



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร

กรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

จัดทำโดย กองหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
กรมวิทยาศาสตร์บริการ



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร
กรมวิทยาศาสตร์บริการ
ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

จัดทำโดย กองหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
กรมวิทยาศาสตร์บริการ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติได้นั้น ปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จได้นั้น คือ “คน”

การจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการให้สามารถตอบสนองต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน ๒) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการ และ ๓) เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรทุกระดับขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล โดยนำกรอบแนวคิดบริบทและความท้าทายของการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) และแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับการวิเคราะห์ SWOT analysis มาจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดทำนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนา ติดตาม และประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการบูรณาการและความร่วมมือ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านงบประมาณ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ค
สารบัญตาราง	ง
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๒
๑.๓ การแบ่งส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์บริการ	๓
๑.๔ อัตรากำลังของกรมวิทยาศาสตร์บริการ	๕
บทที่ ๒ หลักการแนวคิดที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร	๘
๒.๑ การวิเคราะห์บริบทและทิศทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์บริการ	๘
๒.๒ การประเมินระดับความพร้อมขององค์กร	๒๕
๒.๓ การประเมินทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร	๒๖
บทที่ ๓ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร	๒๘
บทที่ ๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร	๓๓
บทที่ ๕ แผนปฏิบัติการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร	๓๘
บทที่ ๖ ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร	๔๐
บรรณานุกรม	๔๑

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ แสดงการแบ่งส่วนราชการกรมวิทยาศาสตร์บริการตามสายบังคับบัญชา	๔
ภาพที่ ๒ ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะ ๒๐ ปี	๑๐
ภาพที่ ๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย ๔ ระยะ	๑๑
ภาพที่ ๔ ความสอดคล้องของ (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ กับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓	๑๒
ภาพที่ ๕ แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยน เป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ.	๑๔
ภาพที่ ๖ ผลสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของกรมวิทยาศาสตร์บริการ ประจำปี ๒๕๖๔	๒๕
ภาพที่ ๗ ภาพรวมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการในปัจจุบัน แบ่งตามกลุ่ม ทักษะดิจิทัล	๒๗
ภาพที่ ๘ ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการในปัจจุบัน แบ่งตามประเภท กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มทักษะดิจิทัล	๒๗
ภาพที่ ๙ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)	๓๒
ภาพที่ ๑๐ เป้าหมายในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๓๓
ภาพที่ ๑๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๓๔

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ สรุปลัทธิการกำลังข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ กรมวิทยาศาสตร์บริการ (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕)	๕
ตารางที่ ๒ จำนวนข้าราชการจำแนกตามประเภท/สายงาน/ระดับ กรมวิทยาศาสตร์บริการ (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕)	๖
ตารางที่ ๓ จำนวนพนักงานราชการจำแนกตามประเภท/สายงาน/ระดับ กรมวิทยาศาสตร์บริการ (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕)	๗
ตารางที่ ๔ บทบาท และความสามารถด้านดิจิทัลที่พึงประสงค์ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในแต่ละกลุ่ม	๑๕
ตารางที่ ๕ บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละกลุ่มเป้าหมายและระยะการพัฒนา	๑๗
ตารางที่ ๖ เป้าหมายการเรียนรู้และกลุ่มทักษะด้านดิจิทัลที่ควรส่งเสริมและพัฒนาให้แก่ข้าราชการและ บุคลากรภาครัฐ ๕ ด้าน ๗ กลุ่มทักษะ	๒๐
ตารางที่ ๗ แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในแต่ละกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร	๒๑
ตารางที่ ๘ ตัวอย่างวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรตามการเรียนรู้แบบ ๑๐%	๒๒
ตารางที่ ๙ ตัวอย่างวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรตามการเรียนรู้แบบ ๒๐%	๒๓
ตารางที่ ๑๐ ตัวอย่างวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรตามการเรียนรู้แบบ ๗๐%	๒๔
ตารางที่ ๑๑ แสดงผลการประเมินความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล ของสำนักงาน ก.พ. เมื่อเมษายน ๒๕๖๕	๒๖
ตารางที่ ๑๒ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร	๓๔
ตารางที่ ๑๓ แผนปฏิบัติการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	๓๘

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

สถานการณ์โลกที่การแข่งขันทางเศรษฐกิจเข้มข้นขึ้น สังคมโลกเชื่อมโยงกันมากขึ้นในสภาพไร้พรมแดน แนวโน้มการพัฒนาทางเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และไม่ได้เป็นเพียงเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานเช่นที่ผ่านมาอีกต่อไป หากแต่ได้หลอมรวมเข้ากับวิถีการดำเนินชีวิต และวิถีโครงสร้างรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิต การค้า การบริการ การทำงานของภาครัฐ และกระบวนการทางสังคมไปจากเดิม

องค์การสหประชาชาติ ได้ประกาศผลการสำรวจรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ประจำปี ๒๐๒๒ หรือ UN E-Government Survey ๒๐๒๒ ที่จัดทำโดยสำนักงานกิจการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Department of Economic and Social Affairs - UN DESA) โดยจัดการประเมินทุก ๒ ปี สืบจาก ๑๙๓ ประเทศสมาชิกองค์การสหประชาชาติ พิจารณาจาก ๓ ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Development Index: EGDI) ดัชนีการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชน (e-Participation Index: EPI) และดัชนีให้บริการออนไลน์ภาครัฐส่วนท้องถิ่น (Local Online Service Index: LOSI) สำหรับประเทศไทย ผลการจัดอันดับครั้งนี้ พบว่า อันดับของประเทศไทยปรับขึ้นมาอยู่ในอันดับที่ ๕๕ จากอันดับที่ ๕๗ ในปี ๒๕๖๓ ด้วยคะแนน ๐.๗๖๖๐ ที่เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๖๓ ที่อยู่ที่ ๐.๗๕๖๕ คะแนน พร้อมกับได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มที่มีการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระดับสูงมาก โดยในภูมิภาคอาเซียนนั้น ไทยอยู่ในอันดับที่ ๓ รองจากสิงคโปร์ (อันดับที่ ๑๒ ของโลก) และมาเลเซีย (อันดับที่ ๕๓ ของโลก) ตามลำดับ ขณะที่ค่าดัชนีการมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์ (E-Participation Index: EPI) ซึ่งประเมินการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการกำหนดทิศทางการทำงานของภาครัฐ ในปี ๒๕๖๕ ก็พบว่า ไทยได้รับการจัดให้อยู่อันดับที่ ๑๘ ได้คะแนน ๐.๗๘๔๑ จากทั้งหมด ๑๙๓ ประเทศ ซึ่งปรับตัวดีขึ้นอย่างมากจากการสำรวจครั้งที่ผ่านมามีปี ๒๕๖๓ ซึ่งเคยอยู่ลำดับที่ ๕๑ ถึง ๓๓ อันดับ

การยกระดับศักยภาพและทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาและขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและบริการภาครัฐในทุกมิติ รวมทั้งการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลสำหรับการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน ตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๒๕๘ (ข) ที่กำหนดให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน รวมทั้งกำหนดให้มีการบูรณาการฐานข้อมูล

ของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลสำหรับการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน นอกเหนือจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแล้ว การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลยังถูกกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ ของนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ได้กำหนดให้มีการ “พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล : สร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายใน”

ประกอบกับในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ ได้มีมติเห็นชอบ “แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล” ที่สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) จัดทำขึ้น เพื่อให้ข้าราชการและส่วนราชการมีกรอบการดำเนินงานเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ที่จะส่งเสริมสนับสนุนการให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานและในการพัฒนางานภาครัฐ และสนับสนุน “การปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล” และภาครัฐมีกำลังคนด้านดิจิทัลที่มีทักษะที่เหมาะสมในการดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล อันประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง (Executive) ผู้อำนวยการกอง (Management) ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) และผู้ปฏิบัติงานอื่น (Other)

กรมวิทยาศาสตร์บริการ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดิจิทัลจนเกิดความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล กระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ อีกทั้งเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการให้สามารถตอบสนองต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน

๒. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการ

๓. เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรทุกระดับขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

๑.๓ การแบ่งส่วนราชการของกรมวิทยาศาสตร์บริการ

กรมวิทยาศาสตร์บริการ หรือเรียกชื่อย่อว่า “วศ.” เป็นองค์กรระดับกรม ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม หน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๔ ให้ วศ. มีภารกิจเกี่ยวกับการให้บริการทางวิทยาศาสตร์ โดยการดำเนินการกำกับดูแล ส่งเสริม วิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นสถานปฏิบัติการกลางทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ เพื่อเสริมสร้างการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขันของประเทศและการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน โดยให้มีหน้าที่และอำนาจดังต่อไปนี้

(๑) พัฒนาคุณภาพห้องปฏิบัติการ โดยการส่งเสริมสนับสนุนและดำเนินการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ด้านเคมี ด้านฟิสิกส์ และด้านวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ตามมาตรฐานสากลเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ให้เป็นที่ยอมรับของนานาประเทศและทำให้ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

(๒) พัฒนาศักยภาพบุคลากรห้องปฏิบัติการ โดยการบริหารจัดการศึกษา และฝึกอบรมทางวิชาการและเทคนิคปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่บุคลากรห้องปฏิบัติการของภาครัฐและภาคเอกชน ให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

(๓) พัฒนาหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการจัดหา จัดระบบ และจัดบริการสารสนเทศทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และดำเนินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นแหล่งกลางของข้อมูลทางวิชาการและข้อมูลสารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ

(๔) วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีชุมชน โดยการศึกษา วิจัย และพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในสาขาที่สำคัญและตามความจำเป็น รวมทั้งการถ่ายทอดไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

(๕) เป็นสถานปฏิบัติการกลางทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ โดยให้บริการวิเคราะห์ทดสอบวัสดุดิบและผลิตภัณฑ์ทางด้านเคมี เคมีเชิงฟิสิกส์ ฟิสิกส์ ฟิสิกส์เชิงกล วิศวกรรม และวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และวิเคราะห์ทดสอบมลพิษในสิ่งแวดล้อมทางด้านเคมีเชิงฟิสิกส์ ฟิสิกส์ ฟิสิกส์เชิงกล และวิศวกรรม รวมทั้งสอบเทียบความถูกต้องเที่ยงตรงของเครื่องมือ และอุปกรณ์วัดแก๊สหน่วยงานทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนประชาชนทั่วไป

(๖) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

โครงสร้างแบ่งส่วนราชการเป็นการภายในตามคำสั่งกรมวิทยาศาสตร์บริการ ที่ ๔๗/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ ได้แบ่งส่วนราชการกรมวิทยาศาสตร์บริการ ประกอบไปด้วย ๑ สำนักงาน ๑๑ กอง และมีกลุ่มปฏิบัติงานด้านวิชาการรับผิดชอบขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมวิทยาศาสตร์บริการ ๒ กลุ่มงาน ดังนี้

๑. สำนักงานเลขาธิการกรม (สล.)
๒. กองเทคโนโลยีชุมชน (ทช.)
๓. กองบริหารและรับรองห้องปฏิบัติการ (บร.)
๔. กองพัฒนาศักยภาพนักวิทยาศาสตร์ห้องปฏิบัติการ (พศ.)
๕. กองหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สท.)
๖. กองเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์อุปโภค (คอ.)
๗. กองวัสดุวิศวกรรม (วว.)
๘. กองผลิตภัณฑ์อาหารและวัสดุสัมผัสอาหาร (อว.)
๙. กองสอบเทียบเครื่องมือวัด (สค.)
๑๐. กองบริหารจัดการทดสอบความชำนาญห้องปฏิบัติการ (บท.)
๑๑. กองตรวจและรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ (รผ.)
๑๒. กองพัฒนารัฐกิจวิทยาศาสตร์บริการ (พธ.)
๑๓. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (พร.)
๑๔. กลุ่มตรวจสอบภายใน (ตน.)

