากการศึกษาพบว่า ตามทัศนคติของชาวญี่ปุ่น ที่ว่า วิธีการถ่ายทอดและสอนเทคโนโลยี การถ่ายทอดที่ดีที่สุดตามแนวคิดของชาวญี่ปุ่น (Hideo, 1990) เชื่อว่า การถ่ายทอดและสอนกันโดยตรง จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งและวิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้คือการปฏิบัติร่วมกัน อย่างไรก็ตาม จากจำนวนที่แสดงนั้น พบว่า จำนวนบุคลากรภาครัฐที่ได้รับการพัฒนานั้นไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

แนวทางที่สอง แนวทางนี้ภายในระยะเวลา 1 ปี มีผู้เข้าร่วมจำนวนประมาณ 1,500 คน โดยแบ่งเป็น 5 รุ่น รุ่นละ 300 คน เมื่อคิดเป็นระยะเวลา 10 ปี คาดการณ์ได้ว่ามีผู้ได้รับการพัฒนาประมาณ 15,000 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 จากจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญจำนวน 384,653 คน จากความคาดหวังมุ่งเน้นให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ มีจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละส่วน 1,500 คนต่อปี จะพบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจากจำนวนทั้งสิ้น 1,067 คน จะประสบความสำเร็จในการฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายบริหารภายในระยะเวลา 1-2 ปี และกลุ่มอำนวยการจากจำนวนทั้งสิ้น 6,300 คน และเมื่อมองตามกรอบจรรยาบรรณและกรอบการพัฒนาตามช่วงเวลาที่จะบุนระยะเริ่มต้น ช่วง 1-2 ปีแรก จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในมิติที่ 1 และมิติที่ 2 พบว่า การพัฒนากลุ่มอำนวยการจะไม่ประสบความสำเร็จตามกรอบที่ได้มีการวางเป้าหมายไว้ แต่หากจะฝึกอบรมจำนวนกลุ่มอำนวยการ ให้สำเร็จลุล่วงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาประมาณ 5 ปีเมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางในปัจจุบัน สำหรับการฝึกอบรมจำนวนบุคลากรกลุ่มอำนวยการ จากข้อมูลดังกล่าว จำนวนผู้ที่ได้รับการพัฒนาจากการคาดการณ์สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ มีแนวโน้มที่ดี ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จได้ สำหรับการฝึกอบรมกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ ซึ่งแนวทางที่สองควรเป็นแนวทางที่สามารถพัฒนาจำนวนข้าราชการและบุคลากรภาครัฐไทยได้จำนวนมาก เนื่องจากว่า การนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นจุดเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นวิธีที่สามารถพัฒนาบุคลากรให้เป็นไป

ตามเป้าหมายในทิศทางเดียวกันและอยู่บนมาตรฐานเดียวกัน และสำหรับข้อดีของการนำเทคโนโลยีหรือระบบการเรียนรู้ออนไลน์ที่เรียกว่า e-learning มาประยุกต์ใช้ เป็นแนวทางที่บุคลากรภาครัฐสามารถเข้าถึงได้จำนวนครั้งละมากๆ พร้อมทั้งมีความสะดวกที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกสถานที่

แนวทางที่สาม เป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสำนักงาน ก.พ. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพองค์การมหาชน การจัดทำมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ เมื่อบุคลากรมีความรู้เรื่อง Digital Literacy มากขึ้น ซึ่งเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ใช้ครอบคลุมแนวทางการปฏิบัติทั้งหมดของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐในการที่จะเข้าไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ เมื่อบุคลากรรู้สึกคุ้นเคย รู้สึกสบายใจที่จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับการปฏิบัติงานของตนเอง จะส่งผลให้บุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานให้รองรับกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ และหากมีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานและลักษณะหน่วยงานที่เมื่อผลสุดท้ายการที่รัฐบาลจะสามารถปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ นอกจากนี้ การดำเนินการแนวทางที่สาม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ตั้งเป้าหมายว่า ใน 3 ปีแรก การเป็น Connected Silo ต้องสำเร็จ ซึ่งภายใน 3 ปี ต้องมีการเชื่อมกันอย่างน้อยหนึ่งหน่วยงานกับหนึ่งหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัด โดยในช่วงที่ 2 (Connected Silo) จำเป็นต้องมี Standard Protocol เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้ Standard Protocol ปรับให้เป็นช่วงที่ 3 คือ Inter-connected Design ซึ่งจะสามารถนำไปสู่การเชื่อมต่อได้ทั้งหมด ต่อเมื่อช่วงสุดท้ายเกิดขึ้นเป็นช่วงการเกิดระบบการวิเคราะห์ (Analytic System) การตัดสินใจในทางนโยบายในเรื่องต่างๆ ก็จะสามารถใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมได้ ซึ่งจะแตกต่างจากปัจจุบัน อาทิ จากคำสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่ว่า

“ในการวิเคราะห์ถึงความยากจนของชาวนา เมื่อมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ความยากจนไม่ได้เกิดจากเหตุผลเดียวกันทุกคน ชาวนาบางครอบครัวอาจจนเพราะหัวหน้าครอบครัวไม่สบาย ไม่มีกำลังพอที่จะใช้ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้หรือจนจากที่ดินอยู่นอกเขตชลประทาน ระบบน้ำไปไม่ถึง เป็นต้น ซึ่ง ณ ปัจจุบันมีแอปพลิเคชันในการวิเคราะห์ที่เรียกว่า TPMAP โดยเป็นเทคโนโลยีทำให้ข้อมูลเป็นแบบ real-time

อัปเดตข้อมูลไว้ที่คลังข้อมูล (Data Bank) และทำการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics) ได้ตลอดเวลา” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562)

เมื่อมองถึงอนาคตในระยะ 10 ปี ตามกรอบการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ผู้วิจัยมองว่า การปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้นั้น บุคลากรภาครัฐควรมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และคุณลักษณะตามบทบาทและพฤติกรรมที่ได้กำหนดไว้ แต่หากเมื่อการพัฒนาบุคลากรพบว่ามีจำนวนน้อยกว่าที่ควรจะเป็น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรหาแนวทางเพิ่มเติมในการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มจำนวนและคุณภาพของบุคลากรภาครัฐโดยเฉพาะในด้านทักษะดิจิทัล เพราะหากรอเพียงการฝึกอบรมจากโครงการต่างๆ อาจไม่ทันการณ์ต่อความเปลี่ยนแปลง แม้ระบบการปฏิบัติงานจะสามารถปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบดิจิทัลได้ อาจมีการมุ่งเน้นการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์หรือ HRD e-Learning มากขึ้นโดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ ที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆในส่วนของ การขับเคลื่อนหน่วยงานให้รัฐบาลมีรูปแบบเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้สำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มบริหารระดับสูงนั้นเป็นกลุ่มที่กำหนดนโยบาย กฎระเบียบต่างๆที่เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐกลุ่มอื่นๆ และกลุ่มอำนวยการ เป็นผู้แปลงนโยบายสู่การเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมให้กับบุคลากรภาครัฐกลุ่มอื่นๆเช่นกัน แต่หากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการยังขาดความตระหนักรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับดิจิทัลแล้ว การขับเคลื่อนไปข้างหน้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามกรอบระยะเวลา 10 ปีนั้น จัดว่ามีโอกาสน้อยมากในการเกิดขึ้น และหากโชคร้ายกว่านั้นภาครัฐจะไม่สามารถขับเคลื่อนรัฐบาลให้กลายเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้

โดยสรุปแล้ว จากแนวคิดการพัฒนา 70:10: 20 พบว่า

แนวทางที่ 1 มีความสอดคล้องกับหลักการร้อยละ 10 ซึ่งเป็นการจัดโครงการจำนวน 2 โครงการ โครงการแรก เป็นโครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Project) ซึ่งเป็นโครงการกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐเกิดความตระหนักรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล และอีกโครงการ คือ โครงการพัฒนาต้นแบบการพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างระบบดิจิทัลภาครัฐ ส่วนหนึ่งของกิจกรรมคือการฝึกอบรมซึ่งมี 1 หลักสูตรเพื่อพัฒนากลุ่มเป้าหมายทั้ง 6 กลุ่มร่วมกัน

แนวทางที่ 2 มีความสอดคล้องกับหลักการร้อยละ 70 และร้อยละ 20 โดยร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-Learning ซึ่งมีจำนวนหลักสูตร 2 หลักสูตรหลักๆ และแบ่งแยกได้ 9 รายวิชา โดยหลักสูตรแรกการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล มีจำนวนรายวิชา 7 วิชา และหลักสูตรการส่งเสริมนวัตกรรมมีจำนวนรายวิชาจำนวน 2 วิชา เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้เท่าทันเทคโนโลยี และมีความสอดคล้องกับหลักการร้อยละ 20 ซึ่งเป็นการสอนงาน เป็นวิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน โดยเป็นแนวทางในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้าฝึกอบรมและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภาครัฐให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้ระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถปรับทัศนคติในการยอมรับการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการตระหนักรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน

ส่วนแนวทางที่ 3 เป็นการพัฒนาในรูปแบบของโครงสร้าง รูปแบบการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเชื่อมต่อข้อมูล ซึ่งจะนำไปสู่การเชื่อมต่อข้อมูลทั้งหมด และการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลต้องอยู่บนพื้นฐานของ Standard Protocol แล้วระยะสุดท้ายเกิด Analytic System อันจะนำไปสู่การตัดสินใจในทางนโยบายในเรื่องต่างๆ ที่สามารถใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมได้ และตรงกับความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น

ทั้งนี้ การวางแนวทางเพื่อการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบการพัฒนาบทบาทและพฤติกรรมตามที่คาดหวังในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัลทั้ง 3 ระยะตามกรอบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านทักษะดิจิทัล พบว่า หลักสูตรการพัฒนาตามแนวทางที่ 1 ว่าด้วยการพัฒนาผ่านการจัดการฝึกอบรม มีความจำเป็นต่อระยะการพัฒนาในระยะที่ 1 เนื่องจากว่าในแนวทางที่ 1 นี้เป็นการเน้นสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้เกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล แต่ไม่สามารถครอบคลุมทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทั้ง 3 ระยะ สำหรับแนวทางที่ 2 ว่าด้วยหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ เป็นการสร้างขีดความสามารถด้วยการเรียนรู้ผ่าน HRD e-Learning ซึ่งมีรายวิชาที่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาในด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักในการปรับเปลี่ยนรูปแบบรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ ซึ่งเป็นทักษะที่มีความจำเป็นต่อระยะที่ 2 ตามกรอบการพัฒนา เนื่องจากว่าในระยะที่ 2 บุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ที่จำเป็นต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นตามลักษณะรัฐบาลดิจิทัล

และกลุ่มผู้อำนวยการกอง ที่จำเป็นต้องมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มีรูปแบบเป็นดิจิทัลในระดับหน่วยงาน และแนวทางที่ 3 เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งการจะเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ ลักษณะของหน่วยงานภาครัฐควรมีรูปแบบ Inter-connected Silo ซึ่งมี Standard Protocol เป็นสื่อกลางในการเชื่อมต่อระบบ และเมื่อมองถึงอนาคตในระยะ 10 ปี ตามกรอบการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ผู้วิจัยมองว่า การปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้นั้น บุคลากรภาครัฐควรมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะตามบทบาทและพฤติกรรมที่ได้กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกันกรอบการแบ่งระยะการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านทักษะดิจิทัล โดยเมื่อกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรพบว่ามีจำนวนน้อยกว่าที่ควรจะเป็น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องออกแบบแนวทางเพิ่มเติมในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มจำนวนและคุณภาพของบุคลากรภาครัฐโดยเฉพาะในด้านทักษะดิจิทัล เพราะหากรอเพียงการฝึกอบรมจากโครงการต่างๆ อาจไม่ทันการณ์ต่อความเปลี่ยนแปลงแม้ระบบการปฏิบัติงานจะสามารถปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบดิจิทัลได้ แต่หากบุคลากรภาครัฐยังขาดความตระหนักรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับดิจิทัลแล้ว การขับเคลื่อนไปข้างหน้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามกรอบระยะเวลา 10 ปีนั้น จัดว่ามีโอกาสน้อยมากในการเกิดขึ้น และหากโชคร้ายกว่านั้นภาครัฐจะไม่สามารถขับเคลื่อนรัฐบาลให้กลายเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้

4.2.2 ผลของกระบวนการการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

ข้อมูลสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐไทยด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จากทั้งการฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเองที่มีการดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงถึงจำนวนผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมและการเรียนรู้แบบ HRD E-learning

หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย (คน)	จำนวนการ จัดการ ฝึกอบรม (รุ่น)	จำนวน ผู้เข้าร่วมการ ฝึกอบรม (คน)	จำนวน ข้าราชการ จำแนกตาม ประเภท ตำแหน่ง (คน)
การฝึกอบรมแบบ In – Class Training				
โครงการพัฒนาต้นแบบการ พัฒนากำลังคนเพื่อสร้าง ระบบดิจิทัลภาครัฐ	- ผู้บริหาร ระดับสูง (Executive) - ผู้อำนวยการ กอง (Management) - ผู้ทำงานด้าน นโยบายและงาน วิชาการ (Academic) - ผู้ทำงานด้าน บริการ (Service) - ผู้ปฏิบัติงาน เฉพาะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist)	รุ่นที่ 1	40	กลุ่มผู้บริหาร ระดับสูง จำนวน 1,067 คน และกลุ่ม ผู้อำนวยการ จำนวน 6,300 คน และกลุ่มอื่นๆ รวมกันจำนวน 377,286 คน รวมทั้งสิ้น: 384,653 คน

หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย (คน)	จำนวนการ จัดการ ฝึกอบรม (รุ่น)	จำนวน ผู้เข้าร่วมการ ฝึกอบรม (คน)	จำนวน ข้าราชการ จำแนกตาม ประเภท ตำแหน่ง (คน)
การฝึกอบรมแบบ E – Learning				
การฝึกอบรมแบบ HRD E-learning	- ทุกระดับ	15 รุ่น	4,500	กลุ่มผู้บริหาร ระดับสูง จำนวน 1,067 คน และกลุ่ม อำนวยการ จำนวน 6,300 คน และกลุ่มอื่นๆ รวมกันจำนวน 377,286 คน รวมทั้งสิ้น: 384,653 คน

ที่มา: ตารางจัดทำขึ้นโดยผู้วิจัย

จากการศึกษา ความสอดคล้องระหว่างหลักสูตรการฝึกอบรมและจำนวนกลุ่มเป้าหมาย จากทั้งสองส่วน พบว่า จำนวนกลุ่มเป้าหมายกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ ผู้ซึ่งเป็นผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมในแบบ In – Class Training จากโครงการพัฒนาต้นแบบการพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างระบบดิจิทัลภาครัฐ ทั้งนี้การสัมมนาเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2562 ระบุว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 จนกระทั่งปัจจุบัน พ.ศ. 2562 มีการดำเนินงานรุ่นแรกและยังคงเป็นเพียง prototype model และ

