



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการยกระดับความสามารถของบุคลากร  
ด้านดิจิทัลเพื่อนำไปสู่องค์กรดิจิทัล

จัดทำโดย นางสาวปัทมา นพรัตน์  
รหัส 96108

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 96  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2565

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการยกระดับความสามารถของบุคลากร  
ด้านดิจิทัลเพื่อนำไปสู่องค์กรดิจิทัล

จัดทำโดย นางสาวปัทมา นพรัตน์  
รหัส 96108

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 96  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2565

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

ดร. อารักษ์ พรหมณี

อาจารย์ที่ปรึกษา

ดร. ญัฐญา พัฒนะวาณิชนันท์

อาจารย์ที่ปรึกษา

ดร. ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล

อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาเรื่อง “แนวทางการยกระดับความสามารถของบุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อนำไปสู่องค์กรดิจิทัล” จัดทำโดยนางสาวปัทมา นพรัตน์ ผู้อำนวยการกองหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นการจัดทำข้อเสนอในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติตามหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 96 เหตุผลในการกำหนดประเด็นการศึกษาเรื่องนี้เนื่องจากการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติได้นั้น ปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จได้นั้น คือ “คน”

วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน เชื่อมโยงและบูรณาการบริการเข้าด้วยกัน โดยนำกรอบแนวคิดบริบทและความท้าทายของการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580) และแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับการวิเคราะห์ SWOT analysis มาจัดทำแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบาย ประกอบด้วย

ข้อเสนอที่ 1 การจัดทำนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

ข้อเสนอที่ 2 การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

ข้อเสนอที่ 3 การพัฒนา ติดตาม และประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร

ข้อเสนอที่ 4 การยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการบูรณาการและความร่วมมือ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านงบประมาณ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าวจะสามารถขับเคลื่อนได้โดยผู้นำต้องมีทักษะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง มีทักษะการสื่อสารและโน้มน้าว ทักษะด้านดิจิทัล รวมทั้งต้องมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือและบูรณาการกับทุกภาคส่วน

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาเรื่อง “แนวทางการยกระดับความสามารถของบุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อนำไปสู่องค์กรดิจิทัล” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ต้องขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. อารักษ์ พรหมณี ที่ได้ให้คำปรึกษาที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษา ทั้งการจัดทำรายงานฉบับนี้ และคำแนะนำในการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ขอบพระคุณอาจารย์ ดร. ณัฐธัญญา พัฒนะวาณิชนันท์ และอาจารย์ ดร. ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อให้รายงานฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณอาจารย์ประจำหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 96 ทุกท่าน ที่ให้ความรู้ แนวคิด ประสบการณ์และมุมมองที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและการบริหารการทำงาน

ขอบพระคุณ ดร.นพ.ปฐม สวรรค์ปัญญาเลิศ อธิบดีกรมวิทยาศาสตร์บริการ ที่ให้การสนับสนุนในการเข้าอบรมหลักสูตรนี้

ขอขอบคุณเพื่อนสมาชิกผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 96 กลุ่ม GP 12 ทุกท่าน ที่ได้ร่วมสนับสนุนและเป็นกำลังใจในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ ให้สำเร็จด้วยดี

สุดท้ายขอขอบพระคุณผู้บริหารสำนักงาน ก.พ. และเจ้าหน้าที่วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ผู้รับผิดชอบการจัดอบรมหลักสูตร ที่ประสานงานและอำนวยความสะดวกในกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดการศึกษาอบรมครั้งนี้

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปสู่องค์กรดิจิทัลต่อไป

ปัทมา นพรัตน์

30 สิงหาคม 2565

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	9
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	9
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	17
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	20
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	21
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	21
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	24
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	43
3. แผนพัฒนาตนเอง	45
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	45
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	46
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	48
บรรณานุกรม	49
ภาคผนวก	50
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	59

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 บทบาท และความสามารถด้านดิจิทัลที่พึงประสงค์ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ในแต่ละกลุ่ม	27
ตารางที่ 2 เป้าหมายการเรียนรู้และกลุ่มทักษะด้านดิจิทัลที่ควรส่งเสริมและพัฒนาให้แก่ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ 5 ด้าน 7 กลุ่มทักษะ	29

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะ 20 ปี	11
ภาพที่ 2	ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์ดิจิทัลของประเทศไทย 4 ระยะ	12
ภาพที่ 3	ความสอดคล้องของ (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 กับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	14
ภาพที่ 4	(ร่าง) กรอบประเด็นยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570	15
ภาพที่ 5	แผนปฏิบัติการกรมวิทยาศาสตร์บริการ พ.ศ. 2566 – 2570	16
ภาพที่ 6	แสดงการแบ่งส่วนราชการกรมวิทยาศาสตร์บริการตามสายบังคับบัญชา	17
ภาพที่ 7	การวิเคราะห์บริบทและทิศทางยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	20
ภาพที่ 8	ผลสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของกรมวิทยาศาสตร์บริการ ประจำปี 2564	22
ภาพที่ 9	ภาพรวมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการในปัจจุบัน แบ่งตามกลุ่ม ทักษะดิจิทัล	23
ภาพที่ 10	ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการในปัจจุบัน แบ่งตามประเภท กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มทักษะดิจิทัล	23
ภาพที่ 11	แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการ ปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ.	30
ภาพที่ 12	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)	35
ภาพที่ 13	เป้าหมายในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ พ.ศ. 2566 - 2570	40
ภาพที่ 14	แนวคิดแอปพลิเคชัน (Application) D <sup>PLUS</sup> สำหรับพัฒนาทักษะดิจิทัล และการสร้าง แรงจูงใจในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของกรมวิทยาศาสตร์บริการ	41
ภาพที่ 15	การขับเคลื่อน “แนวทางการยกระดับความสามารถบุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อนำไปสู่ องค์กรดิจิทัล”	42



1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

การจัดอันดับความพร้อมของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ปี พ.ศ. 2557<sup>4</sup> ในรายงาน UN e-Government Readiness Ranking 2014 ประเทศไทยถูกลดอันดับลงจาก ปี พ.ศ. 2555 อันดับที่ 92 มาอยู่ในอันดับที่ 102 จาก 193 ประเทศ และพบว่าการใช้ประโยชน์จากไอซีทีของภาครัฐของประเทศไทย (Government Usage) อยู่ในระดับต่ำ โดยในปี พ.ศ. 2558 อันดับของ Government Usage อยู่อันดับที่ 80 จาก 143 ประเทศ ในขณะที่ผลการจัดอันดับประเทศที่มีข้อมูลเปิดภาครัฐมากที่สุดในปี พ.ศ. 2558 จาก The Global Open Data Index 2015 ประเทศไทยได้รับการจัดอยู่ในอันดับที่ 42 จาก 122 ประเทศ เพิ่มขึ้น 17 อันดับ จากปีก่อนหน้าที่อยู่ในอันดับที่ 59 จาก 97 ประเทศ

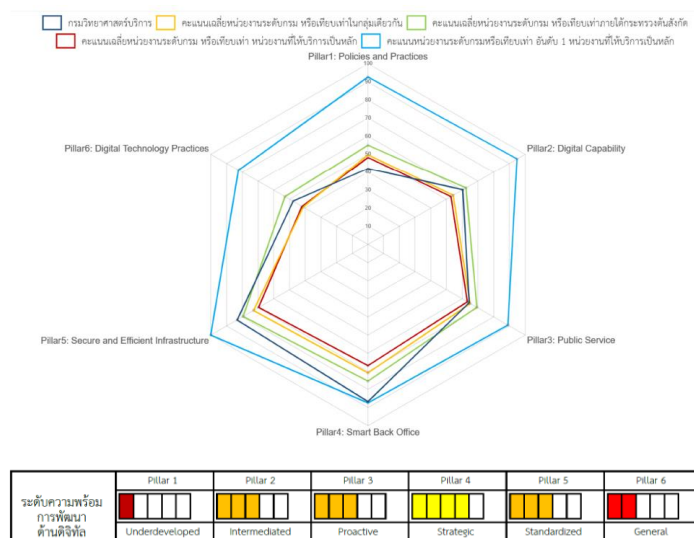
นอกจากนี้ระบบสารสนเทศภาครัฐยังไม่ได้มีการบูรณาการเชื่อมโยงกันมากเท่าที่ควร การใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐยังทำได้ยาก หน่วยงานภาครัฐจัดเก็บข้อมูลซ้ำซ้อน ข้อมูลยังขาดความเป็นเอกภาพ ขาดการบูรณาการขั้นตอนการทำงานข้ามหน่วยงาน

ดังนั้น การยกระดับศักยภาพและทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาและขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและบริการภาครัฐในทุกมิติ รวมทั้งการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลสำหรับการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน

#### 2.1.1 สภาพปัญหา และความจำเป็นในการพัฒนา

1) การสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล ประจำปี 2564 ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

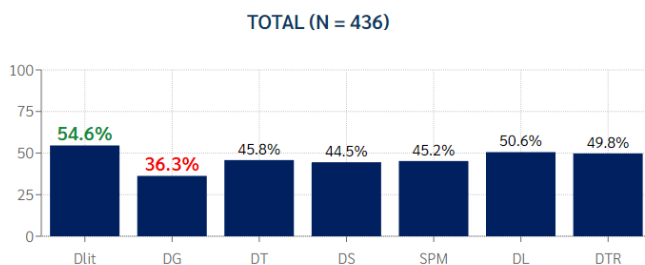
กรมวิทยาศาสตร์บริการมีคะแนนโดยรวม 63.37% จัดอยู่ในกลุ่มหน่วยงานที่มีระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลสูง แต่ยังคงต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่าภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยเฉพาะมิติที่ 1 แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน/นโยบายและการปฏิบัติ กฎ แนวทางที่วางไว้ และการจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และมิติที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices) ที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรูปแบบใหม่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน



ภาพที่ 8 ผลสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของกรมวิทยาศาสตร์บริการ ประจำปี 2564

2) การประเมินความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ. โดยใช้ “แบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government Maturity Domain and Area : MDA) ประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 ทิศทางการพัฒนาองค์กร (Direction) มิติที่ 2 ความพร้อมด้านธุรกิจ (Business) มิติที่ 3 ความพร้อมด้านระบบงานประยุกต์ (Application) มิติที่ 4 ความพร้อมด้านข้อมูล (Data) และมิติที่ 5 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology) แต่ละมิติมี 3 ปัจจัย คือ 1.เป้าหมายและศักยภาพองค์กร 2.โครงสร้างและการทำงาน และ 3.ธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ ผลการประเมินตนเองเมื่อเดือนเมษายน 2565 พบว่ากรมวิทยาศาสตร์บริการมีคะแนน 1.3 จัดระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับระยะก่อนระยะเริ่มแรก (Pre-Early)

3) การสำรวจทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการด้วยตนเอง (Digital Government Skill Self-Assessment) ซึ่งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) และสำนักงาน ก.พ. ได้ร่วมกันจัดทำขึ้น โดยแบ่งกลุ่มบุคลากรออกเป็น 6 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารส่วนราชการ (Executive) 2) ผู้อำนวยการกอง (Management) 3) ผู้ทำงานนโยบายและวิชาการ (Academic) 4) ผู้ทำงานด้านบริการ (Services) 5) ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล (Technologist) และ 6) ผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ (Others) ผลสำรวจทักษะดิจิทัลบุคลากร เมื่อเดือนมิถุนายน 2565 จำนวน 436 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ 248 คน พนักงานราชการ 155 คน และลูกจ้างประจำ 33 คน พบว่าภาพรวมบุคลากรมีทักษะดิจิทัลอยู่ในระดับ 47.5% หรืออยู่ในระดับก่อนเริ่มแรก (Pre-Early) เมื่อพิจารณาแต่ละกลุ่มเป้าหมายพบว่าแต่ละกลุ่มมีทักษะด้านดิจิทัลที่ต้องได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกัน ดังนี้



ภาพที่ 9 ภาพรวมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการในปัจจุบัน แบ่งตามกลุ่มทักษะดิจิทัล



ภาพที่ 10 ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการในปัจจุบัน แบ่งตามประเภทกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มทักษะดิจิทัล

พบว่าผู้บริหารส่วนราชการ มีทักษะดิจิทัลในระดับระยะสมบูรณ์ (Mature Stage) โดยมีความคาดหวังที่จะเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัลต่อไป ส่วนผู้อำนวยการกอง ควรเสริมทักษะด้านที่ 3 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (DT) เพื่อจะได้กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลในอนาคต สำหรับผู้ทำงานนโยบายและวิชาการ ผู้ทำงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล และผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ต้องเร่งเสริมทักษะด้านที่ 2 การปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (DG) เป็นลำดับแรก ซึ่งเป็นกลุ่มทักษะพื้นฐานที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกคนควรได้รับการพัฒนา นอกจากนี้ ต้องเร่งพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัลเพื่อให้เป็นผู้สร้างองค์กรอัจฉริยะโดยใช้ดิจิทัล

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการมีความพร้อมทางด้านทักษะดิจิทัล รองรับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล มีทักษะที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดิจิทัลจนเกิดความชำนาญ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนากระบวนการทำงาน การให้บริการ นวัตกรรมการทำงาน และการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการศึกษาแนวทางการยกระดับความสามารถของบุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อนำไปสู่องค์กรดิจิทัล เพื่อเป็นแนวทาง

ปฏิบัติในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน เชื่อมโยงและบูรณาการบริการเข้าด้วยกัน

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1 หลักการแนวคิดที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

#### 1) บริบทและความท้าทายของการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย

จากสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริบทภายนอกทำให้สถานการณ์ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เงื่อนไขดังกล่าวทำให้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อาทิ การปรากฏของเทคโนโลยีพลิกผัน (Disruptive Technology) ความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งไม่ได้มุ่งหวังเพียงสินค้าที่มีราคาถูก หากแต่ต้องตอบสนองมิติด้านความยั่งยืน (Sustainability) เงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ยังส่งผลให้ภาครัฐจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ<sup>8</sup> ได้วิเคราะห์ให้เห็นว่าภาครัฐของไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างน้อยที่สุด 5 ด้าน ได้แก่

1. รัฐบาลและภาครัฐต้องมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (More Productive) ส่วนราชการจำเป็นต้องมีการปรับโฉมองค์กร แนวทางการให้บริการ และกระบวนการ ซึ่งต้องอาศัยทั้งการปรับปรุงในเชิงโครงสร้างและสมรรถนะของผู้บริหารองค์กร

2. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาล หน่วยงานภาครัฐ และประชาชนผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไป การบริการภาครัฐจำเป็นต้องพิจารณาความต้องการของผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และสามารถดำเนินการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ

3. ขอบเขตงานของภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การให้บริการของภาครัฐจำเป็นต้องมีลักษณะที่ข้ามองค์กร (Inter organization) เพื่อสร้างระบบงานที่มีความเชื่อมโยงกัน (Shared Service)

4. ข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data and Analytics) มีบทบาทมากขึ้นต่อการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในองค์กรภาครัฐต้องมีทัศนคติแบบใหม่ที่เข้าใจการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ตลอดจนต้องมีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมและเพียงพอ

5. ภาครัฐต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อดึงผู้ที่มีความรู้ความสามารถในตลาดแรงงาน อันนำมาซึ่งการที่ภาครัฐจำเป็นต้องวางแผนในการบริหารจัดการบุคลากรทั้งในแง่การสืบทอดตำแหน่ง และการดึงดูดผู้มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในภาครัฐได้ในอนาคต

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ ดังปรากฏตามแผนงานสำคัญตามยุทธศาสตร์ กล่าวคือ “การยกระดับความรู้และทักษะบุคลากรภาครัฐ เพื่อสอดรับกับการทำงานในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัล โดยบุคลากรภาครัฐสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน จนสามารถปรับเปลี่ยนตนเองจากผู้ใช้ เป็นผู้มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองไปทำงานที่มีคุณค่าสูง (High Value Job) หรือเป็นผู้ประกอบการที่พัฒนาหรือใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างธุรกิจได้”

2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ยุทธศาสตร์ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดคือ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อให้การให้บริการประชาชนสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น สามารถเชื่อมโยงในทุกพื้นที่ทุกภารกิจ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ

3) แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิด คือ ประเด็นการบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐผ่านการปรับกระบวนการให้เป็นรูปแบบดิจิทัล การสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายเป็นไปตามหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูลมากขึ้น ตลอดจนการดึงดูด การรักษา และพัฒนาผู้มีความสามารถให้อยู่ในระบบราชการ

4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และมีสมรรถนะสูง โดยอาศัยโอกาสความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาระบบข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการให้บริการสาธารณะ ตลอดจนมุ่งปรับปรุงกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปรับโครงสร้างและพลิกโฉมประเทศในมิติต่าง ๆ และส่งเสริมศักยภาพของทุกภาคส่วนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

5) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาการบริการภาครัฐ การปรับโครงสร้างและการพัฒนาบุคลากรของภาครัฐผ่านการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ แผนการปฏิรูปดังกล่าวได้กำหนด ประเด็นการปฏิรูปทั้งสิ้น 6 ประเด็น ได้แก่ 1) บริการภาครัฐ สะดวก รวดเร็ว และตอบโจทย์ชีวิตประชาชน 2) ระบบฐานข้อมูลมีมาตรฐาน ทันสมัย และเชื่อมโยงกัน สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 3) โครงสร้างภาครัฐกะทัดรัด ปรับตัวได้เร็วและระบบงานมีประสิทธิภาพสูง 4) กำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูง พร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5) ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดีคนเก่งไว้ในภาครัฐได้ และ 6) การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ คล่องตัว โปร่งใส และมีกลไกป้องกันการทุจริตในทุกชั้นตอน

6) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580) ได้วางยุทธศาสตร์ของการพัฒนาด้านดิจิทัลสำหรับหน่วยงานภาครัฐ คือ การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิด คือ ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล การสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ทำงานให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงและทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับ

มาตรฐานสากล เพื่อสร้างให้เกิดการจ้างงานที่มีคุณค่าสูงรองรับการพัฒนาประเทศในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

7) **แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้จัดทำแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยได้รับความเห็นชอบตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 โดยแบ่งประเภทกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

(1) **ผู้บริหารระดับสูง (Executive)** เป็นผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ ที่สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร รวมถึงกระตุ้นและผลักดันให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน หรือการให้บริการขององค์กร ให้มีความทันสมัยโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน อย่างเป็นระบบ และเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

(2) **ผู้อำนวยการกอง (Management)** เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลระดับองค์กร ที่สามารถสื่อสารนโยบายขององค์กรมาสู่ระดับปฏิบัติ พร้อมทั้งสั่งการ กำหนดแนวทาง วางแผน กำกับ ติดตามดูแล ให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการขององค์กร ให้มีความทันสมัยและอยู่ในรูปแบบดิจิทัล มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนและผลักดันให้มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน อย่างเป็นระบบ และเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

(3) **ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic)** เป็นผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบาย ที่สามารถคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน มาตรฐาน แนวทาง หรือการจัดการบริการขององค์กร รวมทั้งสามารถระบุความต้องการ สร้างสรรค์ ออกแบบ รวมถึงสร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องแหล่งต่าง ๆ เพื่อการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน อย่างเป็นระบบ และเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในรูปแบบดิจิทัล

(4) **ผู้ทำงานด้านบริการ (Service)** เป็นผู้อำนวยการความสะดวกด้านดิจิทัลภาครัฐ ที่สามารถให้บริการ ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก หรือให้คำแนะนำในรูปแบบดิจิทัล ที่สร้างความประทับใจให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งสามารถให้ข้อมูลความต้องการบริการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม ออกแบบและปรับปรุงการบริการภาครัฐที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง รวมถึงสนับสนุนการสร้างเชื่อมโยงการบริการข้ามหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และระหว่างภาครัฐกับประชาชนในรูปแบบดิจิทัล และการเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

(5) **ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist)** เป็นผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กร ที่สามารถบริหารโครงการ หรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาสร้างสรรค์และออกแบบระบบ

อัจฉริยะให้แก่หน่วยงาน ตลอดจนสามารถดูแลและบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้

(6) **ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)** เป็นผู้ปฏิบัติงานภาครัฐที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และปลอดภัย รวมทั้งสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และผู้อื่นอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

**ตารางที่ 1** บทบาท และความสามารถด้านดิจิทัลที่พึงประสงค์ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในแต่ละกลุ่ม<sup>9</sup>

กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรม	ความรู้และความสามารถ
1.ผู้บริหารส่วนราชการ (Executive, E)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.เป็นผู้นำด้านดิจิทัล กำหนดนโยบายในการผลักดันให้องค์กรพัฒนาหน่วยงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน</li> <li>2.พัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าสูง (High Value)</li> <li>3.เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน และภาคส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยระบบดิจิทัล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.การกำหนดทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านดิจิทัลที่มีการดำเนินงานข้ามหน่วยงาน</li> <li>2.การกำกับ การวิเคราะห์และการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัล</li> <li>3.กำหนดกรอบและวางกลยุทธ์ในการนำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>4.การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัล</li> <li>5.การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>6.สามารถจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติมและยกเลิกกฎหมายเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนได้</li> <li>7.ปฏิบัติตามกฎหมาย หลักธรรมาภิบาล และ หลักการปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล</li> </ol>
2.ผู้อำนวยการกอง (Management, M)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.เป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ที่สร้างบรรยากาศการทำงานในรูปแบบดิจิทัล</li> <li>2.พัฒนาการทำงานและบริการที่สร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างภาครัฐด้วยกันเอง และภาครัฐต่อประชาชน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.การกำหนดทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านดิจิทัลที่มีการดำเนินงานข้ามหน่วยงาน</li> <li>2.การริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล</li> <li>3.ความรู้เกี่ยวกับการทำงานและประยุกต์ใช้งานแบบ agile</li> <li>4.ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนและตัดสินใจ</li> <li>5.ความรู้การเป็นหัวหน้างานที่ดี การสอนงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน</li> </ol>



ตารางที่ 1 บทบาท และความสามารถด้านดิจิทัลที่พึงประสงค์ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในแต่ละกลุ่ม<sup>9</sup>

กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรม	ความรู้และความสามารถ
3.ผู้ทำงานนโยบายและงานวิชาการ (Academic, A)	1.เป็นนักคิดเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ที่สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้ข้อมูล และเทคโนโลยีดิจิทัล 2.สร้างสรรค์และออกแบบระบบการบริหารจัดการและกระบวนการให้บริการภาครัฐที่สร้างคุณค่าระหว่างหน่วยงานและประชาชนได้	1.การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ 2.ผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริการสาธารณะ 3.ปฏิบัติตามข้อตกลง การให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4.ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสถาปัตยกรรมองค์กร และการกำกับดูแล 5.ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ 6.เทคนิคการจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการ และการทำงาน
4. ผู้ทำงานด้านบริการ (Services, S)	1.เป็นผู้นำด้านการบริการภาครัฐ ที่ร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาการบริการภาครัฐ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าระหว่างภาครัฐ ภาคส่วนอื่น ๆ และประชาชน	1.การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล 2.ออกแบบนวัตกรรมบริการ 3.ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับงานประจำ 4.ความรู้ด้านการจัดการโครงการ 5.เทคนิคการออกแบบการให้บริการ 6.ประสบการณ์การบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรหรือคุณภาพของกระบวนการงานหรือการบริการตามมาตรฐาน
5.ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล (Technologist, T)	1.เป็นผู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ มีความรอบรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สามารถคาดการณ์และเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม และรองรับการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีในอนาคต 2.สามารถดูแลบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัยมีเสถียรภาพ พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง	1.กำหนดทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามสายงาน 2.วางกลยุทธ์ให้บริการสมรรถนะดิจิทัลและนำสู่การปฏิบัติ 3.สร้างนวัตกรรมบริการที่ใช้การได้และสำเร็จได้ ในระยะเวลาสั้นและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด 4.ความรู้เกี่ยวกับแนวทาง วิธีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล 5.ความรู้เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Service Security)
6.ผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ (Others, O)	1.เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและปลอดภัย 2.มุ่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1.การเข้าถึงและตระหนักด้านดิจิทัล 2.การใช้งานเครื่องมือดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันเบื้องต้นสำหรับการทำงาน 3.ปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีทักษะที่ควรให้การส่งเสริมและพัฒนา 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ ดังนี้

**ตารางที่ 2** เป้าหมายการเรียนรู้และกลุ่มทักษะด้านดิจิทัลที่ควรส่งเสริมและพัฒนาให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ 5 ด้าน 7 กลุ่มทักษะ<sup>9</sup>

ด้าน	เป้าหมายการเรียนรู้	กลุ่มทักษะ	รายละเอียดกลุ่มทักษะ
1	รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น	กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set, Dlit)*	นำประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อการพัฒนาและพัฒนางานองค์กร ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
2	เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน	กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set, DG)*	สื่อสาร ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจด้านนโยบาย กฎหมาย และมาตรฐานต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น
3	ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์ และพัฒนา	กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยี Dlit ดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set, DT)	คัดสรร เลือก หรือนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงานและการให้บริการให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล
		กลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set, DS)	ออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ เพิ่มความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่างๆ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมายกระดับคุณภาพงานบริการ
4	ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์กร	กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set, SPM)	กำหนดนโยบายทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรดิจิทัล ออกแบบองค์กรและจัดเตรียมทรัพยากรสำหรับองค์กรดิจิทัล ริเริ่มโครงการ วางแผนบริหารโครงการ การดำเนินโครงการ ติดตามและประเมิน โครงการ เพื่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
		กลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set, DL)	มีภาวะผู้นำองค์กรดิจิทัล (Digital Leadership) ในมิติของการทำงานเป็น ทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพการสื่อสารจูงใจและเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ และการเป็นแบบอย่าง (Role model) การพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ตารางที่ 2 เป้าหมายการเรียนรู้และกลุ่มทักษะด้านดิจิทัลที่ควรส่งเสริมและพัฒนาให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ 5 ด้าน 7 กลุ่มทักษะ<sup>9</sup>

