

การนำทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร ภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลไปปรับใช้

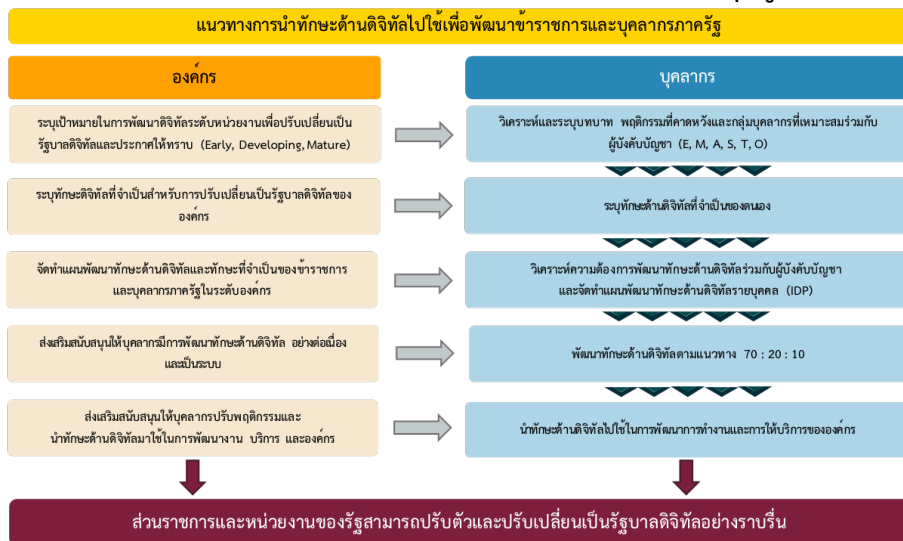
การนำทักษะด้านดิจิทัลไปปรับใช้

เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐสามารถนำทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำแนวทางการดำเนินงานเพื่อเป็นคำแนะนำสำหรับ (1) ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ และ (2) ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

- **ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ** สามารถนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีทักษะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยเป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์สูงสุด
- **ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ** สามารถนำทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐไปวางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเองรวมถึงผู้อื่นให้เท่าทันบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก ประเทศ ภาครัฐ และเป็นส่วนหนึ่งของการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้

ในการนี้ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ และข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ อาจกำหนดทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มเติมหรือปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล และบริบทขององค์กร นอกเหนือจากทักษะด้านดิจิทัลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้เป็นแนวทาง ทั้งนี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดก็ได้

แผนภาพแสดงการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ จำแนกตามกลุ่มผู้ใช้งาน



แนวทางการนำทักษะด้านดิจิทัลไปปรับใช้ในระดับองค์กร – Organizational Level

ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ สามารถนำทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ไปใช้พัฒนาบุคลากร โดยมีแนวทางการดำเนินงานใน 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

Org 1. ระบุเป้าหมายในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลระดับกรมเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และกำหนดบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในภาพรวมขององค์กร

เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีทักษะด้านดิจิทัลที่ตรงกับความต้องการในการปรับเปลี่ยนหน่วยงานเป็นรัฐบาลดิจิทัล ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐจะต้องระบุเป้าหมาย

มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล กำหนดแนวทางการระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ไว้ดังนี้

ข้อ 4.6.2 การจะกำหนดให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในหน่วยงานของรัฐใดมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในระยะเวลาใด ให้ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐแต่ละแห่งพิจารณากำหนดเป็นภาพรวมของหน่วยงาน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับบริบทการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานนั้นและให้ประกาศให้ทราบทั่วกัน

บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในระยะเวลาที่ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐจะกำหนดตามวรรคหนึ่ง ให้กำหนดเป็นบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในสังกัด ที่จะต้องพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในระยะเวลาถัดไปให้กำหนดเป็นบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ต้องพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนองค์กร โดยคำนึงถึง บทบาท พันธกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งภูมิทัศน์ขององค์กรเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล พร้อมทั้งระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรภาครัฐในภาพรวม เพื่อกำหนดให้เป็นเป้าหมายการพัฒนาของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทั้งหมดของหน่วยงาน

ในการระบุเป้าหมายการพัฒนาของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในภาพรวมของหน่วยงาน ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการ ตามขั้นตอน ดังนี้

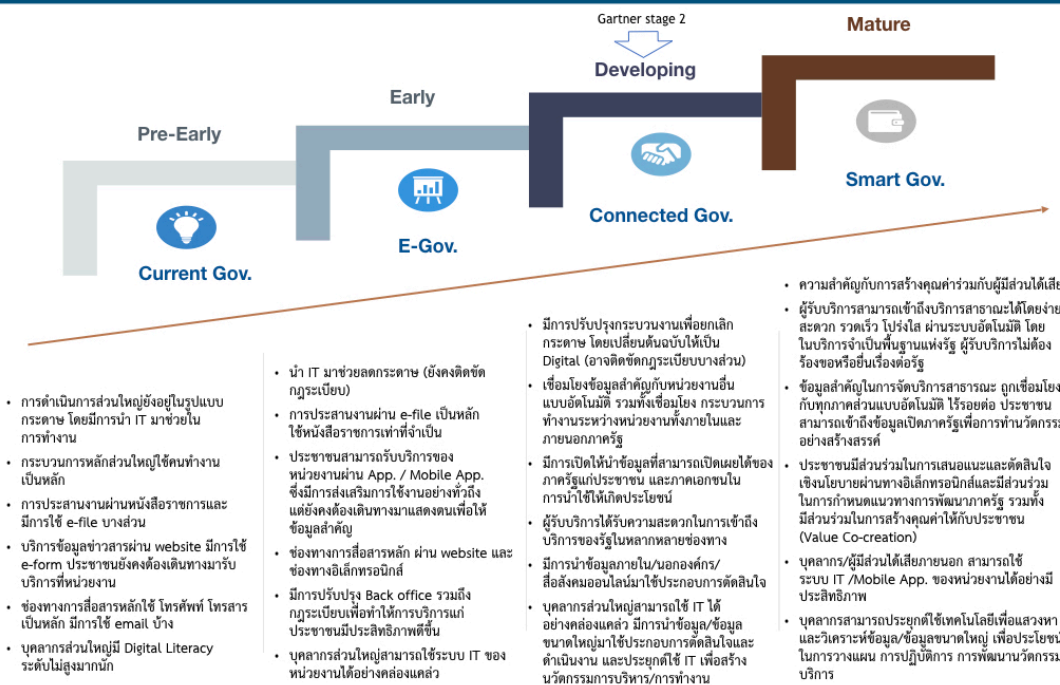
1.1 ระบุวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนหน่วยงานให้เป็นดิจิทัล ระยะ 1 ปี ระยะ 3 ปี และระยะ 5 ปี โดยเป้าหมายควรเป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Outputs/Outcomes) ที่เกิดจากการพัฒนาปรับเปลี่ยนระบบการทำงานหรือการให้บริการของหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล 3 ประการ ได้แก่

- (1) รัฐบาลแบบเปิดและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government)
- (2) รัฐบาลที่มีความทันสมัยและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Smart Government for Citizen)
- (3) วัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ (Digital Culture)

ทั้งนี้ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐอาจตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรจาก 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มแผนและนโยบาย กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ และ กองการเจ้าหน้าที่ เป็นต้น เพื่อกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลและบุคลากรของหน่วยงาน

1.2 วิเคราะห์และระบุระยะพัฒนาการด้านดิจิทัลเป้าหมายขององค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ว่าหน่วยงานคาดหวังที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในระยะเริ่มแรก (Early) ระยะกำลังพัฒนา (Developing) หรือระยะสมบูรณ์ (Mature) โดยหน่วยงานสามารถตั้งเป้าหมายระยะพัฒนาการด้านดิจิทัลที่คาดหวัง โดยใช้นิยามคำศัพท์ดังต่อไปนี้เป็นข้อมูลตั้งต้น

วุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัล
(Digital Government Maturity Model)



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., 2562

ตัวอย่างเช่น หน่วยงาน ก. กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรว่าเป็นหน่วยงานไร้กระดาษ (Paperless) ภายในอีก 2 ปีข้างหน้า หน่วยงานนั้นคาดหวังว่าจะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลระยะเริ่มแรก (Early) หรือรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government)

หน่วยงาน ข. กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาหน่วยงานให้มีการเชื่อมโยงการให้บริการในภารกิจหรือบริการส่วนใหญ่ขององค์กรกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกภาครัฐราชการ โดยมุ่งหมายให้เกิดบริการ ณ จุดเดียว เพื่อให้ผู้รับบริการเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และคาดหวังจะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลระยะกำลังพัฒนา (Developing) หรือรัฐบาลแบบเชื่อมโยงกัน (Connected Government) เป็นต้น

1.3 จำแนกบุคลากรของหน่วยงานออกเป็น 6 กลุ่ม ตามแนวทางในข้อ 4.6.1 ของมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดังนี้

| กลุ่มบุคลากร | คำนิยาม |
|---|--|
| ผู้บริหารระดับสูง (Executive) | ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง กรม จังหวัด หรือหน่วยงานในต่างประเทศ ซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า รับผิดชอบการกำหนดนโยบายและทิศทางการองค์กรและกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการ ให้บรรลุเป้าหมายตามบทบาท ภารกิจที่กำหนด อาทิ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด เอกอัครราชทูต อัครราชทูต |
| ผู้อำนวยการกอง (Management) | ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับกองหรือผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า ซึ่งรับผิดชอบการนำนโยบายจากฝ่ายบริหารไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและควบคุมกำกับการทำงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์ อาทิ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ ในส่วนกลาง ส่วนกลางที่ตั้งในส่วนภูมิภาค และส่วนภูมิภาค |
| ผู้ทำงานด้าน นโยบายและงาน วิชาการ (Academic) | ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ในทางวิชาการ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีลักษณะงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้ (1) งานจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน มาตรการ มาตรฐาน กฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ หรือจัดทำร่างงบประมาณ (2) งานด้านการศึกษา ค้นคว้าวิจัย หรือจัดทำผลงานทางวิชาการ ตำรา หลักสูตร สิ่งประดิษฐ์ หรือข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (3) งานให้คำปรึกษาโดยใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญในสายงาน |
| ผู้ทำงานด้าน บริการ (Service) | ผู้ปฏิบัติงานด้านการให้บริการ ซึ่งปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการให้บริการให้ความช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการภายในหรือภายนอกหน่วยงาน หรือแก่ประชาชน และเอกชน ลักษณะงานที่ปฏิบัติของกลุ่มนี้ เป็นงานที่ต้องมีการติดต่อ สื่อสาร หรือปฏิสัมพันธ์ กับผู้รับบริการโดยตรง โดยจะเป็นงานที่ใช้ความรู้ทางวิชาการเพื่อปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ ก็ได้ |

| กลุ่มบุคลากร | คำนิยาม |
|--|---|
| ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) | ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งดำรงตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือตำแหน่งในสายงานอื่น หรือประเภทอื่นที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้เชิงเทคนิคเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล |
| ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) | ผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ที่ไม่สามารถจัดอยู่ใน 6 กลุ่มข้างต้น หรือผู้ปฏิบัติงานที่อาศัยทักษะ และฝีมือเฉพาะด้านต่าง ๆ เช่น ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานด้านศิลปกรรม คีตศิลป์ ดุริยางคศิลป์ นาฏศิลป์ เป็นต้น |

1.4 ระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่ม

ในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำนวน 6 กลุ่ม โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับระยะพัฒนาการด้านดิจิทัล เป้าหมายขององค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ ตามแนวทางในข้อ 4.6.1 ของมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล หากองค์กรในระยะพัฒนาการด้านดิจิทัลเป้าหมายเป็นระยะใด ข้าราชการและบุคลากรของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐทุกกลุ่มในองค์กรนั้น จะมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับองค์กรในระยะพัฒนาการด้านดิจิทัลเป้าหมายระยะนั้น ทั้งนี้ในการระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงาน ให้หน่วยงานนำคำนิยามกลุ่มเป้าหมาย ตามแนวทางในข้อ 4.6 ของมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มาใช้เป็นหลักเกณฑ์ประกอบการจำแนกกลุ่มบุคลากร

| กลุ่มเป้าหมาย | บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ | | |
|-----------------------------------|--|------------------------------|---|
| | ระยะเริ่มแรก (Early - E) | ระยะกำลังพัฒนา (Develop - D) | ระยะสมบูรณ์ (Mature - M) |
| ผู้บริหารระดับสูง (Executive - E) | ผู้กระตุ้นและสร้าง ความตระหนักรู้ถึง ความสำคัญและ | ผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ (E2) | ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านดิจิทัลภาครัฐ (E3) |

| กลุ่มเป้าหมาย | บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ | | |
|--|--|--|--|
| | ระยะเริ่มแรก (Early - E) | ระยะกำลังพัฒนา (Develop - D) | ระยะสมบูรณ์ (Mature - M) |
| | การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล (E1) | | |
| ผู้อำนวยการกอง (Management - M) | ผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานด้านดิจิทัล (M1) | ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลระดับองค์กร (M2) | ผู้ขับเคลื่อนองค์กรแห่งดิจิทัล (M3) |
| ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic - A) | ผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลที่ทันสมัย (A1) | ผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบาย (A2) | นักคิดเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล (A3) |
| ผู้ทำงานด้านบริการ (Service - S) | ผู้ให้บริการดิจิทัลภาครัฐ (S1) | ผู้อำนวยการความสะดวkd้านดิจิทัลภาครัฐ (S2) | ผู้นำด้านการบริการภาครัฐ (S3) |
| ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology - T) | ผู้พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน (T1) | ผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กร (T2) | ผู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ (T3) |
| ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others - O) | ผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ (O1) | ผู้รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล (O2) | ผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด (O3) |

ตัวอย่างเช่น หน่วยงาน ก. ระบุระยะพัฒนาด้านดิจิทัลเป้าหมายเพื่อการไปสู่รัฐบาลดิจิทัลในระยะเริ่มแรก (Early) **ผู้บริหารระดับสูง (Executive)** ทุกคนในหน่วยงานนั้น จะมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง เป็นผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล **ผู้อำนวยการกอง (Management)** เป็น ผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานด้านดิจิทัล **ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic)** เป็น ผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลที่ทันสมัย **ผู้ทำงานด้านบริการ (Service)** เป็น ผู้ให้บริการดิจิทัลภาครัฐ **ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology)** เป็น ผู้พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน และ**ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)** เป็น ผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ เป็นต้น

อนึ่ง หากข้าราชการและบุคลากรภาครัฐภายในหน่วยงานของท่าน มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มเป้าหมายมากกว่าหนึ่งกลุ่มในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจำแนกกลุ่มบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น หน่วยงานสามารถนำหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ มาใช้เป็นแนวทางในการจำแนกกลุ่มบุคลากร

(1) **สัดส่วนงานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน (Workload)** เช่น งานที่นาย ก. ปฏิบัติในปัจจุบัน ประกอบด้วยงานทั้งในส่วนที่เป็นงานด้านนโยบายและวิชาการ (Academic) และงานด้านบริการ (Service) อย่างไรก็ตามสัดส่วนงานที่นาย ก. ปฏิบัติ ประกอบด้วย งานด้านนโยบายและวิชาการ ร้อยละ 30 และงานด้านบริการ ร้อยละ 70 นาย ก. จึงได้รับการจำแนกให้เป็นบุคลากรที่มีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังตามกลุ่มผู้ทำงานด้านบริการ (Service)

(2) **ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากรในอนาคต** เช่น งานที่นาย ข. ปฏิบัติในปัจจุบัน ประกอบด้วยงานในส่วนที่เป็นงานด้านนโยบายและวิชาการ (Academic) ในสัดส่วนร้อยละ 50 และงานด้านบริการ (Service) ในสัดส่วนร้อยละ 50 เส้นทางการก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของ นาย ข. คืองานด้านนโยบายและวิชาการ นาย ข. จึงได้รับการจำแนกให้เป็นบุคลากรในกลุ่มผู้ทำงานด้านนโยบายและวิชาการ (Academic)

1.5 ประกาศบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

ให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดทราบโดยทั่วกัน เพื่อสื่อสารความคาดหวังที่รัฐบาลและหน่วยงานมีต่อบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มมีวิสัยทัศน์และมองเห็นเป้าหมายของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำบทบาทและความคาดหวังดังกล่าวมาใช้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทักษะและศักยภาพของตนเองให้พร้อมรับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบใหม่ รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานช่วยกันพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความพร้อม สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานในบริบทใหม่ได้

Org 2. ระบุทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสำหรับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลขององค์กร

ในการระบุทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ในระดับองค์กร ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 สำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ 6 กลุ่ม ให้ส่วนราชการ

และหน่วยงานของรัฐนำรายละเอียดตามที่ปรากฏในหมวดที่ 3 ของทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013/ว 6 ลงวันที่ 18 พฤษภาคม 2561 มาใช้ โดยส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐหนึ่งจะกำหนดให้ข้าราชการและบุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัลใดบ้าง ให้พิจารณาจากระยะพัฒนาการด้านดิจิทัลเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่หน่วยงานนั้นได้ระบุตามแนวทางในข้อ **Org 1.2** เป็นหลัก และประกาศให้บุคลากรในหน่วยงานทราบทั่วกันพร้อมกันกับการประกาศบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัด ตามข้อ **Org 1.5** ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กร ได้นำไปใช้กำหนดเป็นทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันของตน

ตัวอย่างเช่น หน่วยงาน ก. ระบุนโยบายพัฒนาด้านดิจิทัลเป้าหมายเพื่อการไปสู่รัฐบาลดิจิทัลในระยะเริ่มแรก (Early)ให้นำชุดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสำหรับองค์กรที่มีพัฒนาการด้านดิจิทัลระยะเริ่มแรก (Early) มากำหนดเป็น “ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลในระดับองค์กร” เป็นต้น

อนึ่ง ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐอาจเพิ่ม ปรับปรุง หรือเลือกใช้ทักษะด้านดิจิทัลเพียงบางส่วน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยนำรายละเอียดที่ปรากฏในหมวด 2 ของหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013.4/ว 6 ลงวันที่ 18 พฤษภาคม 2561 เรื่อง ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มาใช้ประกอบการพิจารณาด้วยก็ได้

Org 3. จัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและทักษะที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ในระดับองค์กร

มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล กำหนดแนวทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่สำคัญ ไว้ดังนี้

ข้อ 4.8.3 กำหนดให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการนำรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 (ร้อยละ 70 เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เรียนรู้จากผู้อื่น และร้อยละ 10 เรียนรู้จากการฝึกอบรม) มาปรับใช้ในการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง และให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อให้รู้เท่าทันและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

ข้อ 4.8.4 กำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่มีภารกิจด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้รวมทั้งจัดดำเนินการเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามที่ ก.พ. จะกำหนด ...

ในการส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเพื่อให้ข้าราชการมีทักษะด้านดิจิทัลตามที่กำหนดในข้อ **Org 2**. ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐควรจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและทักษะที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในระดับองค์กร โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 วิเคราะห์และระบุภาพรวมความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในหน่วยงาน (Gap Analysis) โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในสังกัด ประเมินศักยภาพและความพร้อมเรื่องทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของตนเอง และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับทักษะด้านดิจิทัลที่บุคลากรในสังกัดมีในปัจจุบัน กับทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลระยะเป้าหมายในข้อ **Org 2**. เพื่อนำมาใช้ประกอบการใช้วางแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ระหว่างปี พ.ศ. 2561 – 2565 ทั้งในส่วนของการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการและบุคลากร ประเมินทักษะด้านดิจิทัลด้วยตนเองผ่านทาง :

“อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำเครื่องมือ”

3.2 จัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงาน โดยนำความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสังกัดในภาพรวมที่ได้จากข้อ **3.1** มาวิเคราะห์ และจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มตามกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐและตามความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล แล้วจัดทำแผนการพัฒนาระยะต่าง ๆ (เช่น ระยะ 1 ปี ระยะ 3 ปี หรือระยะ 5 ปี เป็นต้น) โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ

- (1) วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- (2) เป้าหมายการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและบริบทการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงาน
- (3) ความพร้อมของหน่วยงาน และพื้นฐานทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสังกัด
- (4) ประเด็นการพัฒนากำลังคนภาครัฐใน “การสร้างและพัฒนาคนให้เท่าทันและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบรู้” และ “การพัฒนาคนเพื่อสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน”

ในกรณีที่ส่วนราชการ/หน่วยงานของรัฐพบว่ามีรายการทักษะด้านดิจิทัลที่ต้องจัดเตรียมพัฒนาให้กับบุคลากรในสังกัดค่อนข้างมาก อาจระบุประเด็นที่เป็นจุดเน้นการพัฒนาในระดับหน่วยงาน (Theme) เป็นรายปี เพื่อใช้เป็นกรอบการพัฒนาในภาพรวมของหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงเป้าหมายการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลในภาพรวมของหน่วยงานประกอบ ก็ได้

ตัวอย่างเช่น หน่วยงาน ก. มีการกำหนดระยะพัฒนาด้านดิจิทัลเป้าหมายเพื่อ การไปสู่รัฐบาลดิจิทัลในระยะเริ่มแรก (Early) ภายในระยะเวลา 5 ปี และเพื่อให้ ข้าราชการและบุคลากรภายในหน่วยงานสามารถใช้เครื่องมือด้านดิจิทัล ในการทำงานระดับพื้นฐานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถลดการใช้กระดาษ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม หน่วยงาน ก. จึงได้กำหนดให้ “ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเป็น (Digital Literacy)” เป็นจุดเน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลระดับหน่วยงาน (Theme) ในปี 1 โดยกำหนดให้บุคลากรทั้ง 6 กลุ่ม ต้องพัฒนาหน่วยความสามารถ “DLit100 เข้าถึง และตระหนักดิจิทัล” “DLit200 ใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้น สำหรับการทำงาน” และ “DLit300 ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน” เป็นต้น

มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล กำหนดแนวทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่สำคัญ ไว้ดังนี้

ข้อ 4.8.1 กำหนดให้ “การพัฒนาคนเพื่อสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน” และ “การสร้างและพัฒนาคนให้เท่าทันและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบรู้” เป็นประเด็นหลักของการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565

ข้อ 4.8.2 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐส่งเสริมและดำเนินการเพื่อให้มีการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของหน่วยงานรัฐ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานให้เป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงข้อมูล การทำงาน และการให้บริการระหว่างหน่วยงานที่สร้างคุณค่าร่วมกัน

ในการนี้ อาจจัดให้มีการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแบบบูรณาการ โดยนำผู้บริหารระดับสูง (Executive) ผู้อำนวยการกอง (Management) ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) ผู้ทำงานขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) และผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technologist) มาพัฒนาเพื่อให้สามารถสื่อสารและมีความเข้าใจที่ตรงกัน ในการสร้างและพัฒนาระบบดิจิทัลของหน่วยงาน และเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการเสมือนเป็นกระบวนการเดียวกัน

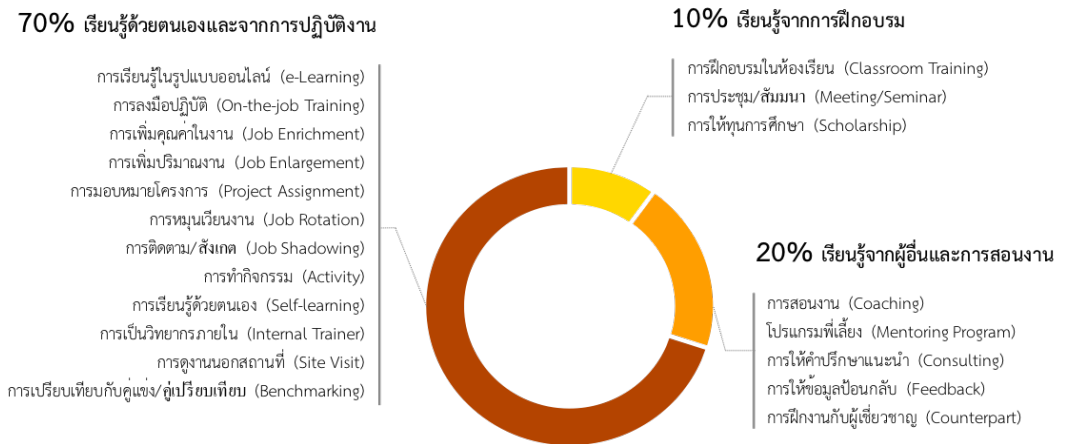
อนึ่ง ในการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ระหว่างปี พ.ศ. 2561 – 2565 ควรมีการระบุเป้าหมายและผลลัพธ์ของการพัฒนาที่คาดหวัง ในแต่ละระยะการพัฒนาให้ชัดเจน โดยอาจนำการกำหนดเป้าหมายแบบ S.M.A.R.T¹. (Specific : มีความเฉพาะเจาะจง Measurable : สามารถวัดได้ Attainable : เป็นไปได้ Relevant : มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย Time-based : มีกรอบเวลาชัดเจน) มาใช้ในการระบุเป้าหมายและผลลัพธ์ด้วย

ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลระดับองค์กรตามภาคผนวกหน้า 127 – 131

¹ Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review. AMA FORUM. 70 (11): 35–36.

3.3 กำหนดรูปแบบ และวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่ม ในแต่ละช่วงเวลา โดยนำรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10² มาปรับใช้ ในการนี้ ให้คำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ของการพัฒนาที่คาดหวัง รวมถึงจัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10



รายละเอียดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) ตามนิยามคำศัพท์หน้า 100 - 107

Org 4. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

เพื่อให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง จริงจัง และเป็นระบบ โดยเริ่มต้นจากการสนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง (Individual Development Plan) และแนะแนวแหล่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยสามารถใช้สื่อการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ที่สำนักงาน ก.พ. รวบรวมมาใช้ เพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการในเบื้องต้น รวมถึงการจัดอบรมหรือจัดหาหลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นเหมาะสมกับพันธกิจและบริบทขององค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

²แนวทางพัฒนาดังกล่าวคิดค้นขึ้นโดย Morgan McCall ขณะทำงานอยู่ที่ Center for Creative Leadership (CCL) และได้รับการเผยแพร่ครั้งแรกในหนังสือ The Career Architect Development Planner ปี ค.ศ. 1996 เขียนโดย Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger

ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถใช้แหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบออนไลน์ (E-Learning) ที่สำนักงาน ก.พ. รวบรวม เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและหน่วยงานภายในหน่วยงานของท่าน ในระยะเร่งด่วน ได้ที่ :

1) https://www.ocsc.go.th/Digital_Learning_Sources

2) QR Code



ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถค้นหาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในรูปแบบห้องเรียน (Classroom Training) หรือติดต่อเจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ได้ที่ :

1) <https://tdga.dga.or.th/index.php?lang=th>

2) QR Code



รายละเอียดแบบฟอร์มแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลระดับบุคคลตามภาคผนวกหน้า 133 – 141

Org 5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปรับตัวการปรับพฤติกรรมและนำทักษะด้านดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนางาน และการบริการขององค์กร

ในการส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีการนำทักษะด้านดิจิทัลมาใช้ในการทำงานและในการบริการภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนราชการอาจจัดสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อสร้างโอกาสและความคุ้นเคยในการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ในสถานที่ทำงาน โดยอาจ (1) ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดมีการนำดิจิทัลพื้นฐานมาใช้ในชีวิตประจำวัน (Daily Life) โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว ได้แก่ Social Network, Mobile Technology, Cloud Computing, Internet of Thing (IoT) และ Big Data (2) นำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้าถึงได้ง่าย มาปรับใช้ในการทำงาน พื้นฐานหรืองานบริการประชาชน การสร้างนวัตกรรม การทำงานร่วมกัน และการตัดสินใจ ในการนี้อาจจัดให้มีมาตรการกระตุ้นจูงใจ การสร้างการมีส่วนร่วม และมาตรการบังคับมาใช้ควบคู่กัน ทั้งนี้เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความคล่องตัวในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยไปใช้ในหน่วยงาน

นอกจากนี้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ส่วนราชการอาจสร้างบรรยากาศการทำงานให้เป็น “สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้” โดย (1) สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะในการสอนงาน (Coaching and Mentoring) มีการเปิดโอกาสให้คิดสร้างสรรค์และเรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา รวมทั้งพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ดีขึ้น (2) ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้แบบมีเป้าหมาย การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายไม่จำกัดเฉพาะการฝึกอบรม การเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง และการเรียนรู้ที่มีการกำกับติดตามเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน ต่อเนื่องและเป็นระบบ ในการนี้ อาจส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) (3) นำแนวคิด Gamification มาใช้ในกระบวนการพัฒนา ด้วย

อนึ่ง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและนำทักษะด้านดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานหรือการพัฒนางานขององค์กร หากหน่วยงานใดเห็นสมควร จะกำหนดให้ผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและการนำทักษะด้านดิจิทัลไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเป็น

ตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หรือการกำหนดเป็นคุณสมบัติในการเติบโตในสายงาน
ของหน่วยงานด้วยก็ได้ ทั้งนี้ให้มีการหารือและจัดทำข้อเสนอให้ อ.ก.พ. กรม พิจารณาด้วย

แนวทางการนำทักษะด้านดิจิทัลไปปรับใช้ในระดับบุคคล – Individual Level

ข้าราชการและบุคลากรของรัฐ สามารถนำทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองตามแนวทางดังต่อไปนี้

Ind 1. วิเคราะห์และระบุกลุ่มบุคลากรรวมถึงบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังที่เหมาะสมร่วมกับผู้บังคับบัญชา

เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถระบุทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมของตนเองที่จะใช้เป็นกรอบการพัฒนาต่อไปในอนาคต ให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละบุคคล วิเคราะห์และระบุกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของตนเอง และบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล กำหนดแนวทางการระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ไว้ดังนี้

“ข้อ 4.6.2 การจะกำหนดให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในหน่วยงานของรัฐมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในช่วงเวลาใด ให้ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐแต่ละแห่งพิจารณากำหนดเป็นภาพรวมของหน่วยงาน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับบริบทการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานนั้นและให้ประกาศให้ทราบทั่วกัน

บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในช่วงเวลาที่ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐจะกำหนดตามวรรคหนึ่ง ให้กำหนดเป็นบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในสังกัด ที่จะต้องพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในช่วงเวลาถัดไปให้กำหนดเป็นบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ต้องพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

ข้อ 4.6.3 ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐผู้ใด จะมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังตามกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใด และจะมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังทั้งหมดหรือบางส่วนตามที่กำหนดในข้อ

4.6.1 ให้เป็นไปตามที่ได้ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้นั้น

ในกรณีที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐผู้ใด ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่หลากหลายและมีลักษณะงานที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนามากกว่า 1 กลุ่ม ให้ผู้นั้นปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเพื่อร่วมกันระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับภารกิจและลักษณะงานที่ปฏิบัติของผู้นั้น โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง”

1.1 เมื่อหน่วยงานต้นสังกัดได้ระบุระยะพัฒนาการด้านดิจิทัลเป้าหมายขององค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ และประกาศให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดได้รับทราบโดยทั่วกัน ตามข้อ **Org 1**. แล้ว ให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละบุคคลพิจารณาบทบาทและลักษณะงานที่ปฏิบัติของตนเองในปัจจุบันและที่คาดว่าจะได้รับมอบหมายในอนาคต เพื่อระบุกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมใน 6 กลุ่ม ตามแนวทางในข้อ 4.6.1 ของมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย

- I. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Executive)
- II. กลุ่มผู้อำนวยการกอง (Management)
- III. กลุ่มผู้ทำงานด้านนโยบายและวิชาการ (Academic)
- IV. กลุ่มผู้ทำงานด้านบริการ (Service)
- V. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยี (Technologist)
- VI. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานอื่น (Other)

ทั้งนี้ หากข้าราชการและบุคลากรภาครัฐผู้ใดเห็นว่าภารกิจที่ปฏิบัติมีความหลากหลาย และมีลักษณะที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนามากกว่า 1 กลุ่ม ให้บุคลากรผู้นั้นปรึกษากับผู้บังคับบัญชา เพื่อระบุกลุ่มบุคลากรที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน ก็ได้

1.2 ให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับตนเอง ตามกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ได้ระบุข้างต้น โดยให้พิจารณาจากบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่หน่วยงานได้ประกาศกำหนดตามข้อ **Org 1**. แล้ว

ตัวอย่างเช่น นายสมศักดิ์ สังกัดหน่วยงาน ก. มีบทบาทและลักษณะงานที่ปฏิบัติในการให้คำปรึกษาแนะนำโดยใช้ข้อมูลเชิงวิชาการ ได้ปรึกษาผู้บังคับบัญชา และได้รับ

การกำหนดกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเป็น “กลุ่มผู้ทำงานด้านนโยบายและวิชาการ (Academic)” และเมื่อพิจารณาประกาศของหน่วยงาน ก. ซึ่งได้ประกาศระบุระยะพัฒนาด้านดิจิทัลเป้าหมายเพื่อการไปสู่รัฐบาลดิจิทัลในระยะเริ่มแรก (Early) นายสมศักดิ์ จึงมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังเป็น “ผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลที่ทันสมัยที่สามารถวิเคราะห์และใช้ข้อมูลรวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการนำเสนอทางเลือกเชิงนโยบาย การกำหนดแผนงาน โครงการ ข้อเสนอทางวิชาการ ที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งมีความเข้าใจระบบข้อมูล สามารถจัดเก็บข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำมาแลกเปลี่ยนหรือเรียกใช้ได้อย่างสะดวก” เป็นต้น

ทั้งนี้ หากหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐผู้ใดปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมากกว่าหนึ่งกลุ่ม ให้บุคลากรผู้นั้นปรึกษากับผู้บังคับบัญชาโดยความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับบุคลากรผู้นั้นเป็นการเฉพาะก็ได้ ทั้งนี้ ให้พิจารณาถึงบริบทการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานประกอบกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคคลผู้นั้นประกอบ

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013 / ว 6 ลงวันที่ 18 พฤษภาคม 2561 กำหนดแนวทางการระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ไว้ดังนี้

ข้อ 6 ของหมวด 1 บททั่วไป

“ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐผู้ใด เป็นข้าราชการและบุคลากรภาครัฐกลุ่มใด และมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลใด ให้พิจารณาให้สอดคล้องกับบริบทการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานรัฐระดับกรมหรือเทียบเท่าที่ผู้นั้นสังกัดหรือที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ประกอบกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคคลผู้นั้น ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล”

Ind 2. ระบุทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของตนเอง

มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้กล่าวถึงการกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ไว้ดังนี้

“ข้อ 4.7.2 ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ จะประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะใด และข้าราชการและบุคลากรภาครัฐกลุ่มใด ควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลใดบ้าง ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013/ว 6 ลงวันที่ 18 พฤษภาคม 2561 กำหนดแนวทางการระบุทักษะด้านดิจิทัลเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ไว้ดังนี้

ข้อ 7 ของหมวด 1 บททั่วไป

“ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐผู้ใดจะมีทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลซึ่งประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะใด ตามที่กำหนดในข้อ 5 ให้พิจารณาให้สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของบุคคลผู้นั้น ตามที่กำหนดในข้อ 6”

ข้อ 7 ของหมวด 1 บททั่วไป

“ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำแนกตามความพร้อมและพัฒนาการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มต้น (Early Stage) ระยะกำลังพัฒนา (Developing Stage) และระยะพัฒนาแล้ว (Mature Stage) และตามกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารส่วนราชการ (Executive) ผู้อำนวยการกอง (Management) ผู้ทำงานด้านนโยบายและวิชาการ (Academic) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี (Technologist) และผู้ปฏิบัติงานกลุ่มอื่น (Others) ไม่ได้จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่งของข้าราชการ”

เมื่อข้าราชการและบุคลากรภาครัฐรับทราบบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของตนตามข้อ Ind 1. แล้ว ให้ข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐผู้นั้นนำชุดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้สำหรับบุคลากรในกลุ่มที่ข้าราชการหรือบุคลากรผู้นั้นสังกัดอยู่ มากำหนดเป็นทักษะด้านดิจิทัลเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของตนเองในปัจจุบัน โดยใช้ “องค์ประกอบความสามารถ” ของทักษะด้านดิจิทัล เป็นองค์ประกอบหลักที่จะต้องได้รับการพัฒนา

ตัวอย่างเช่น นายสมศักดิ์ สังกัดหน่วยงาน ก. ระบุว่าอยู่ใน “กลุ่มผู้ทำงานด้านนโยบายและวิชาการ” (Academic) มีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังเป็น “ผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลที่ทันสมัย” ในองค์กรที่มีระยะพัฒนาด้านดิจิทัลเป้าหมาย เพื่อการไปสู่รัฐบาลดิจิทัลในระยะเริ่มแรก (Early) ให้นำชุดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่หน่วยงาน ก. กำหนดไว้สำหรับข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐกลุ่มผู้ทำงานด้านนโยบายและวิชาการ” (Academic) มากำหนดเป็นทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของตนเอง เป็นต้น

Ind 3. วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลร่วมกับผู้บังคับบัญชาและจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล (IDP)

เพื่อให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสอดคล้องกับความจำเป็นของการพัฒนาของแต่ละบุคคล จึงควรมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ตามแนวทางดังต่อไปนี้

3.1 ให้ข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐวิเคราะห์เพื่อระบุทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต้องพัฒนาของตนเอง โดยนำรายการทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต้องพัฒนาของตนเองตามที่ระบุในข้อ **Ind 2.** จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถ ด้านความรู้ ด้านประสบการณ์ และด้านคุณลักษณะ มาพิจารณาเปรียบเทียบกับศักยภาพของตนเองในปัจจุบันว่า “มี” หรือ “ไม่มี” ทักษะด้านดิจิทัลใด หรืออาจนำเครื่องมือการประเมินทักษะด้านดิจิทัลด้วยตนเองในรูปแบบออนไลน์ (Online Self-assessment) ที่จัดทำโดยสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) มาใช้ในการประเมินทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นเบื้องต้น

3.2 วิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา ว่าทักษะด้านดิจิทัลที่ทักษะใดควรได้รับการพัฒนา ก่อนหลัง และด้วยวิธีการอย่างไร ทั้งนี้ ให้นำแนวทางการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 มาใช้ประกอบด้วย ในการนี้ อาจหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการมอบหมายโครงการที่ท้าทายและเปิดโอกาสให้ใช้ทักษะด้านดิจิทัล เป็นต้น

3.3 จัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) เพื่อให้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง ภารกิจของหน่วยงาน ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นของท่าน เป้าหมายการพัฒนา วิธีการพัฒนา ช่วงเวลาที่จะพัฒนา และแนวทางการประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยท่านสามารถนำแบบฟอร์มแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคลที่จัดเตรียมให้ มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง

ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลระดับบุคคล ภาคผนวกหน้า 133 – 141

Ind 4. พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามแนวทาง 70 : 20 : 10

หลังจากที่ข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐทราบแล้วว่าทักษะด้านดิจิทัลใดที่ควรพัฒนา และมีการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) แล้ว ให้ข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐแล้วแต่กรณี ดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามที่ได้มีการวางแผนร่วมกับผู้บังคับบัญชา

เมื่อได้ดำเนินการพัฒนาไปแล้วระยะหนึ่งแล้ว ให้บุคลากรภาครัฐประเมินตนเองว่า สามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลได้ตามที่กำหนดในแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล (IDP) หรือไม่ และให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตพัฒนาการของข้าราชการหรือบุคลากรในสังกัด พร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นระยะเพื่อกระตุ้นการพัฒนาให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางแผนไว้ ทั้งนี้ หากพบว่าการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดเนื่องจากมีเหตุผลความจำเป็นให้ขอรับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) ให้เหมาะสมต่อไป ด้วย

Ind 5. นำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ในการพัฒนาการทำงาน การบริการ และองค์กรให้มีความทันสมัย เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์สูงสุด

เมื่อได้มีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลไปแล้วระยะหนึ่ง ให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทดลองปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานหรือการให้บริการที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และตรงกับความต้องการของ

ประชาชน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้มากขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัดควรเปิดโอกาสให้มีการพัฒนานวัตกรรมและสร้างสรรค์ผลงานด้วย