อยู่ในช่วงกำลังถดถอยเพื่อเป็นโครงการตัวอย่างสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัล รูปแบบการจัดฝึกอบรมนี้มีการนำเอารูปแบบ 60:40 มาใช้ คือ 60 ก็คือว่า การบรรยายต้องไม่เกินร้อยละ 60 และมีวิธีการอื่น วิธีการที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการอภิปราย (Discussion) การมอบหมายงาน (Assignment) หรือการปฏิบัติทดลองทำ (Action learning) อีกร้อยละ 40 อาทิ การนำเสนองานหน้าห้อง ซึ่งถือว่าเป็นหลักๆของกระบวนการ วิธีการ เมื่อเทียบกับจำนวนของบุคลากรภาครัฐฝ่ายข้าราชการพลเรือนสามัญและผู้ปฏิบัติงานในกระทรวง กรม และเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ จำนวน 384,653 คน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561b) ซึ่งเมื่อคิดเป็นจำนวนของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรูปแบบ In-Class Training ทั้งหมดนั้นมีจำนวนอยู่เพียง 40 คน ทั้งนี้ในหนึ่งหลักสูตรประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการคิดเป็นร้อยละ 0.54 จากจำนวนบุคลากรภาครัฐฝ่ายข้าราชการพลเรือนสามัญ เมื่อเทียบกับจำนวนของบุคลากรกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการจากจำนวน 7,367 คน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561b) และสำหรับการฝึกอบรมการเรียนรู้ผ่านระบบ HRD E-Learning จำนวนกลุ่มเป้าหมายผู้ซึ่งเป็นผู้เข้าร่วม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 จนกระทั่งปัจจุบัน โดยแยกเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1,067 คนและกลุ่มอำนวยการ จำนวน 6,300 คน ซึ่งเมื่อคิดเป็นจำนวนของผู้ผ่านการฝึกอบรมทั้งหมดโดยเมื่อกำหนดให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมคือกลุ่มผู้บริหารระดับสูง พบว่า วิธีการฝึกอบรมผ่านระบบ HRD e-Learning สามารถพัฒนากลุ่มผู้บริหารระดับสูงได้ แต่เมื่อมองถึงกลุ่มอำนวยการนั้น คิดเป็นร้อยละ 23.80 จากจำนวนกลุ่มอำนวยการทั้งหมดเนื่องจากว่า การจัดฝึกอบรมในรูปแบบ HRD e-Learning ในแต่ละปีมีการเปิดรับสมัครฝึกอบรมจำนวน 5 ครั้ง โดยแต่ละครั้งมีการกำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม 300 คนต่อการฝึกอบรมหนึ่งครั้ง

จำนวนผู้เข้าร่วมการพัฒนาทักษะดิจิทัลกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการทั้งหมดเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกรอบการพัฒนากลุ่มบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลข้างต้น ซึ่งให้เห็นว่าระยะเวลาภายใน 10 ปี กรอบการพัฒนาก็ถูกแบ่งออกเป็น 3 ระยะนั้นเป็นความคาดหวังของภาครัฐที่ได้วาดภาพหน่วยงานภาครัฐไว้ว่า ในแต่ละระยะต้องการให้ประเทศไทยก้าวไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้นั้นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการควรมีลักษณะอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มศักยภาพ แต่ทั้งนี้ผลการศึกษาพบว่าในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้มีการวางไว้นั้น มีการ

ดำเนินการปฏิบัติตามแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐตามมติ คณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล แต่เมื่อศึกษาถึงถึงภาพรวมของการพัฒนาบุคลากรว่ามีการดำเนินการถึงระดับใดแล้ว พบว่า ยังไม่มีการประเมินในภาพรวมของการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งการกำหนดกรอบการพัฒนาทั้ง 3 ระยะเป็นเพียงการกำหนดแนวทางภาพกว้างที่เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ด้วยการกำหนดกรอบการพัฒนา 3 ระยะ นี้ เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2560 ซึ่งตามกรอบแล้วสำหรับช่วงระยะแรก (Early State) มีการกำหนด 1-2 ปี ดังนั้น สำหรับปี 2562 หน่วยงานรับผิดชอบควรมีการติดตามถึงความคืบหน้าของกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล ว่าเมื่อมีกระบวนการพัฒนาแล้ว ผลของการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างไร ควรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภาครัฐ และเพื่อเป็นการพัฒนาได้ตรงจุดที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนาจการขาด จนกระทั่งเกิดการบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ หากไม่มีการติดตามและประเมินกระบวนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะไม่สามารถรู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน หรือจุดที่ควรปรับปรุงได้ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากหน่วยงานที่รับผิดชอบจะไม่รู้เลยว่า วิธี กระบวนการที่นำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมอย่างไรต่อการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้สามารถเป็นไปตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังได้ นอกจากนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบจะไม่สามารถเห็นถึงผลของการเปลี่ยนแปลงหรือไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐได้ ภาครัฐควรมีการติดตามผลระยะใกล้ชิด เนื่องจากในช่วงแรกเป็นระยะสำคัญ เป็นระยะในการที่ทุกคนต้องเริ่มตระหนักเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งแนวทางการพัฒนาในระยะแรกเป็นแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ และจะสามารถนำพาบุคลากรภาครัฐไปสู่การพัฒนาในระยะต่อไปได้หรือไม่ การพัฒนาในระยะแรกนั้นถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญ

ทั้งนี้สามารถนำมาซึ่งการสรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการของหน่วยงานที่มีบทบาทในการดำเนินการออกแบบกระบวนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลทั้ง 6 หน่วยงาน ได้ว่ากระบวนการตั้งแต่การวินิจฉัยถึงปัจจัยที่ส่งผลถึงสาเหตุของความจำเป็นในด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพิ่มขึ้น และยังแสดงถึงลักษณะการออกแบบด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐนั้น ตลอดจนการนำแนวทางไปสู่ขั้นตอนปฏิบัติและการติดตามผล ด้วยเหตุนี้เมื่อนำผลการสัมภาษณ์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านทักษะดิจิทัล ทั้ง 6 หน่วยงานมาศึกษากับแนวคิดด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ดีลาฮาเย (Delahaye, 2005b) สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงกระบวนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ตามแนวคิดของ Delahaye

แนวคิดทฤษฎีการ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของ Delahaye ตามลำดับขั้นทั้ง 4 ขั้นตอน	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	หน่วยงาน								
		1		2	3		4	5	6	
		1.1	1.2		3.1	3.2	4.1	4.2		
ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs investigation)										
สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร	ระบบการปฏิบัติงานของภาครัฐ ยึดติดกฎระเบียบ, กระดาษ	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กร	การเปลี่ยนแปลงทางด้าน เทคโนโลยีและนวัตกรรม	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓

แนวคิดทฤษฎีการ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของ Delahaye ตามลำดับขั้นทั้ง 4 ขั้นตอน	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	หน่วยงาน								
		1		2	3		4	5	6	
		1.1	1.2		3.1	3.2	4.1	4.2		
ช่วยให้พนักงานมี ความรับผิดชอบ ต่อการเรียนรู้ของ ตนเอง										
ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการปฏิบัติ (Implementation stage)										
ทักษะในการ กำหนด วัตถุประสงค์ (learning objective creating)	กำหนดแนวทางการพัฒนา ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐเพื่อ ปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ออกเป็นมติคณะรัฐมนตรี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
	จัดสร้างมาตรการสร้างและ พัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกล ยุทธ์ เพื่อ ไป สู่ Digital Thailand	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
ทักษะในการใช้ อุปกรณ์ (visual aids using)	กำหนดมิติการเรียนรู้ 5 มิติ 7 กลุ่มการเรียนรู้	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
	กำหนดบทบาทและพฤติกรรม ที่คาดหวังในบริบทการเป็น รัฐบาลดิจิทัล	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓

แนวคิดทฤษฎีการ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของ Delahaye ตามลำดับขั้นทั้ง 4 ขั้นตอน	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	หน่วยงาน								
		1		2	3		4	5	6	
		1.1	1.2		3.1	3.2	4.1	4.2		
	กำหนดการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตามหลักการ 70:20:10 และการอบรมตามหลักการ กำหนดสูตร 60:40	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ทักษะการตอบโต้ (responding)	ปรับปรุงระบบโครงสร้างให้มี รูปแบบแบบบูรณาการ	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการประเมินผล (HRD evaluation)										
การประเมินระดับ ที่ 1 คือ ขั้นการ ประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)	มี	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กำลังจัดทำแบบประเมิน	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	✓
	ไม่มี	-	-	-	-	-	-	-	-	-
การประเมินระดับ ที่ 2 คือ ขั้นการ ประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation)	มี	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กำลังจัดทำแบบประเมิน	-	✓	-	✓	✓	✓	-	-	✓
	ไม่มี	-	-	-	-	-	-	-	-	-
การประเมินระดับ ที่ 3 คือ ขั้นการ ประเมินพฤติกรรม	มี	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กำลังจัดทำแบบประเมิน	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓

แนวคิดทฤษฎีการ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของ Delahaye ตามลำดับขั้นทั้ง 4 ขั้นตอน	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	หน่วยงาน									
		1		2	3		4		5	6	
		1.1	1.2		3.1	3.2	4.1	4.2			
(Behavior Evaluation)	ไม่มี	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	-	
การประเมินระดับ ที่ 4 คือ ขั้น ประเมินผลลัพธ์	มี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	กำลังจัดทำแบบประเมิน	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
(Results Evaluation)	ไม่มี	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	-	

ดัดแปลงจาก: ดัดแปลงจาก: *กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของดีลาฮาเย (Delahaye, 2005b)*

จากตารางข้างต้น การสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการของหน่วยงานทั้ง 6 หน่วยงาน อันประกอบไปด้วย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ประกอบกับการศึกษาเอกสารเรื่อง “**แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล**”¹⁷ และการสังเกตการณ์ของการจัดงานสัมมนาวิชาการอันเกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เมื่อนำมาศึกษาตามกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอนของดีลาฮาเย ซึ่งถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐโดยรวมได้ว่า

¹⁷ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2560

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs) การมองถึงความจำเป็นที่ต้องเกิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐในด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐนั้น เริ่มต้นจากที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยแนวโน้มจากการสัมภาษณ์เชิงลึกส่วนใหญ่ มองว่าการทำงานในรูปแบบเดิมที่ภาครัฐยังคงยึดติดกับกฎระเบียบและการวางแผนทางการปฏิบัติให้กับภาคส่วนอื่นๆ อาจจะไม่เหมาะสมกับบริบท ณ ปัจจุบัน ซึ่งในการที่จะทำให้องค์กรคงอยู่รอดในบริบทต่างๆ ในอนาคต เรื่องของเทคโนโลยีอาจจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญ ซึ่งส่งผลให้การทำงานของภาครัฐในยุคปัจจุบัน ข้าราชการจำเป็นต้องมีการปรับตัวและดำเนินงานตามนโยบายและทิศทางของประเทศ แต่วิธีการทำงานยังคงเน้นที่กระบวนการของการทำงานเป็นหลัก โดยเฉพาะเรื่องของ Digital Disruption ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเข้ามากระทบกับวิถีชีวิตของผู้คนในประเทศ นอกเหนือจากเทคโนโลยีแล้ว ยังคงมีเรื่องของนวัตกรรม (innovation) ต่างๆ ที่จะเข้ามามีส่วนสนับสนุน ทำให้เกิดมุมมองที่แตกต่างและออกแบบวิธีการทำงานให้แตกต่างไปจากเดิมได้ ซึ่งจัดว่าการทำงานของข้าราชการในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมในแบบที่ว่า “พลิกจากหน้ามือเป็นหลังมือ” จากข้อมูลที่ได้สามารถกล่าวได้ว่ามีความสอดคล้องกับหลักความคิดของดีลาฮาเย ที่ให้ความสำคัญต่อการนำเอาหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning principle) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HRD practices) เพื่อให้ทราบความจำเป็นควรมุ่งเน้นไปสู่อนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ (Design stage) ตามแนวคิดของดีลาฮาเย ที่มองว่า การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดได้ 3 ประการ คือ (1) กลยุทธ์การเรียนรู้ (learning strategies) (2) ลำดับชั้นของผลลัพธ์การเรียนรู้ (the hierarchy of learning outcomes) และ (3) ผู้เรียน (the learners) ทั้งนี้ต้องสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาปัจเจกบุคคลได้ เริ่มจากการที่จัดทำนโยบายและแผนเพื่อเป็นกรอบกำหนดแนวทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีศักยภาพที่เป็นไปตามเป้าหมายทางหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐผ่านกลยุทธ์ที่เน้นการให้ความรู้เชิงทฤษฎี การบรรยายและการฝึกปฏิบัติตามหลักสูตรการฝึกอบรม พร้อมทั้งการนำนวัตกรรมและดิจิทัลมาเพื่อสร้างมาตรฐานหลักสูตรสร้างความร่วมมือเครือข่าย ให้เกิดการพัฒนาที่เน้นงานที่มีการสร้างเงื่อนไขให้มีแรงจูงใจหรือเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา ทั้งนี้การเรียนรู้ส่วนบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้อาจารย์ภาครัฐมี

ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาทั้ง 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย บุคคล กระบวนการ และเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการปฏิบัติ (Implementation stage) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากหน่วยงานทั้ง 6 หน่วยงานพบว่า ในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐไทย หน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยเพื่อรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้เริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ (learning objective creating) โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลออกเป็นมติคณะรัฐมนตรี มีการจัดสร้างมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อไปสู่ Digital Thailand รวมทั้งมีการกำหนดมติการเรียนรู้ 5 มิติ 7 กลุ่มการเรียนรู้ และกำหนดบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยกลยุทธ์ส่วนใหญ่ที่เลือกใช้เพื่อการพัฒนาเป็นการฝึกอบรมทั้งการฝึกอบรมในรูปแบบ In- Class Training และในรูปแบบ HRD e-Learning ภายใต้อำนาจการกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ 70:20:10 และการอบรมตามหลักการกำหนดสูตร 60:40 คือ การบรรยายมีสัดส่วนร้อยละ 60 ส่วนร้อยละ 40 เป็นวิธีการอื่นๆ อย่างเช่น Workshop, Activities, Discussion เพื่อที่จะทำให้การเรียนรู้ระหว่างกันมีความชัดเจนและลุ่มลึกมากขึ้น ซึ่งเป็นสาระสำคัญของแนวทาง ตลอดจนมีการปรับปรุงระบบโครงสร้างให้มีรูปแบบแบบบูรณาการ ซึ่งโดยปัจจุบันการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการอยู่ในระยะที่ 2 คือ connected silo อาทิ กรมสรรพากรมีการเซ็น MOU กับกรมบังคับคดีในการส่งข้อมูลกัน เพราะฉะนั้นบุคลากรในหน่วยงานจะถูกอบรมให้ใช้ไอที เมื่อใช้ไอทีจะทำให้สบายมากขึ้น ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ.ร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562) จะทำในแง่ของการสนับสนุนหลัก และทำการตรวจสอบความคืบหน้าของการดำเนินการพัฒนา ถึงปัญหาอุปสรรคที่จำเป็นต้องแก้ และเร่งการพัฒนาสู่ระยะที่ 3 คือ inter-connected silo ที่จำเป็นต้องมี Standard Protocol ในการเชื่อมข้อมูล ซึ่งจะนำไปสู่การเชื่อมข้อมูลทั้งหมด โดยถ้ามีหน่วยงานเพิ่มขึ้นมากก็ต้องเข้าสู่ระบบอัตโนมัติไม่ต้องมีการเซ็น MOU แล้วสุดท้ายคือการทำ Data Analytic และออกมาเป็นผล

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการประเมินผล (HRD evaluation) ขั้นตอนการประเมินผลที่ลาฮาเย มองว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยขั้นตอนนี้มีความสอดคล้องกับการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โดแนล แอล. เคริกแพททริกได้เสนอแนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้น

เรียกว่า “Four-Stage of HRD Evaluation” หรือการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ชั้น ประกอบด้วย (Kirkpatrick DL, 2006)

การประเมินระดับที่ 1 คือ ชั้นการประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินผู้เรียนเกี่ยวกับความพอใจในสิ่งที่ได้รับ เช่น บรรยากาศโดยรวม หัวข้อ เนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ โดยจัดอันดับความพอใจด้วยการกรอกแบบสอบถาม ซึ่งมักจะใช้สำหรับการฝึกอบรม