โครงสร้างแบ่งส่วนราชการเป็นการภายในของกรมวิทยาศาสตร์บริการ ดังปรากฏตามแผนภาพที่



ภาพที่ ๑ แสดงการแบ่งส่วนราชการกรมวิทยาศาสตร์บริการตามสายบังคับบัญชา

๑.๔ อัตรากำลังของกรมวิทยาศาสตร์บริการ

ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕ กรมวิทยาศาสตร์บริการ มีบุคลากร จำนวน ๔๖๐ คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ๒๖๕ คน พนักงานราชการ ๑๕๙ คน และลูกจ้างประจำ ๓๖ คน (กรอบอัตรากำลัง ข้าราชการ ๓๖๕ คน พนักงานราชการ ๒๒๓ คน และลูกจ้างประจำ ๓๖ คน รวม ๖๒๔ คน) หากแบ่งกลุ่มข้าราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้ดังนี้ ประเภทบริหาร ๒ คน อำนวยการ ๕ คน วิชาการ ๒๓๘ คน และทั่วไป ๒๗ คน บุคลากรที่ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีจำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๓๙ ของบุคลากรทั้งหมด (๔๖๐ คน)

ตารางที่ ๑ สรุปร้อยอัตรากำลังข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ กรมวิทยาศาสตร์บริการ (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕)

ลำดับ ที่	ส่วนราชการ	ข้าราชการ (อัตรา)			ลูกจ้างประจำ (อัตรา)			พนักงานราชการ (อัตรา)			
		กรอบ อัตรา กำลัง	คนครอง	ว่าง	กรอบ อัตรา กำลัง	คนครอง	ว่าง	กรอบ อัตรา กำลัง	คนครอง	ว่างมีเงิน	ว่างไม่มีเงิน
๑	ส่วนกลาง	๕	๒	๓	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐
๒	กลุ่มตรวจสอบภายใน	๒	๑	๑	๐	๐	๐	๑	๑	๐	๐
๓	สำนักงานเลขานุการกรม	๖๐	๕๔	๑๖	๑๔	๑๔	๐	๕๒	๒๘	๓	๑๑
๔	กองเทคโนโลยีชุมชน	๕๐	๓๐	๒๐	๑๑	๑๑	๐	๔๐	๓๑	๓	๖
๕	กองบริหารและรับรองห้องปฏิบัติการ	๒๘	๒๒	๖	๑	๑	๐	๑๖	๑๑	๐	๕
๖	กองพัฒนาศักยภาพนักวิทยาศาสตร์ห้องปฏิบัติการ	๒๕	๑๐	๑๕	๕	๕	๐	๑๕	๘	๐	๗
๗	กองทดสอบและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	๓๒	๒๓	๙	๑	๑	๐	๑๔	๑๒	๐	๒
๘	โครงการเคมี	๔๘	๓๓	๑๕	๒	๒	๐	๓๑	๒๓	๒	๖
๙	โครงการฟิสิกส์และวิศวกรรม	๗๗	๖๗	๑๐	๒	๒	๐	๓๖	๑๙	๐	๑๗
๑๐	โครงการวิทยาศาสตร์ชีวภาพ	๓๘	๓๓	๕	๐	๐	๐	๒๘	๒๖	๑	๑
	รวม	๓๖๕	๒๖๕	๑๐๐	๓๖	๓๖	๐	๒๒๓	๑๕๙	๙	๕๕

ตารางที่ ๒ จำนวนข้าราชการจำแนกตามประเภท/สายงาน/ระดับ กรมวิทยาศาสตร์บริการ (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕)

ลำดับที่	ส่วนราชการ/สายงาน	ประเภทและระดับ												รวม		
		บริหาร		อำนวยการ		วิชาการ					ทั่วไป					
		ต้น	สูง	ต้น	สูง	ทว	ชช	ชพ	ชก	ปก	ทพ	อว	ชง		ปง	
	กรมวิทยาศาสตร์บริการ															
๑	นักบริหาร	๑	๑													๒
๒	อำนวยการ				๕											๕
๓	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน							๑	๔	๔						๙
๔	นักวิชาการคอมพิวเตอร์							๑	๖	๑						๘
๕	นักจัดการงานทั่วไป								๓	๘						๑๑
๖	เจ้าพนักงานธุรการ												๒	๔		๖
๗	นักทรัพยากรบุคคล							๑	๒	๒						๕
๘	นิติกร									๑						๑
๙	นักวิชาการพัสดุ							๑	๑	๕						๗
๑๐	เจ้าพนักงานพัสดุ														๑	๑
๑๑	นักวิชาการตรวจสอบภายใน									๑						๑
๑๒	นักวิชาการเงินและบัญชี									๓	๑					๔
๑๓	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี												๒			๒
๑๔	นักวิชาการเผยแพร่							๑	๑	๒						๔
๑๕	เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์															๐
๑๖	นักวิชาการออกแบบผลิตภัณฑ์															๐
๑๗	นักวิทยาศาสตร์						๕	๖๓	๕๓	๕๗						๑๗๘
๑๘	เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์												๑๑			๑๑
๑๙	นายช่างไฟฟ้า															๐
๒๐	นายช่างเครื่องกล											๑	๕	๑		๗
๒๑	บรรณารักษ์								๒	๑						๓
	รวมทั้งสิ้น	๑	๑	๐	๕	๐	๕	๖๘	๗๗	๘๑	๐	๑	๒๐	๖		๒๖๕

ตารางที่ ๓ จำนวนพนักงานราชการจำแนกตามประเภท/สายงาน/ระดับ กรมวิทยาศาสตร์บริการ (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕)

ลำดับ ที่	ส่วนราชการ/สายงาน	กลุ่มงาน				รวม
		บริการ	เทคนิค	บริหารทั่วไป	วิชาชีพเฉพาะ	
กรมวิทยาศาสตร์บริการ						
๑	นักวิทยาศาสตร์			๘๓		๘๓
๒	นักจัดการงานทั่วไป			๒๓		๒๓
๓	เลขานุการ			๑		๑
๔	นักวิชาการคอมพิวเตอร์				๓	๓
๕	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน			๒		๒
๖	นักวิชาการพัสดุ			๒		๒
๗	นักวิชาการเผยแพร่			๔		๔
๘	นักวิชาการออกแบบผลิตภัณฑ์			๑		๑
๙	นักวิชาการตรวจสอบภายใน			๑		๑
๑๐	นักวิชาการโสตทัศนูปกรณ์			๑		๑
๑๑	เจ้าพนักงานธุรการ	๑๘				๑๘
๑๒	เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์	๔				๔
๑๓	เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์					๐
๑๔	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๒				๒
๑๕	เจ้าพนักงานโสตทัศนูปกรณ์	๑				๑
๑๖	เจ้าหน้าที่ห้องสมุด	๑				๑
๑๗	นิติกร			๑		๑
๑๘	นายช่างศิลปกรรม		๑			๑
๑๙	นายช่างไฟฟ้า		๔			๔
๒๐	ช่างฝีมือ		๑			๑
๒๑	นายช่างเครื่องกล		๑			๑
๒๒	นายช่างเทคนิค		๖			๖
รวมทั้งสิ้น		๒๖	๑๓	๑๑๗	๓	๑๕๙

บทที่ ๒

หลักการแนวคิดที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร

๒.๑ การวิเคราะห์บริบทและทิศทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ

สถานการณ์โลกที่การแข่งขันทางเศรษฐกิจเข้มข้นขึ้น สังคมโลกเชื่อมโยงกันมากขึ้นในสภาพไร้พรมแดน แนวโน้มการพัฒนาทางเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และไม่ได้เป็นเพียงเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานเช่นที่ผ่านมาอีกต่อไป หากแต่ได้หลอมรวมเข้ากับวิถีการดำเนินชีวิต และปฏิวัติโครงสร้างรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิต การค้า การบริการ การทำงานของภาครัฐ และกระบวนการทางสังคมไปจากเดิม

กรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้ศึกษาวิเคราะห์และติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบริการและการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน และความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และแผนงานระดับประเทศ รวมทั้งนโยบายระดับรัฐบาลและระดับกระทรวง เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้กรมวิทยาศาสตร์บริการพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน ดังนี้

๑) บริบทและความท้าทายของการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย

จากสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริบทภายนอกทำให้สถานการณ์ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เงื่อนไขดังกล่าวทำให้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อาทิ การปรากฏของเทคโนโลยีพลิกผัน (Disruptive Technology) ความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งไม่ได้มุ่งหวังเพียงสินค้าที่มีราคาถูก หากแต่ต้องตอบสนองมิติด้านความยั่งยืน (Sustainability) เงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ยังส่งผลให้ภาคราชการต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ^๖ ได้วิเคราะห์ให้เห็นว่าภาครัฐของไทยจำเป็นต้องพัฒนาอย่างน้อยที่สุด ๕ ด้าน ได้แก่

๑. รัฐบาลและภาครัฐต้องมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (More Productive) ส่วนราชการจำเป็นต้องมีการปรับโฉมองค์กร แนวทางการให้บริการ และกระบวนการ ซึ่งต้องอาศัยทั้งการปรับปรุงในเชิงโครงสร้างและสมรรถนะของผู้บริหารองค์กร

๒. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาล หน่วยงานภาครัฐ และประชาชนผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไป การบริการภาครัฐจำเป็นต้องพิจารณาความต้องการของผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และสามารถดำเนินการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ

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

๔. ข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data and Analytics) มีบทบาทมากขึ้นต่อการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในองค์กรภาครัฐต้องมีทัศนคติแบบใหม่ที่เข้าใจการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ตลอดจนถึงมีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมและเพียงพอ

๕. ภาครัฐต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อดึงผู้ที่มีความรู้ความสามารถในตลาดแรงงาน อันนำมาซึ่งการที่ภาครัฐจำเป็นต้องวางแผนในการบริหารจัดการบุคลากรทั้งในแง่การสืบทอดตำแหน่ง และการดึงดูดผู้มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในภาครัฐได้ในอนาคต

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

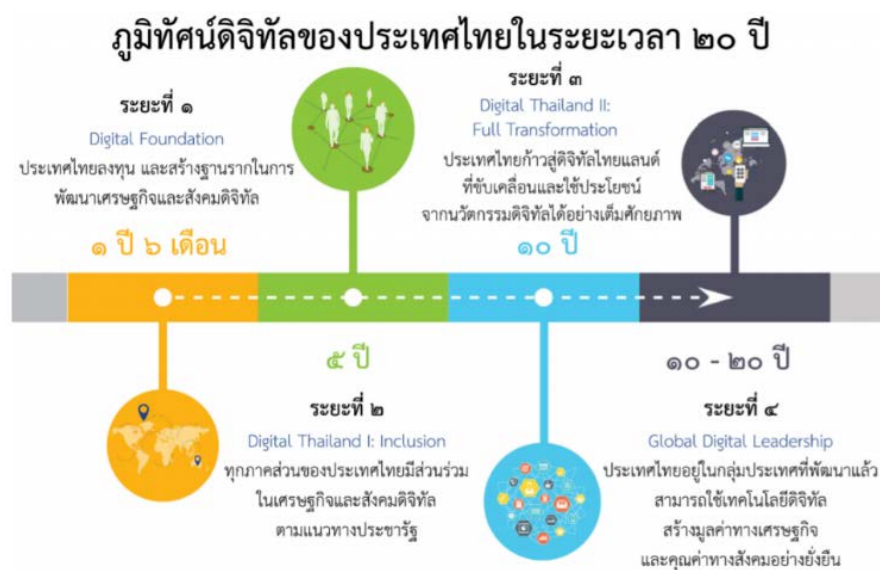
๒) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ยุทธศาสตร์ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดคือ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อให้การให้บริการประชาชนสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น สามารถเชื่อมโยงในทุกพื้นที่ทุกภารกิจ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ

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

๔) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) หมุดหมายที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และมีสมรรถนะสูง โดยอาศัยโอกาสความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการ พัฒนาระบบข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการให้บริการสาธารณะ ตลอดจนมุ่งปรับปรุงกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปรับโครงสร้างและพลิกโฉมประเทศในมิติต่าง ๆ และส่งเสริมศักยภาพของทุกภาคส่วนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

๕) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาการบริการภาครัฐ การปรับโครงสร้างและการพัฒนาบุคลากรของภาครัฐผ่านการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ แผนการปฏิรูปดังกล่าวได้กำหนด ประเด็นการปฏิรูปทั้งสิ้น ๖ ประเด็น ได้แก่ ๑) บริการภาครัฐ สะดวก รวดเร็ว และตอบโจทย์ชีวิตประชาชน ๒) ระบบฐานข้อมูลมีมาตรฐาน ทันสมัย และเชื่อมโยงกัน สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ๓) โครงสร้างภาครัฐกะทัดรัด ปรับตัวได้เร็วและระบบงานมีประสิทธิภาพสูง ๔) กำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูง พร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๕) ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดีคนเก่งไว้ในภาครัฐได้ และ ๖) การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ คล่องตัว โปร่งใส และมีกลไกป้องกันการทุจริตในทุกขั้นตอน

๖) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) รัฐบาลตระหนักถึงความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ เพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับประเทศ และมีการตรา “พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. ๒๕๖๐” อันเป็นการวางรากฐานในการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะยาว ซึ่งนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ ๒๐ ปี(พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ที่กำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยกำหนดภูมิทัศน์ดิจิทัลหรือทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้



ภาพที่ ๒ ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะ ๒๐ ปี

ที่มา : นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย ๔ ระยะ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ ๖ ยุทธศาสตร์ โดยการพัฒนาด้านดิจิทัลสำหรับหน่วยงานภาครัฐ คือ การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิด คือ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล การสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ทำงานให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงและทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล เพื่อสร้างให้เกิดการจ้างงานที่มีคุณค่าสูงรองรับการพัฒนาประเทศไทยในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน



ภาพที่ ๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย ๔ ระยะ

ที่มา : นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

๗) (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ มีวิสัยทัศน์ คือ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” มุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็น ภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป แผน รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ข้างต้นไว้ ๔ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย

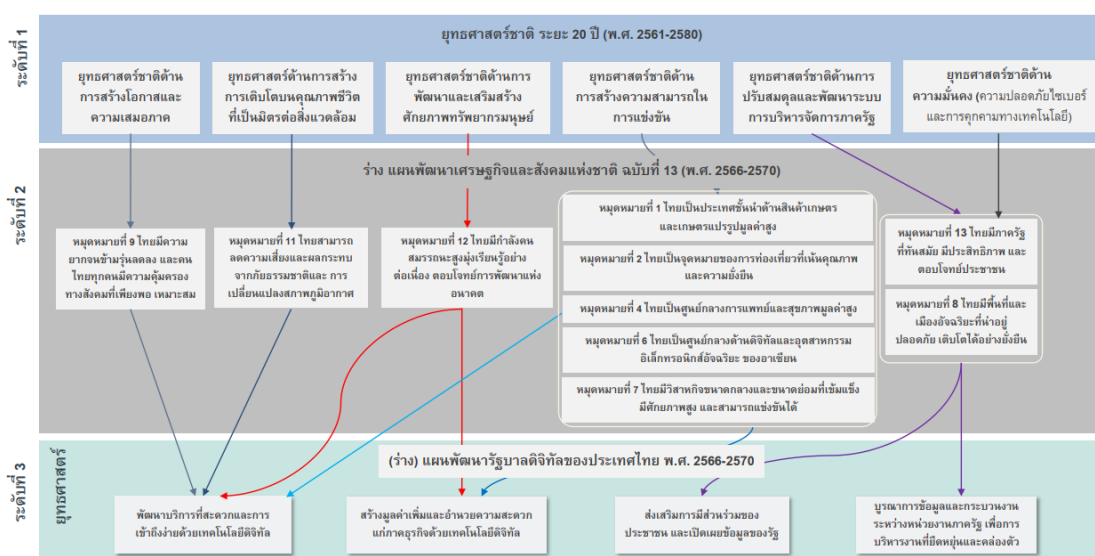
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างมูลค่าเพิ่ม อำนาจความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ บูรณาการข้อมูลและกระบวนการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการบริหารงาน

ที่ยืดหยุ่นคล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น

ทั้งนี้ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลมีความเกี่ยวข้องและจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการจากทุกหน่วยงาน ภาครัฐจำเป็นต้องเร่งพัฒนาและยกระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนของประเทศ จึงไม่ใช่เป็นเพียงการพัฒนาหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หากแต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาและขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรม ให้สนองต่อความต้องการของประชาชน และมีมาตรฐานทัดเทียมกับนานาประเทศ



ภาพที่ ๔ ความสอดคล้องของ (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

กับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓

ที่มา : โครงการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ประกอบการ Public Hearing เสนอต่อสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) โดย บริษัท โพลลิเกอร์ แอนด์ คอมพานี (ประเทศไทย) จำกัด

๘) แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้จัดทำแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยได้รับความเห็นชอบตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ โดยแบ่งประเภทกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย ออกเป็น ๖ กลุ่ม ดังนี้

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

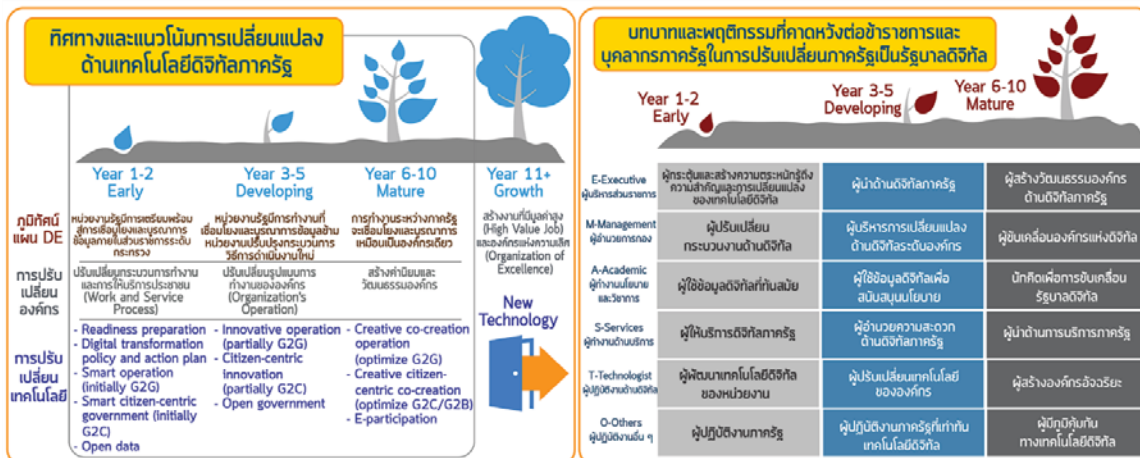
(๒) **ผู้อำนวยการกอง (Management)** เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลระดับองค์กร ที่สามารถสื่อสารนโยบายขององค์กรมาสู่ระดับปฏิบัติ พร้อมทั้งสั่งการ กำหนดแนวทาง วางแผน กำกับ ติดตาม ดูแล ให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการขององค์กร ให้มีความทันสมัยและอยู่ในรูปแบบดิจิทัล มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนและผลักดันให้มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน อย่างเป็นระบบ และเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

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

(๔) **ผู้ทำงานด้านบริการ (Service)** เป็นผู้อำนวยการความสะดวกด้านดิจิทัลภาครัฐ ที่สามารถให้บริการ ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก หรือให้คำแนะนำในรูปแบบดิจิทัล ที่สร้างความประทับใจให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งสามารถให้ข้อมูลความต้องการบริการ สร้างสรรค์นวัตกรรม ออกแบบและปรับปรุงการบริการภาครัฐที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง รวมถึงสนับสนุนการสร้างความเชื่อมโยงการบริการข้ามหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และระหว่างภาครัฐกับประชาชนในรูปแบบดิจิทัล และการเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

(๕) **ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist)** เป็นผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กร ที่สามารถบริหารโครงการ หรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาสร้างสรรค์และออกแบบระบบอัจฉริยะให้แก่หน่วยงาน ตลอดจนสามารถดูแลและบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้

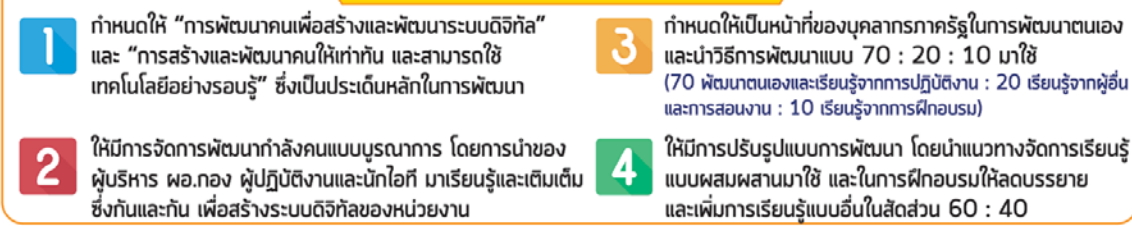
(๖) **ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)** เป็นผู้ปฏิบัติงานภาครัฐที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และปลอดภัย รวมทั้งสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และผู้อื่นอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล



ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ



แนวทางพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีทักษะด้านดิจิทัล



แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนา



ภาพที่ ๕ แนวทางการพัฒนากำลังคนด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ.

ตารางที่ ๔ บทบาท และความสามารถด้านดิจิทัลที่พึงประสงค์ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในแต่ละกลุ่ม

กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรม	ความรู้และความสามารถ
๑.ผู้บริหารส่วนราชการ (Executive, E)	๑.เป็นผู้นำด้านดิจิทัล กำหนดนโยบายในการผลักดันให้องค์การฯพัฒนาหน่วยงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ๒.พัฒนาองค์กรให้มั่นคงก้าวหน้า งานที่มีคุณภาพสูง (High Value) ๓.เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน และภาคส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยระบบดิจิทัล	๑.การกำหนดทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านดิจิทัลที่มีการดำเนินงานข้ามหน่วยงาน ๒.การกำกับ การวิเคราะห์และการออกแบบ สถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัล ๓.กำหนดกรอบและวางกลยุทธ์ในการนำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ ๔.การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัล ๕.การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย ๖.สามารถจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติมและยกเลิกกฎหมายเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนได้ ๗.ปฏิบัติตามกฎหมาย หลักธรรมาภิบาล และ หลักการการปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล
๒.ผู้อำนวยการกอง (Management, M)	๑.เป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ที่สร้างบรรยากาศการทำงานในรูปแบบดิจิทัล ๒.พัฒนาการทำงานและบริการที่สร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างภาครัฐด้วยกันเอง และภาครัฐต่อประชาชน	๑.การกำหนดทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านดิจิทัลที่มีการดำเนินงานข้ามหน่วยงาน ๒.การริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล ๓.ความรู้เกี่ยวกับการทำงานและประยุกต์ใช้งานแบบ agile ๔.ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนและตัดสินใจ ๕.ความรู้การเป็นหัวหน้างานที่ดี การสอนงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน
3.ผู้ทำงานนโยบายและงานวิชาการ (Academic, A)	๑.เป็นนักคิดเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาล ดิจิทัลที่สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้ข้อมูล และเทคโนโลยีดิจิทัล ๒.สร้างสรรค์และออกแบบระบบการบริหารจัดการและกระบวนการให้บริการภาครัฐที่สร้างคุณค่าระหว่างหน่วยงานและประชาชนได้	๑.การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ๒.ผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริหารสาธารณะ ๓.ปฏิบัติตามข้อตกลง การให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ๔.ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสถาปัตยกรรมองค์กร และการกำกับดูแล ๕.ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ ๖.เทคนิคการจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการ และการทำงาน
4. ผู้ทำงานด้านบริการ (Services, S)	๑.เป็นผู้นำด้านการบริการภาครัฐ ที่ร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาการบริการภาครัฐโดยให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าระหว่างภาครัฐ ภาคส่วนอื่น ๆ และประชาชน	๑.การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล ๒.ออกแบบนวัตกรรมบริการ ๓.ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับงานประจำ ๔.ความรู้ด้านการจัดการโครงการ ๕.เทคนิคการออกแบบการให้บริการ ๖.ประสบการณ์การบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรหรือคุณภาพของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน

ตารางที่ ๔ บทบาท และความสามารถด้านดิจิทัลที่พึงประสงค์ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในแต่ละกลุ่ม (ต่อ)

กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรม	ความรู้และความสามารถ
๕. ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล (Technologist, T)	<p>๑. เป็นผู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ มีความรอบรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สามารถคาดการณ์และเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม และรองรับการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีในอนาคต</p> <p>๒. สามารถดูแลบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัยมีเสถียรภาพ พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>๑. กำหนดทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มี การเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามสายงาน</p> <p>๒. วางกลยุทธ์ให้บริการสมาร์ตดิจิทัลและนำสู่การปฏิบัติ</p> <p>๓. สร้างนวัตกรรมบริการที่ใช้การได้และสำเร็จได้ ในระยะเวลาสั้นและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด</p> <p>๔. ความรู้เกี่ยวกับแนวทาง วิธีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล</p> <p>๕. ความรู้เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Service Security)</p>
๖. ผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ (Others, O)	<p>๑. เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด ที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและปลอดภัย</p> <p>๒. มุ่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>๑. การเข้าถึงและตระหนักด้านดิจิทัล</p> <p>๒. การใช้งานเครื่องมือดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันเบื้องต้นสำหรับการทำงาน</p> <p>๓. ปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p>

ในแต่ละกลุ่มเป้าหมายมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังที่แตกต่างกันตามบทบาทภารกิจของตน และระยะการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร โดยสำหรับระยะเริ่มต้นปีที่ ๑ - ๒ จะเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรและบุคลากรในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เช่น การสร้างการรับรู้ การวางแผนนโยบายต่าง ๆ เป็นต้น สำหรับระยะกำลังพัฒนา ปีที่ ๓ - ๕ จะเริ่มปฏิบัติเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น การนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เป็นต้น และระยะสมบูรณ์ ปีที่ ๖ - ๑๐ องค์กรพัฒนาด้านดิจิทัลเพื่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระยะนี้องค์กรจึงเน้นบทบาทไปที่การพัฒนาเพื่อต่อยอด สร้างคุณค่าร่วมกัน และเกิดความอย่างยั่งยืนโดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๒

ตารางที่ ๕ บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละกลุ่มเป้าหมายและระยะการพัฒนา

กลุ่มเป้าหมาย	คำนิยามกลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ ๑ - ๒ (Early)	ปีที่ ๓ - ๕ (Develop)	ปีที่ ๖ - ๑๐ (Maturity)
ผู้บริหารระดับสูง (Executive)	ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม โดยมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้ - กำหนดนโยบายและทิศทางองค์กร - กำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการให้บรรลุเป้าหมายตามบทบาทภารกิจที่กำหนด	เป็น ผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล - การทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและแนวทางการให้บริการ - ปรับปรุงเทคโนโลยีและเตรียมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน - ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของภาครัฐ ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการให้บริการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเองและระหว่างภาครัฐ กับประชาชน - ส่งเสริมให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ - เป็นผู้ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจกำหนดนโยบายหรือทิศทางองค์กร	เป็น ผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ - กำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร - กระตุ้นและผลักดันให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน หรือการให้บริการขององค์กร ให้มีความทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ - เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรม - มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน อย่างเป็นระบบ - เป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม - เป็นผู้ใช้ข้อมูล และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจกำหนดนโยบายหรือทิศทางองค์กร รวมทั้ง สร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ	เป็น ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัลภาครัฐ - สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการ - สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อการพัฒนางานภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น - พัฒนาการทำงานและการบริการภาครัฐที่สร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน - มีการเชื่อมโยงและบูรณาการภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว - เป็นภาครัฐที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
ผู้อำนวยการกอง (Management)	ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง หรือผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการหรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า โดยมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้ - นำนโยบายจากฝ่ายบริหารไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม - ควบคุมกำกับการทำงานของหน่วยงาน ให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์	เป็น ผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านดิจิทัล ในกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ - นำนโยบายและทิศทางองค์กรจากผู้บริหารระดับสูง มากำหนดเป็นแนวทางและแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน - ทบทวนและพัฒนากระบวนการ วิธีการทำงานหรือการบริการให้สามารถรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลและการให้บริการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน - มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	เป็น ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลระดับองค์กร - สื่อสารนโยบายขององค์กรมาสู่ระดับปฏิบัติ พร้อมทั้งสั่งการ - กำหนดแนวทาง วางแผน กำกับ ติดตามดูแลให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการขององค์กรให้มีความทันสมัย และอยู่ในรูปแบบดิจิทัล - มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม - สนับสนุนและผลักดันให้มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน อย่างเป็นระบบ - เป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม - เป็นผู้ใช้ข้อมูล และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจกำหนดนโยบายหรือทิศทางองค์กร	เป็น ผู้ขับเคลื่อนองค์กรแห่งดิจิทัล - สนับสนุนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างบรรยากาศการทำงานในรูปแบบดิจิทัล ที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อการพัฒนางานภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น - พัฒนาการทำงานและการบริการภาครัฐที่สร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน - มีการเชื่อมโยงและบูรณาการภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว - เป็นภาครัฐที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม อย่างเต็มรูปแบบด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางที่ ๕ บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละกลุ่มเป้าหมายและระยะการพัฒนา (ต่อ)

กลุ่มเป้าหมาย	คำนิยามกลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ ๑ - ๒ (Early)	ปีที่ ๓ - ๕ (Develop)	ปีที่ ๖ - ๑๐ (Maturity)
ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic)	ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ในทางวิชาการ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ดี อย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ - จัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน มาตรการ มาตรฐาน กฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ หรือจัดทำร่างงบประมาณ - งานด้านการศึกษา ค้นคว้า วิจัย หรือจัดทำผลงานทางวิชาการ - งานให้คำปรึกษา	เป็นผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลที่ทันสมัย -วิเคราะห์และใช้ข้อมูลรวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการนำเสนอทางเลือกเชิงนโยบาย กำหนดแผนงาน โครงการ ข้อเสนอทางวิชาการ ที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร -มีความเข้าใจระบบข้อมูล สามารถจัดเก็บข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำมาแลกเปลี่ยนหรือเรียกใช้ได้อย่างสะดวก	เป็นผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบาย -คิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน มาตรฐาน แนวทาง หรือการจัดการขององค์กร -สามารถระบุความต้องการ สร้างสรรค์ ออกแบบ -สร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แหล่งต่าง ๆ เพื่อการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน อย่างเป็นระบบ -เป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบดิจิทัล	เป็น นักคิดเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล -คิด วิเคราะห์ สังเคราะห์และใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อต่อยอดและสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาและสร้างภาครัฐที่มีคุณค่าสูง -สามารถสร้างสรรค์และออกแบบระบบการบริหารจัดการ กระบวนการ ระบบการให้บริการ ที่สนับสนุนการพัฒนาการทำงานภาครัฐที่สร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน -มีการเชื่อมโยงและบูรณาการภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว -เป็นภาครัฐที่เปิดให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
ผู้ทำงานด้านบริการ (Service)	ผู้ปฏิบัติงานด้านการให้บริการ เพื่อให้การช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ทุกภาคส่วน โดยจะเป็นงานที่ใช้ความรู้ทางวิชาการเพื่อปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ก็ได้	เป็นผู้ให้บริการดิจิทัลภาครัฐ -ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการ ให้ความช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชน หรือผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทั้งที่เป็นบริการหลักของหน่วยงาน และการบริการของหน่วยงานอื่นที่มีการเชื่อมโยงข้ามหน่วยงาน -สามารถให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพการบริการที่มีประชาชน -เป็นศูนย์กลางด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	เป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านดิจิทัลภาครัฐ -สามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชน หรือผู้รับบริการ ที่สร้างความประทับใจ ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน -สามารถให้ข้อมูลความต้องการบริการ -สร้างสรรค์นวัตกรรม ออกแบบ -ปรับปรุงการบริการภาครัฐที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง -สนับสนุนการสร้าง ความเชื่อมโยงการบริการข้ามหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ และระหว่างภาครัฐกับประชาชนในรูปแบบดิจิทัล -การเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วม	เป็น ผู้นำด้านการบริการภาครัฐ -ร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาการบริการภาครัฐที่มีความสำคัญ กับการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างภาครัฐด้วยกันเอง และภาครัฐกับประชาชน -มีการเชื่อมโยงและบูรณาการบริการภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว ไม่ถูกจำกัด ด้วยเวลา สถานที่ ภาษา -มีความโปร่งใสเป็นธรรม และเปิดให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางที่ ๕ บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละกลุ่มเป้าหมายและระยะการพัฒนา (ต่อ)

กลุ่มเป้าหมาย	คำนิยามกลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ ๑ - ๒ (Early)	ปีที่ ๓ - ๕ (Develop)	ปีที่ ๖ - ๑๐ (Maturity)
ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist)	ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งดำรงตำแหน่ง นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เจ้า พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือ ตำแหน่งในสายงานอื่น หรือประเภทอื่นที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้เชิงเทคนิคเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล	<p>เป็นผู้พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> -บริหารโครงการ หรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาพัฒนาแพลตฟอร์มการบริหารจัดการภายในองค์กร และการจัดบริการของรัฐ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ และรูปแบบการให้บริการ ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานและการให้บริการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน -ดูแลบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง -พัฒนาระบบให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ 	<p>เป็นผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> -บริหารโครงการ หรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาสร้างสรรค์และออกแบบระบบอัจฉริยะให้แก่หน่วยงาน -ดูแลและบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง -พัฒนาระบบให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งจะสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน หรือการให้บริการของภาครัฐ ไปสู่ระบบดิจิทัลที่สามารถช่วยสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการในรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย -สร้างให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบ -เป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม 	<p>เป็นผู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ</p> <ul style="list-style-type: none"> -มีความรอบรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สามารถคาดการณ์และเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และรองรับการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีในอนาคต เพื่อการสร้างในภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น -การพัฒนาภาครัฐเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม -มีการเชื่อมโยงและบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ เสมือนเป็นองค์กรเดียว มีการบริการที่ทันสมัย ไม่จำกัดด้วยเวลา สถานที่และภาษา -เป็นภาครัฐที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบ -ดูแลบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)	ผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ที่ไม่สามารถจัดอยู่ใน ๖ กลุ่มข้างต้น หรือผู้ปฏิบัติงานที่อาศัยทักษะ และฝีมือ เฉพาะด้านต่าง ๆ	<p>เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> -ตระหนักรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล -สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม 	<p>เป็นผู้รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <ul style="list-style-type: none"> -มีความรู้ความเข้าใจ และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี -สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม และปลอดภัย -เป็นผู้ที่ไม่เรียนรู้มุ่งพัฒนาตนเอง ให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ 	<p>เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> -สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและปลอดภัย -รู้รอบและเท่าทันเทคโนโลยี -ไม่เรียนรู้ มุ่งพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง -สามารถพัฒนาและบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ในการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล
ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีทักษะที่ควรให้การส่งเสริมและพัฒนา ๕ มิติการเรียนรู้ ๗ กลุ่มทักษะ ดังนี้

