



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล
สำหรับข้าราชการและบุคลากร
กรมพัฒนาที่ดิน

ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖)



บทสรุปผู้บริหาร

หลักการและความสำคัญ

ตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 258 (ข) กำหนดให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและจัดทำบริการสาธารณะ โดยนัยดังกล่าว ได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมระดับชาติ ซึ่งการกำหนดพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่จำเป็น นับเป็นการพัฒนาที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อให้รัฐบาลของประเทศไทยก้าวไปสู่ความเป็นรัฐบาลดิจิทัล อย่างสอดคล้องกันนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี (ครม.) เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 โดยการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รวมถึงการพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้น ได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดตามแผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งแต่ละส่วนราชการจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผล

กรมพัฒนาที่ดิน จึงได้มีการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรสังกัดกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. 2564 – 2567 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการและบุคลากรในสังกัดกรมพัฒนาที่ดินให้มีความรู้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล



2. เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดกรมพัฒนาที่ดินสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สนับสนุนให้กรมพัฒนาที่ดินเป็นหน่วยงานภาครัฐต้นแบบที่สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล สมัยใหม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ และยุทธศาสตร์ประเทศต่อไป

3. เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดกรมพัฒนาที่ดินในการเปลี่ยนผ่านองค์กร ไปสู่รัฐบาลดิจิทัล และพัฒนาทักษะการใช้งานข้อมูลดิจิทัลในการสนับสนุนนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0”

กระบวนการดำเนินการจัดทำแผน

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลและบุคลากรภาครัฐของกรมพัฒนาที่ดินจะประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ภายใต้อะไร 4 หลักการสำคัญ ได้แก่

1. กระบวนการ Discover คือ การระบุสภาพปัญหาในพื้นที่ในด้านเป้าหมายของการพัฒนาขององค์กร และทรัพยากรขององค์กร

2. กระบวนการ Define คือ การระบุช่องว่างและแนวทางการพัฒนา โดยพยายามที่จะจัดกลุ่มและสร้าง การเชื่อมโยงระหว่างประเด็นและแนวทางการพัฒนาต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย

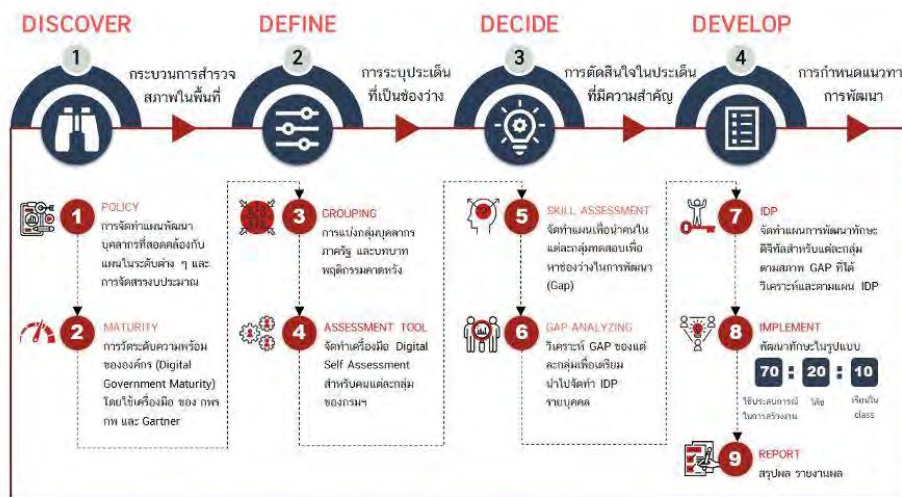
3. กระบวนการ Decide คือ การระบุประเด็นเร่งด่วนและประเด็นสำคัญขององค์กรซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตามลำดับ

4. กระบวนการ Develop คือ การพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของสถานะองค์กร ณ เวลานั้น โดยการพิจารณาถึงความต้องการและความเหมาะสม ตามสถานการณ์เพื่อพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลของ กรมพัฒนาที่ดินที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ

ภายใต้อะไร 4 หลักการนี้ได้มีการแบ่งหลักการและขั้นตอนสำคัญออกเป็น 9 ขั้นตอน ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่เชื่อมโยง ความสอดคล้องในเชิงนโยบาย การประเมินความพร้อมขององค์กรด้านดิจิทัล การพัฒนาและการประเมินความพร้อมของ ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อระบุช่องว่างในเชิงทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ด้านดิจิทัล การพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐรายบุคคล (Individual Development



Plan: IDP) ไปจนถึงขั้นตอนการดำเนินการและการติดตามและประเมินผล โดยการเสริมสร้างทักษะของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดินนั้นอาศัยหลักการเรียนรู้สำคัญแบบ 70:20:10 กล่าวคือ การเรียนรู้จะต้องเป็นในลักษณะรูปแบบของการเรียนรู้ผ่านการดำเนินการจริงควบคู่ไปกับการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนดังปรากฏตามภาพที่ 1 ประกอบด้วย



ภาพที่ 1 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

ในการวางยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินนั้น ได้มีการแบ่งระยะการพัฒนาออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะ Pre-early หรือระยะการวางเป้าหมายและพัฒนาระบบนิเวศเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล 2) ระยะ Early หรือระยะการเปลี่ยนผ่านเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมการทำงานด้านดิจิทัลและทำให้องค์กรมีลักษณะคล่องตัวมากขึ้น 3) ระยะ Developing เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินสามารถทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ได้ และ 4) ระยะ Maturity หรือระยะที่ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินนั้นมีสมรรถนะสูงสามารถใช้งานดิจิทัลเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการสูงสุด ดังนั้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินจึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ด้าน (ดังปรากฏตามภาพที่ 2) ได้แก่



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน



ภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน

1. ยุทธศาสตร์การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของกรมพัฒนาที่ดินอย่างเป็นระบบและสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและผู้รับบริการที่มีความหลากหลาย และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาของประเทศ

2. การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาทักษะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเกิดการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างครอบคลุมตลอดระบบนิเวศขององค์กร (Enterprise Context) ซึ่งครอบคลุมมิติด้านวิถีคิดและวัฒนธรรม นโยบาย โครงสร้างขององค์กร ความพร้อมด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน และข้อมูลและสารสนเทศ โดยคนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา



3. การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถสร้างสรรคงานบริการร่วมกับทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนางานบริการที่ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ และการออกแบบงานบริการที่ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้ามาร่วมออกแบบงานบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

4. การยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สามารถแสดงศักยภาพได้สูงสุด โดยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Intelligent and Data-driven Organization)

5. ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลผู้รับบริการจากกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อพัฒนาทักษะของข้าราชการบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินให้สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และบริหารจัดการข้อมูลเพื่อให้ออกแบบงานบริการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดงานบริการ ทั้งนี้เพื่อให้เส้นทางการเดินทางของผู้รับบริการ (Customer Journey) สามารถนำไปสู่ประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience) ที่ดี

เพื่อให้เห็นภาพรวมของงานบริการของกรมพัฒนาที่ดินและกลุ่มลูกค้าต่าง ๆ ได้มีการจัดทำแผนภาพธุรกิจซึ่งได้มีการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสของกรมพัฒนาที่ดิน โดยใช้เครื่องมือ Business Model Canvas ดังปรากฏตามรูปที่ 3 ซึ่งข้อมูลดังกล่าวดังกล่าวจะช่วยให้เห็นพื้นที่การพัฒนาและการกำหนดเป้าหมายสำคัญ (Priority) ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และงานบริการ



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน

Key Partners  - กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ - ส่วนราชการประจำจังหวัด - ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ - สหกรณ์การเกษตร - เครือข่ายเอกชนในพื้นที่ - สถาบันการบันทึกรัฐ และเอกชน	Key Activities  - การปรับปรุงเว็บไซต์ - งานวิจัย เทคโนโลยีเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - มีเครือข่ายด้านการพัฒนาที่ดิน - องค์กรนักวิชาการที่มีประสบการณ์ และมีความรู้ - ประสิทธิภาพการดำเนินงาน - เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาที่ดิน Key Resources  - งบประมาณแผ่นดิน - กองทุน อื่น ๆ - ทุนทางสังคมในระดับพื้นที่ - วัฒนธรรมองค์กร - นโยบาย - โครงสร้างธุรกิจ - เทคโนโลยี - ข้อมูล และสารสนเทศ	Value proposition  - เป็นผู้ช่วยชาวนาด้านการพัฒนาที่ดินของภาครัฐ - บริการที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ (Inclusiveness)	Customer Relationship  - ข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการของผู้รับบริการ - ข้อมูลบริการและคุณค่าที่ผู้รับบริการได้รับ - ประสิทธิภาพการให้บริการที่นำไปสู่ความพึงพอใจ	Customer Segment  - เกษตรกร - ส่วนราชการ - ภาคเอกชน - นักวิชาการ - ประชาชนทั่วไป
Strength - Service Mind - เป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจนและมีวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุม - มีการกำหนดแผนการที่ครอบคลุมทุกด้าน - มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง - มีการวางอัตราค่าจ้างเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน	- มีจุดให้บริการที่กว้างและครอบคลุม - มีข้อมูลที่หลากหลาย และมีประโยชน์กว่าหน่วยงาน - โครงสร้างพื้นฐานด้าน IT ครอบคลุมในพื้นที่ปฏิบัติงาน - มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและงานบริการที่มีคุณภาพ	- หมดศรัทธา - ลดความถี่ในการปรับปรุงสินค้า และบริการ - บริการลูกค้าด้วยใจ - บริการรวดเร็ว Challenge		
Cost Structure  งบประมาณแผ่นดินสำหรับการดำเนินงานโครงการโดยจัดซื้อวัสดุและครุภัณฑ์	Revenue Stream  การจัดสรรงบประมาณของกรมบัญชีกลาง			

ภาพที่ 3 Business Model Canvas ของกรมพัฒนาที่ดิน

การติดตามและประเมินผล

เนื่องจากในแนวทางการพัฒนาขององค์กรมุ่งที่จะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น กระบวนการการให้ข้อคิดเห็น (Feedback) จึงเป็นมิติที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น รูปแบบและวิธีการติดตามประเมินผลจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสม โดยหัวใจสำคัญของการติดตามและประเมินผลองค์กรในลักษณะนี้ การพิจารณาผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง (Iterative Result-oriented Methodology) เป็นวิธีการสำคัญ เพื่อปรับเปลี่ยนจากรูปแบบการติดตามและประเมินผลแบบดั้งเดิม (Traditional Evaluation) ไปสู่การติดตามที่มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารจะกำหนดทิศทางและประเด็นสำคัญ และในแต่ละทีมดำเนินการจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เพิ่มเติมแทนที่เป้าหมายรายบุคคลและมีกระบวนการทบทวนและให้ข้อคิดเห็นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการหรือผลิตภัณฑ์ ตลอดจนถึงการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินการ



คำนำ

การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากวิธีการทำงานแบบดั้งเดิม ซึ่งบุคลากรนับเป็นฟันเฟืองสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรเป็นการพัฒนาที่อาศัยการดึงเอาทักษะความสามารถของบุคลากรมาประยุกต์ใช้กับเครื่องมือทางดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างสูงสุด

กรมพัฒนาที่ดินได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลขึ้น เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินมีความพร้อมทางด้านทักษะด้านดิจิทัลรองรับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล มีทักษะที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดิจิทัลจนเกิดความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล กระบวนการการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ และเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 การแบ่งส่วนราชการของกรมพัฒนาที่ดิน	4
1.4 อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน	7
บทที่ 2 วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	14
2.1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	14
2.2 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	15
บทที่ 3 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร	18
3.1 การจัดทำแผนพัฒนาบุคคลที่สอดคล้องกับแผนในระดับต่าง ๆ	19
3.2 การวัดระดับความพร้อมขององค์กร (Digital Government Maturity)	38
3.3 การแบ่งกลุ่มบุคลากรภาครัฐและบทบาทพฤติกรรมคาดหวัง	48
3.4 กรอบในการจัดทำเครื่องมือการประเมินความพร้อมด้านบุคลากร	60
3.5 แผนการในการประเมิน (Assessment Plan)	63
3.6 การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงทักษะของกลุ่มบุคลากร	67
3.7 การจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล	73



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
3.8 การพัฒนาทักษะในรูปแบบ 70 : 20 : 10	88
3.9 การสรุปและรายงานผล	97
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์	105
4.1 ภาพรวมการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนามูลฐานด้านดิจิทัล	105
4.2. การวิเคราะห์ข้อมูลกรมพัฒนาที่ดินเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์	108
4.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนและสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis	126
4.4 การเชื่อมโยงจุดแข็งจุดอ่อนกับธุรกิจองค์กรโดยเครื่องมือ Business Model Canvas	135
บทที่ 5 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามูลฐานประจำปีงบประมาณ 2561 – 2563	141
5.1 ทิศทางการพัฒนาของกรมพัฒนาที่ดิน	141
5.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะดิจิทัลข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน	144
5.3 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร	156
บทที่ 6 แผนงานและโครงการสำคัญภายใต้แผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร	163
ของกรมพัฒนาที่ดิน	
6.1 ตารางสรุปแผนงานและโครงการสำคัญภายใต้แผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน	163



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 7 หลักสูตร	192
7.1 เกริ่นนำ	192
7.2 หลักสูตร	192
บทที่ 8 การติดตามและประเมินผล	210
8.1 หลักการติดตามและประเมินผล	210
8.2 วิธีการประเมินผลรายโครงการ	218
ภาคผนวก	
บรรณานุกรม	



1. บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การยกระดับศักยภาพและทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาและขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและบริการภาครัฐในทุกมิติ ตามนัยของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 258 (ข) ที่กำหนดให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน รวมทั้งกำหนดให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลสำหรับการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน นอกเหนือจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแล้ว การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลยังถูกกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ของนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้กำหนดให้มีการ “พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล” ไว้อย่างชัดเจน

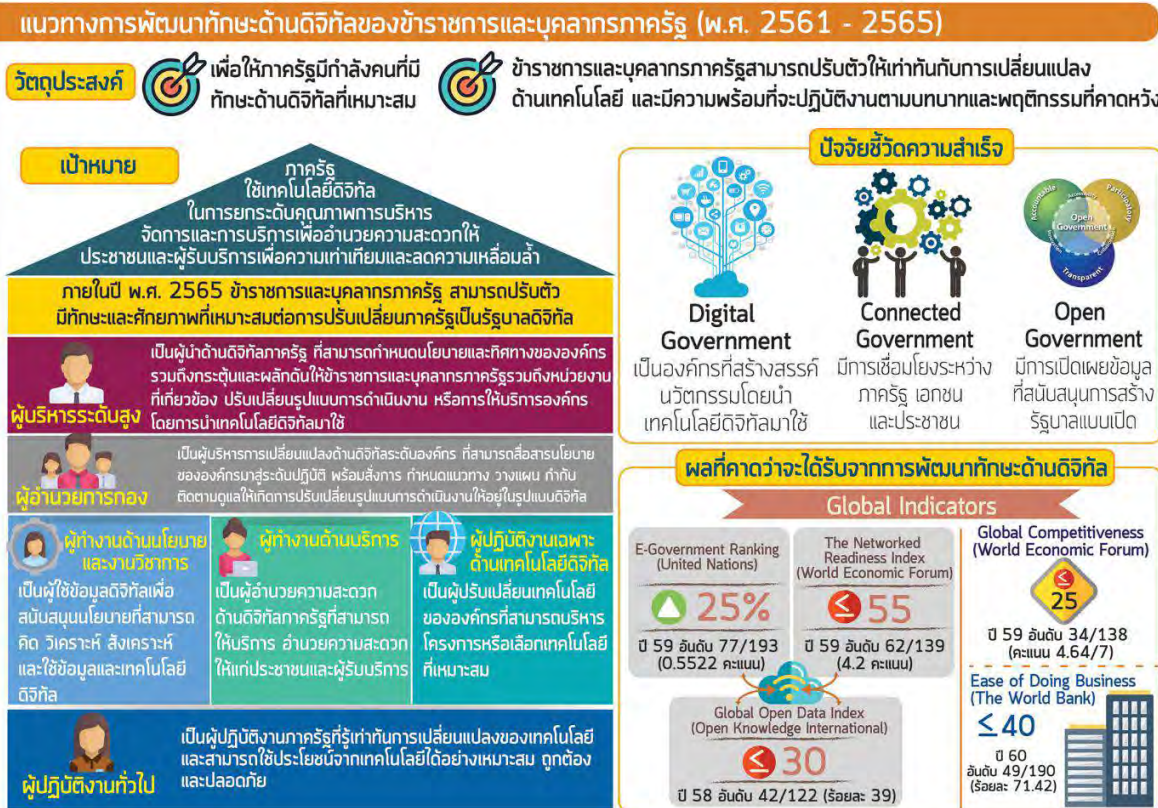


ภาพที่ 1.1 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



ประกอบกับเมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2560 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ “แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล” ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)¹ เสนอ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ เพื่อให้ข้าราชการและส่วนราชการมีกรอบการดำเนินงานเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ที่จะส่งเสริมสนับสนุนการให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน และในการพัฒนางานภาครัฐและสนับสนุน “การปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล” ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ฯ ข้างต้น จะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังคนภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะช่วยให้ทุกส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เร่งดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงานที่จะสามารถไปปรับใช้ในการพัฒนาและเสริมสร้างกำลังคนในสังกัดที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานราชการได้จริงต่อไป

¹ หนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร 0505/32043 เรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ลงวันที่ 29 กันยายน 2560



ภาพที่ 1.2 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น กรมพัฒนาที่ดินจึงเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลขึ้น เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินมีความพร้อมทางด้านทักษะด้านดิจิทัลรองรับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล มีทักษะที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดิจิทัลจนเกิดความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล กระบวนการการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ และเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน



1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการและบุคลากรในสังกัดกรมพัฒนาที่ดินให้มีความรู้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล
2. เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดกรมพัฒนาที่ดินสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะส่งผลให้กรมพัฒนาที่ดินเป็นหน่วยงานภาครัฐต้นแบบที่สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล สมัยใหม่ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการและยุทธศาสตร์ประเทศต่อไป
3. เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดกรมพัฒนาที่ดินในการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่รัฐบาลดิจิทัล และพัฒนาทักษะการใช้งานข้อมูลดิจิทัลในการสนับสนุนนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0”

1.3 การแบ่งส่วนราชการของกรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดินมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) หน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 15 กลุ่ม/ศูนย์ปฏิบัติการ/สำนัก/กอง และ 2) หน่วยงานส่วนภูมิภาค จำนวน 12 สำนักงาน โดยหน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 3 กลุ่ม/ศูนย์ปฏิบัติการ เป็นส่วนงานสนับสนุนขึ้นตรงกับอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ดังแสดงตามภาพที่ 1.3



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน



ภาพที่ 1.3 การแบ่งส่วนราชการของกรมพัฒนาที่ดิน
ที่มา: กรมพัฒนาที่ดิน



จากภาพที่ 1.3 จะเห็นได้ว่า กรมพัฒนาที่ดินมีกำลังอยู่ใน 2 ส่วน กล่าวคือ 1) หน่วยงานส่วนกลาง ที่มีจำนวน 15 หน่วยงาน และ 2) หน่วยงานส่วนภูมิภาค ที่มีจำนวน 12 หน่วยงาน ดังนั้น ในการวางแผนเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรของกรมที่ดิน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินทั้ง 2 ส่วน ที่ต้องเชื่อมโยงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้สอดคล้องและสนับสนุนภารกิจหลักของกรมพัฒนาที่ดินตามโครงสร้างของหน่วยงานข้างต้น โดยจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลโดยให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกรมที่ดิน

แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรสังกัดกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. 2564 – 2567 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนผ่านเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามนโยบายรัฐบาล ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (พ.ศ. 2561 – 2565) แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. 2561 – 2565) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ของกรมพัฒนาที่ดิน (พ.ศ. 2560 – 2564) โดยมุ่งหวังให้ได้แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจนในการดำเนินงานพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร เพิ่มเติมความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ยกกระตือรือร้นบริหารจัดการเพื่อการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดินต่อไป



1.4 อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวดที่ 2 มาตรา 45² ได้กำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง กรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร
2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ
3. ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตามที่ ก.พ. กำหนดเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น
4. ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ทั้งนี้ ตามที่ ก.พ. กำหนด

นอกจากตำแหน่งข้าราชการที่เป็นส่วนขับเคลื่อนการพัฒนาของกรมพัฒนาที่ดิน ยังมีบุคลากรประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานราชการ (ทดแทนตำแหน่งข้าราชการ) ที่เป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนเช่นกัน โดยมีอัตรากำลังคนดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.1 จำนวนอัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน

ประเภทบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน	จำนวน (คน)
ข้าราชการ	1,428
ลูกจ้างประจำ	475
พนักงานราชการ	1,329

² สำนักงาน ก.พ., พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก วันที่ 25 มกราคม 2551, หน้า 1-51

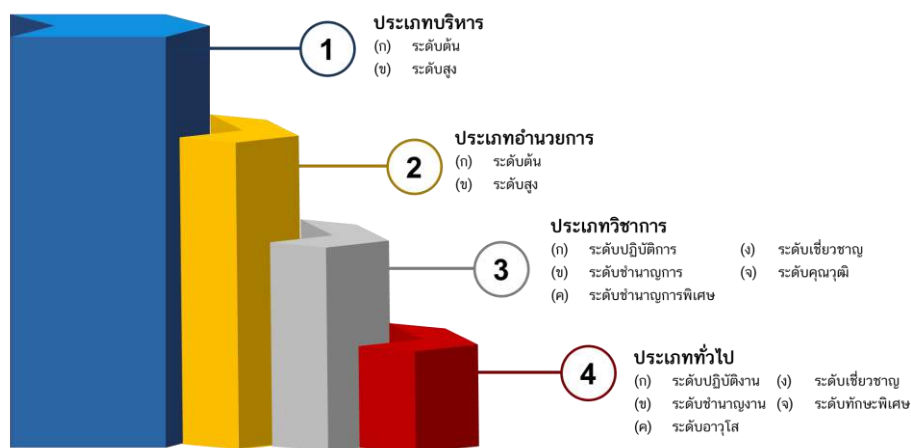


ประเภทบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน	จำนวน (คน)
พนักงานราชการ (ทดแทนตำแหน่งข้าราชการ)	2
รวม	3,242

ที่มา: อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2563

จากข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงอัตรากำลังของกรมพัฒนาที่ดินที่รวมบุคลากรในทุกประเภท โดยกรมพัฒนาที่ดินมีอัตรากำลังในกลุ่มข้าราชการมากที่สุด จำนวน 1,428 คน รองลงมาเป็นกลุ่มพนักงานราชการคิดเป็นจำนวน 1,329 คน กลุ่มลูกจ้างประจำ จำนวน 475 คน และกลุ่มพนักงานราชการ (ทดแทนตำแหน่งข้าราชการ) 2 คน ตามลำดับ

ในส่วนถัดไปจะเป็นการวิเคราะห์กลุ่มบุคลากรข้าราชการ เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างของการบริหารงานของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งสัดส่วนของข้าราชการในประเภทตำแหน่งต่าง ๆ ปรากฏดังภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

ที่มา: พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551



ตารางที่ 1.2 อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดินกลุ่มข้าราชการ แบ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ประเภท	จำนวน (คน)
บริหาร	4
อำนวยการ	24
วิชาการ	984
ทั่วไป	416
รวม	1,428

ที่มา : อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2563



ภาพที่ 1.5 อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน



จากภาพที่ 1.5 พบว่า สัดส่วนอัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน มากที่สุด คือ ประเภทวิชาการ จำนวน 984 คน คิดเป็นร้อยละ 68.91 รองลงมา คือ ประเภททั่วไป จำนวน 416 คน คิดเป็นร้อยละ 29.13 ลำดับที่สาม คือ ประเภทอำนวยการ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 1.68 และลำดับสุดท้าย คือ ประเภทบริหาร จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.28 ตามลำดับ

เรื่อง Generation เป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการทำงานอย่างมาก เหตุเกิดจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตั้งแต่ระบบการศึกษา ลักษณะการทำงาน ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยี ลักษณะของกลุ่มของในแต่ละ Generation³ ดังนี้

1. กลุ่ม Baby Boomer เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 – 2506 หรือในยุคสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ในยุคนี้ เป็นยุคหลังสงครามที่ประชาชนต้องดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด พอกลับเข้ามาทำงานต้องพบเจอกับสภาวะการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 3 ที่เน้นการนำเทคโนโลยีประเภทเครื่องจักรที่ค่อนข้างสำเร็จรูปเข้ามาทำงานแทนมนุษย์ คนกลุ่ม Baby Boomer ที่อยู่ในช่วงวัยทำงาน ณ ตอนนั้น จึงจำเป็นต้องทำงานหนักเรียกได้ว่ามีชีวิตเพื่อการทำงาน ทำให้มีนิสัยเคารพกฎเกณฑ์ กติกา และทุ่มเทให้กับการทำงาน และมีความรักในองค์กรของตัวเองอย่างมาก ปัจจุบันคนกลุ่ม Baby Boomer คือ กลุ่มคนอายุประมาณ 50 ปี ขึ้นไป ซึ่งผู้บริหารในหลายองค์กร จะอยู่ในกลุ่ม Baby Boomer

2. กลุ่ม Generation X เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2506 – 2523 เป็นกลุ่มคนในช่วงโลกกำลังพัฒนาเริ่มต้น ไม่ว่าจะเป็นระบบการศึกษา ระบบการสาธารณสุข แต่ละครอบครัวจะเน้นให้ลูกหลานได้เรียนหนังสือเพื่ออนาคต ถ้ามองย้อนกลับไปในอดีต สมัยนั้นส่วนใหญ่จะเน้นให้ลูกหลานทำงานกลุ่มราชการและรัฐวิสาหกิจ มากกว่าการทำงานกับเอกชน อาจจะมีบางคนที่ตัดสินใจเปิดกิจการตัวเอง เป็นยุคแห่งการสร้างเนื้อสร้างตัวเพื่อสร้างรากฐานให้คนรุ่นต่อมา

3. กลุ่ม Generation Y เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2538 เป็นคนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นกับความพร้อมที่พ่อแม่ได้สร้างเอาไว้ให้แล้ว บางครอบครัวไม่จำเป็นต้องต่อสู้ดิ้นรนมากนัก แต่ก็ถือว่าเป็นยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การพัฒนาของโทรศัพท์มือถือเกิดขึ้นในยุคนี้ ทำให้เกิดค่านิยมที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับรุ่นก่อนหน้านี้ ชอบอะไรที่รวดเร็ว ส่งผลให้เมื่อเข้าสู่วัยทำงาน จะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความรักองค์กรน้อยกว่ารุ่นพ่อแม่ แต่มีความรักในตัวเอง ชอบทำงานที่มีค่าและท้าทาย ที่มาพร้อมกับผลประโยชน์ที่เหมาะสม ในช่วงหลัง คนในวัยนี้จะเริ่มสนใจทำธุรกิจเอง

³ Lynn Schofield Clark. “Digital Media and Generation Gap” Information, Communication and Society Vol. 12, No. 3, April 2009, pp. 388 –407.



มากกว่าการทำงานกับองค์กร โดยเฉพาะ การทำ Startup แม้ว่าจะยังไม่มีประสบการณ์ทำงานมาก่อนเลยก็ตาม ด้วยสาเหตุที่ว่า คนกลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับการมีพ่อแม่คอยสนับสนุน ทำให้มีความกล้าในการลองผิดลองถูก และพร้อมจะล้มได้บ้าง เพื่อเรียนรู้ที่จะเติบโตให้ได้

4. กลุ่ม Generation Z เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2539 ขึ้นไป เป็นคนรุ่นใหม่ในยุคปัจจุบัน นับตั้งแต่เด็กจนกระทั่งเด็กที่กำลังจะสำเร็จการศึกษา คนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เติบโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีมากกว่า Generation Y เพราะเทียบกันแล้ว ใน Generation Y ยังเป็นยุคที่เทคโนโลยียังพัฒนาได้ไม่เร็วเท่าทุกวันนี้ แต่เด็ก Generation Z เกิดมาพร้อม Tablet, Computer รู้จัก AI ตั้งแต่ยังเรียนไม่จบ และเคยชินกับเทคโนโลยีมากกว่าผู้ใหญ่ บางคนเสียอีก ทำให้เด็กกลุ่มนี้ค่อนข้างมีความพร้อมต่อการใช้เทคโนโลยี แต่ในขณะเดียวกันก็จะมีนิสัยไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ เกิดจากการที่มี Internet ที่ทำให้ศึกษาความรู้ได้ตลอดเวลา การที่มีใครมาสั่งสอนจะเกิดคำถามในใจว่าจริงหรือไม่ และถ้าหากไม่จริง คนที่สอนนั้นก็เสียความน่าเชื่อถือในสายตาของคนกลุ่มนี้ไป อีกมุมหนึ่ง เมื่อเขาเกิดมาพร้อมเทคโนโลยีที่มีทั้งด้านดีและด้านลบ ในด้านดี คือ เกิดความสะดวกสบายในชีวิต ด้านลบ คือ มีความละเอียดรอบคอบน้อยลง สังเกตได้จากการแสดงความคิดเห็นลงโซเชียลมีเดียออนไลน์ ที่มีนักเลงคีย์บอร์ดมากมายที่พิมพ์ไปโดยไม่ทันได้นึกคิด

ตารางที่ 1.3 ข้อมูลช่วงอายุตาม Generation ของกรมพัฒนาที่ดิน

กลุ่มเจนเนอเรชั่น	ช่วงอายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กลุ่ม Baby Boomer	อายุ 55 ปีขึ้นไป	258	18.07
กลุ่ม Generation X	อายุ 40 - 54 ปี	646	45.24
กลุ่ม Generation Y	อายุ 25 - 39 ปี	517	36.20
กลุ่ม Generation Z	อายุต่ำกว่า 24 ปี	7	0.49

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน



จะเห็นได้ว่ากรมพัฒนาที่ดินมีบุคลากรที่มี Generation ที่หลากหลาย เริ่มจากการมีผู้บริหารของกรมพัฒนาที่ดินส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มคนที่เป็น Baby Boomer จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 18.07 ทำให้กฎเกณฑ์ในการทำงานส่วนใหญ่หรือบางส่วนถูกเขียนขึ้นมาก่อนหน้ายุคสมัยดิจิทัลจะเข้ามาพลิกผัน (Disrupt) ระบบการทำงาน เช่น การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบใช้งานสำเร็จรูป ทั้ง ๆ ที่ การทำโครงการ Big Data คือ การนำข้อมูล (Data) ต่อยอด แต่หากไม่เข้าใจข้อมูลมาก่อน แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าระบบไหนที่เหมาะสมต่อการใช้งาน อีกทั้งในปัจจุบัน พบว่าจะเน้นการพัฒนาระบบที่มีการออกแบบมาตามความต้องการของผู้ใช้มากกว่าระบบสำเร็จรูป ซึ่งอาจต้องมีการทบทวนระบบการจัดซื้อเสียใหม่เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาระบบ เป็นต้น แนวทางการแก้ปัญหา คือ จะต้องเริ่มจากการสร้างความเข้าใจ สร้างความสามัคคีในการทำงาน ซึ่งปัญหาของกลุ่ม Baby Boomer คือ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากคนกลุ่มนี้ เติบโตโดยที่ยังไม่มีการเรียนการสอนด้านเทคโนโลยีมากนัก ทำให้ต้องใช้เวลาในการศึกษาเทคโนโลยีมากกว่าคนรุ่นหลัง แต่นั่นไม่ได้หมายความว่า คนกลุ่ม Baby Boomer จะไม่สามารถศึกษาได้ อีกทั้ง สิ่งที่กลุ่ม Baby Boomer มีมากกว่าคนรุ่นอื่น คือ ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาจากการทำงานจริง และที่สำคัญที่สุดหลายคนเป็นผู้บริหาร จึงมีหน้าที่ในการบริหาร และกำหนดทิศทางขององค์กร

ต่อมา คือ กลุ่ม Generation X ของกรมพัฒนาที่ดินมีคนที่อยู่ในช่วงนี้ จำนวน 646 คน คิดเป็นร้อยละ 45.24 ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มากที่สุดของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งหลายคนในกลุ่มช่วงวัยนี้ก็เป็นผู้บริหารเช่นกัน และอีกหลายคนที่มีตำแหน่งงานค่อนข้างสูง การแก้ไขปัญหาด้านความต่างของช่วงวัยในกลุ่มนี้ คือ การสื่อสารสองทาง โดยการเปิดใจยอมรับฟังข้อเสนอแนะของทีมงาน เพื่อเก็บเป็นการวางนโยบายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมมากขึ้น และด้วยความอาวุโสนี้อาจต้องเป็นผู้ทำหน้าที่สอน (Coach) ในการทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล เพราะถือว่า เป็นกลุ่มคนที่มีประสบการณ์หน้างานมากกว่าใคร

กลุ่ม Generation Y ของกรมพัฒนาที่ดินมีคนที่อยู่ในช่วงนี้ จำนวน 517 คน คิดเป็นร้อยละ 36.20 ลักษณะของคนกลุ่ม Generation นี้เป็นกลุ่มที่ไฟแรง ไม่มีปัญหาด้านความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล แต่ด้วยบุคลิกความเป็นตัวตนค่อนข้างสูง จนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากใคร ในความเป็นจริงแล้ว ทุกโครงการจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน



และกลุ่ม Generation Z ของกรมพัฒนาที่ดินที่มีอายุในช่วงนี้ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 0.49 ลักษณะของคนกลุ่ม Generation เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ สำเร็จการศึกษาไม่นาน ทำให้มีความรู้ที่ใหม่ที่กลุ่ม Generation อื่น-อาจไม่ได้มีโอกาสเรียนมาตั้งแต่พื้นฐาน และด้วยการเติบโตมาท่ามกลางการพัฒนาเทคโนโลยี ทำให้คนกลุ่มนี้ชอบความรวดเร็ว แต่ขาดความรอบคอบ ถ้าได้คนแนะนำที่ดีจะช่วยเหลือยกระดับศักยภาพและมีการพัฒนาไปได้ไกล แต่หากไม่เข้าใจกันคนกลุ่มนี้ก็จะพร้อมลาจากองค์กรได้ทันทีเช่นกัน



2. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

การยกระดับศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลมีความสำคัญต่อหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาทักษะบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาในบทที่ 1 ได้นั้น องค์กรควรมีการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลขึ้น เสมือนเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลแก่บุคลากรในกรมพัฒนาที่ดิน องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรที่ตั้งไว้ จากนั้นจะกล่าวถึงหลักการของกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาภายใต้การวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด 4Ds Development Model

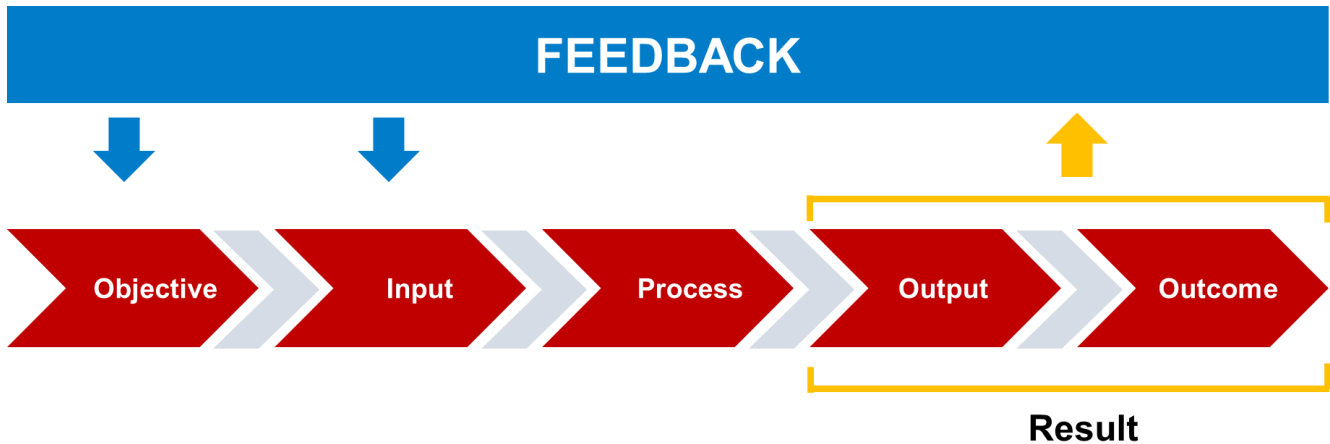
2.1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

1. เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินที่สามารถตอบสนองต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ / แผนปฏิบัติราชการประจำปี (Action Plan) ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน
3. เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำค่าของงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน



2.2 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

การออกแบบกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินได้อ้างอิงการออกแบบจากตามแนวคิดเชิงระบบ (Logical Framework) แสดงดังภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 2.1 แนวคิดเชิงระบบ (Logical Framework)

1. วัตถุประสงค์ (Objective) จำนวน 3 ประเด็น ที่จะเป็ความมุ่งหวังของการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่กรมพัฒนาที่ดิน ได้แก่

1.1 เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการและบุคลากรในสังกัดกรมพัฒนาที่ดินให้มีความรู้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

1.2 เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดกรมพัฒนาที่ดินสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะส่งผลให้กรมพัฒนาที่ดินเป็นหน่วยงานภาครัฐต้นแบบที่สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ และยุทธศาสตร์ประเทศต่อไป

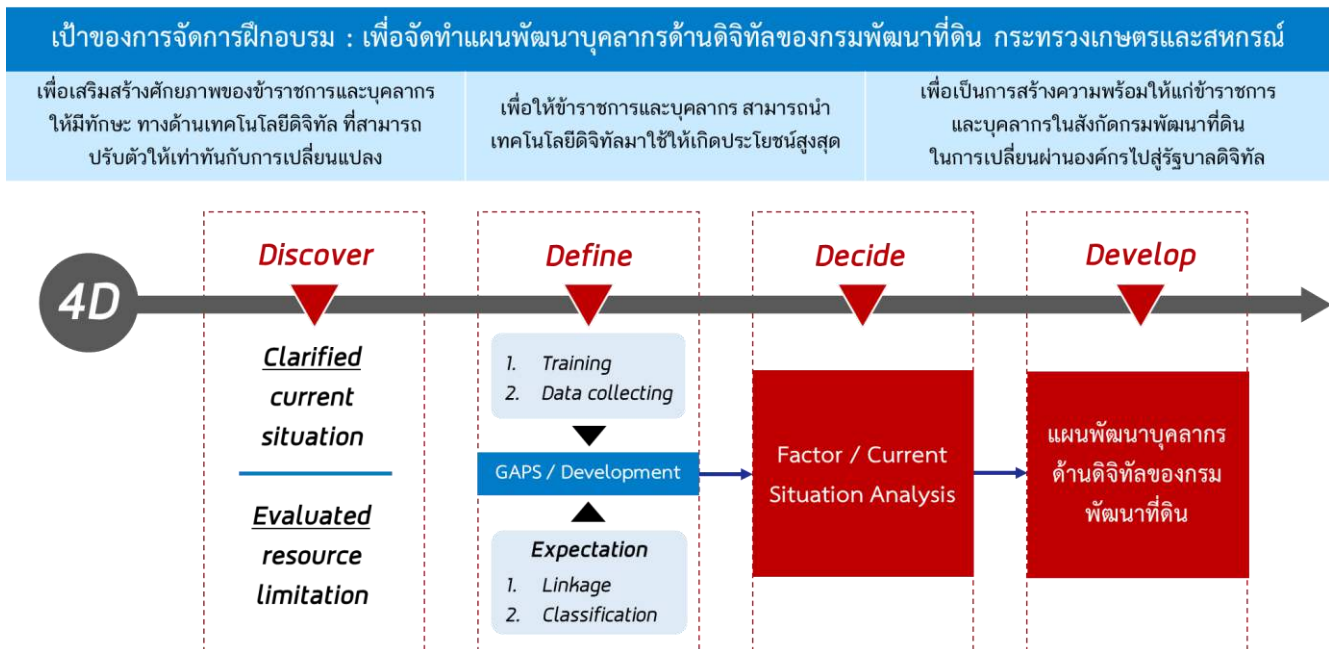
1.3 เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดกรมพัฒนาที่ดินในการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่รัฐบาลดิจิทัล และพัฒนาทักษะการใช้งานข้อมูลดิจิทัลในการสนับสนุนนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0”



2. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การดำเนินการวิเคราะห์บริบทและข้อท้าทายของการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย ตลอดจนเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ชาติกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และแผนพัฒนาบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. ขั้นตอน (Process) คือ การดำเนินการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด 4Ds Development Model เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางและวิธีการพัฒนาจะมีความเหมาะสมและทำให้เกิดการพัฒนาได้จริงโดยมีกระบวนการและแนวคิด ดังนี้

กรอบการดำเนินงาน “ขั้นตอนทั้ง 4 (4D)” ในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ



ภาพที่ 2.2 กรอบการดำเนินงาน “ขั้นตอน 4 (4D)” ในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของกรมพัฒนาที่ดิน”

ที่มา: บริษัท ดีเอ็กซ์ คอนซัลติ้ง จำกัด

3.1 Discover คือ การทำความเข้าใจกับสภาพการที่เป็นอยู่เดิม ไม่เพียงแต่ในมิติของเป้าหมายของการพัฒนาเท่านั้น หากแต่รวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรอีกด้วย ซึ่งจะเป็นการนำทางไปสู่ขั้นตอนต่อไป

3.2 Define คือ การระบุช่องว่างและแนวทางการพัฒนา โดยพยายามที่จะจัดกลุ่มและการสร้างการเชื่อมโยง ระหว่างประเด็นและแนวทางการพัฒนาต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย โดยแนวคิดนี้จะทำให้เข้าใจปัญหาสำคัญขององค์กรซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา



3.3 Decide คือ การระบุประเด็นเร่งด่วนและประเด็นสำคัญขององค์กรซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตามลำดับ

3.4 Develop คือ การพัฒนาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับสถานะขององค์กรปัจจุบัน และปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้อง นำแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน

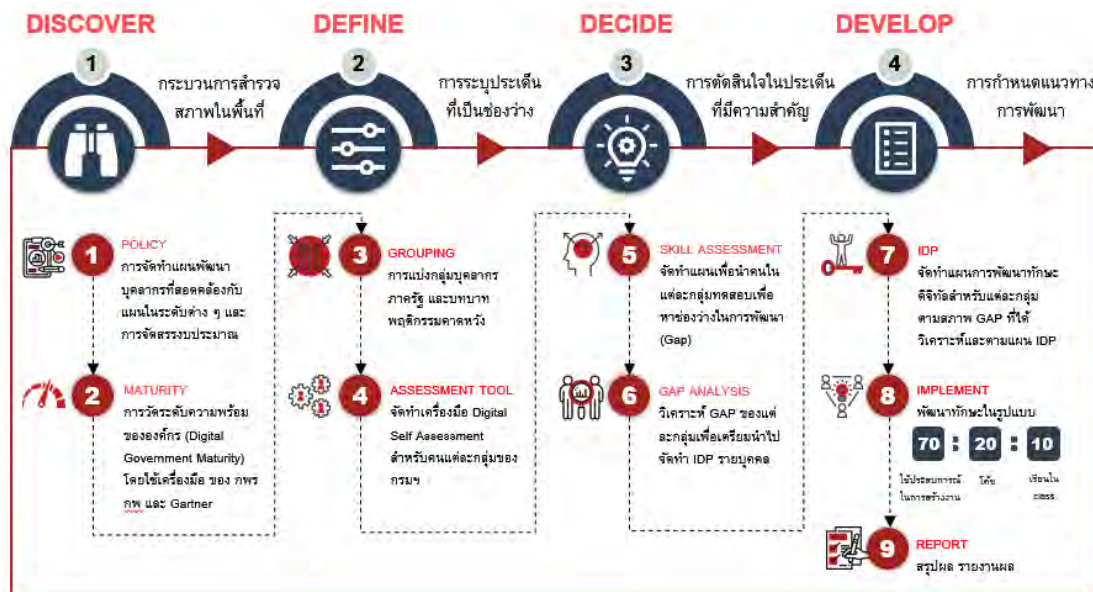
4. ผลผลิต (Output) เมื่อได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 3 เรียบร้อยแล้ว จะได้ออกมาเป็นแผนยุทธศาสตร์หลักสูตรทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมกับข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินในแต่ละระดับ พร้อมงบประมาณและมีการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

5. ผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน คือ ช่วยสนับสนุนให้กรมพัฒนาที่ดินเป็นองค์กรภาครัฐที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และพัฒนาทักษะการใช้งานข้อมูลดิจิทัลในการสนับสนุนนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0”



3. กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

หลักการของกระบวนการจัดทำแผนได้มีการกล่าวไว้ในบทที่ 2 สำหรับบทนี้จะกล่าวถึงกรอบแนวคิดของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลภายใต้กรอบแนวคิด ซึ่งได้มีขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้ 9 ขั้นตอน โดยเริ่มจากการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนระดับต่าง ๆ การวัดระดับความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร การแบ่งกลุ่มบุคลากรภาครัฐ กรอบการจัดทำเครื่องมือการประเมินทักษะด้านดิจิทัล (Digital Self-Assessment) การประเมินทักษะของบุคลากร การวิเคราะห์ช่องว่างในเชิงทักษะนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล การนำไปสู่การปฏิบัติ และสุดท้ายจะเป็นขั้นตอนของการสรุปผลและรายงานผลการพัฒนาทักษะของบุคลากร โดยเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับกรอบแนวคิด 4D ที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ ในครั้งนี้ ผลลัพธ์แต่ละขั้นตอนจะถูกแสดงไว้ ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัล



3.1 การจัดทำแผนพัฒนาบุคคลที่สอดคล้องกับแผนในระดับต่าง ๆ

การจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรนั้น จำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จึงจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจในประเด็นของแต่ละแผนที่เกี่ยวข้อง และภาพรวมของระบบราชการ จากนั้นจะทำความเข้าใจบริบทของแต่ละแผนผ่านการถ่ายทอดแผนระดับต่าง ๆ

3.1.1 บริบทและข้อท้าทายของการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย

สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริบทภายนอกทำให้สถานการณ์ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เจ็อนโซดังกล่าวทำให้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อาทิ การปรากฏของเทคโนโลยีพลิกผัน (Disruptive Technology) ความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งไม่ได้มุ่งหวังเพียงสินค้าที่มีราคาถูก หากแต่ต้องตอบสนองมิติด้านความยั่งยืน (Sustainability) เจ็อนโซของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ยังส่งผลให้ภาคราชการต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือ สศช.⁴ ได้วิเคราะห์ให้เห็นว่าภาครัฐของไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาน้อยที่สุด 5 ด้าน ได้แก่

1. รัฐบาลและภาครัฐต้องมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (More Productive) กล่าวคือ ส่วนราชการ จำเป็นต้องมีการปรับโฉมองค์กร แนวทางการให้บริการ และกระบวนการ ซึ่งต้องอาศัยทั้งการปรับปรุงในเชิงโครงสร้าง และสมรรถนะของผู้บริหารองค์กร
2. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาล หน่วยงานภาครัฐ และประชาชนผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไป คือ การบริการภาครัฐนั้นจำเป็นต้องพิจารณาความต้องการของผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และสามารถดำเนินการตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ

⁴ สศช. (2561) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน. ใน ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ตอนที่ 24 ก. เมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561. (ออนไลน์) สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/RF_Plan02.pdf

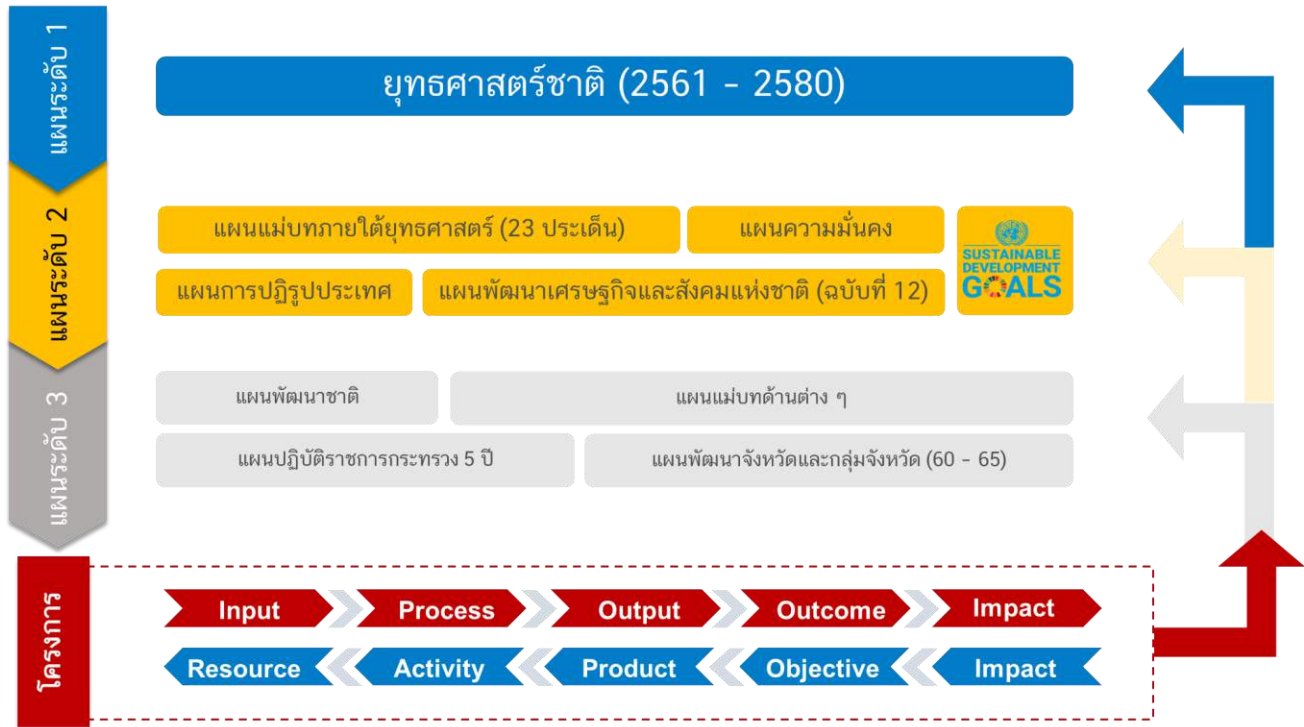


3. ขอบเขตงานของภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเนื่องจากลักษณะของภารกิจและความซับซ้อนของสภาพปัญหาที่มีลักษณะซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การให้บริการของภาครัฐจำเป็นต้องมีลักษณะที่ข้ามองค์กร (Inter-organization) เพื่อสร้างระบบงานที่มีความเชื่อมโยงกัน (Shared Service)

4. ข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data and Analytics) มีบทบาทมากขึ้นต่อการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งทำให้ผู้บริหารและปฏิบัติในองค์กรภาครัฐต้องมีทัศนคติแบบใหม่ที่เข้าใจการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ตลอดจนมีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมและเพียงพอ

5. ภาครัฐต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อดึงผู้ที่มีความรู้ความสามารถในตลาดแรงงาน อันนำมาซึ่งการที่ภาครัฐจำเป็นต้องวางแผนในการบริหารจัดการบุคลากรทั้งในแง่การสืบทอดตำแหน่ง และการดึงดูดผู้มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในภาครัฐได้ในอนาคต

เพื่อให้ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันกับจังหวะของการเปลี่ยนแปลง ประเทศไทยจึงได้มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาประเทศ ได้แก่ นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนการพัฒนาประเทศ อันได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งจะเป็นแบบพิมพ์เขียวในการพัฒนาภาครัฐ และแผนในระดับรองซึ่งจะกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจะได้นำเสนอในส่วนต่อไป



ภาพที่ 3.2 ผังความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์แต่ละระดับ

3.1.2 เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ชาติกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

1. นโยบายไทยแลนด์ 4.0

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งต้องการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าหรือนวัตกรรม (Value-based Economy) เพื่อให้ประเทศไทยก้าวหน้าประเทศพัฒนาแล้วและเชื่อมโยงกับภูมิภาคอาเซียน⁵ เพื่อให้ประเทศไทยไปถึงเป้าหมายดังกล่าว ระบบราชการเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนควบคู่ไปกับภาคส่วนอื่น ๆ ซึ่งระบบราชการจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และระบบราชการเผชิญความท้าทายที่หลากหลาย เช่น การบูรณาการการดำเนินการร่วมกัน การลดความซ้ำซ้อนในเชิงภารกิจ การพัฒนาและขับเคลื่อนให้ภาครัฐขับเคลื่อนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นองค์รวมได้

⁵ นายสุรพงษ์ สิกขาบัณฑิต (ม.ป.ป.) นโยบายประเทศไทย 4.0 : โอกาส อุปสรรค และผลประโยชน์ของไทยในภูมิภาคอาเซียน (Online) สืบค้นจาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/article/article_20180302145352.pdf



และการใช้เทคโนโลยีในการปรับสมดุลระหว่างความมีประสิทธิภาพและความโปร่งใส ดังนั้น ระบบราชการ 4.0 จึงเป็นระบบราชการซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดย

“ต้องปรับตัวให้สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ จึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัว เพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพลิกโฉมระบบราชการสู่ Government 4.0”⁶



ภาพที่ 3.3 ความเชื่อมโยงของแผนในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลแก่ข้าราชการฯ

⁶ สำนักงาน ก.พ. (2560) ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0. (Online) สืบค้นจาก

https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/4_rabbraachkaaraithyainbribthaithyaelnd-4-0.pdf



2. ยุทธศาสตร์ชาติ

รัฐธรรมนูญไทยฉบับ พ.ศ. 2560 ในหมวดที่ 6 ว่าด้วยแนวนโยบายแห่งรัฐมาตราที่ 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนในระดับต่าง ๆ ให้เกิดความสอดคล้องกัน โดยนัยตามรัฐธรรมนูญ ประเทศไทยมีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศโดยกำหนดให้ประเทศไทยมีความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายดังกล่าว ยุทธศาสตร์ชาติจึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยความเชื่อมโยงของแผนที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติดังปรากฏตามภาพที่ 3.3

ในมิติด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนั้น ยุทธศาสตร์หลักที่เกี่ยวข้อง คือ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวครอบคลุมทั้งมิติการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อให้การให้บริการประชาชนสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น สามารถเชื่อมโยงในทุกพื้นที่ทุกภารกิจ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงควรมีการพัฒนาทักษะและสมรรถนะเพิ่มเติม และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสมต่อการทำงานเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์ โดยยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายและตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ตามตารางที่ 3.1



ตารางที่ 3.1 เป้าหมายและตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ชาติ

ลำดับ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
1	ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส	ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ
2	ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐ
3	ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดจากทุจริต และประพฤติมิชอบ	ระดับความโปร่งใส การทุจริต ประพฤติมิชอบ
4	ความเสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ	ความเสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม

ที่มา : ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580, หน้า 56

อย่างไรก็ตาม ยุทธศาสตร์ชาตินั้นเป็นการบอกเพียงหลักการ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายไว้เท่านั้น พ.ร.บ. การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้เมื่อมีการประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ ให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติในแต่ละด้านจัดทำแผนแม่บทที่สอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศ และแผนอื่น ๆ ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยแผนเหล่านี้จะเป็นกลไกสำคัญในการให้รายละเอียด เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดทำแผนในระดับกระทรวงให้สอดคล้องกับแผนแม่บทดังกล่าว โดยจะได้นำเสนอแผนในระดับรองต่อไป

3.1.3 แผนและเป้าหมายตามแผนในลำดับรอง

ดังที่ได้นำเสนอให้เห็นก่อนหน้านี้ว่า ประเทศไทยมีการวางแผนการพัฒนาประเทศผ่านยุทธศาสตร์ชาติ หรือกล่าวโดยจำเพาะเจาะจง คือ การพัฒนาระบบราชการ โดยมีแผนในลำดับรองเป็นกลไกสำคัญในการให้รายละเอียด ซึ่งแผนดังกล่าวประกอบด้วย แผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้



1. แผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ ได้แก่ แผนในประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐผ่านการปรับกระบวนการให้เป็นรูปแบบดิจิทัล การสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายเป็นไปตามหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ในทุกระดับทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูลมากขึ้น ตลอดจนการดึงดูด การรักษา และพัฒนาผู้มีความสามารถให้อยู่ในระบบราชการ โดยแผนแม่บทดังกล่าวได้มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด และผลการดำเนินการในปี พ.ศ. 2562 โดยมีรายละเอียดดังปรากฏตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 เป้าหมาย ตัวชี้วัด และผลการดำเนินการตามแผนแม่บทด้านการบริการประชาชนฯ

ลำดับ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ ในปี พ.ศ. 2561 ⁷	ค่าเป้าหมายใน ปี พ.ศ. 2565
1.	บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ	ระดับความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ	ร้อยละ 84.8	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
2.	ภาครัฐมีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้	ดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในการจัดลำดับขององค์การสหประชาชาติ	ลำดับที่ 73	อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาสูงสุด 60 อันดับแรก

ที่มา: สศช., 2562.

