

แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร กระทรวงกลาโหม

แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล ของบุคลากร กระทรวงกลาโหม





แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล
ของบุคลากร กระทรวงกลาโหม

คำนำ

ตามที่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมได้กรุณาอนุมัติใช้งานแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๐ เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินงานและเป้าหมายที่สำคัญสำหรับการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรของกระทรวงกลาโหมในภาพรวม ซึ่งมีความสอดคล้องตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ ให้ความเห็นชอบในหลักการ ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเสนอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล นั้น

เพื่อให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม คณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลภาครัฐ ภายใต้คณะทำงานการขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัล เพื่อสนับสนุน “ไทยแลนด์ ๔.๐” ของกระทรวงกลาโหม จึงได้มีการจัดทำ “แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร กระทรวงกลาโหม” ฉบับนี้ขึ้น โดยได้มีการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารสำคัญจำนวน ๒ แหล่งข้อมูลหลัก ได้แก่ (๑) แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๐ และ (๒) หนังสือเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ตลอดจนได้มีการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากอินเทอร์เน็ต และประสานข้อมูลโดยตรงกับผู้ทรงคุณวุฒิและเจ้าหน้าที่หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำเพื่อเป็นเอกสารเชิงแนะนำให้ นขต.กท. เหล่าทัพ ตลอดจนหน่วยงานในสังกัด ได้รับทราบแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร ซึ่งหน่วยสามารถนำไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม ให้สอดคล้องตามบริบทการพัฒนาของหน่วยงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ นำไปสู่การพัฒนาวุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model) ของหน่วยอย่างยั่งยืน ต่อไป

สารบัญ

หน้า

๑	ความเป็นมา	๑
๒	วัตถุประสงค์	๓
๓	แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล	๔
	๓.๑ ขั้นตอนการพัฒนาทักษะดิจิทัล	๔
	๓.๒ การพัฒนาทักษะดิจิทัล สัดส่วน ๗๐ : ๒๐ : ๑๐	๑๑
๔	คำแนะนำทั่วไป	๑๕
๕	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	๑๕
	เอกสารอ้างอิง	๑๗
	ผนวก	
	ผนวก ก เครื่องมือและบริการต่างๆ ที่สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัล	
	ที่หน่วยงานกลางได้จัดทำในภาพรวมสำหรับให้บริการหน่วยงานภาครัฐ	
	ผนวก ข รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐	

แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร กระทรวงกลาโหม

๑. ความเป็นมา

ตามมติ ครม. เมื่อ ๒๖ ก.ย.๖๐^๑ เห็นชอบในหลักการตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) เสนอ เรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยร่างแนวทางฯ ดังกล่าว ระบุข้อความ “ข้อ ๔.๘.๔ กำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่มีภารกิจด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้รวมทั้งจัดดำเนินการเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่ม ได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามที่สำนักงาน ก.พ. จะกำหนด” พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเป็น ๓ ระยะ ดังนี้

- ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒ ครอบคลุมข้าราชการพลเรือนสามัญและผู้ปฏิบัติงานในกระทรวง กรม และ เจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ
- ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ครอบคลุมข้าราชการฝ่ายพลเรือน
- ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ ครอบคลุมข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (ครอบคลุมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหม)

หน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหม จึงมีความจำเป็นต้องมีความตระหนักรู้เกี่ยวกับแนวทางและขั้นตอนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ^๒ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเหมาะสม

ต่อมา คณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลภาครัฐ ซึ่งมีผู้ช่วยเจ้ากรมเสมียนตราเป็นหัวหน้าคณะทำงานฯ ในขณะนั้น (แต่งตั้งตามคำสั่ง คณะทำงานการขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุน “ไทยแลนด์ ๔.๐” ของกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ ๑/๖๒ ลง ๗ ม.ค.๖๒) ได้ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๗๐ ที่กำหนดกรอบการดำเนินงานและเป้าหมายที่สำคัญ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรของกระทรวงกลาโหมในภาพรวม พร้อมทั้งได้นำเรียน รมว.กท. กรุณานุมัติใช้งานแผนพัฒนาทักษะฯ แล้วเมื่อ ๑๓ ส.ค.๖๒ ท้ายหนังสือ สป. ที่ ต่อ กท ๐๒๐๑/๓๖๘๑ ลง ๖ ส.ค.๖๒

^๑ สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี “หนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๔๙๓ เรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล.” ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๐

^๒ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) กำหนดความหมายของ การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบจนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยสมบูรณ์โดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่และภาษา และในระยะต่อไปรัฐบาลสามารถหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเหมือนเป็นองค์กรเดียว ภาครัฐจะแปรเปลี่ยนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชน เรียกว่า บริการระหว่างกัน (Peer to Peer) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมการปกครอง/การบริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

เพื่อให้ นขต.กท. และเหล่าทัพ ตลอดจนหน่วยงานในสังกัด มีแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรที่ชัดเจน สามารถนำไปขยายผลการดำเนินงานต่อได้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องตาม “นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ ของรัฐบาล คณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลภาครัฐ (แต่งตั้งตามคำสั่ง คณะทำงานการขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัล เพื่อสนับสนุน “ไทยแลนด์ ๔.๐” ของกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ ๗/๖๒ ลง ๒๗ ธ.ค.๖๒) ซึ่งมีที่ปรึกษาทางเทคนิค กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและอวกาศกลาโหม เป็นหัวหน้าคณะทำงานฯ จึงได้จัดทำเอกสาร “แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกระทรวงกลาโหม” ฉบับนี้ขึ้น ซึ่งมีลักษณะเป็นเอกสารเชิงแนะนำ เพื่อให้หน่วยในสังกัดกระทรวงกลาโหม ได้รับทราบหนทางปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรเพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิง และให้ นขต.กท. และเหล่าทัพ ตลอดจนหน่วยในสังกัดมีอิสระในการดำเนินงาน สามารถปรับใช้ให้มีความสอดคล้องตามบริบทและแนวทางการพัฒนาของหน่วยตนเองอย่างเหมาะสม ต่อไป

การจัดทำเอกสาร “แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร กระทรวงกลาโหม” ฉบับนี้ มีการศึกษารวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารสำคัญ จำนวน ๒ แหล่งข้อมูลหลัก ได้แก่ (๑.) แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๗๐ ซึ่งจัดทำโดยกระทรวงกลาโหม และ (๒.) “หนังสือเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ซึ่งจัดทำโดยสำนักงาน ก.พ. โดยมีเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ. เนื่องจากตามมติ ครม. เมื่อ ๒๖ ก.ย.๖๐ กำหนดให้มีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เป็นไปตามที่สำนักงาน ก.พ. จะกำหนด นอกจากนั้น ผู้จัดทำเอกสารฉบับนี้ ยังได้มีการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และประสานข้อมูลโดยตรงกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ., เจ้าหน้าที่ของสำนักงานรัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) และเจ้าหน้าที่ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (สคช.) เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการจัดทำเอกสารที่มีความครบถ้วนยิ่งขึ้น สามารถลดขั้นตอนของผู้ปฏิบัติในการสืบค้นข้อมูล และนำข้อมูลจากเอกสารฉบับนี้ไปใช้งานได้จริง นอกจากนั้น สำนักงาน ก.พ., สพร. และ สคช. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในภาพรวม ยังได้มีการจัดทำ “บันทึกข้อตกลงร่วมกัน ที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐอื่น สามารถแสวงความร่วมมือกับ สำนักงาน ก.พ., สพร. และ สคช. ได้ตามขอบเขตความรับผิดชอบ ของบันทึกข้อตกลงฯ ดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ตลอดจนผู้ที่มีความสนใจ หากประสงค์มีความเข้าใจการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐอย่างละเอียด ครบถ้วน ยิ่งขึ้น จึงควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจาก แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๗๐

^๓ นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

^๔ หนังสือที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จำนวน ๓ ฉบับ (ณ ปัจจุบัน) ได้แก่ (๑) หนังสือแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (๒) หนังสือทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และ (๓) หนังสือทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (ปรับปรุงครั้งที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๒)

^๕ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานรัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) . “บันทึกข้อตกลงความร่วมมือการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (Digital Government Skill Development)” (บันทึกข้อตกลง เมื่อวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๐)

และหนังสือที่จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ. ตามที่กล่าวถึงข้างต้น ตลอดจนเอกสารหรือข้อมูลเกี่ยวข้องที่อาจมีการจัดทำเพิ่มเติมในอนาคต

ในส่วนของเอกสารอ้างอิงในตอนท้ายของเอกสารฉบับนี้ มีการจัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ให้สามารถ Download จาก QR Code สำหรับการนำไปใช้ในการอ้างอิง และศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม

๒. วัตถุประสงค์

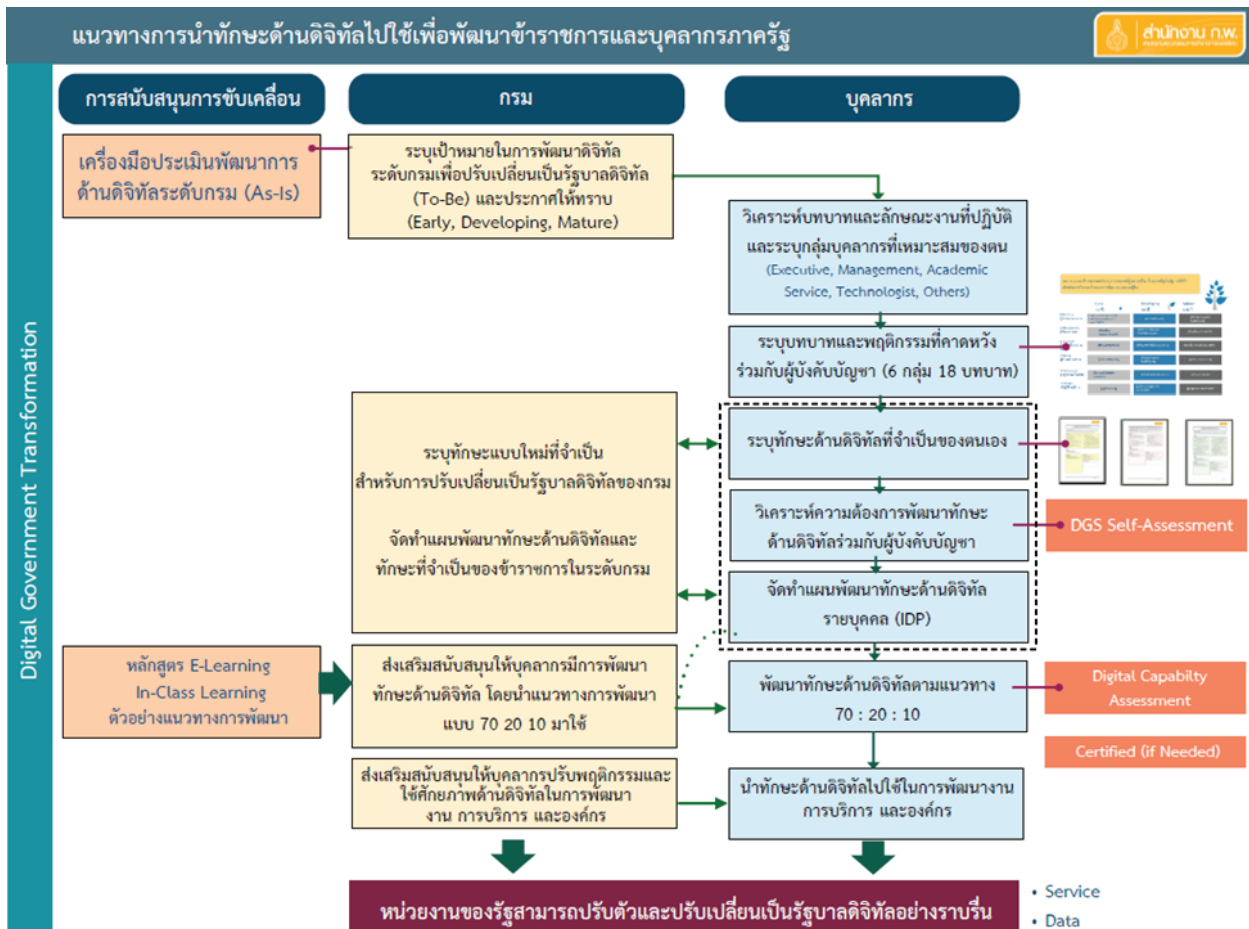
๒.๑ เพื่อเป็นเอกสารเชิงแนะนำให้ นขต.กท. เหล่าทัพ ตลอดจนหน่วยในสังกัด ได้รับทราบหนทางปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร ที่มีความสอดคล้องตามมติ ครม. เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และสอดคล้องตามแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๗๐ หน่วยมีอิสระในการดำเนินงาน สามารถปรับใช้ข้อมูลตามเอกสารให้มีความสอดคล้องตามบริบทและการพัฒนาของหน่วยเอง

๒.๒ เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดกระทรวงกลาโหม มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลสำหรับการต่อยอดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๓ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาวุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model) ของ นขต.กท. เหล่าทัพ ตลอดจนหน่วยงานในสังกัด ให้เกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน

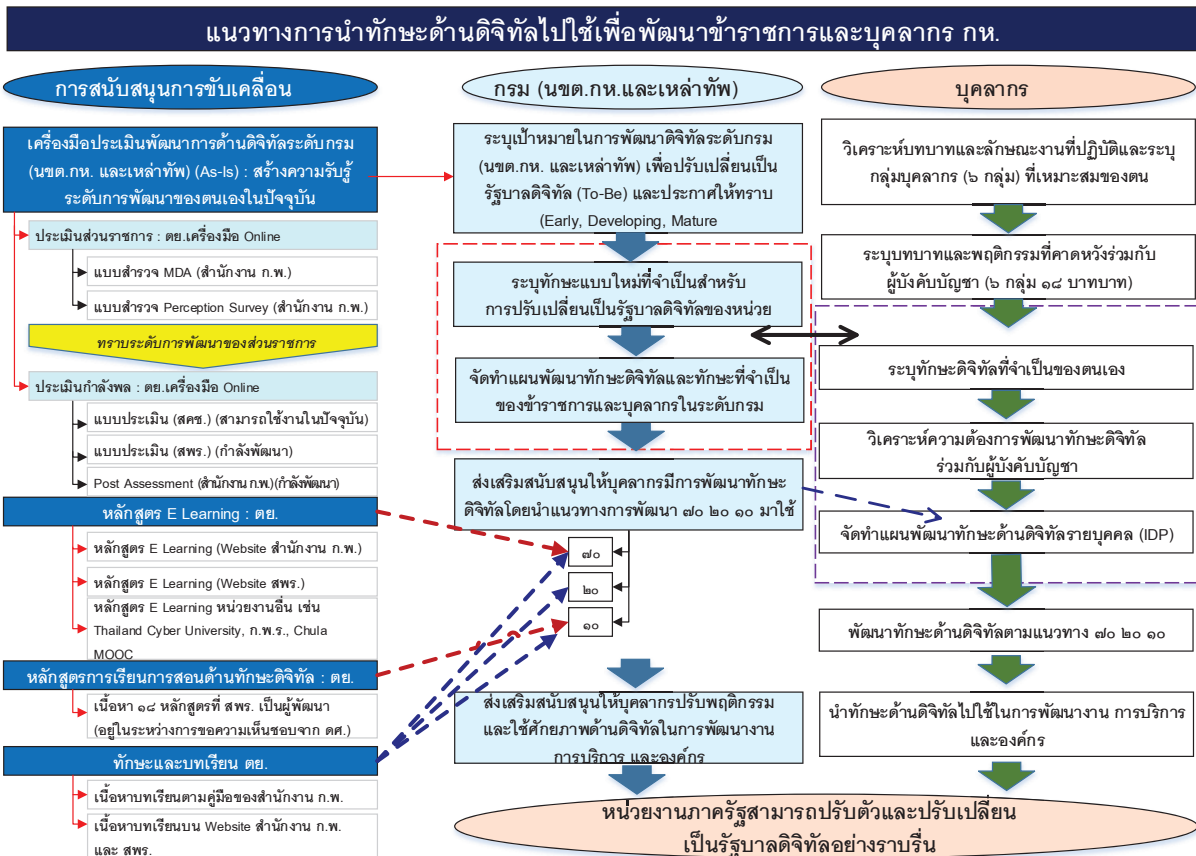
๓. แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล

ตามมติ ครม. เมื่อ ๒๖ ก.ย.๖๐ ให้ความเห็นชอบในหลักการตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอเรื่องร่างแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล หากกล่าวโดยสรุป สำนักงาน ก.พ. มีการกำหนด แนวทางการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้เพื่อพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอน เป็นระบบ มีความประสานสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบสำคัญ จำนวน ๓ ส่วน ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ในการสนับสนุนการขับเคลื่อน, การดำเนินงานระดับกรม (ณ ที่นี้ กรมในส่วน of กระทรวงกลาโหม หมายถึงส่วนราชการภายในกระทรวงกลาโหม ได้แก่ นขต.กท. และเหล่าทัพ) และการดำเนินงานของบุคลากร รายละเอียดตามแผนภาพ



แผนภาพที่ ๑ แนวทางการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้เพื่อพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ
(แหล่งอ้างอิง : สำนักงาน ก.พ.)