การประเมินระดับที่ 2 คือ ชั้นการประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ซึ่งขั้นตอนนี้แนวโน้มส่วนใหญ่จากการสัมภาษณ์ซึ่งว่าอยู่ในช่วงกำลังจัดทำประเมิน

การประเมินระดับที่ 3 คือ ชั้นการประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการติดตามตรวจสอบว่าผู้เรียนมีพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนไปหรือไม่ เปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งการประเมินผลถึงระยะที่ 3 นี้ แนวโน้มจากการสัมภาษณ์มองว่ายังไม่มีการจัดทำประเมิน ซึ่งนั่นนำมาสู่การตอบคำถามถึงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการฝึกอบรมไม่ได้ ว่าสุดท้ายการมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแนวทางนั้นเพียงพอหรือไม่

การประเมินระดับที่ 4 คือ ชั้นประเมินผลลัพธ์ (Results Evaluation) เป็นการประเมินผลกระทบของกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในภาพรวม เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่า การฝึกอบรมได้ก่อผลดีต่อหน่วยงานอย่างไร ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า ยังไม่มีการประเมินใดใดเกิดขึ้น เป็นเพียงการวางแผนถึงการจัดทำเท่านั้น

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การสรุปและอภิปรายผล ได้จำแนกเป็น 2 ประเด็นตามวัตถุประสงค์และผลการวิจัยที่ค้นพบ กล่าวคืออภิปรายถึงผลการศึกษานโยบายปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ และการวิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของ บุคลากรภาครัฐ

สรุปผลการศึกษาประเด็นที่ 1 แนวทางปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ

เมื่อพูดถึงการพัฒนาทักษะของบุคลากรภาครัฐนั้น จะพบว่า การเพิ่มสมรรถนะและศักยภาพ ของบุคลากรภาครัฐ มาประยุกต์ใช้ ซึ่งดีลาฮาเย (Delahaye, 2005a) แสดงทรรศนะไว้ว่า การ ออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการจัดความรู้ที่จำเป็นประกอบด้วยความรู้และทักษะในงาน ข้อเท็จจริงต่างๆ กลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ การให้ความรู้เชิงทฤษฎี การบรรยายและการฝึก ปฏิบัติ ส่วนการพัฒนาที่เน้นงาน (task category) ควบคู่ไปกับการพัฒนาที่เน้นทักษะสัมพันธ์ (relationship category) การพัฒนาที่ให้ความสำคัญต่องานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะในการทำงาน ทั้งการพัฒนาความสามารถในเชิงคิดวิเคราะห์ เชิงตรรกะ รวมถึงทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationship) ซึ่งให้ความสำคัญกับการสื่อสาร กระบวนการกลุ่ม ทั้งนี้ ตามกรอบ การพัฒนาและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลเพื่อรองรับ การปรับเปลี่ยนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมุ่งเน้นที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนาจการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่าง โดยสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 12 ที่แสดงถึงความ เชื่อมโยงของกรอบแนวทางการพัฒนา รวมทั้งแสดงถึงมิติทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต้องได้รับการ พัฒนาสำหรับบุคลากรภาครัฐสำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนาจการ

ตารางที่ 12 แสดงถึงการวิเคราะห์กรอบแนวทางการส่งเสริมและการพัฒนาทักษะดิจิทัล
ของบุคลากรภาครัฐของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ

การจัดกลุ่ม บุคลากร	แนวทาง	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		Early Stage	Developing Stage	Maturing Stage
ผู้บริหารระดับสูง (Executive)	เป้าหมาย	ผู้กระตุ้นและ สร้างความ ตระหนักรู้ถึง ความสำคัญและ การเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี ดิจิทัล	ผู้นำด้านดิจิทัล ภาครัฐ	ผู้สร้างวัฒนธรรม องค์กรด้าน ดิจิทัลภาครัฐ
	กรอบการ พัฒนา	- กระตุ้นและ สร้างความ ตระหนักรู้ถึง ความสำคัญ ของการ เปลี่ยนแปลง ในการนำ เทคโนโลยีมา ใช้ในการ ปฏิบัติงาน	- เป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลง (Changed Agent) ภาครัฐ ให้เป็นรัฐบาล ดิจิทัล - ปรับเปลี่ยน รูปแบบการ ดำเนินงานของ หน่วยงานให้มี การนำ เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการ พัฒนาระบบงาน ให้มีความสะดวก มากขึ้น	- สร้าง วัฒนธรรม องค์กรดิจิทัล ที่ส่งเสริมให้ บุคลากร ภายในองค์กร นำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ และพัฒนา ระบบการ ทำงานและ การให้บริการ อย่างต่อเนื่อง

การจัดกลุ่ม บุคลากร	แนวทาง	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง				
		Early Stage	Developing Stage		Maturing Stage	
	มิติการพัฒนา					
	มิติที่ 1	มิติที่ 2	มิติที่ 3	มิติที่ 4	มิติที่ 5	
	✓	✓			✓	✓
	แนวทาง	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง				
Early Stage	Developing Stage		Maturing Stage			
ผู้อำนวยการกอง (Management)	เป้าหมาย	ผู้ปรับเปลี่ยน กระบวนงาน ด้านดิจิทัล	ผู้บริหารการ เปลี่ยนแปลงด้าน ดิจิทัลระดับองค์กร	ผู้ขับเคลื่อน องค์กรแห่งดิจิทัล		
	กรอบการ พัฒนา	- ปรับเปลี่ยน การ ปฏิบัติงาน โดยการนำ เทคโนโลยีมา ใช้ในการ ทำงานมาก ขึ้น	- เปลี่ยนแปลง กระบวนกร ทำงานให้เป็น ดิจิทัลในระดับ องค์กร	- ขับเคลื่อน หน่วยงานให้ เป็นหน่วยงาน ดิจิทัล - สร้าง บรรยากาศ การทำงานที่ ส่งเสริมให้ บุคลากร ภายใน หน่วยงานนำ เทคโนโลยีมา ใช้ และพัฒนา ระบบการ		

การจัดกลุ่ม บุคลากร	แนวทาง	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง				
		Early Stage		Developing Stage		Maturing Stage
						ทำงานและ การให้บริการ อย่างต่อเนื่อง
มิติการพัฒนา						
	มิติที่ 1	มิติที่ 2	มิติที่ 3	มิติที่ 4	มิติที่ 5	
	✓	✓		✓	✓	✓

ดัดแปลงจาก: กรอบการพัฒนาบุคลากรเรื่องแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ประกอบกับคำให้สัมภาษณ์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ จำนวนทั้งหมด 6 หน่วยงาน

ตารางข้างต้น สามารถอธิบายตามการจัดกลุ่มได้ว่า

1. **กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Executive)** ตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย การเป็น ผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ และผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัลภาครัฐ ตามลำดับ และสำหรับมิติการพัฒนา กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลจำนวน 4 มิติ 4 ชุดทักษะ ประกอบด้วย **มิติที่ 1** รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) **มิติที่ 2** เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตาม กฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set) **มิติที่ 4** ใช้

ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์การ ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set) และ **มิติที่ 5** ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set)

2. กลุ่มผู้อำนวยการ (Management) ตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย การเป็น ผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานด้านดิจิทัล ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลระดับองค์กร ผู้ขับเคลื่อนองค์กรแห่งดิจิทัลตามลำดับของกรอบการพัฒนาในแต่ละขั้น ซึ่งกลุ่มผู้อำนวยการ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลจำนวน 4 มิติ 5 ชุดทักษะ ได้แก่ **มิติที่ 1** รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) **มิติที่ 2** เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set) **มิติที่ 4** ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์การ ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set) และ **มิติที่ 5** ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set)

จากข้อมูลข้างต้นนำมาสู่การวิเคราะห์ได้ว่า มิติที่ 1 เรื่องการรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) และมิติที่ 2 เรื่องการเข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set) เป็นกลุ่มทักษะพื้นฐานที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการควรได้รับการพัฒนา และเป็นกลุ่มทักษะที่บุคลากรภาครัฐควรตระหนักถึงความสำคัญเพื่อการพัฒนาต่อยอดทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อบทบาทและหน้าที่อันเป็นภาระความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน ซึ่งหมายความว่า บุคลากรภาครัฐทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการต้น เนื่องจากว่าทั้ง 2 กลุ่มที่กล่าวถึงนั้น ต้องอัปเดตเทคโนโลยีใหม่ ให้ทันกับสถานการณ์ เพื่อนำข้อมูลมาปรับใช้ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มผู้บริหารระดับสูงนั้นต้องมีความเข้าใจและสามารถสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงไปยังกลุ่มผู้ปฏิบัติงานได้ อีกทั้งกลุ่มผู้บริหาร (สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2561) เป็นกลุ่มที่แปลงนโยบายในการขับเคลื่อนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลสู่การกำหนดมาตรฐาน การควบคุมให้เกิดการปฏิบัติงานตามนโยบาย ซึ่งหากกลุ่มผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของเทคโนโลยี มีผลให้การขับเคลื่อนหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายเกิดความล่าช้า หรือผิดพลาดไปจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ มิติที่ 4 เรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์การ ทักษะกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set) และมิติที่ 5 เรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและสร้างสรรค์ และเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set) โดยระดับผู้บริหารจะมีการเน้นที่วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ ความเปลี่ยนแปลง ภาวะการเป็นผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งต้องสร้างสรรค์การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่มีความสอดคล้องกับการประยุกต์ใช้ดิจิทัลกับวิธีการปฏิบัติงาน อีกทั้งทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพร้อมและยอมรับการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่และเล็งเห็นถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัล ตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ว่าสุดท้ายแล้วกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัลภาครัฐ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องบทบาทของนักบริหารของที่ว่า นักบริหารระดับสูง เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารองค์การโดยรวม ให้สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในอนาคตข้างหน้า ซึ่งบทบาทหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานต้องสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากการปรับตัวแล้ว ต้องริเริ่มสิ่งใหม่ให้สามารถตอบสนองอนาคตได้ ดังนั้นหน้าที่ส่วนใหญ่จึงเป็นการวางแผนกลยุทธ์ ให้มีพร้อมทั้งเป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ รวมทั้งแผนงานที่สามารถใช้ปฏิบัติตามกลยุทธ์

ในทางเดียวกัน กลุ่มผู้อำนวยการจำเป็นต้องมีทักษะในมิติที่ 1 เรื่องการรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) และมิติที่

2 เรื่องการเข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set) มิติที่ 4 เรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set) รวมทั้งมิติที่ 5 เรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กลุ่มและสร้างสรรค์ และเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set) เนื่องจากว่า (กลุ่มผู้อำนวยการของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2561) กลุ่มที่เชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มผู้อำนวยการจะทำหน้าที่ในการแปลงนโยบายจากฝ่ายบริหารสู่การกำหนดแนวทางการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ดังนั้นกลุ่มผู้อำนวยการจะต้องมีความเข้าใจถึงบริบทการขับเคลื่อนการพัฒนา เข้าใจข้อเท็จจริงและข้อจำกัดของเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เป็นไปตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ว่า กลุ่มผู้อำนวยการจะต้องเป็นผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านดิจิทัล และสุดท้ายต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์การแห่งดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิว่า นักบริหารระดับกลาง รับผิดชอบการบริหารดำเนินงานด้านต่างๆ มีความแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่งาน (functions) และเทคนิค (technics) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่เป็น “หมุดเชื่อม” สำคัญที่จะทำให้เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์และแผนงานต่างๆ สำเร็จลุล่วง พร้อมทั้งเป็นผู้ควบคุมและติดตามผล ทำหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผน ที่ผู้บริหารระดับต้นกำกับดูแลอยู่ เพื่อให้แน่ใจว่างานต่างๆ ได้ดำเนินไปตามที่กำหนดและทำได้มาตรฐาน

จากตารางที่ 12 การกำหนดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐทั้ง **กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้อำนวยการ** จะเห็นว่า ขาดการมุ่งเน้นหรือเห็นความสำคัญในมิติที่ 3 ที่ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา ถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญส่วนหนึ่ง ซึ่งเป็นมิติด้านทักษะขั้นสูงตามการแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัลของมาคัส โบวล์ โดยเป็นระดับการใช้เทคโนโลยีเป็นตามตัวแบบการรู้ทันดิจิทัลจากรายงานของคณะทำงานด้านการเรียนรู้หนังสือดิจิทัลของสหราชอาณาจักร ทั้งนี้ นอกจากความเข้าใจที่เป็นทักษะพื้นฐาน ที่ถือเป็นทักษะสำคัญ ทักษะด้านการใช้ก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่าสำหรับการพัฒนาต่อยอดสู่การสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ๆ จากการ

สัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้อำนวยการ สามารถนำมาซึ่งผลสรุปได้ว่า จากบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้อำนวยการที่มีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้และพัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง จึงมีการมุ่งเน้นมิติที่ 4 ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารจัดการโครงการ และเป็นกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล และมิติที่ 5 เป็นกลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามบทบาทในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Changed Agent) ภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล และสำหรับกลุ่มผู้อำนวยการหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาได้กำหนดให้เป็นกลุ่มที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลในระดับองค์กร รวมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานนำเทคโนโลยีมาใช้ และพัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้มีการมุ่งถึงมิติที่เกี่ยวกับการจัดการ การบริหาร จึงทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ มุ่งข้ามถึงความสำคัญของมิติที่ 3 ซึ่งเป็นมิติด้านการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นพื้นฐานของการต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกชี้ว่า **กลุ่มไอที** เป็นกระดูกสันหลัง (backbone) ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกว่า นอกเหนือจากที่ปรับเปลี่ยนวิธีการ วิถีคิด วิถีในการทำงาน รูปแบบในการให้บริการต่างๆ แล้ว เมื่อนำดิจิทัลเข้ามาใช้ กลุ่มที่เป็น non-IT คนส่วนใหญ่จะไม่เข้าใจศัพท์เทคนิคของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี ดังนั้นมิติที่ 3 จึงถูกมุ่งเน้นให้กับการพัฒนากลุ่ม**ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล** จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ว่า การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้อำนวยการจึงถูกมองข้ามและมุ่งเน้นในมิติของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำมากกว่า แต่ทว่าจากการมองข้ามการมุ่งพัฒนามิติที่ 3 ของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้อำนวยการ จะส่งผลให้การพัฒนาจะไม่สามารถตอบสนองต่อบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากว่า หากบุคลากรภาครัฐทั้ง 2 กลุ่ม ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างถูกต้องก็อาจนำมาซึ่งการต่อยอดที่ผิดเนื่องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไม่เป็น ซึ่งเมื่อบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มไม่เข้าใจวิธีการใช้เทคโนโลยีอย่างแท้จริง ก็จะไม่สามารถมีบทบาทตามที่คาดหวังไว้ได้ และการพัฒนาก็จะเกิดการติดขัด และในอีกนัยหนึ่ง จากการที่บุคลากรทั้ง 2 กลุ่มถูกกำหนดให้เป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ถ้าผู้นำไม่แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงการเปลี่ยนแปลง รูปแบบรัฐบาลดิจิทัลที่คาดหวังไว้ ก็อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จ เมื่อบุคลากรภาครัฐไม่เห็นถึงความ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และประเด็นสำคัญถ้าบุคลากรภาครัฐไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคาดหวังในด้านการให้บริการประชาชนที่อยู่บนพื้นฐานการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ก็ จะประสบปัญหาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงได้จากว่า