ภายใต้แผนแม่บทฯ ได้มีการกำหนดแผนย่อย 5 แผนย่อย ได้แก่ 1) การพัฒนาบริการประชาชน 2) การบริหารจัดการการเงินการคลัง 3) การปรับสมดุลภาครัฐ 4) การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ 5) การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยแผนย่อยซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะของข้าราชการในเชิงดิจิทัลเมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัด คือ

⁷ สศช. (2562) รายงานสรุปการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปี 2562. (ออนไลน์) สืบค้นจาก http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2020/04/NS_for_web.pdf



แผนย่อยที่ 4) การพัฒนาระบบระบบบริหารงานภาครัฐ โดยตัวชี้วัดตามแผนย่อย ได้แก่ ระดับ Digital Government Maturity และสัดส่วนของหน่วยงานที่บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างสูงตามเป้าหมาย โดยผลการดำเนินการและเป้าหมายตามปี พ.ศ. 2561 สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 เป้าหมาย ตัวชี้วัด และผลการดำเนินการตามแผนแผนย่อยที่ 4

ลำดับ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ ในปี พ.ศ. 2562 ⁸	ค่าเป้าหมายในปี พ.ศ. 2565
1.	ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่า มาตรฐานสากล และมีความคล่องตัว	1.1 ระดับ Digital Government Maturity	ระดับที่ 1.24	ระดับ 2
		1.2 สัดส่วนหน่วยงานที่ บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างสูง ตามเป้าหมาย	ร้อยละ 64.60	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

นอกเหนือจากแผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติแล้ว แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งเป็นแผนในระดับเดียวกัน ได้กำหนดไว้ในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย โดยมุ่งหวังให้ภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบเป้าหมายอนาคตในปี พ.ศ. 2579

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว แนวทางการพัฒนาสำคัญ คือ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกกระดับ ให้ได้รับความรู้ ความสามารถที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำ และการปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงของราชการให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าต่อการบริหารราชการอย่าง

⁸ อ้างแล้ว



แท้จริง ในส่วนนี้มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ และสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามแผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีผลการดำเนินการดังปรากฏตามตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 การดำเนินการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติยุทธศาสตร์ที่ 6

ลำดับ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการในปี พ.ศ. 2562 ⁹	ค่าเป้าหมายในปี พ.ศ. 2564
1.	ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของภาครัฐ และประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจของประเทศ	อันดับประสิทธิภาพภาครัฐ จัดทำโดยสถาบันการจัดการนานาชาติ	อันดับที่ 3 ของอาเซียน	อันดับที่ 2 ของอาเซียน

3. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินได้ชี้ให้เห็นถึงความท้าทายในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปจึงได้มีการกำหนดให้มีแผนการปฏิรูปประเทศในด้านการบริหารราชการแผ่นดิน โดยประเด็นสำคัญตามแผนการปฏิรูปประเทศให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาการบริการภาครัฐ การปรับโครงสร้างและการพัฒนาบุคลากรของภาครัฐผ่านการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ แผนการปฏิรูปดังกล่าวได้กำหนดประเด็นการปฏิรูปทั้งสิ้น 6 ประเด็น ได้แก่ 1) บริการภาครัฐ สะดวก รวดเร็ว และตอบโจทย์ชีวิตประชาชน 2) ระบบฐานข้อมูลมีมาตรฐาน ทันสมัย และเชื่อมโยงกัน สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 3) โครงสร้างภาครัฐกะทัดรัด ปรับตัวได้เร็วและระบบงานมีประสิทธิภาพสูง 4) กำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูง พร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5) ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดีคนเก่งไว้ในภาครัฐได้ และ 6) การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ คล่องตัว โปร่งใส และมีกลไกป้องกันการทุจริตในทุกขั้นตอน

ประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ คือ ประเด็นการปฏิรูปที่ 4 กำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูงพร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นดังกล่าวมีการกำหนดเป้าหมายที่สำคัญ คือ

⁹ สศช. (2562), อ้างแล้ว



การพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีขีดความสามารถและสมรรถนะที่สามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและผันผวน ตลอดจนจนถึงมีการจัดโครงสร้างกำลังคนที่เหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัด ทว่า ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร¹⁰ ได้แก่

1) ร้อยละของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (ทุกระดับและสายอาชีพ) มีความรู้ความสามารถทักษะ สมรรถนะ อุดมการณ์ ทักษะคิดและค่านิยมในการปฏิบัติงานในบริบทใหม่ของประเทศไทย 4.0

2) ร้อยละของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ) มีทักษะด้านดิจิทัลตามมาตรฐานที่กำหนดและสอดคล้องกับความเป็นไปในการปฏิบัติงาน

4. แผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้มีการจัดทำแผนนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580) เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาด้านดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งได้มีการประกาศในพระราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2562 แผนดังกล่าวมีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ “ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์” กล่าวคือ “เป็นยุคที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”¹¹

ในการพัฒนาภาครัฐนั้น แผนระดับชาติ ฯ ได้วางยุทธศาสตร์ของการพัฒนาด้านดิจิทัลสำหรับหน่วยงานภาครัฐ คือ การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมีเป้าหมายได้แก่

¹⁰ รายงานเป้าหมายตามแผนการปฏิรูปประเทศในปี 2562 ไม่ได้ให้รายละเอียดของความสัมพันธ์ในการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ

¹¹ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2562) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก https://www.etda.or.th/content_files/2/files/05_Thailand_Digital_Plan.pdf หน้า 14



- 1) การบริการภาครัฐตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ประกอบการทุกภาคส่วนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ
- 2) ประชาชนเข้าถึงข้อมูลภาครัฐได้สะดวกและเหมาะสม เพื่อส่งเสริมความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 3) มีโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล การจัดเก็บและบริหารฐานข้อมูลที่บูรณาการ ไม่ซ้ำซ้อน สามารถรองรับการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน และให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ ดังปรากฏตามแผนงานสำคัญตามยุทธศาสตร์ กล่าวคือ

“การยกระดับความรู้และทักษะบุคลากรภาครัฐ เพื่อสอดคล้องกับการทำงานในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัล โดยบุคลากรภาครัฐสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน จนสามารถปรับเปลี่ยนตนเองจากผู้ใช้งาน เป็นผู้มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองไปทำงานที่มีคุณค่าสูง (High Value Job) หรือเป็นผู้ประกอบการที่พัฒนาหรือใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างธุรกิจได้”¹²

5. แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

จากแผนในระดับรองที่ได้นำเสนอก่อนหน้านี้ ได้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาดิจิทัลเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการพัฒนาภาครัฐ โดยมีการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจในการพัฒนา เพื่อให้แผนดังกล่าวนำไปสู่แนวทางและรายละเอียดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้มีการจัดทำแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยได้รับความเห็นจากตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 โดยแนวทางดังกล่าวได้มีการวางเป้าหมายเพื่อให้ “ภายในปี พ.ศ. 2565 ภาครัฐมีกำลังคน

¹² กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2562) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (ออนไลน์) สืบค้นจาก https://www.etda.or.th/content_files/2/files/05_Thailand_Digital_Plan.pdf หน้า 35



ด้านดิจิทัลที่มีทักษะที่เหมาะสม ในการดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็น
รัฐบาลดิจิทัล”

1) หลักการการพัฒนาตามแนวทางฯ

เพื่อให้เห็นทิศทางและแนวทางในการพัฒนาของแนวทางดังกล่าว แนวทางการพัฒนามีการวาง
หลักการสำคัญของการพัฒนา 6 มิติ ได้แก่

1.1 การพัฒนาที่เชื่อมโยงทิศทางและแนวทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล
มาสู่การพัฒนาระดับบุคคล โดยการพัฒนาทักษะและเสริมขีดความสามารถของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะ
ด้านดิจิทัลที่เหมาะสม อย่างสอดคล้องกับทิศทางและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการให้บริการภาครัฐ
รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

1.2 การพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขีด
ความสามารถกำลังคนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการสร้างและพัฒนาผู้นำด้านดิจิทัล (Digital
Government Leader) และเพิ่มขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้าน
เทคโนโลยี

1.3 การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนากรอบความคิดที่สนับสนุนการสร้างระบบและการ
ทำงานดิจิทัล (Digital Mindset) ซึ่งเป็นการมุ่งปรับเปลี่ยนวิธีคิดของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในทุกกระดับ ให้สอดคล้อง
กับการเปลี่ยนแปลงในโลกสมัยใหม่ อาทิ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

1.4 การพัฒนาที่มุ่งเน้นพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อสนับสนุนการทำงานใน
ปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต โดยการพัฒนาทักษะและความสามารถ เพื่อปฏิบัติงาน
ตามบทบาทและลักษณะงานที่คาดหวังในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบัน



1.5 การพัฒนาที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบมีเป้าหมาย โดยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย อาทิ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ และการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยให้มีการพัฒนาเพื่อสร้างเครื่องมือและกลไกสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิ การประเมินและรับรองทักษะด้านดิจิทัล และการกำหนดกรอบการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Development Roadmap)

1.6 การพัฒนาที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องประสาน (Inter System Alignment) ระหว่างการพัฒนาบุคลากร การบริหารองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล

2) เป้าหมายของแผนพัฒนาทักษะและการแบ่งประเภททักษะที่จำเป็นสำหรับดิจิทัล

เพื่อให้การพัฒนาทักษะมีความจำเพาะเจาะจง จึงควรออกแบบแนวทางการพัฒนาทักษะและการแบ่งประเภทกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย โดยมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 6 กลุ่ม¹³ ได้แก่

ตารางที่ 3.5 บทบาท และความสามารถด้านดิจิทัลที่พึงประสงค์ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในแต่ละกลุ่ม

กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรม	ความรู้และความสามารถ ¹⁴
1. ผู้บริหารระดับสูง	1. เป็นผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ ซึ่งกำหนดนโยบายในการผลักดันให้องค์การภายในหน่วยงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน 2. พัฒนาองค์กรให้มีความนวัตกรรมเพื่อพัฒนางานภาครัฐที่มีคุณภาพสูง (High Value)	1. การกำหนดทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่มีการดำเนินงานข้ามหน่วยงาน 2. การกำกับ การวิเคราะห์และการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัล 3. กำหนดกรอบและวางกลยุทธ์ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 4. และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัล

¹³ สำนักงาน ก.พ. (2560) แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล. (ออนไลน์) สืบค้นจาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process_devskill_digital.pdf

¹⁴ ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในแต่ละระดับนั้นเป็นไปตามหนังสือที่ ว 6/2561 เรื่องทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ โดยงานชิ้นนี้จะเป็นการเน้น (Highlight) เพียงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากรในแต่ละระดับซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างจำเพาะของบุคลากรในแต่ละระดับโดยเน้นเฉพาะระยะสมบูรณ์ เนื่องจากเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาตามแนวทาง ฯ เท่านั้น สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมทั้งหมด โปรดดู <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/w6-2561.pdf>



กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรม	ความรู้และความสามารถ ¹⁴
	3. เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน และภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยระบบดิจิทัล	5. การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย 6. สามารถจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติมและยกเลิกกฎหมายเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนได้ 7. ปฏิบัติตามกฎหมาย หลักธรรมาภิบาล และหลักการการปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล
2. ผู้อำนวยการกอง	1. เป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ที่สร้างบรรยากาศการทำงานในรูปแบบดิจิทัล 2. พัฒนางานการทำงานและบริการภาครัฐที่สร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างภาครัฐด้วยกันเองและภาครัฐต่อประชาชน โดยเปิดโอกาส	1. การกำหนดทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่มีการดำเนินงานข้ามหน่วยงาน 2. การริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล 3. ความรู้เกี่ยวกับการทำงานและประยุกต์ใช้งานแบบออนไลน์ 4. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนและตัดสินใจ 5. ความรู้การเป็นหัวหน้างานที่ดี การสอนงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
3. ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ	1. เป็นนักคิดเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ที่สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และใช้ข้อมูล และเทคโนโลยีดิจิทัล 2. สร้างสรรค์และออกแบบระบบการบริหารจัดการและกระบวนการการให้บริการภาครัฐที่สร้างคุณค่าระหว่างหน่วยงาน และประชาชนได้	1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ 2. ผลิตภัณฑ์ข้อมูลเพื่อการบริหารสาธารณะ 3. ปฏิบัติตามข้อตกลงการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล 5. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ 6. เทคนิคการจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการและการทำงาน
4. ผู้ทำงานด้านบริการ	1. เป็นผู้นำด้านการบริการภาครัฐ ที่ร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาการบริการภาครัฐ	1. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล



กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรม	ความรู้และความสามารถ ¹⁴
	โดยให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าระหว่างภาครัฐ ภาคส่วนอื่น ๆ และประชาชน	2. ออกแบบนวัตกรรมบริการ 3. ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ 4. ความรู้ด้านการจัดการโครงการ 5. เทคนิคการออกแบบการให้บริการ 6. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรหรือคุณภาพของกระบวนการงานหรือการบริการตามมาตรฐาน
5. ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยี	1. เป็นผู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ มีความรอบรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สามารถคาดการณ์และเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม และรองรับการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีในอนาคต 2. สามารถดูแลบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัยมีเสถียรภาพ พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง	1. กำหนดทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามสายงาน 2. วางกลยุทธ์ให้บริการสมาร์ตดิจิทัลและนำสู่การปฏิบัติ 3. สร้างนวัตกรรมบริการที่ใช้การได้และสำเร็จได้ในระยะเวลาสั้นและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด 4. ความรู้เกี่ยวกับแนวทาง วิธีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล 5. ความรู้เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Service Security)
6. ผู้ปฏิบัติงานอื่น	1. เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและปลอดภัย 2. มุ่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1. การเข้าถึงและตระหนักด้านดิจิทัล 2. การใช้งานเครื่องมือดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันเบื้องต้นสำหรับการทำงาน 3. ปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Service-level Agreement)



3.1.4 แผนในระดับส่วนราชการ

1. การกิจและการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน

ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะอย่างสอดคล้องกับการกิจและงานบริการหลักของหน่วยงาน แผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานปี พ.ศ. 2560 -2564 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของกรมพัฒนาที่ดิน คือ “พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิตในทิศทางการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม” และได้กำหนดเป้าหมายสำคัญ 6 ประการ ประกอบด้วย

- 1) ทรัพยากรดินได้รับการปรับปรุงฟื้นฟูเพิ่มขึ้น ดินมีความอุดมสมบูรณ์ สามารถใช้ประโยชน์ที่ดินได้ในระยะยาว
- 2) งานวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการพัฒนาดินถูกนำไปใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้น
- 3) ภาคการเกษตรมีการบริหารจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทำให้เกษตรกรลดใช้ปุ๋ยเคมี และสารเคมีทางการเกษตรลดลง
- 4) องค์กรมีเครือข่ายด้านการพัฒนาที่ดินที่มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น
- 5) องค์กรมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง และมีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น
- 6) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาที่ดินมีการจัดการองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรดินเพิ่มขึ้น

การกิจและการดำเนินการของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ อาจสามารถแบ่งได้ 3 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) การกิจและการดำเนินการในเชิงนโยบาย 2) การกิจและการดำเนินการในเชิงการปฏิบัติการ 3) การกิจและการดำเนินการในเชิงการส่งเสริมการเกษตร โดยรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.6



ตารางที่ 3.6 การกิจและการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน

กลุ่มภารกิจ	ภารกิจและการดำเนินการ	รายละเอียดโดยสังเขป
1. ภารกิจเชิงนโยบาย	1. การกำหนดนโยบายและการวางแผนการใช้ที่ดิน	1. การกำหนดบริเวณการใช้ที่ดิน 2. การควบคุมการใช้ที่ดินบริเวณที่มีการใช้หรือทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมี หรือวัตถุอื่น 3. การกำหนดเขตอนุรักษ์ดินและน้ำ 4. การติดตามสถานการณ์สภาพการใช้ที่ดิน
	2. การพัฒนาองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน	1. การพัฒนาระบบการจัดทำแผนงานและระบบการติดตามประเมินผล เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย 2. การประเมินผลโครงการให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมของกรม ฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. การพัฒนาข้อมูลด้านแผนงานโครงการให้มีความถูกต้องและทันสมัย 4. การพัฒนาระบบการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุภารกิจของกรม ฯ
2. ภารกิจเชิงปฏิบัติ	1. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรดินและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการพัฒนาที่ดินให้มีความถูกต้องทันสมัย และใช้งานได้ง่ายและครอบคลุมถึงพืชเศรษฐกิจของประเทศ	1. การกำหนดประเภท และลักษณะของข้อมูล ได้แก่ ประเภทของข้อมูล ความถี่ของการจัดเก็บข้อมูล รูปแบบของข้อมูลที่ต้องการนำเสนอ 2. ข้อมูลที่จะนำเข้าระบบต้องเป็นข้อมูลที่ดี ประกอบด้วย มีความถูกต้อง มีความสมบูรณ์ ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ทันต่อความต้องการใช้งาน และทันสมัย 3. ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศต้องใช้งานง่าย โดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านประสบการณ์การใช้งาน
	2. การศึกษา วิเคราะห์ และผลิตแผนที่ภาพถ่าย จัดทำสำมะโนที่ดิน และพัฒนาระบบแผนที่ฐาน	1. การจัดทำแผนที่ภาพถ่ายที่ดิน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการใช้ การพัฒนาการผลิต การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเกษตรและด้านอื่น ๆ
	3. การจัดการ การศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ดิน น้ำ พืชที่มีความถูกต้องและรวดเร็วตามมาตรฐาน	1. การกำหนดมาตรฐานการดำเนินการด้านการวิเคราะห์ดิน น้ำ และพืช เพื่อให้เกิดความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	4. การจัดทำงานวิจัยด้านดินและเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน เพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้	1. การจัดทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านดิน และเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินที่มีความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้เกษตรกรและบุคลากรภายนอกได้นำข้อมูลไปต่อยอดพัฒนาพื้นที่ต่อไป



กลุ่มภารกิจ	ภารกิจและการดำเนินการ	รายละเอียดโดยสังเขป
	พร้อมทั้งถ่ายทอดผลการศึกษาค้นคว้า วิจัย และให้บริการด้านการพัฒนาที่ดิน ให้แก่เกษตรกรและบุคลากรภายนอก	
	5. ให้บริการวิเคราะห์และตรวจสอบดิน น้ำ ปุ๋ย พร้อมให้คำแนะนำ เพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดินและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ดิน	1. การให้คำแนะนำแก่เกษตรกร และบุคลากรภายนอกในด้าน การอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงการพัฒนาให้เหมาะสมในแต่ละพื้นที่
3. ภารกิจเชิงการส่งเสริม	1. ส่งเสริมให้เกิดการสร้างเครือข่ายหมอดินอาสา และกลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็ง	1. การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการและการพัฒนาที่ดิน รองรับการพัฒนาเทคโนโลยี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ดินและด้านอื่น ๆ บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เหมาะสม และนำไปพัฒนาในพื้นที่ทางการเกษตร
	2. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการพัฒนาที่ดิน	1. มีการส่งเสริมการอนุรักษ์ดินและน้ำ การฟื้นฟู ปรับปรุงดิน และการส่งเสริมองค์ความรู้ในการพัฒนาที่ดินในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้เหมาะแก่การทำการเกษตร เพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนการผลิตทางการเกษตร
	3. ส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1. เกษตรกรลดการใช้ปุ๋ยเคมีและสารเคมีทางการเกษตร สามารถลดต้นทุนการผลิต

ที่มา : แผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน (พ.ศ. 2560 - 2564)



ดังจะเห็นได้จากการกิจและการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดินว่าการพัฒนาด้านดิจิทัลนั้นเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาองค์กร ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งมิติโครงสร้างพื้นฐาน และบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถนะ ทักษะและความสามารถที่เหมาะสมแก่ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

2. แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลกรมพัฒนาที่ดินระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565)

การตระหนักถึงความสำคัญการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล และให้เป็นไปตามนัยของการพัฒนาประเทศ กรมพัฒนาที่ดินจึงได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ดินด้านดิจิทัลระยะที่ 3 พ.ศ. 2563 – 2565 เพื่อเป็นแบบพิมพ์เขียว (Blueprint) ของการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรอย่างครอบคลุม โดยมีการวางวิสัยทัศน์ คือ “ดิจิทัลขับเคลื่อนการพัฒนาที่ดิน เพื่อสนับสนุน Smart Agriculture”

แผนปฏิบัติการฉบับดังกล่าวได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ทั้งสิ้น 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานกรมพัฒนาที่ดินให้มีศักยภาพและทักษะในด้านดิจิทัล
- 2) การพัฒนาข้อมูลและระบบดิจิทัลให้เชื่อมโยง (Connected) และสามารถเปิดเผย
- 3) พัฒนาระบบงานและการบริการดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการ
- 4) การนำนวัตกรรม (Innovation) ขับเคลื่อนองค์กร
- 5) การส่งเสริมความร่วมมือขับเคลื่อนระบบงานและการให้บริการด้านระบบดิจิทัล

ดังจะเห็นจากแผนดังกล่าวว่า แผนปฏิบัติการ ฯ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล การปรับกระบวนการให้เป็นในรูปแบบดิจิทัล และการพัฒนาบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน โดยในด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลได้วางแนวทางการพัฒนา คือ การจัดทำแผนและการพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรในกลุ่มผู้อำนวยความสะดวก (Management) กลุ่มผู้ให้บริการดิจิทัลภาครัฐ (Service) และกลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Technologist) โดยการแบ่งประเภทการปฏิบัติงานตามกลุ่มของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินนั้นจะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างเป็นขั้นตอน



หากพิจารณาจากแผนการพัฒนาบุคลากรเดิมที่มีอยู่ของกรมพัฒนาที่ดิน ได้แก่ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. 2560 – 2564 จะเห็นได้ว่าเป็นแผนในเชิงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) เพื่อให้จัดการทรัพยากรบุคคลนั้นสอดคล้องกับความต้องการและมีประสิทธิภาพ หากแต่ขาดมิติด้านการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็น เพื่อการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะในด้านดิจิทัลนั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาต่ออย่างเป็นระบบ ต่อไป

3.2 การวัดระดับความพร้อมขององค์กร (Digital Government Maturity)

3.2.1 การเปลี่ยนผ่านจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สู่ความเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ในห้วงของการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology: ICT) และช่องทางการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐถูกคาดหวังว่าจะต้องมีการนำเทคโนโลยีดังกล่าวเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการ และการบริหารจัดการ โดยรัฐมีความพยายามมุ่งพัฒนาเพื่อความเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government)¹⁵ อย่างไรก็ตาม OECD¹⁶ ได้ให้ข้อสังเกตว่ากระบวนการทำงานในรูปแบบของรัฐบาลดิจิทัลนั้น แม้จะทำให้การให้บริการของภาครัฐนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อาจไม่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรและกระบวนการในเชิงสนับสนุน (Back-office Processes) และอาจไม่สามารถทำให้การปฏิบัติการและการบริการ มีลักษณะที่เชื่อมโยงและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ หรือกระทั่ง การใช้งานเทคโนโลยีอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น รัฐบาลดิจิทัลจึงเป็นความพยายามที่จะขยายขอบเขตและดึงให้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการ

¹⁵ OECD (2016) Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas. (Online) Retrieved from <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf>

¹⁶ องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD)



OECD¹⁷ ได้ให้คำนิยามของรัฐบาลดิจิทัลว่า

“การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในฐานะส่วนสำคัญที่ไม่อาจแยกได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาล เพื่อสร้างคุณค่าสาธารณะ การสร้างพัฒนาการดิจิทัลนี้ปัจจัยสำคัญ คือ สิ่งแวดล้อมซึ่งประกอบด้วย องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน องค์การที่มีใช้รัฐ (Non-Governmental Organization) สมาคม และประชาชน ซึ่งให้การสนับสนุนการผลิต การเข้าถึง ข้อมูล บริการ และเนื้อหา ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล”

จากบทเรียนในหลากหลายประเทศแสดงให้เห็นว่าการขับเคลื่อนงานบริการต่าง ๆ เข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ต สามารถช่วยลดค่าบริการจากการเข้าถึงการบริการของภาครัฐ และทำให้เกิดความโปร่งใสและธรรมาภิบาลมากยิ่งขึ้น เช่น ในประเทศอังกฤษได้มีการวิเคราะห์ว่า หากสามารถทำให้งานบริการภาครัฐที่ผู้รับบริการต้องมาติดต่อราชการที่สำนักงาน ไปสู่ระบบออนไลน์นั้น สามารถลดค่าใช้จ่ายรายปีราว 1.3 พันล้านปอนด์¹⁸ แต่การจะบรรลุการเป็นรัฐบาลดิจิทัล องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจสถานะและความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กรเสียก่อน เพื่อให้สามารถวางแผนทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

¹⁷ OECD (2014), Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf.

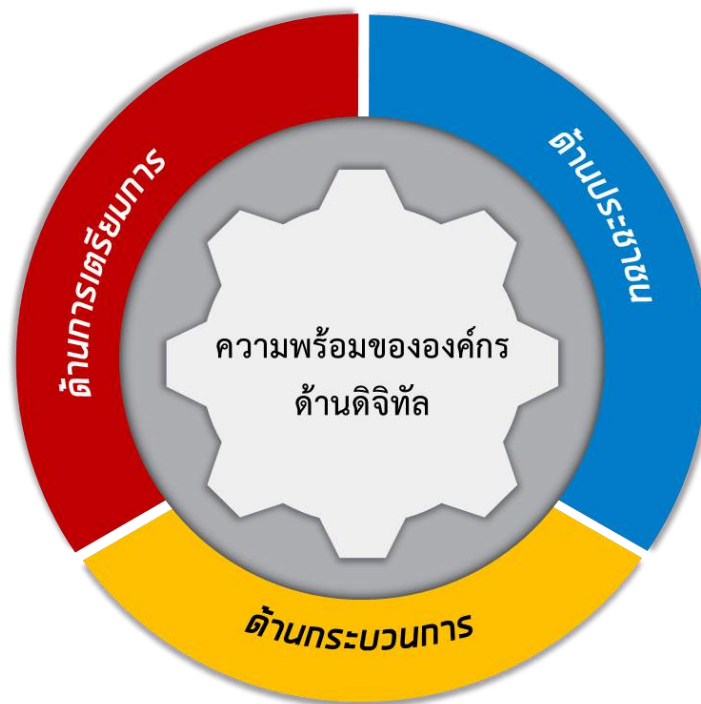
¹⁸ World Bank Group. (2016). DIGITAL GOVERNMENT 2020: PROSPECTS FOR RUSSIA. (Online) Retrieved from <http://pubdocs.worldbank.org/en/840921460040867072/Digital-Government-Russia-2020-ENG.pdf>



3.2.2 กรอบคิดว่าด้วยความพร้อมขององค์กรด้านดิจิทัล

ความพร้อมขององค์กรด้านดิจิทัล (Digital Maturity) หมายถึง ขอบเขตที่เทคโนโลยีดิจิทัลได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร การมีส่วนร่วมกับบุคลากรที่มีความสามารถและรูปแบบการให้บริการภาครัฐ¹⁹ เพื่อให้ทราบถึงระดับของความพร้อมขององค์กรภาครัฐในด้านเทคโนโลยีนั้นอยู่ในระดับใด กรอบในการทำความเข้าใจเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ โดยในปัจจุบัน กรอบในการประเมินความพร้อมด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย 2 แนวคิดหลัก ๆ ได้แก่ 1) กรอบการประเมินความพร้อมขององค์กรด้านดิจิทัลซึ่งออกแบบโดยมหาวิทยาลัย Deloitte และ 2) กรอบการประเมินความพร้อมขององค์กรด้านดิจิทัลซึ่งออกแบบโดย Gartner โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กรอบการประเมินความพร้อมขององค์กรด้านดิจิทัลของมหาวิทยาลัย Deloitte Ltd.



ความพร้อมขององค์กรฯ จำเป็นต้องประกอบด้วยความพร้อมใน 3 มิติสำคัญ คือ

¹⁹ Deloitte University Press (2015) The Journey to Government's Digital Transformation. (Online) Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/public-sector/ca-dup-1081-journey-to-govt-digital-future-aoda.PDF>



- 1) ด้านประชาชน : องค์กรความรู้ด้านดิจิทัล ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะของบุคลากร ช่องทางในการพัฒนาทักษะ และผู้มีความสามารถสูง
- 2) ด้านกระบวนการ : การสร้างนวัตกรรมและการสร้างความร่วมมือ บริการประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชน การใช้แหล่งข้อมูลเปิด (Open Source Usage) และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่เอื้อ
- 3) ด้านการเตรียมการ : การพัฒนายุทธศาสตร์ การสนับสนุนด้านการลงทุนและแนวโน้ม (Trend ในด้านดิจิทัล) การเปรียบเทียบความสามารถกับหน่วยงานอื่น ๆ (Capability Benchmarking)

สำหรับกรอบการประเมินองค์กร ได้มีการแบ่งพัฒนาการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะเริ่มต้น (Early) ระยะกำลังพัฒนา (Developing) และระยะเติบโต (Maturing) โดยกรอบประเมินนี้เป็นการทำความเข้าใจในมิติย่อย ซึ่ง Deloitte ได้ทำการศึกษาและเก็บข้อมูลจากการสำรวจและการสัมภาษณ์ ซึ่งสามารถระบุได้ว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัลประกอบไปด้วย 5 มิติปัจจัย ได้แก่ มิติ 1) มิติด้านกลยุทธ์ 2) มิติด้านภาวะผู้นำ 3) การพัฒนากำลังคน 4) การให้ความสำคัญกับผู้ใช้ 5) วัฒนธรรมองค์กร โดยในแต่ละขั้นของการพัฒนานั้น แต่ละปัจจัยจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยสรุปได้ตามตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 ลักษณะของความพร้อมองค์กรในแต่ละระดับ

	Early	Developing	Maturing
Strategy	Aimed at cost reduction	Aimed at improving customer experience and decision making	Aimed at fundamental transformation of process
Leadership	Lacks awareness and skills	Digitally aware	Digitally sophisticated
Workforce Development	Insufficient investment	Moderate investment	Adequate investment
User focus	Absent	Gaining traction	“Central” to digital transformation
Culture	Risk adverse, disintegrated	Risk tolerant, accommodated innovation and collaboration	Risk receptive, fosters innovation and collaboration

ที่มา : Deloitte University Press, 2015: page 4



จากการสำรวจนั้น ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญซึ่งจะเอื้อให้องค์กรหนึ่ง ๆ สามารถพลิกโฉมไปสู่องค์กรดิจิทัลได้ คือ การมียุทธศาสตร์ที่บ่งบอกภาพรวมของการพัฒนาด้านดิจิทัล และผู้นำมีความเข้าใจและพร้อมที่จะบริหารแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยจากการสำรวจองค์กรที่อยู่ในระดับเติบโต (Matured Organization) พบว่าผู้นำขององค์กรมีทักษะด้านเทคโนโลยีที่เพียงพอและเข้าใจแนวโน้มการพัฒนาด้านเทคโนโลยีในระดับที่ดีเกินกว่าร้อยละ 80 ขณะที่องค์กรที่อยู่ในระดับเริ่มต้นนั้นมีเพียงร้อยละ 4 เท่านั้นที่ผู้นำมีทักษะที่เพียงพอ ซึ่งแนวโน้มนี้สอดคล้องกับการลงทุนด้านการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านดิจิทัล โดยองค์กรที่อยู่ในระดับเติบโตนั้นจะมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อให้ตระหนักและสามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กรอบการประเมินความพร้อมขององค์กรด้านดิจิทัลโดย Gartner. Inc.

กรอบการประเมินความพร้อมขององค์กรด้านดิจิทัลโดย Gartner เป็นอีกรอบการประเมินที่ได้รับความนิยมในการวัดระดับความพร้อมด้านดิจิทัล โดยกรอบแนวคิดนี้เป็นการวิเคราะห์ภายใต้ภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป ประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของสังคมดิจิทัล (Digital Society) ทำให้การดำเนินการของระบบราชการจำเป็นต้องมีการปรับตัว ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุว่าทำไมหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบไปสู่องค์กรด้านดิจิทัล กรอบการประเมินความพร้อมตามแนวทางของ Gartner นั้นจะมีการกำหนดระดับความพร้อมออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ 2) ระดับรัฐบาลเปิด 3) ระดับการใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อน 4) ระดับการใช้ดิจิทัลเต็มรูปแบบ และ 5) ระดับปรารถนา โดยในแต่ละระดับตัวแบบของ Gartner ได้มีการกำหนดหมุดหมาย (Milestone) ซึ่งเป็นลักษณะของการพัฒนาในแต่ละระดับ โดยมีรายละเอียดดังปรากฏตามตารางที่ 3.8



ตารางที่ 3.8 ความพร้อมขององค์การด้านดิจิทัลในแต่ละระดับของ Gartner Inc.

Maturity level	E-government	Open	Data-Centric	Fully Digital	Smart
1. Value focus	Compliance, efficiency	Transparency and openness	Constituent Value	Transformation	Sustainability
2. Channel Strategy	Portal	Government as a platform	Nongovernment Channel	Truly Multichannel	Automation replace portals
3. Leadership	CIO/CTO	CDO	Department	CIO and Department	CIO (plus)
4. Technology focus	Service-oriented architecture	Open data, open service	Open any data	Things as data	Smart machines
5. Sourcing strategy	Mixed	Reinsourced, cloud first	Multi-sourced	Partner-sourced	Outsourced
6. Key Metrics	% Service Online	% Open data	Number of data driven services	% Data from things	% Decrease of services

ที่มา : Gartner Inc., 2016

3. การประเมินระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล

สืบเนื่องจากการประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในมิติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกำหนดให้ภาครัฐต้องมีความทันสมัย ยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่อาจเกิดขึ้นได้ จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญตามแผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ โดยให้มีการประเมินวุฒิภาวะขององค์กรด้านดิจิทัลตามแนวคิดของ Digital Government Maturity Model ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้พัฒนาแนวคิดดังกล่าวโดยมุ่งเน้นความเชื่อมโยงของการพัฒนาระหว่างบุคลากร กระบวนการ และการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาปรับใช้ โดยมีการประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของประเทศไทย เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล



ในการประเมินดังกล่าวสำนักงาน ก.พ. ได้มีการแบ่งระยะของการพัฒนาออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่

1) ระยะ Pre-early 2) ระยะ Early 3) ระยะ Developing และ 4) ระยะ Smart Gov. โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังปรากฏตามตารางที่ 3.9

ตารางที่ 3.9 ระยะของการพัฒนาในแต่ละมิติของสำนักงาน ก.พ.

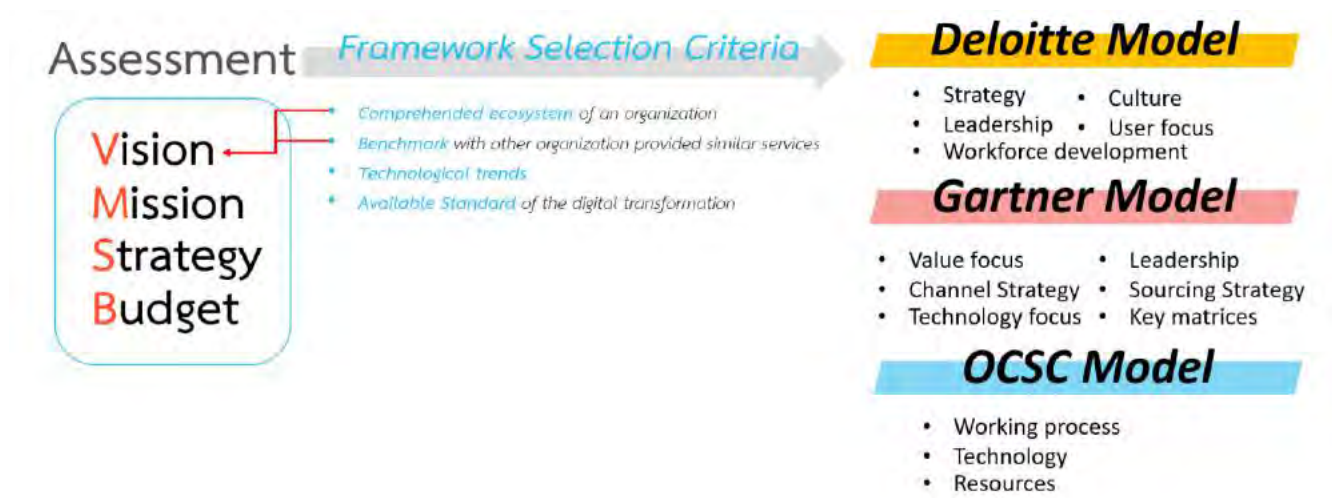
มิติ	ระยะ Pre-early	ระยะ Early	ระยะ Developing	ระยะ Smart Gov
ด้านกระบวนการ	1. ดำเนินการโดยคน 2. เน้นการใช้ กระดาษมีการใช้ e- file บางส่วน	1. นำระบบ IT มาใช้ เพื่อลดกระดาษ 2. ประสานงานผ่าน e-file ใช้กระดาษ เท่าที่จำเป็น 3. ปรับปรุง Back Office และ กฎระเบียบ	1. การปรับปรุง กระบวนการเพื่อยกเลิก กระดาษ 2. เชื่อมโยงข้อมูลกับ หน่วยงานสำคัญ และ เชื่อมโยงกระบวนการ ทั้งภายในและภายนอก	1. ให้ความสำคัญกับ การสร้างคุณค่า ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย 2. ข้อมูลสำคัญถูก เชื่อมโยงอย่างไร รอยต่อ
ด้านการใช้ เทคโนโลยี	1. ใช้โทรศัพท์ โทรสารในการสื่อสาร 2. บริการข้อมูลผ่าน Website มีการใช้ Email บ้าง	1. ใช้ App. เพื่อ ให้บริการ แต่ข้อมูล สำคัญยังคงต้องแสดง ตัว	1. มีการเปิดเผยข้อมูล แก่ภาครัฐให้นำไปใช้ให้ เกิดประโยชน์ 2. มีการนำข้อมูล ภายใน/ภายนอกองค์กร มาใช้ประกอบการ ตัดสินใจ	1. ประชาชนสามารถ เข้ามามีส่วนในการ ส่งเสริมและตัดสินใจ ทางนโยบายผ่าน ระบบอิเล็กทรอนิกส์ 2. บุคลากรและผู้มี ส่วนได้เสียภาย สามารถใช้ระบบ IT ของหน่วยงานได้
ด้านทรัพยากร	1. มี Digital Literacy ในระดับไม่ สูงนัก	1. บุคลากรส่วนใหญ่ ใช้ระบบ IT คล่องแคล่ว	1. บุคลากรส่วนใหญ่ใช้ IT ได้คล่องแคล่ว และ นำข้อมูลขนาดใหญ่มา ประกอบการตัดสินใจ และสร้างนวัตกรรมได้	1. บุคลากรสามารถ ประยุกต์เทคโนโลยี เพื่อแสวงหาและ วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ได้

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. 2562



3.2.3 แนวทางการพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินความพร้อมขององค์กร

ดังที่ได้นำเสนอก่อนหน้านี้ว่าในการประเมินความพร้อมขององค์กรด้านดิจิทัล มีตัวแบบหรือกรอบแนวคิดในการประเมินหลากหลายที่สามารถใช้ประเมินความพร้อมขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม แต่ละองค์กรย่อมมีลักษณะที่เฉพาะที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อความเหมาะสมของเครื่องมือที่ถูกเลือกใช้ในการประเมินองค์กร ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถเลือกตัวแบบที่มีความเหมาะสมมีประเด็นและกระบวนการขั้นตอนที่จำเป็นต้องพิจารณา ดังนี้ (โปรดดูภาพที่ 3.4)



ภาพที่ 3.4 ขั้นตอนการเลือกตัวแบบที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรด้านดิจิทัล

การเลือกตัวแบบในการพัฒนาองค์กรด้านดิจิทัลประกอบไปด้วย 4 มิติที่จำเป็นต้องพิจารณา ได้แก่ 1) ระบบนิเวศขององค์กร 2) การดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน 3) ปัจจัยภายนอกและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และ 4) มาตรฐานในการพัฒนาหน่วยงานด้านดิจิทัล โดยในแต่ละกระบวนการนั้นมีเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อทำความเข้าใจทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้สามารถเลือกตัวแบบที่เหมาะสมได้ ซึ่งมีขั้นตอน ได้แก่

1. **ระบบนิเวศขององค์กร** เป็นการทำความเข้าใจกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และงบประมาณที่ถูกจัดสรรขององค์กร โดยการทำความเข้าใจในมิติเหล่านี้จะช่วยแสดงให้เห็นความคาดหวังและทิศทางที่หน่วยงานต้องการจะพัฒนา ซึ่งความคาดหวังเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดว่าองค์กรควรมีการพัฒนาด้านดิจิทัลในรูปแบบใด

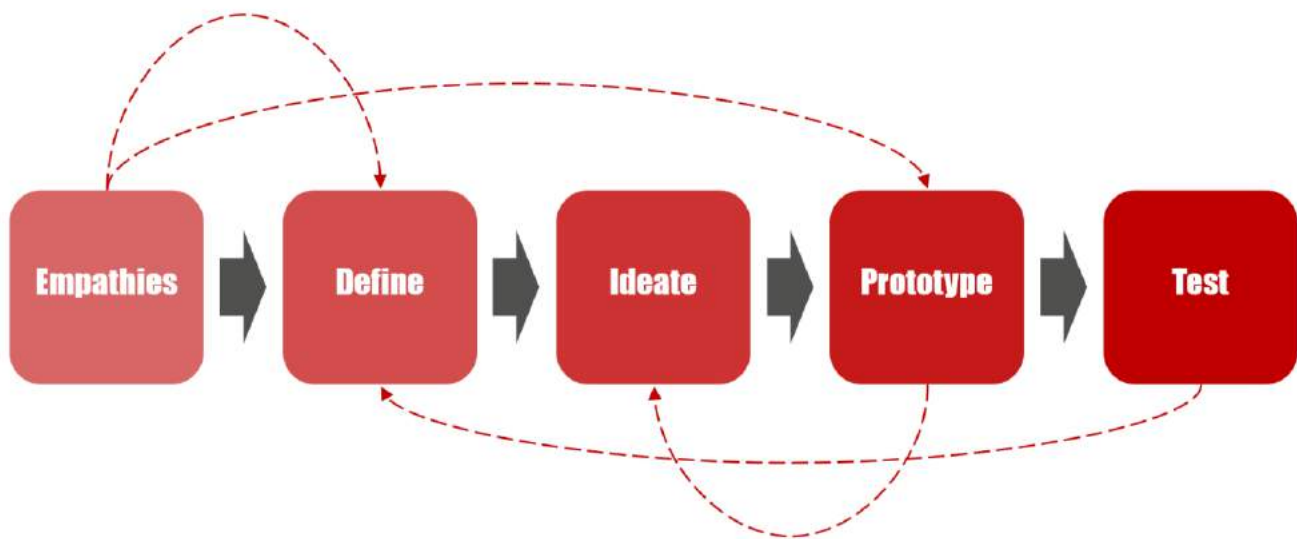


2. การดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน นอกเหนือจากการทำความเข้าใจภายนอกแล้ว หน่วยงานควรต้องเปรียบเทียบการดำเนินการ และแนวทางการพัฒนาของหน่วยงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน โดยเมื่อทำความเข้าใจในมิติที่ 1) และ 2) แล้ว ทำให้หน่วยงานเข้าใจความคาดหวังของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

3. ปัจจัยภายนอกและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี กล่าวคือ นอกเหนือจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของหน่วยงานเองแล้ว หน่วยงานจำเป็นต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงภายนอก ซึ่งอาจมีส่วนช่วยให้กระบวนการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีขององค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี โดยการทำความเข้าใจดังกล่าวจะทำให้หน่วยงานดังกล่าวเลือกแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

4. มาตรฐานในการพัฒนาหน่วยงานด้านดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาด้านดิจิทัลนั้นสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์กรต่าง ๆ ดังนั้น การพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรจำเป็นต้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากลอีกด้วย

เมื่อสามารถทำความเข้าใจใน 4 ปัจจัยสำคัญดังกล่าวแล้ว จะทำให้สามารถเลือกเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งกระบวนการในการพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาองค์กร โดยกระบวนการพัฒนาเครื่องมือนี้ จะเป็นไปตามหลักการของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) โดยมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่



ภาพที่ 3.5 กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

ที่มา : <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

1) ขั้นตอนการทำความเข้าใจ (Empathize) เป็นการบวนการในการทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในขั้นตอนนี้ผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดจะต้องระดมความเห็นเพื่อทำความเข้าใจกับสิ่งที่ต้องการศึกษาและเข้าใจกับสถานะปัจจุบันขององค์กร อันจะเป็นส่วนสำคัญในการวางแนวทางการพัฒนาต่อไป ซึ่งในบริบทนี้ คือ การทำความเข้าใจความคาดหวังขององค์กรเพื่อการเลือกเครื่องมือและการออกแบบเครื่องมือ

2) การระบุปัญหา (Define) เป็นการระบุประเด็นหรือข้อมูลสำคัญจากการรวบรวมข้อมูลก่อนหน้านี้ เพื่อระบุประเด็นสำคัญที่องค์กรหรือหน่วยงานตัดสินใจที่จะดำเนินการในลำดับต้น

3) การระดมความเห็น (Ideate) เป็นขั้นตอนที่ต่อจากการระบุปัญหา การระดมความคิดเห็นเพื่อการเลือกตัวแบบที่เป็นไปได้ และพัฒนาตัวแบบสำหรับการพัฒนาแนวทางการประเมินองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร

4) การออกแบบตัวแบบ (Prototype) ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการขั้นตอนในการพัฒนาตัวแบบของการประเมินความพร้อมขององค์กร



5) การทดสอบตัวแบบ (Test) เมื่อสามารถออกแบบตัวแบบได้สำเร็จ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำตัวแบบการประเมินความพร้อมขององค์กรไปใช้ทดสอบ และในการทดสอบจะทำให้เห็นข้อผิดพลาด หรือปัญหาของตัวแบบเดิม เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงตัวแบบ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

3.3 การแบ่งกลุ่มบุคลากรภาครัฐและบทบาทพฤติกรรมคาดหวัง

3.3.1 แนวคิดของการแบ่งกลุ่มข้าราชการเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

1. มติของคณะรัฐมนตรี เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ตามมติของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2560 ที่เห็นชอบในหลักการ “แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล” ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากำลังคนของภาครัฐให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม สามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

แนวทางการพัฒนาดังกล่าวได้วางทิศทางและเป้าหมายของการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ทั้งกลุ่ม Non-IT และกลุ่ม IT ในรูปแบบของบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อให้เกิดการผลักดันให้ภาครัฐปรับไปสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยมีการวางประเด็นการพัฒนาเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ การพัฒนาคนเพื่อสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน รวมถึงสร้างและพัฒนาคนให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานอย่างรอบรู้



2. การแบ่งกลุ่มข้าราชการตามลักษณะหน้าที่

การพัฒนาทักษะของข้าราชการหรือบุคลากรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะของภารกิจที่รับผิดชอบ สำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรเช่นเดียวกันที่ต้องสอดคล้องกับลักษณะของภารกิจ เนื่องจากพันธกิจเหล่านั้นจะเป็นตัวกำหนดความคาดหวัง ทักษะและความรู้ในด้านดิจิทัลที่เจ้าหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องได้รับการพัฒนา โดยภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงได้มีการแบ่งกลุ่มข้าราชการออกเป็น 6 กลุ่ม ตามบทบาทและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับสูง (Executive) จะทำหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร
- 2) ผู้อำนวยการกอง (Management) จะสามารถสื่อสารและถ่ายทอดนโยบายเพื่อไปสู่การปฏิบัติได้
- 3) ผู้ทำงานด้านนโยบายและวิชาการ (Academic) จะสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และใช้ข้อมูล รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้
- 4) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) จะสามารถอำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษาและร่วมออกแบบงานบริการผ่านรูปแบบดิจิทัลเพื่อสร้างความประทับใจแก่ประชาชนและผู้รับบริการ
- 5) ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) เป็นผู้ปรับเทคโนโลยีองค์กร และเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการพัฒนาขององค์กร
- 6) ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) เป็นผู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและใช้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม



3.3.2 บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

สำนักงาน ก.พ. ได้มีการแบ่งกลุ่มข้าราชการออกเป็น 6 กลุ่ม โดยมีรายละเอียดตามที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.3.2 หัวข้อการแบ่งกลุ่มข้าราชการตามลักษณะหน้าที่ ซึ่งในการขับเคลื่อนของการเปลี่ยนผ่านสู่เป็นรัฐบาลดิจิทัลของกลุ่มบุคลากรเหล่านี้มี “บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง” ออกเป็น 3 ระยะ โดยพิจารณา 2 ด้านร่วมกัน ได้แก่ ทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ และบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ

ทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อให้องค์กรไม่เกิดการสับสนการดำเนินงาน จึงได้แบ่งระยะการพัฒนาองค์กรออกเป็น 3 ระยะภายใต้ปัจจัย 3 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ 1) การพิจารณาตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม 2) แนวโน้มการปรับเปลี่ยนองค์กร และ 3) แนวโน้มการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างสอดคล้องกับแผนระดับชาติที่ได้กำหนดไว้ องค์กรและบุคลากรทราบถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงตามระยะต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3.10

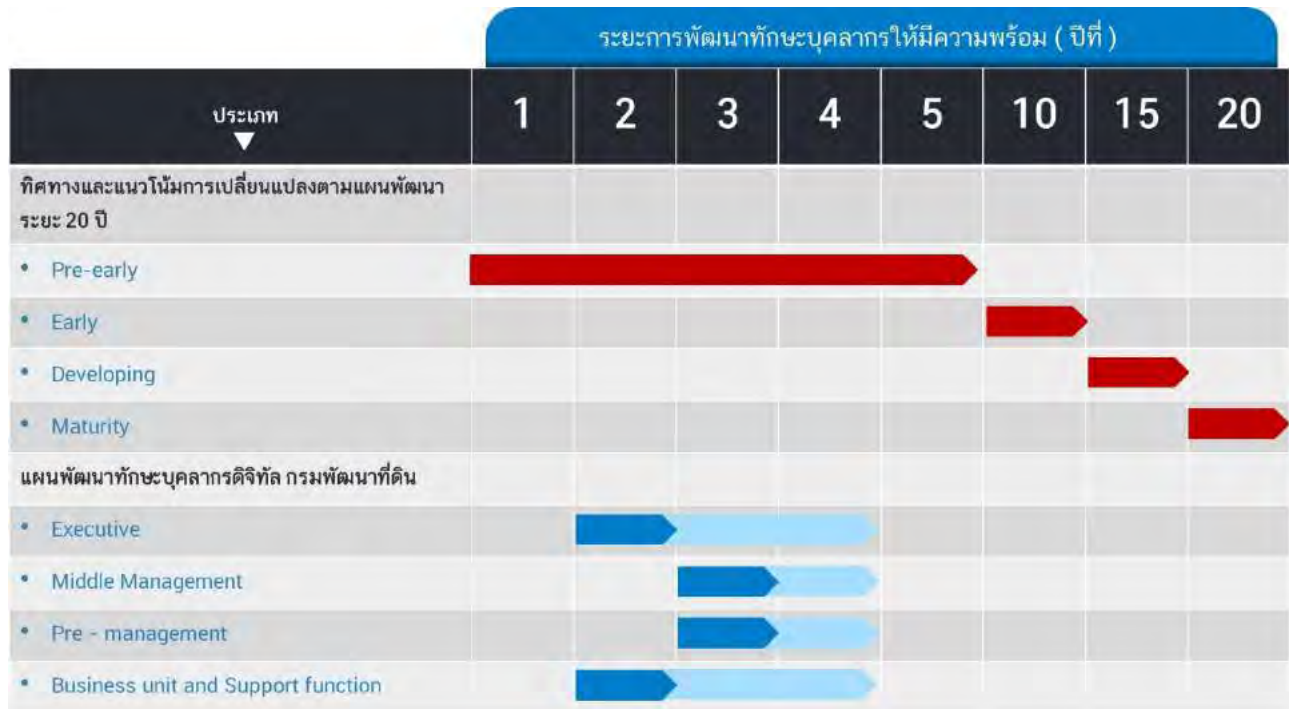
ตารางที่ 3.10 ทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐตามระยะต่าง ๆ

ทิศทางแนวโน้ม	ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
ทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	1. ในช่วงระยะเริ่มต้นขององค์กรจะเป็นการเตรียมพร้อมด้านการทำงานให้เกิดความเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันทั้งความร่วมมือและข้อมูลภายในองค์กร	1. ในช่วงระยะกำลังพัฒนาองค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการ วิธีการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันทั้งความร่วมมือและข้อมูลข้ามองค์กร	1. ในช่วงระยะสมบูรณ์องค์กรมีการเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันทั้งความร่วมมือและข้อมูลแบบไร้ข้อจำกัดในการทำงาน
แนวโน้มการปรับเปลี่ยนองค์กร	1. เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานตามภารกิจขององค์กรแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด	1. เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานตามภารกิจขององค์กรแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด	1. เกิดการพัฒนาองค์กรในแง่ของการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรด้านดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์



ทิศทางแนวโน้ม	ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
แนวโน้มการปรับเปลี่ยน ภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล	1. การเตรียมความพร้อมและจัดทำนโยบายและแผนงานเพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติในการทำงานของบุคลากร สำหรับการก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล 2. ปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน การให้บริการแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแบบอัจฉริยะด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลระหว่างองค์กรประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ระยะเริ่มต้น) 3. การรวบรวมและจัดทำข้อมูล เพื่อการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่สาธารณะ	1. พัฒนานวัตกรรมด้านรูปแบบการทำงานด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันระหว่างองค์กร 2. พัฒนานวัตกรรมด้านการบริการที่คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ พร้อมทั้งเกิดการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรและผู้รับบริการ 3. พัฒนารูปแบบการทำงานภาครัฐที่เปิดโอกาสให้ประชาชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม	1. พัฒนารูปแบบการทำงานและการบริการที่ก่อให้เกิดคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรและผู้รับบริการ 2. พัฒนารูปแบบการทำงานภาครัฐที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบ

ที่มา : แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล , สำนักงาน ก.พ.



ภาพที่ 3.6 Grant chart ของการพัฒนาทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน

2. บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง

สำนักงาน ก.พ. ได้แบ่งกลุ่มบุคลากรออกเป็น 6 กลุ่มเป้าหมายด้วยกัน ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ในแต่ละกลุ่มเป้าหมายมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังที่แตกต่างกันตามบทบาทภารกิจของตน และระยะการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร โดยสำหรับระยะเริ่มต้นปีที่ 1 - 2 จะเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรและบุคลากรในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เช่น การสร้างการรับรู้ การวางแผนนโยบายต่าง ๆ เป็นต้น สำหรับระยะกำลังพัฒนา ปีที่ 3 - 5 จะเริ่มปฏิบัติเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น การนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เป็นต้น และระยะสมบูรณ์ ปีที่ 6 - 10 องค์กรพัฒนาด้านดิจิทัลเพื่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระยะนี้องค์กรจึงเน้นบทบาทไปที่การพัฒนาเพื่อต่อยอด สร้างคุณค่าร่วมกัน และเกิดความยั่งยืน โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.11



ตารางที่ 3.11 บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละกลุ่มเป้าหมายและระยะการพัฒนา

กลุ่มเป้าหมาย	คำนิยาม กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
ผู้บริหารระดับสูง (Executive)	1. ผู้ดำรงตำแหน่ง ประเภทบริหาร ระดับสูง หรือตำแหน่ง อื่นที่เทียบเท่า* โดยมี หน้าที่รับผิดชอบดังนี้ - กำหนดนโยบายและ ทิศทางองค์กร - กำกับดูแลการ ดำเนินงานของส่วน ราชการให้บรรลุ เป้าหมายตามบทบาท ภารกิจที่กำหนด	1. สร้างความรู้และ ตระหนักถึงความสำคัญ ของการเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อ ยกระดับคุณภาพการ ดำเนินงานขององค์กรตาม ทิศทางและแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล ของภาครัฐ 2. เป็นผู้ใช้ข้อมูลและ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการ ตัดสินใจกำหนดนโยบาย หรือทิศทางองค์กร	1. สามารถกำหนดนโยบาย และทิศทางขององค์กร 2. กระตุ้นและผลักดันให้ องค์กรและบุคลากรในสังกัด ปรับเปลี่ยนรูปแบบการ ดำเนินงานตามภารกิจให้ ทันสมัย และสอดคล้องกับ ทิศทางและแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลของ ภาครัฐ โดยนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาสนับสนุน 3. เป็นผู้ใช้ข้อมูลและ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้าง คุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อ สาธารณะจากข้อมูลของ องค์กร	1. สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาทาง ภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น 2. พัฒนาการดำเนินงาน ภาครัฐตามภารกิจที่สร้าง คุณค่าร่วมกันของผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง 3. เชื่อมโยงและบูรณาการ ภาครัฐให้สามารถทำงาน ได้อย่างไร้ข้อจำกัด 4. เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้า มามีส่วนร่วมอย่างเต็ม รูปแบบ ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล
ผู้อำนวยการกอง (Management)	1. ผู้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงาน ระดับกอง 2. ผู้ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ หรือตำแหน่งอื่นที่ เทียบเท่า** โดยมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้ - นำนโยบายจากฝ่าย บริหารไปปฏิบัติให้ เกิดผลอย่างเป็น รูปธรรม	1. นำนโยบายจากฝ่าย บริหารมากำหนดเป็น แนวทางและแผนการ ดำเนินงานของหน่วยงาน 2. ทบทวน/พัฒนา กระบวนการดำเนินงาน ตามภารกิจให้สามารถ รองรับการเชื่อมโยงและ บูรณาการการทำงานร่วมกัน กับผู้ที่เกี่ยวข้อง 3. การรวบรวมและจัดทำ ข้อมูล เพื่อการเปิดเผย ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ สาธารณะ	1. สามารถสื่อสารนโยบาย ขององค์กรมาสู่ระดับปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยน รูปแบบการดำเนินงานตาม ภารกิจขององค์กร ให้มี ความทันสมัยและอยู่ใน รูปแบบดิจิทัล 2. สร้างสรรค์นวัตกรรมด้าน การทำงานขององค์กร 3. เป็นผู้ใช้ข้อมูล และ เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการ ตัดสินใจกำหนดนโยบาย หรือทิศทางองค์กร	1. สนับสนุนการ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและ สร้างบรรยากาศการ ทำงานในรูปแบบดิจิทัล 2. สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเพิ่มมูลค่า และคุณค่างานภาครัฐกับผู้ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3. เชื่อมโยงและบูรณาการ ภาครัฐให้สามารถทำงาน ได้อย่างไร้ข้อจำกัด 4. เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้า มามีส่วนร่วมอย่างเต็ม



กลุ่มเป้าหมาย	คำนิยาม กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
	- ควบคุมกำกับการทำงาน ของหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบาย และยุทธศาสตร์			รูปแบบ ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล
ผู้ทำงานด้าน นโยบายและงาน วิชาการ (Academic)	1. ผู้ปฏิบัติงานที่ต้อง ใช้ความรู้ในทาง วิชาการ โดยมีหน้าที่ รับผิดชอบอย่างใด อย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้ - จัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน มาตรการ มาตรฐาน กฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ หรือจัดทำร่าง งบประมาณ - งานด้านการศึกษา ค้นคว้าวิจัย หรือจัดทำ ผลงานทางวิชาการ - งานให้คำปรึกษา	1. นำเสนอทางเลือกเชิง นโยบาย แผนงาน โครงการ ข้อเสนอ ที่ สอดคล้องกับทิศทางและ ยุทธศาสตร์องค์กรผ่าน การวิเคราะห์ให้ข้อมูล และเทคโนโลยีดิจิทัล 2. มีความเข้าใจระบบ ข้อมูล สามารถจัดเก็บ ข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ สามารถนำมาแลกเปลี่ยน หรือเรียกใช้ได้อย่าง สะดวก	1. สนับสนุนการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย แผนงาน ต่าง ๆ ความต้องการและ สร้างสรรค์ ออกแบบ ผ่าน การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ใช้ข้อมูลและดิจิทัล 2. สร้างความเชื่อมโยงและ บูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แหล่งต่าง ๆ ขององค์กรและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด อย่างเป็นระบบ 3. เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามา มีส่วนร่วมในรูปแบบดิจิทัล	1. สามารถต่อยอดและ สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อ การพัฒนาการดำเนินงาน ตามภารกิจของหน่วยงาน เพิ่มคุณค่าและสร้างคุณ คุณค่าร่วมกันระหว่าง ภาครัฐและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทั้งหมด 2. เชื่อมโยงและ บูรณา การภาครัฐให้สามารถ ทำงานได้อย่างไร้ข้อจำกัด 3. เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้า มามีส่วนร่วมอย่างเต็ม รูปแบบ ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล
ผู้ทำงานด้าน บริการ (Service)	ผู้ปฏิบัติงานด้านการ ให้บริการ เพื่อการ ให้บริการ ช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวก แก่ผู้รับบริการ ทุกภาคส่วน โดยจะ เป็นงานที่ใช้ความรู้ ทางวิชาการเพื่อปฏิบัติ หน้าที่หรือไม่ ก็ได้	1. สามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการดำเนินงาน 2. สามารถให้ข้อคิดเห็นใน การพัฒนาคุณภาพการ บริการที่คำนึงถึงความ ต้องการของผู้รับบริการ ด้วยการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้	1. สามารถออกแบบ สร้างสรรค์ ปรับปรุงการ ดำเนินงานตามความ ต้องการของผู้รับบริการเพื่อ ยกระดับคุณภาพการ ให้บริการ ผ่านรูปแบบดิจิทัล 2. สนับสนุนการสร้าง ความ เชื่อมโยงการบริการข้าม หน่วยงานของผู้รับบริการ 3. เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามา มีส่วนร่วม	1. ร่วมสร้างสรรค์และ พัฒนาการให้บริการ เพื่อ สร้างคุณค่าร่วมกัน ระหว่างภาครัฐและ ผู้รับบริการ 2. เชื่อมโยงและ บูรณา การภาครัฐให้สามารถ ทำงานได้อย่างไร้ข้อจำกัด 3. เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้า มามีส่วนร่วมอย่างเต็ม รูปแบบผ่านระบบดิจิทัล



กลุ่มเป้าหมาย	คำนิยาม กลุ่มเป้าหมาย	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
		ปีที่ 1 – 2 (Early)	ปีที่ 3 – 5 (Develop)	ปีที่ 6 – 10 (Maturity)
ผู้ปฏิบัติงาน เฉพาะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist)	ผู้ปฏิบัติงานด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่ง ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการ คอมพิวเตอร์ เจ้า พนักงานเครื่อง คอมพิวเตอร์ หรือ ตำแหน่งในสายงานอื่น หรือประเภทอื่นที่ ได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ ความรู้เชิงเทคนิค เกี่ยวกับเทคโนโลยี ดิจิทัล ผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ที่ไม่สามารถจัดอยู่ใน ๖ กลุ่มข้างต้น หรือ ผู้ปฏิบัติงานที่อาศัย ทักษะ และมีมือ เฉพาะด้านต่าง ๆ ***	1. พัฒนาแพลตฟอร์มการ บริหารจัดการภายใน องค์กร และตามภารกิจ ขององค์กร ให้อยู่ใน รูปแบบดิจิทัลที่สามารถ เชื่อมโยงข้อมูลกับผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง 2. ดูแลบำรุงรักษาระบบ ให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และอยู่ใน สภาพพร้อมใช้งานอย่าง ต่อเนื่อง 3. พัฒนาระบบให้ สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงไปได้	1. สร้างสรรค์และออกแบบ ระบบอัจฉริยะให้แก่ หน่วยงาน 2. พัฒนารูปแบบการ ดำเนินงานตามภารกิจของ องค์กรไปสู่ระบบดิจิทัลที่ ช่วยสนองตอบต่อความ ต้องการของผู้รับบริการใน รูปแบบและช่องทางที่ หลากหลาย 3. สร้างให้เกิดการเชื่อมโยง ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทั้งหมด อย่างเป็น ระบบ 4. เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามา มีส่วนร่วม	1. สามารถคาดการณ์และ เลือกเทคโนโลยีที่ เหมาะสมกับบริบทของ องค์กร และรองรับการ เปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีใน อนาคต เพื่อการ สร้างงาน ภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น 2. การพัฒนาเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม เชื่อมโยง และ บูรณาการภาครัฐให้ สามารถทำงานได้อย่างไร้ ข้อจำกัด 3. เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้า มามีส่วนร่วมอย่างเต็ม รูปแบบผ่านระบบดิจิทัล
ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)	ผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ที่ไม่สามารถจัดอยู่ใน ๖ กลุ่มข้างต้น หรือ ผู้ปฏิบัติงานที่อาศัย ทักษะ และมีมือ เฉพาะด้านต่าง ๆ ***	1. ตระหนักรู้เกี่ยวกับ เทคโนโลยีดิจิทัล 2. สามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการบริหาร จัดการงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่าง เหมาะสม	1. มีความรู้ความเข้าใจและ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี 2. สามารถนำเทคโนโลยีมา ใช้ได้อย่างเหมาะสมและ ปลอดภัย 3. มุ่งพัฒนาตนเอง สามารถ ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดย นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	1. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างชาญฉลาด 2. สามารถพัฒนาและ บริหารจัดการงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพและบรรลุ เป้าหมายด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล

ที่มา : แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล, สำนักงาน ก.พ.



- * ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า อาทิ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด เอกอัครราชทูต อัครราชทูต
- ** ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ ในส่วนกลาง ส่วนกลางที่ตั้งในส่วนภูมิภาค และส่วนภูมิภาค
- *** ผู้ปฏิบัติงานที่อาศัยทักษะและมีมือ เช่น ผู้ปฏิบัติงาน ในกลุ่มบริหารทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานด้านศิลปกรรม คีตศิลป์ ดุริยางคศิลป์ นาฏศิลป์ เป็นต้น

3.3.3 การวิเคราะห์โครงสร้างของกรมพัฒนาที่ดินเพื่อการแบ่งกลุ่ม

กรมพัฒนาที่ดินเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการแบ่งส่วนราชการของกรมพัฒนาที่ดิน มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) หน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 15 กลุ่ม/ศูนย์ปฏิบัติการ/สำนัก/กอง (มี 3 กลุ่ม/ศูนย์ปฏิบัติการ เป็นส่วนงานสนับสนุนขึ้นตรงกับอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน) และ 2) หน่วยงานส่วนภูมิภาค จำนวน 12 สำนักงาน ดังนั้น ในการวางแผนเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินนับว่าเป็นความท้าทายแก่องค์กร ในการการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินทั้ง 2 กลุ่ม ที่ต้องเชื่อมโยงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้สอดคล้องและสนับสนุนภารกิจหลักของกรมพัฒนาที่ดินตามโครงสร้างของหน่วยงานข้างต้น โดยจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลโดยให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกรมที่ดิน

ในปัจจุบันกรมพัฒนาที่ดินมีจำนวนอัตรากำลัง 1,428 คน โดยได้แบ่งอัตรากำลังตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวดที่ 2 มาตรา 45²⁰ ได้กำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ 4 ประเภท โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.12

²⁰ สำนักงาน ก.พ., พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก วันที่ 25 มกราคม 2551, หน้า 1-51



ตารางที่ 3.12 อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน แบ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ประเภท	จำนวน (คน)	ร้อยละ
บริหาร	4	0.28
อำนวยการ	24	1.68
วิชาการ	984	68.91
ทั่วไป	416	29.13
รวม	1,428	100.00

ที่มา : อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2563

จากอัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดินที่ได้แบ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พบว่า สัดส่วนอัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน มากที่สุด คือ ประเภทวิชาการ จำนวน 984 คน คิดเป็นร้อยละ 68.91 รองลงมา คือ ประเภททั่วไป จำนวน 416 คน คิดเป็นร้อยละ 29.13 ลำดับที่สาม คือ ประเภทอำนวยการ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 1.68 และลำดับสุดท้าย คือ ประเภทบริหาร จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.28% ตามลำดับ

หากพิจารณาการจัดกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรของกรมที่ดิน จึงได้มีการจัดกลุ่มอัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน ตามลักษณะบทบาทภารกิจ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ บริหาร อำนวยการ และปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.13



ตารางที่ 3.13 อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน แบ่งตามลักษณะบทบาทภารกิจ²¹

ประเภท	จำนวน (คน)	ร้อยละ
บริหาร	4	0.28
อำนวยการ	24	1.68
ปฏิบัติการ	1,400	98.04
รวม	1,428	100.00

ที่มา : อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2563

จากอัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดินที่ได้แบ่งตามลักษณะบทบาทภารกิจ พบว่า สัดส่วนอัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน มากที่สุด คือ ประเภทปฏิบัติการ จำนวน 1,400 คน คิดเป็นร้อยละ 98.04 รองลงมา คือ ประเภทอำนวยการ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 1.68 และลำดับสุดท้าย คือ ประเภทบริหาร จำนวน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.28 ตามลำดับ

ในมิติด้านความคาดหวังของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดิน จะมีความแตกต่างกันในแต่ละประเภทกลุ่มบุคลากร ได้แก่

สำหรับบุคลากรประเภทผู้บริหาร (อธิบดีและรองอธิบดี) จะต้องทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายในการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้านดิจิทัล ตลอดจนถึงมีส่วนในการสร้างวัฒนธรรมที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัลได้

สำหรับบุคลากรประเภทอำนวยการ (เลขานุการกรม ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สำนัก/สำนักงาน) จะต้องทำหน้าที่ในการวางแผนทางการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

²¹ อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน แบ่งตามลักษณะบทบาทภารกิจ โดย

ประเภทบริหาร คือ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งอธิบดีและรองอธิบดี

ประเภทอำนวยการ คือ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งเลขานุการกรม ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สำนัก/สำนักงาน และ

ประเภทปฏิบัติการ คือ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งวิชาการและทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งในระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และผู้เชี่ยวชาญ

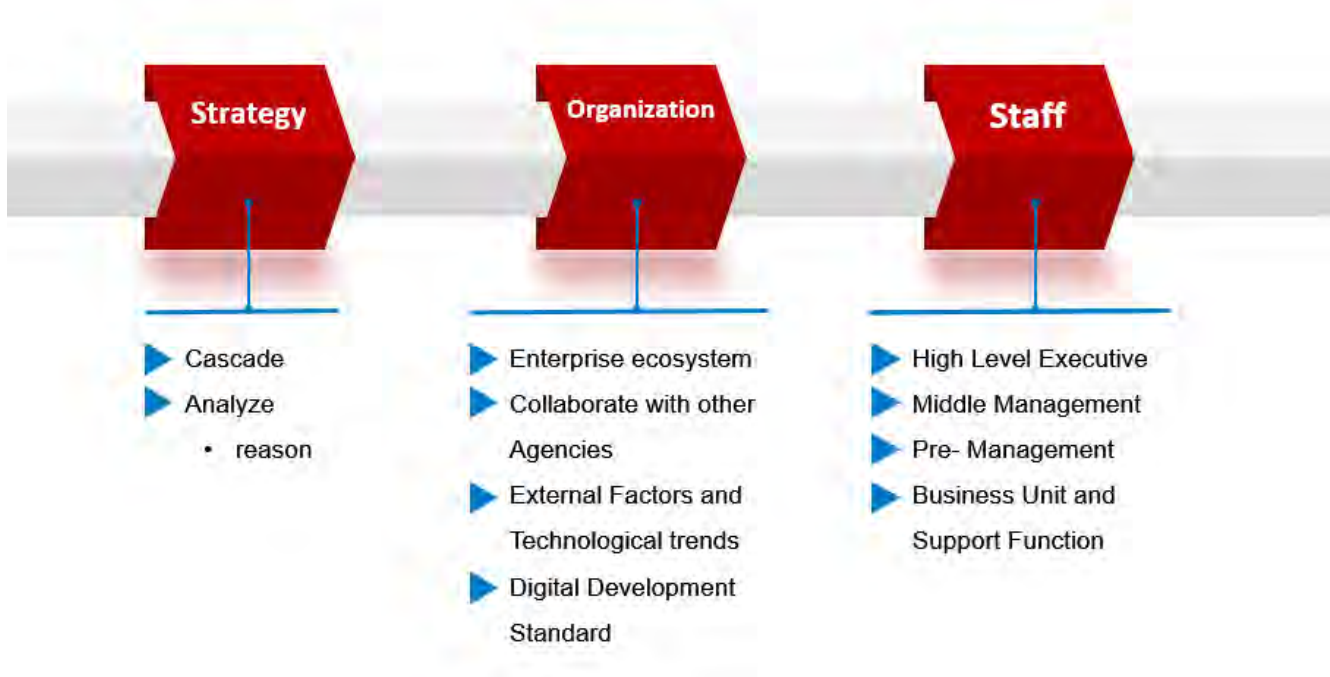


สำหรับบุคลากรประเภทปฏิบัติการ จะต้องทำหน้าที่ในการนำเสนอนโยบายและแผนที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจของกรมพัฒนาที่ดิน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามบทบาท

จากที่ได้กล่าวมาตั้งแต่หัวข้อที่ 3.1 – 3.3 จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ปัจจัยตามกรอบแนวคิดของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร โดยกรอบแนวคิดจะพิจารณาจากมองจากภาพใหญ่ที่สุดลงมาที่ภาพเล็ก (Top-down Analysis) โดยเริ่มจากการพิจารณาแผนและเป้าหมายของแผนในแต่ละระดับ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความสอดคล้องของแผนในระดับต่าง ๆ จนมาถึงบริบทขององค์กร (Enterprise Context) (กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 3.1 การจัดทำแผนพัฒนากุศลกรที่สอดคล้องกับแผนในระดับต่าง ๆ)

จากนั้นจะนำมาสู่การวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรผ่านปัจจัยทั้ง 4 มิติ เพื่อให้ทราบระดับความพร้อมขององค์กรในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 3.2 การวัดระดับความพร้อมขององค์กร)

ในส่วนต่อมาจะทำการข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อประเมินศักยภาพ ซึ่งจากการประเมินบริบทของกรมพัฒนาที่ดิน จึงได้มีการแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (High Level Executive) 2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) 3) กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Pre-Management) และ 4) หน่วยงานด้านธุรกิจและหน่วยสนับสนุน (Business Unit and Support Function) ซึ่งการแบ่งกลุ่มดังกล่าวจะทำให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรสอดคล้องกับภารกิจและความคาดหวังขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 3.7



ภาพที่ 3.8 กรอบแนวคิดของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร (1)

ในขั้นตอนถัดไปจะเป็นการกล่าวถึงกรอบในการจัดทำเครื่องมือเพื่อการประเมินความพร้อมของบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อจากการแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ โดยจะมีการกล่าวไว้ในหัวข้อถัดไป

3.4 กรอบในการจัดทำเครื่องมือการประเมินความพร้อมด้านบุคลากร

3.4.1 แนวคิดในการจัดทำกรอบตามกรอบ ก.พ.

ตามมติคณะรัฐมนตรีเรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำเป็นต้องมีการประเมินมาตรฐานทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ โดยสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. จัดทำรายละเอียดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและ



บุคลากรภาครัฐ พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐตามที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งทาง สำนักงาน ก.พ. ได้มีการตั้งเป้าหมายจำนวนบุคลากรไว้ประมาณ 3 ล้านคนที่จะต้องเข้าสู่ระบบการประเมินตนเอง (Self-Assessment) ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงระบบการประเมินทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร ภาครัฐ เพื่อเพิ่มศักยภาพระบบการประเมินมาตรฐานทักษะด้านดิจิทัลให้มีความทำงานที่รวดเร็ว มีความเสถียร เกิด ฐานข้อมูลการประเมินตนเอง ประมวลผลการวิเคราะห์ที่แม่นยำขึ้น และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การพัฒนาระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพและมีข้อมูลซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการและบุคลากร ภาครัฐด้านดิจิทัล จำเป็นต้องมีการพัฒนาเครื่องมือทักษะด้านดิจิทัลที่มีลักษณะเฉพาะรายบุคคล (Personalized) เพื่อให้ สามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้มีความจำเพาะเจาะจงกับแต่ละบุคคลได้ โดยรายละเอียดของแนวทางการพัฒนา เครื่องมือจะได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาเครื่องมือดังกล่าวในส่วนต่อไป

3.4.2 แนวทางในการพัฒนาเครื่องมือในการประเมินทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล



ภาพที่ 3.9 กรอบในการจัดทำเครื่องมือประเมินด้านทักษะด้านดิจิทัล



1. การระบุช่องว่าง (Identify)

เป็นกระบวนการในการระบุกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา เมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังขององค์กร โดยการทำความเข้าใจมิติเหล่านั้นจะช่วยในการระบุได้ว่าในการประมวลผลนั้นควรจะดำเนินการผ่านช่องทางออนไลน์ หรือช่องทางออฟไลน์

2. การประเมิน (Assess) เมื่อสามารถระบุกลุ่มผู้ประเมินได้แล้วในขั้นตอนนี้จะเป็นกระบวนการในการระบุวิธีการเก็บข้อมูลว่า ในกลุ่มเป้าหมายที่ระบุได้ตามข้อ 1 นั้น ควรใช้วิธีการใดในการเก็บข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์ หลักฐานอื่น ๆ เป็นต้น ตลอดจนถึงช่องทางในการสัมภาษณ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่ได้ตามข้อ 1

3. ผลลัพธ์ (Result) หลังจากมีการประเมินแล้ว ผลจากการประเมินจะทำให้ทราบว่าทักษะของผู้ประเมินที่ได้พิจารณาควบคู่กับความคาดหวังขององค์กรและมาตรฐานทักษะอยู่ในระดับใด หากผู้ได้รับการประเมินยังขาดทักษะ ความรู้ หรือประสบการณ์ การพัฒนาทักษะจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางทักษะที่ขาด หากแต่ถ้าผู้รับการประเมินมีทักษะดังกล่าวอยู่แล้วจะเป็นการประเมินในด้านอื่น ๆ ต่อไป

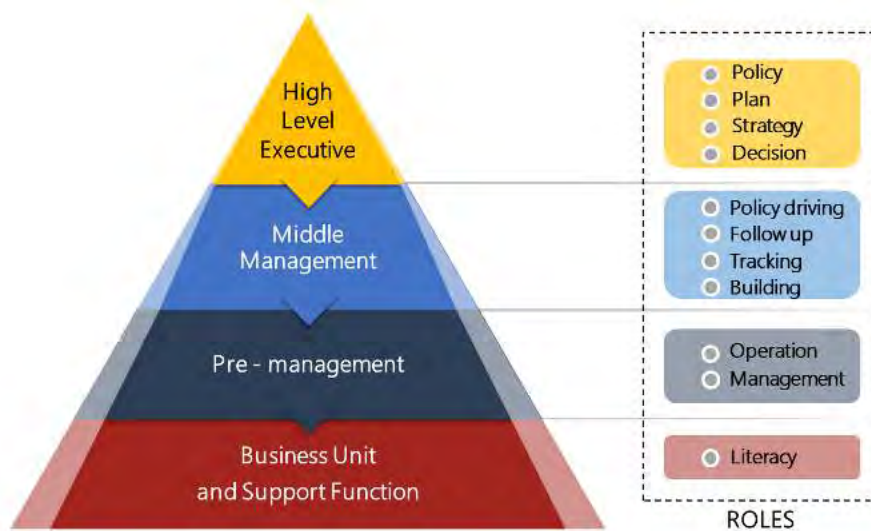
4. ข้อเสนอแนะ (Recommendation) จากผลลัพธ์ในส่วนที่ 3) ส่วนนี้จะเป็นการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนการพัฒนานั้นสอดคล้องกับการพัฒนาทักษะรายบุคคล



3.5 แผนการในการประเมิน (Assessment Plan)

3.5.1 บทบาทของกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล

1. การแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการประเมินศักยภาพ



ภาพที่ 3.10 กลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการประเมินศักยภาพ

ในการประเมินบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรเพื่อการกำกับดูแลองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล Deloitte Inc.²² ได้มีการแบ่งบุคลากรภายในองค์กรหนึ่ง ๆ ออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) กลุ่มในการกำกับดูแลและเฝ้าระวัง (Oversight) ซึ่งจะทำหน้าที่กำกับดูแลในภาพรวมขององค์กร 2) หน้าที่ในการขับเคลื่อนด้วยภาวะผู้นำทางยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) ซึ่งในองค์กรธุรกิจตำแหน่งนี้มักจะเป็นในตำแหน่งผู้จัดการ ทำหน้าที่ประสานภาพของนโยบายกับระดับปฏิบัติ 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Operation Execution) ซึ่งจะทำหน้าที่ปฏิบัติในแต่ละสายงาน

²² Deloitte (2019) Corporate Governance A practical on Global Trends & Best Practice. (Online) Retrieved from <http://cab-inc.com/wp-content/uploads/2019/06/CAB-2019-CEO-and-Director-Forum-Deloitte-Governance-Workshop-Slides-for-Distribution2.pdf>



อย่างไรก็ตาม ในบริบทของข้าราชการและบุคลากรของประเทศไทยนั้น อาจไม่สามารถแบ่งได้ลักษณะดังกล่าวได้โดยง่าย เพราะบทบาทในการกำกับ ดูแล และเฝ้าระวังในหลายกรณีอาจต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง ขณะเดียวกันในกลุ่มผู้บริหารระดับกลางนั้น ก็มีการแบ่งกลุ่มที่มีรายละเอียด ดังนั้น การแบ่งกลุ่มของบุคลากรภายในองค์กรอาจแบ่งได้ดังปรากฏ ตามภาพที่ 3.10 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (High Level Executive) โดยกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในกลุ่มนี้จะมีบทบาทสำคัญในการวางวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร และการตัดสินใจในประเด็นที่มีความสำคัญ

2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) โดยกลุ่มดังกล่าวจะเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง อาทิ ผู้อำนวยการกองและผู้อำนวยการสำนัก กลุ่มดังกล่าวมีหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบาย การติดตามและกำกับดูแลให้เป็นไปตามผล และการสร้างสภาพแวดล้อมภายในทีมเพื่อให้เกิดการทำงานในรูปแบบดิจิทัล

3) กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Pre-Management) อาทิ กลุ่มผู้หัวหน้ากลุ่มงาน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีคุณสมบัติจะได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับกลางได้ โดยในกลุ่มนี้จะเป็นจุดกึ่งกลางระหว่างคนทำงานด้านการปฏิบัติการและกลุ่มผู้ดำเนินการบริหารจัดการเพื่อให้กลุ่มงานดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) หน่วยงานด้านธุรกิจและหน่วยสนับสนุน (Business Unit and Support Function) โดยในกลุ่มดังกล่าวจะเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มภารกิจ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้ปฏิบัติ (ประกอบไปด้วยกลุ่มสายวิชาการ กลุ่มผู้ทำงานด้านการออกแบบงานบริการ และผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล) โดยในกลุ่มนี้จะต้องสามารถพัฒนาความเข้าใจในมิติที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Literacy)

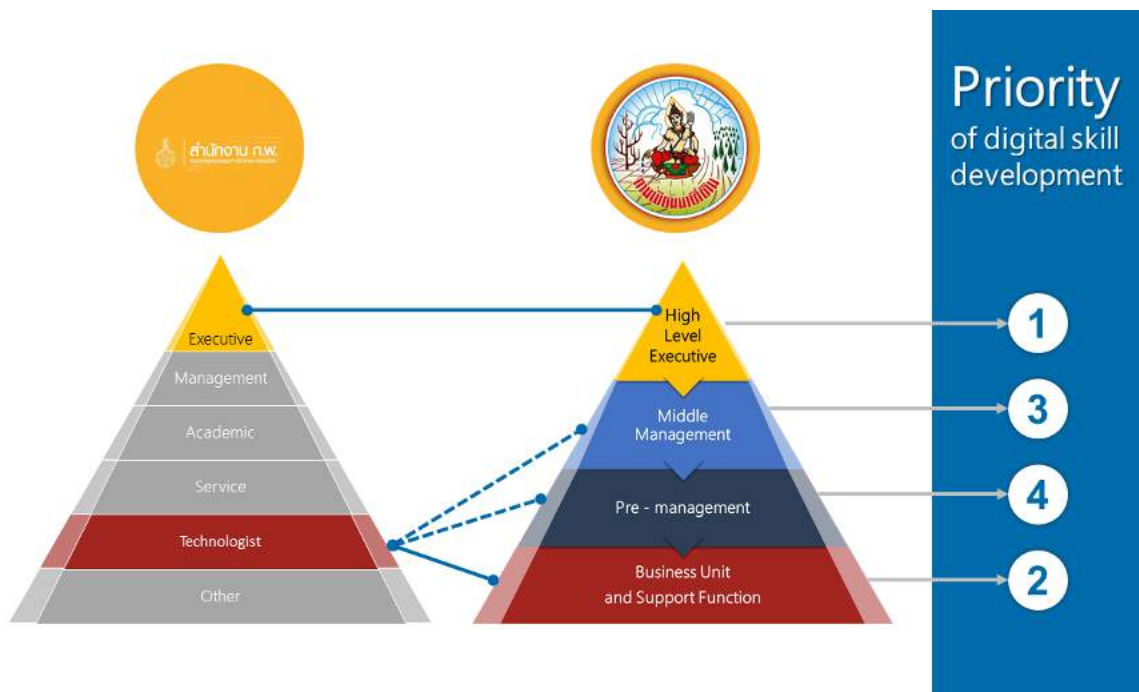
2 ลำดับการพัฒนาที่มุ่งการสร้างผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล

ในการพัฒนาและขับเคลื่อนภาครัฐด้านดิจิทัลให้บรรลุผลในระยะเริ่มต้นนั้น ความพร้อมของบุคลากร 2 กลุ่ม ได้แก่ 1.) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (High Level Executive) ของส่วนราชการ และ 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) จะถูกพัฒนาเป็น 2 กลุ่มแรก เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (High Level Executive) ของส่วนราชการ เป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นและผลักดันในเชิงนโยบายได้ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี



ดิจิทัล (Technology Specialist) จะเป็นผู้สนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสนับสนุนการทำงานและการให้บริการประชาชน

จากการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญตามกรอบข้อเสนอแนะของสำนักงาน ก.พ. ว่าด้วยการพัฒนาและขับเคลื่อนภาครัฐด้านดิจิทัลให้บรรลุผลในระยะเริ่มต้นนั้น ความพร้อมของบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกลุ่มบุคลากรระดับสูง (Executive) เป็นลำดับแรก และลำดับต่อมา คือ การพัฒนากลุ่มผู้ปฏิบัติซึ่งมีบทบาทหลักในภารกิจ ลำดับต่อมาเป็นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบาย และในกลุ่มสุดท้าย ได้แก่ กลุ่มผู้เตรียมตัวได้รับการพัฒนาเป็นผู้บริหารระดับกลาง (Pre-management) ในกลุ่มสุดท้าย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี จะเป็นกลุ่มที่สอดแทรกในแต่ละกลุ่ม ดังภาพที่ 3.11



ภาพที่ 3.11 ลำดับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรตามกลุ่มบุคลากร



3.5.2 แผนการประเมินทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

ดังที่ได้นำเสนอก่อนหน้านี้ว่าการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลจำเป็นต้องสอดคล้องกับลักษณะความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม และแนวทางการพัฒนาของแต่ละบุคคลต้องมีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม โดยการแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง 2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง 3) กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง 4) กลุ่มผู้ปฏิบัติ โดยในกลุ่มผู้ปฏิบัติอาจมีการแบ่งเป็นกลุ่มสายวิชาการ กลุ่มผู้ทำงานด้านการออกแบบงานบริการ และผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 3.12

กระบวนการ	2563				2564				2565				วิธีเก็บข้อมูล	ผลผลิต
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
High Level Executive	◆												การสัมภาษณ์	วิสัยทัศน์ แผนและยุทธศาสตร์องค์กร
Business Unit and Support	◆												การสัมภาษณ์ + แบบสอบถาม	ข้อมูลด้านความตระหนักในด้านเทคโนโลยี
Middle Management		◆											การสัมภาษณ์ + แบบสอบถาม	ข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารระดับกลางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การติดตาม
Pre-Management			◆										แบบสอบถาม + การสนทนากลุ่ม	ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติและการบริหารจัดการ

ภาพที่ 3.12 แผนการประเมินทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล

- 1) การประเมินข้าราชการกลุ่มผู้บริหารระดับสูง โดยเป็นการประเมินโดยการสัมภาษณ์ เพื่อให้เข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร และความคาดหวังในด้านดิจิทัล รวมทั้งทักษะด้านดิจิทัลที่หน่วยงานคาดหวัง
- 2) กลุ่มหน่วยงานด้านธุรกิจหลักและหน่วยสนับสนุน (Business Unit and Support Function) โดยจะเป็นการประเมินจากการสัมภาษณ์ควบคู่ไปกับแบบสอบถาม
- 3) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) โดยการสัมภาษณ์ควบคู่ไปกับแบบสอบถาม
- 4) กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Pre-Management) โดยการใช้แบบสอบถามควบคู่กับการสัมภาษณ์กลุ่ม



3.6 การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงทักษะของกลุ่มบุคลากร

3.6.1 ช่องว่างในเชิงทักษะ

1. สภาพการณ์ว่าด้วยช่องว่างในเชิงของไทย

ช่องว่างในเชิงทักษะ (Skill Gaps) หมายถึง ความไม่สอดคล้องกันระหว่างทักษะและคุณสมบัติของพนักงานกับทักษะและคุณสมบัติที่นายจ้างต้องการ²³ สาเหตุของการเกิดช่องว่างในเชิงทักษะนั้นอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ อาทิ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก เช่น ความต้องการของนายจ้างของแต่ละอุตสาหกรรมอาจมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป หรือการเข้ามาของเทคโนโลยี ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวทำให้ระบบการศึกษานั้นไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที จากงานศึกษาของ ILO (2019)²⁴ ได้แสดงให้เห็นว่าในขณะที่ประเทศไทยนั้นกำลังก้าวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลที่มากขึ้น (Digital) จากการเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ แต่กำลังแรงงาน (Workforce) ของประเทศไทยด้านดิจิทัลกำลังเผชิญกับช่องว่างทั้งในด้านจำนวนของกำลังแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะของผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

2. ทักษะที่จำเป็นและช่องว่างเชิงทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

เทคโนโลยีดิจิทัลและสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดข้อท้าทายและปัญหาที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องเผชิญนั้นมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อวิธีการทำงานและทักษะของบุคลากรภาครัฐ OECD (2019) ได้ชี้ให้เห็นว่าในการทำงานของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในห้วงปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ 4 ด้าน ที่จำเป็นต่อการส่งมอบบริการสาธารณะ²⁵ ได้แก่

²³ LinkedIn and the Solutions for Youth Employment (S4YE) Secretariat (n.d.) SKILLS GAP OR SIGNALING GAP?. Retrieved from https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/download/Skills_Gap_or_Signalling_Gap.pdf

²⁴ International Labor Organization. (2019). Skills shortages and labour migration in the field of information and communication technology in India, Indonesia and Thailand. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_710031.pdf

²⁵ OECD (2019). Strengthening Digital Government. Retrieved from <https://www.oecd.org/going-digital/strengthening-digital-government.pdf>



1) การให้คำแนะนำในเชิงนโยบาย (Policy Advisory Skills) โดยต้องสามารถใช้เทคโนโลยี และสามารถบูรณาการหลักฐานเชิงประจักษ์จากหลากหลายสาขา รวมทั้งข้อมูลจากประชาชน เพื่อให้ผู้ออกนโยบาย สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) ทักษะการมีส่วนร่วม (Engagement Skills) โดยต้องสามารถทำงานร่วมกับประชาชนและ ผู้ใช้บริการของภาครัฐเพื่อปรับปรุงประสบการณ์ ความชอบธรรม และผลกระทบจากบริการภาครัฐ โดยใช้ความรู้จากการ ร่วมพัฒนาเพื่องานบริการที่ดี ซึ่งเข้าใจความต้องการและข้อจำกัดของผู้รับบริการ

3) ทักษะในการส่งถ่ายงาน (Commissioning Skills) โดยต้องสามารถออกแบบและบริหาร สัญญา รวมทั้งสามารถบริหารโครงการให้บรรลุผลผ่านองค์กรอื่น ๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ หรือองค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อให้สามารถส่งมอบงานบริการที่เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญและสภาพพื้นที่

4) การบริหารจัดการเครือข่าย (Network Management Skills) โดยการสร้างความร่วมมือกับ หุ้นส่วนอื่น ๆ ในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน หรือแลกเปลี่ยนความเข้าใจร่วมกันในปัญหานั้น ตลอดจนจนถึงสามารถระบุ วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

โดยทักษะทั้ง 4 ด้านนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญ คือ การเป็นภาครัฐที่เปิดและนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น (Opened and Innovative) เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและการออกแบบงานบริการ ภาครัฐที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งต้องการงานบริการที่รวดเร็วยิ่งขึ้น การปรับองค์การให้เป็น รูปแบบดิจิทัลนั้นเป็นโอกาสที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเข้าใจกับปัญหาในเชิงลึก (Insight) ซึ่งการปรับโฉมดังกล่าว ทำให้ทักษะที่เกี่ยวข้องกับด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีความจำเป็นมากขึ้น²⁶

ในบริบทของประเทศไทยได้มีการพัฒนาระบบราชการเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งได้ วางเป้าหมายสอดคล้องกับหลักการของ OECD ว่าภาครัฐนั้นจำเป็นต้องมีดังนี้

²⁶ OECD (2017) อ้างแล้ว



1) เปิดกว้างและเชื่อมโยง (Open & Connected Government) โดยต้องมีความโปร่งใสในการทำงานและในภาคส่วนต่าง ๆ สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับภาครัฐได้โดยการทำงานในลักษณะเครือข่ายในแนวระนาบ

2) ต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) โดยต้องสามารถทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ภาครัฐเพื่อออกแบบงานบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างเหมาะสม

3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยต้องสามารถทำงานอย่างมีนวัตกรรมและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ เพื่อให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นประกอบด้วย 1) การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การปรับตัวเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization/Digitization) โดยในแง่นี้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องมีทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเข้าสู่รูปแบบดิจิทัลได้ ซึ่งในแง่นี้ย่อมหมายความว่าทักษะของบุคลากรที่จำเป็นนั้นไม่ได้จำกัดเพียงเฉพาะทักษะในเชิงเทคนิค (Technical Skills) เท่านั้น หากแต่รวมถึงทักษะในด้านอื่น ๆ ที่จำเป็น (Generic Skills) อาทิ การแก้ไขปัญหา (Problem Solving Skills) กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงงานบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐประจำปีประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2562 ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลจะเห็นได้ว่า มิติด้าน 1) ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities) ในมิติย่อยด้าน Digital Literacy จำเพาะในประเด็นการออกแบบกระบวนการงานและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลและความรู้ด้านกรอบธรรมาภิบาล มาตรฐาน หลัก แนวปฏิบัติที่ดี กฎหมายดิจิทัล และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง 2) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Digital Leadership และตัวชี้วัดย่อยด้าน Digital Professional ยังคงเป็นประเด็นที่เป็นข้อท้าทายของส่วนราชการในการขับเคลื่อนหน่วยงานให้เป็นองค์กรดิจิทัลและเป็นประเด็นที่ยังคงชี้ให้เห็นช่องว่างในเชิงทักษะของข้าราชการและบุคลากรของรัฐ



3.6.2 กระบวนการวิเคราะห์ Gaps

การวิเคราะห์ช่องว่างในเชิงทักษะ (Skills Gap Analysis) คือ เครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างทักษะปัจจุบันของคนทำงานและทักษะที่จำเป็นในการทำงานเฉพาะ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการประเมินเป้าหมายในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร OECD (2017) ได้นำเสนอให้เห็นว่ากระบวนการระบุทักษะเป็นส่วนสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ ซึ่งเริ่มจากการระบุทักษะที่จำเป็น และทักษะของทักษะดังกล่าวเป็นขั้นตอนพื้นฐานในการแสวงหาบุคลากร หรือพัฒนาบุคลากรในขั้นต่อไป ดังปรากฏตามภาพที่ 3.13

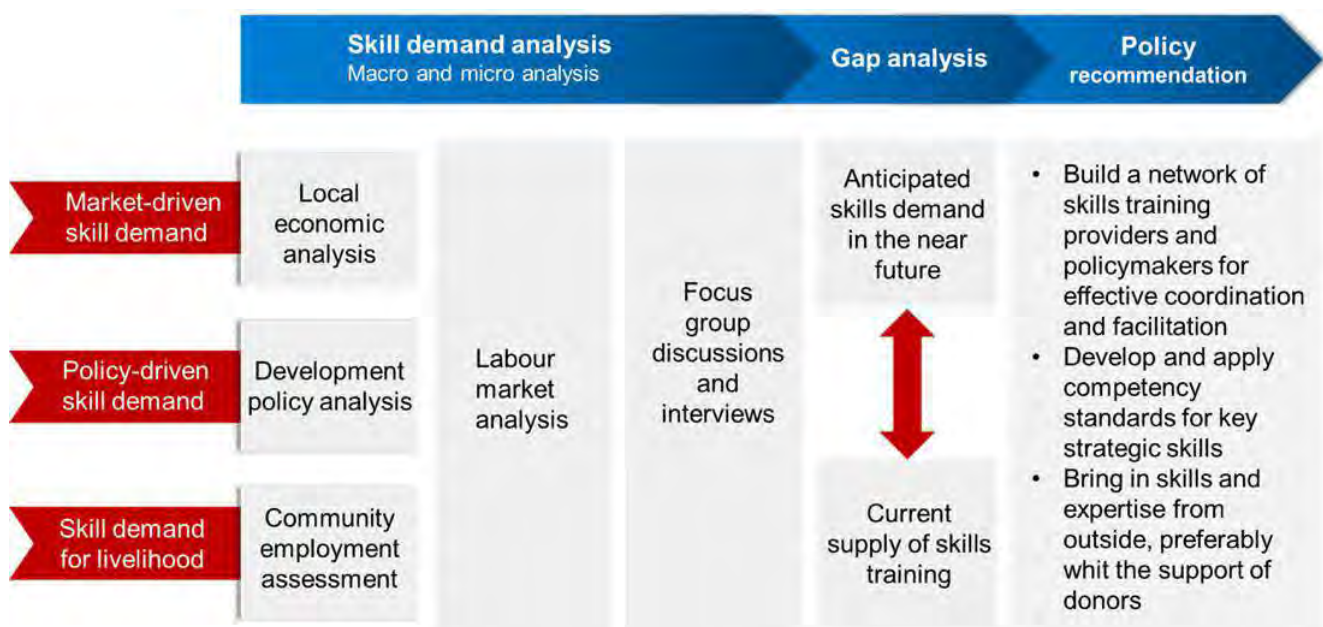


ภาพที่ 3.13 การบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐตามกรอบของ OECD

จากแนวคิดของ OECD นั้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการระบุช่องว่างในเชิงทักษะนั้นเป็นมิติแรกที่มีความจำเป็นสูงสุด โดยการวิเคราะห์ช่องว่างในเชิงทักษะไม่เพียงแต่เป็นการประเมินบุคคลคนหนึ่งว่ามีทักษะที่เพียงพอหรือไม่เพียงพออย่างไร หากแต่ต้องวิเคราะห์เป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรควบคู่กันไป ในบริบทที่นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเพื่อให้สอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชนและผู้รับบริการ และทักษะของผู้ที่ทำงาน



กรอบของการวิเคราะห์นี้จึงได้ประยุกต์กรอบคิดขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ²⁷ ในการวิเคราะห์ช่องว่างเชิงทักษะเพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งกรอบแนวคิดดังกล่าวให้แนวทางที่น่าสนใจในการวิเคราะห์ช่องว่างในเชิงทักษะว่าจะต้องสามารถวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรหรือตลาด (Market-Driven Skills Demand) ทักษะที่นโยบายภาครัฐต้องการสนับสนุน (Policy-Driven Skills Demand) และทักษะที่ต้องการสำหรับการทำงานเพื่อการดำรงชีวิต (Skills Demand for Livelihood) เพื่อวิเคราะห์ระดับและทักษะที่ต้องการในอนาคต เทียบกับทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบัน และจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังปรากฏตามภาพที่ 3.14

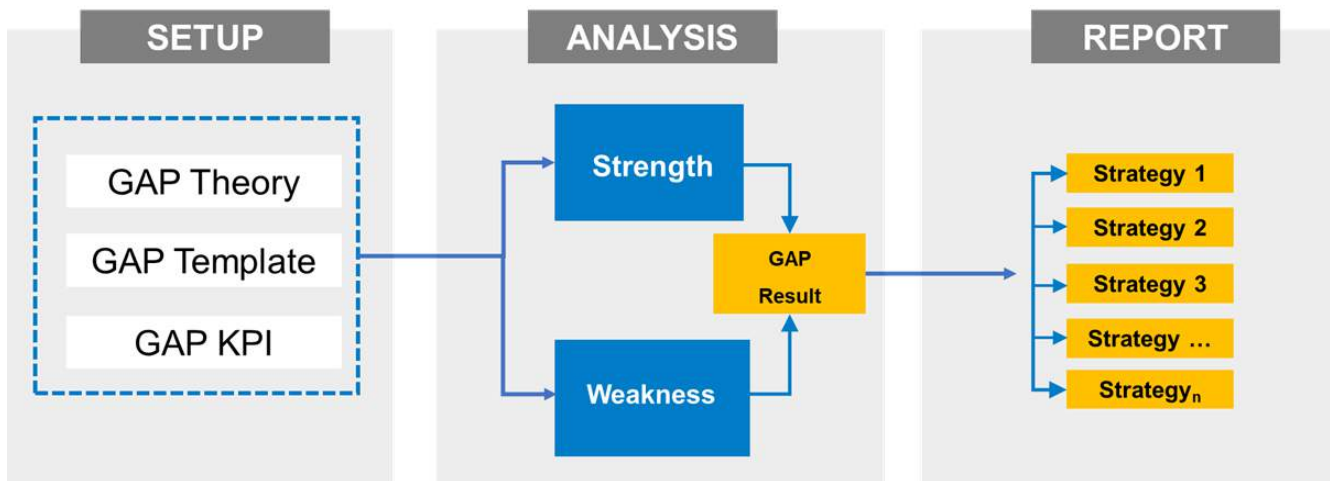


ภาพที่ 3.14 กรอบแนวทางการวิเคราะห์ช่องว่างเชิงทักษะ

ที่มา: ILO, 2010

ในการประเมินช่องว่างทางทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องมีการวางแผนทางการวิเคราะห์สำหรับการจัดทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยขั้นตอนการตั้งต้น (Set up) ขั้นตอนในการวิเคราะห์ (Analyze) และขั้นตอนในการรายงาน (Report) ทักษะที่จำเป็นของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติ โดยกระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการประเมินช่องว่างเชิงทักษะโดยมีรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 3.15 ดังนี้

²⁷ ILO (2010) Skills Gap Analysis in Aceh: From Reconstruction to Sustainable Growth through Skills Development. Retrieve from https://www.ilo.org/jakarta/whatwedo/publications/WCMS_143374/lang-en/index.htm



ภาพที่ 3.15 แนวทางการวิเคราะห์ช่องว่างในเชิงทักษะของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

1. ขั้นตอนการตั้งต้น (Set up) โดยในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนในการวางกรอบข้อมูลที่จำเป็น กรอบในการวิเคราะห์ และการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา โดยกระบวนการที่สำคัญ ประกอบด้วย

1) ทฤษฎีในการวิเคราะห์ช่องว่าง (Theory of Gap) โดยแนวคิดในการวิเคราะห์ช่องว่างในเชิงทักษะดังที่นำเสนอก่อนหน้านี้ แสดงให้เห็นว่าในการวิเคราะห์ช่องว่างนั้นจำเป็นต้องเข้าใจบริบทขององค์กร (Enterprise Context) ซึ่งประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมและวิถีคิด 2) นโยบาย 3) โครงสร้างขององค์กร 4) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐาน และ 5) ข้อมูลและสารสนเทศ นอกเหนือจากความเข้าใจบริบทขององค์กรแล้วจำเป็นต้องเข้าใจความคาดหวังของผู้รับบริการด้วย เพื่อให้เข้าใจความคาดหวังของผู้รับบริการต่อองค์กร

2) แม่แบบในการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Template) เพื่อให้เกิดการเรียบเรียงข้อมูลเกี่ยวกับช่องว่างในเชิงทักษะอย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นต้องออกแบบกรอบในการเรียบเรียงข้อมูลที่เกิดจากการวิเคราะห์ช่องว่างอย่างเป็นระบบ

3) ตัวชี้วัดช่องว่าง (Gap KPI) เพื่อให้สามารถติดตามเป้าหมายและความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะ และทักษะข้าราชการบุคลากรด้านดิจิทัล การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมนั้นเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้



2. ในขั้นตอนของการวิเคราะห์นี้จะเป็นการวิเคราะห์บริบทขององค์กร (Enterprise Context) เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ทำให้ทราบช่องว่างในภาพรวมขององค์กรในการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
3. ขั้นตอนในการรายงาน (Report) จากข้อมูลช่องว่างในภาพรวมขององค์กรในการพัฒนาด้านดิจิทัลในขั้นตอนก่อนหน้านี้ ในขั้นตอนนี้จะได้นำข้อมูลเพื่อเป็นช่องว่างดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาการจัดทำแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan) และแผนยุทธศาสตร์องค์กรตามลำดับ

3.7 การจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคลเป็นกระบวนการต่อจากกระบวนการวิเคราะห์ช่องว่างในเชิงทักษะ โดยผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการก่อนหน้าจะนำมาใช้วิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคลเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับหัวข้อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อหลัก โดยเริ่มจากการอธิบายหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ในหัวข้อถัดมาจะเป็นการกล่าวถึงความเชื่อมโยงของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลกับการจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคล และหัวข้อสุดท้ายจะกล่าวถึงการนำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

3.7.1. หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

1. หลักการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) คือ กรอบแนวทางหรือแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นเฉพาะในแต่ละบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะอื่น ๆ



ตามเป้าหมายของการพัฒนา²⁸ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในหน่วยงาน จะนำไปสู่การพัฒนาผลงานที่มีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นการพัฒนาที่เป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภูมิหลังทักษะที่ต่างกัน โดยการจัดทำแผนพัฒนา ๓ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะทักษะและพฤติกรรมผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ²⁹ จากแนวคิดข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลนั้นเป็นกรอบแนวคิดในการทำงาน สามารถประยุกต์ให้เข้ากับความมุ่งหวังขององค์กรได้

2. องค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคลมีองค์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้

1) เป้าหมายการพัฒนา

สำหรับเป้าหมายการพัฒนาจะพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว โดยเป้าหมายระยะสั้นจะเป็นการพัฒนาเพื่อเติมเต็มช่องว่างของการพัฒนา ซึ่งควรตั้งเป้าหมายไม่เกิน 2 ประเด็น และเป้าหมายระยะยาวจะเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

2) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนา

สำหรับองค์ประกอบนี้จะพิจารณาจากบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังตามกลุ่มเป้าหมายของบุคลากร ตามที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.2 บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง

3) เหตุผลและความสำคัญ

²⁸ สำนักงาน ก.พ. (2560). คู่มือจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) สำหรับโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง , สำนักงาน ก.พ. ปี พ.ศ. 2560 หน้า 2

²⁹ กิลลีย์และคณะ(2002:27-55) อ้างในคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักบริหารหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร



บุคลากรควรมีจะเข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนาทักษะของตน และเป็นการตอบคำถามถึงความสำคัญในการพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะนี้ก่อน เช่น เพราะจากการประเมินช่องว่างเชิงทักษะ (GAP) หรือตรงกับความต้องการขององค์กร หรือเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือเพราะเป็นสมรรถนะที่กำหนดในตำแหน่งงานที่ต้องการโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งงานนั้น

4) วิธีการและช่วงเวลาของการพัฒนา

การพัฒนาทักษะย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกัน เช่น การฝึกอบรม การประชุม/สัมมนา การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การมอบหมายโครงการ การหมุนเวียนงาน การทำกิจกรรม การเรียนรู้ด้วยตัวเอง การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดช่วงเวลาของการพัฒนาให้สอดคล้องกับการทำงานและการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

5) การประยุกต์ใช้ในงาน

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต้องมีความสอดคล้องในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคลากร ดังนั้น การพัฒนาทักษะใด ๆ บุคลากรควรจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการในทุกระดับและสามารถนำไปใช้ในการกิจได้อย่างเหมาะสม โดยใช้หลัก SMART³⁰ คือ S = Specific (มีความชัดเจน), M = Measurable (สามารถวัดได้), A = Attainable (สามารถบรรลุได้), R = Realistic (อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง) และ T = Timely (มีกำหนดเวลาแน่นอน)

6) ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นองค์ประกอบที่ช่วยประเมินการพัฒนาทักษะว่ามีความเหมาะสม เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรหรือไม่ โดยจะเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ

³⁰ Greed is good. (n.d.). หลัก SMART คืออะไร? และการตั้งเป้าหมายที่ดี. สืบค้นจาก <https://greedisgoods.com/smart-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/>



3. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคล

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนานั้นเป็นกระบวนการที่การสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บังคับบัญชาและตัวบุคลากรร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาที่มีเป้าหมายจำเพาะเจาะจงและสามารถปฏิบัติได้ โดยผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่ต้องทำหน้าที่เชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับการพัฒนาบุคลากร

แผนพัฒนาบุคลากรจะพิจารณาใน 2 มิติด้วยกัน โดยมิติแรกจะพิจารณาการพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาระยะสั้นที่มุ่งการเสริมจุดแข็ง (Strength) และหาวิธีการจัดการกับจุดที่ต้องการพัฒนา (Development Area) สำหรับมิติที่สอง เป็นการพัฒนาระยะยาว โดยเป็นการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายในอนาคต โดยกระบวนการพัฒนาที่สมบูรณ์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินหาช่องว่างการพัฒนา (Assess) การกำหนดวิธีการเรียนรู้/พัฒนา (Acquire) และการปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Apply) กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่

1) กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและเติมเต็มช่องว่างเชิงทักษะของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน โดยที่มีความแตกต่างตามบทบาทของตน

2) ประเมินช่องว่างของการพัฒนา

การประเมินช่องว่างของการพัฒนาจะทำการวิเคราะห์ช่องว่างของการพัฒนา (Gap Analysis) ซึ่งกระบวนการวิเคราะห์นั้นได้กล่าวไว้ในส่วนที่ 6.2 กระบวนการวิเคราะห์ช่องว่างเชิงทักษะ

3) จัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นในการพัฒนา

การเลือกประเด็นในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลควรจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการทำความต้องการของบุคลากรให้สอดคล้องกับสิ่งที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ และประเด็นในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ต้องการพัฒนา



4) กำหนดแนวทางและวิธีในการพัฒนา

สำหรับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ต้องมีการระบุแนวทางและวิธีในการพัฒนาที่สอดคล้องกับประเด็นในการพัฒนา พร้อมทั้งต้องมีการกำหนดแนวทางในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

5) ระบุปัญหา/อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

แผนงานที่ดีจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ทำให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ผ่านการระบุปัญหา/อุปสรรค พร้อมทั้งให้นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น

6) การติดตามการพัฒนา

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะและผู้บังคับบัญชาควรมีการติดตามความคืบหน้าของการพัฒนา ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นประจำ พร้อมทั้งรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4. การนำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคลสู่การปฏิบัติ

การปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตน และยังช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ นอกจากนี้ การปฏิบัติทำให้เห็นถึงประสิทธิภาพของแผนที่ได้พัฒนาร่วมกันว่าองค์กรจัดทำแผนได้เหมาะสมต่อองค์มากน้อยระดับใด

3.7.2 ความเชื่อมโยงของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลกับการจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคล

จากการวิเคราะห์ช่องว่างของการพัฒนาในบทที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในกรมพัฒนาที่ดินเป็นทักษะที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในอดีตที่ผ่านมาหลายหน่วยงานได้มีการจัดอบรมพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ผลการอบรมนั้นไม่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริง ทางกรมพัฒนาที่ดินจึงเห็นควรว่า การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร



ภาครัฐภายในกรม ฯ ควรนำหลักการของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีบทบาทภารกิจ พื้นฐานทักษะด้านดิจิทัลและความคาดหวังด้านดิจิทัลที่แตกต่างกัน ทำให้การพัฒนาทักษะจำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เพื่อให้ตอบสนองต่อความคาดหวังได้อย่างเหมาะสมเกิดความคุ้มค่า และประสิทธิภาพ

การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาทักษะรายบุคคลตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการจัดทำแผน คือ การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา ซึ่งนับเป็นหัวใจสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคล โดยที่เป้าหมายของการพัฒนาต้องมุ่งเน้นที่จะพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งจะทำการจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคลด้านดิจิทัลเป็นไปได้อย่างเหมาะสม เลือกพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับบทบาทภารกิจและความคาดหวังขององค์กร

ในประเด็นถัดไปจะกล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคล

3.7.3 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเป็นสิ่งที่รัฐบาลกำลังให้ความสนใจ โดย OECD³¹ ได้มีการจัดทำแนวทางการเสริมสร้างการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ปัจจัยหนึ่งที่ทาง OECD ได้ระบุไว้ คือ มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้แก่บุคลากรในองค์กร

จากการวิเคราะห์ช่องว่างในเชิงทักษะด้านดิจิทัลที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นพบว่าศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัลยังเป็นข้อท้าทายของส่วนราชการในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งจากรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีการระบุถึงเป้าหมายและผลที่ต้องการด้านการบริหารราชการโดยการนำดิจิทัลเข้ามาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นรัฐบาลดิจิทัล พร้อมทั้งยกระดับ

³¹ OECD. (อ้างแล้วใน 26)

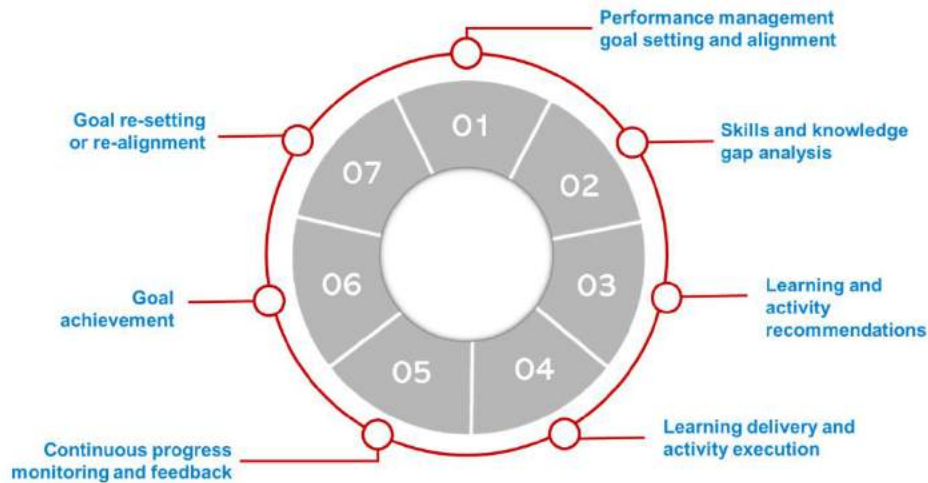


ความพร้อมทางด้านดิจิทัล จากข้อท้าทาย รายงานความก้าวหน้าและผลสำรวจระดับความพร้อมในด้านดิจิทัล ล้วนแต่ชี้ให้เห็นถึงโอกาสในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อเติมเต็มช่องว่างขององค์กรในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ประเด็นที่ควรพิจารณาเป็นลำดับถัดมา คือ องค์กรจะมีแนวทางการทำแผนเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐภายในสังกัดอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จในการพัฒนา โดยบุคลากรในองค์กรล้วนมีความแตกต่างกันทั้งบทบาทภารกิจ ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะด้านดิจิทัล ทำให้การออกแบบแผนเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลจึงควรออกแบบให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มบุคลากร ซึ่งเครื่องมือที่เหมาะสมในการทำแผนเพื่อการพัฒนา คือ การนำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคลมาประยุกต์ใช้เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร

สำหรับการประยุกต์แผนพัฒนาทักษะรายบุคคลกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เป็นเสมือนการที่เชื่อมโยงการจัดการประสิทธิภาพเข้ากับการเรียนรู้ หากสามารถชี้ให้เห็นแนวทางการพัฒนาแก่บุคลากรที่ชัดเจน จะสามารถสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการนำไปปฏิบัติงานจริง ซึ่งได้มีการกล่าวถึงแนวทางการพัฒนา³² โดยเริ่มจากการตั้งเป้าหมายของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จากนั้นจะวิเคราะห์ถึงช่องว่างของการพัฒนาในด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัล นำไปสู่การออกแบบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลร่วมกัน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ พร้อมทั้งติดตามการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และวิเคราะห์ถึงระดับความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 3.16

³² Digital Learning Thoughts. (2016). DIGITAL PERSONAL DEVELOPMENT PLANNING. Retrieve from <https://digitallearningthoughts.blog/2016/09/23/digital-personal-development-planning/>



ภาพที่ 3.16 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามกรอบแผนพัฒนาทักษะรายบุคคล

จากแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่ได้กล่าวไปนั้น ในขั้นตอนถัดไปจะกล่าวถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับทักษะด้านดิจิทัล

กรอบการจัดทำแผนเสมือนการวางโครงสร้างของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ประกอบกับในปัจจุบันหน่วยงานราชการมีภารกิจสำคัญร่วมกัน คือ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจึงเสมือนเป็นคู่มือที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์

1. การจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคลโดยทั่วไป สำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลจะนำมาหลักการที่ได้กล่าวมาประยุกต์เข้ากับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร โดยแบ่งทักษะด้านดิจิทัลที่เรียนรู้ ออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1. กลุ่มทักษะพื้นฐานที่ต้องได้รับการพัฒนา (Fundamental/Functional Skill) โดยยึดตามบทบาทภารกิจของบุคลากร และ 2. กลุ่มทักษะเพิ่มเติมที่ควรเรียนรู้ (Optional Skill) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร



1) กลุ่มเป้าหมายสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

ขั้นตอนแรกจะเป็นการจากการจัดกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาออกเป็น 5 กลุ่มเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 3.14

ตารางที่ 3.14 เป้าหมายของการพัฒนาตามกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมายของการพัฒนา
1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (High Level Executive)	วางวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งการติดตามการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่ดิจิทัลได้
2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level Management) และ กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง	การแปลงนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติในระดับต่อไป และการส่งเสริมการทำงานของทีมงานโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น
3. กลุ่มผู้ปฏิบัติ (เจ้าหน้าที่ด้าน IT)	พัฒนาองค์กรให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลให้ทันสมัย เชื่อมโยงข้อมูล และดูแลรักษาระบบให้มีความมั่นคง ปลอดภัย มีเสถียรภาพ
4. กลุ่มผู้ปฏิบัติ (กลุ่มผู้ออกแบบงานบริการ)	การปฏิบัติตามภารกิจของตนให้เกิดคุณค่าและประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
5. กลุ่มผู้ปฏิบัติ (กลุ่มผู้ทำงานวิชาการ)	การปฏิบัติตามภารกิจของตนเองให้เกิดคุณค่าและประสิทธิภาพ พร้อมทั้งนำเสนอทางเลือกเชิงนโยบายให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ผ่านการใช้ข้อมูลวิเคราะห์ และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการทำงาน

2) ทักษะด้านดิจิทัลที่เรียนรู้

บุคลากรในแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายตามความคาดหวังที่แตกต่างกันตามภารกิจของตน ทำให้การพัฒนาทักษะจึงต้องมีความเฉพาะ โดยมีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 3.15



ตารางที่ 3.15 ทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย	ทักษะด้านดิจิทัล		
	Fundamental/ Functional Skill	Optional Skill	
	ระยะเริ่มต้น	ระยะกำลังพัฒนา	ระยะสมบูรณ์
กลุ่มผู้บริหาร ระดับสูง	1. การกำหนดทิศทาง เป้าหมายและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่เชื่อมโยงและข้ามหน่วยงาน 2. เทคนิคการออกแบบกระบวนการ ให้มีการเชื่อมโยง 3. การขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 4. การบริหาร จัดการ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล 5. เข้าใจกระบวนการขององค์กร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 6. การพัฒนาคนรุ่นใหม่เพื่อพัฒนาองค์กร 7. เข้าถึงและตระหนักดิจิทัล 8. ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน 9. การปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดี	1. กลยุทธ์การให้บริการสมารถดิจิทัลและนำไปสู่การปฏิบัติ 2. การเตรียมทรัพยากรเพื่อรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล 3. การสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการดิจิทัล 4. การทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน 5. แก่ไข/ยกเลิกกฎหมายเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล 6. การกำกับการใช้สถาปัตยกรรมองค์กร 7. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและตัดสินใจ	1. การออกแบบองค์กรดิจิทัล 2. การสร้างความยั่งยืนของการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล 3. การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน
กลุ่มผู้บริหาร ระดับกลาง และ กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือ มีแนวโน้มว่าจะ ได้รับการแต่งตั้งให้ ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหาร ระดับกลาง	1. การกำหนดทิศทาง เป้าหมายและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่เชื่อมโยงและข้ามหน่วยงาน 2. การออกแบบองค์กรดิจิทัล 3. เทคนิคการออกแบบกระบวนการ ให้มีการเชื่อมโยง 4. การกำกับการใช้สถาปัตยกรรมองค์กร 5. การริเริ่ม/วางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล 6. การเตรียมทรัพยากรเพื่อรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล 7. การขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 8. เข้าใจกระบวนการขององค์กร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 9. การพัฒนาคนรุ่นใหม่เพื่อพัฒนาองค์กร 10. ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน 11. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล 12. การปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดี 13. การปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1. กลยุทธ์การให้บริการสมารถดิจิทัลและนำไปสู่การปฏิบัติ 2. การทบทวน/ปิดโครงการ 3. การบริหาร จัดการ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล 4. การสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการดิจิทัล 5. การทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน 6. การบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัล 7. แก่ไข/ยกเลิกกฎหมายเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล 8. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและตัดสินใจ 9. การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน 10. การประยุกต์ใช้กรอบการค้าเงินงานร่วมกันสำหรับพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	1. การกำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล 2. การสร้างความยั่งยืนของการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล 3. การปรับปรุงกระบวนการและพัฒนา นวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง



กลุ่มเป้าหมาย	ทักษะด้านดิจิทัล		
	Fundamental/ Functional Skill	Optional Skill	
	ระยะเริ่มต้น	ระยะกำลังพัฒนา	ระยะสมบูรณ์
กลุ่มผู้ปฏิบัติ (เจ้าหน้าที่ด้าน IT)	1. การกำหนดทิศทาง เป้าหมายและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่เชื่อมโยงและข้ามหน่วยงาน 2. การออกแบบองค์กรดิจิทัล 3. การกำกับการใช้สถาปัตยกรรมองค์กร 4. เทคนิคการออกแบบกระบวนการ ให้มีการเชื่อมโยง 5. การริเริ่ม/วางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล 6. ดำเนินโครงการและควบคุมโครงการดิจิทัล 7. การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยี 8. พัฒนาแผนบริหารจัดการความมั่นคง ปลอดภัย และความต่อเนื่องการให้บริการแบบดิจิทัล 9. บริการเทคโนโลยีดิจิทัล 10. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจและตัดสินใจ 11. การปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 12. การทบทวน/ปิดโครงการ 13. การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน 14. ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน 15. การปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดี 16. เข้าใจกระบวนการขององค์กร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	1. กลยุทธ์การให้บริการสมารถดิจิทัลและนำไปสู่การปฏิบัติ 2. การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร 3. การประยุกต์ใช้กรอบการดำเนินงานร่วมกันสำหรับพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ 4. การใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน 5. การสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการดิจิทัล 6. ออกแบบนวัตกรรมบริการ 7. การสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพภายใต้การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด 8. การพัฒนาซอฟต์แวร์ตามแนวทางพลวัตรปรับต่อเนื่อง 9. การบริหาร จัดการ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล 10. การปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง 11. การบริหารจัดการประสิทธิภาพการใช้บริการและการทำงานดิจิทัล 12. การบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัล 13. แก่ไข/ยกเลิกกฎหมายเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล	1. การสร้างความยั่งยืนของการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล
กลุ่มผู้ปฏิบัติ (กลุ่มผู้ออกแบบงานบริการ)	1. เทคนิคการออกแบบกระบวนการ ให้มีการเชื่อมโยง 2. การปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3. ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน 4. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล 5. เข้าถึงและตระหนักดิจิทัล 6. การใช้เครื่องมือดิจิทัล/แอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน 7. การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	1. การบริหาร จัดการ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล 2. ออกแบบนวัตกรรมบริการ 3. การปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง 4. การบริหารจัดการประสิทธิภาพการใช้บริการและการทำงานดิจิทัล 5. ผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริการสาธารณะ	1. การออกแบบองค์กรดิจิทัล 2. การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยี 3. การสร้างความยั่งยืนของการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล 4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจและตัดสินใจ



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน

กลุ่มเป้าหมาย	ทักษะด้านดิจิทัล		
	Fundamental/ Functional Skill	Optional Skill	
	ระยะเริ่มต้น	ระยะกำลังพัฒนา	ระยะสมบูรณ์
	8. การปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดี	6. การใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	5. การกำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล 6. เข้าใจกระบวนการขององค์กร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
กลุ่มผู้ปฏิบัติ (กลุ่มผู้ทำงานวิชาการ)	1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล 2. การริเริ่ม/วางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล 3. การออกแบบองค์กรดิจิทัล 4. เข้าถึงและตระหนักดิจิทัล 5. การใช้เครื่องมือดิจิทัล/แอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน 6. การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน 7. ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน 8. การปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดี 9. การปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและตัดสินใจ 2. ผลិតชุดข้อมูลเพื่อการบริการสาธารณะ 3. การใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน 4. ออกแบบนวัตกรรมบริการ 5. การปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง 6. การบริหารจัดการประสิทธิภาพการใช้บริการและการทำงานดิจิทัล 7. การบริหาร จัดการ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล 8. การประยุกต์ใช้กรอบการดำเนินงานร่วมกันสำหรับพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ 9. แก่ไข/ยกเลิกกฎหมายเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล	1. การกำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล 2. การสร้างความยั่งยืนของการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล 3. การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยี 4. เข้าใจกระบวนการขององค์กร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

จากนั้นจะนำไปสู่การจัดกลุ่มเป้าหมายของบุคลากรภายในกรมพัฒนาที่ดินเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ซึ่งกลุ่มเป้าหมายจะแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ตามที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 3.5.1 การแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการประเมินศักยภาพ ต่อมาจะเป็นการวิเคราะห์ลำดับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง



เป็นลำดับแรก และลำดับต่อมา คือ การพัฒนากลุ่มผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีบทบาทหลักในการกิจ ลำดับต่อมาเป็นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบาย และในกลุ่มสุดท้าย ได้แก่ กลุ่มผู้เตรียมตัวได้รับการพัฒนาเป็นผู้บริหารระดับกลาง (Pre-management) ในกลุ่มสุดท้าย โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี จะเป็นกลุ่มที่สอดแทรกในแต่ละกลุ่ม โดยมีแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระยะการพัฒนา โดยรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 3.16

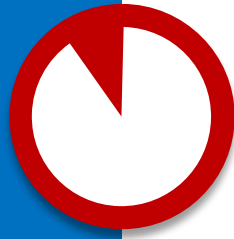
ตารางที่ 3.16 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในแต่ละกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร

กลุ่มเป้าหมาย	ทักษะที่คาดหวัง		
	ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	1. การกำหนดทิศทาง เป้าหมายและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล 2. เทคนิคการออกแบบกระบวนการ 3. การบริหาร จัดการ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล 4. ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน	1. การเข้าใจ กำกับการใช้สถาปัตยกรรมองค์กร 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและตัดสินใจ	1. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคอันเกิดจากการเป็นองค์กรดิจิทัลเพื่อการวางแผนการพัฒนาในระยะต่อไป
2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง	1. การออกแบบองค์กรดิจิทัล 2. เทคนิคการออกแบบกระบวนการ 3. การเข้าใจ กำกับการใช้สถาปัตยกรรมองค์กร 4. ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	1. การริเริ่ม/วางแผน/ทบทวน โครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล 2. การบริหาร จัดการ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล 3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล เพื่อตีความและตัดสินใจ 4. ความรู้ด้านการพัฒนาแผนบริหารจัดการ ความมั่นคง ปลอดภัยและความต่อเนื่อง การให้บริการแบบดิจิทัล	1. การบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัล 2. การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยี
3. กลุ่มผู้เตรียมตัวได้รับการพัฒนาเป็นผู้บริหารระดับกลาง	1. การออกแบบองค์กรดิจิทัล 2. เทคนิคการออกแบบกระบวนการ 3. การเข้าใจ กำกับการใช้สถาปัตยกรรมองค์กร 4. ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	1. การริเริ่ม/วางแผน/ทบทวน โครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล 2. การบริหาร จัดการ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล 3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล เพื่อตีความและตัดสินใจ 4. ความรู้ด้านการพัฒนาแผนบริหารจัดการ ความมั่นคง ปลอดภัยและความต่อเนื่อง การให้บริการแบบดิจิทัล	1. การบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัล 2. การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยี
4. กลุ่มผู้ปฏิบัติ			
4.1. ด้านวิชาการ	1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล	1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและตัดสินใจ	1. การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยี



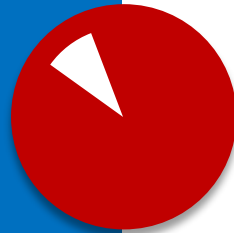
แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน

กลุ่มเป้าหมาย	ทักษะที่คาดหวัง		
	ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
	2. การออกแบบองค์กรดิจิทัล 3. การใช้เครื่องมือดิจิทัล/แอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน 4. ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	2. ผลิตชุดข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ 3. การใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน 4. การใช้ดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพการใช้บริการและการทำงาน	2. ออกแบบนวัตกรรมบริการ
4.2 ด้านบริการ	1. การออกแบบกระบวนการ 2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล 3. ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน 4. การใช้เครื่องมือดิจิทัล/แอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน	1. ออกแบบนวัตกรรมบริการ 2. การใช้ดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพการใช้บริการและการทำงาน 3. การผลิตชุดข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ 4. การใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและตัดสินใจ 2. การออกแบบองค์กรดิจิทัล
4.3 ด้านเทคโนโลยี	1. การออกแบบองค์กรดิจิทัล 2. บริการเทคโนโลยีดิจิทัล 3. ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน 4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความและตัดสินใจ 5. การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	1. การใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน 2. ออกแบบนวัตกรรมบริการ 3. การใช้ดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพการใช้บริการและการทำงาน	1. การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร 2. การพัฒนาซอฟต์แวร์ตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป 3. การบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัล
4.4 ด้านอื่น ๆ	1. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล 2. สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย	1. มีความรู้ความเข้าใจและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี 2. สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	1. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด 2. สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาในการทำงานได้อย่างเหมาะสมปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ



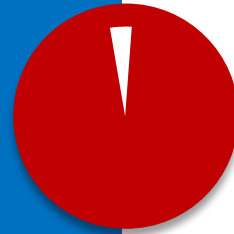
70%

ลงมือทำจริง ปฏิบัติงานจริง
ทดลองเรียนรู้จากสถานการณ์จริง



20%

เรียนรู้จากผู้รู้ หัวข้อ ฟังเสียง
หรือโค้ช



10%

การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

การเรียนรู้แบบ

70 : 20 : 10

การพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากรที่ให้
ความสำคัญกับการนำความรู้ไปใช้ได้จริง
ควบคู่ไปกับการค้นพบนวัตกรรมในการพัฒนางาน
เพื่อก้าวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล



3.8 การพัฒนาทักษะในรูปแบบ 70 : 20 : 10

3.8.1 การเรียนรู้รูปแบบ 70 : 20 : 10 คืออะไร ? และทำไม ?

รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายใต้แผนนี้ ได้ทำการพัฒนาจากทฤษฎีทางด้านศึกษาศาสตร์ที่ได้ยืนยันแล้วว่า “การจัดการเรียนรู้เชิงรุก” เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวผู้ศึกษาอย่างแท้จริง อันเนื่องมาจากการเรียนรู้ในรูปแบบดังกล่าวเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่สร้างสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ศึกษาและปฏิบัติจริงภายใต้การคิดอย่างลุ่มลึก ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนเข้าใจและค้นหาความหมายของเนื้อหาสาระโดยเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่ได้รับ สามารถประเมินตนเองได้ว่ามีความรู้หรือทักษะใหม่เกิดขึ้น กระตือรือร้นที่จะรับข้อมูลและจดจำข้อมูลเพื่อให้สามารถดึงมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้³³³⁴ “การจัดการเรียนรู้เชิงรุก” ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยพื้นฐาน กลวิธีในการเรียนรู้ และ ทรัพยากรทางการสอน ดังภาพที่ 3.17



ภาพที่ 3.17 องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

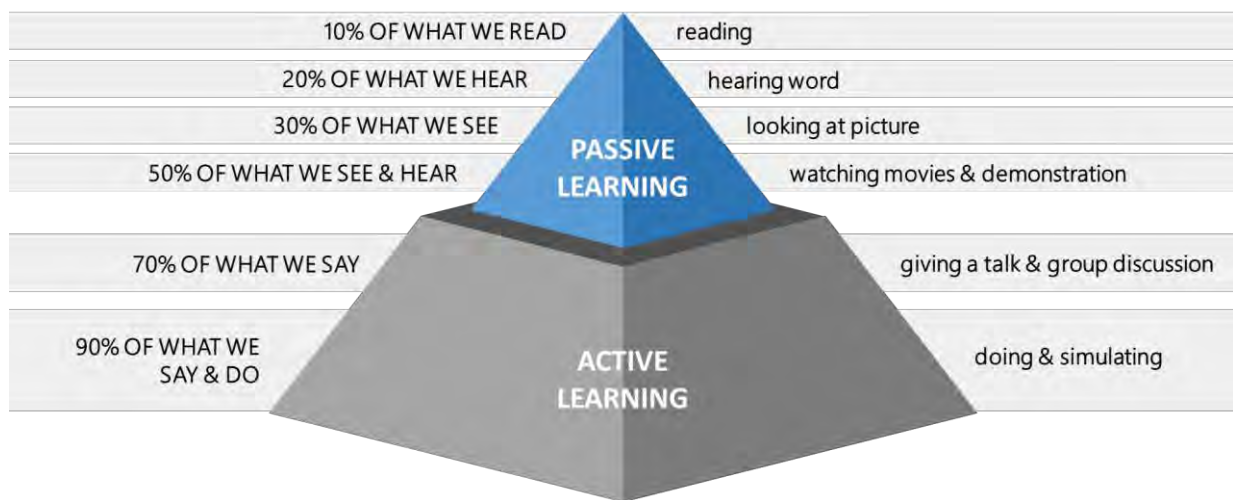
ที่มา : Mayers and Jones, (1993). Promoting Active Learning: Strategies for the Collage Classroom. P.20-21.

³³ Mayers and Jones (1993) Promoting Active Learning: Strategies for the Collage Classroom. Sanfrancisco: Jossey-Bass.

³⁴ ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2553) เทคโนโลยีการศึกษา ทฤษฎีและการวิจัย. กรุงเทพฯ: อินเดียนสโตร์



ในทำนองเดียวกัน การคัดเลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรนั้น นอกจากจะต้องพิจารณาถึงวิธีการจัดการเรียนรู้แล้ว สิ่งสำคัญคือการทำ ความเข้าใจถึงธรรมชาติ การเรียนรู้ของมนุษย์ร่วมด้วย เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดในการลงทุนด้านการจัดการเรียนรู้สำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของแต่ละบุคคล ทฤษฎีพีระมิดแห่งการเรียนรู้ (Cone of Learning) ของ Edgar Dale (1969) ได้อธิบายว่า การเรียนรู้ของมนุษย์ที่ได้ผลจริงและยั่งยืน ร้อยละ 5 เกิดจากการฟังบรรยาย ร้อยละ 10 เกิดจากการอ่าน ร้อยละ 20 เกิดจากการได้ยิน ได้เห็น ร้อยละ 30 เกิดจากการสาธิตให้ดู ร้อยละ 50 เกิดจากการอภิปรายปัญหา กลุ่ม ร้อยละ 75 เกิดจากการเรียนรู้และการลงมือทำจริง ร้อยละ 90 เกิดเมื่อสอนผู้อื่นและนำไปใช้ทันที นั่นหมายความว่า การจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการบรรยายนั้น จะทำให้ผู้เรียนจดจำเนื้อหาและเกิดความเข้าใจเพียง ร้อยละ 5 ของบทเรียนเท่านั้น ดังภาพที่ 3.18



ภาพที่ 3.18 ทฤษฎีพีระมิดแห่งการเรียนรู้ (Cone of Learning)

การพัฒนาทักษะบุคคลทางด้านดิจิทัล เป็นการศึกษาในศตวรรษใหม่ที่มีความแตกต่างไปจากการศึกษาความรู้ในแขนงวิชาดั้งเดิม (Traditional discipline) จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเครื่องมือในการวางแผนทางการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแขนงวิชาสมัยใหม่ (Modern discipline) ร่วมด้วย โมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ที่ได้รับการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลกในปัจจุบัน เช่น Google, Standard Chartered, Nike, American Express, Coca-Cola, Microsoft, Bank of America, Home Depot, Dell, Oracle เป็นต้น หลักการเรียนรู้



ดังกล่าว เรียกว่า “70 : 20 : 10” นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าว ยังเป็นแนวคิดที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ใช้เป็นหลักการในการเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐในยุค 4.0

70 : 20 : 10 เป็นโมเดลที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมของการเรียนรู้และพัฒนา อธิบายได้ว่า เมื่อพิจารณากระบวนการทั้งหมด ร้อยละ 70 จะเป็นการเรียนรู้ผ่านกระบวนการลงมือทำเพื่อให้เกิดประสบการณ์ทำงานจริง เช่น On-the-job training ในขณะที่ร้อยละ 20 คือ การเรียนรู้ผ่านกระบวนการที่เลี้ยงหรือโค้ชจากภายนอก เพื่อการแนะนำแนวทางในการนำความรู้ คำแนะนำที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริง ส่วนสุดท้ายร้อยละ 10 คือ การเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้

ด้วยเหตุนี้ การผสมผสานระหว่างแนวคิดการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การทำความเข้าใจธรรมชาติของการเรียนรู้ของมนุษย์ตามหลักพีรามิดแห่งการเรียนรู้ และโมเดลการพัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่ โดยพิจารณาร่วมกับบริบทของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความเหมาะสมทางด้านเวลา ภารกิจ และทรัพยากร จึงนำไปสู่รูปแบบการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมาอย่างเฉพาะเจาะจงเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนพัฒนาทักษะทางดิจิทัลรายบุคคล ภายใต้รูปแบบ 70 : 20 : 10 โดยแนวทางดังกล่าว จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานในปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต กล่าวคือ การพัฒนาดังกล่าวเป็นการพัฒนาทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทและลักษณะงานที่คาดหวังในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจ (Understanding) และประสบการณ์ (Experience) เพื่อการปฏิบัติงานตามบทบาทและลักษณะงานที่คาดว่าจะได้รับมอบหมายในอนาคต ดังภาพที่ 3.19



EXPERIENCE

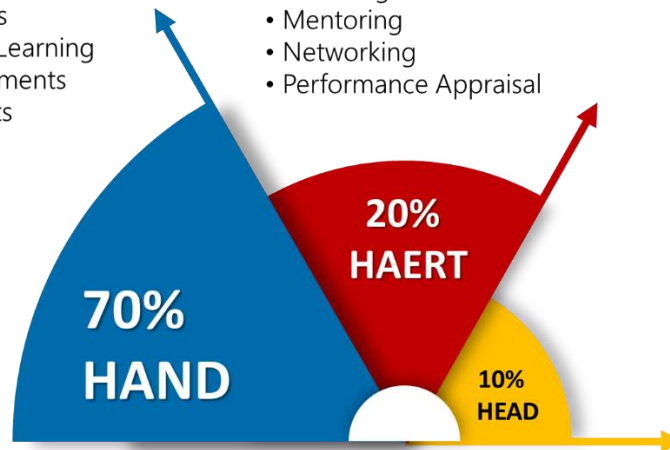
- Committees
- Conferences, Forums
- Job Aids
- Job Expanding
- Job Shadowing
- Learning Alerts
- Peer-Assisted Learning
- Stretch Assignments
- Special Projects
- Secondment
- Self Learning

COACHING

- Coaching
- Mentoring
- Networking
- Performance Appraisal

EDUCATION & TRAINING

- Courses Offered by Colleges/Universities
- Professional Associations
- Reading Group



ภาพที่ 3.19 รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

3.8.2 องค์ประกอบและการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากรบนพื้นฐาน 70 : 20 : 10

1. การเรียนรู้แบบ 10% (Classroom)

เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการ ซึ่งมีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้แบบเฉพาะเจาะจง ทั้งในด้านเนื้อหา ระยะเวลา และสื่อการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเห็นภาพรวมของประเด็นทักษะที่คาดหวัง และรับรู้ถึงหลักการขั้นพื้นฐานและความสำคัญของทักษะที่คาดหวังดังกล่าวอันจะเป็นทุนทางความรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจเมื่อถึงขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติ ทั้งนี้ รูปแบบการเรียนรู้ไม่ได้จำกัดเฉพาะการเรียนในห้องเรียนหรือห้องอบรม เท่านั้น แต่ยังสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาอำนวยความสะดวกและประหยัดงบประมาณการจัดอบรมขององค์กรได้สำหรับเนื้อหาบางประเด็น เช่น กลุ่มความรู้พื้นฐาน สามารถใช้ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning) หรือ กลุ่มความรู้ที่เป็นการแนะนำและสาธิต สามารถใช้สื่อประเภทวิดีโอออนไลน์ ที่สามารถฉายภาพได้ชัดเจน เป็นต้น โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.17



ตารางที่ 3.17 ตัวอย่างวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรตามการเรียนรู้แบบ 10%

ตัวอย่างวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรตามการเรียนรู้แบบ 10%	
วิธีการพัฒนา	รายละเอียดของวิธีการพัฒนา
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)	เป็นการเรียนรู้ทักษะที่คาดหวังบางทักษะที่สามารถเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการอ่านหนังสือ บทความ งานวิจัย คู่มือต่าง ๆ ได้ โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ - การเรียนรู้แบบเป็นทางการ หมายถึง การเรียนผ่านหลักสูตรการเรียนการสอนออนไลน์ที่มีการประเมินผลและได้รับการรับรองอย่างเป็นรูปธรรม เช่น หลักสูตร e-learning ของ กพร. ผ่านทาง www.ocsc.go.th หลักสูตรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือเว็บไซต์การเรียนออนไลน์ที่ทำข้อตกลงในการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก เช่น www.edx.org หรือ www.coursera.org - การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ คือการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะด้วยตนเองตามอัธยาศัยโดยไม่ต้องมีการรายงานผล แต่จะมีประโยชน์ต่อผู้เรียนในการพัฒนาตนเองให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังอย่างรวดเร็ว
การฝึกอบรม (Classroom Training)	เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมาจากองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กร ได้เรียนรู้ร่วมกันในหลักสูตรที่มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร ระยะเวลาไว้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ระยะสั้น และส่วนใหญ่มีลักษณะเป็น Passive Learning ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและจดจำเนื้อหาได้ยาก ด้วยเหตุนี้ ผู้จัดการอบรมจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบกิจกรรมการอบรมในท้องถื่นให้มีลักษณะเป็น กึ่ง Active Learning มากขึ้น

2. การเรียนรู้แบบ 20% (External-advice)

เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความเชี่ยวชาญทางด้านทักษะด้านดิจิทัลของผู้เชี่ยวชาญผ่านการพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น การเรียนรู้รูปแบบนี้ เป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการและไม่จำกัดเวลาสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ โดยต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความพร้อมที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ในรูปแบบ External-advice จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในประเด็นความคาดหวังนั้น ๆ ที่ไม่ได้มีเพียงทักษะทางดิจิทัล แต่ยังมี



ประสบการณ์และความสามารถในการเป็นผู้สอนงานได้ ในส่วนนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาที่จะคอยสนับสนุนในฐานะ Coach/Mentor/Consultant/Specialist ตลอดระยะการพัฒนาบุคลากรตามแผน ซึ่งที่ปรึกษาดังกล่าว จะมีความสำคัญมากต่อการสนับสนุนในช่วงการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ (70%) โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.18

ตารางที่ 3.18 ตัวอย่างวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรตามการเรียนรู้แบบ 20%

ตัวอย่างวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรตามการเรียนรู้ แบบ 20%	
วิธีการพัฒนา	รายละเอียดของวิธีการพัฒนา
การสอนงาน (Coaching)	เป็นการสอนเพื่อจุดประกายให้เกิดการเรียนรู้และทัศนคติที่ดีต่องานดิจิทัล โดยมีทั้งการสอนในรูปแบบดั้งเดิม ที่เน้นอธิบายหลักการ กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติอย่างละเอียด ควบคู่ไปกับการตั้งคำถามปลายเปิดเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดและแสดงความคิดเห็นของตนเอง
การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring and Feedback)	เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะที่คาดหวัง ทั้งการแนะนำ แสดงความคิดเห็นชี้ให้เห็นในสิ่งที่ทำได้ดี หรือสิ่งที่ควรพัฒนา (Performance Feedback)
การเป็นที่ปรึกษา (Consultant/Specialist)	เป็นการสอนผ่านการแนะนำ ให้คำปรึกษา ในประเด็นที่เป็นปัญหาของบุคลากรระหว่างการพัฒนาทักษะและการปฏิบัติงาน

3. การเรียนรู้แบบ 70% (Self-improvement)

เป็นการเรียนรู้ที่บุคลากรได้ทำงานที่เป็นแกนหลักของตนเอง และ เรียนรู้จากการศึกษา จากประสบการณ์การทำงาน หรือจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ ความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นจึงเป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การลงมือปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบที่แน่นอน แต่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนในองค์กรหรือผู้เกี่ยวข้องจากการปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.19



ตารางที่ 3.19 ตัวอย่างวิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรตามการเรียนรู้แบบ 70%

วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรตามการเรียนรู้ แบบ 70%	
วิธีการพัฒนา	รายละเอียดของวิธีการพัฒนา
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 การลงมือปฏิบัติจริงจะทำให้ผู้เรียนได้รับรู้ถึงปัญหา และคิดวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการนำองค์ความรู้มาใช้ นอกจากนี้ การปฏิบัติจริงยังเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการนำทักษะด้านดิจิทัลที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นงานในหน้าที่ของตนเอง หรือการพัฒนาพร้อมกับทีมและบุคลากรในองค์กร ถือเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในที่ทำงาน
การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เป็นการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจต่อกระบวนการทำงานและสามารถมองภาพความเชื่อมโยงของการเป็นองค์กรดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม การเรียนรู้แบบหมุนเวียนงานเช่นนี้เหมาะสำหรับบุคลากรกลุ่มที่ทำงานที่มีความเชื่อมโยงระบบดิจิทัลภายในองค์กรและกลุ่มสนับสนุนและพัฒนาทางด้านดิจิทัล เช่น เจ้าหน้าที่ศูนย์เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความเข้าใจกลุ่มผู้รับบริการและสามารถคิดค้นนวัตกรรมหรือเครื่องมือ หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่เป็นการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ได้ดียิ่งขึ้น



วิธีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรตามการเรียนรู้ แบบ 70%	
วิธีการพัฒนา	รายละเอียดของวิธีการพัฒนา
ทดสอบนโยบายและนวัตกรรมเชิงนโยบายใหม่ ๆ (Policy Testing)	ในช่วงการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้น มีกระบวนการมากมายที่จำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามแผนที่กำหนดไว้ ในส่วนนี้เอง ผู้บังคับบัญชาสามารถหยิบนโยบาย หรือแผนการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของตนมาเป็นบทเรียน ควบคู่ไปกับการทดสอบนโยบาย ดังกล่าว อาทิ Policy Sandbox / Pilot Projects / Pilot Areas / Model and Simulation เป็นต้น

3.8.3 วิธีการใช้หลักการ 70: 20 : 10 สำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

หลังจากการวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Gap Analysis) การวิเคราะห์บริบทองค์กร (Enterprise Context) ประสบการณ์และความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer Experience and Customer Expectation) เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านดิจิทัลรายบุคคลเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยการพิจารณาว่า ประเด็นในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรทักษะใดที่ควรพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น (Upskill) และทักษะใดที่ควรปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล

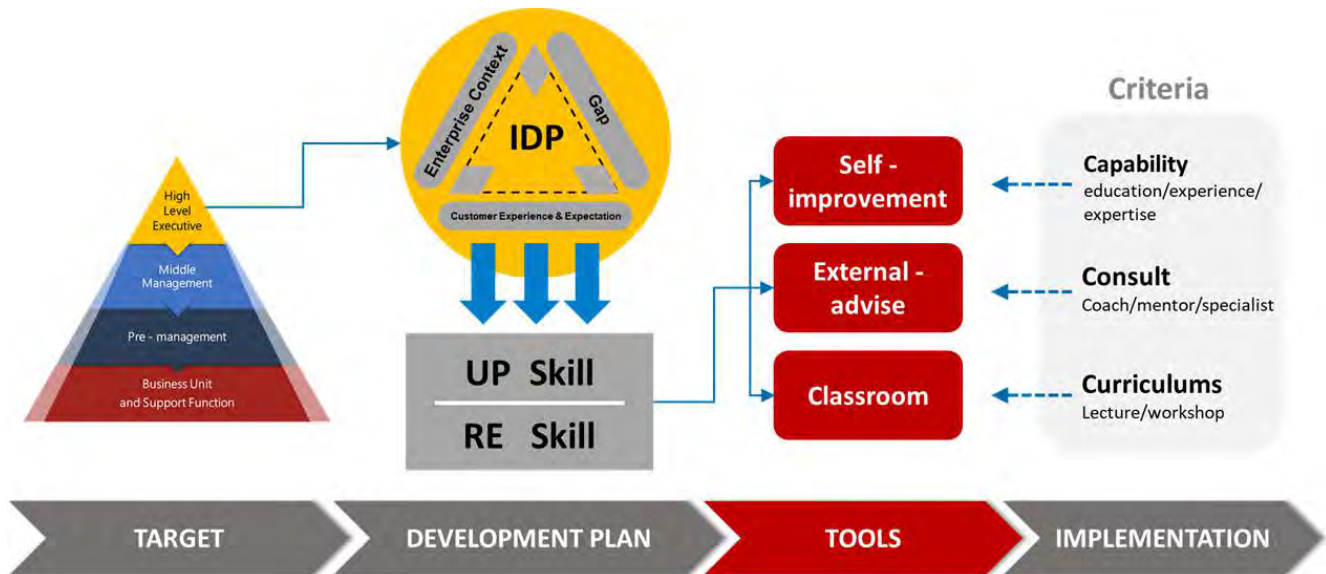
บุคลากรในองค์กรจะได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลผ่านรูปแบบการเรียนรู้แบบ 70: 20 : 10 โดยอธิบายได้ดังนี้

70% เป็นการพัฒนาทักษะแบบ Self-improvement โดยผ่านการศึกษา ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นและความรู้ในภารกิจงานนั้น ๆ

20% เป็นการพัฒนาทักษะโดยเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร (External Advice) ในลักษณะการเป็นครูผู้สอน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความชำนาญของผู้มีประสบการณ์เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมและให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาทักษะของบุคลากร ทั้งในมิติของความรู้เฉพาะด้าน และในมิติทางสังคม เช่น การเป็นเพื่อนคู่คิด การให้กำลังใจ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ตลอดจนการพัฒนาเครือข่าย



10% เป็นการพัฒนาทักษะแบบ ผ่านการเรียนรู้ในห้องเรียนหรือการอบรมทั้งวิชาการและภาคปฏิบัติ (Classroom) โดยจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้เชี่ยวชาญอย่างเหมาะสม ดังภาพที่ 3.20



ภาพที่ 3.20 กระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์กร

เมื่อดำเนินกระบวนการทั้งหมด จะทำให้กลุ่มเป้าหมายทุกคนมีแผนปฏิบัติการในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล รายบุคคลที่ระบุประเด็นทักษะที่ต้องเรียนรู้ และเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ พร้อมกันนั้น ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรจะได้รวบรวมแผนดังกล่าวสำหรับการวางแผนโครงการและแนวทางการสนับสนุนการพัฒนาทักษะอย่างเป็นรูปธรรม และเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมหรือจัดห้องเรียนการใช้งานระบบสารสนเทศขององค์กร ซึ่งสามารถจัดพร้อมกันได้หลายกลุ่มเป้าหมาย หรือสามารถยกระดับไปสู่บทเรียนออนไลน์ เช่น e-learning หรือสื่อวีดิทัศน์ที่สามารถให้ความรู้ได้อย่างทั่วถึง ระยะเวลา และคุ้มค่า



3.9 การสรุปและรายงานผล

การสรุปและรายงานผล เป็นกระบวนการในการ “นำเสนอ” ผลการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งนอกจากจะเป็นการเรียบเรียงความคิดและผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบแล้ว ยังเป็นการเก็บบันทึกเพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับการใช้ประโยชน์ในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ การสรุปและรายงานผล จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนารูปแบบการรายงานผลที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กรเพื่อให้ข้อมูลที่มีอยู่ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3.9.1 หลักการสำคัญในการสรุปและรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การรายงานผลที่มีประสิทธิภาพในบริบทนี้ หมายถึง การรายงานผลการดำเนินงานซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นภายใต้แผนการพัฒนาทักษะบุคลากรทางด้านดิจิทัล เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านดิจิทัลได้อย่างแม่นยำ ครบคลุม และมีประสิทธิภาพ อันจะช่วยส่งผลให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ การขับเคลื่อน พร้อมทั้งแสดงออกถึงศักยภาพและความสามารถทางด้านการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ การสรุปและจัดทำรายงานในขั้นนี้จึงคำนึงถึงคุณสมบัติที่สำคัญภายใต้หลักการดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.21 หลักการสรุปและรายงานผล

1. ถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) ความถูกต้องเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของการรายงานผล หากข้อมูลที่รายงานไม่มีความถูกต้องเป็นจุดเริ่มต้นแล้ว จะส่งผลกระทบให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการขับเคลื่อนการพัฒนาฯ อย่างไรก็ตาม การบริหาร



ความถูกต้องและแม่นยำของข้อมูลสามารถเกิดขึ้นได้โดยง่าย โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการประมวลผลข้อมูล จึงทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำมากกว่าการประมวลผลโดยใช้คนหรือเครื่องมือพื้นฐานทั่วไป

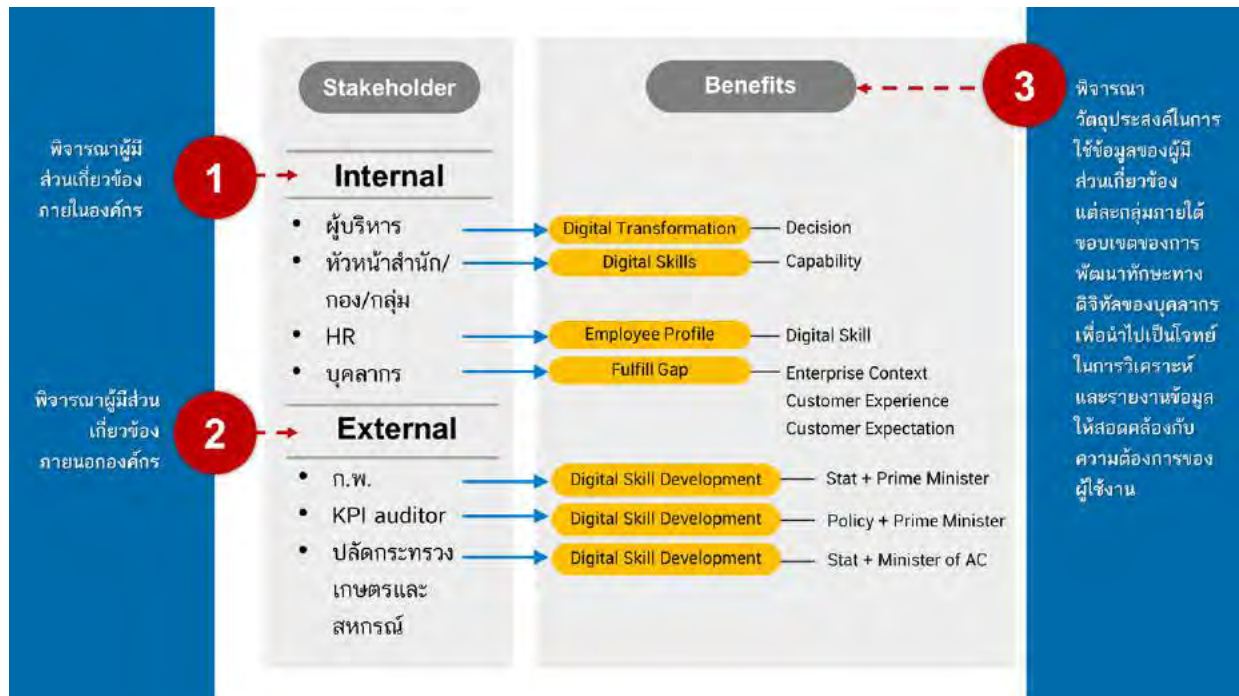
2. ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ (Relevance) รายงานที่จัดทำขึ้นมาควรเป็นข้อมูลที่ใช้ข้อมูลต้องการใช้ และจำเป็นต้องรู้ / ทราบ หรือเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามบทบาทของผู้ใช้นั้น เช่น การนำไปจัดทำแผน การกำหนดนโยบายหรือตัดสินใจปัญหาในเรื่องนั้น ๆ

3. ความทันเวลา (Timeliness) ความทันสมัย (Up to date) และ ความต่อเนื่อง (Continuity) หมายถึง การสรุปและรายงานผลให้ทันต่อความต้องการของผู้ใช้ ในขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาในมิติด้านเวลา นอกจากความทันเวลาและทันสมัยแล้ว การรายงานผลควรอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในลักษณะของอนุกรมเวลา (Time-series) เพื่อจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในด้านการวิเคราะห์วิจัยหรือหาแนวโน้มในอนาคต

4. ความกะทัดรัด (Conciseness) การรายงานส่วนใหญ่ในปัจจุบัน มักเป็นการรายงานที่กระจัดกระจาย ด้วยเหตุนี้ จึงควรจัดรูปแบบการรายงานที่มีกะทัดรัด สะดวกต่อการใช้และค้นหา และสร้างความเข้าใจให้ผู้ใช้ได้ทันที

3.9.2 การพัฒนารูปแบบการรายงานผลที่มีประสิทธิภาพตามลักษณะเฉพาะขององค์กร

การพัฒนารูปแบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้จัดทำได้พัฒนาขึ้นภายใต้หลักการ 4 ประการที่นำเสนอในข้างต้น ประกอบด้วย 1) ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) 2) ความตรงกับความต้องการของผู้ใช้ (Relevance) 3) ความทันเวลา (Timeliness) ทันสมัย (Up to date) ความต่อเนื่อง (Continuity) และ 4) ความกะทัดรัด (Conciseness) เมื่อพิจารณาตามหลักการดังกล่าวจึงเกิดเป็นขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบการรายงานผลของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ดังภาพที่ 3.22



ภาพที่ 3.22 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการรายงานผลของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เป็นการพิจารณาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายใต้ขอบเขตของการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านดิจิทัล โดยพิจารณาทั้งในส่วนภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การพัฒนารูปแบบการจัดทำรายงานที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กรมาเป็นอันดับแรก เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้คือผู้ใช้ประโยชน์จากข้อมูล ด้วยเหตุนี้ เพื่อให้การรายงานผลสามารถก่อประโยชน์ในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จึงกำหนดให้ขั้นตอนของการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นขั้นตอนแรกในการพัฒนารูปแบบการจัดทำรายงาน

อย่างไรก็ตาม ความต้องการของผู้ใช้อาจมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่งผลให้รายงานดังกล่าวไม่ตรงต่อความต้องการของผู้ใช้ต่อไป การรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวสามารถทำได้ 2 แนวทาง ประการแรก ผู้จัดทำรายงานต้องมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยพิจารณาจากบทบาทในตำแหน่งงาน และภารกิจของหน่วยงาน ก่อนการพิจารณาที่ตัวบุคคล เพื่อให้ข้อมูลสามารถใช้ประโยชน์ได้แม้มีการเปลี่ยนตัวบุคคล ประการที่สอง หากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ ผู้จัดทำรายงานจึงจำเป็นที่จะต้องออกแบบและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการนำเสนอข้อมูลที่มี



ความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การทบทวนรูปแบบการรายงานผลและรับข้อเสนอแนะของผู้ใช้งาน (Feedback) เป็นระยะ จะช่วยให้การรายงานผลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 2 การพิจารณาวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูล

ผู้เขียนรายงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูลของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม โดยการตั้งคำถามว่า “เอาข้อมูลไปทำอะไร?” เหตุผลสำคัญที่ผู้เขียนรายงานจำเป็นต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการใช้งานก็เพื่อนำไปเป็นโจทย์ในการวางรูปแบบการวิเคราะห์และรายงานผลให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน วัตถุประสงค์ที่ต่างกันย่อมต้องการข้อมูลสนับสนุนที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในมิติของประเภทข้อมูลและรูปแบบการรายงานผลข้อมูลดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนรายงานจะสามารถคาดการณ์ถึงวัตถุประสงค์ของการใช้ข้อมูลได้โดยการพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรภายใต้ขอบเขตของการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านดิจิทัล นอกจากนี้ การเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงก็เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้การพัฒนารูปแบบการสรุปและรายงานผลสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้อย่างแท้จริง

โดยประโยชน์จากการใช้ข้อมูลของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละกลุ่มจะแตกต่างกันตามความคาดหวังที่เกิดขึ้น ดังนี้

กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร

1) ผู้บริหาร ผู้บริการต้องการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) โดยใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย (Decision) ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและเห็นผลลัพธ์จากการใช้ทรัพยากรดังกล่าว สามารถประเมินถึงความคุ้มค่า และพิจารณาความเหมาะสมในการยุติ ปรับเปลี่ยนหรือตัดสินใจดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายผลสำเร็จให้กว้างขึ้น อันจะสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพทางการบริหารและขีดความสามารถขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

2) หัวหน้าสำนัก/กอง/กลุ่ม มีบทบาทในการนำนโยบายด้านดิจิทัลของผู้บริหารมาขับเคลื่อนให้เกิดเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้ ข้อมูลแสดงถึงทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร (Digital Skill) จะทำให้หัวหน้าสำนัก กลุ่ม กอง



สามารถใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาทักษะบุคลากรได้บังคับบัญชาของตนเพื่อเติมเต็มส่วนงานให้สามารถขับเคลื่อนตามนโยบายได้สำเร็จ

3) กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource: HR) มีความต้องการใช้รายงานเพื่อให้ทราบถึงประวัติทักษะด้านดิจิทัล (Employee Profile) เพื่อให้ทราบถึงทักษะด้านดิจิทัลของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปจัดทำแผนหรือโครงการพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุดและเอื้อประโยชน์ต่อภาพรวมขององค์กร การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ เป็นการพัฒนาที่มีความชัดเจนและเห็นผลสัมฤทธิ์ในลักษณะที่จับต้องได้

4) บุคลากร มีความจำเป็นจะต้องใช้ประโยชน์จากข้อมูลรายงานเพื่อรับทราบระดับทักษะของตนเองในบริบทขององค์กรและกลุ่มงาน (Enterprise Context) พร้อมทั้งติดตามการพัฒนาทักษะของตนเองอย่างมีทิศทาง ซึ่งนอกจากจะก่อให้เกิดประโยชน์ในมิติของการพัฒนาตนเองแล้ว ผลของการรายงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในมิติของการประเมินบุคลากร ทำให้บุคลากรที่ได้ทุ่มเทในการพัฒนาตนเองได้มีผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และได้ถูกนำไปประเมินผลอย่างยุติธรรม

กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร

5) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี การพัฒนาทักษะบุคลากรทางด้านดิจิทัลเป็นอีกหนึ่งนโยบายสำคัญ โดย ก.พ. ได้จัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ เพื่อให้ข้าราชการและส่วนราชการมีกรอบการดำเนินงานเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานและการพัฒนางานภาครัฐ และสนับสนุน “การปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล” การพัฒนาแผนพัฒนาดิจิทัลฉบับนี้ ได้พัฒนาขึ้นโดยคำนึงถึงเป้าหมายตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลฯ ฉบับดังกล่าว ด้วยเหตุนี้ รูปแบบการนำเสนอในรายงานจึงควรเป็นสถิติ เพื่อให้รายงานที่จัดทำขึ้นจึงมีประโยชน์ต่อ ก.พ. ในการประเมินผลการพัฒนาทักษะฯ ของหน่วยงานอย่างมีทิศทางอันเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในระบบราชการให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพ



6) KPI Auditor ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นดัชนีหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น ด้วยเหตุนี้ ฝ่ายตรวจสอบภายใน หรือ ตรวจสอบภายนอก จึงสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการพิจารณาตัดสินผลสัมฤทธิ์ด้านการพัฒนา ทั้งระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร ควบคู่ไปกับการนำผลการวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรไปเป็นแนวทางในการปรับตัวชีวิตองค์กร เพื่อให้การวัดผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว เป็นการวัดผลที่ก่อให้เกิดการพัฒนาภารกิจภาครัฐไปสู่ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าตามเป้าหมายของการกำหนดระบบ KPI ขึ้นมาในตอนแรกอย่างแท้จริง

7) ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ บทบาทของปลัดกระทรวง เป็นบทบาทในทำนองเดียวกันกับบทบาทของผู้บริหารที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น หากแต่ว่าขอบเขตการบริหารกว้างกว่าและมองในภาพรวมองค์กร ปลัดกระทรวงมีบทบาทสำคัญต่อการจัดสรรและบริหารทรัพยากรของหน่วยงาน พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงการทำงานด้านการขับเคลื่อนการพัฒนางานองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นองค์รวม ด้วยเหตุนี้ การรายงานผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลต่อปลัดกระทรวง นอกจากจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความตั้งใจและมุ่งมั่นขององค์กรในการพัฒนาตามนโยบายแล้วยังเป็นเครื่องยืนยันถึงความสำคัญของการดำเนินโครงการภายใต้แผนพัฒนานี้ ในทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาในมุมของผู้บริหาร การรายงานผลดังกล่าวยังช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนานโยบาย การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการเชื่อมโยงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกระทรวงในภาพรวม

ขั้นที่ 3 การระบุประเภทของข้อมูลและรูปแบบการรายงานที่เหมาะสม

เมื่อทราบถึงวัตถุประสงค์การใช้งานแล้ว ผู้เขียนรายงานจำเป็นจะต้องหารือร่วมกันระหว่างผู้ใช้ข้อมูล (Stakeholder) นักวิเคราะห์ข้อมูลระบบ และผู้เขียนรายงาน เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลที่ต้องใช้สำหรับการตอบตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้นประกอบด้วยข้อมูลอะไรบ้าง และต้องนำข้อมูลดังกล่าวมาผ่านกระบวนการวิเคราะห์ในลักษณะใด โดยการระบุประเภทของข้อมูล ประเภทของข้อมูลสำหรับการรายงานผลตามแผนนี้ประกอบไปด้วยข้อมูล 3 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive) ข้อมูลเชิงสถิติ (Statistic) และข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Analytical)

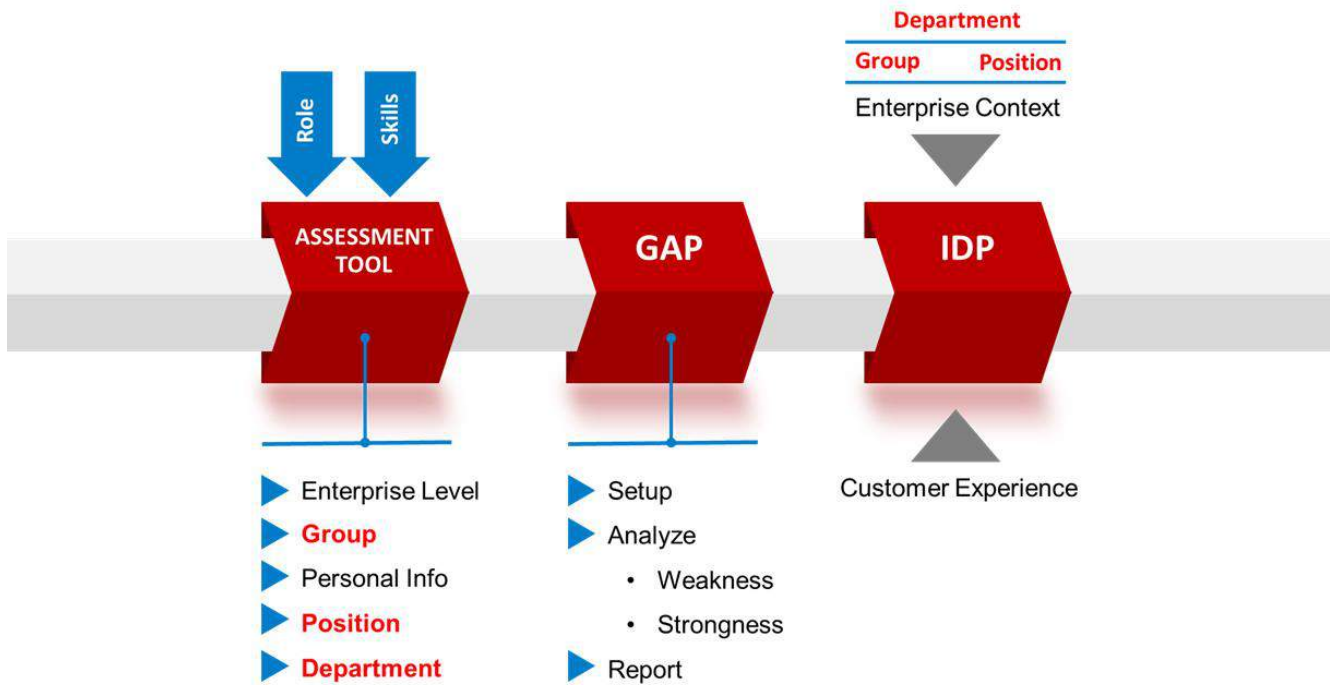


เมื่อสามารถระบุประเภทของข้อมูลได้แล้ว ผู้เขียนรายงานต้องทำงานร่วมกับนักวิเคราะห์ข้อมูลระบบ เพื่อออกแบบรูปแบบการรายงานผลที่เหมาะสม การระบุรูปแบบการรายงานผลนั้น ไม่เพียงแต่พิจารณาถึงลักษณะประเภทข้อมูลเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในการสื่อสารตามหลักการจัดทำรายงานที่ได้นำเสนอไปข้างต้น ประการแรก พิจารณาความสามารถในการรับข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูลแต่ละรายมีความสามารถในการอ่านข้อมูลที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ย่อมไม่สามารถอ่านข้อมูลเชิงเทคนิค หรือ ข้อมูลที่ต้องใช้เครื่องมือทางเทคนิคเพื่อวิเคราะห์ขั้นสูงได้ ผู้ทำรายงานควรผลิตรายงานที่มีความสำเร็จรูป พร้อมใช้ ประโยชน์ได้ทันที ประการที่สอง พิจารณาความเหมาะสมด้านเวลา อาทิ ผู้บริหารไม่มีเวลามากในการอ่านเอกสารรายงาน แต่ข้อมูลที่ผู้บริหารต้องการทราบนั้นมีเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการนำเสนอข้อมูลจึงควรมาในรูปแบบ Dashboard เป็นต้น

จากที่ได้กล่าวมาตั้งแต่หัวข้อที่ 3.1 – 3.3 จะเป็นการปฏิบัติตามกรอบแนวคิดของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางการในขั้นตอนก่อนการประเมินระดับความพร้อมทางด้านดิจิทัล ในส่วนถัดมาตั้งแต่หัวข้อที่ 3.4 – 3.9 จะเข้าสู่การจัดทำเครื่องมือการประเมินระดับความพร้อม โดยทำการประเมินระดับความพร้อมขององค์กรและบุคลากรภายในองค์กรผ่านบทบาทภารกิจและทักษะด้านดิจิทัลในปัจจุบัน จากการประเมินนี้จะทำให้องค์กรได้ชุดข้อมูลทางด้านทักษะด้านดิจิทัล เพื่อนำไปใช้ต่อไปในการวิเคราะห์ช่องว่างเชิงทักษะและการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะรายบุคคล

ในขั้นตอนถัดจากการประเมินระดับความพร้อมแล้วนั้น จะนำไปสู่การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงทักษะ ซึ่งในส่วนนี้จะทำการวิเคราะห์ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางกรอบข้อมูลที่เป็น กรอบการวิเคราะห์ และการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา 2) การวิเคราะห์บริบทขององค์กร เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ทำให้ทราบภาพรวมช่องว่างเชิงทักษะด้านดิจิทัลขององค์กร และ 3) การรายงานผลการวิเคราะห์ช่องว่างเชิงทักษะ

ขั้นตอนสุดท้ายคือการพัฒนาการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินทักษะด้านดิจิทัลขององค์กรและรายบุคคล และข้อมูลจากการวิเคราะห์ช่องว่างเชิงทักษะมาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล นอกจากนี้ ควรพิจารณาบริบทขององค์กรและประสบการณ์ของผู้รับบริการควบคู่การจัดทำแผนเช่นกัน เพื่อให้ได้แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทและความคาดหวังขององค์กร ในรายกอง กลุ่มงาน และบุคคล อันจะนำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางการในลำดับถัดไป ดังภาพที่ 3.23



ภาพที่ 3.23 กรอบแนวคิดของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามูลากร (2)

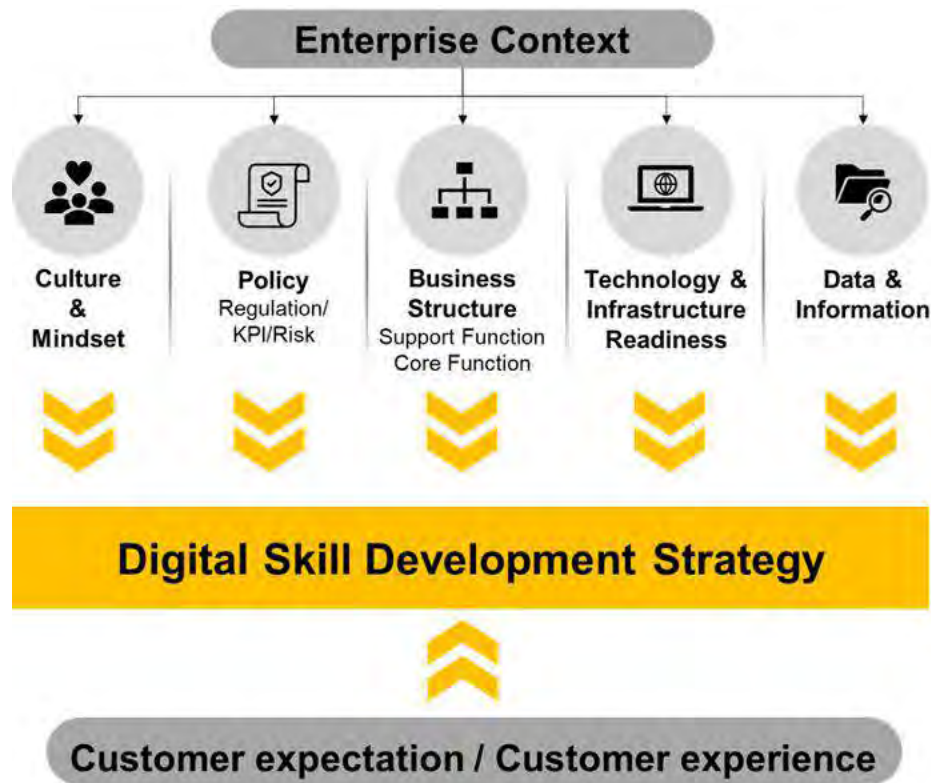


4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์

ในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรด้านดิจิทัลนั้น ข้อมูลที่แสดงถึงภาพรวมขององค์กรในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพื่อทำความเข้าใจในมิติดังกล่าว จำเป็นต้องทำความเข้าใจบริบทขององค์กร (Enterprise Context) ในสถานะปัจจุบัน (As-is) และภาพสุดท้ายของความสำเร็จที่องค์กรต้องการไปสู่ (To-be) เพื่อให้เห็นช่องว่างในแต่ละมิติอันจะเป็นส่วนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไป

4.1 ภาพรวมการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ พัฒนากุศลกรด้านดิจิทัล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์นั้น ในขั้นตอนแรกต้องพิจารณาองค์ประกอบภายในหน่วยงานซึ่งเป็นการวิเคราะห์บริบทขององค์กร (Enterprise Context) ซึ่งประกอบไปด้วย 5 มิติ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมและกระบวนการทัศน์ของผู้ปฏิบัติ 2) นโยบาย 3) โครงสร้างองค์กร 4) โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และ 5) ข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 องค์ประกอบของการจัดทำยุทธศาสตร์

4.1.1 องค์ประกอบภายใน (Enterprise Context)

1. **วัฒนธรรมและวิธีคิด (Culture and Mindset)** ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านดิจิทัล ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์หน่วยงานว่าวัฒนธรรมขององค์กรหนึ่ง ๆ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่มีวิธีคิดต่อการทำงานและวัฒนธรรมในการทำงานอย่างไร และมีวัฒนธรรมในการใช้ดิจิทัลในระบบการทำงานอย่างไร
2. **นโยบาย (Policy)** เป็นการมุ่งทำความเข้าใจถึงลักษณะ ตัวชี้วัดและการกำหนดความเสี่ยงของนโยบาย กฎหมาย และแผนการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดิจิทัลของหน่วยงาน
3. **โครงสร้างองค์กร (Structure)** เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างภายในหน่วยงาน โดยมีการจัดจำแนกภารกิจหลักและภารกิจเชิงสนับสนุนของหน่วยงาน รวมทั้งโครงสร้างของบุคลากร เพื่อวางแผนทางในการพัฒนาองค์กรด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรในแต่ละกอง



4. ความพร้อมด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology & Infrastructure Readiness) โดยเป็นการประเมินความพร้อมและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นขององค์กรว่าสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรหรือไม่และอย่างไร รวมถึงแนวทางการพัฒนาองค์กร

5. ข้อมูลและสารสนเทศ (Data & Information) เป็นการวิเคราะห์ว่าข้อมูลใดมีความจำเป็นในการทำงานและการตัดสินใจขององค์กร ภายใต้ภารกิจหลักและภารกิจเชิงสนับสนุนขององค์กร ทั้งนี้หากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอาจส่งผลต่อข้อมูลที่จำเป็นขององค์กรอีกด้วย

ขั้นตอนของการวิเคราะห์องค์ประกอบภายในเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ โดยวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจสถานะในปัจจุบันของกรมพัฒนาที่ดินในแต่ละด้าน ในการวิเคราะห์นี้จะเป็นการใช้แผนยุทธศาสตร์ 20 ปี แผนพัฒนาในระดับต่าง ๆ และผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อวิเคราะห์ตำแหน่งแห่งที่ในปัจจุบันของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อวางแนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลต่อไปในอนาคต

4.1.2 ความคาดหวังและประสบการณ์ของผู้รับบริการ

ความคาดหวังและประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience & Customer Experience) จะเป็นการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้รับบริการต่อบริการของกรมพัฒนาที่ดิน โดยควรทำความเข้าใจก่อนว่าในงานบริการภาครัฐนั้น ผู้รับบริการไม่ได้คาดหวังเฉพาะผลลัพธ์ของบริการนั้น ๆ (Service Outcome) ของงานบริการเท่านั้น หากแต่ผู้รับบริการคาดหวังว่ากระบวนการการให้บริการ (Service Process) จะมีความเป็นมิตรและทำให้ผู้รับบริการนั้นเกิดความพึงพอใจ³⁵ ซึ่งในแต่ละองค์กรมีกลุ่มลูกค้าอาจมีความคาดหวังและความต้องการที่มีความแตกต่างและหลากหลายตามลักษณะของกลุ่มลูกค้า อาทิ ประชาชน กลุ่มองค์กรของรัฐ และเอกชน ซึ่งงานบริการที่ทำให้ประชาชน

³⁵ Jones & Shandiz (2015) Service Quality Expectations: Exploring the Importance of SERVQUAL Dimension from different Non-profit Constituent Groups. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 27, 48-69



รู้สึกพึงพอใจ (Satisfied) จะมีส่วนช่วยให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในหน่วยงานของรัฐและช่วยให้ผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินการภาครัฐเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น³⁶

McKinsey & Company (2019) ได้ชี้ให้เห็นว่าเส้นทางการเดินทางของลูกค้า (Customer Journey) เป็นปัจจัยที่จะสร้างประสบการณ์ของลูกค้า โดยเส้นทางการเดินทางของลูกค้านี้ คือ การกระทำและการมีปฏิสัมพันธ์กับบริการของภาครัฐ ตั้งแต่จุดแรกที่ได้รับการบริหารไปจนถึงสิ้นสุดของการบริการ ซึ่งอาจมีช่องทางการพบกันทั้งต่อหน้าหรือผ่านแพลตฟอร์มอื่น ๆ ซึ่ง McKinsey & Company ได้ระบุถึงปัจจัยสำคัญในการสร้างเส้นทางการเดินทางที่น่าพึงใจนั้นไม่เพียงแต่รวดเร็วเท่านั้น หากแต่รวมถึงเจ้าหน้าที่ที่เข้าใจ ระบบที่รองรับ และข้อมูลที่พร้อม

4.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล

หลังจากวิเคราะห์บริบทขององค์กรและความคาดหวังของผู้รับบริการแล้วนั้น ในส่วนถัดมาจะเป็นการนำข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมาวิเคราะห์เพื่อระบุจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินต่อไป

4.2. การวิเคราะห์ข้อมูลกรมพัฒนาที่ดินเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์

4.2.1 องค์กรประกอบภายในของกรมพัฒนาที่ดิน (As is) (แผน 20 ปี)

ในส่วนนี้จะเป็นการทำความเข้าใจสถานะของกรมพัฒนาที่ดินในแต่ละมิติเพื่อทำความเข้าใจว่าเป้าหมายขององค์กรมีลักษณะอย่างไรก่อนที่จะวิเคราะห์บริการและความคาดหวังของผู้รับบริการของกรมพัฒนาที่ดินในส่วนต่อไป

³⁶ McKinsey & Company (2019) The public Sector Gets Serious about Customer Experience. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/the-public-sector-gets-serious-about-customer-experience>



1. วัฒนธรรมและกระบวนทัศน์ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

วัฒนธรรมและกระบวนทัศน์ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลในที่นี้ หมายถึง แนวทางและวิธีคิดที่ของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินที่ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์การรับรองสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยองค์กร โดยมีการแบ่งออกเป็น 6 หมวด โดยในภาพรวมขององค์กรจากการประเมินปี พ.ศ. 2563 แสดงให้เห็นว่ากรมพัฒนาที่ดินอยู่ในระดับก้าวหน้า³⁷ โดยมีผลการประเมินทั้งสิ้น 415.87 คะแนน โดยหมวดที่มีผลการประเมินน้อยเมื่อเทียบกับมิติอื่น ๆ ได้แก่ หมวด 5 และหมวด 6 (ผลการประเมินโปรดดู ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 ผลการประเมิน PMQA 4.0 กรมพัฒนาที่ดิน

หมวด	ผลการประเมินตนเอง จากหน่วยงาน	ผลการประเมินจาก ผู้ตรวจ
หมวด 1 การนำองค์การ	500	432.29
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	500	479.17
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	500	458.33
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้	500	425.35
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	500	401.04
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	493.06	421.88
หมวด 7 การบรรลุผลลัพธ์การดำเนินการ	393	293
คะแนนรวม (500) คะแนน	483.72	415.87

จากผลการประเมินแสดงให้เห็นประเด็นที่น่าสนใจว่า ประเด็นในหมวด 5 และหมวด 6 นั้น เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ และวัฒนธรรมในการทำงาน ดังนี้

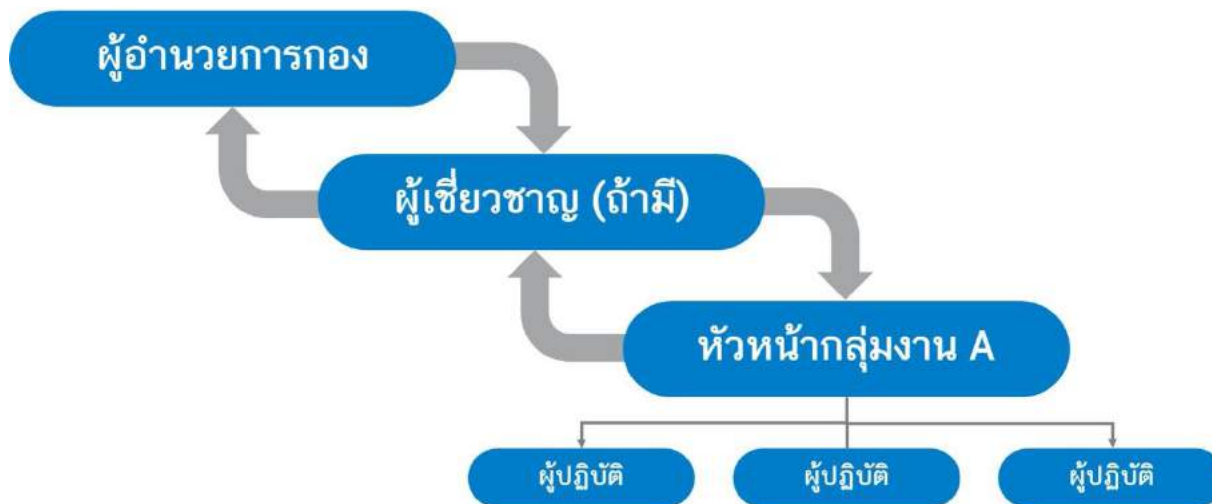
³⁷ การประเมิน PMQA 4.0 เป็นการประเมินการวินิจฉัยองค์กรโดยมีคะแนนการประเมินทั้งหมด 500 คะแนน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน 300 คะแนน (ระดับ Basic) ระดับก้าวหน้า 400 คะแนน (Advance) และระดับพัฒนาจนเกิดผล 500 คะแนน (Significance)