ด้าน	เป้าหมายการเรียนรู้	กลุ่มทักษะ	รายละเอียดกลุ่มทักษะ
5	ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์	กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set, DTR)	ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ทั้งในมิติของการสร้าง/บริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การสื่อสารองค์กร การสร้างแนวร่วม/การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ

หมายเหตุ \*กลุ่มทักษะด้านที่ 1 และ 2 เป็นกลุ่มทักษะพื้นฐานที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกคนควรได้รับการพัฒนา

ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลกำหนดให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการนำรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 (ร้อยละ 70 เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เรียนรู้จากผู้อื่น และการสอนงาน และร้อยละ 10 เรียนรู้จากการฝึกอบรม) มาปรับใช้ในการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง และให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อให้รู้เท่าทันและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยนำ “บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง” มากำหนดเป็นเป้าหมายของการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของแต่ละบุคคลในแต่ละช่วงเวลา



ภาพที่ 11 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ.

นอกจากนี้ยังได้ศึกษาตัวอย่างแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร กรมพัฒนาที่ดิน ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2564 – 2566)<sup>10</sup> ที่ใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการ

## 2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย

### (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

#### 1) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Politic)

โลกได้เปลี่ยนจากการที่สหรัฐอเมริกาครองความเป็นมหาอำนาจเพียงหนึ่งเดียวมายาวนาน กลายเป็นโลกหลายขั้วอำนาจจากประเทศมหาอำนาจระดับภูมิภาคต่าง ๆ ที่ขึ้นมามีบทบาทสำคัญ อาทิ จีน รัสเซีย และอินเดีย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ ต้องหามาตรการจูงใจที่เหมาะสมมาดึงดูดการลงทุนให้เข้ามาในประเทศไทย

#### 2) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic)<sup>8</sup>

แนวโน้มเศรษฐกิจโลกยังมีความไม่แน่นอนและมีความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา มีการเปลี่ยนขั้วทางเศรษฐกิจในระดับโลกและในระดับภูมิภาค ให้ความสำคัญกับภูมิภาคเอเชียในฐานะศูนย์กลางอำนาจทางเศรษฐกิจ แต่ในขณะเดียวกันก็จะนำไปสู่การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในรูปแบบใหม่เพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง ทำให้แนวโน้มการแข่งขันในเวทีโลกจะรุนแรงมากขึ้น ส่งผลทำให้ต้องมีการปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักของการเป็นประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) สามารถยกระดับเพื่อแข่งขันกับประเทศที่มีระดับการพัฒนาที่สูงกว่า ด้วยการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้องค์กรมีความจำเป็นต้องวางนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และขีดความสามารถให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เกิดเสถียรภาพและการเติบโตอย่างเหมาะสม

#### 3) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social)

สถานการณ์ด้านสังคม สังคมไทยได้เข้าสู่ “สังคมผู้สูงอายุ” ตั้งแต่ พ.ศ. 2552 โดยมีประชากรที่มีอายุ 65 ปีขึ้นไปร้อยละ 10 หรือมากกว่า 7 ล้านคน และมีการคาดการณ์ไว้ว่าในปี พ.ศ. 2564 สัดส่วนของจำนวนผู้สูงอายุ จะเพิ่มขึ้นไปถึงร้อยละ 20-30 อาจเป็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ สินค้า และนวัตกรรมสำหรับการดูแลผู้สูงอายุ รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการจ้างงานกลุ่มที่มีทักษะในการดูแลผู้สูงอายุ แต่ก็อาจเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการลดลงของกำลังแรงงานในประเทศ โดยเฉพาะกำลังคนที่มีขีดความสามารถและมีศักยภาพสูง นอกจากนี้ยังอาจทำให้ภาครัฐเผชิญกับแนวโน้มภาระด้านงบประมาณที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านการจัดบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข บำเหน็จบำนาญและสวัสดิการสังคมในรูปแบบอื่นๆ ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทและวิธีการทำงานของภาครัฐ เนื่องจากหน่วยงานของรัฐอาจไม่ใช่องค์กรหลักเพียงองค์กรเดียวในการรับมือกับปัญหาด้านสังคม โดยโครงสร้างและระบบการทำงานและขีดความสามารถของกำลังคนภาครัฐจะต้องเอื้อต่อการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรไม่แสวงหากำไร

#### 4) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology)

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างฉับพลันส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการภาครัฐอย่างลึกซึ้งและกว้างขวาง โดยจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญให้ภาครัฐต้องปรับโฉมโครงสร้างองค์กร พัฒนาระบบงาน และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนกำลังคนมากขึ้น ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีจะส่งผลทำให้รูปแบบความสัมพันธ์ของประชาชนผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากเดิมที่การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเน้นการยึดกฎระเบียบ งานเอกสารและกระบวนการที่ยืดยาว มีความล่าช้า เจ้าหน้าที่ของรัฐห่างไกล และไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้รับบริการ จะถูกแทนที่ด้วยรูปแบบความสัมพันธ์และการให้บริการที่เน้นความรวดเร็ว (Rapid) เป็นส่วนตัว (Personalized) ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics) เนื่องจากประชาชนผู้รับบริการจะมีข้อมูล และใช้ข้อมูลร่วมกับภาครัฐอย่างเปิดเผยแบบที่ไม่เคยเป็นมาก่อน รวมทั้งจะมีความคาดหวังให้ภาครัฐและระบบราชการต้องจัดบริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ทำให้องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน และขีดความสามารถของกำลังคน เพื่อให้สามารถรองรับรูปแบบการจัดทำและบริการสาธารณะโดยใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

#### 5) สภาพแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติที่มีความผันผวนรุนแรงมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของผู้คน อาทิ ก่อให้เกิดปัญหาน้ำท่วม ภัยแล้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมทุกมิติ ในขณะเดียวกันเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) เป็นปัจจัยสำคัญที่รัฐบาลต้องนำมาพิจารณากำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนา รักษาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด นอกจากนี้ ข้อตกลงระหว่างประเทศเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการลดก๊าซเรือนกระจก ถือเป็นพันธสัญญาที่ชาติต่างๆ ซึ่งให้สัตยาบันจะต้องพยายามขับเคลื่อนให้บรรลุผล และยังเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานสินค้าในการค้าระหว่างประเทศ ถือเป็นโอกาสขององค์กรที่จะพัฒนาระบบและกลไกการดำเนินงานให้สามารถบูรณาการการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นแรงขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการต้องเป็นไปตามข้อกำหนดและมาตรฐานสากล เพิ่มคุณภาพของการบริหารจัดการและการบริการประชาชนได้อีกทางหนึ่งด้วย

#### 6) สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย (Legal)

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐมีการให้บริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์หรือที่เรียกว่า e-Service รวมถึงมีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ข้อมูลสำคัญหลายอย่างที่เกี่ยวกับการให้บริการประชาชนและการบริหารราชการ ถูกจัดเก็บและประมวลผลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ พระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ พ.ศ. 2549 ซึ่งเป็นกฎหมายลำดับรองภายใต้พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 มาตรา 35 ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐที่มีการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ ต้องจัดทำแนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลในระบบสารสนเทศ แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การดำเนินการ

ใดๆ ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์มีความมั่นคงปลอดภัยและเชื่อถือได้และให้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีผลตามกฎหมายว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น ต้องเร่งปฏิรูปองค์กรในด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์ความท้าทายและโอกาสให้รวดเร็ว พลิกโฉมการบริหารจัดการและการบริการ

## (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

### 1) ด้านกำลังคน (Man)

ปัจจุบัน ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2565 กรมวิทยาศาสตร์บริการ มีบุคลากร จำนวน 458 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ 261 คน พนักงานราชการ 159 คน และลูกจ้างประจำ 38 คน (กรอบอัตรากำลัง ข้าราชการ 370 คน พนักงานราชการ 223 คน และลูกจ้างประจำ 38 คน รวม 631 คน) หากแบ่งกลุ่มข้าราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้ดังนี้ ประเภท บริหาร 2 คน อำนวยการ 11 คน วิชาการ 221 คน และทั่วไป 27 คน บุคลากรส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญในด้านการตรวจสอบและรับรองสินค้าและบริการสาขาเคมี ฟิสิกส์ และวิทยาศาสตร์ชีวภาพ แต่มีทักษะดิจิทัลยังไม่มากพอ อีกทั้ง บุคลากรที่ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีจำนวน 13 คน คิดเป็น 2.84% ของบุคลากรทั้งหมด (458 คน)

### 2) งบประมาณ (Money)

งบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาจากสองแหล่งหลัก แหล่งแรกคือการขอจัดสรรงบประมาณประจำปีผ่านสำนักงบประมาณ แหล่งที่สอง คือ การขอจัดสรรงบประมาณจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (ววน.) นอกจากนี้ยังมีกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และแผนงานบูรณาการรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ซึ่งเป็นแหล่งที่สามารถขอรับการจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้ อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบของการใช้งบประมาณที่ไม่คล่องตัว และยืดหยุ่นต่อการดำเนินงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

### 3) เครื่องมืออุปกรณ์ (Material)

ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับบุคลากรเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้มีประสิทธิภาพ จากการสำรวจครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ เมื่อพฤษภาคม 2565 พบว่ามี Desktop Computer 485 เครื่อง Notebook 50 เครื่อง Printer 125 เครื่อง Physical Server 20 เครื่อง ซึ่งเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน แต่ต้องมีการบำรุงรักษา และตรวจสอบให้มีความทันสมัยพร้อมใช้งาน รวมทั้งต้องบริหารจัดการเครื่องมืออุปกรณ์เพื่อลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์ที่จะตามมาอีกหลายรูปแบบ

### 4) การบริหารจัดการ (Management)

มีการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบตามลำดับขั้น มีการทำงานร่วมกันในรูปของคณะทำงาน คณะกรรมการ แต่การบูรณาการแบบข้ามหน่วยงานภายใน (Cross function) ยังไม่ดีเท่าที่ควร ควรปรับกลไกการทำงานให้มีการบูรณาการเพิ่มมากขึ้น ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ตอบสนองการทำงานในรูปแบบ agile project team ที่สามารถกำหนด sprint และเป้าหมายของแต่ละรอบการทำงาน สื่อสารภายในกลุ่ม agile ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมในการสื่อสารและ

เสนอแนะการทำงานเพื่อการปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ และแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อเชื่อมโยง การบริการและการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงาน ที่สำคัญต้องมีแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง การขับเคลื่อนกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่องค์กรดิจิทัลที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์กรดำเนินการ

#### (5) การตลาด (Marketing)

กรมวิทยาศาสตร์บริการ ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกและผู้รับบริการว่าเป็นหน่วยงานที่มีความ เป็นกลาง และมีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการตรวจสอบและรับรอง การทำงานของกรมวิทยาศาสตร์ บริการยึดหลักการด้านคุณภาพของการบริการเป็นแนวทางการปฏิบัติงานมาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม กรม วิทยาศาสตร์บริการไม่มีนโยบายด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน ดังนั้นต้องมีการวางกลยุทธ์ด้าน การตลาดและการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้บทบาทของกรมวิทยาศาสตร์บริการแก่ประชาชนและ ภาคอุตสาหกรรม

#### (6) เทคโนโลยี (Technology)

ระบบการบริการและระบบการทำงานต้องปรับให้ทันสมัยเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดังนั้น จึงต้องมีการสร้าง แพลตฟอร์มระบบการให้บริการและระบบการทำงาน เพื่อเชื่อมโยงการทำงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน และบุคลากรในทุกระดับขององค์กรต้องได้รับการเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัล

#### (7) สิ่งแวดล้อม (Environment)

กรมวิทยาศาสตร์บริการ ตั้งอยู่ในเขตราชเทวี กรุงเทพฯ อยู่ในทำเลใจกลางเมือง เดินทางได้สะดวก ใกล้สถานีรถไฟฟ้าบีทีเอสอนุเสาวรีย์ชัยสมรภูมิ และยังอยู่ในบริเวณเดียวกับหน่วยราชการ และโรงพยาบาล ประชาชนสามารถมาติดต่อหน่วยงานราชการได้สะดวก

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis นำมากำหนดกลยุทธ์ “แนวทางการยกระดับความสามารถของบุคลากร ด้านดิจิทัลเพื่อนำไปสู่องค์กรดิจิทัล” ได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการยกระดับความสามารถบุคลากร ด้านดิจิทัล (SO1, ST1, WO1, WO2, WO4, WT1) และส่วนที่ 2 เป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (SO2, SO3, ST2, WO3) ซึ่งผู้ศึกษาจะขอเน้นการนำกลยุทธ์ในส่วนที่ 1 มากำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย หากบุคลากรในองค์กรมี ความรู้ ความสามารถและทักษะด้านดิจิทัลแล้ว จะสามารถพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เชื่อมโยงและบูรณาการการ บริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
	P-ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี E-นวัตกรรมขับเคลื่อนเศรษฐกิจ S-New Normal T-Data & Technology E-SDGs L-e-Service	P-สงครามการค้าประเทศมหาอำนาจ E-เศรษฐกิจถดถอย S-สังคมสูงอายุ ขาดแรงงานทักษะ T-ใช้ระบบอัตโนมัติมากขึ้น E-มาตรการปกป้องทางการค้า L-Security
จุดแข็ง (Strength)	SO (กลยุทธ์เชิงรุก)	ST (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
Man-สนับสนุนการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง Money-มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Material-ทรัพยากรสารสนเทศเพียงพอ Environment-เดินทางสะดวก	1.พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นระบบและต่อเนื่อง 2.บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้ตอบสนองต่อภารกิจและผู้ใช้บริการ 3.พัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลโครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพของประเทศ	1.ส่งเสริมบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและสนับสนุนให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร 2.จัดทำแนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
จุดอ่อน (Weakness)	WO (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT (กลยุทธ์เชิงรับ)
Man-ทักษะดิจิทัลยังไม่มากพอ Money-ใช้งบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ Material-ขาดการบูรณาการการพัฒนาระบบสารสนเทศจากส่วนกลาง ทำให้เกิดการกระจายของอุปกรณ์และระบบข้อมูลสารสนเทศ Management-ขาดการจัดการและการเชื่อมโยงข้อมูล Marketing-ไม่มีการส่งเสริมด้านการตลาด Technology-ขาดระบบแพลตฟอร์มการบริการเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	1.พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะด้านดิจิทัล 2.กำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการเป็นองค์กรดิจิทัลที่ชัดเจน 3.พัฒนาระบบแพลตฟอร์มการบริการเชื่อมโยงการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 4.สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	1.ปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กรให้มีการทำงานแบบบูรณาการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

ภาพที่ 12 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

### 2.2.3 แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์บริบทและความท้าทายของการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580) แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ของสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายเพื่อให้กรมวิทยาศาสตร์บริการได้พิจารณาเป็นแนวทางการยกระดับความสามารถบุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อนำไปสู่องค์กรดิจิทัล ดังนี้



### ข้อเสนอที่ 1 การจัดทำนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

เป็นข้อเสนอที่มุ่งให้เกิดนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่องค์กรดิจิทัลที่มีความชัดเจน ระบุผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการ รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับข้าราชการและบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการ

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ:** แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566 -2570

### ข้อเสนอที่ 2 การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

เป็นข้อเสนอที่มุ่งส่งเสริมให้กรมวิทยาศาสตร์บริการมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนากรอบความคิด (mindset) และกรอบทักษะ (skillset) ของบุคลากร มีการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิด สร้างการมีส่วนร่วมและการบูรณาการการทำงานร่วมกัน

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ:** โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้งาน บุคลากรมี Digital Mindset สร้างนวัตกรรมและพัฒนางานเพิ่มประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การมีส่วนร่วมและการรับรู้ข้อมูลด้านดิจิทัลของบุคลากรในทุกระดับอย่างทั่วถึง

### ข้อเสนอที่ 3 การพัฒนา ติดตาม และประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร

เป็นข้อเสนอที่มุ่งให้มีทิศทางการบริหารและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล วิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมวิทยาศาสตร์บริการ บุคลากรมีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรด้านดิจิทัล ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนออกแบบเครื่องมือสำหรับติดตามและประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ:** แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร พ.ศ. 2566 -2570 และเครื่องมือสำหรับติดตามและประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 15% ต่อปี

### ข้อเสนอที่ 4 การยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

เป็นข้อเสนอที่มุ่งให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่ได้รับการพัฒนา จะได้รับการบริหารจัดการและสนับสนุน เพื่อให้สามารถแสดงศักยภาพได้สูงสุด เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสำคัญสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ:** แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล

จากข้อเสนอทั้ง 4 ข้อดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาจัดทำแนวทางดำเนินการระยะที่ 1 (6 เดือน – 1 ปี) ปี 2566 และแนวทางดำเนินการระยะที่ 2 (2 – 5 ปี) ปี 2567 – 2570 ดังนี้

## 1) แนวทางดำเนินการระยะที่ 1 (6 เดือน – 1 ปี) ปี 2566

กิจกรรม	แนวทางดำเนินงาน	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<b>1.การจัดทำนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล</b>		
1.กำหนดเป้าหมาย ทิศทางการขับเคลื่อนกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่องค์กรดิจิทัลที่มีความชัดเจน ระบุผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม E, M, A และ T กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: SPM, DL	วิเคราะห์การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน (AS-IS) คาดการณ์อนาคต และความคาดหวังจากการเปลี่ยนผ่านไปสู่สังคมดิจิทัล กำหนดฉากทัศน์อนาคตและเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาด้านดิจิทัล (TO-BE) ในภาพที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของกรมวิทยาศาสตร์บริการ	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของกรมวิทยาศาสตร์บริการ พ.ศ. 2566 -2570
<b>2.การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร</b>		
1.สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม E, M, A และ T กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: DT	จัดทำโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้งาน	อุปกรณ์ด้านดิจิทัลที่เหมาะสม เพียงพอ
2.สื่อสาร สร้างความรู้และความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับของกรมวิทยาศาสตร์บริการถึงการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม E, M และฝ่ายสื่อสารและประชาสัมพันธ์ กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: DTR	จัดประชุมชี้แจง ทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เผยแพร่ความรู้ และข้อมูลด้านดิจิทัลเป็นประจำและต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงานดิจิทัล เปิดให้มีการรับฟังความคิดเห็นและนำไปปรับปรุงให้ทันต่อเวลา สร้างการยอมรับในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล	ผลสำรวจการรับรู้ ความเข้าใจด้านดิจิทัลของบุคลากร
3.สร้างทัศนคติด้านดิจิทัล (Digital Mindset) ให้กับบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ ให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม A, S และ T กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: DS	จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิด เช่น Hackathon, Success Story, Failure To Success Story เป็นต้น	จำนวนงานที่พัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่น้อยกว่า 10 งาน
4.สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม E และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: DL, DTR	กิจกรรมยกย่องบุคลากรต้นแบบที่สามารถใช้ประโยชน์หรือแชร์ความรู้จากเทคโนโลยีดิจิทัล	รางวัลบุคลากรต้นแบบ

## 1) แนวทางดำเนินการระยะที่ 1 (6 เดือน – 1 ปี) ปี 2566

กิจกรรม	แนวทางดำเนินงาน	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<b>3.การพัฒนา ติดตาม และประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร</b>		
1.กำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม E, M และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: SPM	ศึกษาวิเคราะห์ ทักษะที่จำเป็นด้านดิจิทัลของบุคลากร วิทยาลัยศาสตร์บริการ จากผลการสำรวจทักษะดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลกับปริมาณกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดแนวทางการดึงดูดกำลังคนด้านดิจิทัลให้เข้ามาปฏิบัติราชการให้กับกรมวิทยาลัยศาสตร์บริการ และการสร้างพันธมิตรเพื่อพัฒนาระบบงานดิจิทัลในระดับสูงที่อาจไม่สามารถอาศัยบุคลากรของกรมในการดำเนินการได้	แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรม วิทยาลัยศาสตร์บริการ พ.ศ. 2566 -2570
2.พัฒนาทักษะดิจิทัล ผู้รับผิดชอบ: ทุกกลุ่ม กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: Dlit, DG, DT, DS, SPM, DL และ DTR	พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามความเหมาะสมของบุคลากร แต่ละกลุ่มบุคลากร โดยแบ่งการพัฒนา ดังนี้ -พัฒนาตนเองและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (70%) -เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน (20%) -เรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%)	ทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 15%
3.ติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัล ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม E, M และ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: SPM	จัดทำแอปพลิเคชัน (Application) พัฒนาทักษะดิจิทัล สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา มีการสะสมเหรียญเพื่อแลกของรางวัลเมื่อมีการพัฒนาทักษะดิจิทัล มีการแบ่งปันความรู้ด้านดิจิทัล มีข้อมูลการนำความรู้ด้านดิจิทัลไปใช้ประโยชน์ มีการถาม-ตอบปัญหาด้านดิจิทัล	แอปพลิเคชันการพัฒนาทักษะดิจิทัล D <sup>plus</sup>

## 2) แนวทางดำเนินการระยะที่ 2 (2 – 5 ปี) ปี 2567 – 2570

กิจกรรม	แนวทางดำเนินงาน	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<b>1.การจัดทำนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล</b>		
1.ทบทวนเป้าหมาย ทิศทางการขับเคลื่อนกรมวิทยาลัยศาสตร์บริการสู่องค์กรดิจิทัล ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม E, M, A และ T กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: SPM, DL	ทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกรมวิทยาลัยศาสตร์บริการ พ.ศ. 2566 -2570 ประจำปี	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของกรมวิทยาลัยศาสตร์บริการ พ.ศ. 2566 -2570
<b>2.การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร</b>		
1.สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม E, M, A และ T กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: DT	จัดทำโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้งาน	อุปกรณ์ด้านดิจิทัลที่เหมาะสม เพียงพอ

## 2) แนวทางดำเนินการระยะที่ 2 (2 – 5 ปี) ปี 2567 – 2570

กิจกรรม	แนวทางดำเนินงาน	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<b>2.การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร (ต่อ)</b>		
2.สื่อสาร สร้างความรู้และความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับของกรม วิทยาศาสตร์บริการถึงการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล <b>ผู้รับผิดชอบ:</b> กลุ่ม E, M และฝ่ายสื่อสารและประชาสัมพันธ์ <b>กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้:</b> DTR	จัดประชุมชี้แจง ทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เผยแพร่ความรู้ และข้อมูลด้านดิจิทัลเป็นประจำและต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงานดิจิทัล เปิดให้มีการรับฟังความคิดเห็นและนำไปปรับปรุงให้ทันต่อเวลา สร้างการยอมรับในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล	ผลสำรวจการรับรู้ ความเข้าใจด้านดิจิทัลของบุคลากร
3.สร้างทัศนคติด้านดิจิทัล (Digital Mindset) ให้กับบุคลากรกรม วิทยาศาสตร์บริการ ให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด <b>ผู้รับผิดชอบ:</b> กลุ่ม A, S และ T <b>กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้:</b> DS	จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิด เช่น Hackathon, Success Story, Failure To Success Story เป็นต้น	จำนวนงานที่พัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่น้อยกว่า 10 งาน
4.สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง <b>ผู้รับผิดชอบ:</b> กลุ่ม E และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล <b>กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้:</b> DL, DTR	กิจกรรมยกย่องบุคลากรต้นแบบที่สามารถใช้ประโยชน์หรือแชร์ความรู้จากเทคโนโลยีดิจิทัล	รางวัลบุคลากรต้นแบบ
5.ปรับรูปแบบการทำงานให้เป็น agile project team <b>ผู้รับผิดชอบ:</b> กลุ่ม A, S และ T <b>กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้:</b> DS	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ตอบสนองการทำงานในรูปแบบ agile project team เปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมในการสื่อสารและเสนอแนะการทำงาน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า 2 ระบบต่อปี
<b>3.การพัฒนา ติดตาม และประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร</b>		
1.ทบทวนทิศทางการบริหารและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร <b>ผู้รับผิดชอบ:</b> กลุ่ม E, M และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล <b>กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้:</b> SPM	ทบทวนแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรม วิทยาศาสตร์บริการ พ.ศ. 2566 -2570 ประจำปี	แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรม วิทยาศาสตร์บริการ พ.ศ. 2566 -2570