“Change Agent คือคนที่น่าการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กร โดยจะต้องปรับเปลี่ยนตนเองทั้งในเชิงของกรอบความคิด และทักษะให้สอดคล้องกับบริบทของการทำงานใหม่ที่มีการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เฉพาะแค่วิธีการ บางอย่าง รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ด้วย เป็นการสร้างพฤติกรรมการทำงานแบบใหม่ให้เกิดขึ้น”(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562b)

อย่างไรก็ตาม กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) เพื่อให้รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น และกลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set) เพื่อให้บุคลากรภาครัฐเข้าใจนโยบาย กฎหมาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้ง 2 มิติเป็นพื้นฐานที่บุคลากรภาครัฐทุกคนมีความจำเป็นต้องรับรู้ เข้าใจ เพื่อสามารถขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนของภาครัฐให้ไปสู่รูปแบบของรัฐบาลดิจิทัลได้ จึงเป็นเหตุว่า อีกส่วนหนึ่งที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพทางด้านดิจิทัลควบคู่ไปด้วยนั้น คือระดับผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มนโยบายและวิชาการ หรือ กลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือแม้กระทั่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานบริการ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนโดยต้องมีความรู้ ทักษะจนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับการปฏิบัติงานได้ เพื่อให้เป็นไปตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังตามบริบทของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งความตระหนักรู้และเข้าใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการที่บุคคลถูกคิดได้หรือการเกิดขึ้นในความรู้สึกว่ามีส่วนหนึ่ง เหตุการณ์หนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากสภาวะจิตใจ (Bloom, 1917) เกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งเร้า จนเกิดความคิดรวบยอด และนำไปสู่การเรียนรู้ คือมีความรู้ในสิ่งนั้น จนนำไปสู่การตัดสินใจที่จะนำนวัตกรรมไปใช้อย่างเต็มที่ (Roger & Shoemaker, 1983) การยอมรับนวัตกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่ ได้สัมผัสนวัตกรรม ถูกชักจูงให้ยอมรับนวัตกรรม ตัดสินใจยอมรับหรือปฏิเสธ ปฏิบัติตามการตัดสินใจ และยืนยันการปฏิบัติ กระบวนการนี้อาจกินเวลาช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ คือ ตัวบุคคลและลักษณะของนวัตกรรมด้วย ทั้งนี้ จึงต้องมีการสอนให้เกิดความคิดในเชิงดิจิทัล ผ่านการที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่ม

ผู้อำนวยการกล้าที่จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมดิจิทัลในหน่วยงาน โดยเกิดการถ่ายโอนผลงานจากวิธีการปฏิบัติแบบเดิมๆ การให้บริการแบบเดิมๆ วิธีการคิดแบบเดิมๆสู่วิธีการคิด การปฏิบัติแบบใหม่ เพื่อให้เกิดการผลักดันหน่วยงานเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการมีการเปลี่ยนกระบวนการให้มีรูปแบบในเชิงดิจิทัลมากขึ้นและการเสริมสร้างทักษะให้กับบุคลากรทั้งในรูปแบบการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน HRD e-Learning ที่หน่วยงานภาครัฐมีการออกแบบเพื่อเตรียมความพร้อมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

จากลักษณะการพัฒนาบุคลากรภาครัฐสะท้อนให้เห็นว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรของภาครัฐมีการกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องทำให้บุคลากรภาครัฐได้มีการกำหนดทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลมีองค์ประกอบด้วยกันทั้งหมด 4 ส่วน ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

1. ความสามารถ อันเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรภาครัฐควรแสดงออกเพื่อให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยความสามารถหนึ่งจะมีส่วนประกอบด้วย หน่วยความสามารถ (Unit of Capability: UoC) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ ของงาน (Outcome) ที่สามารถรวมกันเป็นหน้าที่หลัก (Key Function) ความสามารถย่อย (Element of Capability: EoC) งานหรือขั้นตอนหลักที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานของหน่วยงาน ความสามารถหนึ่ง และเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria: PC) ซึ่งเป็นข้อกำหนด มาตรฐานหรือเงื่อนไขที่ระบุถึงคุณภาพของงานของความสามารถย่อยหนึ่ง
2. ความรู้ ซึ่งบุคลากรต้องมีความเข้าใจทั้งเชิงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามบทบาท ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ประกอบไปด้วย ความรู้พื้นฐานสำหรับบุคลากรภาครัฐที่บุคลากรทุกคนควรมีเพื่อการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัลและส่วนที่สองเป็นความรู้ที่จำเป็นของแต่ละกลุ่มบุคคลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาท
3. ประสบการณ์ เกิดจากที่บุคลากรภาครัฐเคยปฏิบัติ เคยกระทำ และนำมาสนับสนุนให้การปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลซึ่งมี 2 ส่วนที่ว่า ประสบการณ์พื้นฐานของบุคลากรภาครัฐและประสบการณ์ที่จำเป็นของบุคลากรแต่ละกลุ่มควรมี

4. คุณลักษณะ เกี่ยวข้องกับนิสัย ความชอบและแรงจูงใจของบุคลากรซึ่งมีผลต่อความถึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จในงาน อันมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ทั้งนี้ จากองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วน ซึ่งให้เห็นว่าบุคลากรภาครัฐ จำเป็นอย่างยิ่งในการต้องเกิดการปรับตัว เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่ตนเองเป็นในปัจจุบันและบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐพึงมี เมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางที่ได้มีการวางแผนไว้ นอกจากนี้องค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยแล้ว และเมื่อมีการกำหนดจะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะ ความรู้ความสามารถ ณ ปัจจุบันของบุคลากรภาครัฐว่าอยู่ในระดับใด และเมื่อขาดความรู้ ทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรภาครัฐจึงต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถและยังเป็นการปรับกระบวนการคิดของบุคลากรให้สามารถยอมรับการปฏิบัติงานในรูปแบบยุคดิจิทัลได้ แต่ถึงอย่างไร บุคลากรภาครัฐเอง มีความจำเป็นที่ต้องเกิดความตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง เพื่อพร้อมที่จะร่วมเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน นำมาเป็นกรอบการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนจะเป็นตัวกำหนดกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นที่จะสนับสนุนการดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลในการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางที่ได้ระบุไว้ในมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล จนนำไปสู่การเป็นภาครัฐที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย **E-government หรือ Electronic Government, Connected Government, Open Government** และการเป็น **Smart Government**

สรุปได้ว่า เมื่อมองตามกรอบการพัฒนา พบว่า การแบ่งกลุ่มออกเป็นจำนวน 6 กลุ่มนั้น เป็นการแบ่งกลุ่มเป้าหมายโดยใช้เกณฑ์ 2 ประการในการจำแนก คือ การจำแนกกลุ่มเป้าหมายตามระดับตำแหน่งงาน เป็นการพิจารณาจากอำนาจ ความรับผิดชอบในงาน พบได้จากกลุ่มผู้บริหารสูงและกลุ่มอำนวยการ ซึ่งมีขอบเขต ภาระหน้าที่ที่ชัดเจน รวมทั้งเป็นการแบ่งตามโครงสร้าง และการจำแนกอีก 4 กลุ่ม ได้แก่กลุ่ม ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service)

ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) และผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ (Others) มีการจำแนกตามลักษณะสายงานและภาระหน้าที่ การแบ่งกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวเป็นการแบ่งโดยยึดสายงานและภาระหน้าที่ของบุคลากรภาครัฐเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณา อาทิเช่น สายงานบัญชีและการเงิน สายงานธุรการ สายงานด้านนโยบายและวิชาการ สายงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะ เนื่องจากบริบทของโครงสร้างราชการที่มีการจำแนกตำแหน่งโดยระบบเท่านั้น เพราะฉะนั้นเพื่อการแบ่งที่ละเอียดมากขึ้น เลยมีการแบ่งตามลักษณะงานและสามารถครอบคลุมภาครัฐทั้งหมด อีกทั้งโครงสร้างตำแหน่งของข้าราชการพลเรือน ไม่ได้ปรับกับข้าราชการประเภทอื่นทั้งหมดด้วย เพื่อเป็นการให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐทั้งหมดจำเป็นต้องมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 6 กลุ่มข้างต้น เพื่อสามารถให้ทุกหน่วยงานของภาครัฐนำแนวทางดังกล่าว ไปปรับประยุกต์ใช้กับหน่วยงานตนเองได้ และสามารถจัดเป็นแนวทางที่มีเป้าหมายเดียวกัน รับรู้ถึงวิธีการ ระยะเวลา กลุ่มเป้าหมาย รวมถึง ทักษะ ความรู้ที่มีรูปแบบเดียวกัน ตลอดจนสามารถทำการประเมินผลหลังจากได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ควรจะเป็นตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

สรุปผลการศึกษาประเด็นที่ 2 กระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐ

กระบวนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลบุคลากรภาครัฐ เมื่อนำมาศึกษาผ่านหลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของดีลาฮาเย ที่ได้เสนอไว้จำนวน 4 ชั้น เริ่มจาก (1) ชั้นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs investigation) (2) ชั้นการออกแบบ (design) (3) ชั้นการนำไปปฏิบัติ (implementation) และ (4) ชั้นการประเมินผล (HRD evaluation) (Delahaye, 2005a) ดังนั้นเมื่อนำมาศึกษาแนวทางการพัฒนาพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย พบว่า

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs investigation) หน่วยงานภาครัฐได้มีการวิเคราะห์ถึงสภาพความเปลี่ยนแปลง จากในปัจจุบันมีเรื่องของ Digital Disruption ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเข้ามากระทบกับวิถีชีวิตของผู้คนในประเทศและต่างประเทศ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลให้เกิดความร่วมมือกันของ

หน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยแนวโน้มส่วนใหญ่จากการสัมภาษณ์เชิงลึก¹⁸ ชี้ว่า การทำงานในรูปแบบเดิมที่ภาครัฐยังคงยึดติดกับกฎระเบียบและการวางแผนทางการปฏิบัติให้กับภาคส่วนอื่นๆ หรือการเข้าไปเป็นผู้ให้มากกว่าจะเป็นผู้สนับสนุนประชาชน อาจจะไม่เหมาะสมกับบริบท ณ ปัจจุบัน และด้วยการเปลี่ยนแปลงที่มีอย่างรวดเร็ว ทำให้รูปแบบการทำงานต่างๆ ในภาคเอกชน เปลี่ยนแปลงไป มีเรื่องของดิจิทัลเข้ามาเยอะขึ้น ดังนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ทางสำนักงาน ก.พ. มองว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนใน 3 ส่วน ประกอบด้วยบุคคล (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (technology) โดยในส่วนของบุคคลทางสำนักงาน ก.พ. มองว่าจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในส่วนของกระบวนการและเทคโนโลยีสำหรับบริบทในอนาคตที่มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ (Design stage) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหารพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านทักษะดิจิทัลได้มีการวางแผนทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลหลัก 3 ส่วน ประกอบด้วย

แนวทางแรก คือการเน้นการฝึกอบรม มีการมุ่งเน้นที่การให้ความรู้เชิงทฤษฎี การบรรยาย และการฝึกปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญต่องานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะในการทำงาน ทั้งการพัฒนาความสามารถในเชิงคิดวิเคราะห์ เชิงตรรกะ ตลอดจนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นการพัฒนาให้สามารถคิดเป็น แก้ปัญหาได้ คิดสร้างสรรค์ ผ่านการเรียนรู้จากปัญหา การมีพันธสัญญา ระหว่างผู้เรียนกับผู้กำกับติดตามผลการเรียนรู้ตามการแบ่งกลุ่มของเป้าหมายแต่ละระดับที่ทางสำนักงาน ก.พ. ได้มีการระบุไว้

แนวทางที่สอง การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ที่เรียกว่า “HRD e-Learning” เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และบุคลากรสามารถเข้าศึกษาความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ โดยเป็นการมุ่งเน้นที่การบรรยายให้ความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงานใหม่ๆ

แนวทางที่สาม เป็นการปรับรูปแบบการปฏิบัติงานและการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ในการปรับรูปแบบการปฏิบัติงานนั้นเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น

¹⁸ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวนทั้ง 6 หน่วยงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ(องค์การมหาชน) ร่วมกันออกแบบมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ เพื่อไปสู่ Digital Thailand ซึ่งจะเป็นหนึ่งแนวทางที่ใช้กรอบแนวทางการปฏิบัติงานทั้งหมดของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐในการที่จะเข้าไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ อีกทั้งมีการปรับโครงสร้างระบบราชการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือน ที่จากองค์กรรูปแบบเดิมที่อาจจะเป็นแบบ Bureaucratic หรือว่าเป็นแบบ Standard Silo สู่การเป็น connected silo และพยายามสู่การเป็น inter-connected silo คือต้องมี Standard Protocol ในการเชื่อมข้อมูล ซึ่งจะนำไปสู่การเชื่อมข้อมูลทั้งหมด โดยถ้ามีหน่วยงานเพิ่มขึ้นมาก็ต้องเข้าสู่ระบบอัตโนมัติ ไม่ต้องมีการเซ็น MOU แล้วสุดท้ายคือการทำ Data Analytic และออกมาเป็นผล

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการปฏิบัติ (Implementation stage) ในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนใหญ่หน่วยงานที่รับผิดชอบมีการมุ่งเน้นที่การให้ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยอาศัยการฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ที่เรียกว่า “HRD e-Learning” ซึ่งตามมติคณะรัฐมนตรีที่กล่าวถึงได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการพัฒนาของข้าราชการไว้ ซึ่งทำเป็นหลักปฏิบัติเพื่อเป็นพื้นฐานในเบื้องต้นสำหรับการพัฒนาข้าราชการ ไม่ใช่แค่การรอให้มีการจัดฝึกอบรมและเรียกให้เข้าฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต่อไปข้าราชการทุกคนต้องรับผิดชอบการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่นด้วย ดังนั้นจึงมีการกำหนดส่วนที่ 70:20:10 มาใช้ โดย 70 ก็คือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วน 20 คือการเรียนรู้จากผู้อื่น และ 10 คือการเข้ากระบวนการของการฝึกอบรม (Training) ซึ่งในการฝึกอบรมได้มีการกำหนดสูตร 60:40 โดย 60 คือ การบรรยาย ส่วน 40 เป็นวิธีการอื่นๆ อย่างเช่น Workshop, Activities, Discussion เพื่อที่จะทำให้การเรียนรู้ระหว่างกันมีความชัดเจนและลุ่มลึกมากขึ้น ซึ่งเป็นสาระสำคัญของแนวทางการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการประเมินผล (HRD evaluation) สำหรับมิติด้านการติดตามผลการดำเนินการตามแนวทางนั้น พบว่า ยังไม่เคยมีการติดตามและประเมินว่าผู้เข้าร่วมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลมีการพัฒนาศักยภาพอย่างไร โดยส่วนใหญ่เป็นเพียงการประเมินเกี่ยวกับทักษะว่าแต่ละคนมีทักษะตามที่สำนักงาน ก.พ. อย่างไรก็ตามจากที่กำหนด ซึ่งสำหรับการติดตามและประเมินผลจำเป็นต้องรอให้สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพที่เป็นหน่วยงานร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ในการขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะดิจิทัลจัดทำ “Work Assessment” สำหรับการประเมิน

นอกจากความสอดคล้องระหว่างกระบวนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐกับแนวคิดด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของดีลาฮาเย แล้วนั้น เมื่อมองถึงการประเมิน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบกับการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐมาพิจารณาตามแนวคิดของโดนัล แอล. เคริกแพททริก (Kirkpatrick DL, 2006) ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม ระดับพฤติกรรม เป็นการประเมินที่ต้องการรู้ผลที่เกิดขึ้นหลังจากการฝึกอบรม ว่ามีผู้เข้าร่วมอบรม พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไรภายหลังจากการอบรมเป็นการประเมินว่าผู้เข้าร่วมอบรม ได้นำเอาความรู้ทักษะความสามารถที่เรียนรู้จากการร่วมโครงการฝึกอบรมกลับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ กล่าวคือ เมื่อผู้เข้าร่วมอบรมผ่านการเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเนื้อหาที่ได้เรียนรู้ ก็ควรนำแนวคิดและหลักการไปใช้ในการ ปฏิบัติงานจริงจนเกิดผลดีต่อหน่วยงาน (ณภัค ธนเดชะวัฒน์; พรรรัตน์ แสดงหาญ; และ อภิญา อิงอาจ, 2557)