ตารางที่ ๖ เป้าหมายการเรียนรู้และกลุ่มทักษะด้านดิจิทัลที่ควรส่งเสริมและพัฒนาให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ๕ ด้าน ๗ กลุ่มทักษะ

ด้าน	เป้าหมายการเรียนรู้	กลุ่มทักษะ	รายละเอียดกลุ่มทักษะ
๑	รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น	กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set, Dlit)*	นำประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อการพัฒนา งานและพัฒนาองค์กร ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่าง ถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
๒	เข้าใจนโยบาย กฎหมายและ มาตรฐาน	กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และ การปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และ มาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set, DG)*	สื่อสาร ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจด้านนโยบาย กฎหมาย และมาตรฐานต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุง แนวทางการทำงานให้ดีขึ้น
๓	ใช้ดิจิทัลเพื่อการ ประยุกต์ และพัฒนา	กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยี Dlit ดิจิทัล เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set, DT)	คัดสรร เลือก หรือนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร เพื่อ ปรับเปลี่ยน รูปแบบ/กระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ อยู่ในรูปแบบดิจิทัล
		กลุ่มทักษะด้านการออกแบบ กระบวนการและการให้บริการด้วย ระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพ งานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set, DS)	ออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดย คำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ เพิ่มความ รวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่างๆ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ เหมาะสมมากระดับคุณภาพงานบริการ
๔	ใช้ดิจิทัลเพื่อการ วางแผน บริหาร จัดการ และนำองค์กร	กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและ การบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set, SPM)	กำหนดนโยบายทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรดิจิทัล ออกแบบองค์กร และจัดเตรียมทรัพยากรสำหรับองค์กรดิจิทัล ริเริ่มโครงการ วางแผนบริหารโครงการ การดำเนินโครงการ ติดตามและ ประเมิน โครงการ เพื่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
		กลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set, DL)	มีภาวะผู้นำองค์กรดิจิทัล (Digital Leadership) ในมิติของการ ทำงานเป็น ทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่ มีคุณภาพการสื่อสารจริงใจและเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ และการเป็นแบบอย่าง (Role model) การพัฒนาภาวะผู้นำ ให้แก่บุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
๕	ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงและ สร้างสรรค์	กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการ เปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set, DTR)	ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ทั้งในมิติของการสร้าง/บริหารการ เปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรม องค์กรดิจิทัล การสื่อสารองค์กร การสร้างแนวร่วม/การมีส่วนร่วม ของบุคลากรในทุกๆระดับ

หมายเหตุ *กลุ่มทักษะด้านที่ ๑ และ ๒ เป็นกลุ่มทักษะพื้นฐานที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกคนควรได้รับการพัฒนา

โดยมีแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรในองค์กรแบ่งออกเป็น ๓ ระยะ ดังนี้

ตารางที่ ๗ แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในแต่ละกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร

กลุ่มเป้าหมาย	ทักษะที่คาดหวัง		
	ระยะที่ ๑	ระยะที่ ๒	ระยะที่ ๓
ผู้บริหารระดับสูง (Executive)	๑.การกำหนดทิศทาง เป้าหมายและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล ๒.เทคนิคการออกแบบกระบวนการ ๓.การบริหาร จัดการ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ๔.ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน	๑.การเข้าใจ กำกับการใช้สถาปัตยกรรมองค์กร ๒.การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและตัดสินใจ	๑.ความสามารถในวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคอันเกิดจากการเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อการวางแผนการพัฒนาในระยะต่อไป
ผู้อำนวยการกอง (Management)	๑.การออกแบบองค์กรดิจิทัล ๒.เทคนิคการออกแบบกระบวนการ ๓.การเข้าใจ กำกับการใช้สถาปัตยกรรมองค์กร ๔.ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	๑.การริเริ่ม/วางแผน/ทบทวนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล ๒.การบริหาร จัดการ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ๓.การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล เพื่อตีความและตัดสินใจ ๔.ความรู้ด้านการพัฒนาแผนบริหารจัดการความมั่นคง ปลอดภัยและความต่อเนื่อง การให้บริการแบบดิจิทัล	๑.การบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัล ๒.การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยี
ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic)	๑.การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล ๒.การออกแบบองค์กรดิจิทัล ๓.การใช้เครื่องมือดิจิทัล/แอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน ๔.ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	๑.การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและตัดสินใจ ๒.ผลิตชุดข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ๓.การใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ๔.การใช้ดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพการใช้บริการและการทำงาน	๑.การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยี ๒.ออกแบบนวัตกรรมบริการ
ผู้ทำงานด้านบริการ (Service)	๑.การออกแบบกระบวนการ ๒.การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล ๓.ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน ๔.การใช้เครื่องมือดิจิทัล/แอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน	๑.ออกแบบนวัตกรรมบริการ ๒.การใช้ดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพการใช้บริการและการทำงาน ๓.การผลิตชุดข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ๔.การใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	๑.การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและตัดสินใจ ๒.การออกแบบองค์กรดิจิทัล
ผู้ปฏิบัติงาน เฉพาะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist)	๑.การออกแบบองค์กรดิจิทัล ๒.บริการเทคโนโลยีดิจิทัล ๓.ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน ๔.การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและตัดสินใจ ๕.การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	๑.การใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ๒.ออกแบบนวัตกรรมบริการ ๓.การใช้ดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพการใช้บริการและการทำงาน	๑.การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ๒.การพัฒนาซอฟต์แวร์ตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ๓.การบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัล
ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)	๑.ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ๒.สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย	๑.มีความรู้ความเข้าใจและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ๒.สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	๑.ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด ๒.สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลกำหนดให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการนำรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ๗๐:๒๐:๑๐ (ร้อยละ ๗๐ เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๒๐ เรียนรู้จากผู้อื่น และการสอนงาน และร้อยละ ๑๐ เรียนรู้จากการฝึกอบรม) มาปรับใช้ในการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง และให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อให้รู้เท่าทันและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยนำ “บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง” มากำหนดเป็นเป้าหมายของการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของแต่ละบุคคลในแต่ละช่วงเวลา บนพื้นฐาน ๗๐:๒๐:๑๐

๑. การเรียนรู้แบบ ๑๐% (Classroom)

เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการ ซึ่งมีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้แบบเฉพาะเจาะจง ทั้งในด้านเนื้อหา ระยะเวลา และสื่อการเรียนการสอนไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเห็นภาพรวมของประเด็นทักษะที่คาดหวัง และรับรู้ถึงหลักการขั้นพื้นฐานและความสำคัญของทักษะที่คาดหวังดังกล่าวอันจะเป็นทุนทางความรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจเมื่อถึงขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติ ทั้งนี้ รูปแบบการเรียนรู้ไม่ได้จำกัดเฉพาะการเรียนในห้องเรียนหรือห้องอบรม เท่านั้น แต่ยังสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาอำนวยความสะดวกและประหยัดงบประมาณการจัดอบรมขององค์กรได้ สำหรับเนื้อหาบางประเด็น เช่น กลุ่มความรู้พื้นฐานสามารถใช้ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning) หรือ กลุ่มความรู้ที่เป็นการแนะนำและสาธิต สามารถใช้สื่อประเภทวิดีโอออนไลน์ ที่สามารถฉายภาพได้ชัดเจน เป็นต้น

ตารางที่ ๘ ตัวอย่างวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรตามการเรียนรู้แบบ ๑๐%

วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรตามการเรียนรู้ แบบ ๑๐%	
วิธีการพัฒนา	รายละเอียด
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)	<p>เป็นการเรียนรู้ทักษะที่คาดหวังบางทักษะที่สามารถเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการอ่านหนังสือ บทความ งานวิจัย คู่มือต่าง ๆ ได้ โดยผู้เรียนสามารถเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้แบบเป็นทางการ หมายถึง การเรียนผ่านหลักสูตรการเรียนการสอนออนไลน์ที่มี การประเมินผลและได้รับการรับรองอย่างเป็นรูปธรรม เช่น หลักสูตร e-learning ของ กพร. ผ่านทาง www.ocsc.go.th หลักสูตรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ - การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ คือการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะด้วยตนเองตามอัธยาศัยโดยไม่ต้องมีการรายงานผล แต่จะมีประโยชน์ต่อผู้เรียนในการพัฒนาตนเองให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่คาดหวังอย่างรวดเร็ว
การฝึกอบรม (Classroom Training)	เป็นการเรียนรู้ในหลักสูตรที่มี การกำหนดเนื้อหาหลักสูตร ระยะเวลาไว้อย่างชัดเจน

๒. การเรียนรู้แบบ ๒๐% (External-advice)

เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความเชี่ยวชาญทางด้านทักษะด้านดิจิทัลของผู้เชี่ยวชาญผ่านการพูดคุย แลกเปลี่ยน ประสบการณ์และความคิดเห็น การเรียนรู้รูปแบบนี้ เป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการและไม่จำกัดเวลา สามารถเกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ โดยต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกร่วมและมีความพร้อมที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ในรูปแบบ External advice จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในประเด็นความคาดหวังนั้น ๆ ที่ไม่ได้มีเพียงทักษะทางดิจิทัล แต่ยังมีประสบการณ์และความสามารถในการเป็นผู้สอนงานได้ ในส่วนนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาที่จะคอยสนับสนุนในฐานะ Coach/Mentor/Consultant/Specialist ตลอดระยะการพัฒนาบุคลากรตามแผน ซึ่งที่ปรึกษาดังกล่าว จะมีความสำคัญมากต่อการสนับสนุนในช่วงการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ (๗๐%)

ตารางที่ ๙ ตัวอย่างวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรตามการเรียนรู้แบบ ๒๐%

วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรตามการเรียนรู้ แบบ ๒๐%	
วิธีการพัฒนา	รายละเอียด
การสอนงาน (Coaching)	เป็นการสอนเพื่อจุดประกายให้เกิดการเรียนรู้และทัศนคติที่ดีต่องานดิจิทัล โดยมีทั้งการสอนในรูปแบบดั้งเดิม ที่เน้นอธิบายหลักการ กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติอย่างละเอียด ควบคู่ไปกับการตั้งคำถามปลายเปิดเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดและแสดงความคิดเห็นของตนเอง
การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring and Feedback)	เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะที่คาดหวัง ทั้งการแนะนำ แสดงความคิดเห็นชี้ให้เห็นในสิ่งที่ทำได้ดี หรือสิ่งที่ควรพัฒนา (Performance Feedback)
การเป็นที่ปรึกษา (Consultant/Specialist)	เป็นการสอนผ่านการแนะนำ ให้คำปรึกษา ในประเด็นที่เป็นปัญหาของบุคลากรระหว่างการพัฒนาทักษะและการปฏิบัติงาน

๓. การเรียนรู้แบบ ๗๐% (Self-improvement)

เป็นการเรียนรู้ที่บุคลากรได้ทำงานที่เป็นแกนหลักของตนเอง และเรียนรู้จากการศึกษา จากประสบการณ์การทำงาน หรือจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ ความรู้ที่จะเกิดขึ้นนั้นจึงเป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การลงมือปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบที่แน่นอน แต่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนในองค์กรหรือผู้เกี่ยวข้องจากการปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