ตารางที่ 4.2 ประเด็นย่อยของ PMQA 4.0 และรายละเอียดโดยสังเขป

ประเด็นของ PMQA 4.0	ประเด็นย่อย	รายละเอียด
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	5.1 การจัดการบุคลากรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ 5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว มุ่งผลสัมฤทธิ์ 5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ 5.4 ระบบพัฒนาบุคลากร	- เปิดโอกาสให้มีการกำหนดส่วนร่วมให้เกิดแนวทางการพัฒนา - การสร้างมาตรฐานการทำงานบุคลากร - มีการทำงานเป็นทีมเพื่อผลสำเร็จของงานร่วมกัน และปรับลักษณะการทำงานร่วม - รวมทั้งการพัฒนากระบวนการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน - มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อภารกิจ
หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	6.1 กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ 6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ผลผลิต กระบวนการและการบริการ 6.3 ลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ 6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์	- มีการนำนวัตกรรม และดิจิทัลมาใช้ในการติดตามตัวชี้วัด - มีแนวทางในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ดังข้อมูลจะเห็นได้ว่าข้อท้าทายประการสำคัญของกรมพัฒนาที่ดิน คือ มิติด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาระบบปฏิบัติการ ซึ่งในปัจจุบันการสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานของบุคลากรเพื่อช่วยให้สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี และมีความคล่องตัวในการทำงานยิ่งขึ้น โดยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานจากการมอบหมายงานและการสื่อสารในลักษณะบนลงล่างแบบทางเดียว (Waterfall) เป็นการสื่อสารจะเป็นการสื่อสารกลับไปในลำดับขั้นก่อนหน้าชั้นเดียว โดยการมอบหมายงานจะเป็นดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับขั้นที่สูงกว่า (โปรดดูภาพที่ 4.2) เพื่อให้การขับเคลื่อนงานของกรมพัฒนาที่ดินมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น



ภาพที่ 4.2 วิธีการมอบหมายและการสื่อสารภายในหน่วยงานภายใน

2. นโยบาย

“นโยบาย” ในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง ชุดโครงการ การดำเนินการ เป้าหมายใด ๆ ที่ถูกออกแบบเพื่อให้บรรลุหรือส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจรวมถึงกฎกติกา (Guiding Rules) ว่าควรดำเนินการอย่างไร³⁸ ในระดับขององค์กร นโยบายจะเป็นตัวบ่งชี้แนวทางและเป้าหมายที่องค์กรต้องการขับเคลื่อนหรือบรรลุซึ่งอาจปรากฏผ่านแผนในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะให้รายละเอียดที่จำเป็น อาทิ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

กรมพัฒนาที่ดินมีการวิสัยทัศน์ ซึ่งจะกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Direction) ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ได้แก่ “พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิต ในทิศทางการใช้ประโยชน์ที่ยั่งยืน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม” และได้มีการกำหนดพันธกิจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำรงอยู่ (Raison D’etre) และบริการที่กรมพัฒนาที่ดินส่งมอบให้ผู้รับบริการ โดยพันธกิจของกรมพัฒนาที่ดินประกอบด้วย

³⁸ IGI Global. (n.d.). What is Policies. Retrieved from <https://www.igi-global.com/dictionary/policies/33738>



- 1) สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ด้านการพัฒนาที่ดิน และส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ
- 2) เสริมสร้างพัฒนางานวิจัยด้านการพัฒนาที่ดิน และส่งเสริมเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินให้เกิดเป็นรูปธรรมเชิงนวัตกรรม สามารถนำไปถ่ายทอด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับเกษตรกร
- 3) พัฒนาฐานข้อมูลดิน โดยการสำรวจ วิเคราะห์ และจำแนกดิน เพื่อกำหนดแผนการใช้ที่ดิน พร้อมทั้งกำหนดเขตการใช้ที่ดินที่เหมาะสม และให้บริการข้อมูลด้านต่าง ๆ อย่างถูกต้องและ ทันสมัยเพื่อให้เหมาะสมกับศักยภาพของดิน
- 4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการพัฒนาที่ดิน โดยการอนุรักษ์ดินและน้ำ การฟื้นฟูปรับปรุงบำรุงดิน เพื่อลดต้นทุน เพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และสามารถใช้อย่างยั่งยืน
- 5) พัฒนาหมอดินอาสา เกษตรกร ยุวเกษตรกร หมอดินน้อย และกลุ่มเครือข่ายเกษตรกรให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการพัฒนาที่ดิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเป็นรากฐานในการดำเนินชีวิต และพัฒนาชุมชนตามศักยภาพให้มีความเข้มแข็ง
- 6) พัฒนาองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน

พันธกิจของกรมพัฒนาที่ดินสะท้อนให้เห็นภารกิจ บริการ และกลุ่มเครือข่ายที่กรมพัฒนาที่ดินจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วยโดยภารกิจของกรมพัฒนาที่ดิน งานบริการของกรมพัฒนาที่ดินที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงานของกรมพัฒนาที่ดิน แบ่งได้ 6 ประเภท โดยสรุปได้ตามตารางที่ 4.3



ตารางที่ 4.3 งานบริการของกรมพัฒนาที่ดิน

งานบริการ	ช่องทางยื่นคำร้อง	หมายเหตุ
1. บริการเพื่อพัฒนาดินเพื่อให้การเกษตรมีมูลค่า	ออนไลน์/ออฟไลน์	- งานบริการออนไลน์ครอบคลุมการสนับสนุน คือ สารเร่ง พด., จุลินทรีย์ซูเปอร์, ปุ๋ยชีวภาพ, กล้าหญ้าแฝก และเมล็ดพันธุ์พืชปุ๋ยสด
2. การพัฒนาให้ที่ดินมีความพร้อมสำหรับการเกษตร	ออนไลน์/ออฟไลน์	- แหล่งน้ำนอกเขตชลประทาน (ขุดสระ)
3. บริการด้านวิทยาศาสตร์ (การวิเคราะห์ดิน)	ออนไลน์/ออฟไลน์	- สามารถยื่นใบส่งตัวอย่างดินออนไลน์ได้ แต่ตัวอย่างดินสามารถส่งได้หลายช่องทาง เช่น ไปรษณีย์ หมดินอาสาประจำหมู่บ้าน
4. การรับรองมาตรฐานสินค้า	ออนไลน์/ออฟไลน์	- รับรองมาตรฐานปัจจัยการผลิต Q (ปุ๋ยหมัก และน้ำหมักชีวภาพ)
5. ระบบการสืบค้นและการให้บริการด้านแผนที่	ออนไลน์	
6. ระบบบริการตรวจสอบแนวเขตป่าไม้ถาวรเบื้องต้นผ่านระบบออนไลน์	ออนไลน์	- สามารถตรวจสอบแนวป่าไม้ถาวรเบื้องต้นผ่านระบบออนไลน์

นอกเหนือจากงานบริการดังกล่าวแล้วกรมพัฒนาที่ดินยังได้มีการกำหนดมีการแนวทางการดำเนินการขององค์กรด้วยกระบวนการทำงานผ่านเครือข่าย ได้แก่ เครือข่ายหมอดินอาสา และมีการกำหนดพันธกิจในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถก้าวไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ โดยเพื่อให้บริการดังกล่าวมีประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศ กรมพัฒนาที่ดินได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์เป้าหมายและตัวชี้วัด ดังนี้



ตารางที่ 4.4 ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และ ตัวชี้วัด

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด
1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรดินด้วยการสำรวจจำแนกดิน วิเคราะห์ดิน และวางแผนการใช้ที่ดินอย่างเป็นระบบ	1. ทรัพยากรที่ดินได้รับการปรับปรุงเพิ่มขึ้น	1. ร้อยละของพื้นที่การเกษตรที่ได้รับการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม
2. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรด้วยงานวิจัยและเทคโนโลยีด้านการพัฒนา ที่ดินเชิงนวัตกรรม	1. งานวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการพัฒนาดินถูกนำไปใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้น	1. จำนวนงานวิจัยเทคโนโลยี และ นวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์
3. บริหารจัดการทรัพยากรดินอย่างสมดุลและยั่งยืนด้วยการฟื้นฟูปรับปรุงดิน และอนุรักษ์ดิน และน้ำ	1. ภาคการเกษตรมีการบริหารจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทำให้เกษตรกรลดใช้ปุ๋ยเคมีและสารเคมีทางการเกษตรลดลง	1. ร้อยละของพื้นที่ที่ได้รับการปรับปรุงฟื้นฟูเพิ่มขึ้น 2. อัตราส่วนของการใช้ปุ๋ยเคมี และสารเคมีทางการเกษตรที่ลดลง
4. สร้างและพัฒนาความเข้มแข็งให้กับหมอดินอาสา เกษตรกร และภาคีเครือข่าย	1. องค์กรมีเครือข่ายด้านการพัฒนาที่ดินที่มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น	1. ร้อยละของเครือข่ายด้านการพัฒนาที่ดินที่มีความเข้มแข็ง
5. พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม	1. องค์กรมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น	1. ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงมีประสิทธิภาพในการทำงาน
6. พัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน	1. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาที่ดินมีการจัดการองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรดินเพิ่มขึ้น	1. การจัดการองค์ความรู้ด้านการพัฒนาที่ดินเพิ่มขึ้น 2. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์กร



3. โครงสร้างองค์กร

ดังที่ได้นำเสนอก่อนหน้านี้จะเห็นบทบาทสำคัญของกรมพัฒนาที่ดินในการส่งเสริมและพัฒนาการใช้ประโยชน์จากที่ดินและคุณภาพทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดโครงสร้างขององค์กรตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2557³⁹ เพื่อปรับปรุงส่วนราชการให้ทันสมัยมากขึ้นจึงมีการกำหนดโครงสร้างภายใน ดังนี้

ตารางที่ 4.5 การจัดโครงสร้างภายในกรมพัฒนาที่ดิน

หน่วยงานภายในกรมพัฒนาที่ดิน	บทบาท/หน้าที่
กลุ่มตรวจสอบภายใน	- ตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของกรม - ปฏิบัติงานร่วมกับหรือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของกรม
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	- เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่อธิบดีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม - ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในกรม - ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และหน่วยงานภายในกรม
สำนักงานเลขานุการกรม	- ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม - ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของกรม - ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่งและอาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม - ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรมของกรม - ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาที่ดิน - ดำเนินการอื่นใดที่มิได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดของกรม
กองการเจ้าหน้าที่	- บริหารงานทรัพยากรบุคคลและจัดระบบงานของกรม - ดำเนินการเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัยและพัฒนาระบบคุณธรรมของกรม
กองคลัง	- ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การบริหารงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของกรม
กองเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน	- ศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิจัยและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีชีวภาพทางดินเพื่อ การปรับปรุงบำรุงดิน เพิ่มความอุดมสมบูรณ์ของดิน ควบคุมศัตรูพืช และรักษาสิ่งแวดล้อม - วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและใช้ผลิตภัณฑ์จุลินทรีย์ ผลิตภัณฑ์รับรองมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์จุลินทรีย์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการเกษตร - วิจัยการจัดการวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรและอุตสาหกรรมการเกษตรโดยใช้เทคโนโลยี จุลินทรีย์ในการจัดการวัสดุเหลือใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการเกษตรเพื่อลดต้นทุนการผลิตและผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม - ศึกษาความหลากหลายของจุลินทรีย์เพื่อประโยชน์ทางการเกษตร วัสดุเหลือใช้ทาง การเกษตรและอุตสาหกรรมการเกษตร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการเกษตรและสิ่งแวดล้อม

³⁹ กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2557) กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2557. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 131 ตอนที่ 88 ก วันที่ 30 ธันวาคม 2557



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน

หน่วยงานภายในกรมพัฒนาที่ดิน	บทบาท/หน้าที่
	- เป็นศูนย์กลางข้อมูลวิชาการ การจัดทำฐานข้อมูลจุลินทรีย์และองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี ชีวภาพทางดิน เพื่อการถ่ายทอดและสร้างเครือข่ายการใช้สารอินทรีย์ลดใช้สารเคมีทางการเกษตร
กองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน	- ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ และวิจัยข้อมูลด้านกายภาพ ภาวะเศรษฐกิจสังคม สภาพการใช้ที่ดิน นโยบาย และข้อกฎหมาย เพื่อวางแผนและกำหนดเขตการใช้ที่ดิน ตลอดจนการประสานแผน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ - ศึกษาและวิเคราะห์นโยบายที่ดินของประเทศ นโยบายการใช้ที่ดินของรัฐ นโยบาย ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดิน เพื่อสนับสนุน การวางแผนการใช้ที่ดิน และเสนอแนะการกำหนดนโยบายการใช้ที่ดินทางการเกษตร - วิจัย พัฒนา และวางแผนการจัดการที่ดินในพื้นที่เสี่ยงภัยทางการเกษตร - ศึกษา สำรวจ จำแนก วิเคราะห์ และจัดทำแผนที่และข้อมูลพื้นที่ชุ่มน้ำเพื่อจัดทำ แผนบริหารจัดการพื้นที่ชุ่มน้ำ - ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยการประยุกต์ใช้ข้อมูลระยะไกลและระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ เพื่อการพัฒนาที่ดิน - ถ่ายทอดเทคโนโลยีและให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเกษตรกร
กองแผนงาน	- จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานและงบประมาณของกรมให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด - ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนงานวิจัย รวมทั้งประสานงาน จัดทำทะเบียนวิจัย และรวบรวมผลงานวิจัยของกรม - ติดต่อและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศด้านความช่วยเหลือและ ความร่วมมือด้านการพัฒนาที่ดิน รวมทั้งจัดการประชุมและเจรจาตามที่ได้รับมอบหมาย - พัฒนาระบบมาตรฐานงานของกรมและติดตามผลการดำเนินงาน
กองวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน	- ศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุง บำรุงดิน วิธีการป้องกันและแก้ไขความเสื่อมโทรมของดิน จัดทำรูปแบบการพัฒนาที่ดินและการจัดการที่ดิน ในพื้นที่เกษตรกรรม เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน - ติดตามผลกระทบของภาวะโลกร้อนต่อดินและน้ำ ประเมินความเสียหายจากความเสื่อมโทรม ของทรัพยากรดินและน้ำ พัฒนาการกักเก็บคาร์บอนด้วยระบบการปลูกพืช รวมทั้งวิจัยและพัฒนา การจัดการที่ดินเพื่อรับมือกับภาวะโลกร้อน - รวบรวม ศึกษา และวิจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาที่ดิน - สร้างเครือข่ายหมอดินอาสาและกลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็งเพื่อรองรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี การมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ดินและในด้านอื่น ๆ - จัดทำฐานข้อมูลด้านการอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน การจัดการที่ดินเพื่อบรรเทา ภาวะโลกร้อน การพัฒนาที่ดินและภูมิปัญญาท้องถิ่น หมอดินอาสา และเครือข่ายด้วยระบบสารสนเทศ - ถ่ายทอดเทคโนโลยีและให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและเกษตรกร
กองสำรวจดินและวิจัยทรัพยากรดิน	- ศึกษา สำรวจ จำแนก วิเคราะห์และวิจัยทรัพยากรดิน และจัดทำแผนที่ดินเพื่อเป็นข้อมูล ในการพัฒนาพื้นที่ - ศึกษา วิจัย คุณสมบัติของดิน ความเหมาะสมของดิน วินิจฉัยคุณภาพของที่ดิน และ กำลังการผลิตของดิน ติดตามการเปลี่ยนแปลงความอุดมสมบูรณ์และคุณสมบัติของทรัพยากรดิน ในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากการใช้ที่ดินและพื้นที่ประสบภัยพิบัติ - กำหนดมาตรฐานการสำรวจจำแนกดิน พัฒนาระบบฐานข้อมูลดิน และประยุกต์ใช้ ข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากรดินเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ดิน - ศึกษา พัฒนา เทคนิค และวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีและองค์ความรู้ด้านทรัพยากรดิน และให้บริการทาง วิชาการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกษตรกร และประชาชน



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน

หน่วยงานภายในกรมพัฒนาที่ดิน	บทบาท/หน้าที่
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	- จัดทำแผนแม่บทระบบสารสนเทศด้านการพัฒนาที่ดิน - ศึกษาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการ จัดวางระบบฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และระบบการสื่อสารข้อมูลของกรม - เป็นศูนย์กลางข้อมูลภูมิสารสนเทศด้านดินของกระทรวง และเป็นศูนย์ฝึกอบรมระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิสารสนเทศการเกษตร
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1-12	- ศึกษา สำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลดินและที่ดิน เพื่อวางแผนการใช้ที่ดินในระดับไร่นา - ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาที่ดิน ตลอดจนทดสอบผลการวิจัยเพื่อการปรับใช้ในพื้นที่ - รวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานในพื้นที่ ตลอดจนวิเคราะห์ สนับสนุน ผลิต และให้บริการข้อมูลสารสนเทศด้านการพัฒนาที่ดินแก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง - ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาที่ดินในไร่นา - ให้บริการวิเคราะห์และตรวจสอบดิน น้ำ พืช ปุ๋ย และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง - ผลิตพันธุ์พืชต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการอนุรักษ์ดินและน้ำและการปรับปรุงบำรุงดิน - ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเกษตรกร
สำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่	- สำรวจ วิเคราะห์ และจัดทำแผนที่ถือครองที่ดินอย่างละเอียด เพื่อจัดทำสำมะโนที่ดิน ด้านเกษตรกรรม - ปรับปรุง ผลิต และให้บริการแผนที่ภาพถ่ายและข้อมูลทางแผนที่ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ - วิเคราะห์และตรวจสอบที่ดินในเขตป่าไม้ถาวร เขตเขา ภูเขา และพื้นที่ที่มีความลาดชัน เกินร้อยละ 35 รวมทั้งปรับปรุงแผนที่จำแนกที่ดินโดยใช้แผนที่ภาพถ่ายเป็นแผนที่ฐาน - ศึกษา วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการสำรวจและการทำแผนที่ เพื่อกำหนดมาตรฐาน การสำรวจและการทำแผนที่ - สำรวจ ตรวจสอบ ดูแลรักษา และซ่อมแซมโครงข่ายหมุดหลักฐานภาคพื้นดินของกรม
สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน	- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ทดสอบ และตรวจสอบดิน น้ำ พืช ปุ๋ย ปรับปรุงดิน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ดิน - กำหนดมาตรฐานและพัฒนาระบบการวิเคราะห์ดิน - ถ่ายทอดเทคโนโลยีและให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและเกษตรกร
สำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน	- ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยวิศวกรรมอนุรักษ์ดินและน้ำ เพื่อพัฒนาและกำหนดรูปแบบ การอนุรักษ์ดินและน้ำ โดยใช้วิธีทางวิศวกรรม - กำหนดมาตรฐานการสำรวจ การออกแบบ และการก่อสร้างทางวิศวกรรม - ศึกษาความเหมาะสมเบื้องต้น เพื่อวางแผนและออกแบบระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ โดยใช้วิธีทางวิศวกรรม - ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาโครงสร้างดิน โดยใช้วิธีทางวิศวกรรม เพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มความอุดมสมบูรณ์ของดินอย่างยั่งยืน - วางแผน สำรวจ ออกแบบ และควบคุมการก่อสร้างงานแหล่งน้ำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ งานระบบอนุรักษ์ดินและน้ำด้วยมาตรการวิธีกล และงานทางด้านสถาปัตยกรรม - วางแผน ควบคุม กำกับ ดูแล และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล และยานพาหนะของกรม

ภายใต้การจัดโครงสร้างภายในดังกล่าว มีการจัดสรรบุคลากรในแต่ละกองในแต่ละกอง ดังปรากฏตามตารางที่ 4.6



ตารางที่ 4.6 โครงสร้างบุคลากรภายในกรมพัฒนาที่ดิน แบ่งตามประเภทตำแหน่ง

สังกัด	ประเภทบริหาร		ประเภทอำนวยการ		ประเภทวิชาการ			ประเภททั่วไป	
	อธิบดี	รองอธิบดี	เลขานุการกรม	ผอ.กอง/ศูนย์/สำนัก/สำนักงาน	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ/ปฏิบัติการ	อาวุโส	ชำนาญงาน/ปฏิบัติงาน
กรมพัฒนาที่ดิน	1	3			2	3	5		
สำนักงานเลขานุการกรม			1			3	15	1	1
กองการเจ้าหน้าที่				1		11	31		2
กองคลัง				1		5	5	2	13
กองเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน				1	1	7	6		1
กองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน				1	2	26	29	1	2
กองแผนงาน				1	1	8	23	1	
กองวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน				1	4	18	23	1	
กองสำรวจดินและวิจัยทรัพยากรดิน				1		32	17	1	1
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร				1	1	5	11	1	1
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1-12				12	9	251	347	54	281
สำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่				1	1	7	13	5	8
สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน				1	2	12	19	1	2
สำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน				1		10	19	7	29
รวม	1	3	1	23	23	398	563	75	341



ตารางที่ 4.7 โครงสร้างบุคลากรภายในกรมพัฒนาที่ดิน แบ่งตามประเภทกลุ่มเป้าหมาย

	กลุ่มผู้บริหาร ระดับสูง (Executive)	กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level Management)	กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะ ได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหาร ระดับกลาง (Pre-Management)	กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Operational Level)
กรมพัฒนาที่ดิน	4		4	6
สำนักงานเลขานุการกรม		1	6	14
กองการเจ้าหน้าที่		1	11	33
กองคลัง		1	7	18
กองเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน		1	9	6
กองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน		1	29	31
กองแผนงาน		1	10	23
กองวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน		1	24	22
กองสำรวจดินและวิจัยทรัพยากรดิน		1	11	40
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 1. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ 2. นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ (ผู้อำนวยการกลุ่ม) 3. นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ 4. เจ้าพนักงานธุรการอาวุโส 5. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ 6. นักวิเคราะห์คอมพิวเตอร์ชำนาญการ 7. นักวิเคราะห์คอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ 8. นักวิชาการแผนที่ภาพถ่ายชำนาญการ 9. นักวิชาการแผนที่ภาพถ่ายปฏิบัติการ 10. เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน 11. บรรณารักษ์ชำนาญการ		1	1 4 1 1	1 4 3 1 1 1 1
สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 1-12		12	315	627
สำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่		1	13	21
สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน		1	15	21
สำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน		1	18	47
รวม	4	24	479	921

การจัดโครงสร้างและการจัดสรรบุคลากรแสดงให้เห็นภารกิจที่มีความสำคัญของกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย การวางแผนการใช้ที่ดิน การพัฒนาการใช้ที่ดิน การใช้วิธีการทางวิศวกรรมเพื่อการอนุรักษ์และการพัฒนา



ที่ดิน โดยในส่วนของผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีซึ่งทำหน้าที่ในการออกแบบ บริการจัดการระบบเครือข่าย และซ่อมบำรุงรักษาจะประจำอยู่ที่ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

4 ความพร้อมด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน

เมื่อพิจารณามิติด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน จะเห็นได้ว่ากรมพัฒนาที่ดินนั้นมีโครงสร้างพื้นฐานทั้งทางด้านฮาร์ดแวร์และด้านระบบเครือข่าย ซึ่งมุ่งพยายามที่จะสนับสนุนการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน โดยอุปกรณ์พื้นฐานในการดำเนินการ เช่น คอมพิวเตอร์ประเภทพกพา เครื่องมือสำรวจภาคสนามแบบพกพา เครื่องพิมพ์ เครื่องสแกนเนอร์ และเครื่อง UPS เป็นต้น และยังมีอุปกรณ์ในการสร้างความปลอดภัยให้กับระบบแม่ข่ายภายในองค์กร เช่น อุปกรณ์เครือข่าย Firewall ขณะเดียวกันองค์กรยังได้มีการกำหนดอุปกรณ์เครือข่าย (Server) โดยรายละเอียดสรุปได้ตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 รายละเอียดอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยี

ลักษณะอุปกรณ์	สถานะ	ตัวอย่าง
1. อุปกรณ์พื้นฐานเพื่อสนับสนุนการดำเนินการ	มี	- เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ - เครื่องคอมพิวเตอร์ชนิดพกพา - เครื่องมือสำรวจภาคสนามแบบพกพา - เครื่อง Scanner - UPS - เครื่องพิมพ์
2. อุปกรณ์เพื่อความปลอดภัย	มี	- อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย Server - อุปกรณ์ตรวจจับการบุกรุก
3. อุปกรณ์แม่ข่าย	มี	- เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย - อุปกรณ์ Network Storage - อุปกรณ์จัดเก็บ Log File ระบบเครือข่าย - อุปกรณ์กำหนดเส้นทาง (Router)
4. ระบบ Cloud	ไม่มี	



เมื่อพิจารณาจากสถานะอุปกรณ์ดังกล่าวจะพบว่ากรมพัฒนาที่ดินมีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ อย่างไรก็ตาม อุปกรณ์ดังกล่าวจำนวนมากมีความล้าสมัยและไม่สามารถใช้ได้จริง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อาทิ ความเร็วของเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อุปกรณ์ด้านการป้องกันความปลอดภัย ขณะเดียวกันองค์กรก็ยังไม่มียุทธศาสตร์กลาง ข้อมูล หรือระบบสำรองข้อมูลที่เป็นระบบ Cloud เป็นต้น

5 ข้อมูลและสารสนเทศ (แผนดิจิทัล)

กรมพัฒนาที่ดินมีงานบริการทั้งหมด 6 มิติดังที่ได้นำเสนอก่อนหน้านี้ ซึ่งหน่วยงานได้มีการจัดทำข้อมูล และระบบสารสนเทศเพื่อให้ภารกิจและงานบริการของกรมพัฒนาดินนั้นสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจจำแนกกลุ่มข้อมูลได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ชุดข้อมูลในลักษณะสารสนเทศภูมิศาสตร์ เช่น ข้อมูลเขตการใช้ที่ดิน ข้อมูลชุดดิน ข้อมูลกลุ่มชุดดิน ข้อมูลเส้นชั้นความสูง ข้อมูลแผนที่การใช้ที่ดินระดับกลุ่มลุ่มน้ำ และข้อมูลการใช้ที่ดินพืชเศรษฐกิจ ข้อมูลสำมะโนที่ดิน เป็นต้น

2) ชุดข้อมูลจากฐานข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลผลการวิเคราะห์ดิน ข้อมูลหมอดินอาสา ข้อมูลแหล่งน้ำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ ข้อมูลแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทาน ข้อมูลการบริการวัสดุการเกษตร และข้อมูลการปลูกหญ้าแฝก เป็นต้น

3) ชุดข้อมูลในลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ข้อมูลงานวิจัย

นอกเหนือจากชุดข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของผู้ปฏิบัติแล้ว กรมพัฒนาที่ดินได้มีการออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และการให้บริการประชาชนทั้งสิ้น 43 ระบบ อาทิ ระบบข้อมูลบริหารจัดการแหล่งน้ำ ฐานข้อมูลระบบอนุรักษ์ดินและน้ำบนพื้นที่ลุ่มดอน ฐานข้อมูลโครงการปุ๋ยพืชสด ข้อมูลสารสนเทศทรัพยากรดินรายจังหวัด ข้อมูลจากแผนพัฒนาระบบดิจิทัลพบว่าในบรรดาระบบจำนวนมากนี้ มีระบบที่ใช้งานตามปกติ 29 ระบบ และมีระบบที่ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างเร่งด่วนทั้งสิ้น 14 ระบบ



4.2.2 ความคาดหวังของผู้รับบริการ

ในการให้บริการภาครัฐ ความคาดหวังและประสบการณ์ของผู้รับบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ (Trust) ผู้รับบริการต่อหน่วยงานดังกล่าว ในการให้บริการสาธารณะนั้นผู้รับบริการไม่ได้เพียงคาดหวังเพียงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากงานบริการ (Service Outcome) เท่านั้น หากแต่ผู้รับบริการคาดหวังที่จะได้กระบวนการการให้บริการ (Service Process) ที่ดีและมีประสิทธิภาพอีกด้วย โดยงานบริการนั้นควรที่จะต้องมียุทธศาสตร์ 1) มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) 2) มีการตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) 3) มีความแน่นอน (Assurance) 4) มีความเข้าใจในบุคคล (Understanding) และ 5) จับต้องได้ (Tangibles) ซึ่งในส่วนนี้จะนำไปสู่การวิเคราะห์งานบริการของกรมพัฒนาที่ดินและความคาดหวังต่องานบริการดังกล่าว

1. งานบริการของกรมพัฒนาที่ดินและกลุ่มเป้าหมาย

งานบริการของกรมพัฒนาที่ดินนั้นเป็นการให้บริการโดยมีเป้าหมายผู้ขอรับบริการ ซึ่งอาจจำแนกย่อยว่าเป็นทั้งกลุ่มเกษตรกร และกลุ่มนักวิจัยและประชาชนทั่วไป กับอีกกลุ่มหนึ่ง คือ กลุ่มหน่วยงานราชการซึ่งขอรับบริการ ในด้านการประสานข้อมูล การตรวจดิน และการรับรองมาตรฐาน โดยงานบริการหลักของกรมพัฒนาที่ดินตามกลุ่มลูกค้าอาจสรุปได้ตามตาราง 4.9

ตารางที่ 4.9 งานบริการของกลุ่มพัฒนาที่ดินและกลุ่มเป้าหมาย

งานบริการ	ลักษณะการให้บริการ	กลุ่มเป้าหมาย
1. บริการเพื่อพัฒนาดินเพื่อให้การเกษตรมีมูลค่า	- การสนับสนุนปัจจัยการเกษตรที่สำคัญ คือ สารเร่ง พด., จุลินทรีย์ซูเปอร์, ปุ๋ยชีวภาพ, กล้าหญ้าแฝก และเมล็ดพันธุ์พืชปุ๋ยสด	- กลุ่มเกษตรกร
2. การพัฒนาให้ที่ดินมีความพร้อมสำหรับการเกษตร	- การสนับสนุนแหล่งน้ำนอกเขตชลประทาน (ขุดสระ) - การอนุรักษ์ดินและน้ำ	- กลุ่มเกษตรกร
3. บริการด้านวิทยาศาสตร์ (การวิเคราะห์ดิน น้ำ พืช)	- การส่งตัวอย่างดินน้ำพืชเพื่อตรวจวิเคราะห์	- กลุ่มเกษตรกร - กลุ่มประชาชน - หน่วยงานของรัฐ



งานบริการ	ลักษณะการให้บริการ	กลุ่มเป้าหมาย
4. การรับรองมาตรฐานสินค้า	- รับรองมาตรฐานปัจจัยการผลิต Q (ปุ๋ยหมัก และน้ำหมักชีวภาพ)	- ประชาชน - หน่วยงานของรัฐ
5. ระบบการสืบค้นและการให้บริการด้านแผนที่	- เป็นการให้บริการข้อมูลภูมิศาสตร์สารสนเทศตามโครงการจัดทำแผนที่เพื่อการบริการทรัพยากรและทรัพย์สินของกระทรวงเกษตร	- ประชาชน - หน่วยงานของรัฐ - เกษตรกร
6. ระบบบริการตรวจสอบแนวเขตป่าไม้ถาวรเบื้องต้นผ่านระบบออนไลน์	- สามารถตรวจสอบแนวป่าไม้ถาวรเบื้องต้นผ่านระบบออนไลน์	- ประชาชน - หน่วยงานของรัฐ - เกษตรกร

โดยงานบริการต่าง ๆ กรมพัฒนาที่ดินได้เปิดช่องทางในการสื่อสาร และการติดต่อเพื่อขอรับบริการที่หลากหลาย ได้แก่ ผ่านหนังสือราชการ ทางช่องทางอีเมล การใช้โทรศัพท์และโทรสาร และการใช้ Mobile Application และในการสื่อสารข้อมูลครอบคลุมตั้งแต่การติดต่อสื่อสารต่อหน้าโดยการลงพื้นที่ของเจ้าหน้าที่และเครือข่าย การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์วิทยุ/โทรทัศน์/หนังสือพิมพ์ รวมทั้งการใช้เว็บไซต์เพื่อให้ข้อมูล

2. ความคาดหวังโดยผลการประเมินความพึงพอใจ + ความคาดหวัง

จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการของกรมพัฒนาที่ดิน⁴⁰ ซึ่งแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรผู้รับบริการของกรมพัฒนาที่ดิน และกลุ่มองค์กร/ประชากร และกลุ่มบุคคลทั่วไป โดยประเมินใน 5 มิติ ได้แก่

- 1) ด้านขั้นตอนการให้บริการ
- 2) การให้บริการของเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดิน
- 3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

⁴⁰ กรมพัฒนาที่ดิน (2560) รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สืบค้นจาก <https://www.ddd.go.th/pmqa/2560/Report2560.pdf>



4) ด้านช่องทางการติดต่อสื่อสาร

5) ด้านคุณภาพการให้บริการ

จากงานศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าในแต่ละกลุ่มมีความคาดหวังและข้อเสนอแนะต่อการให้บริการของกรมพัฒนาที่ดินที่มีความแตกต่างกัน โดยความคาดหวังของเกษตรกรนั้น จะให้ความสำคัญกับความรู้และการสนับสนุนในด้านสนับสนุนเกษตรกร เช่น การสนับสนุนสารเร่ง เมล็ดปุ๋ยสด การวิเคราะห์ดิน นอกจากนี้ยังหวังว่าเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดินจะสามารถให้ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำแก่เกษตรกรเป็นราย ๆ อย่างสอดคล้องกับสภาพพื้นที่และตามสภาพแปลง และสามารถหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมการเกษตรได้ ขณะที่ในฝั่งของประชาชนทั่วไป มีความคาดหวังว่ากรมพัฒนาที่ดินจะสามารถให้บริการข้อมูลภูมิสารสนเทศที่มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน มีการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและสามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างทั่วถึง จากการสำรวจข้อมูลทั้ง 2 ฝั่งทำให้เห็นว่ากรมพัฒนาที่ดินมีจุดดีและประเด็นที่ต้องพัฒนา ดังปรากฏตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 จุดดีและประเด็นที่ควรพัฒนาของกรมพัฒนาที่ดิน

	จุดเด่น	จุดที่ควรปรับปรุง
.1กลุ่มเกษตรกรผู้ได้รับการบริการจากกรมพัฒนาที่ดิน	- ความเอาใจใส่และการให้ความรู้ของเจ้าหน้าที่ และการทำงานของกรมพัฒนาที่ดินร่วมกับเกษตรกร - การทำงานร่วมกับเครือข่าย อาทิ หมอดิน - การพัฒนาดินที่ครบวงจรตั้งแต่การให้ความรู้ การวิเคราะห์ดิน และการให้ปัจจัยในการปรับปรุงดิน - มีองค์ความรู้เรื่องการจัดการดิน การประสานงานที่รวดเร็ว -	- ลดขั้นตอนการให้บริการให้กระชับ รวดเร็วและทันการณ์ อาทิ การตรวจวิเคราะห์ดิน - การส่งเสริมปัจจัยและการรับซื้อคืน ควรตรงกับช่วงเวลา - การวิเคราะห์ข้อมูลต้องการข้อมูลมาก ทำให้เกษตรกรบางคนที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้เผชิญปัญหา - ช่องทางและสถานที่ในการส่งเสริมประชาชน - ข้อมูลและแอปพลิเคชันแต่ต้องมีการสอนใช้ให้เกิดประโยชน์ - การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และเทคโนโลยีผ่านช่องทาง แอปพลิเคชันที่กรมได้พัฒนาให้มากขึ้น



	จุดเด่น	จุดที่ควรปรับปรุง
2. กลุ่มประชาชนทั่วไป	- มีองค์ความรู้ที่ชัดเจนสามารถให้คำปรึกษาเรื่องการพัฒนาที่ดินได้มีประสิทธิภาพ - การเอาใจใส่และการบริการที่สะดวกรวดเร็ว - มีข้อมูลด้านการพัฒนาที่ดินและการบริการการขุดแหล่งน้ำ	- การวิเคราะห์ดินยังคงใช้เวลานานไม่ทันฤดูกาลการปรับปรุงพื้นที่ - การทำงานมุ่งสู่ชุมชนที่เข้าถึงประชาชน โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทยังเป็นข้อท้าทาย - การให้ข้อมูลเบื้องต้นผ่านช่องทางเว็บไซต์ยังคงควรได้รับการปรับปรุง

เมื่อวิเคราะห์ในเชิงผลการดำเนินการของหน่วยงานโดยใช้เครื่องมือ PMQA 4.0 เพื่อพิจารณาผลการดำเนินการซึ่งเป็นหมวด 7 ซึ่งครอบคลุมมิติ ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ ผู้รับบริการและประชาชน การพัฒนาบุคลากร การเป็นต้นแบบ ตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ โดยคะแนนในหมวดดังกล่าวของกรมพัฒนาที่ดิน ยังเป็นข้อท้าทายสำคัญที่กรมพัฒนาที่ดินจำเป็นต้องพัฒนา ซึ่งหมายความว่าในการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดินนั้นแม้ว่าจะทำให้เกิดความพึงพอใจที่ดีต่อประชาชนได้ แต่กรมพัฒนาที่ดินจำเป็นต้องพัฒนาบริการและการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารภาครัฐแนวใหม่



4.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนและสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis



กรมพัฒนาที่ดินมีความพยายามในการพัฒนาองค์กร หากพิจารณาบริบทขององค์กรจะเห็นได้ว่าองค์กรนั้นมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ และการปรับปรุงงานบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยความสำเร็จดังกล่าวสะท้อนผ่านผลการประเมินองค์กรผ่านการประเมิน PMQA 4.0 ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินอยู่ในระดับก้าวหน้า (Advance) อย่างไรก็ตาม ผลจากการสำรวจประสบการณ์และความคาดหวังของผู้รับบริการ ประกอบกับผลการวิเคราะห์ PMQA 4.0 ในหมวด 7 แสดงให้เห็นจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงของกรมพัฒนาที่ดิน เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละด้าน (ปรากฏดังตารางที่ 4.10) มีรายละเอียด ได้แก่

1) วิธีคิดและวัฒนธรรมในการทำงาน: องค์กรมีการวางการทำงานและการพัฒนาที่ดี โดยผู้รับบริการคาดหวังว่าหน่วยงานจะสามารถให้บริการที่ดี ตอบสนองกับสภาพพื้นที่ได้ดี ขณะที่เมื่อเข้ารับบริการนั้นผู้รับบริการพบความซับซ้อนในการดำเนินการของหน่วยงาน และหน่วยงานไม่สามารถทำงานในเชิงรุกในพื้นที่เพื่อให้การส่งเสริมสอดคล้องกับช่วงเวลาได้ อันเนื่องจากกระบวนการทำงานขององค์กรยังเป็นในลักษณะการดำเนินการเชิงรับ และมีลักษณะบนลงล่าง



2) ด้านนโยบาย : กรมพัฒนาที่ดินมีการวางนโยบาย วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ดิน การอนุรักษ์ทรัพยากรดินและน้ำ และการส่งเสริมการเกษตรผ่านการส่งเสริมปัจจัยและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยประชาชนคาดหวังให้กรมพัฒนาที่ดินเป็นหน่วยงานหลักในการให้บริการข้อมูลภูมิสารสนเทศที่มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ขณะที่ในการส่งเสริมการเกษตรจำเป็นต้องทันการณ์ ต่อเนื่องและเหมาะสมกับความต้องการ แต่จากประสบการณ์ ผู้รับบริการพบว่างานบริการของกรมพัฒนาที่ดินนั้นยังไม่สามารถให้บริการได้อย่างทันการณ์และข้อมูลยังไม่เปิดกว้าง ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะและมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและสามารถประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลและข้อมูลเพื่อพัฒนากระบวนการ และสนับสนุนการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในภาพขององค์กรนั้นแนวทางในการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรยังขาดความชัดเจน

3) ด้านโครงสร้างองค์กร : องค์กรได้มีการวางโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจ ซึ่งสะท้อนผ่านการวางโครงสร้างองค์กรและการจัดสรรเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้หน่วยงานยังยังมีพื้นที่ครอบคลุมในทุกจังหวัด ผู้รับบริการจึงคาดหวังว่าจะได้รับการที่ครอบคลุมและทันการณ์ แต่ประสบการณ์ของผู้รับบริการพบว่าบริการของกรมพัฒนาที่ดินแม้จะมีคุณภาพที่ดีแต่ไม่ทันการณ์ ขณะที่ในเชิงโครงสร้างบุคลากรนั้นหน่วยงานมีการวางอัตรากำลังคนที่รองรับการเปลี่ยนผ่านขององค์กรได้ แต่องค์กรยังไม่มีเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนผ่านของบุคลากรในแต่ละช่วงวัย รวมทั้งไม่มีพื้นที่สำหรับผู้นำด้านดิจิทัล (Chief Digital Office) ในการเติบโตได้

4) ความพร้อมด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน : องค์กรมีอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่เพียงพอ ซึ่งผลลัพธ์ในเชิงการใช้เทคโนโลยีสะท้อนผ่านการบริหารจัดการช่องทางการสื่อสารหรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารควรมีประสิทธิภาพตามความพร้อมดังกล่าว ซึ่งสะท้อนผ่านความคาดหวังของผู้ขอรับบริการว่าช่องทางการสื่อสารต้องมีความหลากหลายและตอบกลับอย่างทันท่วงที แต่จากประสบการณ์พบว่าช่องทางในการตอบกลับ รับเรื่องและใช้ประโยชน์จากความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การใช้อีเมลในการติดต่อของเจ้าหน้าที่ ยังคงไม่เกิดขึ้น นอกจากนี้ พบว่าด้วยโครงสร้างพื้นฐานของกรมพัฒนาที่ดินซึ่งยังคงใช้ระบบแม่ข่าย (Server) อาจยังไม่เอื้อสำหรับการบูรณาการข้อมูลในบริบทที่หน่วยงานมีสำนักงานในต่างจังหวัด ซึ่งอาจส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่



องค์กรที่ขับเคลื่อนโดยข้อมูล (Data-Driven Organization) และเทคโนโลยีของหน่วยงานอาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้
ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีภายนอกได้

5) ข้อมูลและสารสนเทศ : ในปัจจุบันกรมพัฒนาที่ดินมีการจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการให้บริการ และภารกิจของกรมพัฒนาที่ดินอย่างหลากหลาย โดยผู้รับบริการคาดหวังว่าองค์กรจะสามารถบูรณาการข้อมูลที่เป็นกำหนดหน่วยงานอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันสามารถเปิดเผยข้อมูลที่เป็นให้กับเกษตรกรหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้ แต่จากประสบการณ์แสดงให้เห็นว่าข้อมูลของกรมนั้นยังมีความซับซ้อนในการเข้าถึงและข้อมูลยังไม่เปิดกว้างให้กับทุกกลุ่มในการเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพหรือในอีกนัยหนึ่ง คือข้อมูลและระบบสารสนเทศนั้นยังไม่เป็นมิตรกับผู้ใช้เท่าที่ควร

เมื่อนำข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยแหล่งข้อมูลที่ใช้ในแต่ละด้านประกอบด้วย



S	W
1.มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (2560) รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2560. เข้าถึงได้จาก https://www.odd.go.th/pmqa/2560/Report2560.pdf 2. ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน 20 ปี 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (2560) รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2560. เข้าถึงได้จาก https://www.odd.go.th/pmqa/2560/Report2560.pdf 4. ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน 20 ปี 5. ข้อมูลอัตราากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน (ประสานข้อมูลกับกรม) 6. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (2560) รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2560. เข้าถึงได้จาก https://www.odd.go.th/pmqa/2560/Report2560.pdf 7. แผนปฏิบัติการดิจิทัลกรมพัฒนาที่ดินระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) 8. แผนปฏิบัติการดิจิทัลกรมพัฒนาที่ดินระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) 9. Interview	1. คะแนน PMQA 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (2560) รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2560. เข้าถึงได้จาก https://www.odd.go.th/pmqa/2560/Report2560.pdf 3. Interview 4. คะแนน PMQA 5. ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน 20 ปี 6. ข้อมูลอัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน (ประสานข้อมูลกับกรม) 7. Workshop 8. กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน 9. แผนปฏิบัติการดิจิทัลกรมพัฒนาที่ดินระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) 10. Workshop 11. แผนปฏิบัติการดิจิทัลกรมพัฒนาที่ดินระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) 12. Interview 13. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (2560) รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียของกรมพัฒนาที่ดินประจำปีงบประมาณ 2560. เข้าถึงได้จาก https://www.odd.go.th/pmqa/2560/Report2560.pdf 14. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (2560) รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียของกรมพัฒนาที่ดินประจำปีงบประมาณ 2560. เข้าถึงได้จาก https://www.odd.go.th/pmqa/2560/Report2560.pdf
O	T
1. ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน 20 ปี 2. ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน 20 ปี 3. แผนแม่บทตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 4. Workshop	1. Interview 2. Workshop 3. มติ ครม. เมื่อวันที่ 2 มกราคม 2562 (หลักการ One-in, X-Out) 4. Interview 5. แผนปฏิบัติการดิจิทัลกรมพัฒนาที่ดินระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) 6. Interview



จากแหล่งข้อมูลข้างต้น สามารถนำมาจัดทำการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังนี้

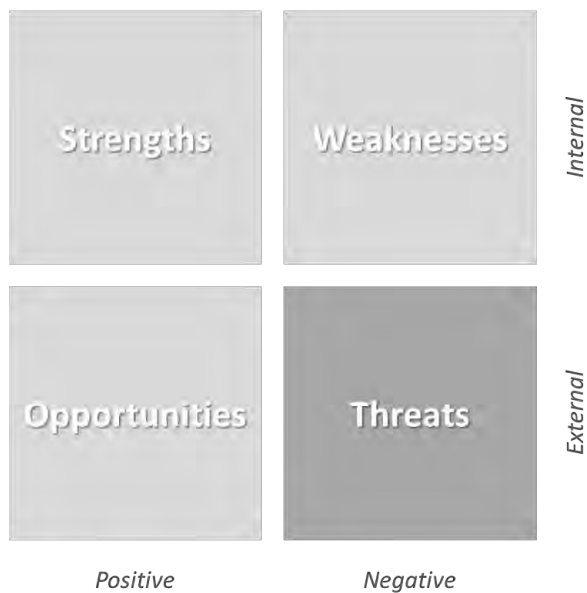




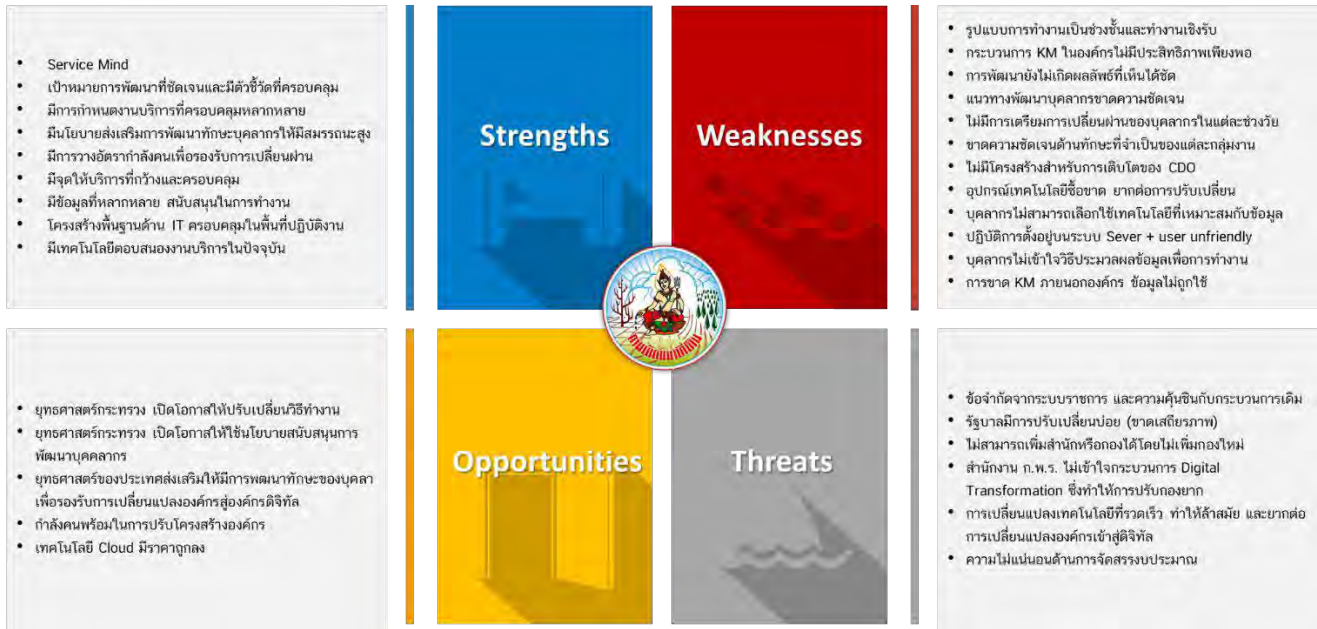
แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน



- ยุทธศาสตร์กระทรวง เปิดโอกาสให้ปรับเปลี่ยนวิธีทำงาน
- ยุทธศาสตร์กระทรวง เปิดโอกาสให้ใช้นโยบายสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร
- ยุทธศาสตร์ของประเทศส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล
- กำลังคนพร้อมในการปรับโครงสร้างองค์กร
- เทคโนโลยี Cloud มีราคาถูก



- ข้อจำกัดจากระบบราชการ และความคุ้นชินกับกระบวนการเดิม
- รัฐบาลมีการปรับเปลี่ยนบ่อย (ขาดเสถียรภาพ)
- ไม่สามารถเพิ่มสำนักหรือกองได้โดยไม่เพิ่มกองใหม่
- สำนักงาน ก.พ.ร. ไม่เข้าใจกระบวนการ Digital Transformation ซึ่งทำให้การปรับกองยาก
- การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้ล้าสมัยและยากต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเข้าสู่ดิจิทัล
- ความไม่แน่นอนด้านการจัดสรรงบประมาณ



ภาพที่ 4.3 สรุปการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของกรมพัฒนาที่ดิน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของเจ้าหน้าที่กรมพัฒนาที่ดิน

จากการเก็บข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดินในการอบรมเชิงปฏิบัติการ ณ กรมพัฒนาที่ดินเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2563 ได้มีการกำหนดประเด็นและนิยามจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) จุดแข็งในที่นี้ หมายถึง การดำเนินการ องค์ความรู้ และบริการใด ๆ ก็ตามที่กรมพัฒนาที่ดินทำได้เป็นอย่างดีเห็นเป็นประจักษ์ และต้องเป็นตัวเลือกลำดับแรกหากต้องการใช้บริการดังกล่าว ขณะที่ หากเป็นการดำเนินการ องค์ความรู้ หรือบริการหน่วยงานมีความเห็นว่างหน่วยงานนั้นทำได้ดี แต่อาจจะยังไม่ได้เป็นตัวเลือกลำดับแรก ๆ หรือเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายบริการดังกล่าวจะถูกจัดให้เป็นโอกาส โดยข้อมูล องค์ความรู้และงานบริการอาจจัดจำแนกได้ ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength) จุดแข็งประกอบด้วย

1) ชุดข้อมูลดิน เนื่องจากมีหน่วยงานที่ดำเนินการในการจัดทำและให้บริการข้อมูลเพียงหน่วยงานเดียวเท่านั้น โดยบริการดังกล่าวมีหน่วยงานเข้ามาร่วมให้บริการในวงกว้างทั้งภาครัฐและเอกชน



2) ข้อมูลเขตป่าไม้ถาวร ซึ่งกำหนดโดยมติคณะรัฐมนตรี และการดำเนินการอย่างประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยการเชื่อมโยงฐานข้อมูลด้วย

2. โอกาส (Opportunity)

1) หมอдинอาสา : หมอдинอาสา นั้นเป็นกลุ่มอาสาสมัครที่มีจำนวนมากรองจากอาสาสมัครสาธารณสุข หากสามารถพัฒนาบริหารจัดการข้อมูลของกลุ่มหมอдинได้อย่างมีประสิทธิภาพหมอдинจะเป็นหน่วยปฏิบัติการแถวหน้า (Front-line Practitioner) ในการให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการของกรมพัฒนาที่ดิน อย่างไรก็ตาม แนวทางการพัฒนาหมอдинอาสา กระบวนการจัดการองค์ความรู้ และการจับคู่ความต้องการของเกษตรกรและองค์ความรู้ของหมอдинอาสาในแต่ละพื้นที่ยังเป็นประเด็นที่เป็นข้อสงสัย

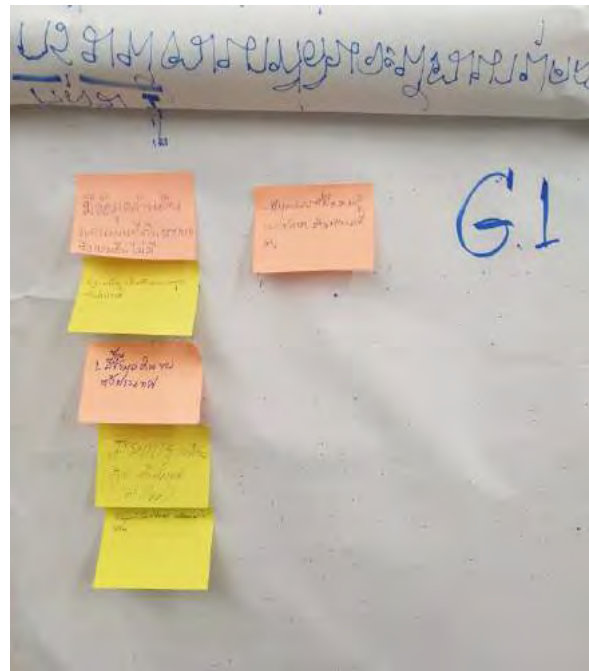
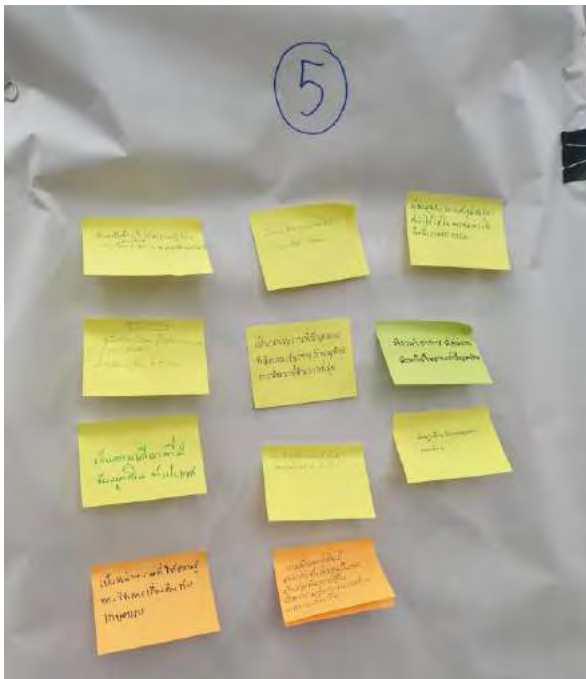
2) เครื่องมือในการปรับปรุงดิน ปังจัยการผลิต และวัสดุอุปกรณ์ : แม้ว่ากรมพัฒนาที่ดินจะมีปังจัยการผลิตที่สามารถสนับสนุนเกษตรกรซึ่งเป็นโอกาสเริ่มต้นที่ดีของกรมพัฒนาที่ดิน แต่เมื่อคิดถึงปังจัยดังกล่าว กรมพัฒนาที่ดินยังคงไม่ได้เป็นตัวเลือกแรก ๆ หากประชาชนต้องการเข้าถึงงานบริการดังกล่าว

3) ภาพถ่ายดาวเทียม : เนื่องจากมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่ให้บริการในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน อาทิ สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) หรือ GISTDA ที่ให้บริการด้านแผนที่และมีชื่อเสียงที่ชัดเจนและได้รับความไว้วางใจในงานด้านแผนที่ ดังนั้น งานบริการภาพถ่ายดาวเทียมของกรมพัฒนาที่ดินหากสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ ให้งานบริการดังกล่าวเป็นที่น่าไว้วางใจยิ่งขึ้น

4) บริการชูป่อน้ำ : งานบริการนี้เป็นโอกาสที่สำคัญเนื่องจากสามารถให้บริการกับประชาชนในพื้นที่ได้ หากแต่เช่นเดียวกับงานบริการอื่น ๆ ที่ได้ระบุก่อนหน้านี้ว่า งานบริการนี้ของกรมพัฒนาที่ดินยังคงไม่เป็นที่ถูกพูดถึงในฐานะงานบริการเด่นของกรมพัฒนาที่ดิน



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน

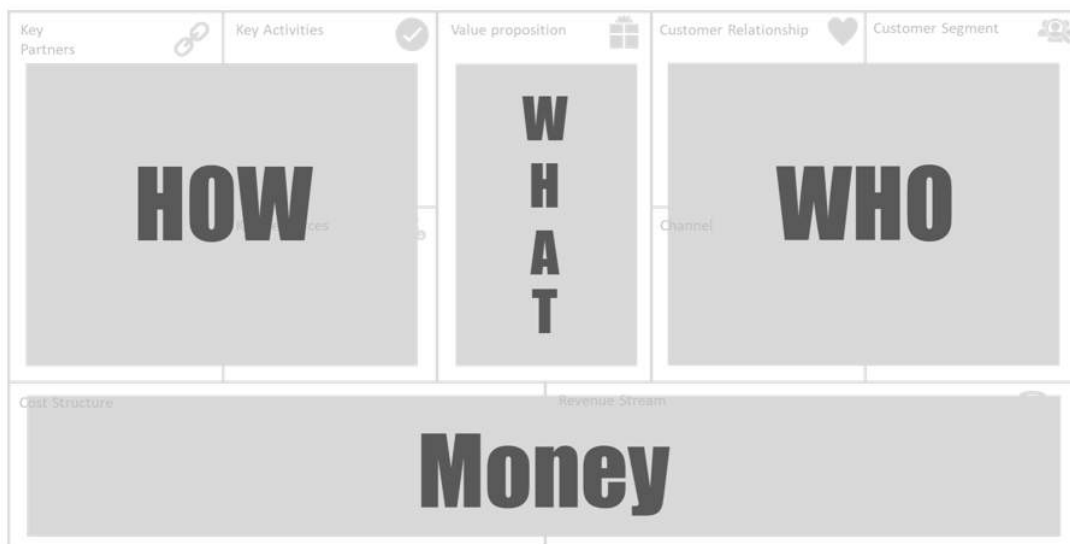


ภาพที่ 4.4 ข้อมูลจากการอบรมเชิงปฏิบัติการ ณ กรมพัฒนาที่ดินเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2563



4.4 การเชื่อมโยงจุดแข็งจุดอ่อนกับธุรกิจองค์กรโดยเครื่องมือ Business Model Canvas

ในการนำเสนอภาพรวมของการดำเนินงานและการบริการของกรมพัฒนาที่ดินซึ่งจะช่วยให้การวางแผนการปรับปรุงบริการโดยใช้ต้นทุนและทรัพยากรที่องค์กรมี เครื่องมือในการทำความเข้าใจภาพรวมดังกล่าว คือ Business Model Canvas โดย Canvas จะประกอบด้วย 11 หัวข้อที่มุ่งจะอธิบาย 4 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) กระบวนการหรือวิธีการในการดำเนินการ (How) 2) ช่องทางการและกลุ่มผู้รับบริการ (Who) 3) คุณค่าที่องค์กรมุ่งจะส่งมอบ (What) และ 4) ต้นทุนและรายได้ (Money) (ดังปรากฏตามภาพที่ 4.5) โดยจะได้มีการอธิบายและนำเสนอในแต่ละส่วน



ภาพที่ 4.5 มิติที่เป็นจุดเน้นของ Business Model Canvas

4.4.1 กระบวนการหรือวิธีการในการดำเนินการ (How)

มิติด้านกระบวนการหรือวิธีการในการดำเนินการ (How) ประกอบด้วย 3 มิตีย่อย ได้แก่ 1) พันธมิตรที่สำคัญ 2) ภารกิจและบริการที่มีความสำคัญ 3) ทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนบริการของหน่วยงาน ในแต่ละมิตีย่อยประกอบไปด้วยรายละเอียด ดังนี้



1. พันธมิตรที่สำคัญ (Key Partner) : เมื่อพิจารณาพันธมิตรที่สำคัญที่มีส่วนในการส่งมอบงานบริการของกรมพัฒนาที่ดิน โดยพันธมิตรเหล่านี้ประกอบด้วยหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม ซึ่งมีส่วนสำคัญในการร่วมให้บริการและร่วมพัฒนาการดำเนินงานของกรมพัฒนาที่ดิน โดยพันธมิตรที่สำคัญในส่วนนี้ประกอบด้วย (โปรดดูภาพที่ 4.6)