นอกจากนั้นแล้ว การจัดฝึกอบรมต้องมีการคำนึงถึงความสอดคล้องกับจำนวนกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ ที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนหน่วยงานให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลตามบริบทที่ได้กำหนดไว้โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1,067 คนและกลุ่มอำนวยการ จำนวน 6,300 คน พบว่าจำนวนของบุคลากรภาครัฐนั้นมีจำนวนมาก ซึ่งการจัดการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรนั้น มีการรับจำนวนผู้เข้าร่วมที่จำกัด หากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนของบุคลากรภาครัฐแล้ว การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรภาครัฐทั้งหมดและอาจส่งผลให้การฝึกอบรมไม่สามารถครอบคลุมถึงจำนวนทั้งหมดของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำและเป็นประเด็นปัญหาในการขับเคลื่อนหน่วยงานทั้งหมดสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เนื่องจากการขับเคลื่อนภาครัฐ ต้องมีลักษณะไปในทิศทางเดียวกัน เปรียบเสมือนฟันเฟืองที่มีการสอดประสานกันในการทำงาน หากฟันเฟืองชิ้นใดเกิดบกพร่อง หรือหลุดหายไป ระบบการปฏิบัติงานก็จะล้มเหลวหรือไม่สามารถทำงานต่อไป เพราะฉะนั้นนอกจากการจัดฝึกอบรมที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน รับผิดชอบแล้ว เพื่อให้การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปอย่างครอบคลุม จึงควรมีการกำหนดมาตรฐานกลางสำหรับการออกแบบรูปแบบการพัฒนาบุคลากร การนำไปปฏิบัติ และ

ประเมินผล จากนั้น ขยายผลโดยการกำหนดรูปแบบอาจมีการนำเทคโนโลยีด้าน Blockchain เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูล กำหนดแนวทางการพัฒนา รวมทั้งออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม หลักสูตรการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการบูรณาการข้อมูลหลักสูตรจากหลายหน่วยงานรวมกันอยู่บนฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งยังสามารถส่งเสริมให้บุคลากรที่ขาดความรู้ ทักษะในแต่ละด้านสามารถเลือกหลักสูตรที่ตนเองสนใจและสอดคล้องกับความต้องการของตนเองได้ จากการประเมินตนเองและการทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development : IDP) อีกทั้งยังสามารถติดตามความเคลื่อนไหวของหลักสูตรการฝึกอบรมได้ตลอดเวลา แต่ ณ ปัจจุบัน การกำกับดูแล รูปแบบการพัฒนาที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ยังคงเป็นความท้าทายสำหรับการขยายขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของภาครัฐ รวมทั้งสำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ ควรมีการมุ่งเน้นที่การนำระบบเรียนรู้จากพี่เลี้ยง และการสอนงาน มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาทักษะกลุ่มผู้บริหาร เพราะเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถพัฒนาทางทักษะการบริหารที่เห็นผลอย่างชัดเจน (Hamori, 2012) ระบบเรียนรู้จากพี่เลี้ยง และการสอนงาน (McLean, 2006; Michelman, 2005; Mondy, 2010; Noe, 2005; Wexley, 2002) ระบบเรียนรู้จากพี่เลี้ยงเป็นการใช้พนักงานที่มีประสบการณ์ มีความอาวุโสช่วยพัฒนาพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย เน้นให้เห็นความสำคัญของการช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานใหม่ได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้พนักงานใหม่มีความก้าวหน้าทางอาชีพ และระบบการสอนงานมีรูปแบบที่เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานคอยช่วยเหลือแนะนำให้เกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของตนเอง หรือปรึกษาในเรื่องส่วนตัวต่างๆ หรือปรึกษาปัญหาในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ ผ่านกิจกรรมที่เรียกว่า “Executive Coaching” ที่ทำให้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรภาครัฐค่อนข้างเร็ว เพราะช่วยให้บุคลากรภาครัฐกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการได้รับข้อมูลสะท้อนกลับ (Development Feedback) เพื่อการพัฒนาที่ทันเหตุการณ์ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง

ในขณะเดียวกัน บุคลากรภาครัฐทุกคนควรมีความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีด้วยเช่นกัน เพื่อสามารถกระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง พร้อมทั้งนำความรู้เป็นเครื่องมือสู่การปฏิบัติและให้เป็น

ประโยชน์ เป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ และต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการสืบค้น (create a culture of inquiry) ในศตวรรษที่ 21 การให้การศึกษาตามทฤษฎีการเรียนรู้ของบลูม (Bloom's Taxonomy of Learning) (Bloom, 1917) จะเปลี่ยนไปเน้นทักษะการเรียนรู้ขั้นที่สูงขึ้น (higher order learning skills) โดยเฉพาะทักษะการ ประเมินค่า (evaluating skills) จะถูกแทนที่โดยทักษะ การนำเอาความรู้ใหม่ไปใช้อย่างสร้างสรรค์ (ability to use new knowledge in a creative way) เน้นการศึกษาตลอดชีวิต (lifelong learning) และขับเคลื่อนด้วยการวิจัย (research-driven) ที่จะ นำสู่การยกระดับทักษะ ความรู้ และความสามารถ ซึ่งหมายความว่า การฝึกอบรมจะไม่ใช่คำตอบส่วน เดียวทั้งหมดในการเพิ่มพูนสรณะและศักยภาพของบุคลากร แต่การผสมผสานในการเรียนรู้จาก หลากหลายวิธี จะนำสู่การเรียนรู้ที่ดีขึ้น สามารถดึงความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ สำหรับการพัฒนาและการฝึกอบรม (ประไพทิพย์ ลือพงษ์; กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์; คณะ, 2560) การ ฝึกอบรมถือเป็นเครื่องมือหรือกุญแจนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บางส่วนในสิ่งที่ว่า การ ฝึกอบรม ได้ประโยชน์ คือได้ทั้งระดับองค์กรคือ เป็นองค์กรแห่งการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ (LO) ได้ ระดับบุคคลคือผู้ได้รับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ เกิดศักยภาพ มีความสามารถเพิ่มขึ้น เกิด ประสบการณ์ทำให้พนักงานมีคุณค่าในตนเอง เป็นการสร้างทัศนคติให้รักการฝึกอบรม ทำให้เกิดการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนและกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวและติดตามความเจริญก้าวหน้าของโลกได้อย่างมั่นคง จึงเป็นเหตุผลหนึ่งว่าการ ฝึกอบรมจะยังคงเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรภาครัฐอยู่ และ การฝึกอบรม กลายเป็นวิธีที่ถูกนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง

จากกระบวนการและแนวทางต่างๆ ซึ่ให้เห็นว่ารูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ มีรูปแบบที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหาร จัดการภาครัฐในยุคดั้งเดิม ที่เรียกว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวเก่า หรือ (Old Public Management: OPM) ด้วยเหตุที่ว่า จากลักษณะของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ หน่วยงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐเป็นผู้ที่คิด และลงมือปฏิบัติเอง ซึ่งเป็นไปตาม แนวคิดที่ว่า พื้นฐานของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวเก่า ในส่วนของบทบาทของภาครัฐ เป็น ผู้กำหนดและนำนโยบายไปปฏิบัติที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ทางการเมืองที่มีการระบุที่ชัดเจน และกลไก ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงนโยบายนั้น แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวเก่า (ปกรณ ศิริ

ประกอบ, 2560) จะมีการดำเนินการบริหารจัดการโครงการผ่านหน่วยงานของรัฐที่มีอยู่ และแนวทางในการปฏิบัตินั้น มีลักษณะเป็นลำดับขั้นบังคับบัญชา เป็นลักษณะองค์การแบบราชการที่มีอำนาจจากบนลงล่างภายในหน่วยงานและมีการออกกฎระเบียบในการควบคุมหรือกำกับติดตาม ซึ่งสังเกตได้จากว่า สำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลนี้ แนวทางและหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร หรือแม้กระทั่งมุมมองของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่างก่อน ด้วยการมองว่าผู้บริหารเปรียบเสมือนจุดเริ่มที่ควรต้องเกิดความตระหนักรู้และเข้าใจเกี่ยวกับดิจิทัลเทคโนโลยีก่อน ดังคำเปรียบเปรยที่ว่า “หัวไม่สาย หางก็ไม่กระดิก” เป็นวลีที่สามารถทำให้เข้าใจหลักแนวความคิดการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเป็นอันดับแรก ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว มองว่า คนกลุ่มระดับผู้บริหารระดับสูง หรือ กลุ่ม Executive เมื่อตระหนักรู้และริเริ่มมีข้อสั่งการหรือกำหนดนโยบายของหน่วยงานในการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง โดยทำให้กลไกการขับเคลื่อนของแต่ละหน่วยงานหมุนได้เร็วกว่าที่จะไปส่งเสริมในระดับของผู้ที่ยังไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ เพราะฉะนั้นระดับบริหารจะมีผลมากที่สุด แต่ถ้าเมื่อผู้บริหารมีมุมมองดี ที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐอย่างแท้จริง และเป็นผู้กำหนดทิศทาง ที่สำคัญผู้บริหารต้องเริ่มต้นให้เกิดการผลักดันให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล

ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรภาครัฐไทยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ควรเริ่มตั้งแต่การประเมินตนเองจากสมรรถนะในการปฏิบัติงานว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ อันเป็นองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติ นั้น มีเพียงพอต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งหรือไม่ ซึ่งเมื่อหากพบว่า ตนเองยังขาดส่วนใด ให้ศึกษาด้วยตนเองหรือเสนอต่อผู้บังคับบัญชาต่อแนวทางในการพัฒนาตนเอง ในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาต้องมีมุมมองที่เปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชายื่นข้อเสนอและพร้อมยอมรับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และทางหน่วยงานทุกหน่วยงานควรเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคลากรเริ่มเข้าปฏิบัติงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) อันเป็นการให้การศึกษาและแนวทางเพื่อเป็นการวางรากฐานสำหรับการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรภาครัฐของหน่วยงาน และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดเวลาที่บุคลากรภาครัฐยังคงมีการปฏิบัติงานอยู่ และเป็นหนทางสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรภาครัฐ

จากกระบวนการเตรียมความพร้อมทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย มีการกำหนดแนวทางที่สามารถชี้ให้เห็นถึงทิศทางและแนวโน้มของการขับเคลื่อนหน่วยงานให้สามารถเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ แต่สำหรับการนำกรอบแนวทางไปปฏิบัตินั้น ยังถือว่ามีความกระจายตัวของหลักสูตร กลยุทธ์ในการนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งควรมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจน เนื่องจากกว่า การขับเคลื่อนองค์การให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้น เป็นแนวคิดที่มีการริเริ่มในต่างประเทศอย่างการเปิดเผยข้อมูล หรือ Open Data ถูกใช้ครั้งแรกเมื่อปี 1995 ในบทความทางวิทยาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกา ที่สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างประเทศเพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ธรรมชาติต่างๆ เพราะสุดท้ายแล้วปรากฏการณ์เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทุกคนต่อมาช่วงปี ค.ศ. 1980s (UddC, 2560) ทั้งสหรัฐอเมริกา เริ่มพัฒนาเข้าสู่ตลาดข้อมูล โดยเริ่มมองข้อมูลเป็นสินค้าสาธารณะ (Public Goods) เนื่องจากเป็นสินค้าที่ไม่ต้องแข่งขันกันและไม่สามารถกีดกันการใช้ พูดังๆ คือการใช้ข้อมูลโดยคนหนึ่งไม่ได้ขัดขวางคนอื่น ๆ ในการใช้ข้อมูลเดียวกัน ดังนั้น เมื่อประเทศไทยมีการนำแนวคิดในการเป็น Open Government และ Smart Government มาประยุกต์ใช้ การพัฒนาให้ความรู้เรื่องดังกล่าวมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากเมื่อใดที่บุคลากรภาครัฐเกิดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ สมรรถนะอันเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติโดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวประสานแล้ว การปฏิบัติงานของระบบราชการก็จะสะดุด เกิดความติดขัดในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งระบบทั้งระบบควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

จากประเด็นทั้ง 2 นำมาสู่การสรุปได้ว่า ภาครัฐไทยมีกระบวนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมีหน่วยงานที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนจำนวน 6 หน่วยงาน ประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ, กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้ข้อมูลต่างๆ ด้านนโยบาย และนำเสนอแนวทางและร่วมออกแบบกระบวนการพัฒนาทักษะดิจิทัล สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในการออกแบบการติดตามและการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งจากการปฏิบัติงานร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการนำเสนอการพัฒนา 3 แนวทางหลักๆ ประกอบด้วย การนำการฝึกอบรมมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

บุคลากร โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อยๆ ได้แก่ การฝึกอบรมในรูปแบบ In-House Training และ HRD e-Learning โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ 70: 20: 10 เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและความสามารถ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในบริบทที่รัฐบาลมีรูปแบบเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้การออกแบบการฝึกอบรมเป็นความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อสร้างการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยเป็นการพัฒนาสำหรับการพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ และแนวทางสุดท้ายเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสำนักงาน ก.พ. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพของกรมการฯ เป็นการร่วมกันดำเนินการจัดทำมาตรฐานการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ผสมกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างวิธีการปฏิบัติงาน เป็นความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานพัฒนาระบบราชการ ซึ่งแต่เดิมระบบราชการมีลักษณะเป็นแบบ Stand Alone และปัจจุบัน มีการพัฒนาอยู่ในระยะที่ 2 คือ Connected Silo มีการเชื่อมกันอย่างน้อยหนึ่งหน่วยงานกับหนึ่งหน่วยงานและกำหนดตัวชี้วัด โดยได้มีการวางแผนถึงระยะที่ 3 ซึ่งหน่วยงานจะมีลักษณะแบบ Inter-connected Silo ผ่านการมีสื่อกลางเป็น Standard Protocol

และสุดท้าย พบว่า แนวทางการพัฒนาในรูปแบบของ In-House Training ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพต่อการขับเคลื่อนให้ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ภายในระยะเวลา 10 ปีจากที่ได้มีการกำหนดกรอบการพัฒนา เนื่องจากว่า เมื่อศึกษาแนวโน้มความสำเร็จด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐโดยใช้กระบวนการ In-House Training และ HRD e-Learning ผู้ที่ผ่านการพัฒนามีจำนวนน้อยกว่าจำนวนบุคลากรภาครัฐฝ่ายพลเรือนทั้งหมด โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ จึงส่งผลให้การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่มีการกำหนดบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อบุคลากรภาครัฐไทยด้านเทคโนโลยี จะไม่สามารถเป็นไปตามที่คาดหวังได้ หากบุคลากรภาครัฐทุกคนไม่สามารถมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่ตรงตามกรอบการพัฒนาได้ ภาครัฐควรมีการหาแนวทางเพิ่มเติมในการนำมาพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยเพิ่มมากขึ้น และมิติของทักษะด้านดิจิทัล เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแบบการรู้เท่าทันดิจิทัล พบว่า มิติที่ถูกกำหนดขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีความสอดคล้องกับการจัดกลุ่มทักษะดิจิทัล