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการถ่ายทอดการปฏิบัติลงมาสู่แนวทางการดำเนินงานของ นขต.กท. เหล่าทัพ และหน่วยในสังกัด หนังสือฉบับนี้จึงได้นำแนวทางฯ ของสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าว มาอธิบายความเป็นแนวทางการนำทักษะดิจิทัลไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการ กระทรวงกลาโหม รายละเอียดตามแผนภาพ



แผนภาพที่ ๒ แนวทางการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร กระทรวงกลาโหม
(แหล่งอ้างอิง : การประชุมคณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลภาครัฐ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓)

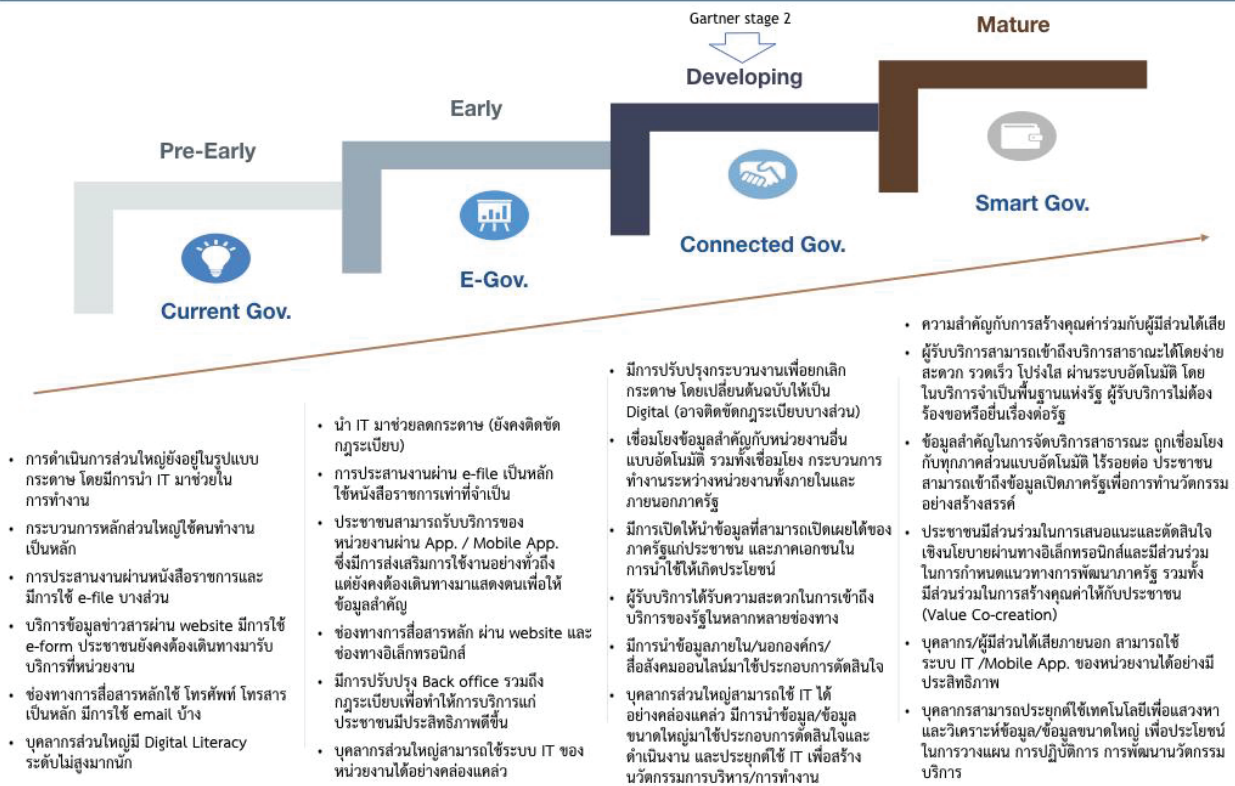
ตามแผนภาพ จะเห็นได้ว่ามีแนวทางการแสวงประโยชน์การใช้งานจากเครื่องมือหรือบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานกลาง เช่น สำนักงาน ก.พ., สพร., สคช. และ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีการจัดเตรียมไว้เป็นส่วนรวม และสามารถใช้ประกอบในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับข้าราชการและบุคลากรในสังกัดได้ ซึ่งตามเอกสารฉบับนี้ ได้มีการรวบรวมข้อมูลไว้แล้วบางส่วน รายละเอียดตามผนวก ก “เครื่องมือและบริการต่างๆ ที่สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัล ที่หน่วยงานกลางได้จัดทำในภาพรวมสำหรับให้บริการหน่วยงานภาครัฐ” ซึ่งหน่วยงานภาครัฐสามารถใช้งานได้ โดยจะได้กล่าวถึงในรายละเอียด ต่อไป

๓.๑ ขั้นตอนการพัฒนาทักษะดิจิทัล

เนื่องจากการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการระบุเป้าหมายการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามระดับวุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model) ของส่วนราชการ ซึ่งมีการจัดแบ่งระดับวุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัล ออกเป็น ๓ ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มแรก (Early), ระยะกำลังพัฒนา (Developing) และ ระยะสมบูรณ์ (Mature) รายละเอียดตามแผนภาพ

๒ คำอธิบายของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน : แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีการแบ่งพัฒนาการด้านดิจิทัล เป็น ๓ ระยะ ได้แก่ (๑) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ E-Government (Early Stage) หมายถึง หน่วยงานที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและบูรณาการบริการและการบริหารจัดการของหน่วยงานอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการหรือช่วยแก้ปัญหาที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ, (๒) รัฐบาลแบบเชื่อมโยงกัน Connected Government (Developing Stage) หมายถึง

วุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model)



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., 2562

แผนภาพที่ ๓ วุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model) (แหล่งอ้างอิง : สำนักงาน ก.พ.)

กล่าวคือ เมื่อส่วนราชการสามารถระบุระดับวุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัลของตนเองในปัจจุบัน (๓ ระยะ ได้แก่ เริ่มแรก (Early), ระยะกำลังพัฒนา (Developing) และ ระยะสมบูรณ์ (Mature)) พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของตนเองในอนาคตว่าจะมีพัฒนาการไปสู่ระยะใด ตามกรอบเวลาที่กำหนด โดยพิจารณาถึง บทบาท พันธกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้ง ๗ ภูมิทัศน์องค์กร ได้แล้ว เป้าหมายการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ดังกล่าว จะถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลกำหนดเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการ

หน่วยงานที่มีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกภาครัฐเพื่อพัฒนาภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการโดยการเชื่อมโยงการบริการและการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานแบบไร้รอยต่อ ผ่านการพัฒนาเครือข่ายข้อมูลสาธารณะเพื่อความปลอดภัยแบบ Real-time การใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และตรวจสอบการทำงานภาครัฐผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสะดวก และ (๓) รัฐบาลอัจฉริยะ Smart Government (Mature Stage) หมายถึง หน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเปิดให้ประชาชนและทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบายตรวจสอบกระบวนการ วิธีการดำเนินงาน รวมทั้งเอกสารข้อมูลภาครัฐ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง รวมถึงพัฒนาบริการภาครัฐ ในลักษณะที่ภาครัฐเป็นฐานของการพัฒนาต่อยอดและสร้างคุณค่าให้กับภาคส่วนต่าง ๆ (Government as a Platform for Business and Citizen) ทั้งนี้ เพื่อการสร้างสังคมประชาธิปไตยและการสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธาในหมู่ประชาชน

๗ คำอธิบายของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน : ภูมิทัศน์องค์กร (Enterprise Landscape : EL) หมายถึง บริบทแวดล้อม หรือ Context ที่ส่งอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร ทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม

และบุคลากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน “ที่มีการจัดแบ่งเป็น ๖ กลุ่ม ให้มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่เหมาะสม ซึ่งองค์ประกอบของทักษะดิจิทัล ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ คุณลักษณะ และ สมรรถนะ ตามแผนภาพ เพื่อให้สามารถรองรับเป้าหมายการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของส่วนราชการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามการแบ่งพัฒนาการด้านดิจิทัลของหน่วยงาน (๓ ระยะ)



แผนภาพที่ ๔ องค์ประกอบทักษะดิจิทัล (แหล่งอ้างอิง : สำนักงาน ก.พ.)

โดย สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด “รายละเอียดทักษะด้านดิจิทัลสำหรับกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในส่วนงานที่มีการพัฒนาด้านดิจิทัล ๓ ระยะ อย่างละเอียด ครบถ้วนแล้ว

ดังนั้น การดำเนินการในขั้นตอนแรกของแต่ละส่วนราชการ จึงควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ระดับวุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัลของตนเองในปัจจุบันก่อนว่าอยู่ในระดับใดใน ๓ ระดับ (ระยะเริ่มแรก (Early), ระยะกำลังพัฒนา (Developing) และ ระยะสมบูรณ์ (Mature)) ซึ่งอาจเป็นการวิเคราะห์หน่วยด้วยตนเอง หรือใช้งาน **เครื่องมือประเมินพัฒนาการด้านดิจิทัลระดับกรม (As-Is)** ซึ่งเป็นเครื่องมือออนไลน์ที่สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนา และมีการเผยแพร่บนเว็บไซต์ ให้หน่วยงานภาครัฐสามารถใช้งานได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ณ ปัจจุบันมีเครื่องมือดังกล่าว จำนวน ๒ ระบบ ได้แก่ (๑) แบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Domain and Area : MDA) และ (๒) แบบสำรวจความพร้อมของการพัฒนากำลังพล (Perception Survey) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานสามารถ

^๔ คำอธิบายของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน : ข้าราชการและบุคลากร จัดแบ่งเป็น ๖ กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง (Management), ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic), ผู้ทำงานด้านบริการ (Service), ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technologist) และ ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)

^๕ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (ปรับปรุงครั้งที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๒). (นนทบุรี, ๒๕๖๒.) หน้า ๒๖ – ๖๑

ทราบระดับวุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัลของตนเองว่าอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้เป็นข้อมูลการตั้งเป้าหมายการพัฒนาในอนาคต

หลังจากที่ส่วนราชการทราบระดับวุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัลของตนเองว่าอยู่ในระดับใดแล้ว จึงเข้าสู่ขั้นตอน^{๑๐} **ระบุเป้าหมายในการพัฒนาดิจิทัลระดับกรมเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (To-Be) และประกาศให้ทราบ** คือการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของหน่วยงานในอนาคตว่าจะอยู่ในระดับใด ตามระดับวุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model) (๓ ระดับ ได้แก่ ระยะเริ่มแรก (Early), ระยะกำลังพัฒนา (Developing) และ ระยะสมบูรณ์ (Mature)) พร้อมทั้งระบุผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในห้วงเวลาใด โดยคำนึงถึง บทบาท พันธกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งภูมิทัศน์ของส่วนราชการ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตลอดจนมีการระบุบทบาทและพฤติกรรมของข้าราชการและบุคลากรในภาพรวม ซึ่งการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาดังกล่าว ควรมีความครอบคลุมทั้งในด้านการพัฒนา กำลังพล (People), กระบวนการทำงาน (Process) และ เทคโนโลยี (Technology) เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนด หลังจากนั้นจึงเป็นการประกาศให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ข้าราชการ บุคลากรในสังกัด ได้รับทราบเป้าหมายการพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีเป้าหมาย เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ขั้นตอนต่อไป เป็นการ**วิเคราะห์บทบาทและลักษณะงานที่ปฏิบัติและบุคลากรที่เหมาะสมของตน** กล่าวคือ มีการแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรของส่วนราชการ จำนวน ๖ กลุ่ม (ผู้อำนวยการกอง (Management), ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic), ผู้ทำงานด้านบริการ (Service), ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technologist) และ ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)) ให้มีความชัดเจน ก่อนใช้เป็นข้อมูลนำไปสู่การวางแผนพัฒนาพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคล ให้มีความเหมาะสม ตามเป้าหมายการพัฒนาของหน่วยงานในอนาคต ปัจจุบันกระทรวงกลาโหม ได้มีการจัดแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลกรดังกล่าวแล้ว ตามที่มีการระบุในแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๗๐ รายละเอียดตามตาราง

กลุ่มกำลังพล	หมายถึง
ผู้บริหารระดับสูง (Executive)	ปล.กท. ผบ.ทสส. ผบ.เหล่าทัพ รอง ปล.กท. รอง ผบ.ทสส. รอง ผบ.เหล่าทัพ เสธ.ทหาร เสธ.เหล่าทัพ รอง เสธ.ทหาร ผช.ผบ.เหล่าทัพ ปช.คปช.เหล่าทัพ และ จร.ทั่วไป
ผู้อำนวยการ (Management)	ผบ.หน่วยขึ้นตรง สป., บก.ทท., ทบ, ทร., ทอ. ถึง ผอ.กองงาน
ผู้ทำงานด้านนโยบายและ งานวิชาการ (Academic)	ฝ่ายอำนวยการ ครูและอาจารย์
ผู้ทำงานด้านบริการ (Service)	รอง ผอ.กอง ถึง หน.แผนก
ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist)	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วย .

^{๑๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๖

กลุ่มกำลังพล	หมายถึง
ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)	เจ้าหน้าที่ด้านอื่น ๆ

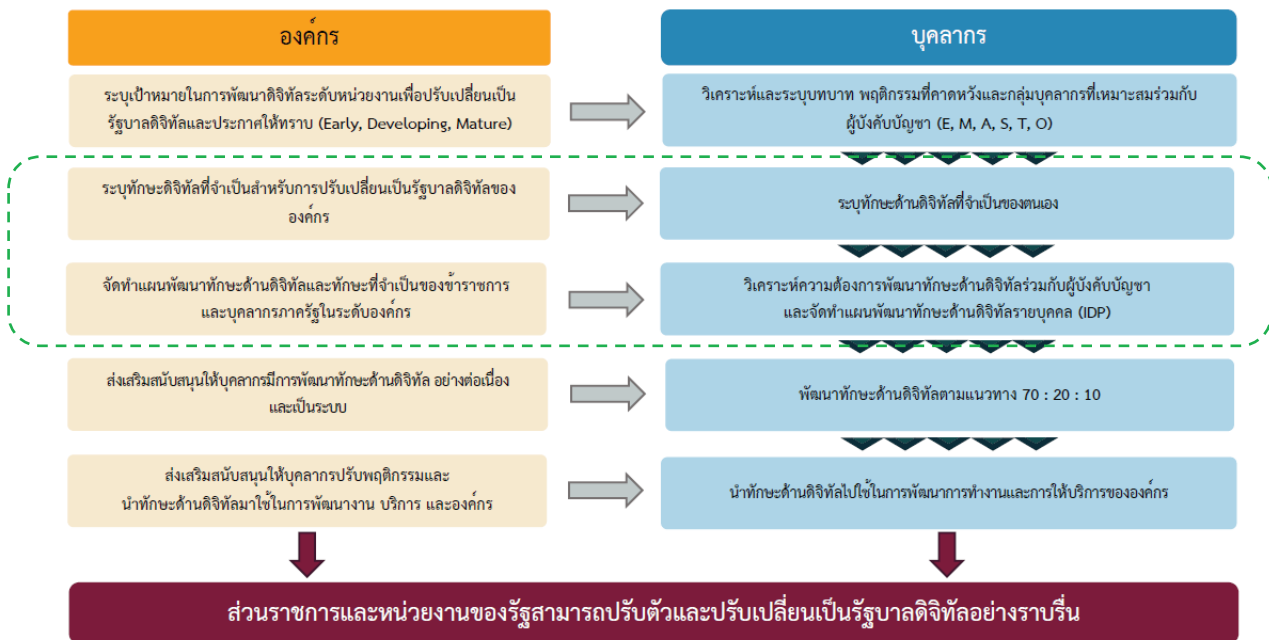
ตารางที่ ๑ การแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรของกระทรวงกลาโหม
(แหล่งอ้างอิง : แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓ – ๒๕๗๐)

การแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากร ตามตารางดังกล่าว เป็นการแบ่งกลุ่มให้มีความสอดคล้องตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด สำหรับในทางปฏิบัติ หน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนรายละเอียดได้ตามความเหมาะสม โดยให้พิจารณาหน้าที่หลักในการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้เมื่อข้าราชการและบุคลากรแต่ละท่านได้รับทราบการแบ่งกลุ่มและเป้าหมายการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองแล้ว จะสามารถศึกษาและรับทราบทักษะด้านดิจิทัลที่พึงคาดหวังของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ คุณลักษณะ และ สมรรถนะ ตามที่มีการกำหนดไว้แล้วตาม ^{๑๑} กรอบบทบาทการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ จำนวน ๑๘ บทบาท (๖ กลุ่ม x ๓ ระยะการพัฒนา) หลังจากนั้น จึงเป็นขั้นตอนผู้ได้บังคับบัญชา **ระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังร่วมกับผู้บังคับบัญชา (๖ กลุ่ม ๑๘ บทบาท)** เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตรงกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้หากพบว่าข้าราชการหรือบุคลากรที่มีบทบาทหรือภารกิจที่หลากหลาย สอดคล้องตามการแบ่งกลุ่มมากกว่า ๑ กลุ่ม สามารถกำหนดทักษะดิจิทัลเพิ่มเติมให้ครอบคลุมอำนาจหน้าที่และพฤติกรรมที่คาดหวังได้

สำหรับข้าราชการและบุคลากรของกระทรวงกลาโหม สามารถประเมินทักษะดิจิทัลของตนเองผ่านเครื่องมือออนไลน์ โดยจำแนกการประเมินตามการแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (๖ กลุ่ม) ของตนเอง พร้อมทั้งระบุระยะการพัฒนาของหน่วยงานตนเองว่าอยู่ในระยะใด เพื่อให้ได้รับทราบระดับของทักษะด้านดิจิทัลต่าง ๆ ของตนเองว่าทักษะด้านดิจิทัลใดมีความเหมาะสมแล้ว ทักษะด้านดิจิทัลใดควรมีการปรับปรุงพัฒนาเพิ่มเติม สำหรับเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาตนเองต่อไป ณ ปัจจุบัน พบว่ามีระบบที่พร้อมให้บริการแล้วจำนวน ๑ ระบบ คือ เครื่องมือการประเมินทักษะด้านดิจิทัลด้วยตนเองในรูปแบบออนไลน์ (Online Self - Assessment) บนเว็บไซต์ของ สคช. โดยข้าราชการและบุคลากรของ กท. สามารถประเมินทักษะดิจิทัลของตนเองได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย นอกจากนั้นยังมีระบบที่อยู่ในระหว่างการพัฒนา จำนวน ๒ ระบบ ได้แก่ ^{๑๒}ระบบประเมินการค่าบุคลากรด้านทักษะดิจิทัลแบบออนไลน์ (Post Assessment) โดยสำนักงาน ก.พ. และ ระบบประเมินการค่าบุคลากรด้านทักษะดิจิทัลแบบออนไลน์ โดย สพร. ทั้งนี้ผู้ที่ประเมินทักษะดิจิทัลด้วยตนเองดังกล่าว สามารถนำผลการประเมินเป็นข้อมูลประกอบการหารือร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคล โดยใช้ “องค์ประกอบความสามารถ” ของทักษะดิจิทัล เป็นองค์ประกอบหลักที่จะต้องได้รับการพัฒนา และอาจพิจารณาจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัล เฉพาะในด้านที่มีผลประเมินออนไลน์ว่าจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้อยู่บังคับบัญชาเป็นหลัก

^{๑๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖ – ๖๑

^{๑๒} ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ร่วมกับ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) กำลังอยู่ในระหว่างจัดทำเครื่องมือประเมินทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (Post Assessment) เพื่อใช้ประเมินข้าราชการและบุคลากรภาครัฐหลังจากได้มีการฝึกอบรมตามแนวทางที่กำหนดไว้ สำหรับทั้ง ๖ กลุ่ม โดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Executive) เป็นหนึ่งในกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ที่สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร รวมถึงกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรหรือหน่วยงานปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล



แผนภาพที่ ๕ การนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ จำแนกตามกลุ่มผู้ใช้งาน (แหล่งอ้างอิง : สำนักงาน ก.พ.)

หลังจากนั้นหน่วยงานจะได้มีการระบุทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วย ที่มีความสอดคล้องสอดคล้องตามเป้าหมายและกรอบระยะเวลาการพัฒนาดิจิทัลของส่วนราชการ พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและทักษะที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งควรมีการระบุเป้าหมายและผลลัพธ์ของการพัฒนาที่คาดหวัง ในแต่ละระยะการพัฒนาให้ชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจง (Specific), สามารถวัดได้ (Measurable), เป็นไปได้ (Attainable), มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย (Relevant) และมีกรอบเวลาชัดเจน (Time-based) มาใช้ในการระบุเป้าหมายและผลลัพธ์ โดยอาจพิจารณาใช้^{๑๓} แบบฟอร์มแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลระดับองค์กร ตามที่สำนักงาน ก.พ. มีการจัดทำขึ้น เป็นต้นแบบในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ของแต่ละส่วนราชการให้มีความสมบูรณ์ เหมาะสมยิ่งขึ้น

เมื่อข้าราชการและบุคลากร ได้รับทราบบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของตนร่วมกับผู้บังคับบัญชาแล้ว จึงให้ข้าราชการหรือบุคลากรผู้นั้น นำชุดทักษะดิจิทัลที่มีการหารือร่วมกับผู้บังคับบัญชาในห้วงเวลาก่อนหน้านี้ มากำหนดเป็นทักษะดิจิทัลเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของตนเอง โดยใช้ “องค์ประกอบความสามารถ” ของทักษะดิจิทัล เป็นองค์ประกอบหลัก **ระบุทักษะดิจิทัลที่จำเป็นของตนเอง** ที่จะต้องได้รับการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรมีความสอดคล้องตามความจำเป็นและการพัฒนาของแต่ละบุคคล จึงควร**จัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)** เพื่อให้มีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจพิจารณาใช้^{๑๔} แบบฟอร์มแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลระดับบุคคลตามที่สำนักงาน ก.พ. มีการจัดทำขึ้น เป็นต้นแบบในการพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาฯ ของแต่ละหน่วยงานให้มีความสมบูรณ์ เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (IDP) ควรมีรายละเอียดครอบคลุม ดังนี้

^{๑๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๗ - ๑๓๑

^{๑๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๓ - ๑๓๔

- นำรายการทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต้องพัฒนาของตนเอง จำนวน ๔ ด้าน ได้แก่ ความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ และคุณลักษณะ มาพิจารณาเปรียบเทียบกับศักยภาพของตนเองในปัจจุบันว่า “มี” หรือ “ไม่มี” ทักษะด้านดิจิทัลใด หรืออาจนำเครื่องมือการประเมินทักษะด้านดิจิทัลด้วยตนเองในรูปแบบออนไลน์ มาใช้ในการประเมินทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นในการพัฒนา

- วิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลร่วมกับผู้บังคับบัญชาว่าทักษะด้านดิจิทัลทักษะใดควรได้รับการพัฒนามาก่อนหลัง และด้วยวิธีการอย่างไร ทั้งนี้ให้นำการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามแนวทาง ๗๐:๒๐:๑๐ มาใช้ประกอบการดำเนินงาน ทั้งนี้จะได้กล่าวถึงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามแนวทาง ๗๐:๒๐:๑๐ โดยละเอียดในข้อ ๒.๒ ต่อไป

รายละเอียดการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคลดังกล่าว สามารถศึกษาความรู้และตัวอย่างเพิ่มเติมได้จาก ^{๑๕} คู่มือจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้น ซึ่งมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สามารถนำไปประยุกต์เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคลได้ ต่อไป สำหรับกรอบเวลาในการประเมิน สามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสม เช่น ๓ เดือน, ๖ เดือน, ๑ ปี โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินหรือพัฒนาบุคลากร

เพื่อให้การพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร นำไปสู่การยกระดับการพัฒนาดิจิทัลของส่วนราชการเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างแท้จริง ส่วนราชการจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปรับพฤติกรรมและใช้ศักยภาพด้านดิจิทัลในการพัฒนา งาน การบริการ และองค์กร ด้วยการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ตลอดจนผลักดันให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดสามารถนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ในการพัฒนางาน การบริการ และองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประเมินค่าตามวงรอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานสามารถปรับตัวและปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

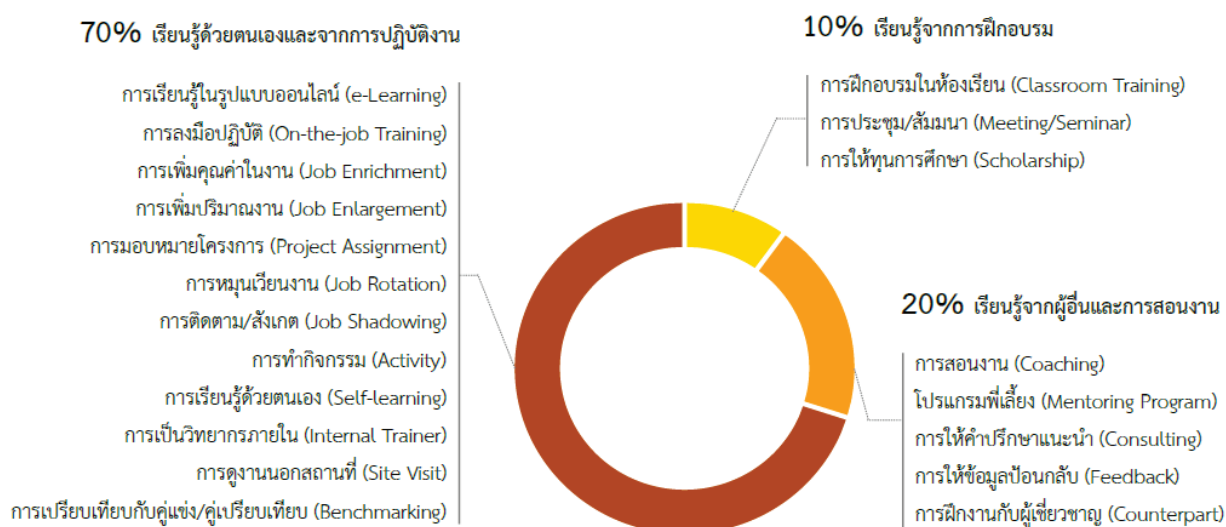
๓.๒ การพัฒนาทักษะดิจิทัล สัดส่วน ๗๐:๒๐:๑๐

กำหนดรูปแบบ และวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรแต่ละกลุ่มแต่ละช่วงเวลา โดยนำรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ ๗๐:๒๐:๑๐ มาปรับใช้ โดยให้คำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ของการพัฒนาที่คาดหวัง รวมทั้งจัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย โดยอ้างอิงรูปแบบการเรียนรู้แบบ ๗๐:๒๐:๑๐ ประกอบด้วย เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน, เรียนรู้จากผู้อื่น และการสอนงาน และ เรียนรู้จากการฝึกอบรม ตามลำดับ โดยอ้างอิง ^{๑๖} แนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดรายละเอียดตามแผนภาพ

^{๑๕} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล. (นนทบุรี, ๒๕๖๐.)

^{๑๖} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (ปรับปรุงครั้งที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๒). (นนทบุรี, ๒๕๖๒.) หน้า ๑๐๐

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10



แผนภาพที่ ๖ สัดส่วนการเรียนรู้ (แหล่งอ้างอิง : สำนักงาน ก.พ.)

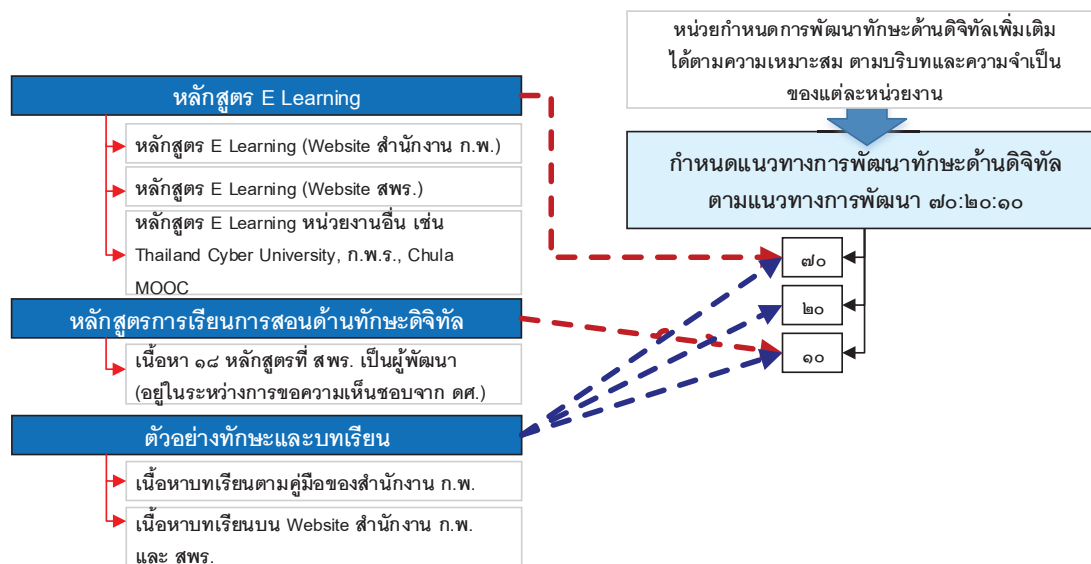
รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ ๗๐:๒๐:๑๐ ประกอบด้วย เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน, เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน และเรียนรู้จากการฝึกอบรม ตามลำดับ โดยอ้างอิงแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดตามแผนภาพ ซึ่งมี^{๑๗} รายละเอียดรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา, คุณลักษณะเฉพาะ, วัตถุประสงค์/เป้าหมายตามผนวก ข “รูปแบบและพัฒนาแบบ รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ ๗๐:๒๐:๑๐”

แนวทางตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (มติ ครม. เมื่อ ๒๖ ก.ย.๒๕๖๐) กำหนดให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการนำรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ๗๐:๒๐:๑๐ มาปรับใช้ในการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง ซึ่งหน่วยงานสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน โดยให้หน่วยงานส่งเสริม สนับสนุน การนำแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานมาปรับใช้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น หลักสูตรนักบริหารระดับสูง ๑ หลักสูตร อาจประกอบด้วยรูปแบบการเรียนรู้ ๗๐:๒๐:๑๐ คือ มีทั้งการเรียนรู้ออนไลน์ (Online) มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และมีการฝึกอบรมในห้องเรียน (In Class) ในขณะที่ ๑ วิชา เช่น วิชา Data Literacy ในการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ (e-Learning) อาจเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ หรือบางวิชา อาจเป็นการฝึกอบรมในห้องเรียน ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ โดยตามแนวทางให้กำหนดสัดส่วนการบรรยายไม่เกิน ๖๐ เปอร์เซ็นต์ และการพัฒนารูปแบบอื่นไม่น้อยกว่า ๔๐ เปอร์เซ็นต์ ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลควรมีทั้ง ๓ รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนา เช่น กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงาน เรียนออนไลน์ มีพี่เลี้ยงหรือโค้ช และอบรมในห้องเรียน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะให้หน่วยงานสามารถใช้เครื่องมือและบริการต่างๆ ที่หน่วยงานกลางได้จัดทำสำหรับให้บริการหน่วยงานภาครัฐ เพื่อสนับสนุนรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาและพัฒนาแบบ ๗๐:๒๐:๑๐ ซึ่งได้มีการจัดทำ

^{๑๗} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (ปรับปรุงครั้งที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๒). (นนทบุรี, ๒๕๖๒.) หน้า ๑๐๑ – ๑๐๖

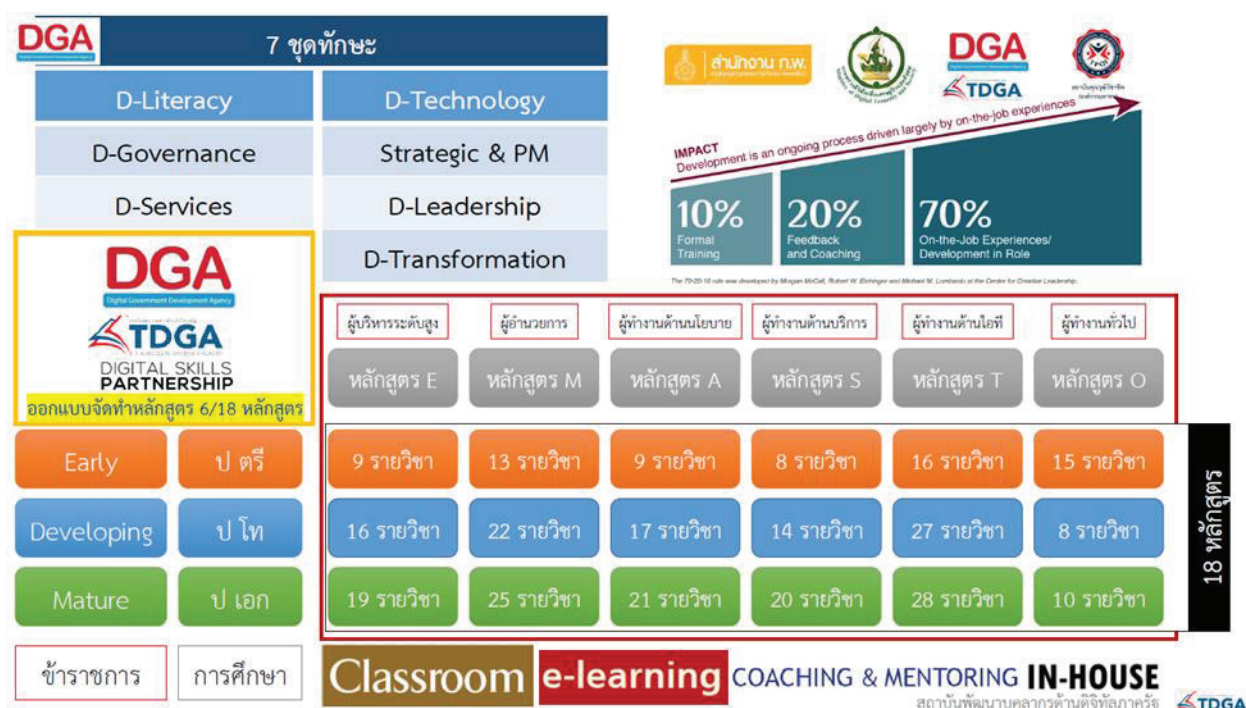
รายละเอียดตามผนวก ก “เครื่องมือและบริการต่างๆ ที่สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัล ที่หน่วยงานกลางได้จัดทำในภาพรวมสำหรับให้บริการหน่วยงานภาครัฐ” รายละเอียดตามแผนภาพ



แผนภาพที่ ๗ การใช้เครื่องมือและบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานกลางได้จัดทำ
 สำหรับให้บริการหน่วยงานภาครัฐเพื่อสนับสนุนรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาและพัฒนาแบบ ๗๐:๒๐:๑๐
 (แหล่งอ้างอิง : การประชุมคณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลภาครัฐ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓)

ส่วนราชการหรือหน่วยงานสามารถกำหนดให้ข้าราชการหรือบุคลากรทำการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในรูปแบบออนไลน์ (e-Learning) ผ่านหลักสูตร e-Learning ที่มีการเผยแพร่บนเว็บไซต์ สำนักงาน ก.พ., สพร. ตลอดจนเว็บไซต์ของหน่วยงานอื่น เช่น Thailand Cyber University, กพร., Chula MOOC เป็นต้น ซึ่งนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในสัดส่วนการเรียนรู้ด้วยตนเองและการปฏิบัติงานได้ (สัดส่วน ๗๐ เปอร์เซ็นต์)

อีกทั้ง ในปัจจุบัน สพร. กำลังจัดรายละเอียด ๑๘ หลักสูตร (๖ กลุ่ม x ๓ ระยะการพัฒนา) เพื่อนำเสนอกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมให้ความเห็นชอบ รายละเอียดตามแผนภาพ



แผนภาพที่ ๘ การจัดทำ รายละเอียด ๑๘ หลักสูตร ที่ สพร. อยู่ในระหว่างจัดทำ (แหล่งอ้างอิง : สพร.)

โดยกำหนดให้เป็นหลักสูตรสำหรับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เปิดการเรียนการสอน ทั้งนี้ส่วนราชการต่าง ๆ (รวมทั้งหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหม) สามารถสมัครเป็นเครือข่ายและสามารถเปิดหลักสูตรตามแนวทางที่ สพร. กำหนด โดยจะมีการตรวจประเมินหลักสูตรเป็นระยะ อีกทั้งทุกหน่วยในสังกัดกระทรวงกลาโหมยังสามารถใช้ประโยชน์ตาม “บันทึกข้อตกลงความร่วมมือเข้าร่วมเป็นเครือข่ายความร่วมมือสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ระหว่าง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และ สพร. ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญเกี่ยวกับการ ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรภาครัฐทางด้านดิจิทัล ทุกระดับ

นอกจากนั้น พ.อ.เชี่ยวชาญ บุตรคุณ ที่ปรึกษาคณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลภาครัฐได้จัดทำ “โครงสร้างหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลด้านความสามารถ ซึ่งเป็นการนำ^{๒๐}รายละเอียดทักษะด้านความสามารถ ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด จำนวน ๓๙ หน่วยความสามารถ (Unit of Capability : UoC) (๑ หน่วยความสามารถ มีรายละเอียด ประกอบด้วย ความสามารถย่อย (Element of Capability : EoC) และ เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria : PC) นำมาจัดรูปแบบให้อยู่ในรูปแบบหลักสูตรการเรียนการสอน ซึ่งส่วนราชการหรือหน่วยงาน สามารถพิจารณานำไปปรับใช้จัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนได้ตามความเหมาะสม ซึ่งนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ในสัดส่วนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมได้ (สัดส่วน ๑๐ เปอร์เซ็นต์)