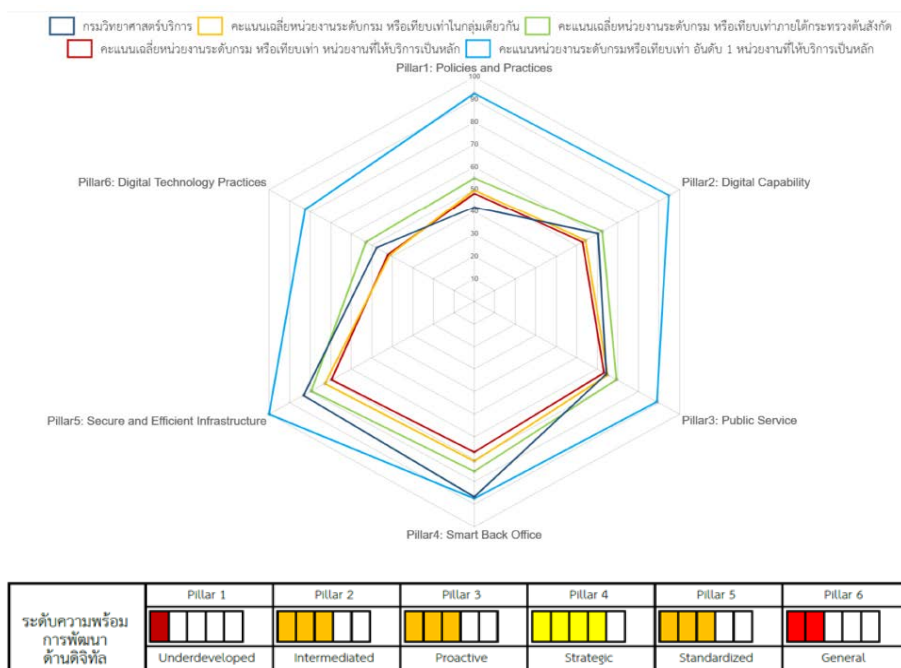
ตารางที่ ๑๐ ตัวอย่างวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรตามการเรียนรู้แบบ ๗๐%

วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรตามการเรียนรู้แบบ ๗๐%	
วิธีการพัฒนา	รายละเอียด
การติดตามแม่แบบ Job Shadow	เป็นการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ของผู้อื่นเป็นต้นแบบ (Role Model) เป็นการศึกษาจากบุคคลที่เป็นนักปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับหรือประสบความสำเร็จในประเด็นทักษะที่คาดหวังในการพัฒนา
การมอบหมายงานพิเศษ (Job Assignment)	เป็นการมอบหมายงานพิเศษที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่คาดหวังซึ่งจะเป็นงานที่ท้าทายและไม่เคยทำมาก่อน แต่อยู่ภายใต้กรอบภารกิจขององค์กร อันจะเป็นการเพิ่มคุณค่างาน ไม่ใช่การเพิ่มปริมาณงาน
การมอบหมายโครงการพิเศษ (Project Assignment)	เป็นการมอบหมายโครงการพิเศษที่นอกเหนือจากงานหรือโครงการประจำ ซึ่งจะเหมาะกับกลุ่มที่มีศักยภาพสูง และเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม
การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เป็นการเรียนรู้แนวทางปฏิบัติ ขั้นตอนการทำงานขององค์กรที่เป็น Best Practice ในภารกิจที่ต้องการพัฒนาและนำมาประยุกต์ใช้ การดูตัวอย่างจากหน่วยงานอื่น จะทำให้บุคลากรได้เห็นภาพรวมของการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรดิจิทัลทั้งหมด แล้วเข้าใจในความสำคัญตลอดจนบทบาทการทำงานของตนเองภายใต้องค์กรดิจิทัล
การฝึกปฏิบัติงานจริง (On-the-Job Training)	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในสถานที่ทำงานของตนเอง ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและจดจำได้มากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น การลงมือปฏิบัติจริงจะทำให้ผู้เรียนได้รับรู้ถึงปัญหาและคิดวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการนำองค์ความรู้มาใช้ นอกจากนี้ การปฏิบัติจริงยังเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการนำทักษะด้านดิจิทัลที่ได้เรียนรู้มาใช้พัฒนาการทำงานภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็งานในหน้าที่ของตนเอง หรือการพัฒนาร่วมกับทีมและบุคลากรในองค์กร ถือเป็น การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในที่ทำงาน
การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เป็นการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจต่อกระบวนการทำงานและสามารถมองภาพความเชื่อมโยงของการเป็นองค์กรดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม การเรียนรู้แบบหมุนเวียนงานเช่นนี้เหมาะสำหรับบุคลากรกลุ่มที่ทำงานที่มีความเชื่อมโยงระบบดิจิทัลภายในองค์กรและกลุ่มสนับสนุนและพัฒนาทางด้านดิจิทัล เช่น เจ้าหน้าที่ศูนย์เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความเข้าใจกลุ่มผู้รับบริการและสามารถคิดค้นนวัตกรรมหรือเครื่องมือ หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่เป็นการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ได้ดียิ่งขึ้น
ทดสอบนโยบายและนวัตกรรมเชิงนโยบายใหม่ ๆ (Policy Testing)	ในช่วงการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้น มีกระบวนการมากมายที่จำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามแผนที่กำหนดไว้ ในส่วนนี้เอง ผู้บังคับบัญชาสามารถหยิบนโยบาย หรือแผนการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของตนมาเป็นบทเรียน ควบคู่ไปกับการทดสอบนโยบาย ดังกล่าว อาทิ Policy Sandbox / Pilot Projects / Pilot Areas / Model and Simulation เป็นต้น

๒.๒ การประเมินระดับความพร้อมขององค์กร

๑) การประเมินระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล ประจำปี ๒๕๖๔ ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

กรมวิทยาศาสตร์บริการมีคะแนนโดยรวมร้อยละ ๖๓.๓๗ จัดอยู่ในกลุ่มหน่วยงานที่มีระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลสูง แต่ยังต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่าภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยเฉพาะมิติที่ ๑ แนวนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน/นโยบายและการปฏิบัติ กฎ แนวทางที่วางไว้และการจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และมิติที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices) ที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรูปแบบใหม่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน



ภาพที่ ๖ ผลสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของกรมวิทยาศาสตร์บริการ ประจำปี ๒๕๖๔

๒) การประเมินความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ. ในการประเมินสำนักงาน ก.พ. ได้มีการแบ่งระยะของการพัฒนาออกเป็น ๔ ระยะ ได้แก่ ๑) ระยะ Pre-early ๒) ระยะ Early ๓) ระยะ Developing และ ๔) ระยะ Smart Gov. โดยใช้ “แบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government Maturity Domain and Area : MDA) ประกอบด้วย ๕ มิติ ดังนี้

มิติที่ ๑ ทิศทางการพัฒนาองค์กร (Direction)

มิติที่ ๒ ความพร้อมด้านธุรกิจ (Business)

มิติที่ ๓ ความพร้อมด้านระบบงานประยุกต์ (Application)

มิติที่ ๔ ความพร้อมด้านข้อมูล (Data)

มิติที่ ๕ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology)

แต่ละมิติมี ๓ ปัจจัย คือ ๑.เป้าหมายและศักยภาพองค์กร ๒.โครงสร้างและการทำงาน และ ๓.ธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ ผลการประเมินตนเองเมื่อวันที่ ๑๑ เมษายน ๒๕๖๕ พบว่ากรมวิทยาศาสตร์บริการ มีคะแนน ๑.๓ จัดระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับระยะก่อนระยะเริ่มแรก (Pre-Early)

ตารางที่ ๑๑ แสดงผลการประเมินความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ. เมื่อเมษายน ๒๕๖๕

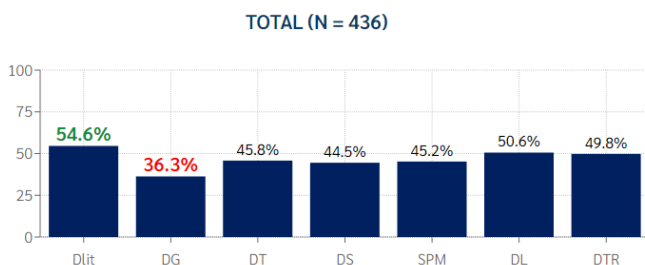
มิติ	ร้อยละ	จำนวนประเด็น (ข้อ)	ระดับคะแนนที่คาดหวัง	ระดับคะแนนที่ได้
มิติที่ ๑ ทิศทางการพัฒนาองค์กร (Direction)	๓๐	๙	๓๖	๑๒
มิติที่ ๒ ความพร้อมด้านธุรกิจ (Business)	๔๐	๗	๒๘	๓
มิติที่ ๓ ความพร้อมด้านระบบงานประยุกต์ (Application)	๑๐	๗	๒๘	๖
มิติที่ ๔ ความพร้อมด้านข้อมูล (Data)	๑๐	๗	๒๘	๒
มิติที่ ๕ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology)	๑๐	๗	๒๘	๗
รวม	๑๐๐	๓๗	๑๔๘	๓๐

ระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลของกรมวิทยาศาสตร์บริการ = $\frac{๓๐}{๓๗} = ๑.๓ =$ ระยะก่อนระยะเริ่มแรก (Pre-Early)

๒.๓ การประเมินทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร

ทำการประเมินทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการด้วยตนเอง (Digital Government Skill Self-Assessment) ซึ่งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) และสำนักงาน ก.พ. ได้ร่วมกันจัดทำขึ้น โดยแบ่งกลุ่มบุคลากรออกเป็น ๖ กลุ่ม คือ ๑) ผู้บริหารส่วนราชการ (Executive) ๒) ผู้อำนวยการกอง (Management) ๓) ผู้ทำงานนโยบายและวิชาการ (Academic) ๔) ผู้ทำงานด้านบริการ (Services) ๕) ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล (Technologist) และ ๖) ผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ (Others) ผลประเมินทักษะดิจิทัลบุคลากรระหว่างเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน ๒๕๖๕ จำนวน ๔๓๖ คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ๒๔๘ คน พนักงานราชการ ๑๕๕ คน และลูกจ้างประจำ ๓๓ คน พบว่าภาพรวมบุคลากรมีทักษะดิจิทัลอยู่ในระดับก่อนเริ่มแรก

(Pre-Early) ร้อยละ ๔๗.๕ เมื่อพิจารณาแต่ละกลุ่มเป้าหมายพบว่าแต่ละกลุ่มมีทักษะด้านดิจิทัลที่ต้องได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกัน ดังนี้



ภาพที่ ๗ ภาพรวมทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการในปัจจุบัน แบ่งตามกลุ่มทักษะดิจิทัล



ภาพที่ ๘ ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการในปัจจุบัน แบ่งตามประเภทกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มทักษะดิจิทัล

พบว่าผู้บริหารส่วนราชการ มีทักษะดิจิทัลในระดับระยะสมบูรณ์ (Mature Stage) โดยมีความคาดหวังว่าจะเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัลต่อไป ส่วนผู้อำนวยการกอง ควรเสริมทักษะด้านที่ ๓ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (DT) เพื่อจะได้กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลในอนาคต สำหรับผู้ทำงานนโยบายและวิชาการ ผู้ทำงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล และผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ต้องเร่งเสริมทักษะด้านที่ ๒ การปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (DG) เป็นลำดับแรก ซึ่งเป็นกลุ่มทักษะพื้นฐานที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกคนควรได้รับการพัฒนา นอกจากนี้ ต้องเร่งพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัลเพื่อให้เป็นผู้สร้างองค์กรอัจฉริยะโดยใช้ดิจิทัล