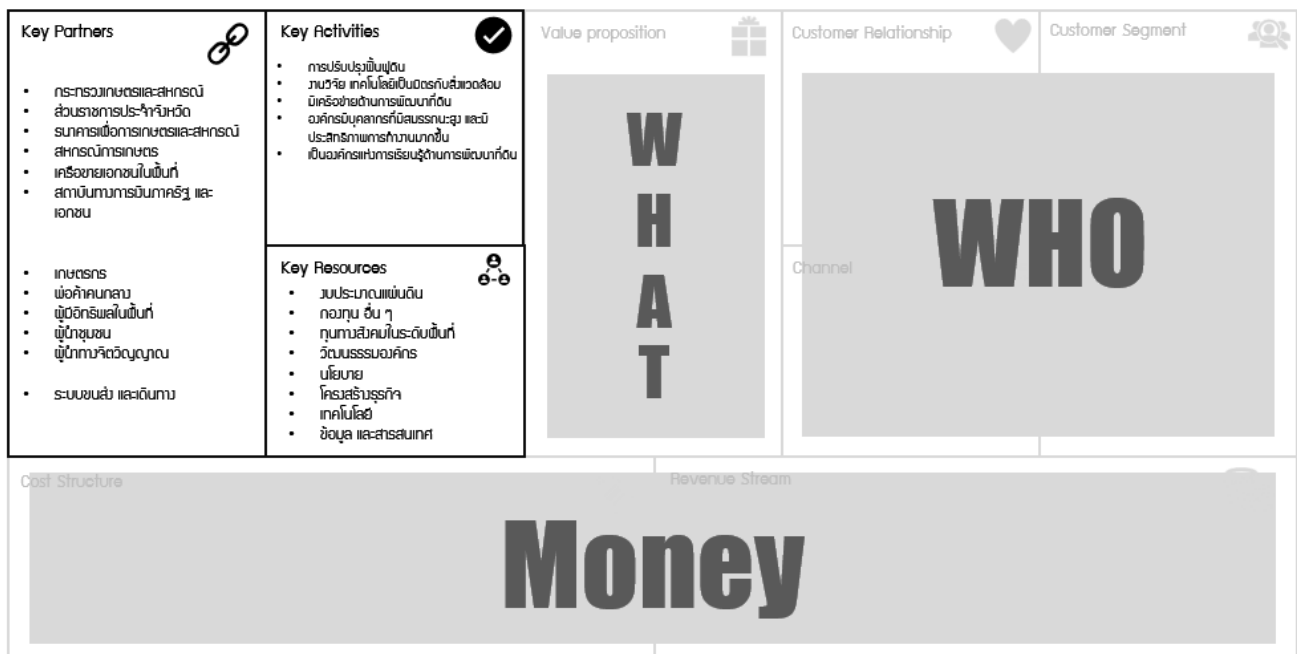
- 1) ส่วนราชการทั้งในระดับส่วนกลาง คือ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และส่วนราชการในระดับภูมิภาค
- 2) สถาบันทางการเงินภาครัฐและเอกชน เป็นกลไกสำคัญในกรณีที่กรมพัฒนาที่ดินหรือหน่วยงานอื่นภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีมาตรการทางการเงินในการส่งเสริมเกษตรกรในพื้นที่ รวมทั้งสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่
- 3) พันธมิตรในระดับพื้นที่ ได้แก่ เกษตรกร ผู้นำชุมชน พ่อค้าคนกลางและผู้นำทางจิตวิญญาณ ซึ่งมีส่วนสำคัญขับเคลื่อนภารกิจและบริการของกรมพัฒนาที่ดินเชิงรุกในระดับพื้นที่
- 4) ระบบขนส่งและการเดินทาง เป็นกลไกสำคัญในการส่งวัสดุ อุปกรณ์ ปัจจัย ตลอดจนจนถึงผลผลิตทางการเกษตรเข้าสู่ตลาด

2. กิจกรรมและบริการที่มีความสำคัญ (Key Activities) โดยกิจกรรมและบริการสำคัญของกรมพัฒนาที่ดินประกอบด้วย การปรับปรุงดิน งานวิจัยและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเครือข่ายด้านการพัฒนาที่ดิน องค์กรมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาที่ดิน ในการพัฒนางานบริการให้มีประสิทธิภาพที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบสถาปัตยกรรมองค์กรที่สามารถรองรับการพัฒนาขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

3. ทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนบริการของหน่วยงาน (Key Resources) เพื่อขับเคลื่อนงานบริการและภารกิจของกรมพัฒนาที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรที่จำเป็นนั้นไม่ได้จำกัดแต่เพียงทรัพยากรที่เป็นตัว



เงินเท่านั้น หากแต่รวมถึงทรัพยากรที่ไม่เป็นตัวแทนอื่น ๆ อาทิ องค์ความรู้ นโยบาย เทคโนโลยี ข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้เป็นทรัพยากรสำคัญในการส่งมอบงานบริการ



ภาพที่ 4.6 รายละเอียดกระบวนการหรือวิธีการดำเนินการ

4.4.2 ช่องทางการและกลุ่มผู้รับบริการ (Who)

ในมิตินี้เป็นการทำความเข้าใจช่องทางและกลุ่มผู้รับบริการของกลุ่มพัฒนาที่ดิน โดยรายละเอียดประกอบด้วย

1) กลุ่มผู้รับบริการ 2) ความสัมพันธ์กับลูกค้า และ 3) ช่องทางการให้บริการ โดยในแต่ละมิติย่อยประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 4.7 รายละเอียดช่องทางการและกลุ่มผู้รับบริการ

1. ผู้รับบริการ (Customer Segment) จากการวิเคราะห์กรมพัฒนาที่ดินจะเห็นว่าผู้รับบริการของกรมพัฒนาที่ดินไม่ได้ประกอบด้วยเพียงแต่เกษตรกรเท่านั้น แต่กรมพัฒนาที่ดินนั้นยังให้บริการทางวิชาการ ซึ่งทำให้ผู้รับบริการของกรมพัฒนาที่ดินมีความหลากหลาย ประกอบด้วย เกษตรกร ส่วนราชการ ภาคเอกชน นักวิชาการ และประชาชนทั่วไป

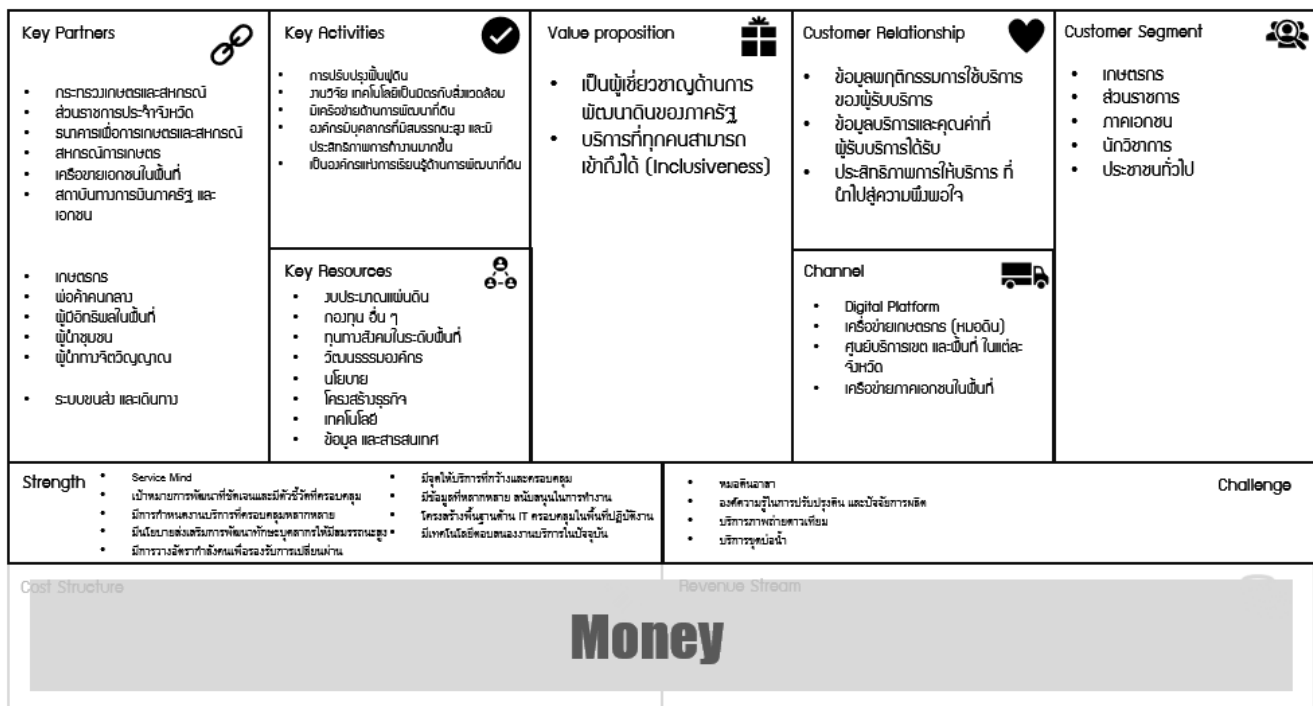
2. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) โดยหากพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับลูกค้าพบว่าประกอบด้วยมิติด้านข้อมูลทั้งข้อมูลผู้รับบริการรวมถึงข้อมูลบริการและคุณค่าผู้รับบริการ รวมทั้งประสิทธิภาพในการให้บริการ

3. ช่องทางการให้บริการ (Channel) คือ ช่องทางสำคัญที่บริการจะถูกส่งมอบไปยังผู้รับบริการ ซึ่งบริการของกรมพัฒนาที่ดินนั้น ได้ถูกส่งมอบผ่านช่องทางออนไลน์ และผ่านเครือข่ายสำคัญของกรมพัฒนาที่ดิน คือ เครือข่ายเกษตรกร (หมอดิน) ในพื้นที่ รวมทั้งเครือข่ายภาคเอกชนในพื้นที่ ซึ่งช่องทางเหล่านี้เป็นช่องทางการให้บริการที่สำคัญซึ่งหากมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยยกระดับการให้บริการของกรมพัฒนาที่ดินต่อไป



4.4.3 คุณค่าที่องค์กรมุ่งส่งมอบ (What)

คุณค่าที่องค์กรมุ่งส่งมอบ (What) ให้ความสำคัญกับ คุณค่าที่องค์กรต้องการจะนำเสนอ (Value Proposition) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดแนวทางในการพัฒนางานบริการ และองค์กรของกรมพัฒนาที่ดิน โดยจะมีจุดแข็ง (Strength) และข้อท้าทาย (Challenge) เป็นจุดตั้งต้นที่กรมพัฒนาที่ดินสามารถหยิบใช้เพื่อให้พัฒนาองค์กรให้สามารถส่งมอบคุณค่าดังกล่าวได้ โดยรายละเอียดย่อยในแต่ละมิติย่อยประกอบด้วย



ภาพที่ 4.8 รายละเอียดคุณค่าที่องค์กรมุ่งส่งมอบ

1. **คุณค่าที่องค์กรต้องการจะนำเสนอ (Value Proposition)** โดยคุณค่าที่กรมพัฒนาที่ดินต้องการนำเสนอให้กับกลุ่มผู้รับบริการ ได้แก่ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาที่ดินของภาครัฐ และการบริการที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้ (Inclusiveness)

2. **จุดแข็งและข้อท้าทาย (Strength & Challenge)** ซึ่งเป็นจุดตั้งต้นเพื่อพัฒนาให้องค์กรสามารถเสนอคุณค่าที่พึงประสงค์ได้ โดยจะเห็นได้ว่าจุดแข็งของกรมพัฒนาที่ดินนั้นประกอบด้วย ความหลากหลายของจุดให้บริการ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และจิตใจในการให้บริการ (Service Mind) รวมทั้งมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาทักษะ



บุคลากร อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่มีข้อท้าทายซึ่งหากสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้การส่งมอบงานบริการและคุณค่าของกรมพัฒนาที่ดินสามารถเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยข้อท้าทายประกอบด้วย หมอดินอาสา องค์ความรู้ในการปรับปรุงดิน บริการภาพถ่ายดาวเทียม และบริการชุดบ่อน้ำ

4.4.4 ต้นทุนและรายได้ (Money)

ในมิติต้นทุนและรายได้ ประกอบไปด้วยมิตีย่อย 2 ส่วน ได้แก่ โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) และช่องทางในการหารายได้ (Revenue Stream) โดยประกอบด้วยรายละเอียด คือ

Key Partners  - กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ - ส่วนราชการประจำจังหวัด - ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ - สหกรณ์การเกษตร - เครือข่ายเอกชนในพื้นที่ - สถาบันการอาชีวศึกษา และเอกชน - เกษตรกร - พ่อค้าคนกลาง - ผู้ให้บริการขนส่ง - ผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยี - ระบบขนส่ง และดินทาง	Key Activities  - การปรับปรุงพื้นที่ผู้ตน - งานวิจัย เทคโนโลยีเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - นวัตกรรมด้านการพัฒนาที่ดิน - นวัตกรรมบุคลากรที่มีประสบการณ์สูง และมีประสิทธิภาพการดำเนินงาน - เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาที่ดิน Key Resources  - งบประมาณแผ่นดิน - กองทุน อื่น ๆ - ทุนมนุษย์ในระดับพื้นที่ - วัฒนธรรมองค์กร - บุคลากร - โครงสร้างธุรกิจ - เทคโนโลยี - ข้อมูล และสารสนเทศ	Value proposition  - เป็นผู้ช่วยชาวนาด้านการพัฒนาที่ดินของภาครัฐ - บริการที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ (Inclusiveness)	Customer Relationship  - ข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการของผู้รับบริการ - ข้อมูลบริการและคุณค่าที่ผู้รับบริการได้รับ - ประสิทธิภาพการให้บริการที่นำไปสู่ความพึงพอใจ Channel  - Digital Platform - เครือข่ายเกษตรกร (หมอดิน) - ศูนย์บริการเขต และพื้นที่ ในแต่ละจังหวัด - เครือข่ายภาคเอกชนในพื้นที่	Customer Segment  - เกษตรกร - ส่วนราชการ - ภาคเอกชน - นักวิชาการ - ประชาชนทั่วไป
Strength - Service Mind - เป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจนและมีวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุม - มีการกำหนดแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกภาคส่วน - มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง - มีการวางทิศทางกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	Challenge - หมอดินอาสา - องค์ความรู้ในการปรับปรุงดิน และปัจจัยการผลิต - บริการภาพถ่ายดาวเทียม - บริการชุดบ่อน้ำ			
Cost Structure  งบประมาณแผ่นดินสำหรับการดำเนินการโดยการจัดซื้อวัสดุและครุภัณฑ์	Revenue Stream  การจัดสรรงบประมาณของกรมบัญชีกลาง			

ภาพที่ 4.9 รายละเอียดต้นทุนและรายได้

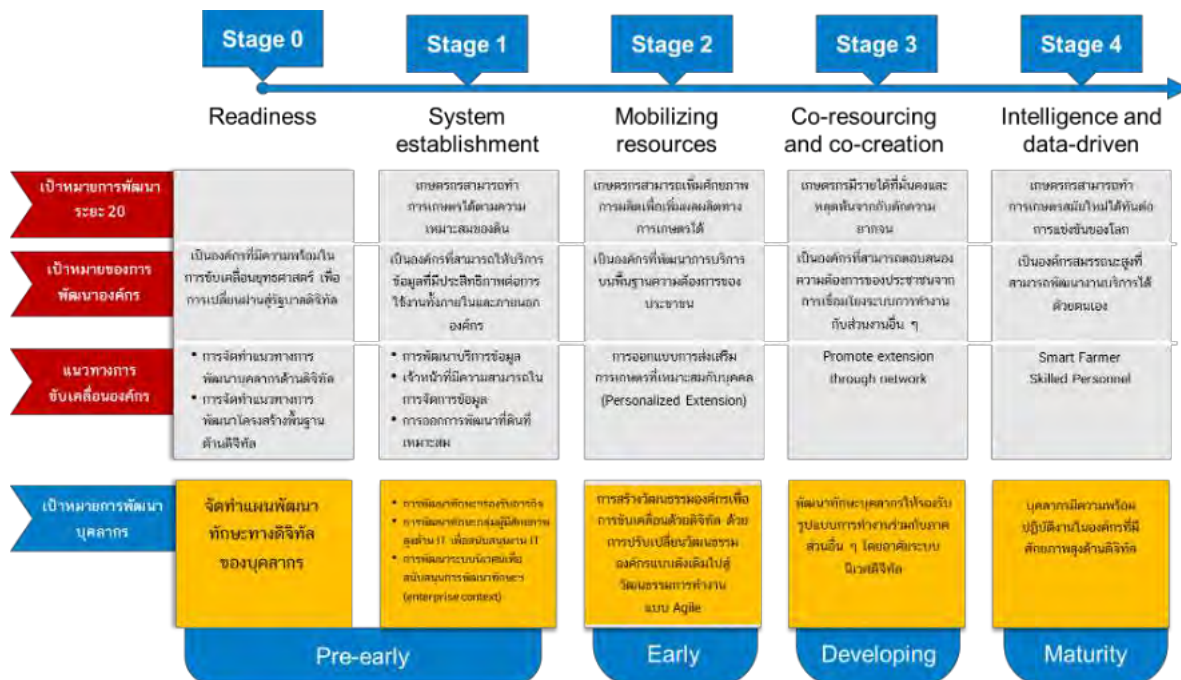
1. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ซึ่งต้นทุนการดำเนินโครงการของกรมพัฒนาที่ดินมาจากงบประมาณแผ่นดินโดยการจัดซื้อวัสดุและครุภัณฑ์

2. ช่องทางในการหารายได้ (Revenue Stream) โดยรายได้หลักของกรมพัฒนาที่ดินมาจากการจัดสรรงบประมาณของกรมบัญชีกลาง



5. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2561 – 2563

5.1 ทิศทางการพัฒนาของกรมพัฒนาที่ดิน



ภาพที่ 5.1 ทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาของกรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดินได้วางเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาองค์กรในระยะ 20 ปี โดยเป้าหมายสำคัญที่กรมพัฒนาที่ดินต้องการบรรลุ คือ การมุ่งพัฒนาทักษะและคุณภาพชีวิตของเกษตรกร เพื่อให้เกษตรกรไทยสามารถทำการเกษตรที่สามารถแข่งขันได้ภายในกระแสโลก อย่างไรก็ตาม ในการจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวกรมพัฒนาที่ดิน



จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินการไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้ ซึ่งเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 5 ระยะ (โปรดดูภาพที่ 5.1) ได้แก่

- 1) เตรียมความพร้อมขององค์กร : เป็นระยะที่องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์เพื่อก้าวไปสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยในขั้นตอนนี้้องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาแนวทางพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านที่เกิดขึ้น
- 2) การวางรากฐานระบบ (System Establishment) ซึ่งจะเป็นกระบวนการในการพัฒนาการบริการ ข้อมูล และแนวทางทางการพัฒนาที่ดินที่เหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานสามารถให้บริการข้อมูลที่เป็นและเป็นประโยชน์ กับผู้รับบริการได้
- 3) การใช้ทรัพยากรเพื่อตอบสนองโจทย์การบริการที่ตรงความต้องการของประชาชน โดยเป้าหมายของการ พัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนางานบริการที่ตอบสนองความต้องการของเกษตรกรรายบุคคลได้ โดยทั้งนี้จำเป็นต้อง สามารถออกแบบการส่งเสริมการเกษตรที่เหมาะสมกับบุคคลได้
- 4) การร่วมลงทุนและการร่วมออกแบบ โดยเป็นขั้นตอนซึ่งกรมพัฒนาที่ดินวางแนวทางการส่งเสริม การเกษตรโดยดำเนินการร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ทั้งในการร่วมกันในเชิงการทำให้ทรัพยากรและการออกแบบแนวทาง ส่งเสริมการเกษตร และการพัฒนาการเกษตรโดยอาศัยเครือข่าย และความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ
- 5) ขั้นองค์กรขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งเป็นการวางแนวทางขององค์กร เพื่อก้าวไปสู่ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสามารถและสามารถปรับปรุงงานบริการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริบท ภายนอกได้ โดยแนวทางการพัฒนาองค์กรจะต้องสามารถพัฒนาองค์กรที่เจ้าหน้าที่มีสมรรถนะสูง และขับเคลื่อนและ พัฒนาเกษตรกรให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้าการแข่งขันของโลกได้

เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนเป้าหมายการพัฒนาบุคคลเพื่อให้บุคคลมี สมรรถนะ และทักษะที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรและเหมาะสมกับช่วงของ การพัฒนาองค์กร โดยในแต่ละขั้นตอนอาจสรุปได้ ดังนี้



ตารางที่ 5.1 ขั้นตอนการวางแผนเพื่อการพัฒนาองค์กรดิจิทัล

ระยะ	ขั้นตอน	เป้าหมายการพัฒนาขององค์กร
0	เตรียมความพร้อม (Readiness)	องค์กรมีความพร้อมทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานและบุคลากร
1	การวางระบบ (System Establishment)	ข้อมูลมีประสิทธิภาพและสามารถให้บริการได้ทั้งภายในและภายนอก
2	การขับเคลื่อนทรัพยากร (Mobilize Resources)	ใช้ทรัพยากรและทุนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อออกแบบงานบริการที่สอดคล้องบุคคล
3	ใช้ทรัพยากรร่วมกันและการสรรค์สร้างร่วมกัน (Co-resourcing and Co-creation)	ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และออกแบบงานบริการที่เหมาะสม
4	องค์กรอัจฉริยะและขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Intelligence and Data Driven)	เจ้าหน้าที่มีศักยภาพสูงและพัฒนาเป็นองค์กรอัจฉริยะซึ่งขับเคลื่อนองค์กรโดยใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนองค์กร

ในแง่ของการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐได้มีการแบ่งขั้นตอนการพัฒนออกเป็น 4 ระยะ โดยมีเป้าหมายสำคัญในแต่ละระยะ ดังนี้

1) ระยะ Pre-early ซึ่งต้องมีการวางแผนเป้าหมายเพื่อจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และมุ่งปรับปรุงระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินด้านดิจิทัล รวมทั้งมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็น

2) ระยะ Early จะเป็นการเปลี่ยนผ่านไปสู่วัฒนธรรมในการทำงานด้านดิจิทัลและองค์กรมีลักษณะที่คล่องตัว (Agile) ยิ่งขึ้น

3) ระยะ Developing โดยในระยะนี้ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินจะต้องสามารถรองรับการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ที่หลากหลายโดยใช้ระบบดิจิทัลได้



4) ระยะเวลา Maturity ซึ่งบุคลากรจะมีความพร้อมและสามารถปฏิบัติงานในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้านดิจิทัลได้

เพื่อให้สามารถพัฒนาข้าราชการและบุคลากรให้มีสมรรถนะดังกล่าวได้นั้น คณะผู้จัดทำได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรที่มีความชาญฉลาดและขับเคลื่อนด้วยข้อมูลได้ ต่อไป

5.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะดิจิทัลข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน

เพื่อให้องค์กรมุ่งไปสู่องค์กรด้านดิจิทัลซึ่งมีสมรรถนะสูงและสามารถตอบสนองกับเป้าหมายการพัฒนาของกรมพัฒนาที่ดินในแต่ละระยะและสามารถเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่องค์กรซึ่งมีสมรรถนะสูงและเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลได้ กรมพัฒนาที่ดินจึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่



ภาพที่ 5.2 ยุทธศาสตร์พัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน



ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

หลักการและความสำคัญ

ในการพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินอย่างเป็นระบบ และตอบสนองความต้องการขององค์กรและความคาดหวังของผู้รับบริการที่หลากหลาย ตลอดจนถึงสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาของประเทศในภาพใหญ่ การวางเป้าหมาย และแนวทางทางการพัฒนาเป็นหมุดหมายเริ่มต้นที่มีความสำคัญ ยุทธศาสตร์นี้ จึงมุ่งที่จะวางยุทธศาสตร์ และแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน ตลอดจนถึงออกแบบมาตรฐานในการพัฒนาทักษะและการประเมินทักษะของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อออกแบบและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

ตัวชี้วัด

1) การดำเนินการจัดทำแผนแล้วเสร็จภายในระยะเวลาดำหนด

เป้าหมายและแผนปฏิบัติการ/โครงการเรือธง (Flagship Project)

เพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ที่ 1 มีการกำหนดเป้าหมายย่อยภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นการออกแบบแผนยุทธศาสตร์ซึ่งจะเป็นพิมพ์เขียวในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน ตลอดจนถึงการออกแบบเครื่องมือในการประเมินองค์กรและบุคลากรเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วยเป้าหมายย่อย และแผนปฏิบัติการ/โครงการเรือธง (Flagship Project) ดังนี้



ตารางที่ 5.2 เป้าหมายย่อยและแผนงานสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการและโครงการสำคัญ	ตัวชี้วัด
วัตถุประสงค์ที่ 1 การจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล	1. กรมพัฒนาที่ดินมีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการและบุคลากรในสังกัดให้มีความรู้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	1. โครงการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพดิจิทัลของบุคคล	1. มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรด้านดิจิทัล
		2. โครงการออกแบบและจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร กรมพัฒนาที่ดิน	2. มีหลักสูตรการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรที่ได้มาตรฐานภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรด้านดิจิทัล
วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวางมาตรฐานในการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร	2. เพื่อให้การพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร กรมพัฒนาที่ดินเป็นไปอย่างมีมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการที่คาดหวังขององค์กร	3. โครงการจัดทำเครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน	3. เครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน
		4. โครงการจัดทำเครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน	4. เครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน



ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาทักษะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

หลักการและความสำคัญ

เพื่อให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัลได้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องดำเนินควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบนิเวศขององค์กร (Enterprise Context) ซึ่งครอบคลุมหลากหลายมิติ ได้แก่ 1) วิธีคิดและวัฒนธรรม (Mindset & Culture) 2) นโยบาย 3) โครงสร้างขององค์กร 4) ความพร้อมด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน และ 5) ข้อมูลและสารสนเทศ การพัฒนาในแต่ละมิติของไม่สามารถพัฒนาอย่างแยกส่วนไปจากกันได้ หากแต่การพัฒนาต้องพัฒนาในแต่ละมิติอย่างผสมผสานสอดคล้อง (Harmoniously) เพื่อสอดคล้องทั้งกับเป้าหมายของกรมพัฒนาที่ดิน และความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยมี “คน” เป็นใจกลางในการขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์ที่ 1 : การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร (Enterprise context)

ตัวชี้วัด

- 1) สถาปัตยกรรมองค์กรที่ได้รับการปรับปรุง
- 2) ร้อยละของกระบวนการภายในได้รับการ Digitalize

เป้าหมายและแผนปฏิบัติการ/โครงการเรือธง (Flagship Project)

ดังที่ได้ชี้ให้เห็นก่อนหน้านี้ว่าในการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัล การพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมการพัฒนา
นิเวศขององค์กรอย่างเป็นองค์รวมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในปัจจุบันกรมพัฒนาที่ดินมีการวางแผนทางในการ
พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อให้



องค์กรมีความพร้อมมากยิ่งขึ้น แต่การพัฒนาและยกระดับทักษะ วิธีคิด ตลอดจนถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่ระบบดิจิทัล โดยเป้าประสงค์นี้มีเป้าหมายย่อยและแผนงานโครงการ ดังนี้

ตารางที่ 5.3 เป้าหมายย่อยและแผนงานสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาทักษะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการและโครงการสำคัญ	ตัวชี้วัด
วัตถุประสงค์ที่ 1 การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร (Enterprise)	1. เพื่อพัฒนารอบความคิดหรือทัศนคติและวัฒนธรรม	1. แผนการพัฒนาและยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน	1. จำนวนข้าราชการและบุคลากรได้รับการอบรมทักษะดิจิทัลตามแนวทางที่กำหนด 2. ร้อยละของการฝึกอบรมถูกดำเนินการตามแผน 3. ร้อยละของผู้รับการอบรมผ่านการประเมินทักษะที่กำหนด
	2. เพื่อออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับการพัฒนาองค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	1. โครงการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับการพัฒนาองค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	1. รายงานการศึกษาและข้อเสนอแนะการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับการพัฒนาองค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
	3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	1. รายงานการศึกษาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
	4. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ขององค์กร	โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	1. รายงานการศึกษาและเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล



ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์งานบริการร่วมกับทุกภาคส่วน (Co-creation)

หลักการและความสำคัญ

เพื่อการพัฒนางานบริการที่ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ การออกแบบงานบริการที่ผู้มีส่วนได้เสียหลากหลายส่วนเข้ามามีส่วนร่วมออกแบบงานบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ ทว่า การออกแบบงานบริการเช่นนั้นได้ทักษะที่สำคัญของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินเพื่อสอดคล้องกับการออกแบบงานบริการในรูปแบบใหม่ ๆ อาทิ กระบวนการคิดเชิงออกแบบ กฎหมายและระเบียบ เป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 3 จึงมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีทักษะในการสร้างสรรค์งานบริการร่วมกับทุกภาคส่วน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์ 1 : เพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรให้รองรับรูปแบบการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนอื่น ๆ โดยอาศัยระบบนิเวศดิจิทัล

ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละของกลุ่มเครือข่ายในแต่ละจังหวัดได้รับการบริหารจัดการผ่านระบบดิจิทัล
- 2) ร้อยละของงานบริการที่มีลักษณะ One-stop-service และมีระยะเวลาการให้บริการสั้นลง

เป้าหมายและแผนปฏิบัติการ/โครงการเรือธง (Flagship Project)

ในการออกแบบงานบริการที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินจะต้องมีทักษะในการทำความเข้าใจกับองค์ความรู้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร และกระบวนการในการ



รวบรวมความต้องการความคาดหวังของประชาชนเพื่อออกแบบงานบริการเป็นทักษะที่มีความจำเป็น รวมทั้ง ทักษะบริหารโครงการเชิงยุทธศาสตร์เป็นทักษะที่มีความจำเป็น ดังนั้น เป้าประสงค์นี้มีเป้าหมายย่อยและแผนงานโครงการ ดังนี้ ตารางที่ 5.4 เป้าหมายย่อยและแผนงานสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างสรรคงานบริการร่วมกับทุกภาคส่วน (Co-creation)			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการและโครงการสำคัญ	ตัวชี้วัด
วัตถุประสงค์ที่ 1 การพัฒนาทักษะบุคลากรให้รองรับรูปแบบการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ โดยอาศัยระบบนิเวศดิจิทัล	1. เพื่อบูรณาการกระบวนการทำงานข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร	1. โครงการพัฒนาและยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน	1. จำนวนข้าราชการและบุคลากรได้รับการอบรมทักษะดิจิทัลตามแนวทางที่กำหนด 2. ร้อยละของการฝึกอบรมถูกดำเนินการตามแผน 3. ร้อยละของผู้รับการอบรมผ่านการประเมินทักษะที่กำหนด
	2. เพื่อให้เกิดการบริการที่เป็น One-stop Service	2. โครงการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อสร้างภาวะที่เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile (Re-structure)	1. ร้อยละของกระบวนการการให้บริการมีการปรับกระบวนการการดำเนินงานในรูปแบบ Agile



ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

หลักการและความสำคัญ

นอกเหนือจากการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบนิเวศขององค์กรที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการแล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกหนึ่ง เพื่อจะทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ได้รับการพัฒนาจะได้รับการบริหารจัดการ และสนับสนุนเพื่อให้สามารถแสดงศักยภาพได้สูงสุด เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรในการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Intelligent and Data-driven Organization)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินให้สอดคล้องและสนับสนุนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กร 4.0

ตัวชี้วัด

- 1) องค์กรมีตัวชี้วัดการประเมินทักษะดิจิทัลในที่เหมาะสมกับบริบทของกรมพัฒนาที่ดิน
- 2) โครงการที่ได้รับการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยลักษณะ Agile

เป้าหมายและแผนปฏิบัติการ/โครงการเรือธง (Flagship Project)

การสร้างองค์กรที่มีความกระตือรือร้นและคล่องตัวนั้น ไม่ได้กินความหมายความเพียงแต่ลักษณะของโครงสร้างองค์กรและจำนวนบุคลากรเท่านั้น หากแต่หมายรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนด้วยงานดิจิทัลได้ และมีแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกระดูกสันหลังขององค์กรที่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้วัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ได้ โดยมีเป้าหมายย่อยและแผนงาน/โครงการ ดังนี้



ตารางที่ 5.5 เป้าหมายย่อยและแผนงานสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการและโครงการสำคัญ	ตัวชี้วัด
วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินให้สอดคล้องและสนับสนุนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กร 4.0	1. การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในงานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความรวดเร็ว แม่นยำ สอดรับกับการปรับองค์กรไปสู่องค์กร 4.0	1. โครงการยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบดิจิทัล (Digital HR)	1. ระบบงาน HR ที่พร้อมใช้งาน
	2. การพัฒนาระบบประเมินทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรด้านดิจิทัล	2. โครงการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินทักษะดิจิทัลด้วย OKR	1. ข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินแต่ละคนมีตัวชี้วัด OKR ด้านทักษะดิจิทัลรายบุคคล



ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลผู้รับบริการจากกรมพัฒนาที่ดิน (Customer Experience Management: CXM)

หลักการและความสำคัญ

ภายใต้เงื่อนไขและความคาดหวังในปัจจุบันของผู้รับบริการ การทำความเข้าใจเส้นทางของผู้รับบริการ (Customer Journey) ซึ่งประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience) เป็นหัวใจสำคัญในการออกแบบงานบริการ อย่างไรก็ตามในการที่จะเข้าใจประสบการณ์และเส้นทางของผู้รับบริการเช่นว่าได้นั้น ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินจำเป็นต้องมีทักษะที่จะสามารถรวบรวม วิเคราะห์และบริหารจัดการข้อมูลให้สามารถออกแบบงานบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการนับตั้งแต่เริ่มต้นการเข้าถึงการบริการจนถึงสิ้นสุดการรับบริการ (End-to-end) เพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้รับบริการของกรมพัฒนาที่ดินให้มีประสบการณ์การเข้าถึงงานบริการที่ดีขึ้นและเกิดความเชื่อมั่นในกรมพัฒนาที่ดินต่อไป

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลแบบครบวงจร (Extract, Load, Transform)

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อพัฒนาทักษะการบริหารจัดการข้อมูลของลูกค้า (Segmentation/Sub-segmentation/Persona/Pain& gain/Journey Mapping)

วัตถุประสงค์ที่ 3 พัฒนาทักษะด้านการออกแบบบริการอย่างสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

ตัวชี้วัด

- 1) ฐานข้อมูลของผู้รับบริการที่พร้อมนำไปใช้ประโยชน์
- 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

เป้าหมายและแผนปฏิบัติการ/โครงการเรือธง (Flagship Project)

เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินสามารถออกแบบงานบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการได้นั้น ข้าราชการและบุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะในการรวบรวม วิเคราะห์ และบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการเพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เป้าหมายย่อยและโครงการเรือธง ได้แก่

ตารางที่ 5.6 เป้าหมายย่อยและแผนงานสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลผู้รับบริการจากกรมพัฒนาที่ดิน (Customer Experience Management: CXM)			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการและโครงการสำคัญ	ตัวชี้วัด
วัตถุประสงค์ที่ 1 การพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลได้แบบครบวงจร (Extract, Load, Transform)	1. เพื่อพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ จัดทำและนำข้อมูลไปใช้ 2. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถในการสร้างชุดข้อมูลและบริหารข้อมูลของผู้รับบริการ	1. โครงการพัฒนาและยกระดับทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน	1. ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะในการรวบรวม บริหารจัดการข้อมูลเกี่ยวประสบการณ์ของผู้รับบริการ และสามารถสร้างเส้นทางของผู้รับบริการได้
วัตถุประสงค์ที่ 2 พัฒนาทักษะการบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการ(Segmentation / Sub segmentation / persona / Pain&Gain / Journey Mapping)	3. เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการ โดยให้ความสำคัญกับการคำนึงถึงประสบการณ์ของผู้รับบริการเป็นสำคัญ	2. โครงการจัดทำระบบการบริหารชุดข้อมูลของผู้รับบริการ	2. ระบบจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลผู้รับบริการ 3. ร้อยละของงานบริการเดิมที่ได้รับการปรับปรุงโดยใช้อาศัยประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience)
วัตถุประสงค์ที่ 3 พัฒนาทักษะด้านการออกแบบบริการให้ตรงกับความต้องการ			



5.3 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร

ยุทธศาสตร์ทักษะดิจิทัลของของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐได้รับการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สามารถส่งมอบงานบริการของกรมพัฒนาที่ดินได้อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ในส่วนนี้จึงจะได้นำเสนอให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยงานบริการเป็นส่วนที่ยึดโยงทั้ง 2 ฝ่ายทั้งในส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรและยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในการ “พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ การใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน และการมีส่วนร่วม”



ภาพที่ 5.3 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ



1) ระบบบริการประชาชน : ระบบบริการประชาชนของกรมพัฒนาที่ดินกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จะเป็น การให้บริการการส่งเสริมปัจจัยการผลิตให้กับเกษตรกร ได้แก่ หญ้าแฝก ปุ๋ยพืชสดเพื่อปรับปรุงบำรุงดินและจัดส่งปัจจัย ตามคำขอแก่เกษตรกร เพื่อการพัฒนาระบบงานบริการดังกล่าว ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุ คคลกรที่จะสามารถพัฒนางานบริการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ตลอดจนถึงสามารถใช้ระบบดิจิทัลเพื่อส่งเสริมวัฒน ธรรม และการส่งเสริมการเกษตรที่มีความโปร่งใส โดยมีรายละเอียด ได้แก่

ตารางที่ 5.7 ยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมงานบริการ “ระบบการบริการประชาชน”

ระบบงานบริการ	ยุทธศาสตร์ที่หนุน	คำอธิบาย
1. ระบบบริการ ประชาชน	การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการ พัฒนาศักยภาพ	- เพื่อพัฒนานิเวศขององค์กรในแต่ละด้าน เพื่อทุกมิติของ องค์กร และปรับตัววัฒนธรรมในการทำงานให้คำนึงถึง ประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience)
	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการ สร้างสรรค์งานบริการร่วมกับ ทุกภาคส่วน	- เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินมี ทักษะและสมรรถนะ และกระบวนการพัฒนาในการออกแบบงาน บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน
	ยกระดับกลไกการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การ เป็นองค์กรดิจิทัล	- เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำงานในความ คล่องตัวเพื่อให้การบวนการได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
	ยกระดับการบริหารจัดการ ข้อมูลของผู้รับบริการกรม พัฒนาที่ดิน	- เพื่อบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า เพื่อให้งานบริการนั้น สอดคล้องกับลักษณะการใช้งาน และสร้างประสบการณ์ที่ดี ให้กับผู้รับบริการ

2) คำขอรับบริการแหล่งน้ำ : เพื่อปรับปรุงคำขอรับบริการแหล่งน้ำ การพัฒนาระบบงานหลังบ้านและ ระบบนิเวศขององค์กร รวมถึงทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลซึ่งจะทำให้สามารถให้บริการ ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แนวทางในการขอรับการส่งเสริมของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มย่อมมีความ แตกต่างกันเชิงพื้นที่ ดังนั้น บุคลากรผู้ให้บริการต้องสามารถเข้าใจข้อมูลดังกล่าวและใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อออกแบบ และติดตามการส่งเสริมการให้บริการแหล่งน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรายละเอียด ได้แก่



ตารางที่ 5.8 ยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมงานบริการ “คำขอรับบริการแหล่งน้ำ”

ระบบงานบริการ	ยุทธศาสตร์ที่หนุน	คำอธิบาย
1. คำขอรับบริการแหล่งน้ำ	การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	- เพื่อพัฒนานิเวศขององค์กรในแต่ละด้าน เพื่อทุกมิติขององค์กรและปรับตัววัฒนธรรมในการทำงานให้คำนึงถึงประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience) ในการออกแบบงานบริการและสร้างระบบดิจิทัลขององค์กรที่เอื้อให้ทำงานในเชิงรุก เพื่อทำความเข้าใจสภาพปัญหาและความต้องการในพื้นที่
	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์งานบริการร่วมกับทุกภาคส่วน	- ในการส่งเสริมด้านแหล่งน้ำที่ดินนั้นจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับบริบทในเชิงพื้นที่ ดังนั้น ควรต้องมีการพัฒนาทักษะและแนวทางการทำงานข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อให้สามารถระบุความต้องการให้พื้นที่ และร่วมพัฒนาการส่งมอบงานบริการในระดับพื้นที่ร่วมกับภาคีเครือข่าย
	ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	- การบริหารแหล่งน้ำที่มีประสิทธิภาพ การใช้ระบบดิจิทัลเพื่อบริหารโครงการและความโปร่งใสเป็นมิติที่มีความจำเป็น ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาทักษะบุคคลให้รองรับระบบดังกล่าวเป็นมิติที่จำเป็นต้องมีการดำเนินการ เพื่อให้บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินสามารถใช้ระบบดิจิทัลในการส่งเสริมโครงการให้มีความโปร่งใส
	ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการกรมพัฒนาที่ดิน	- เกษตรกรผู้ขอรับการสนับสนุนแหล่งน้ำในแต่ละพื้นที่ย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การพัฒนาระบบข้อมูลผู้รับบริการในระดับพื้นที่ เพื่อหนุนเสริมการพัฒนาในระดับพื้นที่จึงเป็นมิติที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

3) บริการวิเคราะห์ตัวอย่างดิน : ในมิติความคาดหวังด้านการบริการตรวจตัวอย่างดินความคาดหวังสำคัญของผู้รับบริการ คือ ความรวดเร็วในการตรวจตัวอย่างดิน มีประสิทธิภาพและมีช่องทางในการให้บริการที่มีความหลากหลาย โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐประกอบด้วย มิติดังนี้



ตารางที่ 5.9 ยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมงานบริการ “บทวิเคราะห์ตัวอย่างดิน”

ระบบงานบริการ	ยุทธศาสตร์ที่หนุน	คำอธิบาย
1. บริการวิเคราะห์ตัวอย่างดิน	การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร	- การจัดทำแผนการมาตรฐานในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรนั้นจะมีส่วนสำคัญในการที่จะออกแบบทักษะของบุคลากรให้สามารถใช้ระบบดิจิทัลเพื่อให้งานบริการมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น
	การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	- การพัฒนาระบบนิเวศขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยปรับกระบวนการส่งลง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
	ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	- เพื่อให้การบริหารบุคลากรให้ตอบสนองความต้องการตลาดจนถึงการปรับวัฒนธรรมในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การบริหารทรัพยากรต้องตอบสนองกับความคาดหวังของประชาชน
	ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการกรมพัฒนาที่ดิน	- เพื่อทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าและเส้นทางของผู้รับบริการ (Customer Journey) เพื่อออกแบบให้เห็นจุดเจ็บปวด (Painpoint) ในงานบริการและปรับปรุงงานบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) การรับรองมาตรฐาน (ประเภทปัจจัยการผลิต) : การกิจสำคัญประการหนึ่งของกรมพัฒนาที่ดิน คือ การรับรองมาตรฐานประเภทปัจจัยการผลิต อาทิ ปุ๋ยชีวภาพ ปุ๋ยอินทรีย์ และสารปรับปรุงดิน เพื่อให้งานบริการดังกล่าวมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กรมพัฒนาที่ดินควรมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อให้อำนาจในการสนับสนุนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปอย่างรวดเร็ว และเปิดโอกาสให้ส่วนอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนในการตรวจรับรองมาตรฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 5.10 ยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมงานบริการ “การรับรองมาตรฐาน”

ระบบงานบริการ	ยุทธศาสตร์ที่หนุน	คำอธิบาย
1. การรับรองมาตรฐาน (ประเภทปัจจัยการผลิต)	การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร	- เพื่อให้สามารถปรับกระบวนการงานในการดำเนินการ ในการรับรองมาตรฐานโดยใช้ระบบดิจิทัล หน่วยงานต้องมีการพัฒนามาตรฐานทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของการรับรองมาตรฐาน
	การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	- เพื่อให้ระบบการรับรองมาตรฐานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบงาน และนิเวศขององค์กรให้เอื้อต่อการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้งาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาให้บุคลากรมีวัฒนธรรมและวิธีคิดด้านดิจิทัล
	การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์งานบริการร่วมกับทุกภาคส่วน	- เพื่อให้การรับรองมาตรฐานมีประสิทธิภาพ การเปิดช่องให้ภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามาส่วนร่วมในการรับรองมาตรฐาน เพื่อให้ระบบงานมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น
	การยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการจากกรมพัฒนาที่ดิน	- เพื่อให้ขั้นตอนของการรับรองมาตรฐานมีขั้นตอนที่รวดเร็วยิ่งขึ้น และผู้ขอรับรองมาตรฐานมีความพึงพอใจในงานบริการมากยิ่งขึ้น การบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการเพื่อการวิเคราะห์ต่อยอดและทำความเข้าใจเส้นทางของผู้รับบริการเป็นมิติที่จำเป็น ดังนั้น ควรต้องมีการยกระดับการจัดการข้อมูล ให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ระบบการสืบค้นและการให้บริการแผนที่ออนไลน์ : ภารกิจสำคัญประการหนึ่งของกรมพัฒนาที่ดิน คือ การให้บริการระบบภูมิสารสนเทศให้กับเกษตรกร ข้าราชการและประชาชนทั่วไป ดังนั้น การให้บริการและระบบสืบค้นควรต้องมีความเป็นมิตรต่อผู้ใช้ และระบบนิเวศขององค์กรที่เอื้อต่อการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก และเป็นข้อมูลที่ทั้งเปิดกว้างและถูกต้อง



ตารางที่ 5.11 ยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมงานบริการ “ระบบการสืบค้นและการให้บริการแผนที่ออนไลน์”

ระบบงานบริการ	ยุทธศาสตร์ที่หนุน	คำอธิบาย
5. ระบบสืบค้นและการให้บริการแผนที่ออนไลน์	การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาทักษะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	- เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศของกรมพัฒนาที่ดินมีความเปิดกว้างและมีรอบของการอัปเดตข้อมูลที่รวดเร็วสามารถตรวจสอบได้ การพัฒนาระบบนิเวศนับตั้งแต่วัฒนธรรม แนวทางการทำงาน และแนวทางในการติดตามประเมินผลของการดำเนินการ เพื่อให้ข้อมูลบริการสารสนเทศของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการยิ่งขึ้น
	ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการจากกรมพัฒนาที่ดิน	- ในการพัฒนางานบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจึงเป็นส่วนสำคัญในการปรับปรุงการให้บริการสารสนเทศให้มีความเป็นมิตรต่อผู้ใช้

6) ระบบการตรวจสอบแนวเขตป่า : นอกเหนือจากงานบริการข้อมูลภูมิสารสนเทศทางการเกษตรแล้ว งานบริการสำคัญในลักษณะคล้ายคลึงกันของกรมพัฒนาที่ดิน คือ ระบบการตรวจสอบแนวเขตป่า ซึ่งต้องอาศัยการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ และเข้าใจเส้นทางการเดินทางของผู้รับบริการ เพื่อให้สามารถออกแบบงานบริการที่มีลักษณะเป็นมิตรต่อผู้ใช้และตอบสนองงานบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินจะช่วยหนุนเสริมให้งานบริการดังกล่าวมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ตารางที่ 5.12 ยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมงานบริการ “ระบบการตรวจสอบแนวเขตป่า”

ระบบงานบริการ	ยุทธศาสตร์ที่หนุน	คำอธิบาย
5. ระบบสืบค้นและการให้บริการแผนที่ออนไลน์	การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาทักษะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	- เพื่อให้กรมพัฒนาที่ดินสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นสำหรับงานบริการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรต้องมีการปรับระบบนิเวศขององค์กร เพื่อสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและเที่ยงตรง ตลอดจนถึงสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่หนุนเสริมให้เกิดการเปิดกว้างของข้อมูล
	ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการจากกรมพัฒนาที่ดิน	- นอกเหนือจากความเที่ยงตรงของข้อมูลแล้ว ความเป็นมิตรของระบบต่อผู้ใช้งานเป็นมิติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้สำหรับงานบริการข้อมูลสารสนเทศ ดังนั้น การพัฒนาข้อมูลผู้รับบริการเพื่อออกแบบงานบริการที่สอดคล้องกับการเส้นทางการเดินทางของผู้รับบริการ และให้ข้อมูลสามารถถูกใช้ประโยชน์ได้สูงสุด



งานบริการที่ได้รับการพัฒนาด้วยระบบดิจิทัลและทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินจะมีส่วนสำคัญในการหนุนเสริมให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรมพัฒนาที่ดินที่มีเป้าหมาย คือ **“พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ การใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน และการมีส่วนร่วม”** ให้สำเร็จลุล่วง และในส่วนต่อไป จะได้นำเสนอหลักสูตรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทักษะของบุคลากร และแผนงานโครงการสำคัญในส่วนถัดไป ตามลำดับ



6. แผนงานและโครงการสำคัญ ภายใต้แผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของ ข้าราชการและบุคลากรของกรม พัฒนาที่ดิน

6.1 ตารางสรุปแผนงานและโครงการสำคัญภายใต้แผนพัฒนา ทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

แผนงาน/โครงการสำคัญ	หน่วยงาน		ระยะเวลาดำเนินการ			
	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้เกี่ยวข้อง	ปีที่ 0 (2563)	ปีที่ 1 (2564)	ปีที่ 2 (2565)	ปีที่ 3 (2566)
แผนงานที่ 1 การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร						
โครงการที่ 1.1 โครงการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน (S1)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓			
โครงการที่ 1.2 โครงการออกแบบและจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน (S1)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ		✓		
โครงการที่ 1.3 โครงการจัดทำเครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน (S1)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ		✓		



แผนงาน/โครงการสำคัญ	หน่วยงาน		ระยะเวลาดำเนินการ			
	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้เกี่ยวข้อง	ปีที่ 0 (2563)	ปีที่ 1 (2564)	ปีที่ 2 (2565)	ปีที่ 3 (2566)
โครงการที่ 1.4 โครงการจัดทำเครื่องมือและข้อมูลสำหรับการวัดระดับการพัฒนาด้านดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน (S1)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ		✓		
แผนงานที่ 2 การพัฒนาและยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน						
โครงการยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ตามหลักสูตรจำนวน 12 หลักสูตร ดังปรากฏรายละเอียดใน บทที่ 7	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ		✓	✓	✓
แผนงานที่ 3 ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล						
โครงการที่ 3.1 โครงการยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบดิจิทัล (Digital HR) (S4)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ			✓	
โครงการที่ 3.2 โครงการประเมินทักษะดิจิทัลโดยใช้ OKR (S4)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ			✓	
โครงการที่ 3.3 โครงการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อสร้างภาวะที่เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile (Re-structure) (S3)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ			✓	✓
แผนงานที่ 4 การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร						
โครงการที่ 4.1 โครงการจัดทำระบบการบริหารชุดข้อมูลของลูกค้า (S5)	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	กองการเจ้าหน้าที่			✓	
โครงการที่ 4.2 โครงการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับการพัฒนาองค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (S2)	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ				✓	
โครงการที่ 4.3 โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (S2)	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ				✓	
โครงการที่ 4.4 โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ขององค์กร (S2)	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ				✓	



แผนงานที่ 1	การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร
โครงการที่ 1.1	โครงการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคคล

1. หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านงานวิจัยและเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินเชิงนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้วยการพัฒนาที่ดินบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

3. วัตถุประสงค์ :

3.1 เพื่อให้มีกรอบในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐภายในกรมพัฒนาที่ดินให้สามารถตอบสนองต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

3.2 เพื่อให้สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ / แผนปฏิบัติราชการประจำปี (Action Plan) ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำค่าของงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน

4. เป้าหมาย :

กรมพัฒนาที่ดินมีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการและบุคลากรในสังกัดให้มีความรู้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพัฒนาทักษะการใช้งานข้อมูลดิจิทัลในการสนับสนุนนโยบาย “Thailand 4.0”

5. ตัวชี้วัด

มีแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร กรมพัฒนาที่ดิน



6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร กรมพัฒนาที่ดิน

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมตามบทบาทภารกิจของตน และองค์กรมีการพัฒนากระบวนการและคุณภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

3 เดือน (กรกฎาคม – กันยายน 2563)

8. กิจกรรมโดยสังเขป

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. การเสนอ จัดซื้อ จัดจ้าง	ก.ค - ส.ค. 2563 (1 เดือน)
2. การวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กร	ส.ค. - ก.ย. 2563 (2 เดือน)
3. การประเมินระดับความพร้อมขององค์กร	
4. การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงทักษะของกลุ่มบุคลากร	
5. การจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล	
6. การจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลของบุคลากร	

9. วงเงินโครงการ 800,000 – 1,200,000 บาท (ประมาณการ)



แผนงานที่ 1	การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร
โครงการที่ 1.2	โครงการออกแบบและจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน

1. หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการเจ้าหน้าที่ / ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านงานวิจัยและเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินเชิงนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้วยการพัฒนาที่ดินบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านวิชาการและพัฒนาที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

3. วัตถุประสงค์ :

เพื่อกำหนดมาตรฐานในการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน

4. เป้าหมาย :

เพื่อให้การพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร กรมพัฒนาที่ดินเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการที่คาดหวังขององค์กร

5. ตัวชี้วัด :

มีหลักสูตรการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรที่ได้มาตรฐานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรด้านดิจิทัล

6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

รายงานการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

เกิดการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินอย่างมีมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการที่คาดหวังขององค์กร

7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

10 เดือน



8. กิจกรรมโดยสังเขป

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. การเสนอ จัดซื้อ จัดจ้าง	ก.ค - ส.ค. 2563 (1 เดือน)
2. การศึกษาภาพรวมองค์กร องค์กรประกอบที่มี ผลต่อการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลขององค์กร	ส.ค. - ก.ย. 2563 (1 เดือน)
3. การวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนาเพื่อ กำหนดบทบาทที่คาดหวังขององค์กร	
4. การกำหนดจุดมุ่งหมายและเนื้อหาการ พัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรตามบทบาทที่ คาดหวังขององค์กร	
5. การจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสมสอดคล้องกับ ความพร้อมของผู้เรียน	
6. การวางแผนการเรียนรู้ตามหลักสูตรภายใต้ แนวคิด 70:20:10	
7. การกำหนดสิ่งที่จะต้องประเมินและวิธีการใน การประเมิน	
8. การตรวจสอบความสมดุลและลำดับขั้นตอน รวมทั้งการประเมินหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ	ก.ย. 2563 (1 เดือน)
9. การทดสอบมาตรฐานหลักสูตรภายใต้ โครงการนำร่อง	
10. การปรับปรุงและพัฒนา	ต.ค. 2563 (1 เดือน)
11. การนำเสนอผลการพัฒนาและนำไปใช้งาน จริง	พ.ย. 2563 (1 เดือน)

9. วงเงินโครงการ 480,000 บาท (ประมาณการ)



แผนงานที่ 1	การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร
โครงการที่ 1.3	โครงการจัดทำเครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

1. หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านงานวิจัยและเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินเชิงนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้วยการพัฒนาที่ดินบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ด้านที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

3. วัตถุประสงค์ :

เพื่อวัดระดับทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

4. เป้าหมาย :

ทราบถึงระดับทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนแนวทางการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของแต่ละบุคคลให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง

5. ตัวชี้วัด :

มีเครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

1. เครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

2. ผลการวัดระดับทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

1. ข้าราชการและบุคลากรทราบถึงระดับทักษะทางดิจิทัลของตนเอง

2. มีชุดข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนแนวทางการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง



7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

10 เดือน (ตั้งแต่การเสนอ จัดซื้อ จัดจ้าง)

8. กิจกรรมโดยสังเขป

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. การเสนอ จัดซื้อ จัดจ้าง	ต.ค. - ธ.ค. 2563
2. การศึกษารอบแนวคิดเครื่องมือและระบบ บริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัล รายบุคคล	ม.ค. - พ.ค. 2564
3. การพัฒนาเครื่องมือในการวัดระดับทักษะ ด้านดิจิทัลรายบุคคล	
4. การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลที่ได้ จากการวัดระดับทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล	
5. การติดตั้งเครื่องมือและระบบบริหารจัดการ ข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลรายบุคคล	
7. การทดสอบเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่าง	มิ.ย. 2564
8. การนำร่องใช้งานในบางส่วนงาน	ก.ค. - ก.ย. 2564
9. การนำเสนอผลการพัฒนาและนำไปใช้งาน จริง	ต.ค. 2564

9. วงเงินโครงการ 800,000 – 1,200,000 บาท (ประมาณการ)



แผนงานที่ 1	การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร
โครงการที่ 1.4	4. โครงการจัดทำเครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน

1. หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านงานวิจัยและเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินเชิงนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้วยการพัฒนาที่ดินบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

3. วัตถุประสงค์ :

เพื่อวัดระดับทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดินในระดับภาพรวมองค์กร หรือ ระดับกลุ่มเป้าหมาย

4. เป้าหมาย :

1. ทราบถึงระดับทักษะดิจิทัลขององค์กรหรือภาพรวมกลุ่มเป้าหมายในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนแนวทางการสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามนโยบาย “Thailand 4.0”

5. ตัวชี้วัด :

มีเครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน

6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

1. เครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน

2. ผลการวัดระดับทักษะด้านดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดินในระดับองค์กร หรือระดับกลุ่มเป้าหมาย

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

1. ผู้บริหารทราบถึงสถานะด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรในภาพรวมและสามารถสนับสนุนการพัฒนาทักษะได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ



2. มีชุดข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนแนวทางการสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามนโยบาย “Thailand 4.0”

7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

10 เดือน (ตั้งแต่การเสนอ จัดซื้อ จัดจ้าง)

8. กิจกรรมโดยสังเขป

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. การเสนอ จัดซื้อ จัดจ้าง	ต.ค. - ธ.ค 2563
2. การศึกษากรอบแนวคิดเครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลระดับองค์กร	ม.ค. - พ.ค 2564
3. การพัฒนาเครื่องมือในการวัดระดับทักษะด้านดิจิทัลระดับองค์กร	
4. การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลที่ได้จากการวัดระดับทักษะด้านดิจิทัลระดับองค์กร	
5. การติดตั้งเครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลระดับองค์กร	
7. การทดสอบเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่าง	มิ.ย. 2564
8. การนำร่องใช้งานในบางส่วนงาน	ก.ค. - ก.ย. 2564
9. การนำเสนอผลการพัฒนาและนำไปใช้งานจริง	ต.ค. 2564

9. วงเงินโครงการ 800,000 – 1,200,000 บาท (ประมาณการ)



แผนงานที่ 2	การพัฒนาและยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน
-------------	--

1. หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรดินด้วยการสำรวจ จำแนกดิน วิเคราะห์ดิน และวางแผนการใช้ที่ดินอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒน่องค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาทักษะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์งานบริการร่วมกับทุกภาคส่วน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลผู้รับบริการจากกรมพัฒนาที่ดิน

3. วัตถุประสงค์ :

เพื่อให้เกิดการพัฒนากรอบความคิดและทักษะตามหลักสูตรการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการ และบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินอย่างมีมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการที่คาดหวังขององค์กร

4. เป้าหมาย :

ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดมีกรอบความคิดที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นดิจิทัล ควบคู่ไปกับการมีความรู้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

5. ตัวชี้วัด :

1. จำนวนข้าราชการและบุคลากรได้รับการอบรมทักษะดิจิทัลตามแนวทางที่กำหนด
2. ร้อยละของการฝึกอบรมถูกดำเนินการตามแผน
3. ร้อยละของผู้รับการอบรมผ่านการประเมินทักษะที่กำหนด

6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

การพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรตามความคาดหวังขององค์กร จำนวน 12 หลักสูตร ประกอบด้วย

1. หลักสูตรผู้บริหารดิจิทัลภาครัฐ



2. Digital Transformation and Enterprise Architecture
3. Digital Culture and Mindset
4. Digital Literacy
5. Data Governance Framework
6. Data Analytic
7. Digital Service Design
8. Agile
9. Design Thinking
10. Digital Law and Regulation
11. Digital and Strategic Project Management
12. Customer Experience

ดังปรากฏรายละเอียดหลักสูตรในบทที่ 7

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีทักษะดิจิทัลที่มากขึ้น สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพัฒนาทักษะการใช้งานข้อมูลดิจิทัลในการสนับสนุนนโยบาย “Thailand 4.0” ตามประเด็นทักษะเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. การพัฒนากรอบความคิดหรือทัศนคติและวัฒนธรรม (ยุทธศาสตร์ที่ 2)
2. การบูรณาการกระบวนการทำงานข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร (ยุทธศาสตร์ที่ 3)
3. การพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลได้แบบครบวงจร (Extract, Load, Transform) (ยุทธศาสตร์ที่ 5)
4. การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการ (Segmentation / Sub segmentation / persona / Pain & Gain / Journey Mapping) (ยุทธศาสตร์ที่ 5)
5. การพัฒนาทักษะด้านการออกแบบบริการให้ตรงกับความต้องการ (ยุทธศาสตร์ที่ 5)