^{๑๘} สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานรัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). “บันทึกข้อตกลงความร่วมมือเข้าร่วมเป็นเครือข่ายความร่วมมือสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ” (บันทึกข้อตกลงเมื่อวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๒)

^{๑๙} พ.อ.เชี่ยวชาญ บุตรคุณ. “โครงสร้างหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลด้านความสามารถ จำนวน ๓๙ หน่วยความสามารถ.”, ๒๕๖๓

^{๒๐} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล. (นนทบุรี, ๒๕๖๑.) หน้า ๔ – ๑๑

ส่วนราชการและหน่วยงานยังสามารถหาความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลภาครัฐ ตามที่ สำนักงาน ก.พ. และ สพร. มีการเผยแพร่ทั้งในรูปแบบเอกสารเผยแพร่และข้อมูลบนเว็บไซต์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาในสัดส่วน ๗๐:๒๐:๑๐ สำหรับการปรับใช้ในการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของหน่วยงานต่อไป

ทั้งนี้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมที่จัดให้มีหลักสูตรการเรียนการสอนทั้งในรูปแบบออนไลน์ (e-Learning) และการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนในห้องเรียน (Classroom Training) จึงอาจกำหนดแนวทางการบูรณาการทรัพยากรร่วมกัน ทั้งในด้าน หลักสูตร บุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน เพื่อร่วมกันสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลร่วมกันในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม

๔. คำแนะนำทั่วไป

๔.๑ การแบ่งกลุ่มกำลังพล จำนวน ๖ กลุ่ม ตามแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๗๐ เป็นการแบ่งกลุ่มให้มีความสอดคล้องตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ในทางปฏิบัติส่วนราชการหรือหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความเหมาะสมโดยให้พิจารณาหน้าที่หลักในการปฏิบัติราชการ

๔.๒ การพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับพลทหาร หรือ กำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ในห้วงเวลาหนึ่ง ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในห้วงระยะเวลาหนึ่ง โดยในปัจจุบันมีการกำหนดหลักสูตรหลายหลักสูตรเพื่อให้กำลังพลสามารถเข้าศึกษาได้ เช่น การฝึกอาชีพ การศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) เป็นต้น ทั้งนี้การพัฒนาทักษะดิจิทัล สำหรับพลทหารนั้น สามารถจัดการอบรมให้ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรู้ ในเรื่องการเท่าทันเทคโนโลยี กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถวิเคราะห์ในขั้นตอนของข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น ทั้งนี้ เนื้อหาและห้วงระยะเวลาการอบรมความที่จะเป็นห้วงแรกที่เข้ามาประจำการ หรือขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของแต่ละหน่วย โดยพิจารณาตามเหตุผล ความจำเป็นของการพัฒนากำลังพลที่มีบทบาทสำคัญเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๔.๓ การนำแนวทางการประเมินค่าทักษะดิจิทัล เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินค่ากำลังพล ประจำปีนั้น ขอให้แต่ละหน่วยพิจารณาการดำเนินการตามความเหมาะสม โดยพิจารณาตามเหตุผล ความจำเป็นของการพัฒนากำลังพลที่มีบทบาทสำคัญเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๕. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๕.๑ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ในเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับข้าราชการและบุคลากร ให้เกิดผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องตามเป้าหมายการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลในอนาคต โดยมีการพิจารณา บทบาท พันธกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้ง ภูมิทัศน์ของหน่วยงาน อย่างเหมาะสม

๕.๒ ความสอดคล้องระหว่างกรอบความคิดของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์, ด้านกำลังพล และ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในการพัฒนา กระบวนการทำงาน (Process), บุคลากร (People) และเทคโนโลยี (Technology) เพื่อนำไปสู่การกำหนดภูมิทัศน์ของหน่วยงานในอนาคต ให้สามารถตอบสนอง

ภารกิจของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปสู่การยกระดับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามเป้าหมายที่กำหนด

๕.๓ การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในเรื่องของการพัฒนา โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตระหนักรู้ในวัตถุประสงค์และประโยชน์ของหน่วยงานที่จะได้รับ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดผลอย่างยั่งยืน

๕.๔ การประเมินผลติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

เอกสารอ้างอิง

หนังสือ

กระทรวงกลาโหม. แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๗๐. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๖๒.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (ปรับปรุงครั้งที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๒). นนทบุรี, ๒๕๖๒.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล. นนทบุรี, ๒๕๖๑.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล. นนทบุรี, ๒๕๖๐.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล. นนทบุรี, ๒๕๖๐.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, “หนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๔๙๓ เรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล.” ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๓

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, “หนังสือ ที่ ต่อ กท ๐๒๐๑/๓๖๘๑ เรื่อง ขออนุมัติแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรของ กท. พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๗๐.” ลงวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๖๓

คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัล เพื่อสนับสนุน “ไทยแลนด์ ๔.๐, “คำสั่ง (เฉพาะ) ที่ ๗/๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะด้าน.” ลงวันที่ ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒

คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัล เพื่อสนับสนุน “ไทยแลนด์ ๔.๐, “คำสั่ง (เฉพาะ) ที่ ๑/๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะด้าน.” ลงวันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๒

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) และ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) “บันทึกข้อตกลงความร่วมมือการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (Digital Government Skill Development)” ลงวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๐

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) “บันทึกข้อตกลงความร่วมมือเข้าร่วมเป็นเครือข่ายความร่วมมือสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ” ลงวันที่ ๑๖ ต.ค.๒๕๖๒

พ.อ.เชียวชาญ บุตรคุณ “โครงสร้างหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลด้านความสามารถ จำนวน ๓๙ หน่วยความสามารถ”, ๒๕๖๒.

Download เอกสารอ้างอิง ตาม QR Code



ผนวก

ผนวก ก

เครื่องมือและบริการต่างๆ ที่สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ที่หน่วยงานกลางได้จัดทำในภาพรวมสำหรับให้บริการหน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงาน	เครื่องมือและบริการต่างๆ ที่สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัล (รวบรวมเมื่อ ๒๓ มี.ค.๖๓)	ความสอดคล้องตามขั้นตอน การนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้งาน (แผนภาพของสำนักงาน ก.พ.)
สำนักงาน ก.พ.	แบบประเมิน Online การพัฒนาของหน่วยงาน (๔ ระดับการพัฒนา) - แบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Domain and Area : MDA)/<u>พร้อมใช้งาน</u> https://www.ocsc.go.th/digital_hr/mda - แบบสำรวจความพร้อมของการพัฒนากำลังพล (Perception Survey)/<u>พร้อมใช้งาน</u>	เครื่องมือประเมินพัฒนาการด้านดิจิทัลระดับ กรม (As-Is) - ทราบระดับการพัฒนาของหน่วยงาน - ข้อมูลสำหรับวางแผนพัฒนาหน่วยงาน
	แบบประเมิน Online บุคลากรภาครัฐด้านทักษะดิจิทัล (๖ กลุ่ม) - ระบบประเมินการคำบุคลากรด้านทักษะดิจิทัลแบบออนไลน์ (Post Assessment) /<u>กำลังพัฒนา</u>	เครื่องมือประเมินพัฒนาการด้านดิจิทัลระดับ กรม (As-Is) - ทราบระดับการพัฒนาของบุคลากร - ข้อมูลวางแผนการพัฒนาบุคลากร ในขั้นตอนจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคล (IDP)
	หลักสูตร Online - แหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง (E-LEARNING) /<u>พร้อมใช้งาน</u> (ทั้งในส่วนที่มีความเชื่อมโยงตามรหัสทักษะด้านความสามารถและในส่วนที่เป็นความรู้ทั่วไป) https://learn.ocsc.go.th/ https://ocsc.chulaonline.net/main/index.asp	พัฒนาทักษะดิจิทัล ในสัดส่วน ๗๐ -อ้างอิงตามสัดส่วน ๗๐:๒๐:๑๐
	รายละเอียดทักษะดิจิทัล - ความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ คุณลักษณะ สมรรถนะ (เผยแพร่ในหนังสือและบน Website) https://www.ocsc.go.th/digital_skills2	ส่วนราชการสามารถนำไปพัฒนาเป็นหลักสูตรและแนวทางการพัฒนาของตนเอง ทุกสัดส่วน ๗๐:๒๐:๑๐
	แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทักษะดิจิทัล (เผยแพร่ในหนังสือ) - แผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลระดับองค์กร - แผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลระดับบุคคล	เครื่องมือ - การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาองค์กร - การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคคล

หน่วยงาน	เครื่องมือและบริการต่างๆ ที่สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัล (รวบรวมเมื่อ ๒๓ มี.ค.๖๓)	ความสอดคล้องตามขั้นตอน การนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้งาน (แผนภาพของสำนักงาน ก.พ.)
		กำลังพล โดยการจัดทำแผนพัฒนา ทักษะดิจิทัลรายบุคคล (IDP) ร่วมกัน ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับ บัญชา
สพร.	<u>แบบประเมิน Online บุคลากรภาครัฐด้านทักษะดิจิทัล (๖ กลุ่ม)</u> - ระบบประเมินการคำบุคลากรด้านทักษะดิจิทัลแบบออนไลน์พร้อมระบบประมวลผลให้คำแนะนำว่ากำลังพลท่านนั้น ควรพัฒนาทักษะดิจิทัลเพิ่มเติมในด้านใดบ้าง /กำลังพัฒนา	เครื่องมือประเมินพัฒนาการ ด้านดิจิทัลระดับ กรม (As-Is) - ทราบระดับการพัฒนาของบุคลากร - ข้อมูลวางแผนการพัฒนาบุคลากร ในขั้นตอนจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัล รายบุคคล (IDP)
	<u>หลักสูตร Online</u> - หลักสูตรออนไลน์ (ไม่มีค่าใช้จ่าย) สอดคล้องตามรหัสทักษะด้านความสามารถ ประกอบด้วยหลักสูตร ๒ ลักษณะ ได้แก่ การผ่านหลักสูตร / การทดสอบและได้รับใบประกาศนียบัตร /พร้อมใช้งาน https://tdga.dga.or.th/index.php/th/	พัฒนาทักษะดิจิทัล ในสัดส่วน ๗๐ -อ้างอิงตามสัดส่วน ๗๐:๒๐:๑๐
	<u>การฝึกอบรม</u> - การอบรมและสัมมนา (ทั้งที่มีค่าใช้จ่ายและไม่มีการค่าใช้จ่าย) รวมทั้งหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร (Executive) /พร้อมให้บริการ - การให้บริการหลักสูตรตามที่หน่วยงานภาครัฐกำหนด (มีค่าใช้จ่าย) /พร้อมให้บริการ - จัดทำรายละเอียด ๑๘ หลักสูตร (๖ กลุ่มกำลังพล X ๓ ระยะการพัฒนา) เพื่อนำเสนอกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมอนุมัติหลักสูตร เมื่อได้รับการอนุมัติหลักสูตรและ จะสามารถกำหนดให้สถาบันการศึกษาต่างๆ เปิดการเรียนการสอน ต่อไปได้ ทั้งนี้ส่วนราชการต่าง ๆ (รวมทั้ง กท.) สามารถสมัครเป็นเครือข่ายและสามารถเปิดหลักสูตรตามแนวทางที่ สพร. ทั้งนี้จะมีการตรวจประเมินหลักสูตรเป็นระยะ /กำลังอยู่ในระหว่างการขออนุมัติหลักสูตร	พัฒนาทักษะดิจิทัล ในสัดส่วน ๑๐ -อ้างอิงตามสัดส่วน ๗๐:๒๐:๑๐

หน่วยงาน	เครื่องมือและบริการต่างๆ ที่สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัล (รวบรวมเมื่อ ๒๓ มี.ค.๖๓)	ความสอดคล้องตามขั้นตอน การนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้งาน (แผนภาพของสำนักงาน ก.พ.)
สคช.	แบบประเมิน Online บุคลากรภาครัฐด้านทักษะดิจิทัล (๖ กลุ่ม) - เครื่องมือการประเมินทักษะด้านดิจิทัลด้วยตนเองในรูปแบบออนไลน์ (Online Self-Assessment) โดยแบ่งกลุ่มผู้ถูกประเมินเป็น ๖ กลุ่ม https://dg-sa.tpqi.go.th/home/	เครื่องมือประเมินพัฒนาการ ด้านดิจิทัลระดับ กรม (As-Is) - ทราบระดับการพัฒนาของบุคลากร - ข้อมูลวางแผนการพัฒนาบุคลากร ในขั้นตอนจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัล รายบุคคล (IDP)
หน่วยงานอื่น	หลักสูตร Online/พร้อมใช้งาน <u>เช่น</u> - ระบบบทเรียนออนไลน์แบบเปิดเพื่อมหาชน (Massive Open Online Course) พัฒนาโดยมหาวิทยาลัย ไซเบอร์ไทย (Thailand Cyber University) https://www.thaicyberu.go.th/ - โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (ก.พ.ร.) http://www1.opdcacademy.com/index.php/e-learning - คอร์สเรียนออนไลน์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chula MOOC) https://mooc.chula.ac.th/	พัฒนาทักษะดิจิทัล ในสัดส่วน ๗๐ -อ้างอิงตามสัดส่วน ๗๐:๒๐:๑๐

ผนวก ข
รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ ๗๐:๒๐:๑๐

การแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้ในภาพรวม ออกเป็น ๗๐ เปอร์เซ็นต์, ๒๐ เปอร์เซ็นต์ และ ๑๐ เปอร์เซ็นต์ ดังนี้

๑. เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการพัฒนา ๗๐ เปอร์เซ็นต์ เรียนรู้ด้วยตนเองและการปฏิบัติงาน

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑. การเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ (e-Learning)	เน้นการฝึกอบรมโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตามหัวข้อที่ผู้เรียนสนใจ โดยผู้เรียนสามารถเข้าเรียนตามเวลาและสถานที่ที่ตนเองสะดวก	ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเองให้มีความหลากหลายและตรงกับความต้องการของตนเองได้มากขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปเรียน สามารถเลือกที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งช่วยลดการสูญเสียเวลาในการเดินทางไปยังห้องเรียน เครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าผู้เรียนนำความรู้ที่ได้รับมาทดลองใช้ในงานจริง
๒. การลงมือปฏิบัติ (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบายและชี้แนะ เครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน	ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยนโอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มี การปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ เพื่อสอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยากหรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ	๑. Renewal – การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงาน ด้วยเปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม ๒. Exploration – การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ ๆ ๓. Specialization – การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ลึกซึ้งและท้าทายมากขึ้น
๔. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก	เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากรโดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและการพัฒนาทีมงาน (เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆมาเป็นระยะเวลานาน)

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๕. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติ หรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ	เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้นๆ บางองค์กรนำมาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรที่มีความโดดเด่น และการหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
๖. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่ มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ	เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดการทำงานที่หลากหลายด้านเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นหรือเป็นกลุ่ม คนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง (High Performance and High Potential)
๗. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบและการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนา ความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบ (Role Model) ภายในระยะเวลาสั้น (Short-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี มักใช้ในการพัฒนาบุคลากร ที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่ง หรือให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นหรือใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path)
๘. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอน การดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสนุกสนานในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลให้ผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
๙. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning)	เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง จากแหล่ง/ ช่องทาง การเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงาน จาก Work Instruction หรือ ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น	เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วย ตนเอง ผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ วิธีนี้เหมาะกับบุคลากร ที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ (Self-Development) โดยเฉพาะกับบุคลากร ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑๐. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มี ความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคล เหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กรทำหน้าที่ จัดอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ	เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้แสดงผลงานจากการเป็นวิทยากรภายในให้กับบุคลากรภายในองค์กร วิธีนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานเป็นอย่างมาก เช่น หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร
๑๑. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอกมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป
๑๒. การเปรียบเทียบกับ คู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Bench marking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกับหน่วยงานของท่าน และมีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด หรือได้เทียบเท่า หรือดีกว่า เหมาะกับบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือบุคลากรที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงผลงานและความสามารถของตนเองให้เป็นไปตามหรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่งภายในหรือภายนอกหน่วยงานและองค์กร

๒. เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการพัฒนา ๒๐ เปอร์เซนต์ เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร	๑. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ผู้สอนชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้บุคลากรคิดแก้ไขปัญหาต่อเอง ๒. เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง ผู้สอนต้องทบทวนผลงานความสามารถที่มีอยู่ และกำหนดเป้าหมายในการสอนงานโดยเน้นการพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป ๓. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้สอนจะต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่น และที่ต้องปรับปรุง และจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะต้องเสริมหรือพัฒนา
๒. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัวการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร องค์กรบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ	๑. เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์กรได้อย่างมีความสุข สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างจากองค์กร เดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย และบรรยากาศที่ดีในการทำงานรวมทั้งเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่ ๒. เพื่อช่วยบุคลากรที่กำลังจะปรับตำแหน่งให้เติบโตขึ้นในองค์กร พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ในการทำงานรวมถึงข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย
๓. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้	เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ มี ๓ ลักษณะ ได้แก่ - การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร - การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น - การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่าง ๆ

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๔. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน	เพื่อรับฟังข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้น ของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน มี ๓ รูปแบบ คือ - แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) - แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) - แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving)
๕. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายในระยะเวลาที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรในระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรต่อไป

๓. เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการพัฒนา ๑๐ เปอร์เซนต์ เรียนรู้จากการฝึกอบรม

รูปแบบการเรียนรู้ และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑. การฝึกอบรม ในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลาย กลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน	๑. ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ๒. พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม ๓. เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้ ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเกิดความมั่นใจว่าจะ สามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อ ได้รับการ เลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต ๔. ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรที่มีความโดดเด่น (Talent) หรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor) ที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป
๒. การประชุม/ สัมมนา (Meeting/ Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของ ทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมอง ที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/ สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการ กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุม/ สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน	เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้ จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึง การหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใด หัวข้อหนึ่ง
๓. การให้ทุน การศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียน มีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจาก อาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้าง เครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคล ที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงาน หรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุน จากองค์กร	เพื่อให้บุคลากรได้ใช้เวลาทำงานปกติ หรือนอกเวลา ทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือ เป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงาน ที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