ในแต่ละระดับของ โมเดลจากรายงานของคณะทำงานด้านการรู้หนังสือดิจิทัลของสหราชอาณาจักร: the Report of the Digital Britain Media Literacy Working Group (มีนาคม 2552), กรอบแนวคิดการรู้เท่าทันดิจิทัลสำหรับชาวยุโรป: DigEuLit – a European Framework for Digital Literacy (2005) และเจนกินส์และคณะ (Jenkins et al.) (2006) เชนิญหน้ากับความท้าทายของวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม: การศึกษาสื่อสำหรับศตวรรษที่ 21 (MediaSmarts, 2015)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอแบ่งนำเสนอข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 จากการศึกษาแนวทางปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ผู้วิจัยมองว่าผู้ที่มีบทบาทในการรับผิดชอบนโยบายพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จำเป็นต้องจำแนกความต้องการของผู้ใช้รับการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน ครอบคลุม และตรงกับลักษณะของหน่วยงาน การปฏิบัติงานในหน่วยงาน ความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมทันกับสถานการณ์ ประกอบกับมีความจำเป็นที่ต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรภาครัฐเห็นถึงความจำเป็นในการรับเข้ารับการฝึกอบรม ภายในระยะเวลา พ.ศ. 2560 – 2565 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาเพื่อให้ครอบคลุมกับจำนวนข้าราชการและบุคลากรทั้งประเทศไทยได้ โดยจัดทำแนวทางและรวบรวมหลักสูตรทุกหลักสูตรไว้บน platform เดียวกัน โดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล อาทิ การนำเทคโนโลยี Blockchain¹⁹ มาประยุกต์ใช้สำหรับการรวบรวมหลักสูตรการฝึกอบรม โดยเป็นการใช้เทคโนโลยี Blockchain แบบ

¹⁹ เทคโนโลยี Blockchain สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท โดยพิจารณาจากข้อกำหนดในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายคือ Blockchain แบบเปิดสาธารณะ (Public Blockchain) เป็น Blockchain ที่อนุญาตให้ทุกคนเข้าใช้งานได้อย่างอิสระ และ Blockchain แบบปิด (Private Blockchain) เป็น Blockchain ที่เข้าใช้งานได้เฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น ส่วนใหญ่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้งานในองค์กร ข้อมูลต่างๆจะถูกจำกัดอยู่เฉพาะเครือข่ายในเครือข่าย ซึ่งต้องเป็นสมาชิกที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น และ Blockchain แบบเฉพาะกลุ่ม (Consortium Blockchain) การผสมผสานแนวคิดระหว่าง Public Blockchain และ Private Blockchain ซึ่งส่วนมากเป็นการรวมตัวขององค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบเดียวกันของภาคเอกชนเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่าง Public Blockchain และ Private Blockchain ซึ่งส่วนมากเป็นการรวมตัวขององค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบเดียวกันของภาคเอกชน (Kohut, 2018)

Consortium Blockchain โดยมีลักษณะที่ว่า เปิดใช้งานได้เฉพาะกลุ่มเท่านั้น เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่าง Public Blockchain และ Private Blockchain ซึ่งส่วนมากเป็นการรวมตัวขององค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบเดียวกันของภาคเอกชน ในทางกลับกัน สำหรับภาครัฐสามารถนำเทคโนโลยี Blockchain เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากว่าลักษณะการทำงานของเทคโนโลยี Blockchain อาศัยการจัดเก็บข้อมูลแบบกระจายศูนย์ โดยทุกข้อมูลมีการเชื่อมโยงกันทั้งระบบ นอกจากนี้ข้อมูลที่จะนำเข้าสู่ระบบเทคโนโลยี Blockchain จะต้องผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากทั้งระบบเครือข่าย ซึ่งมั่นใจได้ว่าหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรจะอยู่บนมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกจัดเก็บอยู่ภายใต้โครงสร้างของเทคโนโลยี Blockchain และจะถูกกระจายไปยังเครื่องของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย ทุกเครื่องจะมีข้อมูลเหมือนกันทั้งหมด ซึ่งจะผลให้บุคลากรภาครัฐทุกคนจะรับทราบถึงการมีหลักสูตรใหม่ๆ ในการฝึกอบรมซึ่งง่ายต่อการติดตามข้อมูลและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างทันที่ และเมื่อบุคลากรผ่านการฝึกอบรมตามเงื่อนไขทุกข้อที่กำหนด ควรมีการออกใบเกียรติบัตร เพื่อยืนยันการเข้ารับฝึกอบรม รวมทั้งมีการตั้งรางวัลสำหรับการร่วมฝึกอบรมทุกครั้งของบุคลากร นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Blockchain มาเป็นศูนย์กลางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรนั้น นอกจากบุคลากรจะสามารถรับทราบข่าวสารได้ทันทีแล้ว ยังสะดวกต่อผู้บังคับบัญชา หรือกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการที่สามารถติดตาม กำกับ ดูแล และประเมินผลได้ง่ายและสะดวก (Kohut, 2018) เพื่อเป็นการทำให้เกิดการนิยาม ความรู้ขึ้น และทำการรวบรวม สร้างและกระจายความรู้ของการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรแต่ละกลุ่มให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานของภาครัฐเพื่อให้เกิดการต่อยอดของความรู้ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งจัดว่าเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายทั้งรูปแบบเอกสาร หลักสูตรการฝึกอบรมและแนวคิดวิธีการสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัลมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรภาครัฐทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลความรู้อย่างเท่าเทียมกัน เป็นการดำเนินการภายใต้แนวคิด “การบริหารจัดการความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Management: KM”

ส่วนที่ 2 จากผลการวิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ผู้วิจัยมีข้อเสนอ 2 ประการ ดังนี้

1. หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ควรเร่งปรับปรุงโดยจัดให้มีการติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐขาดการติดตามและประเมินผลสำหรับบุคลากรภาครัฐที่เข้าร่วมการฝึกอบรม

2. หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้มีแบบแผนชัดเจนในแต่ละกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนดและเป็นไปตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตลอดจนกำหนดเนื้อหาและหลักสูตรการฝึกอบรมที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ โดยบุคลากรภาครัฐทุกคนสามารถเข้าศึกษาข้อมูลและรู้แนวทางการพัฒนาตนเองได้ถูกต้องและเหมาะสมกับบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังตามแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยศึกษาแบบเฉพาะเจาะจงโดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้เท่านั้น ซึ่งศึกษาเพียง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้กำหนดนโยบายและทิศทางของหน่วยงาน รวมทั้งแนวทางการพัฒนาและการเตรียมความพร้อมและกำกับดูแลการดำเนินงาน และ กลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายจากฝ่ายบริหารไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและควบคุมกำกับการทำงาน ของหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบายตามการระบุดูแลเป้าหมายสำหรับการพัฒนา ซึ่งการวิเคราะห์ของวิจัยชิ้นนี้ตั้งอยู่บนข้อมูลและความคิดของกลุ่มตัวอย่างในปัจจุบัน อาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการทางความคิดในอนาคต ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป เห็นควรให้มีการศึกษากลุ่มของหน่วยงานที่นำนโยบายหรือกรอบแนวทางการพัฒนาไปปฏิบัติ

บรรณานุกรม

- Anthony M. Cresswell; Donna Canestraro; Theresa A. Pardo. (2008). A Multi-Dimensional Approach to Digital Government Capability Assessment *CTG Working Paper*, 05-2008, 1-18.
- Billett, S. (2001). *Learning in the Workplace: Strategies for Effective Practice*. Crows Nest: Allen Unwin.
- Bloom, B. S. e. a. (1917). *Hand book on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Chui et al. (2012). The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies, Executive Summary. Retrieved from www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecom_internet/the_social_economy
- Cosier, R. A., & Dan, R. (1993). Management Training and Development in a Nonprofit Organization. *Public Personnel Management*, 22 (1), 37-42.
- Delahaye, B. L. (2005a). *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia.
- Delahaye, B. L. (2005b). *Human Resource Management: Challenges and Future Directions*. Brisbane: Johnbane.
- Delahaye, B. L., & Smith, B. J. (1998). *How to be an Effective Trainer*. New York: Wiley.
- Douglas A. J. Belshaw. (2012). *What is 'digital literacy'? A Pragmatic investigation*. (Thesis (Doctoral)), Durham University, United Kingdom. Retrieved from [http://etheses.dur.ac.uk/3446/1/Ed.D._thesis_\(FINAL_TO_UPLOAD\).pdf?DDD29+](http://etheses.dur.ac.uk/3446/1/Ed.D._thesis_(FINAL_TO_UPLOAD).pdf?DDD29+)
- Elizabeth, D. F., Stephanie, L. W., W. David P., & L., N. P. (2016). *Human Resource Management: The Public Service Perspective*. Croydon, UK: CPI Group.
- European Commission. (2017). *The Digital Economy & Society Index (DESI)*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2017>
- European Commission. (2019). *Human Capital and Digital Skills*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/human-capital>

- Hague, C., & Williamson, B. (2009). *Digital Participation, Digital Literacy and School Subjects: A Review of the Policies, Literature and Evidence*. Bristol: Futurelab.
- Hamori, M. C., J. & Koyuncu, B. (2012). Why Top Young Managers are in a Nonstop Job Hunt. Retrieved 11 July 2019 <http://hbr.org/2012/07/why-top-young-managers-are-in-a-nonstop-job-hunt/ar/print>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Hideo, I. (1990). *Human Resource Development in Japanese Companies*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- IBSA. (2013). *Digital literacy and e-skills: participation in the digital economy*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/275522942>
- Jerry, W. G., Steven, A. E., & Ann, M. G. (1989). *Principles of Human Resource Development*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Jerry, W. G., Steven, A. E., & Ann, M. G. (2002). *Principles of Human Resource Development*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Kirkpatrick DL, K., JD. (2006). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kohut, I. (2018). How Companies Can Leverage Private Blockchains to Improve Efficiency and Streamline Business Processes. Retrieved 20 June 2018 <http://perfectial.com/blog/leveraging-private-blockchains/>
- Leonard Nadler. (1970). *Developing Human Resource*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Marcus Bowles. (2013). *Digital literacy and e-skills: participation in the digital economy*. Melbourne: Innovation & Business Skills Australia.
- Maxat Kassen. (2010). *E-Government in Kazakhstan: Realization and Prospects*. Southern Illinois University, Retrieved from https://www.academia.edu/35988080/E-Government_in_Kazakhstan_Realization_and_Prospects
- McLean, G. N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- McShane, S., & Von, G. M. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and*

- Practice for the Real World* (5th ed.). NY: McGraw-Hill.
- MediaSmarts. (2015). Digital Literacy Fundamentals. Retrieved from <http://mediasmarts.ca/digital-media-literacy/general-information/digital-media-literacy-fundamentals/digital-literacy-fundamentals>
- Michelman, P. (2005). What an Executive Coach can Do for You. Retrieved 11 July 2019 <http://hbswk.hbs.edu/archive/4853.html>
- Mondy, R. W. (2010). *Human Resource Management*. Upper Saddle River NJ: Pearson.
- Noe, R. (2005). *Employee Training and Development* (3rd ed.). NY: McGraw-Hill.
- Nonaka I., & H., T. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- O'Driscoll, T. (2015). Getting Training in Gear. *Training*, 52, (1), 139.
- OECD. (2018). *Digital Government Review of Sweden Towards a Data-driven Public Sector*. Retrieved from <https://www.oecd.org/internet/digital-government/digital-government-review-of-sweden-2018.pdf>
- Pierre Nanterme. (2016). Digital disruption has only just begun. Retrieved April 27, 2018 <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/digital-disruption-has-only-just-begun>
- R. Wayne Mondy. (2010). *Human Resource Management* (11th ed.). Upper Saddle River NJ: Pearson Education.
- Roger, E. M., & Shoemaker, F. F. (1983). *Diffusion of innovation* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Theresa A. Pardo; Taewoo Nam; and G. Brian Burke. (2012). E-Government Interoperability : Interaction of Policy, Management, and Technology Dimension. *Social Science Computer Review*, 30 (1), 7-23. doi:10.1177/0894439310392184
- Tim Wallace. (2015). In 10 years, banking will look like a sci-fi film. Retrieved from The Telegraph website: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/>
- UddC. (2560). Open Data 101: ประวัติศาสตร์ ที่มา และผลสำเร็จจากขบวนการทำข้อมูลเปิด. Retrieved 23 กรกฎาคม 2561, from The Urban Chanhe Agent www.uddc.net/th/knowledge
- Wexley, K. N. L., G.P. (2002). *Developing and Training Human in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Woodcock, M., & Francis, D. (1994). *Teambuilding Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Yermack, D. (2017). Corporate governance and blockchains. *Review of Finance*, 21(1), 7-31.

เศรษฐพงษ์ มະลิสสุวรรณ. (2560). THE YEAR OF DISRUPTION. Retrieved 27 เมษายน 2561

http://tct.or.th/images/article/special_article/25610110/198410_Disruption.pdf

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561, 27 กันยายน 2561) ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล/Interviewer: ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล.

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2561, 26 ตุลาคม) ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล/Interviewer: ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล.

กลุ่มผู้อำนวยการของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2561, 26 พฤศจิกายน 2561) ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล/Interviewer: ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล.

คณะรัฐมนตรี. (2560). บันทึกหลักการและเหตุผลประกอบร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยรัฐบาลดิจิทัล.

Retrieved from <http://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2017/20171208-draft-digital-gov-law.pdf>

จีระศักดิ์ ธรรมนิทา และ วศิณ ชูประยูร. (2561). ตัวแบบการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล: กรณีศึกษา เทศบาลเมืองอโยธยา ตัวแบบการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล: กรณีศึกษา เทศบาลเมืองอโยธยา. วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ปีที่ 9 ฉบับที่ 2(พฤษภาคม - สิงหาคม), 86-98.

ชูชัย สมितिไกร. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ: วีพรีนท์ (1991).

ณภัค ธนเดชะวัฒน์; พรรรัตน์ แสงหาญ; และ อภิญญา อิงอาจ. (2557). การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์กแพทริกกรณีศึกษาการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ปีที่ 6 ฉบับที่ 1, 65-80.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

ปกรณ์ ศิริประกอบ. (2560). 3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิด ทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติจริง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประไพทิพย์ ลือพงษ์; กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์; คณะ. (2560). กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน. วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ,

ปีที่ 3 ฉบับที่ 1, 42-53.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2561). 70-20-10 Rule สัดส่วนการเรียนรู้แบบผสมผสาน.

พินิตา ตันศิริ. (2556). ข้อมูลขนาดใหญ่กับความท้าทาย Big Data: Big Challenge. วารสารนักบริหาร,

ปีที่ 33 ฉบับที่ 1(มกราคม-มีนาคม), 17-19.

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554, (2554).

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2561, (2561).

พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2559, (2559).

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551, (2558).

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550, (2550).

ศุภชัย ยาวะประภาส. (2556). การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสน

ศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์.

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (สคช.). (2562) ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐ

ไทยในยุคดิจิทัล/Interviewer: ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2561). *HRD e-Learning*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน(สพข.). (2562). การพัฒนาข้าราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-

LEARNING). Retrieved 21 พฤษภาคม 2562, from การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

<https://www.ocsc.go.th/csti/e-learning>

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2561). Re: ก้าวทันโลกดิจิทัลกับงาน

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2562). Re: Thailand HR TECH Conference &

Exposition 2019

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ร่าง ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 -2580 เอกสาร

ประกอบการประชุมประจำปี 2561 สคช.