บทที่ ๓

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร

วิเคราะห์ SWOT Analysis โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร

๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

๑) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Politic)

โลกได้เปลี่ยนจากการที่สหรัฐอเมริกาครองความเป็นมหาอำนาจเพียงหนึ่งเดียวมายาวนาน กลายมาเป็นโลกหลายขั้วอำนาจจากประเทศมหาอำนาจระดับภูมิภาคต่าง ๆ ที่ขึ้นมามีบทบาทสำคัญ อาทิ จีน รัสเซีย และอินเดีย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ ต้องหามาตรการจูงใจที่เหมาะสมมาดึงดูดการลงทุนให้เข้ามาในประเทศไทย

๒) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic)

แนวโน้มเศรษฐกิจโลกยังมีความไม่แน่นอนและมีความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา มีการเปลี่ยนขั้วทางเศรษฐกิจในระดับโลกและในระดับภูมิภาค ให้ความสำคัญกับภูมิภาคเอเชียในฐานะศูนย์กลางพลังอำนาจทางเศรษฐกิจ แต่ในขณะเดียวกันก็จะนำไปสู่การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในรูปแบบใหม่เพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง ทำให้แนวโน้มการแข่งขันในเวทีโลกจะรุนแรงมากขึ้น ส่งผลทำให้ต้องมีการปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักของการเป็นประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) สามารถยกระดับเพื่อแข่งขันกับประเทศที่มีระดับการพัฒนาที่สูงกว่า ด้วยการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้องค์กรมีความจำเป็นต้องวางนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และขีดความสามารถให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวให้มีประสิทธิผล ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เกิดเสถียรภาพและการเติบโตอย่างเหมาะสม

๓) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social)

สถานการณ์ด้านสังคม สังคมไทยได้เข้าสู่ “สังคมผู้สูงอายุ” ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยมีประชากรที่มีอายุ ๖๕ ปีขึ้นไปร้อยละ ๑๐ หรือมากกว่า ๗ ล้านคน และมีการคาดการณ์ไว้ว่าในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ สัดส่วนของจำนวนผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นไปถึงร้อยละ ๒๐ - ๓๐ อาจเป็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ สินค้า และนวัตกรรมสำหรับการดูแลผู้สูงอายุ รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการจ้างงานกลุ่มที่มีทักษะในการดูแลผู้สูงอายุ แต่ก็อาจเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการลดลงของกำลังแรงงานในประเทศ โดยเฉพาะกำลังคนที่มีขีดความสามารถและมีศักยภาพสูง นอกจากนี้ยังอาจทำให้ภาครัฐเผชิญกับแนวโน้มภาระด้านงบประมาณที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านการจัดบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข บำเหน็จบำนาญและสวัสดิการสังคมในรูปแบบอื่นๆ ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทและวิธีการทำงานของภาครัฐ เนื่องจากหน่วยงานของรัฐอาจไม่ใช่องค์กรหลักเพียงองค์กรเดียวในการรับมือกับปัญหา

ด้านสังคม โดยโครงสร้างและระบบการทำงานและขีดความสามารถของกำลังคนภาครัฐจะต้องเอื้อต่อการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรไม่แสวงหากำไร

๔) 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

๕) สภาพแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

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

๖) สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย (Legal)

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐมีการให้บริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์หรือที่เรียกว่า e-Service รวมถึงมีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ข้อมูลสำคัญหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนและการบริหารราชการ ถูกจัดเก็บและประมวลผลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ พระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และ

วิธีการในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๔๙ ซึ่งเป็นกฎหมายลำดับรองภายใต้พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๔ มาตรา ๓๕ ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐที่มีการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ ต้องจัดทำแนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลในระบบสารสนเทศ แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การดำเนินการใดๆ ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์มีความมั่นคงปลอดภัยและเชื่อถือได้และให้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีผลตามกฎหมายว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น ต้องเร่งปฏิรูปองค์กรในด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสให้รวดเร็ว พลิกโฉมการบริหารจัดการและการบริการ

๓.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

๑) ด้านกำลังคน (Man)

ณ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๕ กรมวิทยาศาสตร์บริการ มีบุคลากร จำนวน ๔๕๘ คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ๒๖๑ คน พนักงานราชการ ๑๕๙ คน และลูกจ้างประจำ ๓๘ คน (กรอบอัตรากำลัง ข้าราชการ ๓๗๐ คน พนักงานราชการ ๒๒๓ คน และลูกจ้างประจำ ๓๘ คน รวม ๖๓๑ คน) หากแบ่งกลุ่มข้าราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้ดังนี้ ประเภทบริหาร ๒ คน อำนวยการ ๑๒ คน วิชาการ ๒๒๐ คน และทั่วไป ๒๗ คน บุคลากรที่ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีจำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๘๔ ของบุคลากรทั้งหมด (๔๕๘ คน)

๒) งบประมาณ (Money)

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

๓) เครื่องมืออุปกรณ์ (Material)

ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับบุคลากรเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้มีประสิทธิภาพ จากการสำรวจครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์เมื่อ พฤษภาคม ๒๕๖๕ พบว่ามี Desktop Computer ๔๘๕ เครื่อง Notebook ๕๐ เครื่อง Printer ๑๒๕ เครื่อง Physical Server ๒๐ เครื่อง ซึ่งเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน แต่ต้องมีการบำรุงรักษา และตรวจสอบให้มีความทันสมัยพร้อมใช้งาน รวมทั้งต้องบริหารจัดการเครื่องมืออุปกรณ์เพื่อลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์ที่จะตามมาอีกหลายรูปแบบ

๔) การบริหารจัดการ (Management)

มีการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบตามลำดับชั้น มีการทำงานร่วมกันในรูปของคณะทำงาน คณะกรรมการ แต่การบูรณาการแบบข้ามหน่วยงานภายใน (Cross function) ยังไม่ดีเท่าที่ควร ควรปรับกลไกการทำงานให้มีการบูรณาการเพิ่มมากขึ้น ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ตอบสนองการทำงานในรูปแบบ agile project team ที่สามารถกำหนด sprint และเป้าหมายของแต่ละรอบการทำงาน สื่อสารภายในกลุ่ม agile ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมในการสื่อสาร และเสนอแนะการทำงานเพื่อการปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ และแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อเชื่อมโยงการบริการและการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงาน ที่สำคัญต้องมีแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการขับเคลื่อนกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่องค์กรดิจิทัลที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์กรดำเนินการ

๕) การตลาด (Marketing)

กรมวิทยาศาสตร์บริการ ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกและผู้รับบริการว่าเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นกลาง และมีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการตรวจสอบและรับรอง การทำงานของกรมวิทยาศาสตร์บริการยึดหลักการด้านคุณภาพของการบริการเป็นแนวทางการปฏิบัติงานมาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม กรมวิทยาศาสตร์บริการไม่มีนโยบายด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน ดังนั้นต้องมีการวางกลยุทธ์ด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้บทบาทของกรมวิทยาศาสตร์บริการแก่ประชาชนและภาคอุตสาหกรรม

๖) เทคโนโลยี (Technology)

ระบบการบริการและระบบการทำงานต้องปรับให้ทันสมัยเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดังนั้น จึงต้องมีการสร้างแพลตฟอร์มระบบการให้บริการและระบบการทำงาน เพื่อเชื่อมโยงการทำงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และบุคลากรในทุกระดับขององค์กรต้องได้รับการเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัล

๗) สิ่งแวดล้อม (Environment)

กรมวิทยาศาสตร์บริการ ตั้งอยู่ในเขตราชเทวี กรุงเทพฯ อยู่ในทำเลใจกลางเมือง เดินทางได้สะดวก ใกล้สถานีรถไฟฟ้าบีทีเอสอนุเสาวรีย์ชัยสมรภูมิ และยังอยู่ในบริเวณเดียวกับหน่วยราชการ และโรงพยาบาล ประชาชนสามารถมาติดต่อหน่วยงานราชการได้สะดวก

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร มาทำการจับคู่เข้าด้วยกัน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็น กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงรับ (ST) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) ได้ดังนี้

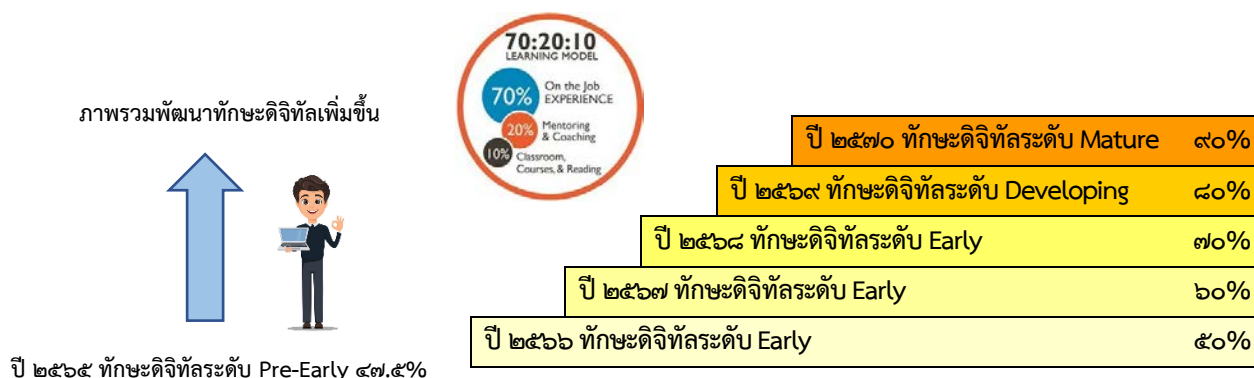
	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
	P-ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี E-นวัตกรรมขับเคลื่อนเศรษฐกิจ S-New Normal T-Data & Technology E-SDGs L-e-Service	P-สงครามการค้าประเทศมหาอำนาจ E-เศรษฐกิจถดถอย S-สังคมสูงอายุ ขาดแรงงานทักษะ T-ใช้ระบบอัตโนมัติมากขึ้น E-มาตรการปกป้องทางการค้า L-Security
จุดแข็ง (Strength)	SO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

ภาพที่ ๙ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

บทที่ ๔

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร

จากการวิเคราะห์บริบทและความท้าทายของการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ของสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จึงได้กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ เป็นดังนี้



ภาพที่ ๑๐ เป้าหมายในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ แบ่งขั้นตอนการพัฒนออกเป็น ๔ ระยะ โดยมีเป้าหมายสำคัญในแต่ละระยะ ดังนี้

๑) ระยะ Pre-early ซึ่งต้องมีการวางเป้าหมายเพื่อจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และมุ่งปรับปรุงระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ รวมทั้งมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็น

๒) ระยะ Early จะเป็นการเปลี่ยนผ่านไปสู่วัฒนธรรมในการทำงานด้านดิจิทัลและองค์กรมีลักษณะที่คล่องตัว (Agile) ยิ่งขึ้น

๓) ระยะ Developing โดยในระยะนี้บุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการจะต้องสามารถรองรับการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ที่หลากหลายโดยใช้ระบบดิจิทัลได้

๔) ระยะ Maturity ซึ่งบุคลากรจะมีความพร้อมและสามารถปฏิบัติงานในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้านดิจิทัลได้

เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการให้มีสมรรถนะดังกล่าวได้ จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัลได้ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ออกเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดทำนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนา ติดตาม และประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

1.การจัดทำนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

2.การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร



3.การพัฒนา ติดตาม และประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร

4.การยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ภาพที่ ๑๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