7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

36 เดือน



8. กิจกรรมโดยสังเขป

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. การเสนอ จัดซื้อ จัดจ้าง	ก.ย. - ธ.ค 2563
2. การจัดอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน	พ.ศ. 2564 - 2566
3. การประเมินผล	2566

9. วงเงินโครงการ 480,000 บาท / หลักสูตร (ประมาณการ)



แผนงานที่ 3	ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
โครงการที่ 3.1	โครงการยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบดิจิทัล (Digital HR)

1. หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรดินด้วยการสำรวจ จำแนก วิเคราะห์ดิน และวางแผนการใช้ที่ดินอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

3. วัตถุประสงค์ :

เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินให้สอดคล้องและสนับสนุนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กร 4.0 โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการทำงาน

4. เป้าหมาย :

งานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินมีความมีความรวดเร็ว แม่นยำ สอดรับกับการปรับองค์กรไปสู่องค์กร 4.0

5. ตัวชี้วัด :

ระบบงาน Digital HR

6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

ระบบงาน Digital HR

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

1. บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินเพิ่มขึ้น

2. องค์กรเกิดการพัฒนากระบวนการทำงานให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ลดภาระงานประจำของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งเน้นการทำงานเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น



7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

13 เดือน

8. กิจกรรมโดยสังเขป มีดังนี้

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. การเสนอ จัดซื้อ จัดจ้าง	ก.ย. – ธ.ค. 2563
2. การออกแบบและพัฒนาระบบ	ม.ค. - พ.ค. 2564 (5 เดือน)
3. การทดสอบระบบ	พ.ค. - ก.ค. 2564 (3 เดือน)
4. การนำร่องใช้งานในบางส่วนงาน	ส.ค. - ก.ย. 2564 (2 เดือน)
5. การปรับปรุงและพัฒนาระบบและส่งมอบ นำไปใช้งานจริง	ต.ค - ธ.ค. 2564 (3 เดือน)

9. วงเงินโครงการ 800,000 – 1,200,000 บาท (ประมาณการ)



แผนงานที่ 3	ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
โครงการที่ 3.2	โครงการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินทักษะดิจิทัลด้วย OKR

1. หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรดินด้วยการสำรวจ จำแนก วิเคราะห์ดิน และวางแผนการใช้ที่ดินอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

3. วัตถุประสงค์ :

เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินบุคลากรให้สอดคล้องและสนับสนุนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กร 4.0

4. เป้าหมาย :

ระบบประเมินทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรด้านดิจิทัล

5. ตัวชี้วัด :

ข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินแต่ละคนมีตัวชี้วัด OKR ด้านทักษะดิจิทัลรายบุคคล

6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

รายงานการศึกษาการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินทักษะดิจิทัลกรมพัฒนาที่ดินด้วย OKR

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

1. กรมพัฒนาที่ดินมีการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินทักษะดิจิทัลด้วย OKR

2. ข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินมีการพัฒนาทักษะตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรด้านดิจิทัล

7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

12 เดือน

8. กิจกรรมโดยสังเขป มีดังนี้



กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. การจัดจ้างที่ปรึกษา	ก.ย. – ธ.ค. 2563
2. การศึกษากำหนดตัวชี้วัดและการประเมินทักษะดิจิทัลกรมพัฒนาที่ดินด้วย OKR	ม.ค. – พ.ค. 2564 (5 เดือน)
3. การประเมินทักษะในรูปแบบเดิม (KPI) ควบคู่รูปแบบใหม่ (OKR)	พ.ค. – ก.ค. 2564 (3 เดือน)
4. นำร่องทดสอบการประเมินในรูปแบบใหม่ในส่วนงานหลัก	ส.ค. – ก.ย. 2564 (2 เดือน)
5. การปรับปรุงและพัฒนาระบบและส่งมอบนำไปใช้งานจริง	ต.ค. – ธ.ค. 2564 (3 เดือน)

9. วงเงินโครงการ 480,000 บาท (ประมาณการ)



แผนงานที่ 3	ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
โครงการที่ 3.3	โครงการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อสร้างภาวะที่เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile (Re-structure)

1. หน่วยงานรับผิดชอบ : กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรดินด้วยการสำรวจ จำแนก วิเคราะห์ดิน และวางแผนการใช้ที่ดินอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารจัดการทรัพยากรดินอย่างสมดุลและยั่งยืนด้วยการฟื้นฟู ปรับปรุงดิน และอนุรักษ์ดินและน้ำ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างและพัฒนาความเข้มแข็งให้กับหมอดินอาสา เกษตรกร ภาควิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการพัฒนาที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์งานบริการร่วมกับทุกภาคส่วน (Co - creation)

3. วัตถุประสงค์ :

เพื่อศึกษาและให้ข้อเสนอแนะทางปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile

4. เป้าหมาย :

การพัฒนาระบบงานบริการขององค์กรโดยการปรับโครงสร้างให้เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile และเกิด การบริการที่เป็น One-stop Service

5. ตัวชี้วัด :

ร้อยละของกระบวนการให้บริการที่มีขั้นตอนที่สั้นลง

6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

รายงานผลศึกษาและข้อเสนอแนะทางปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของกรมพัฒนาที่ดินเพิ่มขึ้น



7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

36 เดือน

8. กิจกรรมโดยสังเขป

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. การเสนอ จัดจ้างที่ปรึกษา	ก.ย. – ธ.ค. 2563 (4 เดือน)
2. การดำเนินการศึกษาและให้ข้อเสนอแนะ	ม.ค. – มิ.ย. 2564 (5 เดือน)
3. เสนอแผนปรับโครงสร้างต่อคณะอนุกรรมการ ก.พ.ร.	ก.ค. – ก.ย. 2564 (3 เดือน)
4. การนำร่อง Sandbox ในส่วนงาน	ต.ค. – ธ.ค. 2564 (3 เดือน)
5. เริ่มกระบวนการตามแผนที่วางไว้ ภายใต้กรอบ PDCA (รอบที่ 1)	ม.ค. – มี.ค. 2565 (3 เดือน)
6. ประเมินผลจากการดำเนินงาน (รอบที่1)	เม.ย. – พ.ค. 2565 (2 เดือน)
7. เริ่มขยายผลสู่ส่วนงานอื่นภายใต้กรอบ PDCA (รอบที่ 2)	มิ.ย. – ส.ค. 2565 (3 เดือน)
8. ประเมินผลจากการดำเนินงาน (รอบที่2)	ก.ย. – ต.ค. 2565 (2 เดือน)
9. นำร่องใช้งานในส่วนงานหลัก	พ.ย. 2565 – มี.ค. 2566 (5 เดือน)
10. ยกระดับการขยายผลไปยังทุกส่วนงานใน องค์กร	เม.ย – ธ.ค. 2566 (9 เดือน)

9. วงเงินโครงการ : 480,000 บาท (ประมาณการ)



แผนงานที่ 4	การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร
โครงการที่ 4.1	โครงการจัดทำระบบการบริหารชุดข้อมูลของลูกค้า

1. หน่วยงานรับผิดชอบ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการพัฒนาที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการจากกรมพัฒนาที่ดิน

(Customer Experiences Management: CXM)

3. วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลของผู้รับบริการ โดยให้ความสำคัญกับการคำนึงถึงประสบการณ์ของผู้รับบริการเป็นสำคัญ อาทิ การจัดกลุ่มผู้รับบริการ การเข้าถึงพฤติกรรมและลักษณะสำคัญของผู้บริโภค (persona) การเข้าใจปัญหา (Pain Point) และสิ่งที่ต้องการเพิ่มเติม (Gain Point) ตลอดจนการจัดทำแผนที่พัฒนาของลูกค้า (Customer Journey Mapping)

2. เพื่อออกแบบบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ

4. เป้าหมาย :

การสร้างชุดข้อมูลและบริหารข้อมูลของลูกค้า

5. ตัวชี้วัด :

1. ระบบจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลผู้รับบริการ

2. ร้อยละของงานบริการเดิมที่ได้รับการปรับปรุงโดยใช้อาศัยประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience)

6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

ระบบชุดข้อมูลและบริหารข้อมูลของลูกค้า

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

การยกระดับคุณภาพการให้บริการขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายใน และภายนอกองค์กร



7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ :

10 เดือน

8. กิจกรรมโดยสังเขป

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. เสนอโครงการเพื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง	ม.ค. - ก.พ. 2564 (1 เดือน)
2. ดำเนินการสำรวจและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กร (Internal data collection)	ก.พ. - เม.ย. 2564 (2 เดือน)
3. การดำเนินการจัดทำระบบชุดข้อมูลและบริหารข้อมูลของลูกค้า	เม.ย - ก.ค. 2564 (3 เดือน) *ประมาณการในกรณีที่จำนวนบุคลากรฝ่ายสนับสนุนเทคโนโลยีมีจำนวน 34 คน
4. การดำเนินการทดสอบการใช้งานโดยผู้ใช้งานระบบ (User interface) ครั้งที่ 1 และปรับปรุงระบบ	ก.ค - ส.ค. 2564 (1 เดือน)
5. การดำเนินการทดสอบการใช้งานโดยผู้ใช้งานระบบ (User interface) ครั้งที่ 2 และปรับปรุงระบบ	ส.ค. - ก.ย. 2564 (1 เดือน)
6. ส่งมอบระบบให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรับรอง	ก.ย. - ต.ค. 2564 (1 เดือน)
7. ดำเนินการใช้ระบบในกลุ่มงานนำร่อง	ต.ค. - ธ.ค. 2564 (2 เดือน)
8. นำเสนอ และ นำไปใช้	ธ.ค. 2564

9. วงเงินโครงการ 1,200,000 บาท (ประมาณการ)



แผนงานที่ 4	การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร
โครงการที่ 4.2	โครงการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับการพัฒนาองค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

1. หน่วยงานรับผิดชอบ : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาทักษะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

3. วัตถุประสงค์ :

เพื่อศึกษาและออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับการพัฒนาองค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

4. เป้าหมาย :

ทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กรและปรับเปลี่ยนรูปแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับรูปแบบการทำงานวิธีใหม่ ตลอดจนเครื่องมือหรือระบบดิจิทัลที่มีการพัฒนาขึ้นมา เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยระบบดิจิทัลอย่างราบรื่นและสมบูรณ์

5. ตัวชี้วัด :

รายงานการศึกษาและข้อเสนอแนะการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับการพัฒนาองค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

รายงานการศึกษาและข้อเสนอแนะการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับการพัฒนาองค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

ยกระดับคุณภาพการให้บริการขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ



7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ :

10 เดือน

8. กิจกรรมโดยสังเขป

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. เสนอโครงการเพื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง	ม.ค. - ก.พ. 2564 (1 เดือน)
2. ดำเนินการสำรวจและรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร (Internal data collection)	ก.พ. - มิ.ย. 2564 (5 เดือน)
3. การดำเนินการวิเคราะห์ ออกแบบ และจัดทำรายงานข้อเสนอแนะ	ก.ค. - พ.ย. 2564 (5 เดือน)

9. วงเงินโครงการ 480,000 บาท (ประมาณการ)



แผนงานที่ 4	การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร
โครงการที่ 4.3	โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

1. หน่วยงานรับผิดชอบ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาทักษะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

3. วัตถุประสงค์ :

เพื่อศึกษาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

4. เป้าหมาย :

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะของข้าราชการและบุคลากรทางด้านดิจิทัล ตลอดจนเอื้อให้สามารถนำทักษะที่ได้รับการพัฒนาแล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์เต็มประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรก้ำานดิจิทัล

5. ตัวชี้วัด :

รายงานการศึกษาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

รายงานการศึกษาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

ยกระดับคุณภาพการให้บริการขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ



7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : 10 เดือน

8. กิจกรรมโดยสังเขป

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. เสนอโครงการเพื่อดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา	ม.ค. - ก.พ. 2564 (1 เดือน)
2. ดำเนินการสำรวจและรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร (Internal data collection)	ก.พ. - มิ.ย. 2564 (5 เดือน)
3. การดำเนินการวิเคราะห์ ออกแบบ และจัดทำรายงานข้อเสนอแนะ	ก.ค. - พ.ย 2564 (5 เดือน)

9. วงเงินโครงการ 480,000 บาท (ประมาณการ)



แผนงานที่ 4	การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร
โครงการที่ 4.4	โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

1. หน่วยงานรับผิดชอบ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมพัฒนาที่ดิน

2. ความสอดคล้องของแผน

2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินระยะ 20 ปี :

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน

2.2 แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน :

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการพัฒนาทักษะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

3. วัตถุประสงค์ :

เพื่อศึกษาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ขององค์กร

4. เป้าหมาย :

พัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้รองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรด้านดิจิทัล

5. ตัวชี้วัด :

รายงานการศึกษาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

6. ผลผลิตของโครงการ (Output) :

รายงานการศึกษาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) :

ยกระดับคุณภาพการให้บริการขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : 10 เดือน



8. กิจกรรมโดยสังเขป

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. เสนอโครงการเพื่อดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา	ม.ค. - ก.พ. 2564 (1 เดือน)
2. ดำเนินการสำรวจและรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร (Internal data collection)	ก.พ. - มิ.ย. 2564 (5 เดือน)
3. การดำเนินการวิเคราะห์ ออกแบบ และจัดทำรายงานข้อเสนอแนะ	ก.ค. - พ.ย. 2564 (5 เดือน)

9. วงเงินโครงการ 480,000 บาท (ประมาณการ)

ตารางสรุปแผนการดำเนินงานโครงการภายใต้แผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

แผนงาน/โครงการสำคัญ	แผนการดำเนินงาน												
	ปีที่ 0 (2563)	ปีที่ 1 (2564)				ปีที่ 2 (2565)				ปีที่ 3 (2566)			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
แผนงานที่ 1 การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร													
โครงการที่ 1.1 โครงการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน (S1)													
โครงการที่ 1.2 โครงการออกแบบและจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน (S1)													
โครงการที่ 1.3 โครงการจัดทำเครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน (S1)													
โครงการที่ 1.4 โครงการจัดทำเครื่องมือและข้อมูลสำหรับการวัดระดับการพัฒนาด้านดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน (S1)													
แผนงานที่ 2 การพัฒนาและยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน													
โครงการยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ตามหลักสูตรจำนวน 12 หลักสูตร ดังปรากฏรายละเอียดใน บทที่ 7													
แผนงานที่ 3 ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล													
โครงการที่ 3.1 โครงการยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบดิจิทัล (Digital HR) (S4)													
โครงการที่ 3.2 โครงการประเมินทักษะดิจิทัล โดยใช้ OKR (S4)													
โครงการที่ 3.3 โครงการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อสร้างภาวะที่เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile (Re-structure) (S3)													





แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน

แผนงาน/โครงการสำคัญ	แผนการดำเนินงาน												
	ปีที่ 0 (2563)	ปีที่ 1 (2564)				ปีที่ 2 (2565)				ปีที่ 3 (2566)			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
แผนงานที่ 4 การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร													
โครงการที่ 4.1 โครงการจัดทำระบบการบริหารชุดข้อมูลของลูกค้า (S5)													
โครงการที่ 4.2 โครงการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับการพัฒนาองค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (S2)													
โครงการที่ 4.3 โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (S2)													
โครงการที่ 4.4 โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ขององค์กร (S2)													

7. หลักสูตร

7.1 เกริ่นนำ

เพื่อพัฒนากรมพัฒนาที่ดินให้เป็นองค์กรดิจิทัลที่สมรรถนะสูง ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินด้านดิจิทัล 5 ยุทธศาสตร์ดังได้นำเสนอก่อนหน้านี้ ภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าว การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและบุคลากร และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่องค์กรที่สมรรถนะสูงเป็นหัวใจสำคัญ หลักสูตรหลักที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาดังกล่าวประกอบด้วย 12 หลักสูตร ซึ่งหลักสูตรเหล่านี้จะดำเนินการภายใต้หลักการ 70:20:10 เพื่อให้หลักสูตรดังกล่าวสามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของกรมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.2 หลักสูตร

7.2.1 หลักสูตรผู้บริหารดิจิทัลภาครัฐ

1. ที่มาและหลักการ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดในปัจจุบัน ทำให้ภาครัฐต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับบริบทของสภาพแวดล้อม ซึ่ง 3 องค์ประกอบของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง คือ คน (People) กระบวนการ (Process) และ ระบบ (System) ดังนั้นแล้ว การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างการแรงขับเคลื่อน-เพราะผู้นำนั้นมีอิทธิพลสำคัญต่อทิศทางและการเติบโตของผลผลิตองค์กร การที่ผู้นำนั้นมีวิสัยทัศน์ที่รอบด้าน สามารถบริหารคนและ



ทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงเป็น ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ย่อมจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพัฒนางานองค์กรเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน (Sustainable)

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในระดับนโยบาย
- 2) เพื่อเป็นผู้นำการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนผ่านเป็นองค์กรดิจิทัล
- 3) เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่ผู้บริหารในการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่รัฐบาลดิจิทัล
- 4) เพื่อพัฒนาทักษะการใช้งานข้อมูลดิจิทัลในการสนับสนุนนโยบาย “Thailand 4.0”
- 5) เพื่อพัฒนาทักษะด้านการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 6) เพื่อพัฒนาทักษะด้านมาตรฐาน ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ

หรือสามารถวางแผนงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม

3. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

4. แนวทางการพัฒนา

หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		
20		
10		

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม



7.2.2 Digital Transformation and Enterprise Architecture

1. ที่มาและหลักการ

เทคโนโลยีดิจิทัล กำลังเป็นปัจจัยสำคัญที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของภาครัฐในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เช่น การพัฒนาระบบบล็อกเชน (Block Chain) การนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics) ประกอบกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่เป็นนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีภารกิจสำคัญในการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประเทศให้เติบโต และสามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ๆ ได้

สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)⁴¹ เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่อยู่ในการสร้างกระบวนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Transformation Program) ที่เอื้อให้เกิดการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันระหว่างภารกิจของหน่วยงานกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ขององค์กร ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยบริหารจัดการทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่า พร้อมทั้งเกิดการบูรณาการทำงาน การทำงานประสานข้ามระหว่างส่วนงานภายในองค์กรที่คำนึงถึงเป้าหมายเดียวกันขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการนำแนวคิด ตลอดจนเครื่องมือสมัยใหม่ที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างกระบวนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล ทำให้องค์กรเข้าใจการออกแบบบริการ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงผู้รับบริการที่เป็นผู้รับบริการ สามารถใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาและจัดทำแผนการดำเนินงานรวมถึงสร้างเป้าหมายของการให้บริการที่ชัดเจน และพัฒนางานบริการได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรที่จะช่วยให้เห็นภาพเป้าหมายของความสำเร็จที่เป็นหนึ่งเดียวกันทั้งหน่วยงาน

⁴¹ สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล. (n.d.). สถาปัตยกรรมองค์กร. สืบค้นจาก

https://tdga.dga.or.th/index.php/th/?option=com_eventbooking&view=event&id=125&catid=27&Itemid=297



2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อให้สามารถจัดทำสถาปัตยกรรมการจัดการองค์กร (Enterprise Architecture) ได้จริง
- 2) เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้จากกรณีศึกษาการจัดทำสถาปัตยกรรมการจัดการองค์กร (Enterprise Architecture) ทั้งภาครัฐและเอกชน
- 3) เพื่อให้สามารถนำแนวทางการจัดทำสถาปัตยกรรมการจัดการองค์กร (Enterprise Architecture) ไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างเหมาะสม และเกิดความคุ้มค่า
- 4) เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่รัฐบาลดิจิทัล และพัฒนาทักษะการใช้งานข้อมูลดิจิทัลในการสนับสนุนนโยบาย “Thailand 4.0”

3. กลุ่มเป้าหมาย

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง หรือกลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 2) หน่วยงานด้านธุรกิจและหน่วยสนับสนุน ได้แก่ ด้านนโยบายและงานวิชาการ ด้านบริการ และด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

4. แนวทางการพัฒนา

หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		
20		
10		

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม



7.2.3 Digital Culture and Mindset

1. ที่มาและหลักการ

เทคโนโลยีดิจิทัลนับว่าเป็นเรื่องใหม่ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล นอกเหนือจากเรื่องทางเทคโนโลยีที่มีความสำคัญแล้ว ทักษะกระบวนการคิดความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อด้านดิจิทัล นับว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเช่นกัน โดยหลักสูตรนี้เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางความคิดและกระบวนการในการวางกลยุทธ์ราชการ 4.0 รวมไปถึงผลกระทบของเทคโนโลยีในปัจจุบันและในอนาคตทั้งระยะสั้นและยาว เพื่อนำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของกรมพัฒนาที่ดินต่อไป

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อพัฒนาทัศนคติในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
- 2) เพื่อพัฒนาทักษะและกระบวนการความคิดต่อระบบดิจิทัลในอนาคต

3. กลุ่มเป้าหมาย

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 2) กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

4. แนวทางการพัฒนา

หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		
20		
10		

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม



7.2.4 Digital Literacy

1. ที่มาและหลักการ

ตามที่ สำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือแจ้งเวียนเรื่อง “ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล” เพื่อให้ทุกส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ องค์กรกลางบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มุ่งเน้นให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐปรับกระบวนการทำงาน และมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงาน และการให้บริการภาครัฐที่สร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง อันจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในภาพรวม

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินให้มีความรู้ความสามารถด้าน Digital literacy และประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในสังกัดกรมพัฒนาที่ดินให้พัฒนาความสามารถรองรับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป

- 3) ตระหนักรู้การใช้ดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์

3. กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกคนภายในกรมพัฒนาที่ดิน

4. แนวทางการพัฒนา

หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		



20		
10		

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม

7.2.5 Data Governance Framework

1. ที่มาและหลักการ

รัฐบาลมีนโยบายที่จะพัฒนาระบบราชการเพื่อปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล การกระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนแก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่ง Data Governance Framework⁴² คือ แนวคิดและกระบวนการสำหรับการจัดการข้อมูลสำหรับองค์กร โดยเชื่อว่าข้อมูลนั้นเป็นทรัพย์สินที่มีค่าอย่างหนึ่งสำหรับองค์กร โดยหลักสูตรนี้ออกแบบเพื่อสร้างบุคลากรภาครัฐให้มีบทบาทและพฤติกรรมเป็นผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของแนวทางการกำกับดูแลข้อมูล

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแนวทางการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)
- 2) เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการและกำกับดูแลข้อมูล เพื่อให้การได้มาและการนำไปใช้ข้อมูลนั้นถูกต้อง มีความมั่นคงปลอดภัย และมีคุณภาพ
- 3) เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและกำกับดูแลข้อมูล รวมถึงผลักดัน ดำเนินการ และติดตามการบริหารจัดการข้อมูลให้มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้

⁴² คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2562). การอบรม “Data Governance Combined with Analytics”. สืบค้นจาก <https://science.mahidol.ac.th/scpd/wp-content/uploads/2019/04/Data-Governance-Combined-with-Analytics-1.pdf>



4) เพื่อให้หน่วยงานสามารถกำหนดแนวทางในการจัดทำรอบการกำกับดูแลข้อมูลภายใน
หน่วยงานได้

3. กลุ่มเป้าหมาย

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง
- 2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 3) กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 4) หน่วยงานด้านธุรกิจและหน่วยสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. แนวทางการพัฒนา

หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		
20		
10		

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม

7.2.6 Data Analytic

1. ที่มาและหลักการ

การที่รัฐบาลจะสามารถดำเนินนโยบายได้อย่างเหมาะสม จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูล
จากส่วนต่าง ๆ เพื่อให้การออกแบบนโยบายและการบริการสามารถตอบโจทย์ความต้องการในระดับต่าง ๆ แต่ทั้งนี้ทักษะ



การวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการและเหมาะสมนับว่าเป็นข้อท้าทายของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในปัจจุบัน โดยหลักสูตรนี้ออกแบบเพื่อสร้างบุคลากรภาครัฐให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การออกแบบนโยบาย ระบบและการให้บริการที่สามารถตอบสนองความคาดหวังในแต่ละภาคส่วน

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับข้อมูล
- 2) เพื่อให้เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นได้
- 4) เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือเพื่อการออกแบบและการแสดงข้อมูลได้

3. กลุ่มเป้าหมาย

- 1) กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 2) หน่วยงานด้านธุรกิจและหน่วยสนับสนุน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านออกแบบงานบริการ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านอื่น ๆ

4. แนวทางการพัฒนา

หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		
20		
10		

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม



7.2.7 Digital Service Design

1. ที่มาและหลักการ

ในปัจจุบันประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความไว้วางใจต่อบริการ เช่นเดียวกัน งานบริการภาครัฐจำเป็นต้องคำนึงถึงมิติดังกล่าวเพื่อให้ประชาชนเกิดความไว้วางใจต่อรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในห้วงปัจจุบันที่บทบาทของระบบอินเทอร์เน็ต และระบบสารสนเทศในรูปแบบใหม่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างประสบการณ์ของลูกค้า (Shape an experience) ดังนั้น

การออกแบบงานบริการผ่านดิจิทัลเป็นศิลปะในการสร้างประสบการณ์ของลูกค้าด้วยองค์ประกอบด้านดิจิทัล หลักสูตรนี้จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวคิดด้านการออกแบบและการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัตินั้นสามารถสร้างสรรค์แนวคิดและนำไปสู่หลักการในทางปฏิบัติได้ ในหลักสูตรนี้ผู้เรียนจะเข้าใจทักษะ เครื่องมือ และระเบียบวิธีซึ่งมีความจำเป็นในการพัฒนายุทธศาสตร์ ผลิตภัณฑ์และงานบริการ ตลอดจนถึงความเข้าใจที่ลึกซึ้งในระเบียบวิธีและทักษะในทางอาชีพซึ่งมีความจำเป็นในการออกแบบงานบริการผ่านดิจิทัลในบริบททางธุรกิจแบบหนึ่ง ๆ

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจนิยามศัพท์ กระบวนการและเครื่องมือซึ่งใช้ในการออกแบบบริการผ่านระบบดิจิทัล
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำเนินโครงการซึ่งออกแบบงานบริการในสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัลได้
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถออกแบบประสบการณ์ของลูกค้าด้วยวิธีการ Omni-channel Service Solutions



4) เพื่อให้ใช้แนวคิดการออกแบบงานบริการในการระบุปัญหาของธุรกิจ เก็บข้อมูลลูกค้า ออกแบบเส้นทางการเดินทางของลูกค้า และกระบวนการบริการ ศึกษาประสบการณ์ของผู้ใช้ด้านดิจิทัล และออกแบบตัวแบบของบริการในการสร้างประสบการณ์ของลูกค้าได้

3. กลุ่มเป้าหมาย

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติ

4. แนวทางการพัฒนา

หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		
20		
10		

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม



7.2.8 Agile

1. ที่มาและหลักการ

คณะทำงานที่มีวิธีคิดในการทำงานที่คล่องตัว (Agile Mindset) มักจะตอบสนองต่อความคิดเห็นของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้ดี ในหลักสูตรนี้ผู้เรียนจะได้เข้าใจหลักการพื้นฐานที่ต้องทราบก่อนที่จะเริ่มกระบวนการคิดและกระบวนการดำเนินงานของทีมในลักษณะ Agile ซึ่งในหลักสูตรนี้ผู้เรียนจะได้ทำความเข้าใจกับหลักการ “Agile Manifesto” และวิธีการที่มีปฏิสัมพันธ์กับเรื่องราวของลูกค้าและทีมงานที่มาจากหลายบทบาท นอกจากนี้ ผู้เรียนจะได้ทำความเข้าใจกับกรอบคิดเกี่ยวกับ Agile (Agile Framework) และบทบาทของ Agile team และนอกจากนี้ผู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้วิธีการที่จะประยุกต์ใช้หลักการ Agile ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณค่าในฐานของผู้บริหารโครงการ (Project Manager) และ

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจหลักการ (Principle) และวิธีคิด (Mindset) แบบ Agile
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจกระบวนการประยุกต์ใช้หลักการทำงานแบบ Agile ในการบริหารจัดการงาน มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ออกแบบโครงการในลักษณะ Agile และบริหารจัดการงานแบบ Agile
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบ Agile

3. กลุ่มเป้าหมาย

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 2) กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

4. แนวทางการพัฒนา



หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		
20		
10		

5 ระยะเวลาในการฝึกอบรม

7.2.9 Design Thinking

1. ที่มาและหลักการ

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นวิธีการแก้ปัญหาซึ่งคำนึงถึงผู้ใช้งานเป็นหลัก กระบวนการคิดเชิงออกแบบนั้นสามารถทำให้กระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการมีความเปิดกว้าง (Inclusive) เป็นมิตรกับผู้ใช้งาน (User-friendly) และมีนวัตกรรม โดยหลักสูตรนี้ข้าราชการและบุคลากรของรัฐนั้นจะมีเครื่องมือในการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้งานในการทำงานในแต่ละวัน กระบวนการคิดเชิงออกแบบนี้เองจะช่วยผสมผสานความคิดสร้างสรรค์ในการบวนการตัดสินใจ และช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับประชาชน

โดยหลักสูตรนี้ ผู้เรียนจะได้รับการแนะนำหลักการพื้นฐานในการกระบวนการคิดเชิงออกแบบในบริบทขององค์กรภาครัฐ และในการแก้ปัญหานั้นจะได้เรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์จริง นอกจากนี้ ผู้เรียนจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือซึ่งจะช่วยให้การรับมือกับข้อท้าทายที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจหลักการของกระบวนการคิดเชิงออกแบบในบริบทของภาครัฐ
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจเครื่องมือในการหาความต้องการของผู้รับบริการ เช่น Stakeholder mapping, personnas, journey mapping และ rapid prototyping



3. กลุ่มเป้าหมาย

- 1) กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติ

4. แนวทางการพัฒนา

หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		
20		
10		

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม

7.2.10 Digital Law and Regulation

1. ที่มาและหลักการ

ในปัจจุบันกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านดิจิทัลเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการทำธุรกรรมของประชาชน การเข้าถึงบริการภาครัฐ ได้มีการกระทำบนช่องทางซึ่งเป็นดิจิทัลมากยิ่งขึ้น หลักสูตรนี้จึงมุ่งที่จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจกฎหมายซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงานผ่านช่องทางดิจิทัล อาทิ การให้บริการของภาครัฐ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนจนถึงการพัฒนากฎหมายให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลต่อไป และหลักสูตรนี้จะได้นำผู้เรียนทำความเข้าใจผลกระทบของกฎหมายและเศรษฐกิจ พร้อมแสดงให้เห็นผลของกฎหมายดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและการตัดสินใจของภาครัฐ

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)



- 1) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจบทบาทของการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีต่อการใช้ชีวิต วิธีคิดและวิธีการดำเนินธุรกิจของคน
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกฎหมายกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการพัฒนาดิจิทัลในบริบทของโลกและความสัมพันธ์กับบริบทของไทย
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจมาตรฐานสากลเกี่ยวข้องกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความปลอดภัยด้านดิจิทัล (Digital Security) และกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลของไทย

3. กลุ่มเป้าหมาย

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง
- 2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

4. แนวทางการพัฒนา

หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		
20		
10		

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม



7.2.11 Digital and Strategic Project Management

1. ที่มาและหลักการ

เพื่อให้โครงการ (Project) สามารถถูกบริหารจัดการได้อย่างบรรลุผลสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันซึ่งองค์กรจำนวนมากต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ดิจิทัล จึงมีโครงการด้านดิจิทัลจำนวนมากซึ่งมักตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการที่แตกต่างกัน หลักสูตรนี้จึงได้รับการออกแบบเพื่อให้ผู้ที่ต้องมีหน้าที่ในการบริหารโครงการ สามารถบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยเครื่องมือและวิธีการสมัยใหม่เพื่อให้สามารถส่งมอบผลผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินโครงการนั้นจะไม่เกิดภาวะที่โครงการไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และมีการแก้ไขอย่างไม่มีทิศทาง (Project Creep) โดยอาศัยเครื่องมือในการบริหารโครงการในการรวบรวมความต้องการ วางขอบเขต (Scope) ของโครงการ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของโครงการ และวางแผนงบประมาณ จนถึงการจัดโครงการ

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถบริหารโครงการสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการออกแบบโครงการ และการกำหนดงบประมาณสำหรับโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถกำหนดขอบเขตของโครงการ งบประมาณและการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในโครงการตลอดจนสามารถปิดโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจบทบาทของระบบดิจิทัลในการบริหารจัดการโครงการ และหลักการบริหารโครงการดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) เพื่อให้สามารถใช้ความรู้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การกระจายทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการในภาวะวิกฤต และการบริหารการตลาด



3. กลุ่มเป้าหมาย

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 2) กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

4. แนวทางการพัฒนา

หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		
20		
10		

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม

7.2.12 Customer Experience

1. ที่มาและหลักการ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรซึ่งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางซึ่งคือประสบการณ์ของลูกค้านั่นเอง ประสบการณ์ของลูกค้าให้ความสำคัญกับความรู้สึกับกระบวนการตอบสนองในทางความรู้สึกที่ลูกค้ามีประสบการณ์เมื่อเข้าถึงงานบริการแบบใดแบบหนึ่ง หากให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นศูนย์กลางนั้นจะส่งผลต่อการออกแบบงานบริการขององค์กรทั้งหมด เพื่อที่จะสามารถเข้าใจประสบการณ์ของลูกค้าได้นั้น ผู้ให้บริการต้องการเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นในการที่จะสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดี ในหลักสูตรนี้ผู้เรียนจะได้เรียนรู้การฟังความต้องการและความต้องการของลูกค้าเพื่อให้เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และสร้างงานบริการที่สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าวอย่างมีลักษณะเป็นการเฉพาะ (Personalized Service) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาส่วนราชการให้มีลักษณะเป็นส่วนราชการ 4.0



2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจวิธีการในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนและส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนมีเครื่องมือในการรวบรวมประสบการณ์ของลูกค้าเพื่อให้สามารถระบุจุดเจ็บปวดของงานบริการเพื่อการทำงานบริการ
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถระบุประสบการณ์ของลูกค้าที่มีความสำคัญ (Key Experience) ในการออกแบบงานบริการและสามารถใช้ประสบการณ์ดังกล่าวในการพัฒนาการดำเนินการขององค์กร

3. กลุ่มเป้าหมาย

- 1) กลุ่มผู้เตรียมตัวหรือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นสู่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติ

4. แนวทางการพัฒนา

หลักการ	กระบวนการ	ขั้นตอน
70		
20		
10		

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม



8. การติดตามและประเมินผล

หากไม่สามารถวัด วิเคราะห์ และประเมินผลได้ จะไม่สามารถบริหารจัดการการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ขั้นตอนของการติดตามและประเมินผลจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรหนึ่ง ๆ⁴³ สามารถทราบผลการดำเนินการของแต่ละองค์การ ตลอดจนถึงข้อผิดพลาดที่ยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา อย่างไรก็ตาม ในภาวะปัจจุบันที่องค์กรถูกคาดหวังให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agile Organization) มากขึ้น รูปแบบของการติดตามและประเมินผลจำเป็นต้องสอดคล้องกับรูปแบบและวิธีการทำงานดังกล่าวอีกด้วย ในบทนี้ จะเป็นการอธิบายถึงหลักการ และกระบวนการในการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าและการดำเนินการตามแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

8.1 หลักการติดตามและประเมินผล

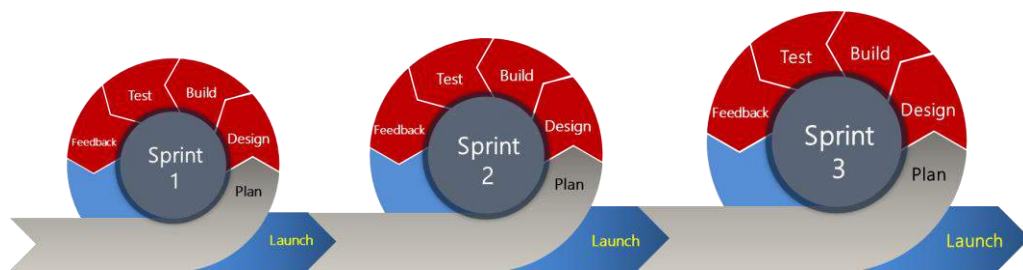
การติดตาม (Monitoring) เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมสารสนเทศ เพื่อที่จะระบุว่าคุณภาพ แผนงาน หรือโครงการนั้นมีสถานการณ์เป็นเช่นไรเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การติดตามจะช่วยให้ข้อคิดเห็น (Feedback) ว่าการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ขณะที่การติดตามประเมินผลเป็นการค้นหาสาเหตุว่าทำไมเป้าหมายหนึ่ง ๆ

⁴³ บดินทร์. (2551) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้. บ. วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด: กทม.



จึงประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งการประเมินผลที่ดีจะช่วยให้การตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร⁴⁴ ในบริบทของกรมพัฒนาที่ดิน กลยุทธ์สำคัญ คือ การพัฒนาองค์กรและการทำงานให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agile Organization) ดังนั้น กระบวนการติดตามและประเมินผล เครื่องมือ และวิธีการในการติดตามประเมินผลการพัฒนา ข้าราชการและบุคลากรด้านทักษะดิจิทัลต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว

8.1.1 กระบวนการติดตามและประเมินผล



ภาพที่ 8.1 Agile Methodology

ที่มา: Monteiro, 2018

กระบวนการทำงานแบบ Agile เป็นกระบวนการทำงานที่มีการพิจารณาผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง (Iterative Result-oriented Methodology) ซึ่งสนับสนุนการสื่อสารของคนทำงาน ให้ข้อคิดเห็นต่องาน เพื่อให้เกิดปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหา โดยการประสานร่วมมือกันระหว่างทีมที่มีภารกิจข้ามสายงานและมีการบริหารจัดการตนเอง (Self-organizing Cross-functional Team)⁴⁵ (โปรดดูภาพที่ 8.1) ภายใต้กระบวนการดำเนินการดังกล่าวข้อคิดเห็นต่องาน (Feedback) อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปรับปรุงการทำงาน โดยในรอบของการดำเนินการในโครงการใหญ่ ๆ อาจมีการแบ่งประเด็นภารกิจงานซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งานเป็นประเด็นย่อย ๆ ⁴⁶ ดังนั้น

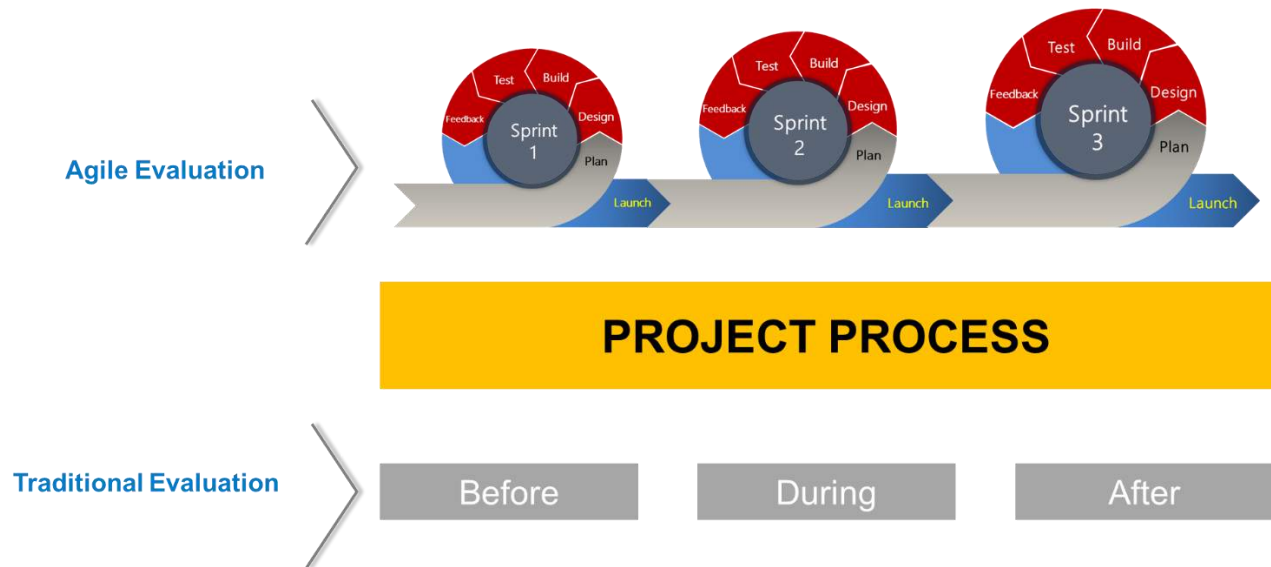
⁴⁴ Monteiro, R. (2018) Participatory Result-based Monitoring and Evaluation and Agile Methodology: International Development Meets the Corporate World. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/participatory-results-based-monitoring-evaluation-agile-monteiro>

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Darino, L. & Sieberer, M. (2019) Performance Management in Agile Organization. McKinsey & Company Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/performance-management-in-agile-organizations>



รอบของการติดตามการดำเนินงานและการประเมินผลจะมีความแตกต่างจากการติดตามประเมินผลโครงการในแบบเดิม ซึ่งอาจมีการประเมินผลเพียงปีละครั้งเท่านั้น



ภาพที่ 8.2 เปรียบเทียบการติดตามประเมินผลแบบ Agile และแบบดั้งเดิม

การทำงานในลักษณะ Agile นั้นจะให้ความสำคัญกับการทำงานในลักษณะของทีม และการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ (Sense of Ownership) ให้กับทีมงาน โดยการที่ผู้บริหารจะมีการกำหนดทิศทางและประเด็นสำคัญหลักที่กว้าง (Broad Direction and Priorities) และในแต่ละทีมจะมีการนิยามวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สำคัญเพิ่มเติมหรือแทนที่เป้าหมายรายบุคคล และมีกระบวนการทบทวนอย่างต่อเนื่อง โดยหลักหรือการดำเนินการที่สำคัญ (โปรดดูรูปที่ 8.3) ได้แก่

- 1) การเชื่อมโยงเป้าหมายกับลำดับความสำคัญทางธุรกิจ โดยการกำหนดเป้าหมายของทีม พูดยุคเกี่ยวกับผลลัพธ์บ่อยครั้ง และสร้างความโปร่งใสให้กับเป้าหมาย
- 2) การลงทุนในทักษะการ Coaching ให้กับผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการให้ข้อคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง และเก็บข้อมูลจากผลลัพธ์ที่หลากหลายในการติดตามและประเมินผล



3) การชี้ให้เห็นความแตกต่างด้านผลลัพธ์ กำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมอย่างแตกต่างโดยอ้างอิงบนฐานคุณค่าที่ให้ความสำคัญ วิธีคิดและพฤติกรรม

Performance - management Practice	What agile organizations may want to do
Linking goal to business priorities	- Introduce team objectives in addition to (or instead of) individual targets - Set objective as a team, discuss result frequently, pivot as required - Create transparency of targets and performance
Investing in managers coaching skills	- Clarify the roles that leaders play in development and evaluation - Focus on continuous feedback and ongoing development conversations - Frequently collect input from multiple sources when evaluating performance
Differentiating consequences	- Differentiate individual contribution to team performance base on desires values, mind-sets, and behaviors - Increase the emphasis on intrinsic motivation and nonmonetary rewards

ภาพที่ 8.3 หลักการติดตามและดำเนินเป้าหมายที่สำคัญ
ที่มา : Darino & Sieberer, 2019

8.1.2 เครื่องมือในการติดตามและประเมินผล

ในการดำเนินการติดตามและประเมินผลโครงการหรือการดำเนินการขององค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization) ดังได้ชี้ให้เห็นก่อนหน้านี้ว่าเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คือ แบ่งองค์ประกอบของงานที่จำเป็นออกเป็นส่วน ๆ กำหนดทีมงานซึ่งเป็นเจ้าของโครงการนั้น ๆ และกำหนดงานที่จะต้องมีการนำเสนอออกเป็นรอบของการดำเนินการย่อย (Sprint) ซึ่งกระบวนการของการทบทวนตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของแต่ละรอบการดำเนินการจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ลักษณะของโครงการในแต่ละโครงการอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะกำหนดเครื่องมือในการติดตามประเมินผลซึ่งมีความเหมาะสมกับลักษณะของโครงการ โดยเครื่องมือในการติดตามประเมินผลสำหรับโครงการภายใต้แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินประกอบด้วย



1. Sprint Planning & Sprint Review

เครื่องมือดังกล่าวจะช่วยผู้ปฏิบัติในการออกแบบรอบของการดำเนินการย่อย (Sprint) ซึ่งจะช่วยกำหนดว่าในบรรดารายการสิ่งที่ต้องทำซึ่งมีการจัดลำดับแล้ว จะมีสิ่งที่ต้องทำใดที่ต้องดำเนินการในแต่ละรอบของการดำเนินการย่อยรวมทั้งกำหนดนิยามของรายการที่มีการดำเนินการแล้วเสร็จว่าในแต่ละรายการนิยามของการดำเนินการแล้วเสร็จเป็นอย่างไร และในช่วงสุดท้ายของกระบวนการดำเนินการในแต่ละรอบของการดำเนินการย่อยจะมีการพิจารณาการดำเนินการที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ⁴⁷

2. Regular Check-in

เดิมการพิจารณาหรือทบทวน (Review) ผลการดำเนินการหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มักจะมีการดำเนินการในลักษณะรายปี/รายครึ่งปี ซึ่งผลลัพธ์ที่มักเกิดขึ้น คือ สิ่งที่ได้รับไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของใครและนำไปใช้งานต่อการดำเนินการไม่ได้ ดังนั้น การติดตามประเมินผลและการให้ข้อคิดเห็นควรมีการปรับปรุงแบบในเชิงช่วงระยะเวลา และระดับความเป็นทางการเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ต่อเนื่องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้⁴⁸ โดยการดำเนินการในแต่ละไตรมาสอาจดำเนินการได้ตามลักษณะดังปรากฏตามตารางที่ 8.1

ตารางที่ 8.1 แนวทางการติดตามประเมินผลความคืบหน้าการพัฒนา

วัตถุประสงค์แต่ละไตรมาส	กิจกรรมแนะนำ	ประเด็นการ Check-in ที่จำเป็น
ไตรมาส 1 การอบรมและโอกาสในการเรียนรู้ในพื้นที่ที่ต้องพัฒนา	1. พนักงานจะได้รับการอบรมตามโครงการในที่ทำงาน 2. One-on-one coaching session	- หัวหน้างานและพนักงานจะหารือกันในเรื่องที่ได้จากการอบรม และมีการ Coach ว่าจะนำสิ่งที่ได้ไปใช้ในงานอย่างไร

⁴⁷ Visual Paradigm. (n.d.). What is Sprint program. Retrieved from <https://www.visual-paradigm.com/scrum/what-is-sprint-planning/>

⁴⁸ Training Industry. (2020). Replacing The Annual Review With Regular Check-Ins: A Manager's Plan Of Action. Retrieved from <https://trainingindustry.com/articles/performance-management/replacing-the-annual-review-with-regular-check-ins-a-managers-plan-of-action/>



วัตถุประสงค์แต่ละไตรมาส	กิจกรรมแนะนำ	ประเด็นการ Check-in ที่จำเป็น
ไตรมาส 2 การทำงานที่มีข้อท้าทายและ Feedback การพัฒนาในด้านที่สำคัญ	1. ดำเนินการทำงานสำคัญและรับ Feedback จากหัวหน้างาน 2. หัวหน้างานจะสามารถช่วยระบุพื้นที่ในการพัฒนา	1. จะเป็นการเน้นให้ Feedback ในงานที่ได้รับมอบหมายและหาวิธีที่จะนำบทเรียนไปใช้งานต่อไปอย่างไร 2. หัวหน้างานจะมีการประเมินความคืบหน้าและการดำเนินการตลอดจนถึงกำหนดเป้าหมาย และการดำเนินการสำคัญในไตรมาสต่อไป
ไตรมาส 3 การพัฒนาทักษะในด้านที่จำเป็นต้องมีการพัฒนา	1. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสในการบริหารจัดการทีม และการมอบหมายงาน	1. หัวหน้างานและคนทำงานอาจมีการประเมินร่วมกันถึงผลของการดำเนินการในประเด็นที่ระบุว่าต้องการพัฒนาเพื่อการเติบโตในอนาคต ซึ่งจะต้องมีการเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบในปัจจุบันและอนาคต
ไตรมาส 4 การวาง Road map สำหรับปีต่อมา และเป้าหมายการพัฒนาที่จำเป็น	1. การทบทวนผลการดำเนินงานประจำปี	1. หลังจากการพูดคุยในแต่ละเดือนหัวหน้างานสามารถเขียนรายงานความคืบหน้าได้ เพื่อออกแบบเป้าหมายการพัฒนาร่วมกัน

3. Key Performance Indicator (KPI)

ตัวชี้วัดสำคัญเป็นมาตรการซึ่งธุรกิจหนึ่ง ๆ สามารถประเมินผลการดำเนินการขององค์กรได้ โดย KPI จะประกอบด้วยระบบของการประเมินผล ซึ่งจะให้ข้อมูลที่มีคุณค่าเกี่ยวกับผลการดำเนินการขององค์กร⁴⁹ โดย KPI นั้นจะมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และจะเสริมสร้างพลังอำนาจขององค์กร และอนุญาตให้เกิดการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล และบูรณาการมุมมองเชิงบูรณาการ โดยกระบวนการจากยุทธศาสตร์ไปสู่เป้าหมาย⁵⁰ประกอบด้วย

⁴⁹ Deloitte. (2016). KPI's For Business Success. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/au/en/blog/strategy-blog/2019/kpis-for-business-success.html>

⁵⁰ Deloitte. (n.d.). Key performance indicators (KPIs) The highway to a better performing organisation. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/accountancy/solutions/key-performance-indicators.html>



- 1) กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อพิจารณาเป้าหมาย และความทะเยอทะยานขององค์กรว่าต้องการพัฒนาเป้าหมายในระดับใด
- 2) กำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายสำคัญ (Key Performance Indicator) : โดยจะเป็นการกำหนดตัวชี้วัดซึ่งยังคงขาดหายไป โดยในส่วนนี้จะเป็ผลจากการแลกเปลี่ยนกันระหว่างการระดมสมอง
- 3) การวางแผนการปฏิบัติการ : ในส่วนนี้จะเป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการและกระบวนการในการควบคุม โดยการพิจารณามติเหล่านี้ คือ ข้อมูล เครื่องมือ ประชาชนผู้รับผิดชอบ และกระบวนการ

8.1.3 วิธีการติดตามและประเมินผล

สำหรับวิธีการประเมินผลโดยการใช้เครื่องมือที่ได้นำเสนอข้างต้นจะมีมติที่มีความสำคัญ คือ รอบของการรายงาน ระดับความเป็นทางการ และการประยุกต์ใช้สารสนเทศเพื่อการประเมินผล โดยวิธีการติดตามและประเมินผลประกอบไปด้วยวิธีการ⁵¹ ดังต่อไปนี้

1. Daily Standups

เป็นวิธีการซึ่งเป็นสมาชิกแต่ละคนจะเข้ามาอัปเดตการดำเนินการ ซึ่งแต่ละคนจะใช้เวลาราว 3 นาทีในการแลกเปลี่ยนหลัก ๆ ว่า อะไรเป็น 3 สิ่งที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ อะไรเป็น 3 สิ่งที่จะดำเนินการให้แล้วเสร็จในวันนี้

2. การประชุมต่อตัวต่อตัวรายสัปดาห์หรือรายปักษ์

โดยการประชุมในลักษณะดังกล่าวจะทำให้ได้รับความเข้าใจที่ตรงกัน และจะทำให้ได้พบกันต่อหน้าในขณะที่พยายามที่จะผลักดันให้ไปถึงขีดจำกัดของผู้ที่ทำงานด้วย

⁵¹ LinkedIn. (2017). The Perfect Agile Performance Management Process. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/perfect-agile-performance-management-process-jon-birdsong>



3. การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review)

การรายงานและทบทวนผลกระทบในช่วงรายไตรมาสจะช่วยให้เข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงสาเหตุที่กระบวนการทบทวนรายไตรมาสมีความสำคัญเนื่องจากแต่ละองค์กรมีทักษะ คุณค่า และสมรรถนะหลักที่แตกต่างกันออกไปภายในองค์กร กอง และทีมงานการทบทวนผลรายไตรมาสจะช่วยให้เห็นตัวอย่างทั้งแนวทางที่ดีและไม่ดีในการดำเนินการ

4. การรายงานผลรายปี (Annual Review)

การรายงานผลรายปีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับหลายองค์กร เนื่องจากการทบทวนผลรายปีจะช่วยให้คนทำงานทราบรายได้ที่เพิ่มขึ้นในปีหนึ่ง ๆ และสาเหตุที่หน่วยงานสามารถดำเนินการได้ดี หรืออะไรที่ยังคงเป็นข้อท้าทายสำหรับหน่วยงาน

5. DDP และ IDP Scorecard

ขั้นตอนการพัฒนาแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ในบทก่อนหน้านี้ได้นำเสนอเครื่องมือในการออกแบบการประเมินทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล และระดับการพัฒนากรมพัฒนาที่ดิน เครื่องมื่อดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินด้านทักษะดิจิทัล



8.2 วิธีการประเมินผลรายโครงการ

หลังจากการออกแบบเครื่องมือและวิธีการในการติดตามและประเมินผลโครงการในส่วนก่อนหน้านี้แล้ว ในส่วนนี้จะได้มีการนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ในการติดตามและประเมินผลโครงการภายใต้แผนงานที่ได้นำเสนอในบทที่ 7 โดยเครื่องมือที่เหมาะสมกับการประเมินโครงการในแต่ละแผนงานมีรายละเอียดดังนี้

1. แผนงานที่ 1 การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

โดยลักษณะสำคัญของโครงการภายใต้แผนงานนั้น มีลักษณะของการพัฒนามาตรฐานและเครื่องมือในการพัฒนาและประเมินการพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรด้านดิจิทัล ซึ่งโดยลักษณะโครงการต้องการความรวดเร็วและข้อคิดเห็น (Feedback) เพื่อการปรับปรุงระบบและมาตรฐานที่รวดเร็ว เพื่อการพัฒนางานอย่างทันเวลาในห้วงเวลาของการดำเนินโครงการ เครื่องมือหลักที่ใช้ ได้แก่ Sprint Planning & Review และวิธีการติดตามและประเมินผลจะเน้นการพูดคุยกันให้บ่อยขึ้นและการทบทวนผลการดำเนินการในลักษณะรายไตรมาส

2. แผนงานที่ 2 การพัฒนาและยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน

เป็นแผนงานที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะดิจิทัลของกลุ่มเป้าหมายให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กร โดยรูปแบบการพัฒนาทักษะที่ถูกออกแบบไว้ภายใต้หลักสูตรที่ได้มาตรฐานจะมีความแตกต่างไปตามความเหมาะสมของเนื้อหาที่เรียนรู้ และความสามารถในการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย โดยในแผนงานที่ 1 ได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวัดระดับและระบบข้อมูลที่สามารถนำมาจัดทำเป็น DDP และ IDP Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรด้านทักษะดิจิทัลที่ได้ดำเนินการตามแผนงานที่ 2 นี้

3. แผนงานที่ 3 ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

โดยลักษณะโครงการนั้นเป็นการปรับปรุงกระบวนการและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ซึ่งเน้นการปรับวิธีการบริหารจัดการบุคลากร วิธีการประเมินทักษะบุคลากร และกระบวนการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการและการให้บริการ ซึ่งเครื่องมือหลักในการติดตามและประเมินผล ได้แก่ Regular Check-in และ Key Performance



Indicator (KPI) เครื่องมือดังกล่าวจะเปิดโอกาสให้บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินสามารถให้ข้อคิดเห็น (Feedback) ซึ่งวิธีการในการติดตามและประเมินผลจะใช้วิธีการที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ Daily Standups การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review)

4. แผนงานที่ 4 การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร

โดยโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่เน้นการพัฒนานิเวศองค์กร เพื่อให้เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล อาทิ การมีชุดข้อมูลลูกค้าที่มีความพร้อมให้บริการ และมีสถาปัตยกรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งการติดตามจำเป็นต้องมีการสร้างรอบย่อยในการทำงานและการอัปเดตสถานะการดำเนินการเป็นระยะ โดยเครื่องมือหลักในการติดตามและประเมินผล ได้แก่ Sprint Planning & Sprint Review Regular Check-in และ Key Performance Indicator (KPI) และวิธีการในการติดตามและประเมินผลหลัก คือ การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review) การรายงานผลรายปี (Annual Review) เพื่อติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการ

ตารางที่ 8.2 สรุปแนวทางการประเมินผลรายโครงการ

โครงการสำคัญ	หน่วยงาน		ตัวชี้วัด	เครื่องมือในการติดตามและประเมินผล	วิธีการในการติดตามและประเมินผล
	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้เกี่ยวข้อง			
แผนงานที่ 1 การจัดทำแผนและมาตรฐานในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร					
โครงการที่ 1.1 โครงการจัดทำแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน (S1)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	- มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรด้านดิจิทัล	Sprint Planning & Review	- Daily Standups - การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review)
โครงการที่ 1.2 โครงการออกแบบและจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน (S1)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	- มีหลักสูตรการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรที่ได้มาตรฐานภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะข้าราชการและบุคลากรด้านดิจิทัล	Sprint Planning & Review	การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review)
โครงการที่ 1.3 โครงการจัดทำเครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน (S1)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	- เครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน	- Sprint Planning & Review - Regular Check-in	- Daily Standups - การประชุมต่อตัวต่อตัวรายสัปดาห์หรือรายปักษ์ - การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review)



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน

โครงการสำคัญ	หน่วยงาน		ตัวชี้วัด	เครื่องมือในการติดตามและประเมินผล	วิธีการในการติดตามและประเมินผล
	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้เกี่ยวข้อง			
โครงการที่ 1.4 โครงการจัดทำเครื่องมือและข้อมูลสำหรับการวัดระดับการพัฒนาด้านดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน (S1)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	- เครื่องมือและระบบบริหารจัดการข้อมูลในการวัดระดับทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน	Sprint Planning & Review	การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review)
แผนงานที่ 2 การพัฒนาและยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน					
โครงการยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ตามหลักสูตรจำนวน 12 หลักสูตร (ดังปรากฏรายละเอียดใน บทที่ 7)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	1. จำนวนข้าราชการและบุคลากรได้รับการอบรมทักษะดิจิทัลตามแนวทางที่กำหนด 2. ร้อยละของการฝึกอบรมถูกดำเนินการตามแผน 3. ร้อยละของผู้รับการอบรมผ่านการประเมินทักษะที่กำหนด	- DDP - IDP	regular check-in
แผนงานที่ 3 ยกระดับกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล					
โครงการที่ 3.1 โครงการยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบดิจิทัล (Digital HR)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	- ระบบงาน HR ที่พร้อมใช้งาน	- Sprint Planning & Sprint Review - Regular Check-in - KPI	- Daily Standups - การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review)



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน

โครงการสำคัญ	หน่วยงาน		ตัวชี้วัด	เครื่องมือในการติดตามและประเมินผล	วิธีการในการติดตามและประเมินผล
	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้เกี่ยวข้อง			
โครงการที่ 3.2 โครงการประเมินทักษะดิจิทัล โดยใช้ OKR	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	- ข้าราชการและบุคลากรกรมพัฒนาที่ดินแต่ละคนมีตัวชี้วัด OKR ด้านทักษะดิจิทัลรายบุคคล	- Regular Check-in - KPI	- การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review) - DDP และ IDP Scorecard
โครงการที่ 3.3 โครงการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อสร้างภาวะที่เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile (Re-structure)	กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	- ร้อยละของกระบวนการทำให้บริการมีการปรับกระบวนการการทำงานในรูปแบบ Agile	- Regular Check-in - KPI	- Daily Standups - การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review) - การรายงานผลรายปี (Annual Review)
แผนงานที่ 4 การพัฒนาระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร					
โครงการที่ 4.1 โครงการจัดทำระบบการบริหารชุดข้อมูลของลูกค้า	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	กองการเจ้าหน้าที่	- ระบบจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลผู้รับบริการ - ร้อยละของงานบริการเดิมที่ได้รับการปรับปรุงโดยใช้อาศัยประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience)	- Sprint Planning & Sprint Review - Regular Check-in - Key Performance Indicator (KPI)	- Daily Standups - การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review) - การรายงานผลรายปี (Annual Review)



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน

โครงการสำคัญ	หน่วยงาน		ตัวชี้วัด	เครื่องมือในการติดตามและประเมินผล	วิธีการในการติดตามและประเมินผล
	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้เกี่ยวข้อง			
โครงการที่ 4.2 โครงการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับการพัฒนาองค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ		รายงานการศึกษาและข้อเสนอแนะการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรให้รองรับการพัฒนาองค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	● Sprint Planning & Sprint Review ● Regular Check-in ● Key Performance Indicator (KPI)	● การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review) ● การรายงานผลรายปี (Annual Review)
โครงการที่ 4.3 โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ		รายงานการศึกษาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	● Sprint Planning & Sprint Review ● Regular Check-in ● Key Performance Indicator (KPI)	● การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review) ● การรายงานผลรายปี (Annual Review)
โครงการที่ 4.4 โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ขององค์กร	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ		รายงานการศึกษาและเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	● Sprint Planning & Sprint Review ● Regular Check-in ● Key Performance Indicator (KPI)	● การทบทวนผลการดำเนินการรายไตรมาส (Quarterly Review) ● การรายงานผลรายปี (Annual Review)

ภาคผนวก



สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการ ณ กรมพัฒนาที่ดิน

1. สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการ ณ กรมพัฒนาที่ดิน (ชั้น 8 เวลา 08.30 - 16.30 น.)

สถานที่ กรมพัฒนาที่ดิน ห้องประชุมชั้น 8

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2563

เวลา 9.00 – 16.00 น.

กล่าวเปิดงาน

1. หลักการและเหตุผล

กรมพัฒนาที่ดินได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ 1 ที่สำคัญ คือ การสร้างทักษะและมีการกำหนดผลผลิตว่ามีการจัดทำแผนและพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับกลุ่มผู้อำนวยการกองและกลุ่มผู้ปฏิบัติการ จึงได้มีการจัดทำแผนพัฒนาทักษะ ในการนี้ จึงได้มีการจัดทำอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. Keynote by the chair

- การจัดทำงบประมาณในปัจจุบันจำเป็นต้องพิจารณามิติด้านดิจิทัลเป็นสาระสำคัญ งานใด ๆ ที่ยังมีกระบวนการที่มีความล่าช้า ต่อยอดไม่ได้ ควรที่จะถูกจัดความสำคัญไว้เป็นลำดับรอง ประเด็นสำคัญ คือ หากต้องการพัฒนาระบบราชการให้เป็นระบบ Digital ทั้งหมด งานเอกสารในลักษณะคู่มือควรลดลง นอกจากนี้การดำเนินงานเมื่อมีการใช้งบประมาณต้องมีผลลัพธ์ที่มีความชัดเจน

- กรมพัฒนาที่ดินมีความพร้อมเนื่องจากมีฐานข้อมูลที่ดีอยู่แล้ว แต่การนำข้อมูลไปใช้ยังจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการดึงข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ควบคู่ไปกันนั้น ข้อมูลจำเป็นต้องมีการจัดการและจัดทำให้อยู่ในรูปแบบข้อมูลเปิด (Open data) และอยู่ในรูปแบบ Digitized data ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินกำลังมุ่งไปสู่แนวทางดังกล่าว

- เป้าหมายของกรมพัฒนาที่ดิน คือ ภายใน 1 – 2 ปีข้างหน้าต้องการเปลี่ยนการดำเนินงานของกรมพัฒนาที่ดินโดยการยกเลิกงาน Manual และหากเจ้าหน้าที่คนใดทำไม่ได้อาจต้องมีการ Rotate งานให้เหมาะสม เพราะ



หากหน่วยงานใดไม่สามารถที่จะปรับตัวหรือยังคงก้าวอยู่ที่เดิมก็จะไม่สามารถตามทันจังหวะของการเปลี่ยนแปลงและจะถูกหน่วยงานอื่นแซงไป ตัวอย่างกระบวนการที่อาจต้องมีการปรับเปลี่ยน อาทิ กระบวนการตรวจสอบภายใน ซึ่งควรมีการวางแผนและแนวทางเพื่อให้สามารถตรวจสอบผ่านระบบดิจิทัลได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ในภาพของนโยบาย

วาระที่ 1 : ข้อคิดเห็นต่อบทที่ 1 – 2 (ข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัล)

1.1 ประเด็นนำเสนอ

1.1.1 วัตถุประสงค์

- ทำอย่างไรให้บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินมีศักยภาพด้านดิจิทัล ซึ่งเป็นข้อท้าทายของภาครัฐ ประเด็นที่เป็น Fundamental Principles ได้แก่

1) Digital Leadership คือ ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และเอาจริงเอาจัง อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงต้องเกิดขึ้นทั้งองค์ภาพพ ทั้งผู้ที่เป็นเบอร์ 1 และหัวหน้าในลำดับรองซึ่งต้องมีการตัดสินใจในขั้นต่อ ๆ ไป

2) LLD first กล่าวคือ ต้องเชื่อว่าระบบดิจิทัลจะปรับเปลี่ยนกรมพัฒนาที่ดินได้ (Believe in digital transformation)

3) DO NOT compromise คือ เป้าหมายไม่ควรเป็นเรื่องที่ “หยวนๆ” ได้ แต่วิธีการดำเนินการอาจมีการปรับเปลี่ยนได้ โดยเฉพาะในงานด้านดิจิทัล ซึ่งหลายคนอาจจำเป็นต้องมีการปรับตัว

4) Disrupt เนื่องจากหลายหน่วยงานภาครัฐอาจเผชิญข้อท้าทายในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน และกระบวนการดังกล่าวจะเปลี่ยนแปลงกระบวนการของหน่วยงานในขั้นตอนต่าง ๆ

5) Driving forward คือ ไม่ได้พิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต แต่จะมองไปในอนาคตว่าจะดำเนินการอะไรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อไม่ให้ยึดติดกับปัญหาหรือจุดเจ็บปวด (Pain point) เดิม ๆ



- เป้าหมายวันนี้เป็น Outcome ที่จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจว่าหน่วยงานจะมุ่งไปในทิศทางใด โดยเป็นการพัฒนาให้บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินมีทักษะด้านดิจิทัล โดยอาศัยแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลให้ได้

1.1.2 หลักการใหญ่ในการจัดทำแผน

- จุดเจ็บปวดในการจัดทำแผน คือ คนใช้งานแผนอาจไม่ได้เป็นผู้จัดทำและผู้จัดทำก็ไม่ได้นำแผนมาใช้ ดังนั้น ในการจัดทำแผนนี้จึงเริ่มจากการมุ่งเน้นความเข้าใจองค์กรหรือหน่วยงานอย่างชัดเจน โดยแนวคิด 4Ds :

1) Discovery : การทำความเข้าใจตนเอง เข้าใจลูกค้า และทรัพยากรของหน่วยงานด้านดิจิทัล ว่าเราอยู่ในระดับใด

2) Define : กำหนดว่าเราต้องทำอะไรและเก็บข้อมูลที่จำเป็นประกอบกับความเห็นจากผู้ให้ข้อมูลและสิ่งที่ผู้จัดทำค้นเจอเพื่อระบุ Gaps โดยเน้นย้ำความสำคัญของการพัฒนา “คน” ทำงาน ซึ่งต้องมีการปรับ Mindset และการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้ตอบเป้าหมายในระยะยาว

3) Decide : ต้องมีการตัดสินใจว่าจะมีการดำเนินการอะไรและอย่างไร เพื่อจะนำไปสู่เป้าหมาย

4) Develop : พัฒนาการดำเนินการต่อไป

- การพัฒนาคนเป็นหัวใจสำคัญ แต่เจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดินมีความพร้อมมากเพียงใด โดยวิธีคิด (Mindset) เป็นประเด็นที่สำคัญและต้องพร้อมที่จะออกจากพื้นที่ปลอดภัย เมื่อมีวิธีคิดที่เปลี่ยนจะก่อให้เกิดทักษะ และจะนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินการใหม่ ๆ โดยความคาดหวังขององค์กรจะไปจับคู่กับเป้าหมายและงานบริการ

1.1.3 การเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัล

- การเริ่มจากการทำทุกอย่างด้วยมือไปสู่การใช้คอมพิวเตอร์ และไปสู่ยุค Smart Office ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะทำให้ชีวิตมีความสะดวกขึ้น เมื่อผ่านยุคดังกล่าวจะเป็นยุคของ Electronic Government แต่ยุคดังกล่าวยัง



ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และในยุคที่ 4 จะเป็นยุคของ Digital Government ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผู้รับบริการ อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานภาครัฐไม่เกิดการ Transform ประเทศไทยก็จะไม่สามารถ Transform ได้

- การดำเนินการทำ Digital Transformation ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบัน และต้องมี Focus ในเรื่องเด่น ๆ ของตัวเองเพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ และข้อมูลของหน่วยงานมีความปลอดภัย

1.2 ประเด็นแลกเปลี่ยน

1.2.1 บริการของกรม

- เราจะได้รู้อย่างไรว่าหน่วยงานเราในด้านทักษะดิจิทัลอยู่ในระดับไหน ในความเห็นของผู้เข้าร่วมคิดว่า เทียบจากลักษณะงานบริการ เช่น การให้บริการข้อมูล การให้บริการแหล่งน้ำ การบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อพัฒนาข้อมูล On-farm เช่น ข้อมูลกรมชลประทาน (ที่ดินในเขตชลประทาน) สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (ราคาสินค้า) และผู้รับบริการว่าเป็นการดำเนินการในระบบออนไลน์หรือไม่ (E-service หรือวิธีการให้บริการ)

- อย่างไรก็ตามตั้งข้อสังเกตว่า แม้ว่า e-service จะมีแล้ว แต่อย่างต้องการใช้เอกสารสำเนาเอกสารและไม่สามารถที่จะขออนุมัติอนุญาตออนไลน์ได้ โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค นอกจากนี้ในเชิงผู้รับบริการของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งมักเป็นเกษตรกรมีอายุมากทำให้มีช่องว่างในเชิงทักษะในการใช้เทคโนโลยี และไม่ได้มีอะไรที่จะมาบังคับเขาว่าต้องใช้เทคโนโลยี ซึ่งทำให้เกิดความยากในการออกแบบงานบริการในระบบดิจิทัล ขณะที่เกษตรกรรุ่นใหม่ก็ยังเผชิญกับ Gap อยู่

1.2.2 ความคาดหวังของกรมพัฒนาที่ดินที่ต้องการจะเป็น

- จากการสอบถามในการทำการอบรมผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังของกรมพัฒนาที่ดิน ดังนี้

1) เกษตรกรใช้บริการผ่านระบบที่กรมทำ : อยากให้เกษตรกรเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ที่กรมพัฒนาที่ดินทำ (Open Government : Results)



2) กรมพัฒนาที่ดินเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเกษตร (Eco-system) ที่จะไปเชื่อมกับคนอื่น ๆ : เพราะมองว่าข้อมูลที่ทำเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาเกษตรในภาพรวม และให้องค์กรอื่น ๆ สามารถร่วมกันบูรณาการในภาพใหญ่ ๆ ในการใช้ข้อมูลร่วมกันเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยทำงานร่วมกันทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน (Integration to enhance agricultural econ-system : 2nd priority)

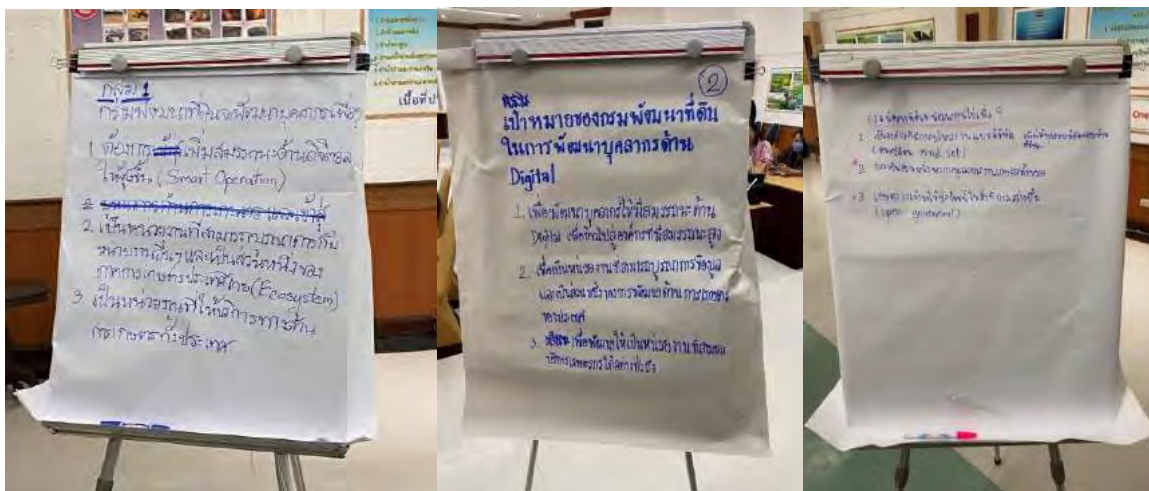
3) องค์กรเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงด้วยระบบดิจิทัล : เป็นการพัฒนาในระยะสั้นเพราะเป็นรากฐานให้การพัฒนาใน 1) และ 2) (High Performance digital organization : First Priority)

- เป้าหมายนี้เป็น Objectives สำคัญในการดำเนินการตามแผนและในตอนหลังจะมีการกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญ (Results) ซึ่งการพัฒนาองค์กรที่จะเกิดขึ้นต่อไปต้องมุ่งไปในวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ส่วนนี้

1.2.3 ความหมายของ Digital Literacy ในความเห็นของผู้เข้าร่วม

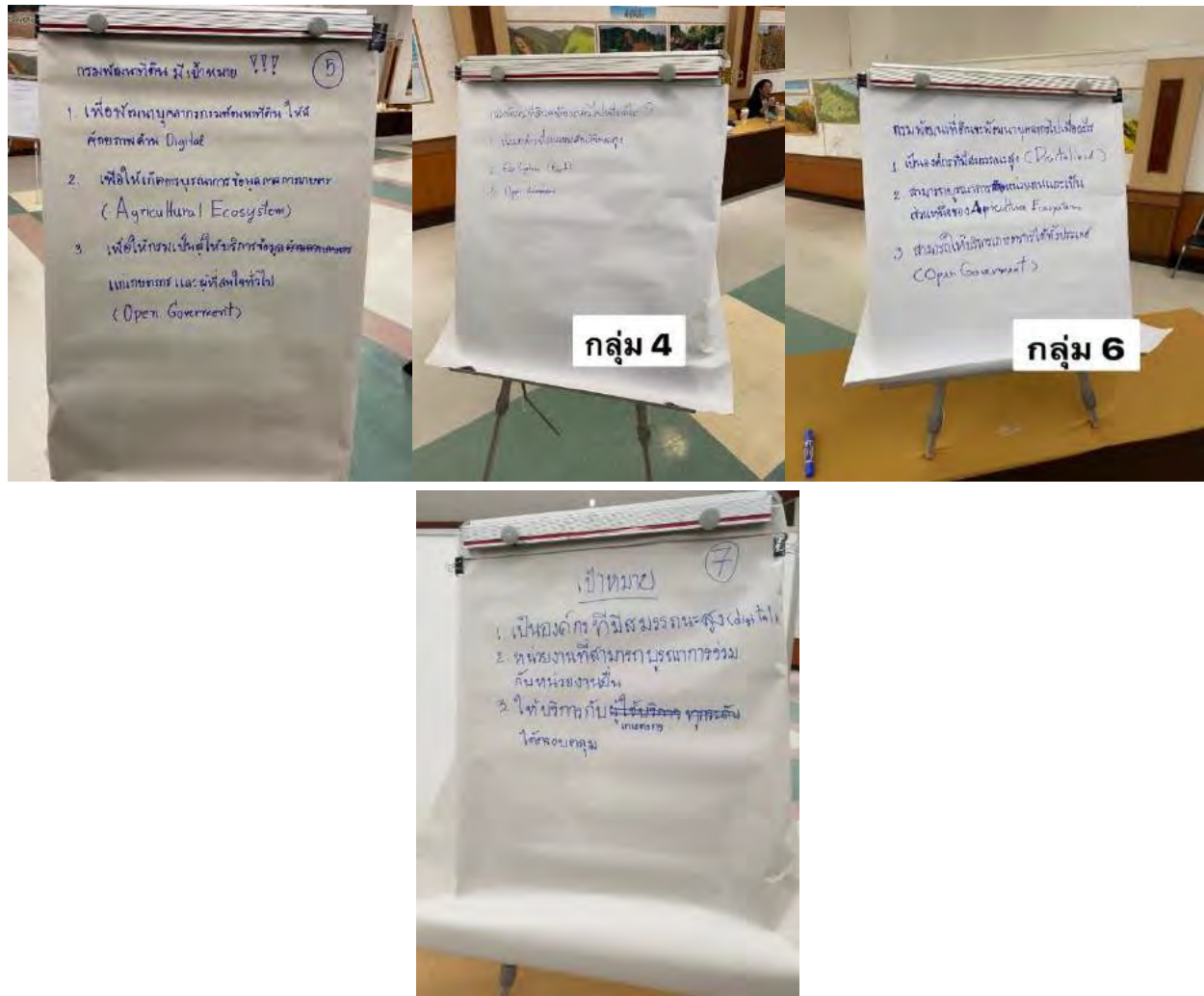
- การเขียนกฎระเบียบให้สอดคล้องกับการดำเนินการของเรา โดยในกรมพัฒนาที่ดินประเด็นอะไรที่ต้องรู้ได้แก่ การลา

- วิทยากรอธิบายว่า Digital literacy มีแบบ General คือ เรื่องทั่วไป กับ Specific คือ การนำดิจิทัลมาใช้ในงานของเรา ซึ่งหน่วยงานภาครัฐเข้าใจ Digital Literacy ในลักษณะ In general โดย Reflection ของผู้เข้าร่วมได้แก่





แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน



ภาพที่ 9.1 การระดมความคิดในด้านเป้าหมายของกรมพัฒนาที่ดินด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล

1.2.4 ข้อคิดเห็นของบทที่ 1 และ 2 (หลักการและเหตุผล)

- เราเน้นเรื่องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เน้นการคิดอย่างไรและทำอย่างไร ในฐานะ Digital Workforce โดยเราเน้นด้านการพัฒนาบุคลากร

- มีคำถามถึงเวลาที่เหมาะสมที่สุดที่ควรกำหนดการนำแผนไปใช้ ตั้งข้อสังเกตว่า ระยะเวลาที่เหมาะสมที่สุดนั้นไม่ได้มีระยะเวลาที่เหมาะสมที่สุด แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพของหน่วยงาน และการนำแผนไปใช้โดยแผนจะเป็นเหมือนเข็มทิศที่จะบอกทิศทางการดำเนินการต่อไป



1.2.5 ข้อคิดเห็นต่อ บทที่ 1 และ 2

1) หลักการและเหตุผลของการจัดทำแผนขึ้นนี้

- ตั้งข้อสังเกต คือ ประเด็นที่หายไป คือ เป็นกรมที่เกษตรกรอยากเข้ามาใช้บริการอย่างทั่วถึง โดยควรจะมีการลงไปทำความเข้าใจที่หน่วยธุรกิจของกรม

2) วัตถุประสงค์ :

- ผู้เข้าร่วมตั้งข้อเสนว่าควรเพิ่มเพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน (solved)
- ควรเน้นว่าระบบของภูมิภาคสามารถจัดเก็บข้อมูลและการเชื่อมโยงข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนอยู่แล้ว

3) การแบ่งส่วนราชการ

- ในส่วนของการดูแลหมอดินนั้นกองวิจัยเพื่อการพัฒนาที่ดิน (ดูแลหมอดิน) (Solved)

4) อัตรากำลังของกรม

- ประเด็นเรื่องบุคลากร (อัตรากำลัง) ควรรวมพนักงานราชการด้วย ซึ่งมีสัดส่วนเยอะและควรรวมไปด้วย และทำงานหลัก
- ในการพัฒนาพนักงานราชการ ควรจะมีการใส่อัตราของพนักงานราชการด้วยหรือไม่ ในฐานะงบประมาณที่กรมพัฒนาที่ดินต้องลงทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพ ซึ่งในบางโครงการและหลักสูตรก็มีการส่งพนักงานราชการไปเรียนเหมือนกัน โดยประเด็นนี้ต้องมีการขอข้อมูลเพิ่ม โดยพิจารณา Return of Investment (ROI) อย่างไรก็ตามประเด็นดังกล่าวนี้ตั้งข้อสังเกตว่าในช่วงการของงบประมาณนั้น พนักงานราชการจะไม่ได้ถูกรวมด้วย แต่การอบรมเป็นการดำเนินการภายใน



- Investment ในเชิงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น ตัว Hardware ต้องมีและระบบที่ดีที่ช่วยให้สามารถดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในส่วนนี้มีการกำหนดให้ในยุทธศาสตร์ที่ 2 อยู่แล้วในส่วนของการพัฒนาบริบทขององค์กร (Enterprise Context)

วาระที่ 2 : ข้อคิดเห็นต่อบทที่ 3 – 4 นำเสนอแนวทางการจัดทำแผน

2.1 ประเด็นนำเสนอ

2.1.1 การพัฒนาบุคลากรประเด็นสำคัญ คือ ต้องเข้าใจความต้องการและบริบทขององค์กรก่อนที่จะกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรได้

2.2.2 ประเด็นสำคัญ คือ จะทำอย่างไรให้องค์กรเป็น Open Government เพื่อให้ส่งผลต่องานบริการ

2.2 ประเด็นหารือ

2.2.1 การวัดทักษะดิจิทัลของ ก.พ. จะเป็นระดับ Pre-early ประมาณ 800 คน แต่วิทยากรได้ชี้ให้เห็นว่าการวัดการพัฒนาทักษะของ ก.พ. เป็นการวัดการพัฒนาทักษะทั่วไปซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของกรมพัฒนาที่ดินก็ได้ ดังนั้น กรมพัฒนาที่ดิน ควรมีการออกแบบเครื่องมือและมาตรฐานในการวัดของตัวเองขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของกรมพัฒนาที่ดินมากที่สุด

2.2.2 การระบุจุดอ่อนและโอกาส (Strength & Opportunity) ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยจุดแข็ง คือ งานบริการ ข้อมูล และองค์ความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินที่เด่นเป็นที่ประจักษ์ เมื่อกล่าวถึงงานบริการนี้หน่วยงานอื่น ๆ มีการใช้งานอย่างแพร่หลาย ขณะที่โอกาส หมายถึง งานบริการที่อาจไม่ได้มีจุดเด่นเป็นที่ประจักษ์ แต่เป็นงานที่มีคุณภาพดี หรือเป็นงานบริการที่มีเพียงกรมพัฒนาที่ดินเท่านั้นที่ให้บริการดังกล่าว โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) จุดแข็งของกรมพัฒนาที่ดิน



- ข้อมูลชุดดิน มีหน่วยงานที่ทำหน่วยงานเดียวและมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่เข้ามาร่วมใช้ทั้งภาครัฐ

และเอกชน

- ข้อมูลเขตป่าไม้ (ตามมติ ครม.) ที่แต่ละหน่วยงานต้องมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูล และจำเป็นต้องมีการพิจารณาสัดส่วนของแผนที่ระหว่างหน่วยงาน

2) โอกาสของกรมพัฒนาที่ดิน

- หมอดินที่มีอาสา โดยเป็นหน่วยงานภาคประชาชนที่มีจำนวนมากรองมาจาก อสม. แต่แนวทางในการส่งเสริมและจับคู่องค์ความรู้ของหมอดินที่มีความแตกต่างในแต่ละพื้นที่กับเกษตรกรยังเป็นประเด็นที่ต้องพัฒนา

- องค์ความรู้ในการปรับปรุงดิน และปัจจัยการผลิต วัสดุอุปกรณ์ และเป็นแหล่งรวบรวมพันธุ์แฝก และสารเร่งการปรับปรุงดิน

- บริการภาพถ่ายดาวเทียม มีบริการที่ดีแต่ยังไม่ได้เป็นบริการที่เป็นเลิศเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น เช่น GISTDA

- บริการชูดบ่อน้ำ (Opportunity)

วาระที่ 3 : ข้อคิดเห็นต่อบทที่ 5 นำเสนอแนวทางการจัดทำแผน

3.1 ประเด็นนำเสนอ

3.1.1 เป็นการวิเคราะห์สถานะของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์

3.1.2 ยุทธวิธีในการพัฒนาแบ่งออกเป็น 5 ด้าน โดยวิทยากรได้แนะนำระบบ OKR เพื่อตอบโจทย์และตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร ซึ่งมีความยืดหยุ่นมากกว่าระบบ KPI



3.2 ประเด็นหารือ

3.2.1 ในแต่ละยุทธศาสตร์มีประเด็นข้อคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
- 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เขียนเรื่อง Mindsets กับ Ecosystem ให้ชัดเจนขึ้น เพราะจะสามารถไปตอบยุทธอื่น ๆ ได้ ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ (มีประเด็นเรื่อง Vision)
- 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
- 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม
- 5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ไม่มีประเด็นเพิ่มเติม

วาระที่ 4 : ข้อคิดเห็นต่อบทที่ 6 – 8 นำเสนอหลักสูตรที่จำเป็น และโครงการที่สำคัญ

4.1 ประเด็นนำเสนอ

4.1.1 การติดตามและประเมินผล โดยวิทยากรได้แนะนำแนวทางการประเมินในรูปแบบใหม่ เพื่อให้ตอบสนองการประเมินในลักษณะ Agile

4.2 ประเด็นหารือ

4.2.1 ผู้เข้าร่วมการอบรมจะได้มีการออกแบบโครงการ โดยติดตามจากฟิโนม ฟิโรจน์ ฟ็อดฟ น็องออย ฟิเมทิน ฟีกัง และฟี่จำ ซึ่งแต่ละกลุ่มต้องออกแบบโครงการที่มีและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของคน อยู่ในยุทธศาสตร์ไหน อะไรเป็นจุดแข็งและอะไรเป็นจุดอ่อน (แผนการ Implementation) ซึ่งในส่วนนี้อาจนำจุดแข็งและโอกาสตามหัวข้อที่ 2.2.2 มาใช้ในการวิเคราะห์ได้



มติจากการประชุมและการดำเนินการต่อไป

1. ให้ดำเนินการปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้เข้าร่วมต้องออกแบบโครงการตามหัวข้อ 4.2.1 โดยต้องมีการกำหนดวันที่จะต้องมีการส่งมอบงานให้คณะที่ปรึกษา
2. คณะผู้จัดทำจะได้ดำเนินการ ดังนี้
 - 2.1 ปรับปรุงข้อมูลบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินให้มีความชัดเจนและเป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น
 - 2.2 ปรับแก้บทที่ 1 ให้ถูกต้องขึ้น
 - 2.3 เพิ่มเติมข้อมูลด้านจุดแข็งและโอกาสซึ่งได้มีการระบุโดยเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดิน

2. สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการ ณ กรมพัฒนาที่ดิน ครั้งที่ 2

สถานที่ กรมพัฒนาที่ดิน ห้องประชุมชั้น 8

วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2563

เวลา 13.00 – 16.00 น.

ภาพรวมการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ของกรมพัฒนาที่ดินสามารถพัฒนาทักษะดิจิทัล เพื่อตอบโจทย์คำถามสำคัญว่า “บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน จะต้องทำอะไร ? (How) เพื่อที่จะสามารถใช้ทักษะที่มีอยู่ มาประยุกต์ใช้กับลักษณะการทำงานและภารกิจของกรมพัฒนาที่ดินในปัจจุบันที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้มากที่สุด” โดยการประยุกต์ใช้ทักษะในครั้งนี้มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น และใช้งบประมาณในการดำเนินกิจกรรมภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรที่ลดน้อยลง การนำเสนอเป็นไปตามกำหนดการ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมเป็นผู้บริหารส่วนงาน ผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติของกรมพัฒนาที่ดินจากส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคจำนวน 180 ท่าน



ภาพที่ 9.2 บรรยากาศในการดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการ

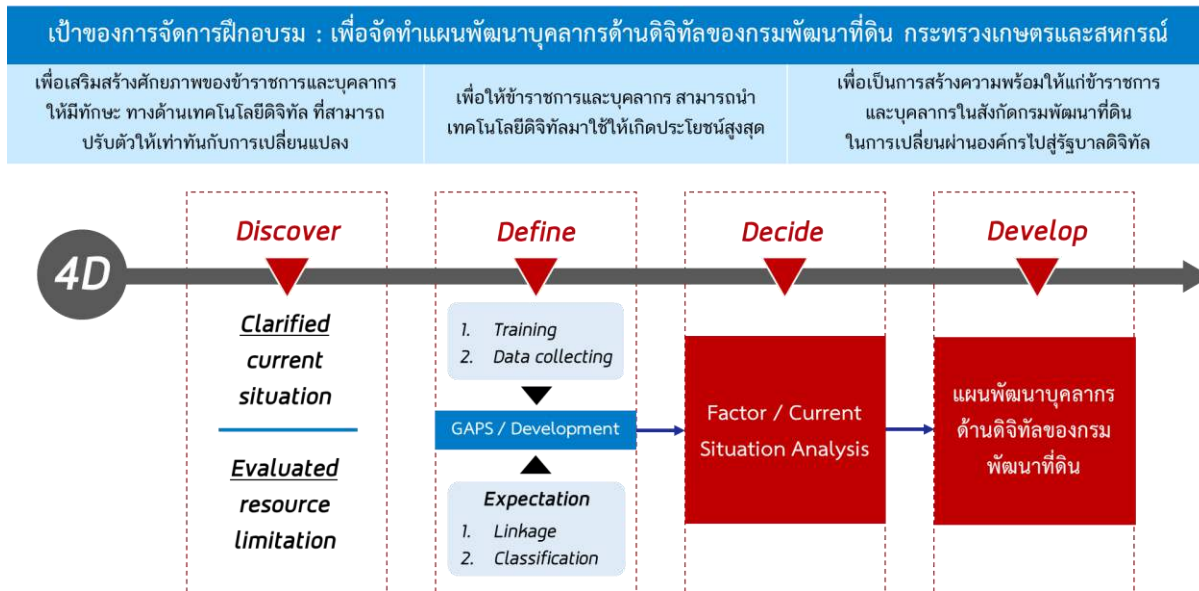
การดำเนินกิจกรรมแบ่งออกเป็น 2 ช่วงตามกรอบเวลาการฝึกอบรม ได้แก่

ช่วงที่ 1 การนำเสนอการทบทวนการประชุมในครั้งที่ 1 (การประชุมเชิงปฏิบัติการเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2563) และการนำเสนอโครงร่าง แผนพัฒนาทักษะดิจิทัลกรมพัฒนาที่ดิน ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2

วิทยากรได้ชี้แจงองค์ประกอบของ ร่างแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลที่ทีมดำเนินงานได้จัดทำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรม เข้าใจลำดับของการนำเสนอ โดยเริ่มจากหลักคิดในการจัดทำที่ใช้การพัฒนารอบแนวคิดเชิงระบบออกมาเป็นแบบจำลอง “4D” ที่มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาแผนพัฒนาทักษะของกรมพัฒนาที่ดินโดยเฉพาะ



กรอบการดำเนินงาน “ขั้นตอนทั้ง 4 (4D)” ในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ



ภาพที่ 9.3 กรอบแนวคิดในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลในครั้งนี้ มิใช่เพียงตอบคำถามของวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลเพียงเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญของการพัฒนา คือ บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินสามารถทำความเข้าใจและสามารถตอบคำถามสำคัญ 6 ประการ อันประกอบไปด้วย

1. Strategy cascading: แผนที่ทำขึ้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหญ่องค์กร (กรมพัฒนาที่ดิน) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และนโยบายรัฐบาล หรือไม่ อย่างไร
2. How to improve digital skill: แผนฯ ที่จัดทำ ทำอะไรบ้าง เอาหลักการคิดมาจากไหน ทันสมัยและตรงกับบริบทองค์กร (กรมพัฒนาที่ดิน) หรือไม่ อย่างไร ในเรื่องการพัฒนาบุคลากร
3. What should you do: ในแผนฯ นี้มีสิ่งใดบ้างที่จะนำมาใช้พัฒนาให้กับคน (บุคลากร ของกรมพัฒนาที่ดิน) บ้าง ที่บรรจุไว้ในแผน ฯ ที่จัดทำ



5. What are the selected projects: สิ่งที่น่าสนใจพัฒนาบุคลากร ที่เขียนไว้ในแผน มีชื่อโครงการ กำหนดเวลาในการดำเนินการ และ ต้องใช้งบประมาณเท่าไร ในแต่ละปี รวมถึงในแต่ละโครงการที่นำมาใช้ในการพัฒนา บุคลากรตามแผนที่วางไว้

6. What will you get from this plan? เป้าหมายของการจัดทำแผนนี้ เมื่อดำเนินการตามแผนการพัฒนาไป แล้ว องค์กร (กรมพัฒนาที่ดิน) ได้อะไร หรือนำไปสู่อะไร

ช่วงที่ 2 การวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมในครั้งที่ 1 โดยนำเสนอในรูปแบบ แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Canvas) โดยได้พัฒนาแผนงาน โครงการ และหลักสูตรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กรมพัฒนาที่ดินสามารถนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติ (Implementation) ในลำดับถัดไป

Key Partners  - กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ - ส่วนราชการประจำจังหวัด - สมาคมเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ - สหกรณ์การเกษตร - เครือข่ายเกษตรกรในพื้นที่ - สถาบันการเกษตรภาครัฐ และเอกชน	Key Activities  - การปรับปรุงสินค้า - การผลิตสินค้าให้ทันต่อความต้องการ - การจัดจำหน่ายสินค้าตามพื้นที่ - ผลักดันให้เกษตรกรมีระบบงาน และประสิทธิภาพการทำงาน - ให้บริการแก่เกษตรกรด้านการผลิตสินค้า	Value proposition  - เป็นผู้ช่วยชาวสวนด้านการผลิตสินค้า - บริการที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ (Inclusiveness)	Customer Relationship  - ช่วยเหลือเกษตรกรให้ได้รับการช่วยเหลือ - ช่วยเหลือเกษตรกรและลูกค้าที่ผู้รับบริการได้รับ - ประสิทธิภาพการให้บริการที่นำไปสู่ความพึงพอใจ	Customer Segment  - เกษตรกร - ส่วนราชการ - ภาคเอกชน - นักวิชาการ - ประชาชนทั่วไป
- เกษตรกร - พ่อค้าคนกลาง - ผู้ถือสิทธิ์ในพื้นที่ - ผู้ค้ารายย่อย - ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ - ระบบขนส่ง และเดินทาง	Key Resources  - ระบบงานพัฒนา - ความรู้ ความรู้ - ทุนการเงินและทรัพย์สิน - วัฒนธรรมองค์กร - บุคลากร - โครงสร้างพื้นฐาน - เทคโนโลยี - ข้อมูล และสารสนเทศ		Channel  - Digital Platform - เครือข่ายเกษตรกร (ชุมชน) - ศูนย์บริการ และพื้นที่ ในระดับจังหวัด - เครือข่ายการค้าขายในพื้นที่	
Strength - Service Mind - เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และมีความสามารถ - มีการทำงานที่รวดเร็วและทันต่อความต้องการ - มีทีมงานที่มีความรู้และมีความสามารถ - มีการทำงานที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบ - มีการทำงานที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบ	- มีชุดให้บริการที่ทำงานและครอบคลุม - มีข้อมูลทั้งภาคกลาง จนถึงระดับจังหวัด - โครงสร้างพื้นฐานด้าน IT ของเทศบาลยังไม่มีประสิทธิภาพ - มีเทคโนโลยีของเทศบาลงานบริการไม่เพียงพอ	- เทคโนโลยี - องค์ความรู้ในการปรับปรุงสินค้า และประสิทธิภาพ - บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ - บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ - บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ	Challenge	
Cost Structure ระบบงานพัฒนา	Revenue Stream  การให้บริการแก่เกษตรกร			

ภาพที่ 9.4 แบบจำลองธุรกิจ (Business Canvas) ภายใต้แผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของกรมพัฒนาที่ดิน



ในการนำเสนอภาพรวมของการดำเนินงานและการบริการของกรมพัฒนาที่ดินซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนการปรับปรุงบริการโดยใช้ต้นทุนและทรัพยากรที่องค์กรมี เครื่องมือในการทำความเข้าใจภาพรวมดังกล่าว คือ Business Model Canvas โดย Canvas จะประกอบด้วย 11 หัวข้อที่มุ่งจะอธิบาย 4 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) กระบวนการหรือวิธีการในการดำเนินการ (How) 2) ช่องทางการและกลุ่มผู้รับบริการ (Who) 3) คุณค่าที่องค์กรมุ่งจะส่งมอบ (What) และ 4) ต้นทุนและรายได้ (Money)

ตัวอย่างบรรยากาศในการอบรมเชิงปฏิบัติการ ณ กรมพัฒนาที่ดิน ห้องประชุมชั้น 8 (13.00 – 16.00)

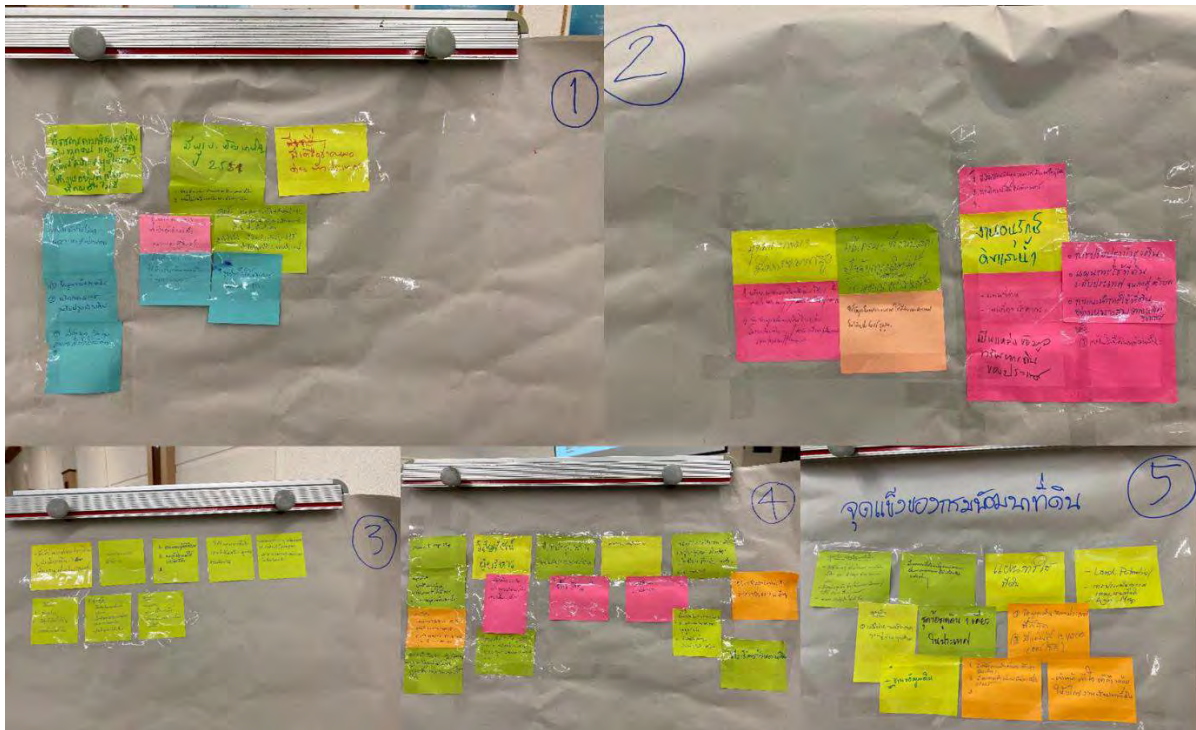
การสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ วิทยากรได้ให้ผู้เข้าร่วมอบรม เสนอจุดแข็งของกรมพัฒนาที่ดิน โดยได้ตั้งหลักการในการประเมินจุดแข็งไว้ 3 ประการ คือ

1. จุดแข็งต้องเป็นจุดแข็งที่มองจากบุคลากรภายนอก
2. จุดแข็งต้องให้ประโยชน์แก่ลูกค้าของกรมพัฒนาที่ดินทั่วประเทศ
3. จุดแข็งต้องมีที่กรมพัฒนาที่ดินเท่านั้น

ผู้เข้าร่วมอบรมได้นำเสนอแนวคิด โดยแบ่งจุดแข็งออกเป็น 5 กลุ่ม เมื่อผู้เข้าร่วมอบรมนำเสนอข้อมูลเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับทีมวิทยากร วิทยากรได้ปรับวิธีคิดให้กับผู้เข้าร่วมอบรมสามารถตีความหมาย และจำกัดการใช้ทรัพยากรในการพัฒนาตามหลักของ IDP (Strength Finder) โดยเลือกที่จะพัฒนาจุดแข็งที่ถูกจุด การดำเนินการลักษณะนี้ จะสามารถตอบโจทย์การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้เข้าร่วมอบรมสามารถทำความเข้าใจพร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ข้างต้นแก่ส่วนงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินการของส่วนงานในอนาคต



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน



ภาพที่ 9.5 ตัวอย่างผลลัพธ์ของกิจกรรมการระดมสมองเพื่อค้นหาจุดแข็งของกรมพัฒนาที่ดิน

ทั้งนี้การประชุมใช้วิธีการดำเนินงานแบบ Participatory methods เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมตลอดการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการอบรมควบคู่กับการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการพัฒนาปรับปรุงแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลในลำดับถัดไป



กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

หน้า ๖๘
เริ่ม ๑๓๑ ตอนที่ ๘๘ ก ราชกิจจานุเบกษา ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๗



กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๘ ๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๓ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๔

ข้อ ๒ ให้กรมพัฒนาที่ดิน มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดิน ในพื้นที่เกษตรกรรม การสำรวจและจำแนกดิน การกำหนดบริเวณการใช้ที่ดิน การควบคุมการใช้ที่ดิน บริเวณที่มีการใช้หรือทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมีหรือวัตถุอันตราย การอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน การผลิตแผนที่และทำสำมะโนที่ดิน การให้บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน ข้อมูลดินและการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการพัฒนาที่ดินและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(๒) ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ และจำแนกดินเพื่อกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดิน การกำหนดบริเวณการใช้ที่ดิน การควบคุมการใช้ที่ดินบริเวณที่มีการใช้หรือทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมีหรือวัตถุอันตราย การกำหนดเขตการอนุรักษ์ดินและน้ำ รวมทั้งติดตามสถานการณ์สภาพการใช้ที่ดิน

(๓) ศึกษา วิจัย และพัฒนาการอนุรักษ์ดินและน้ำ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเกษตร ในไร่นา การปรับปรุงบำรุงดิน การผลิตและใช้เทคโนโลยีชีวภาพทางดิน การปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ และการใช้ประโยชน์ที่ดิน การจัดการที่ดินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและลดต้นทุนการผลิตทางการเกษตร

(๔) ให้บริการวิเคราะห์และตรวจสอบดิน น้ำ พืช ปุ๋ย พร้อมให้คำแนะนำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ดิน



(๕) ศึกษา วิเคราะห์ และผลิตแผนที่ภาพถ่าย จัดทำสำมะโนที่ดิน และพัฒนาระบบแผนที่ฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการใช้ การพัฒนาการผลิต การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเกษตร และอื่น ๆ

(๖) ถ่ายทอดผลการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และให้บริการด้านการพัฒนาที่ดิน รวมทั้งสร้างเครือข่ายหมอดินอาสาและกลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็งเพื่อรองรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ดินและด้านอื่น ๆ

(๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ ๓ ให้แบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานเลขาธิการกรม
- (๒) กองการเจ้าหน้าที่
- (๓) กองคลัง
- (๔) กองเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน
- (๕) กองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน
- (๖) กองแผนงาน
- (๗) กองวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน
- (๘) กองสำรวจดินและวิจัยทรัพยากรดิน
- (๙) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- (๑๐) - (๒๑) สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑ - ๑๒
- (๒๒) สำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่
- (๒๓) สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน
- (๒๔) สำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน

ข้อ ๔ ในกรมพัฒนาที่ดิน ให้มีกลุ่มตรวจสอบภายใน เพื่อทำหน้าที่หลักในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในกรม และสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรม รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่ออธิบดี โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (๑) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของกรม
- (๒) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๕ ในกรมพัฒนาที่ดิน ให้มีกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อทำหน้าที่หลักในการพัฒนาการบริหารของกรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่ออธิบดี โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้



- (๑) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่อธิบดีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม
- (๒) ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในกรม
- (๓) ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และหน่วยงานภายในกรม

(๔) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๖ สำนักงานเลขานุการกรม มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (๑) ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม
- (๒) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของกรม
- (๓) ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่งและอาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม
- (๔) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรมของกรม
- (๕) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาที่ดิน
- (๖) ดำเนินการอื่นใดที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดของกรม
- (๗) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

มออบหมาย

ข้อ ๗ กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (๑) บริหารงานทรัพยากรบุคคลและจัดระบบงานของกรม
- (๒) ดำเนินการเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัยและพัฒนาระบบคุณธรรมของกรม
- (๓) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

มออบหมาย

ข้อ ๘ กองคลัง มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (๑) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การบริหารงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของกรม

(๒) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

มออบหมาย

ข้อ ๙ กองเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (๑) ศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิจัยและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีชีวภาพทางดินเพื่อการปรับปรุงบำรุงดิน เพิ่มความอุดมสมบูรณ์ของดิน ควบคุมศัตรูพืช และรักษาสังแวดล้อม

(๒) วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและใช้ผลิตภัณฑ์จุลินทรีย์ ผลิตภัณฑ์และรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์จุลินทรีย์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการเกษตร



(๓) วิจัยการจัดการวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรโดยใช้เทคโนโลยี จุลินทรีย์ในการจัดการวัสดุเหลือใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการเกษตรเพื่อลดต้นทุนการผลิตและผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม

(๔) ศึกษาความหลากหลายของจุลินทรีย์เพื่อประโยชน์ทางการเกษตร วัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการเกษตรและสิ่งแวดล้อม

(๕) เป็นศูนย์กลางข้อมูลวิชาการ การจัดทำฐานข้อมูลจุลินทรีย์และองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน เพื่อการถ่ายทอดและสร้างเครือข่ายการใช้สารอินทรีย์ลดใช้สารเคมีทางการเกษตร

(๖) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๑๐ กองนโยบายและแผนการใช้ที่ดิน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ และวิจัยข้อมูลด้านกายภาพ ภาวะเศรษฐกิจสังคม สภาพการใช้ที่ดิน นโยบาย และข้อกฎหมาย เพื่อวางแผนและกำหนดเขตการใช้ที่ดิน ตลอดจนการประสานแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

(๒) ศึกษาและวิเคราะห์นโยบายที่ดินของประเทศ นโยบายการใช้ที่ดินของรัฐ นโยบายด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดิน เพื่อสนับสนุนการวางแผนการใช้ที่ดิน และเสนอแนะการกำหนดนโยบายการใช้ที่ดินทางการเกษตร

(๓) วิจัย พัฒนา และวางแผนการจัดการที่ดินในพื้นที่เสี่ยงภัยทางการเกษตร

(๔) ศึกษา สำรวจ จำแนก วิเคราะห์ และจัดทำแผนที่และข้อมูลพื้นที่ชุ่มน้ำเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการพื้นที่ชุ่มน้ำ

(๕) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยการประยุกต์ใช้ข้อมูลระยะไกลและระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน

(๖) ถ่ายทอดเทคโนโลยีและให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเกษตรกร

(๗) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๑๑ กองแผนงาน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานและงบประมาณของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด

(๒) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนงานวิจัย รวมทั้งประสานงาน จัดทำทะเบียนวิจัย และรวบรวมผลงานวิจัยของกรม

(๓) ติดต่อและประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศด้านความช่วยเหลือและความร่วมมือด้านการพัฒนาที่ดิน รวมทั้งจัดการประชุมและเจรจาตามที่ได้รับมอบหมาย



(๔) พัฒนาระบบมาตรฐานงานของกรมและติดตามผลการดำเนินงาน

(๕) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๑๒ กองวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดิน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน วิธีการป้องกันและแก้ไขความเสื่อมโทรมของดิน จัดทำรูปแบบการพัฒนาที่ดินและการจัดการที่ดินในพื้นที่เกษตรกรรม เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

(๒) ติดตามผลกระทบของภาวะโลกร้อนต่อดินและน้ำ ประเมินความเสี่ยงจากความเสื่อมโทรมของทรัพยากรดินและน้ำ พัฒนาการกักเก็บคาร์บอนด้วยระบบการปลูกพืช รวมทั้งวิจัยและพัฒนาการจัดการที่ดินเพื่อรับมือกับภาวะโลกร้อน

(๓) รวบรวม ศึกษา และวิจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาที่ดิน

(๔) สร้างเครือข่ายหมอดินอาสาและกลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็งเพื่อรองรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีการมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ดินและในด้านอื่น ๆ

(๕) จัดทำฐานข้อมูลด้านการอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน การจัดการที่ดินเพื่อบรรเทาภาวะโลกร้อน การพัฒนาที่ดินและภูมิปัญญาท้องถิ่น หมอดินอาสา และเครือข่ายด้วยระบบสารสนเทศ

(๖) ถ่ายทอดเทคโนโลยีและให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและเกษตรกร

(๗) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๑๓ กองสำรวจดินและวิจัยทรัพยากรดิน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ศึกษา สำรวจ จำแนก วิเคราะห์และวิจัยทรัพยากรดิน และจัดทำแผนที่ดินเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาพื้นที่

(๒) ศึกษา วิจัย คุณสมบัติของดิน ความเหมาะสมของดิน วินิจฉัยคุณภาพของที่ดิน และกำลัการผลิตของดิน ติดตามการเปลี่ยนแปลงความอุดมสมบูรณ์และคุณสมบัติของทรัพยากรดินในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากการใช้ที่ดินและพื้นที่ประสบภัยพิบัติ

(๓) กำหนดมาตรฐานการสำรวจจำแนกดิน พัฒนาระบบฐานข้อมูลดิน และประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศทรัพยากรดินเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ดิน

(๔) ศึกษา พัฒนา เทคนิค และวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีและองค์ความรู้ด้านทรัพยากรดิน และให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกษตรกร และประชาชน

(๕) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๑๔ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) จัดทำแผนแม่บทระบบสารสนเทศด้านการพัฒนาที่ดิน



(๒) ศึกษาและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการ จัดวางระบบฐานข้อมูลระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และระบบการสื่อสารข้อมูลของกรม

(๓) เป็นศูนย์กลางข้อมูลภูมิสารสนเทศด้านดินของกระทรวง และเป็นศูนย์ฝึกอบรมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิสารสนเทศการเกษตร

(๔) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๑๕ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑ - ๑๒ มีอำนาจหน้าที่ในพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายต่อไปนี้

(๑) ศึกษา สำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลดินและที่ดิน เพื่อวางแผนการใช้ที่ดินในระดับไร่นา

(๒) ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาที่ดิน ตลอดจนทดสอบผลการวิจัยเพื่อการปรับใช้ในพื้นที่

(๓) รวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานในพื้นที่ ตลอดจนวิเคราะห์ สนับสนุนผลิต และให้บริการข้อมูลสารสนเทศด้านการพัฒนาที่ดินแก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

(๔) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาที่ดินในไร่นา

(๕) ให้บริการวิเคราะห์และตรวจสอบดิน น้ำ พืช ปุ๋ย และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(๖) ผลิตพันธุ์พืชต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการอนุรักษ์ดินและน้ำและการปรับปรุงบำรุงดิน

(๗) ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเกษตรกร

(๘) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๑๖ สำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) สำรวจ วิเคราะห์ และจัดทำแผนที่โครงสร้างที่ดินอย่างละเอียด เพื่อจัดทำสำมะโนที่ดินด้านเกษตรกรรม

(๒) ปรับปรุง ผลิต และให้บริการแผนที่ภาพถ่ายและข้อมูลทางแผนที่ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ

(๓) วิเคราะห์และตรวจสอบที่ดินในเขตป่าไม้ถาวร เขตเขา ภูเขา และพื้นที่ที่มีความลาดชันเกินร้อยละสามสิบห้า รวมทั้งปรับปรุงแผนที่จำแนกที่ดินโดยใช้แผนที่ภาพถ่ายเป็นแผนที่ฐาน

(๔) ศึกษา วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการสำรวจและการทำแผนที่ เพื่อกำหนดมาตรฐานการสำรวจและทำแผนที่

(๕) สำรวจ ตรวจสอบ ดูแลรักษา และซ่อมแซมโครงข่ายหมุดหลักฐานภาคพื้นดินของกรม

(๖) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๑๗ สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ทดสอบ และตรวจสอบดิน น้ำ พืช ปุ๋ย ปรับปรุงดิน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ดิน



(๒) กำหนดมาตรฐานและพัฒนาระบบการวิเคราะห์ดิน

(๓) ถ่ายทอดเทคโนโลยีและให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและเกษตรกร

(๔) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ

มอบหมาย

ข้อ ๑๘ สำนักวิศวกรรมเพื่อการพัฒนาที่ดิน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยวิศวกรรมอนุรักษ์ดินและน้ำ เพื่อพัฒนาและกำหนดรูปแบบการอนุรักษ์ดินและน้ำโดยใช้วิธีทางวิศวกรรม

(๒) กำหนดมาตรฐานการสำรวจ การออกแบบ และการก่อสร้างทางวิศวกรรม

(๓) ศึกษาความเหมาะสมเบื้องต้น เพื่อวางแผนและออกแบบระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ โดยใช้วิธีทางวิศวกรรม

(๔) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาโครงสร้างดิน โดยใช้วิธีทางวิศวกรรม เพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มความอุดมสมบูรณ์ของดินอย่างยั่งยืน

(๕) วางแผน สำรวจ ออกแบบ และควบคุมการก่อสร้างงานแหล่งน้ำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ งานระบบอนุรักษ์ดินและน้ำด้วยมาตรการวิธีกล และงานทางด้านสถาปัตยกรรม

(๖) วางแผน ควบคุม กำกับ ดูแล และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเครื่องจักรกลและยานพาหนะของกรม

(๗) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

ปิติพงศ์ พิ้งบุญ ณ อยู่ธยา

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้กฎกระทรวงฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้นและเหมาะสมกับสภาพของงานที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องออกกฎกระทรวงนี้



บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2557). กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2557. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 131 ตอนที่ 88 ก วันที่ 30 ธันวาคม 2557.
- กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2560). แผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน. สืบค้นจาก <https://www.ddd.go.th/www/files/81755.pdf>
- กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2560). รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. สืบค้นจาก <https://www.ddd.go.th/pmq/2560/Report2560.pdf>
- กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. แผนผังแบ่งส่วนราชการ. สืบค้นจาก https://www.ddd.go.th/www/lek_web/web.jsp?id=17812
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2562). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. สืบค้นจาก https://www.etda.or.th/content_files/2/files/05_Thailand_Digital_Plan.pdf
- กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2563). อัตรากำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน. ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2563.
- คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก วันที่ 13 ตุลาคม 2561, 56.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2553) เทคโนโลยีการศึกษา ทฤษฎีและการวิจัย. กรุงเทพฯ: อินเดียนส์



นายสุรัชพงศ์ สิกขาบัณฑิต, (ม.ป.ป.). นโยบายประเทศไทย 4.0 : โอกาส อุปสรรค และผลประโยชน์ของไทยในภูมิภาค

อาเซียน. สืบค้นจาก

https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/article/article_20180302145352.pdf

บดินทร์. (2551). *การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้*. บ. วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด: กทม.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักราชการรัฐมนตรี. (2562). แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของ

ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. สืบค้นจาก

https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process_dev_digital.pdf

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักราชการรัฐมนตรี. *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.*

(2551). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก วันที่ 25 มกราคม 2551, 1-51.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักราชการรัฐมนตรี. เรื่อง *แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของ*

ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560).

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *คู่มือจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development*

Plan: IDP) สำหรับโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง. 2560, 2.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร

ภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล. สืบค้นจาก

https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process_devskill_digital.pdf

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0. สืบค้นจาก

https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/4._rabbraachkaaraithyainbribthait_hyaelnd-4-0.pdf



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็น “รัฐบาลดิจิทัล”. สืบค้นจาก https://www.ocsc.go.th/digital_skills2

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562).

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 47 ก วันที่ 11 เมษายน 2562, 36-38.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี. คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน.

ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ตอนที่ 24 ก. เมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/RF_Plan02.pdf

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). รายงานสรุปการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปี 2562. สืบค้นจาก http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2020/04/NS_for_web.pdf

สำนักบริหารหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2561). คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล. สืบค้นจาก http://www.l.su.ac.th/wp-content/uploads/2018/03/IDP_Manual.pdf

หนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร 0505/32043. (2560). เรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ลงวันที่ 29 กันยายน 2560.

Darino, L.& Sieberer, M, McKinsey & Company. (2019) Performance Management in Agile Organization. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/performance-management-in-agile-organizations>



- Deloitte University Press. (2015). DIGITAL GOVERNMENT TRANSFORMATION, The Journey to Government's. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-global-findings-digital-government-transformation.pdf>
- Deloitte University Press. (2015). The Journey to Government's Digital Transformation. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/public-sector/ca-dup-1081-journey-to-govt-digital-future-aoda.PDF>
- Deloitte. (2016). KPI's For Business Success. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/au/en/blog/strategy-blog/2019/kpis-for-business-success.html>
- Deloitte. (2019). Corporate Governance A practical on Global Trends & Best Practice. Retrieved from <http://cab-inc.com/wp-content/uploads/2019/06/CAB-2019-CEO-and-Director-Forum-Deloitte-Governance-Workshop-Slides-for-Distribution2.pdf>
- Deloitte. (n.d.). Key performance indicators (KPIs) The highway to a better performing organisation. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/accountancy/solutions/key-performance-indicators.html>
- Digital Learning Thoughts. (2016). DIGITAL PERSONAL DEVELOPMENT PLANNING. Retrieve from <https://digitallearningthoughts.blog/2016/09/23/digital-personal-development-planning/>
- Gartner Inc. (2016). The Journey to Digital Government. Retrieved from <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/when-less-becomes-more-the-journey-to-digital-government/>



Greed is good. (n.d.). หลัก SMART คืออะไร? และการตั้งเป้าหมายที่ดี. สืบค้นจาก

<https://greedisgoods.com/smart-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/>

IGI Global. (n.d.). What is Policies. Retrieved from. <https://www.igi-global.com/dictionary/policies/33738>

Interaction Design Foundation. (n.d). 5 Stages in the Design Thinking Process. Retrieved from

<https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

International Labour Organization (ILO). (2010). Skills Gap Analysis in Aceh: From Reconstruction to Sustainable Growth through Skills Development. Retrieve from

https://www.ilo.org/jakarta/whatwedo/publications/WCMS_143374/lang--en/index.htm

International Labour Organization. (2019). Skills shortages and labour migration in the field of

information and communication technology in India, Indonesia and Thailand. Retrieved from

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---

[sector/documents/publication/wcms_710031.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_710031.pdf)

Jones & Shandiz. (2015). *Service Quality Expectations: Exploring the Importance of SERVQUAL*

Dimension from different Non-profit Constituent Groups. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 27, 48-69.

LinkedIn and the Solutions for Youth Employment (S4YE) Secretariat. (n.d.) SKILLS GAP OR SIGNALING

GAP?. Retrieved from

[https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-](https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/download/Skills_Gap_or_Signalling_Gap.pdf)

[us/download/Skills_Gap_or_Signalling_Gap.pdf](https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/download/Skills_Gap_or_Signalling_Gap.pdf)



- Linkedin. (2017). The Perfect Agile Performance Management Process. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/perfect-agile-performance-management-process-jon-birdsong>
- Lynn Schofield Clark. *Digital Media and Generation Gap. Information, Communication and Society*, 2009, 12(3), 388 –407.
- Mayers and Jones. (1993). *Promoting Active Learning: Strategies for the Collage Classroom*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.
- Mckinsey & Company. (2019). The public Sector Gets Serious about Customer Experience. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/the-public-sector-gets-serious-about-customer-experience>
- Monteiro, R. (2018) Participatory Result-based Monitoring and Evaluation and Agile Methodology: International Development Meets the Corporate World. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/participatory-results-based-monitoring-evaluation-agile-monteiro>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2016). Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas. Retrieved from <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2014). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. Retrieved from [www. oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf](http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf).



Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). Strengthening Digital Government. Retrieved from <https://www.oecd.org/going-digital/strengthening-digital-government.pdf>

Training Industry. (2020). Replacing The Annual Review With Regular Check-Ins: A Manager's Plan Of Action. Retrieved from <https://trainingindustry.com/articles/performance-management/replacing-the-annual-review-with-regular-check-ins-a-managers-plan-of-action/>

Visual Paradigm. (n.d.). What is Sprint program. Retrieved from <https://www.visual-paradigm.com/scrum/what-is-sprint-planning/>

World Bank Group. (2016). DIGITAL GOVERNMENT 2020: PROSPECTS FOR RUSSIA. Retrieved from <http://pubdocs.worldbank.org/en/840921460040867072/Digital-Government-Russia-2020-ENG.pdf>



แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร | กรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดิน

2003/61 ถนนพหลโยธิน
แขวงลาดยาว เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร 10900