สำนักงานก.พ. ; สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ(องค์การมหาชน). (2560). โครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและ

ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

Retrieved 21 พฤษภาคม 2562 <https://www.ocsc.go.th/DLProject>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของ

ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561a). แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคน

ภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 25611 - 2565. นนทบุรี: สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561b). กำลังคนภาครัฐ 2560: ข้าราชการพลเรือน
สามัญ. นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562a). Re: Year End Conference 2019 People
Drivers

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562b, 18 มิถุนายน 2562) ชีวิตการทำงานและการ
เตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล/Interviewer: ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562, 22 มีนาคม) ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อม
พร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล/Interviewer: ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล.

สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2561, 20 กันยายน 2561) ชีวิตการทำงานและ
การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล/Interviewer: ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2019). CIO/CEO. Retrieved from
<https://www.eta.or.th/terminology-detail/1020.html>

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2561). ร่างพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่าน
ระบบดิจิทัล. Retrieved from <https://www.dga.or.th/th/contentlist/2106/13182/>

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2562). “3D” : D1 Digital , D2 DATA, D3 Design.
Paper presented at the Digital Government Summit 2019, ลานอีเดน และลาน
Central Court ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์.

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2562) ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อมของบุคลากร
ภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล/Interviewer: ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล.

สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
(2561). กำลังคนในภาครัฐฝ่ายพลเรือน 2560. Retrieved from นนทบุรี:

สุภางค์ จันทวานิช. (2552). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 *Learning
Model* (Vol. พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ภาคผนวก





ภาคผนวก ก หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0505 / ว 493 ลงวันที่ 29 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

มติคณะรัฐมนตรีวันที่ 26 กันยายน 2560

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บันทึกเสนอคณะรัฐมนตรี

สำเนา

ด่วนที่สุด

ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๔๙๓

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ทำเนียบรัฐบาล กทม. ๑๐๓๐๐

๒๙ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

กราบเรียน/เรียน รอง-นรม., รัฐ-นร., กระทรวง, กรม, เลขา-คสช.

สิ่งที่ส่งมาด้วย บัญชีสำเนาหนังสือที่ส่งมาด้วย

ด้วยสำนักงาน ก.พ. ได้เสนอเรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ไปเพื่อดำเนินการ ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เสนอความเห็นไปเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย ความละเอียดปรากฏตามบัญชีสำเนาหนังสือที่ส่งมาด้วยนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ ลงมติเห็นชอบในหลักการตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ และให้สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับความเห็นของกระทรวงคมนาคม กระทรวงพลังงาน สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ.ร และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไปด้วย ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นเพื่อการดังกล่าวในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ และปีงบประมาณต่อ ๆ ไป ให้เป็นไปตามความเห็นของสำนักงานงบประมาณ

จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดทราบ/จึงเรียนยืนยันมา/จึงเรียนยืนยันมาและถือปฏิบัติต่อไป/จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ/จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ (อย่างยิ่ง)

ธีระพงษ์ วงศ์ศิวัชวิลาส

(นายธีระพงษ์ วงศ์ศิวัชวิลาส)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ

โทร. ๐ ๒๒๘๐ ๙๐๐๐ ต่อ ๑๖๕๒ (นิชารธรรม) ๑๕๓๒ (ชัยพล)

โทรสาร ๐ ๒๒๘๐ ๑๕๕๖ www.soc.go.th

หมายเหตุ	อัยการสูงสุด	:	จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดทราบ
	รอง-นรม., รัฐ-นร.	:	จึงเรียนยืนยันมา
	กระทรวง	:	จึงเรียนยืนยันมาและถือปฏิบัติต่อไป
	องค์กรอิสระ, คสช.	:	จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ
	กรม	:	จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

บัญชีสำเนาหนังสือที่ส่งมาด้วย

เรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๑. สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓.๖/๑๑๗ ลงวันที่ ๗ กันยายน ๒๕๖๐
๒. สำเนาหนังสือกระทรวงคมนาคม ด่วนที่สุด ที่ คค (ปคร) ๐๒๑๐/๓๔๕ ลงวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๖๐
๓. สำเนาหนังสือกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ด่วนที่สุด ที่ ดศ ๐๑๐๐.๔/๘๐๙๖ ลงวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐
๔. สำเนาหนังสือกระทรวงพาณิชย์ ด่วนที่สุด ที่ พณ ๐๒๐๔/๔๔๕๓ ลงวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๖๐
๕. สำเนาหนังสือกระทรวงพลังงาน ที่ พน ๐๒๐๑/๔๑๗ ลงวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐
๖. สำเนาหนังสือกระทรวงแรงงาน ด่วนที่สุด ที่ รง ๐๒๐๖/๒๙๕๕ ลงวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๐
๗. สำเนาหนังสือกระทรวงวัฒนธรรม ด่วนที่สุด ที่ วธ ๐๒๐๓.๕/๓๘๖๕ ลงวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐
๘. สำเนาหนังสือกระทรวงสาธารณสุข ด่วนที่สุด ที่ สธ ๐๒๐๘.๐๕/๔๐๖๕ ลงวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐
๙. สำเนาหนังสือกระทรวงอุตสาหกรรม ด่วนที่สุด ที่ อก ๐๒๐๘(๓)/๔๙๒๐ ลงวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๖๐
๑๐. สำเนาหนังสือสำนักงานประมาณ ด่วนที่สุด ที่ ๐๗๑๔/๖๔๐ ลงวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐
๑๑. สำเนาหนังสือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๑๐๑/๕๒๒๙ ลงวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๖๐
๑๒. สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๒๐๐/๙๒ ลงวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๐
๑๓. สำเนาหนังสือคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๐๐๘.๕/๙๗ ลงวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๐
๑๔. สำเนาหนังสือสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ที่ สคช. ๑๗๕๔/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๖๐



ที่ นร ๑๐๑๓.๖/๑๑๗)

สำนักงาน ก.พ.

ถนนติวานนท์ จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

๑๗/ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยน
เป็นรัฐบาลดิจิทัล

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หนังสือรองนายกรัฐมนตรีเห็นชอบให้เสนอคณะรัฐมนตรี

๒. บันทึกเสนอคณะรัฐมนตรี จำนวน ๑๐๐ ชุด

ด้วยสำนักงาน ก.พ. ขอเสนอ เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร
ภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มาเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณา โดยที่เรื่องนี้เข้าข่ายที่จะต้องนำเสนอ
คณะรัฐมนตรีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๔๘ มาตรา ๔ (๑)
และ (๑๒) ทั้งนี้ รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ได้เห็นชอบให้นำเรื่องดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรีด้วยแล้ว
รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑

ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้

๑. ความเป็นมา

๑.๑ ทิศทางการพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน
และแนวคิดประเทศไทย ๔.๐ : โมเดลขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ได้มีการกล่าวถึงการนำเทคโนโลยี
ดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน
และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๕๙
ได้ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ ๒๐ ปี โดยมีการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาล
ดิจิทัล (ยุทธศาสตร์ที่ ๔) และการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (ยุทธศาสตร์ที่ ๕)
เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ

๑.๒ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๐ เมื่อวันที่
๑๖ มกราคม ๒๕๖๐ ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบกรอบแนวคิดการพัฒนาข้าราชการเพื่อสนับสนุนการพัฒนา
ไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ และได้มีมติกำหนด “จุดเน้นการพัฒนาภาครัฐ” จำนวน ๔ เรื่อง โดยมีเรื่อง “การปรับเปลี่ยน
ภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” เป็นหนึ่งในประเด็นการพัฒนาที่เห็นควรให้นำเรื่องการพัฒนาข้าราชการและบุคลากร
ภาครัฐมาใช้เป็นกลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญ

๑.๓ สำนักงาน ก.พ. จึงได้ร่วมกับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (สคช.) และสำนักงาน
รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) เตรียมการเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ
โดยได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาจัดทำกรอบทักษะด้านดิจิทัลที่ควรพัฒนา และจัดเตรียมการประเมินทักษะ
ด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ โดยสำนักงาน ก.พ. ดำเนินการจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้าน
ดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เสนอ ก.พ. และคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ข้าราชการ บุคลากรภาครัฐ ส่วนราชการ

/และหน่วยงาน...

- ๒ -

และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (สคช.) ศึกษาและจัดทำรายละเอียดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งจัดการประเมินทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ และสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สโร.) จัดเตรียมหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐตามร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ที่กำหนดดังกล่าว

๑.๔ ในกรณีนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้นำ “ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล” เสนอ ก.พ. พิจารณาและให้ความเห็นชอบ ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐ และครั้งที่ ๖/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐ และ ก.พ. มีมติให้นำร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ฯ ดังกล่าว เสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

๒. เหตุผลความจำเป็นที่ต้องเสนอคณะรัฐมนตรี

๒.๑ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ด้วยการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังคนภาครัฐให้มีความพร้อมที่จะเป็นกลไกสำคัญในการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

๒.๒ เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลและการพัฒนาประเทศ ที่มีเอกภาพ เพื่อให้องค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนดำเนินงานอย่างบูรณาการและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๒.๓ เนื่องจากการดำเนินการเพื่อการพัฒนากำลังคนภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล จะมีผลผูกพันต่อภาระงบประมาณของรัฐบาลทั้งในด้านของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานและการพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

๓. ความเร่งด่วนของเรื่อง

๓.๑ เพื่อเร่งรัดการพัฒนาทักษะและกรอบความคิดของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการเพิ่มขีดความสามารถของภาครัฐในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและเป็นองค์กรที่ทันสมัย มีการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงานเป็นรัฐบาลแบบเปิด ที่สามารถให้บริการที่ทันสมัย รวดเร็ว และถูกต้อง อันจะช่วยสนับสนุนการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

๓.๒ เพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐมีแนวทางในการดำเนินงาน จัดสรรทรัพยากร และจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังคนภาครัฐ และการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการให้บริการภาครัฐโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ที่สนับสนุนการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ที่เป็นรูปธรรม

/๔. สำระสำคัญ...

๔. สาระสำคัญ

๔.๑ วัตถุประสงค์

๔.๑.๑ เพื่อให้ภาครัฐมีกำลังคนที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

๔.๑.๒ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๔.๒ เป้าหมาย

๔.๒.๑ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ภาครัฐมีกำลังคนด้านดิจิทัลที่มีทักษะที่เหมาะสมในการดำเนินงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๔.๒.๒ ภาครัฐใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและผู้รับบริการ สร้างความเท่าเทียมและลดความเหลื่อมล้ำ

๔.๓ ขอบเขตการดำเนินงาน

ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒ ครอบคลุมข้าราชการพลเรือนสามัญและผู้ปฏิบัติงานในกระทรวง กรม และเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ครอบคลุมข้าราชการฝ่ายพลเรือนและปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ ครอบคลุมข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทั้งหมด

๔.๔ หลักการ

๔.๔.๑ การพัฒนาที่เชื่อมโยงทิศทางและแนวทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลมาสู่การพัฒนาระดับบุคคล

๔.๔.๒ การพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขีดความสามารถกำลังคนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

๔.๔.๓ การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนากรอบความคิดที่สนับสนุนการสร้างระบบและการทำงานแบบดิจิทัล (Digital Mindset)

๔.๔.๔ การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อการทำงานในปัจจุบัน (ร้อยละ ๗๐ ของระยะเวลาการพัฒนา) และการเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต (ร้อยละ ๓๐ ของระยะเวลาการพัฒนา)

๔.๔.๕ การพัฒนาที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างเครื่องมือและกลไกสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

๔.๔.๖ การพัฒนาที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงและสอดประสานระหว่างการพัฒนาบุคลากร การบริหารองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล

/๔.๕ บทบาท...

- ๔ -

๔.๕ บทบาทและพฤติกรรมที่ความคาดหวังต่อข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เพื่อให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ มีความสอดคล้องกับบทบาทและลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ จึงได้จัดกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนา ออกเป็น ๖ กลุ่ม พร้อมทั้งได้ระบุ “บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง” ในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ของแต่ละกลุ่มไว้เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนา รวมทั้งสิ้น ๑๘ บทบาท ใน ๓ ช่วงเวลา ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

๔.๖ ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อให้สามารถดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามข้อ ๔.๕ ได้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และกลุ่มทักษะด้านดิจิทัลที่ควรส่งเสริมและพัฒนาให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐไว้ ๕ ด้าน ๗ กลุ่มทักษะ ส่วนรายละเอียดทักษะด้านดิจิทัลว่าจะประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะใด และข้าราชการกลุ่มใดควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลใดบ้าง ให้เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด

๔.๗ แนวทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีทักษะด้านดิจิทัล

๔.๗.๑ กำหนดให้ “การพัฒนามนุษย์เพื่อสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน” และ “การสร้างและพัฒนามนุษย์ให้เท่าทันและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบรู้” เป็นหนึ่งในประเด็นหลักของการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

๔.๗.๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐส่งเสริมและดำเนินการเพื่อให้มีการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน โดยอาจจัดให้มีการพัฒนาข้าราชการแบบบูรณาการเพื่อสร้างระบบเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันที่เชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน

๔.๗.๓ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง และส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นให้เท่าทันและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยให้นำสัดส่วนการเรียนรู้แบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ มาปรับใช้ (ร้อยละ ๗๐ เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๒๐ เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน และร้อยละ ๑๐ เรียนรู้จากการฝึกอบรม)

๔.๗.๔ กำหนดให้การจัดการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ นำแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสานมาปรับใช้ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยการอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติการ และการเรียนรู้จากผู้อื่น และในการจัดการเรียนรู้ด้วยการอบรมให้กำหนดสัดส่วนการบรรยายไม่เกินร้อยละ ๖๐ และการพัฒนารูปแบบอื่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๐ ของระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการอบรม

/๔.๘ แนวทาง...

๔.๘ แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนา

๔.๘.๑ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและหน่วยงานในสังกัด อาทิ สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) และสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

๔.๘.๒ หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงประจำกระทรวง กรม (Chief Information Officer: CIO) นำร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลนี้ ไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จในระดับหน่วยงาน

๔.๘.๓ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ประสานและทำงานแบบบูรณาการ ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในสังกัด และจัดเตรียมงบประมาณสำหรับการพัฒนาและการประเมินทักษะด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามร่างแนวทาง ฯ นี้ โดยให้สำนักงบประมาณสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาและการประเมินทักษะด้านดิจิทัลด้วย

๔.๘.๔ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. พัฒนาการบริหารกำลังคนสำหรับผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ (Technology Specialist)

๔.๘.๕ คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ (ค.พ.ร.) สนับสนุนการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างระบบดิจิทัลของหน่วยงาน โดยระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ พิจารณาจัดสรรกรอบอัตราพนักงานราชการเพิ่มเติมเพื่อเป็นอัตรากำลังเสริมระยะสั้นให้แก่ส่วนราชการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และสำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณสำหรับการจ้างพนักงานราชการกลุ่มนี้ด้วย

๔.๘.๖ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. จัดทำรายละเอียดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินทักษะด้านดิจิทัลตามที่ ก.พ. กำหนด

๔.๘.๗ การผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานหรือการให้บริการโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ การเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างรัฐบาลแบบเปิดตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน ประเภทบริหารระดับสูง โดยให้ปลัดกระทรวงหรือตำแหน่งเทียบเท่า อธิบดีหรือตำแหน่งเทียบเท่า เอกอัครราชทูต และผู้ว่าราชการจังหวัด รายงานผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบที่ ๒ Agenda Based ทั้งนี้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ เป็นต้นไป

๔.๘.๘ กำหนดให้การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินส่วนราชการ องค์ประกอบที่ ๔ Innovation Based (บังคับ) ทั้งนี้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ เป็นต้นไป

/และในการ...