ตารางที่ ๑๒ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดทำนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล			
เป้าหมาย	กิจกรรม/โครงการ	แนวทางดำเนินงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
มุ่งให้เกิดนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่องค์กรดิจิทัลที่มีความชัดเจน ระบุผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการ รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับข้าราชการและบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการ	กำหนดเป้าหมาย ทิศทางการขับเคลื่อนกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่องค์กรดิจิทัลให้มี ความชัดเจน ระบุผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการ	ประชุมหรือผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์การดำเนินงานในปัจจุบัน (AS-IS) คาดการณ์อนาคต และความคาดหวังจากการเปลี่ยนผ่านไปสู่สังคมดิจิทัล กำหนดฉากทัศน์อนาคตและเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาด้านดิจิทัล (TO-BE) ในภาพที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของกรมวิทยาศาสตร์บริการ	แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

ตารางที่ ๑๒ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร			
เป้าหมาย	กิจกรรม/โครงการ	แนวทางดำเนินงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
มุ่งส่งเสริมให้กรม วิทยาศาสตร์บริการมี สภาพแวดล้อมและระบบการ ทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมและระบบการ ทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนากรอบความคิด (mindset) และกรอบทักษะ (skillset) ของบุคลากร มีการ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการ นำเสนอแนวคิด สร้างการมี ส่วนร่วมและการบูรณาการ การทำงานร่วมกัน	สร้างสภาพแวดล้อมและ ระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิด การเรียนรู้	จัดทำโครงสร้างพื้นฐานด้าน ดิจิทัลที่เหมาะสมและเพียงพอ ต่อการใช้งาน	มีอุปกรณ์ด้านดิจิทัลที่ เหมาะสม เพียงพอ
	สื่อสาร สร้างความรู้และ ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุก ระดับของกรมวิทยาศาสตร์ บริการถึงการปรับเปลี่ยนสู่ องค์กรดิจิทัล	จัดประชุมชี้แจง ทำสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ เผยแพร่ความรู้ และข้อมูลด้านดิจิทัลเป็นประจำ และต่อเนื่อง ตลอดจนสร้าง ทัศนคติที่ดีและการมีส่วนร่วมใน การพัฒนาระบบ งานดิจิทัล เปิด ให้มีการรับฟังความคิดเห็นและ นำไปปรับ ประยุกต์ให้ทันต่อเวลา สร้างการยอมรับในการ ปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล	ผลสำรวจการรับรู้ ความ เข้าใจด้านดิจิทัลของ บุคลากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
	สร้างทัศนคติด้านดิจิทัล (Digital Mindset) ให้กับ บุคลากรกรมวิทยาศาสตร์ บริการ ให้สามารถนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการ นำเสนอแนวคิด เช่น Hackathon, Success Story, Failure To Success Story เป็นต้น	จำนวนงานที่พัฒนา เพิ่ม ประสิทธิภาพและสร้าง นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล ไม่น้อยกว่า ๑๐ งานต่อปี
	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	กิจกรรมยกย่องบุคลากรต้นแบบ ที่สามารถใช้ประโยชน์หรือแชร์ ความรู้จากเทคโนโลยีดิจิทัล	รางวัลบุคลากรต้นแบบ ด้านดิจิทัล
ปรับรูปแบบการทำงานให้ เป็น agile project team	พัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ให้ตอบสนองการ ทำงานในรูปแบบ agile project team เปิดโอกาสให้บุคลากรใน ทุกระดับมีส่วนร่วมในการ สื่อสารและเสนอแนะการทำงาน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง อย่างสร้างสรรค์	พัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ๒ ระบบต่อปี	

ตารางที่ ๑๒ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนา ติดตาม และประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร			
เป้าหมาย	กิจกรรม/โครงการ	แนวทางดำเนินงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
มุ่งให้มีทิศทางการบริหาร และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล วิสัยทัศน์และพันธกิจของกรม วิทยาศาสตร์บริการ บุคลากร มีการบริหารการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง มีการประเมิน และวางแผนการพัฒนาของ ตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ยกระดับความสามารถของ บุคลากรด้านดิจิทัล ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนออกแบบเครื่องมือ สำหรับติดตามและประเมิน ทักษะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ	กำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนา ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร	ประชุมผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ศึกษา วิเคราะห์ ทักษะที่จำเป็นด้านดิจิทัลของ บุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ จาก ผลการสำรวจทักษะดิจิทัล และ แผนปฏิบัติการดิจิทัล ร่วมกับปริมาณ กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนด แนวทางการดึงดูดกำลังคนด้านดิจิทัลให้ เข้ามาปฏิบัติราชการให้กับกรม วิทยาศาสตร์บริการ และการสร้าง พันธมิตรเพื่อการพัฒนาระบบงานดิจิทัล ในระดับสูงที่อาจไม่สามารถอาศัย บุคลากรของกรมดำเนินการได้	แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรม วิทยาศาสตร์บริการ ประจำปีงบประมาณ
	พัฒนาทักษะดิจิทัล	พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามความเหมาะสมของบุคลากรแต่ละกลุ่มบุคลากร โดย แบ่งการพัฒนา ดังนี้ -พัฒนาตนเองและเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงาน (๗๐%) -เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน (๒๐%) -เรียนรู้จากการฝึกอบรม (๑๐%)	ทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๑๕ ต่อปี
	ติดตามและประเมินผล การพัฒนาทักษะดิจิทัล	จัดทำแอปพลิเคชัน (Application) พัฒนาทักษะดิจิทัล สร้างแรงจูงใจใน การพัฒนา มีการสะสมแต้มเพื่อแลกของ รางวัลเมื่อมีการพัฒนาทักษะดิจิทัล มี การแบ่งปันความรู้ด้านดิจิทัล มีข้อมูล การนำความรู้ด้านดิจิทัลไปใช้ประโยชน์ มีการถาม-ตอบปัญหาด้านดิจิทัล	แอปพลิเคชันการพัฒนา ทักษะดิจิทัล
	สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านดิจิทัลทั้งใน ประเทศและ ต่างประเทศ	แสวงหาและสร้างเครือข่ายทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนา ทักษะด้านดิจิทัล	จำนวนเครือข่ายความร่วมมือ

ตารางที่ ๑๒ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาก্ষณะด้านดิจิทัลบุคลากร (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล			
เป้าหมาย	กิจกรรม/โครงการ	แนวทางดำเนินงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
มุ่งให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่ได้รับการพัฒนา จะได้รับการบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อให้สามารถแสดงศักยภาพได้สูงสุด เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสำคัญสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	พัฒนากลไกระบบการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยงกัน	ประชุมผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ และวางระบบเชื่อมโยงการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านทักษะดิจิทัล	แผนพัฒนาก্ষณะด้านดิจิทัลรายบุคคล

บทที่ ๕
แผนปฏิบัติการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร

ตารางที่ ๑๓ แผนปฏิบัติการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	หน่วยงาน		ระยะเวลาดำเนินการ				
		ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ปีที่ 1 (2566)	ปีที่ 2 (2567)	ปีที่ 3 (2568)	ปีที่ 4 (2569)	ปีที่ 5 (2570)
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดทำนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล								
โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล	แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	คกก.ขับเคลื่อนการ เปลี่ยนแปลงสู่องค์กร ดิจิทัลและธรรมาภิบาล ข้อมูลของ วศ.	สท.	✓	-	-	-	-
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร								
โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านดิจิทัลให้สามารถรองรับการ เปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	มีโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่ เหมาะสม เพียงพอ รองรับการ เปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	สท.	-	✓	✓	✓	✓	✓
โครงการสื่อสารสร้างความตระหนัก และการรับรู้ด้านดิจิทัล	ผลสำรวจการรับรู้ ความเข้าใจ ด้านดิจิทัลของบุคลากร ไม่น้อย กว่าร้อยละ ๘๐	สท.	ปส.สส.	✓	✓	✓	✓	✓
โครงการสร้างทัศนคติด้านดิจิทัล (Digital Mindset)	จำนวนงานที่พัฒนา เพิ่ม ประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่น้อยกว่า ๑๐ งานต่อปี	คกก.จัดการความรู้ของ วศ.	พร., พร.	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ๑๓ แผนปฏิบัติการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ต่อ)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	หน่วยงาน		ระยะเวลาดำเนินการ				
		ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ปีที่ 1 (2566)	ปีที่ 2 (2567)	ปีที่ 3 (2568)	ปีที่ 4 (2569)	ปีที่ 5 (2570)
โครงการส่งเสริมบุคคล/ทีมต้นแบบด้านดิจิทัลของ วศ.	รางวัลบุคลากร/ทีมต้นแบบด้านดิจิทัล	คกก.จัดการความรู้ของ วศ.	บค.สล.	✓	✓	✓	✓	✓
โครงการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อสร้างภาวะที่เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่น้อยกว่า ๒ ระบบต่อปี	บค.สล.	สท.	-	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนา ติดตาม และประเมินทักษะดิจิทัลของบุคลากร								
โครงการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ ประจำปีงบประมาณ	คกก.บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ วศ.อว.	บค.สล./สท.	✓	✓	✓	✓	✓
โครงการยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์บริการ	พัฒนาทักษะดิจิทัลเป็นไปตามแผนที่กำหนด	บค.สล.	สท.	✓	✓	✓	✓	✓
โครงการประเมินทักษะดิจิทัล	ทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๑๕ ต่อปี	บค.สล.	สท.	✓	✓	✓	✓	✓
โครงการจัดทำเครื่องมือ ติดตามและประเมินผลทักษะดิจิทัลของบุคลากร	แอปพลิเคชันสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของ วศ.	สท.	บค.สล.	-	-	✓	-	-
โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านดิจิทัล	จำนวนเครือข่ายความร่วมมือ	สท.	พร.	-	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล								
โครงการพัฒนากลไกเชื่อมโยงระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD)	แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล	บค.สล.	สท.	-	✓	✓	✓	✓

บทที่ ๖

ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร

ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ มีปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการ ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ

การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน มีการติดตามประเมินผลการนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้ประโยชน์ เปิดโอกาสให้มีเวทีในการแสดงความสามารถ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น

ด้านการบูรณาการและความร่วมมือ

สร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ และชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลในมิติต่างๆ จะช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ และสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งต้องมีการปรับปรุงกระบวนการวิธีการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

ด้านการสื่อสาร

ต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับมีเป้าหมายเดียวกัน โดยการสร้างช่องทางการสื่อสารที่สร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่อง รับฟังเสียงสะท้อน

ด้านงบประมาณ

งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร และการพัฒนาแอปพลิเคชัน โดยการขอรับการจัดสรรงบประมาณประจำปี ซึ่งการจะได้รับการจัดสรรอาจใช้ระยะเวลานาน ดังนั้น อาจขอรับการจัดสรรงบประมาณจากแหล่งอื่น

ด้านเทคโนโลยี

การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรต้องปรับเปลี่ยนให้ทันเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล ต้องติดตามสถานการณ์และให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงาน

บรรณานุกรม

๑. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ๒๕๖๑. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา).
๒. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ๒๕๖๑. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๐) ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐).
๓. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ๒๕๖๔. กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) เอกสารประกอบการระดมความเห็นกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.
๔. สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (๒๕๖๒). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐). ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๓๖ ตอนที่ ๔๗ ก วันที่ ๑๑ เมษายน ๒๕๖๒.
๕. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). ๒๕๖๕. (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐.
๖. สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ๒๕๖๑. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๓๕ ตอนที่ ๒๔ ก วันที่ ๖ เมษายน ๒๕๖๑.
๗. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ๒๕๖๐. แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล.
๘. กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. ๒๕๖๔. แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๖).



**กรมวิทยาศาสตร์บริการ
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม**

เลขที่ 75/7 ถนนพระรามที่ 6 พญาไท ราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 0 2201 7000 โทรสาร: 0 2201 7470

เว็บไซต์: www.dss.go.th