## 2) แนวทางดำเนินการระยะที่ 2 (2 – 5 ปี) ปี 2567 – 2570

กิจกรรม	แนวทางดำเนินงาน	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<b>3.การพัฒนา ติดตาม และประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร (ต่อ)</b>		
2.พัฒนาทักษะดิจิทัล ผู้รับผิดชอบ: ทุกกลุ่ม กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: Dlit, DG, DT, DS, SPM, DL และ DTR	พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามความเหมาะสมของบุคลากร แต่ละกลุ่มบุคลากร โดยแบ่งการพัฒนา ดังนี้ -พัฒนาตนเองและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (70%) -เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน (20%) -เรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%)	ทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 15%
3.ติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัล ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม E, M และ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: SPM	ปรับปรุงแอปพลิเคชัน (Application) พัฒนาทักษะดิจิทัล ให้สอดคล้องกับความต้องการ	แอปพลิเคชันการพัฒนาทักษะดิจิทัล D <sup>plus</sup>
4.สร้างเครือข่ายด้านดิจิทัลทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม M, A และ T กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: DTR	แสวงหาและสร้างเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	จำนวนเครือข่าย
<b>4.การยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล</b>		
พัฒนากลไกระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยงกัน ผู้รับผิดชอบ: กลุ่ม E, M และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มทักษะดิจิทัลที่ใช้: SPM	วิเคราะห์ และวางระบบเชื่อมโยงการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านทักษะดิจิทัล	แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล

ภาพรวมพัฒนาทักษะดิจิทัลเพิ่มขึ้นปีละ 15%



ปี 2565 ทักษะดิจิทัลระดับ Pre-Early 47.5%

ปี 2570 ทักษะดิจิทัลระดับ Mature	94%
ปี 2569 ทักษะดิจิทัลระดับ Developing	82%
ปี 2568 ทักษะดิจิทัลระดับ Early	71%
ปี 2567 ทักษะดิจิทัลระดับ Early	62%
ปี 2566 ทักษะดิจิทัลระดับ Early	54%

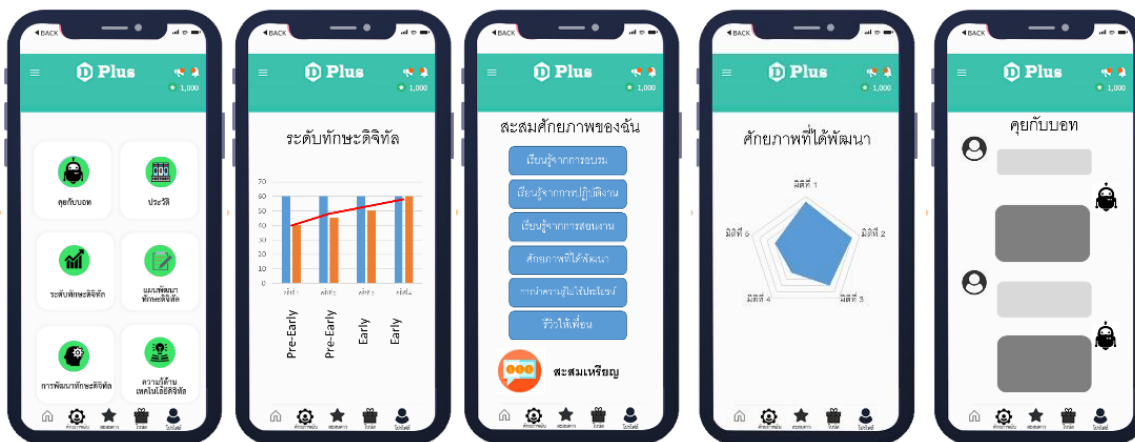
ภาพที่ 13 เป้าหมายในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ พ.ศ. 2566 - 2570

### การพัฒนาแอปพลิเคชัน (Application) สำหรับพัฒนาทักษะดิจิทัล

พัฒนาโมบายแอปพลิเคชันสำหรับใช้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สามารถรองรับการทำงานได้ทั้งระบบปฏิบัติการ Android และ iOS ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลประวัติการพัฒนาทักษะดิจิทัล ระดับทักษะดิจิทัลในปัจจุบัน ระดับทักษะดิจิทัลที่คาดหวังในแต่ละช่วงเวลา แผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับกลุ่มทักษะที่แต่ละคนควรต้องได้รับการพัฒนา ที่ผู้ใช้งานแอปพลิเคชันจะสามารถใส่ข้อมูลการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เรียนรู้จากการอบรม เรียนรู้จากการปฏิบัติ หรือเรียนรู้จากการสอนงาน ตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ. และสามารถแสดงให้เห็นว่า ณ ปัจจุบันศักยภาพด้านดิจิทัลในแต่ละด้านมีการพัฒนาไปอย่างไร และผู้ใช้งานสามารถแชร์ความรู้การนำทักษะดิจิทัลไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อให้ผู้ใช้งานท่านอื่นสามารถเข้ามาอ่านและต่อยอดความคิดหรือนำแนวปฏิบัตินั้นไปใช้ประโยชน์ในงานของตนเอง หากผู้ใช้งานมีปัญหาสามารถคุยติดต่อกับบอทได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีการประเมินทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของ สำนักงาน ก.พ.

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าแนวคิดการพัฒนาโมบายแอปพลิเคชัน D<sup>PLUS</sup> จะมีประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคล และสามารถติดตามสถานะทักษะดิจิทัลของบุคลากรแต่ละรายได้ รวมทั้งทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และการช่วยเหลือเกื้อกูลการทำงานร่วมกัน

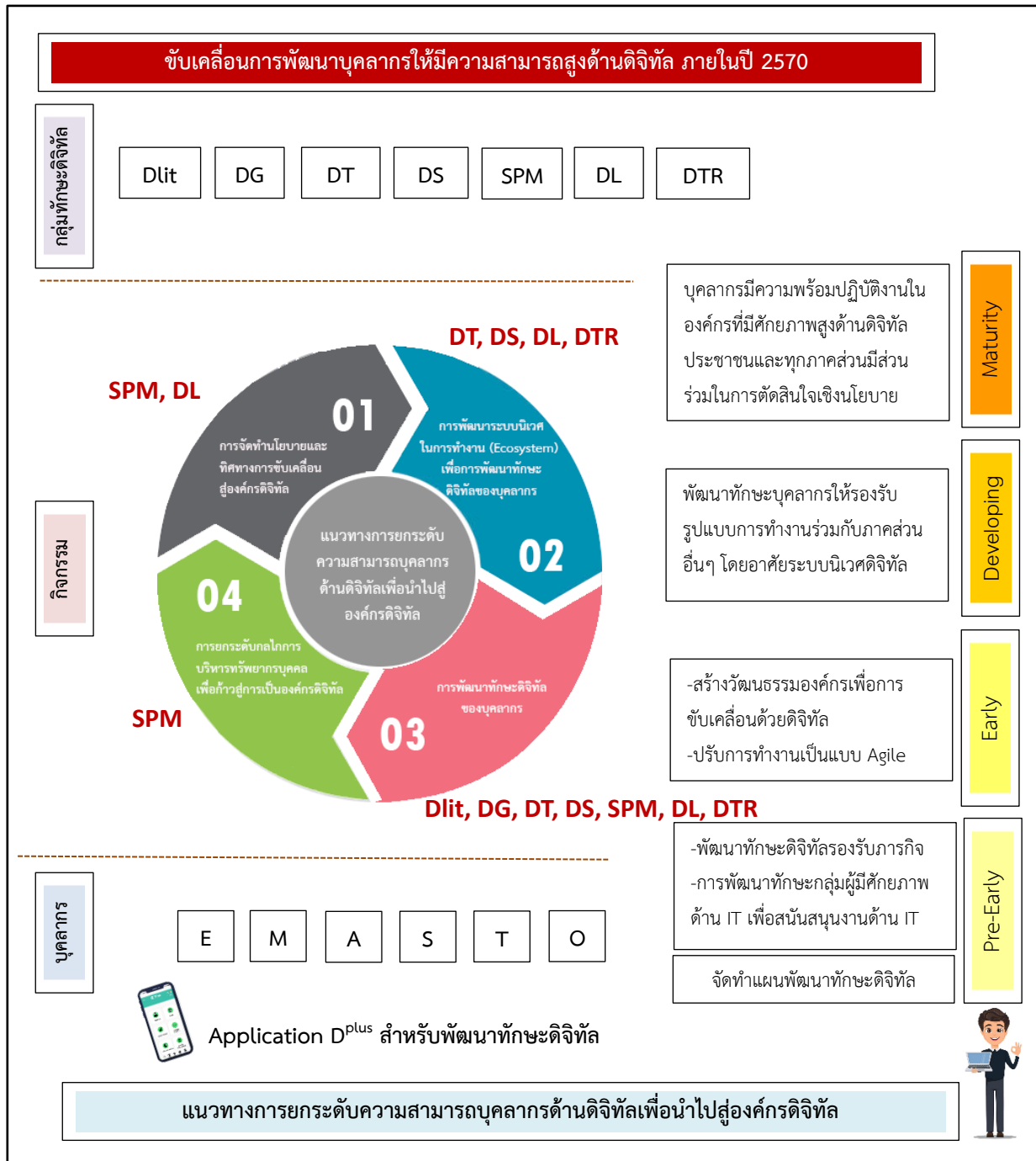
สำหรับแรงจูงใจที่ทำให้เกิดการใช้งานโมบายแอปพลิเคชัน D<sup>PLUS</sup> อย่างต่อเนื่อง คือ ทุกครั้งที่มีการใช้งานระบบ มีการกรอกข้อมูลต่างๆ ในระบบ จะมีการสะสมเหรียญเพื่อแลกรับของรางวัล หากมีการนำทักษะความรู้ด้านดิจิทัลไปใช้ประโยชน์และแชร์ความรู้ให้ผู้อื่น ก็จะได้รับเหรียญมาก เป็นต้น เป็นการกระตุ้นการเรียนรู้และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะดิจิทัลอีกทางหนึ่ง และจากข้อมูลส่วนนี้นำมาพิจารณาประกอบในการมอบรางวัลให้กับบุคลากรต้นแบบในการพัฒนาทักษะดิจิทัลได้อีกด้วย



ภาพที่ 14 แนวคิดแอปพลิเคชัน (Application) D<sup>PLUS</sup>

สำหรับพัฒนาทักษะดิจิทัล และการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของกรมวิทยาศาสตร์บริการ

จากข้อเสนอที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอนั้น สามารถสรุปเป็นแผนภาพการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติเรื่อง “แนวทางการยกระดับความสามารถบุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อนำไปสู่องค์กรดิจิทัล” ให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้



### 2.2.3 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ

ในการดำเนินงานตามข้อเสนอ “แนวทางการยกระดับความสามารถของบุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อนำไปสู่องค์กรดิจิทัล” มีปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการ ดังนี้

#### ด้านการบริหารจัดการ

การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน มีการติดตามประเมินผลการนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้ประโยชน์ เปิดโอกาสให้มีเวทีในการแสดงความสามารถ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ให้มีความต่อเนื่อง

#### ด้านการบูรณาการและความร่วมมือ

สร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับ และชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลในมิติต่างๆ จะช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ และสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งต้องมีการปรับปรุงกระบวนการ วิธีการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

#### ด้านการสื่อสาร

ต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับมี เป้าหมายเดียวกัน โดยการสร้างช่องทางการสื่อสารที่สร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่อง รับฟังเสียงสะท้อน

#### ด้านงบประมาณ

งบประมาณที่ใช้ในโครงการนี้ หลักๆ คือการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร และการพัฒนาแอปพลิเคชัน (Application) D<sup>PLUS</sup> โดยการขอรับการจัดสรรงบประมาณประจำปี ซึ่งกว่าจะได้รับการจัดสรรอาจใช้ระยะเวลานาน ดังนั้น อาจขอรับการจัดสรรงบประมาณจากแหล่งอื่น

#### ด้านเทคโนโลยี

การพัฒนาารูปแบบการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรต้องปรับเปลี่ยนให้ทันเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล ต้องติดตามสถานการณ์และให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงาน

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ “แนวทางการยกระดับความสามารถของบุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อนำไปสู่องค์กรดิจิทัล” ให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ต้องมีคุณลักษณะดังนี้

**2.3.1 ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง** ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เปิดโอกาสให้เกิดการทดลองปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนวิธีการ กระบวนการ รูปแบบในการทำงาน สามารถสะท้อนความคิดเรียนรู้จากงานที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลว เพื่อพัฒนาและ



ปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น และจะต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน

**2.3.2 ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์** ผู้นำต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันการณ์ บริหารบุคลากร บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายและนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง สร้างการมีส่วนร่วม ความเข้าใจ ความไว้วางใจ ให้มีเป้าหมายร่วมกันในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

**2.3.3 สร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการและความร่วมมือ** ผู้นำต้องสามารถสร้างความร่วมมือและการทำงานบูรณาการภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และระหว่างภาคส่วนต่างๆ โดยการสร้างการยอมรับ ความเข้าใจระหว่างกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เกื้อหนุนและผลักดันการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

**2.3.4 การสื่อสารโน้มน้าว** ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารและรับข้อมูลอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปแบบการเขียน การพูด หรือการสื่อสารผ่านสื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ สื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณามุมมองของผู้อื่นเพื่อการตอบสนองอย่างเหมาะสม ใช้การเจรจาต่อรอง รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและข้อมูลในรูปแบบที่นำความเข้าใจไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ทั้งรูปแบบการเขียนและทางวาจา

**2.3.5 ทักษะดิจิทัล** ผู้นำต้องมีความสามารถมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี สามารถคาดการณ์สถานการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรที่เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

### บรรณานุกรม

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2561. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา).
2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2561. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (20) ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. 2561 – 2580).
3. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2564. กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เอกสารประกอบการระดมความเห็นกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 กุมภาพันธ์ 2564.
4. สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2562). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580). ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 136 ตอนที่ 47 ก วันที่ 11 เมษายน 2562.
5. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). 2565. (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570.
6. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. 2565. (ร่าง) กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570.
7. กรมวิทยาศาสตร์บริการ. 2565. แผนปฏิบัติราชการ กรมวิทยาศาสตร์บริการ พ.ศ. 2566 – 2570.
8. สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2561. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ตอนที่ 24 ก วันที่ 6 เมษายน 2561.
9. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2560. แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล.
10. กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2564. แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2564 – 2566).

ภาคผนวก

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางสาวปัทมา นพรัตน์

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขา เคมี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2534
ปริญญาโท	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา เคมีวิเคราะห์และเคมีอินทรีย์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2540

### ประสบการณ์การรับราชการ

กันยายน 2534 ถึง กันยายน 2536	นักวิทยาศาสตร์ ระดับ 3
กันยายน 2536 ถึง ตุลาคม 2541	นักวิทยาศาสตร์ ระดับ 4
ตุลาคม 2541 ถึง ตุลาคม 2544	นักวิทยาศาสตร์ ระดับ 5
ตุลาคม 2544 ถึง ตุลาคม 2547	นักวิทยาศาสตร์ ระดับ 6 ว
ตุลาคม 2547 ถึง มิถุนายน 2550	นักวิทยาศาสตร์ ระดับ 7 ว
มิถุนายน 2550 ถึง ธันวาคม 2565	นักวิทยาศาสตร์ ระดับ 8 ว (ชำนาญการพิเศษ)
ธันวาคม 2565 ถึงปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองหอสมุดและศูนย์สารสนเทศ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

### ผลงานทางวิชาการ

1. การควบคุมคุณภาพภายในสำหรับห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ทดสอบ (วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ ฉบับที่ 162 ประจำเดือน พฤษภาคม 2546)
2. แผนภูมิควบคุม (Control Chart) ในห้องปฏิบัติการ (วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ ฉบับที่ 163 ประจำเดือน กันยายน 2546)
3. การหาสถานะที่ดีที่สุดของวิธีวิเคราะห์ โดยใช้วิธี Simplex Optimization (วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ ฉบับที่ 166 ประจำเดือน กันยายน 2547)
4. e-learning ทางเลือกใหม่ของการศึกษา (วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ ฉบับที่ 167 มกราคม 2548)
5. SCORM มาตรฐาน e-learning (วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ ฉบับที่ 169 กันยายน 2548)
6. e-learning กับการพัฒนาองค์ความรู้ (วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีที่ 55 ฉบับที่ 174 ประจำเดือน พฤษภาคม 2550)

7. เทคนิคโครมาโทกราฟฟีของเหลวประสิทธิภาพสูง (วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีที่ 56 ฉบับที่ 177 ประจำเดือน พฤษภาคม 2551)
8. การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับ การเป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงของอาเซียน (วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีที่ 62 ฉบับที่ 196 ประจำเดือน กันยายน 2557)
9. การสร้างแนวปฏิบัติการจัดการสารเคมีในห้องปฏิบัติการอย่างปลอดภัย สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ในประเทศไทย (วารสารผลงานวิชาการ กรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีที่ 8 ฉบับที่ 8 สิงหาคม 2562)
10. แนวทางการจัดการด้านความปลอดภัยของห้องปฏิบัติการและสารเคมี (วารสารผลงานวิชาการ กรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีที่ 10 ฉบับที่ 10 สิงหาคม 2564)

### รางวัลหรือทุนการศึกษา

1. ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี 2543
2. คนดีศรี วศ. ประจำปี 2548
3. บุคลากรระดับดี ด้านการสนับสนุนทางวิชาการ ประจำปี 2554

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกองหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
กรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม  
75/7 ถนนพระรามที่ 6 แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400  
โทรศัพท์ 0 2201 7299 โทรสาร 0 2201 7265  
Email: nopparatpattama23@gmail.com