- ๖ -

และในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาหรือการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้มีการนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

ทั้งนี้ การดำเนินการตามข้อ ๔.๘.๗ และข้อ ๔.๘.๘ สำหรับหน่วยงานอื่นของรัฐที่ไม่อยู่ในบังคับของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนประเภทบริหารระดับสูง และการประเมินส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. องค์กรกลางบริหารงานบุคคลหรือองค์กรที่ทำหน้าที่องค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่าง ๆ สามารถพิจารณากำหนดแนวทางการติดตามประเมินผลโดยนำแนวทางดังกล่าวไปใช้บังคับได้โดยอนุโลม ด้วย

(รายละเอียดตามบันทึกเสนอคณะรัฐมนตรี และร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่แนบ)

๕. ความเห็นชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐ และครั้งที่ ๖/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐ ได้พิจารณาและมีมติเห็นชอบร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และให้นำร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ดังกล่าวนำเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ มีแนวทางการดำเนินงานระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ ในการพัฒนากำลังคนภายใต้กำกับของฝ่ายบริหาร เพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่เป็นเอกภาพ และเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินงานอย่างเป็นบูรณาการและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๖. ประเด็นและข้อพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

๖.๑ ให้ความเห็นชอบร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามข้อ ๔ เพื่อให้ใช้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังคนภาครัฐ

๖.๒ ให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เร่งพัฒนาตนเองและสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะด้านดิจิทัลในระดับที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานหรือการให้บริการภาครัฐที่ทันสมัยและมีการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงานด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ โดยนำร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ตามข้อ ๔ มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ด้วย

๖.๓ ให้ทุกส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ องค์กรกลางบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้มีการนำร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ตามข้อ ๔ ไปปรับใช้ในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังคนในสังกัด ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการนำทักษะด้านดิจิทัลที่พัฒนา ไปใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานและการให้บริการของรัฐ การสร้างองค์กรภาครัฐที่ทันสมัย การเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน และการสร้างรัฐบาลแบบเปิด ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม ด้วย

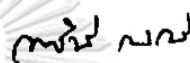
/๖.๔ ให้สำนัก...

- ๗ -

๖.๔ ให้สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คณะกรรมการบริหาร
พนักงานราชการ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและหน่วยงานในสังกัด สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การ
มหาชน) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ให้การสนับสนุนการดำเนินงาน งบประมาณ และทรัพยากร
ที่เกี่ยวข้อง ตามร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ตามข้อ ๔ อย่างต่อเนื่อง ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบเรียนนายกรัฐมนตรี เพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นางเมธินี เทพมณี)

เลขาธิการ ก.พ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

โทร. ๐ ๒๕๔๗ ๓๗๘๕, ๐ ๒๕๔๗ ๓๗๔๒

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๓๗๘๓, ๐ ๒๕๔๗ ๓๗๕๒

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) โทร.๐ ๒๒๘๘ ๔๑๕๗

ที่ นร ๐๔๐๓ (กร ๖)/ ๙๕๕๒๔

วันที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ด้วยสำนักงาน ก.พ. ได้เสนอเรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลมาเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณา ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้เห็นชอบแนวทางดังกล่าวแล้ว จึงเห็นควรให้นำเรื่องดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำกราบเรียนนายกรัฐมนตรีเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

(นายวิษณุ เครืองาม)

รองนายกรัฐมนตรี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ข แนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560)

แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2560)

ทิศทางประเทศไทย

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยุทธศาสตร์ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศไทย 4.0 “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”

รัฐธรรมนูญ 2560 มาตรา 258 ข. การปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

แผนฯ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย

แผนดิจิทัล 20 ปี ยุทธศาสตร์ 4 การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล **ยุทธศาสตร์ 5** การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

การพิจารณาของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

- เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560 “ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” เป็นประเด็นพัฒนาสำคัญ
- เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2560 เห็นชอบร่างแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลฯ และการนำไปปรับใช้

การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ “**บุคลากรภาครัฐ**” และเพื่อขับเคลื่อนให้เกิด “**การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล**” จึงเห็นควรนำเรื่อง “**การสร้างและพัฒนามาตรฐาน**” มาเป็นกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. 2561 - 2565)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ภาครัฐมีกำลังคนที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม

ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง

เป้าหมาย

ภาครัฐใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการบริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนและผู้รับบริการเพื่อความเท่าเทียมและลดความเหลื่อมล้ำ

ภายในปี พ.ศ. 2565 ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ สามารถปรับตัวมีทักษะและศักยภาพที่เหมาะสมต่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ผู้บริหารระดับสูง

เป็นผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐที่สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร รวมถึงกระตุ้นและผลักดันให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐรวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน หรือการให้บริการองค์กร โดยนำมาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

ผู้อำนวยการกอง

เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลระดับองค์กร ที่สามารถสื่อสารนโยบายขององค์กรมาสู่ระดับปฏิบัติ พร้อมสั่งการ กำหนดแนวทาง วางแผน กำกับ ติดตามดูแลให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล

ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยี

เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กรที่สามารถบริหารจัดการโครงการหรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ

เป็นผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบายที่สามารถคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล

ผู้ทำงานด้านบริการ

เป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านดิจิทัลภาครัฐที่สามารถให้บริการ อำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการ

ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป

เป็นผู้ปฏิบัติงานภาครัฐที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และปลอดภัย

ปัจจัยชี้วัดความสำเร็จ

Digital Government

เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรมโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

Connected Government

มีการเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน

Open Government

มีการเปิดเผยข้อมูล ที่สนับสนุนการสร้างรัฐบาลแบบเปิด

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

E-Government Ranking (United Nations)

25%

ปี 59 อันดับ 77/193 (0.5522 คะแนน)

The Networked Readiness Index (World Economic Forum)

55

ปี 59 อันดับ 62/139 (4.2 คะแนน)

Global Competitiveness (World Economic Forum)

25

ปี 59 อันดับ 34/138 (คะแนน 4.64/7)

Global Open Data Index (Open Knowledge International)

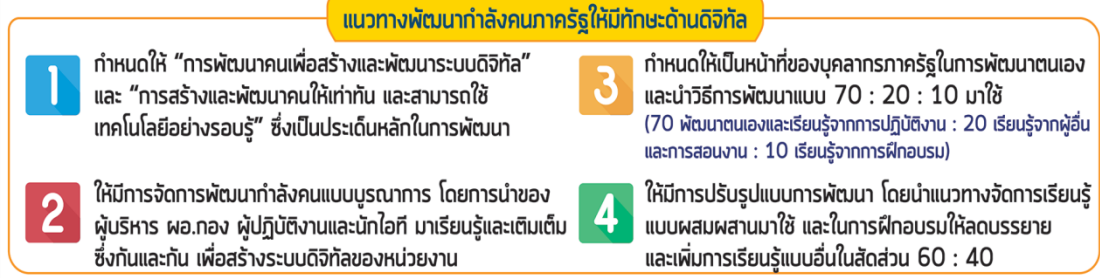
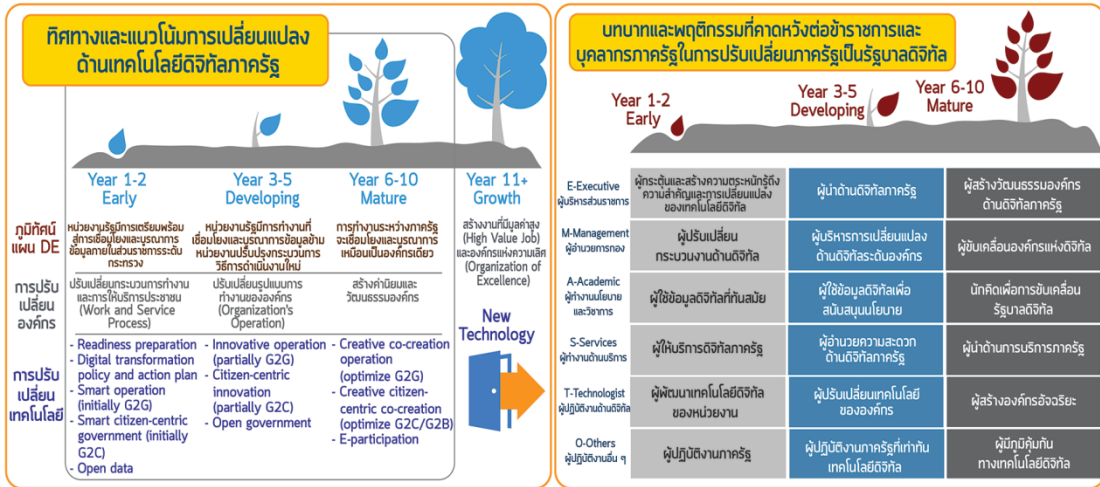
30

ปี 58 อันดับ 42/122 (ร้อยละ 39)

Ease of Doing Business (The World Bank)

40

ปี 60 อันดับ 49/190 (ร้อยละ 71.42)



ภาคผนวก ค การให้สัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	วันที่สัมภาษณ์	
1	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)	ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง	13 กันยายน 2561
		ตัวแทนผู้อำนวยการ	24 สิงหาคม 2561
			18 มิถุนายน 2562
			28 มิถุนายน 2562
2	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง	22 มีนาคม 2562
3	สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง	20 กันยายน 2561
		ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง	26 ตุลาคม 2561
4	สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)	ตัวแทนผู้อำนวยการ	26 พฤศจิกายน 2561
		ตัวแทนผู้อำนวยการ	24 ธันวาคม 2561
5	สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล	ตัวแทนผู้อำนวยการ	4 กุมภาพันธ์ 2562
6	สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)	ตัวแทนผู้อำนวยการ	15 กุมภาพันธ์ 2562

ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์เรื่อง “ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อมของบุคลากร
ภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล”



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “ชีวิตการทำงานและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล”

คำชี้แจง เอกสารชุดนี้เป็นเอกสารประกอบการวิจัยในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใช้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นของชีวิต
การทำงานของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล

ประเด็นสอบถามมีทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับมุมมองชีวิตการทำงานของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล

1. ข้าราชการหรือคนที่ทำงานภาครัฐในยุคปัจจุบันมีวิธีการทำงานที่เหมือนหรือแตกต่างจากยุค
ก่อนอย่างไร และในอนาคตวิธีการทำงานในภาครัฐมีแนวโน้มอย่างไร

ส่วนที่ 2 มุมมองเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล

1. การมีแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีผลอย่างไรต่อการดำเนินงานทั้งในส่วนของ
การปรับเปลี่ยนองค์กรและการพัฒนา “กำลังคน” ของภาครัฐอย่างไร

2. ตามลักษณะทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการที่จะขับเคลื่อนราชการ
ไทยและประเทศไทย สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ “คน” หน่วยงานของท่านได้มีบทบาทอย่างไรต่อการเตรียม
ความพร้อมของบุคลากรภาครัฐอย่างไรบ้างเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรภาครัฐควรมี
การปรับทักษะในด้านดิจิทัลอย่างไร

1) แนวโน้มในการปฏิบัติงานภาครัฐ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของ
บุคลากรในองค์กรอย่างไร

- 2) หน่วยงานของท่านมีวิธีการเพื่อปรับวิธีคิดของการทำงานด้านดิจิทัลอย่างไร เพื่อให้เกิดการยอมรับรูปแบบการทำงานในยุคดิจิทัล
 - 3) หน่วยงานของท่านมีแนวทางในการจูงใจบุคลากรภาครัฐให้เกิดความตระหนักและตื่นตัวเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างไร
 - 4) การจัดฝึกอบรมมีผลต่อวิธีคิดเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภาครัฐอย่างไร
 - 5) สิ่งใดเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม
 - 6) หลักสูตรของการฝึกอบรมแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันมากน้อยขนาดไหนและมุ่งเน้นกลุ่มไหนเป็นหลัก
 - 7) นอกจากหลักสูตรการฝึกอบรมจากสำนักงานก.พ. หน่วยงานของท่านได้มีการจัดแนวทางหรือกรอบการปฏิบัติของบุคลากรภาครัฐเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร
 - 8) จากการจัดแนวทางเพื่อขับเคลื่อนรัฐบาลไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล หน่วยงานของท่านได้มีการนำแนวทางเหล่านั้นมาปรับใช้กับองค์กรหรือไม่อย่างไร
 - 9) นอกจากดำเนินการตามแนว/กรอบการปฏิบัติจากส่วนกลางแล้ว หน่วยงานของท่านได้มีการจัดทำแนวทางหรือกรอบการปฏิบัติขององค์กรหรือไม่อย่างไร (ถ้ามีการนำแนวทางของก.พ.มาใช้)
 - 10) ผลที่เกิดขึ้นหลังจากมีการปรับตัวตามแนวทาง/กรอบการปฏิบัติส่งผลอย่างไรต่อองค์กร เป็นไปตามที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายหรือไม่
3. การดำเนินการเพื่อให้เกิดการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ในส่วนของก.พ.ร. ได้มีการวางแผนอย่างไร เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย
- 1) การเตรียมความพร้อม การวางแผน โครงการต่างๆ มีความคืบหน้าอยู่ประมาณระดับใด
 4. การดำเนินการเพื่อให้เกิดการเป็นรัฐบาลดิจิทัลมีความพร้อมในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลมากน้อยขนาดไหน
 5. การดำเนินการตามแผนงานโครงการที่วางไว้สามารถนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้หรือไม่
 6. ผลสุดท้ายบุคลากรภาครัฐเกิดการปรับตัวได้หรือไม่ อย่างไร
 7. ความคาดหวังสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากบุคลากรมีความพร้อมเพื่อเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเป็นอย่างไร

ภาคผนวก จ การเข้าร่วมงานสัมมนาวิชาการเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์

ลำดับ	งานสัมมนาวิชาการ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	วันที่ร่วมงาน	สถานที่จัดงาน
1	ก้าวทันโลกดิจิทัล กับงาน Thailand HR Day 2018 : DISRUPT to DESIGN HR	สมาคมการจัดการงาน บุคคลแห่งประเทศไทย: PMAT	211-22 พฤศจิกายน 2561	อิมแพค ฟอรั่ม เมือง ทองธานี
2	Digital Government Summit 2019 ภายใต้แนวคิด “3D” : D1 Digital , D2 DATA, D3 Design	สำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)	18 มกราคม 2562	ลานอีเดน และลาน Central Court ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เวิลด์
3	การประชุมวิชาการ ระดับชาติ ครั้งที่ 9 “รัฐประศาสน ศาสตร์กับการ เปลี่ยนผ่านสู่ยุค ดิจิทัล” (Public Administration and Digital Transformation)	คณะรัฐประศาสน ศาสตร์ สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์ สมาคมรัฐ ประศาสนศาสตร์แห่ง ประเทศไทย สมาคม รัฐประศาสนศาสตร์ นิด้า	15 มีนาคม 2562	สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์ อาคารนวมินทรราช ราช ชั้น 3 - 4

ลำดับ	งานสัมมนาวิชาการ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	วันที่ร่วมงาน	สถานที่จัดงาน
4	Thailand HR TECH Conference & Exposition 2019	สมาคมการจัดการงาน บุคคลแห่งประเทศไทย: PMAT	28 พฤษภาคม 2562	รอยัลพารากอน ฮอลล์ 1,3 ชั้น 5 สยามพารากอน
5	Year End Conference 2019 People Drivers: “การ บริหารคนยุคใหม่ ... ใส่ใจ 3Cs”	สำนักงาน ก.พ.	12 กันยายน 2562	(สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, 2562a)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	NAPATTHANAN SAKCHAREONKUL
วัน เดือน ปี เกิด	4 January 1993
สถานที่เกิด	Bangkok
ที่อยู่ปัจจุบัน	18 Alley Bang Waek 26 lane 9, Sai Bang Waek Rd., Bang Waek, Phasi Charoen, Bangkok 10160



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY