



ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๔

สำนักงาน ก.พ.

ถนนติวานนท์ จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๒

เรื่อง แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์  
พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕

เรียน (เรียนกระทรวง กรม จังหวัด คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการประเภทต่าง ๆ และหน่วยงานของรัฐ)

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๖๐๐ ลงวันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์  
พ.ศ. ๒๕๖๑- ๒๕๖๕ และหนังสือที่เกี่ยวข้อง

ด้วยคณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๖๒ มีมติรับทราบมาตรการสร้าง  
และพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ซึ่งเป็นแผนระดับที่ ๓ ตามที่สำนักงาน  
สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาตินำเสนอ โดยขอให้ปรับชื่อแผนให้เป็นไปตามแนวทางการเสนอแผน  
ระดับที่ ๓ ตามมติคณะรัฐมนตรีที่อ้างถึง รวมทั้งให้ทบทวนการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับ  
เป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการพัฒนาบริการประชาชนและการพัฒนา  
ประสิทธิภาพภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ. จึงขอส่งแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์  
เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย มาเพื่อหน่วยงานของท่าน  
ใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐให้เป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดและ  
สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กระทรวง กรม จังหวัด คณะกรรมการ  
บริหารงานบุคคลของข้าราชการประเภทต่าง ๆ และหน่วยงานของรัฐทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(นางเมธินี เทพมณี)

เลขาธิการ ก.พ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

โทร. ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๐๘

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๗๕๒

**แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์  
เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. ๒๕๖๑- ๒๕๖๕ และหนังสือที่เกี่ยวข้อง**

๑. แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์  
พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕
๒. หนังสือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๑๑๒/๒๓๕๔  
ลงวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๒ เรื่อง แจ้งผลการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ (ณ สิ้นเดือนมีนาคม ๒๕๖๒)
๓. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓.๔/๑๗๑ ลงวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ เรื่อง มาตรการสร้างและ  
พัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์
๔. หนังสือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วน ที่ นร ๑๑๑๖/๗๘๕๖  
ลงวันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑ เรื่อง มาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่  
ดิจิทัลไทยแลนด์

๑. แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนา

กำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์

เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕

แผนปฏิบัติการ  
ด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์  
เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์  
พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

## บทสรุปผู้บริหาร

### แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์

#### เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวกระโดดและการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ หลากหลายสาขา เพื่อตอบสนองความต้องการในภาคการผลิต การบริการ และพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่เปลี่ยนแปลง ได้ส่งผลทำให้รูปแบบและกระบวนการประกอบธุรกิจ และการดำเนินชีวิตรวมถึง ความสัมพันธ์ของคนปรับเปลี่ยนไปอย่างพลิกโฉม การพัฒนาดังกล่าวจึงสร้างทั้งโอกาสและความท้าทาย ให้แก่ประเทศและภาครัฐในการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๐) ประเด็นการพัฒนาบริการ ประชาชน และการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ได้กล่าวถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ รวมถึงการบูรณาการฐานข้อมูล ของหน่วยงานของรัฐเข้าด้วยกัน เพื่อการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ยกระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส

ในการนี้ คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ ได้พิจารณาและ ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ตามที่ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้นำเสนอ โดยมีการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และ การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เป็นยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการดำเนินงาน ที่สำคัญ นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ ได้มีมติเห็นชอบในหลักการ ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่ การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้ข้าราชการ บุคลากรภาครัฐ ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ องค์กรกลาง การบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ นำไปปรับใช้ในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ กำลังคนภาครัฐ ด้วย

ดังนั้น เพื่อสนับสนุนทิศทางการพัฒนาประเทศและเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของ คณะรัฐมนตรีดังกล่าวข้างต้น จึงเห็นควรให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคน ภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนากำลังคน เพื่อสร้างระบบงานที่มีคุณสมบัติของดิจิทัลให้แก่องค์กรและภาครัฐ และสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและมีทักษะในการนำดิจิทัลมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าร่วมกัน

แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ ดิจิทัลไทยแลนด์นี้ มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มี “ทักษะ” ในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งให้การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์อันจะช่วย สนับสนุนให้ภาครัฐมีคุณลักษณะที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ การเป็นรัฐบาลเปิดและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) การเป็นรัฐบาลที่มีความทันสมัยและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Smart Government for Citizen) และการมีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ (Digital Government Culture)

แผนปฏิบัติการดังกล่าว มีหลักการสำคัญในการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (Build-Buy-Borrow) เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนขนานใหญ่ ในระดับหน่วยงาน (Radical Change) ด้วยการสร้าง “ผู้นำ” และ “กำลังคนกลุ่มสำคัญ” ให้มีกรอบความคิด ทักษะ และความพร้อม ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐเพื่อไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและดิจิทัลไทยแลนด์และ ด้วยการสร้างและพัฒนาทักษะแบบใหม่ให้แก่กำลังคนภาครัฐในช่วงการเปลี่ยนผ่าน (Transition Period) เพื่อไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและดิจิทัลไทยแลนด์

กลไกสำคัญในการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐตามเจตนารมณ์ของแผนปฏิบัติการ ดังกล่าว ประกอบด้วย ๔ ประเด็นและแนวทาง ๑๔ วิธีการ ดังมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

**ประเด็นและแนวทางที่ ๑ การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัล ไทยแลนด์** ประกอบด้วย ๓ วิธีการ ได้แก่ (๑) การปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ ให้การสนับสนุนผู้บริหารสูงสุดเพื่อนำการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์และนำองค์กรเข้าสู่ ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ (๒) การเตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานของรัฐ ให้มีความสามารถในการนำองค์กรเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์และ (๓) การพัฒนาและเตรียมผู้บริหาร CIO ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

## ประเด็นและแนวทางที่ ๒ การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัล

**ไทยแลนด์ (Change agents)** ประกอบด้วย ๓ วิธีการ ได้แก่ (๑) การสร้างและพัฒนาทีมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยนำกำลังคนคุณภาพของภาคราชการ และผู้มีผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นเครือข่ายการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (๒) การสร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Technologist) ให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และ (๓) การทบทวนบทบาท ภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับการกิจการสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ

## ประเด็นและแนวทางที่ ๓ การสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่

**เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์** ประกอบด้วย ๔ วิธีการ ได้แก่ (๑) การระบุทักษะที่จำเป็นและวางแผนการสร้างพัฒนา และเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงานเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานและการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (๒) การสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในระบบราชการมีกรอบความคิดแบบใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน ริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมปรับตัว สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทำงานอย่างทันสมัยมีธรรมาภิบาล รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ (๓) การสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมเข้าสู่ระบบราชการในทุกระดับตำแหน่ง และ (๔) การกระตุ้นให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

## ประเด็นและแนวทางที่ ๔ การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคน

**ภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน** ประกอบด้วย ๔ วิธีการ ได้แก่ (๑) การปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (๒) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาสและความคุ้นเคยรวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในสถานที่ทำงาน (๓) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น “สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้” ที่มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน อย่างเป็นระบบ และ (๔) การยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนารวมทั้งการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ

อนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องไปตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์  
เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เมื่อวันที่  
๑๘ มิถุนายน ๒๕๖๑ จึงได้มีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติการดังกล่าว และให้นำเสนอคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อ  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อใช้สนับสนุนการพัฒนากำลังคนภาครัฐให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคม  
ดิจิทัลตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ซึ่งคณะกรรมการ  
ส่งเสริมและพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เมื่อวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๑ และคณะกรรมการดิจิทัล  
เพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๑ มีมติเห็นชอบด้วยแล้ว

-----

# แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ เชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

## Forces of Change



## ทิศทางการพัฒนาประเทศ

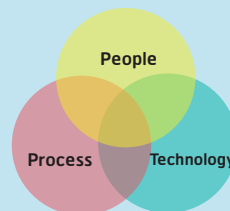


## การสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

### มติคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน วันที่ 18 มิถุนายน 2561
- คณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วันที่ 12 กรกฎาคม 2561

### Digital Transformation



การบูรณาการทิศทางและการเชื่อมโยงการดำเนินงาน “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” และ “การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล” ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า

### วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มี “กรอบความคิด” และ “ทักษะ” ในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์

### คุณลักษณะรัฐบาลดิจิทัลเป้าหมาย



# กลไกการสร้างและพัฒนากำลังคน



Mindset



Strengthen



Skillset



Ecosystem & Digital culture

## ประเด็นและแนวทาง 1 การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ให้เป็นผู้นำเพื่อขับเคลื่อน ดิจิทัลไทยแลนด์

### เป้าประสงค์หลัก

ผู้บริหารสามารถให้ทิศทางและกำหนดนโยบายเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง และถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการปรับตัวทั่วทั้งองค์กร

### วิธีการ

- ▶ การปรับกรอบความคิดสร้างความตระหนักรู้ ให้การสนับสนุนผู้บริหารสูงสุดในการนำองค์กรเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์บนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล
- ▶ เตรียมความพร้อมผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ ให้มีความสามารถในการนำองค์กรเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์และเสริมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ยั่งยืน
- ▶ พัฒนาและเตรียม CIO ที่มีวิสัยทัศน์และศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและสร้างความต่อเนื่องการดำเนินงาน

## ประเด็นและแนวทาง 2 การเสริมสร้างกำลังคน ศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อน สู่ดิจิทัลไทยแลนด์

### เป้าประสงค์หลัก

หน่วยงานภาครัฐมีกำลังคนศักยภาพสูงที่เป็นกลไกไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์โดยมีการปรับปรุงการบริหารจัดการภายในและระบบ HR เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันในลักษณะ Service Oriented สร้างความพร้อมเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ

### วิธีการ

- ▶ การสร้าง พัฒนาศักยภาพบุคลากรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- ▶ การสร้าง พัฒนา คน IT ภาครัฐให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
- ▶ ทบทวนบทบาทภารกิจ ระบบงาน โครงสร้างองค์กร การจัดอัตราจ้างที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานดิจิทัลภาครัฐ

## ประเด็นและแนวทาง 3 การสรรหาและพัฒนา กำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่ เพื่อรองรับการทำงาน ในบริบทดิจิทัลไทยแลนด์

### เป้าประสงค์หลัก

บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ สามารถปรับตัวเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทำงานในบริบทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วิธีการ

- ▶ ระบุทักษะที่จำเป็น วางแผน สร้าง พัฒนา เลื่อนย้ายกำลังคนเพื่อรองรับการปรับบริบทการทำงานและการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์
- ▶ สร้าง พัฒนาคณะในระบบให้มีกรอบความคิดทันสมัย พร้อมปรับตัว และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบใหม่
- ▶ สรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่เข้าสู่ระบบราชการทุกระดับตำแหน่ง
- ▶ กระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านระบบ

## ประเด็นและแนวทาง 4 การสร้างระบบนิเวศ เพื่อการสร้างและพัฒนา กำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์

### เป้าประสงค์หลัก

ภาครัฐมีระบบนิเวศเพื่อการทำงาน การพัฒนาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ช่วยบุคลากรภาครัฐในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

### วิธีการ

- ▶ ปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์
- ▶ สร้าง Digital Environment เพื่อสร้างความคุ้นเคยในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้
- ▶ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็นสถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้
- ▶ ยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนาและประเมินทักษะดิจิทัล/ทักษะแบบใหม่สำหรับบุคลากรภาครัฐ



## แนวทางการดำเนินงาน ของส่วนราชการ

# แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

## ๑. สถานการณ์ปัจจุบัน

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวกระโดดและการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ หลากหลายสาขา (Disruptive Technology) เพื่อตอบสนองความต้องการในภาคการผลิต การบริการ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ได้ส่งผลทำให้การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม รูปแบบและ กระบวนการประกอบธุรกิจ และการดำเนินชีวิตรวมถึงความสัมพันธ์ของคนปรับเปลี่ยนไป อย่างพลิกโฉม การพัฒนาดังกล่าวจึงสร้างทั้งโอกาสและความท้าทายให้แก่ประเทศในการพัฒนา ไปสู่ความมั่นคงมั่งคั่งและยั่งยืน

ในช่วงที่ผ่านมา ประเทศไทยได้มีการพัฒนาและนำไอซีที (Enabling Technology) มาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาประเทศมาโดยตลอด และด้วยอิทธิพลของเทคโนโลยีดังกล่าว ได้ส่งผลทำให้ประเทศไทยมีระดับการพัฒนา ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง ที่สูงขึ้นระดับหนึ่ง ฐานการผลิตและบริการมีความหลากหลายมากขึ้น ฐานการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมใหญ่ มากขึ้น หลายสาขาการผลิตและบริการสามารถแข่งขันและมีส่วนแบ่งในตลาดโลกสูงขึ้น สามารถสร้าง รายได้เงินตราต่างประเทศในระดับสูง มาตรฐานสินค้าและบริการของไทยได้รับการยอมรับ มูลค่า การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการสั่งสมองค์ความรู้และปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีการผลิตอย่างต่อเนื่อง อันดับความสามารถในการแข่งขันโดยรวมมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup> สถาบันการจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD) รายงานว่าในปี พ.ศ. ๒๕๖๑ (ค.ศ. 2018) ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน (World Competitiveness) อยู่ในอันดับที่ ๓๐ จาก ๖๓ ประเทศ หรือได้คะแนนรวม ๗๙.๔๕๐ คะแนน ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในกลุ่มอาเซียนด้วยกัน ประเทศไทยได้รับการจัดอยู่ในอันดับที่ ๓ รองจากประเทศสิงคโปร์ (อันดับ ๓ คะแนน ๙๘.๕๕๓) และประเทศมาเลเซีย (อันดับ ๒๒ คะแนน ๘๕.๑๓๔)

สำหรับ World Economic Forum ได้รายงานขีดความสามารถในการแข่งขันโลก (Global Competitiveness Index) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๑ (ค.ศ. 2017 - 2018) โดยระบุว่า ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับในภาพรวมอยู่ที่อันดับ ๓๒ จาก ๑๓๘ ประเทศ หรือได้คะแนนรวม ๔.๗๒ คะแนน จาก ๗ คะแนน เพิ่มขึ้น ๒ อันดับ จากอันดับที่ ๓๔ ปี พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐ (ค.ศ. 2016 - 2017) ได้คะแนนรวมคงเดิม คือ ๔.๖๔ คะแนน ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในกลุ่มอาเซียนด้วยกัน ประเทศไทยได้รับการจัดอยู่ในอันดับที่ ๓ รองจากประเทศสิงคโปร์ (อันดับ ๓ คะแนน ๕.๗) และ ประเทศมาเลเซีย (อันดับ ๒๓ คะแนน ๕.๑๓)

ปัญหาความยากจนลดลง โอกาสการได้รับการศึกษาการเข้าถึงบริการสาธารณสุข บริการสาธารณะ และโครงสร้างพื้นฐาน การคุ้มครองทางสังคม และทรัพยากรต่าง ๆ มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังคงมีจุดอ่อนในเชิงโครงสร้างหลายด้านที่เป็นปัจจัยฉุดรั้งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทั้งในด้านภาคการเกษตร การผลิต และการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่ม SMEs และวิสาหกิจชุมชน เพื่อก้าวไปอยู่ในกลุ่มประเทศที่แข่งขันได้ด้วยนวัตกรรม<sup>๒</sup> โครงสร้างเศรษฐกิจมีความอ่อนไหวและผันผวนตามปัจจัยภายนอก การใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่ามีน้อย การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างไม่พอเพียง อีกทั้งคนไทยยังมีคุณภาพโดยเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคนดี มีปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม โครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างรวดเร็วส่งผลต่อผลิตภาพของประเทศ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมร่อยหรอเสื่อมโทรมรวดเร็ว<sup>๓</sup> ประกอบกับอิทธิพลของเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดดได้ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยีเนื่องจากความแตกต่างด้านรายได้ ด้านความรู้ ด้านทักษะ หรือด้านการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ความเหลื่อมล้ำของแรงงานที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีขั้นสูงและแรงงานที่ไม่มีทักษะ และความเหลื่อมล้ำของผู้ประกอบการขนาดใหญ่และขนาดเล็กที่มีความสามารถในการลงทุนเพื่อยกระดับศักยภาพทางเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน<sup>๔</sup> ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทบทวนแนวทางการพัฒนาประเทศที่ผ่านมา โดยจะต้องปฏิรูปประเทศเพื่อเสริมจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนในหลายด้าน เพื่อก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทยที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในระยะยาว

โดยที่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การสร้างคุณภาพชีวิตและความอยู่ดีมีสุข รวมทั้งการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมดังกล่าว ยังคงต้องอาศัยประสิทธิภาพ

<sup>๒</sup> แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ได้กล่าวถึงการจัดลำดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยคำนึงถึงลำดับขั้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน และแบ่งประเทศออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มการแข่งขันด้วยปัจจัยพื้นฐาน กลุ่มการแข่งขันด้วยประสิทธิภาพการลงทุนและกลุ่มการแข่งขันด้วยนวัตกรรม ซึ่งประเทศไทยถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่แข่งขันด้วยประสิทธิภาพการลงทุน

<sup>๓</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔”, หน้า ๘ - ๙

<sup>๔</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๙”, สิงหาคม ๒๕๖๐ หน้า ๑๐

ภาครัฐและภาคธุรกิจ ปัจจัยกำลังคนราคาถูกและปัจจัยทุนนำเข้าจากต่างประเทศเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ ภาครัฐของไทยจึงถูกแรงกดดันจากทั้งภายในและภายนอกประเทศให้เร่งปรับกระบวนการทำงาน ปรับสมดุลการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อแก้ไขปัญหาการบูรณาการประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบราชการที่สั่งสมมานาน และยกระดับการบริการภาครัฐให้มีความทันสมัย เปิดกว้าง โปร่งใส รับผิดชอบ ธรรมาภิบาล และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในหมู่ประชาชนและผู้รับบริการ

## ๒. การปรับเปลี่ยนภาครัฐไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

๒.๑ ในช่วงเวลาที่ประเทศไทยต้องปรับตัวและปฏิรูปประเทศเพื่อให้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนและไม่สามารถคาดหมายได้ ทิศทางการพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาวตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐<sup>๕</sup> ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๐) ประเด็นการพัฒนาบริการประชาชน และการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)<sup>๖</sup> ได้กล่าวถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ รวมถึงการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐเข้าด้วยกัน เพื่อการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ยกระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส

<sup>๕</sup> รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๒๕๘ ข. ที่ได้กำหนดผลสัมฤทธิ์อันพึงประสงค์ของการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่สำคัญ ๒ ใน ๕ ประการ ได้แก่ (๑) ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน (๒) ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน

<sup>๖</sup> แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การสร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม การพัฒนาทุนมนุษย์ และปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ โดยส่วนหนึ่งของการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือ

๒.๒ คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๕๙ ได้พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนพัฒนา ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ ๒๐ ปี ภายใต้วิสัยทัศน์ ปฏิรูปประเทศไทยสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์” หรือ ประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ชื่อเดิม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) ได้นำเสนอ โดยในแผนพัฒนาดังกล่าวได้มีการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ ของการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์และเป้าหมายการพัฒนารัฐบาล เศรษฐกิจ และสังคมของ ประเทศ เพื่อไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ไว้ ๔ ระยะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของการพัฒนาที่ชัดเจน ดังนี้

| ระยะการ<br>พัฒนา                                     | ระยะที่ ๑<br>Digital Foundation<br>(๑ ปี ๖ เดือน)                                                                                                                    | ระยะที่ ๒<br>Digital Thailand I:<br>Inclusion<br>(๕ ปี)                                                                                                  | ระยะที่ ๓<br>Digital Thailand II:<br>Full Transformation<br>(๑๐ ปี)                                          | ระยะที่ ๔<br>Global Digital<br>Leadership<br>(๑๐ - ๒๐ ปี)                                                               |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการพัฒนา                                         |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                          |                                                                                                              |                                                                                                                         |
| <b>วิสัยทัศน์ดิจิทัล<br/>ของไทย<br/>ในระยะ ๒๐ ปี</b> | ประเทศไทยลงทุน และ สร้างรากฐานใน การพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมดิจิทัล                                                                                                    | ทุกภาคส่วนของ ประเทศไทยมีส่วนร่วม ในเศรษฐกิจและสังคม ดิจิทัลตามแนวทาง ประชาธิปไตย                                                                        | ประเทศไทยก้าวสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ที่ขับเคลื่อน และใช้ประโยชน์จาก นวัตกรรมดิจิทัลได้ อย่างเต็มศักยภาพ          | ประเทศไทยอยู่ในกลุ่ม ประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลสร้างมูลค่าทาง เศรษฐกิจและคุณค่า ทางสังคมอย่างยั่งยืน |
| <b>รัฐบาล</b>                                        | หน่วยงานรัฐมีการทำงาน ที่เชื่อมโยงข้อมูล ข้ามหน่วยงาน                                                                                                                | การทำงานระหว่าง ภาครัฐจะเชื่อมโยง เหมือนเป็นองค์กรเดียว                                                                                                  | รัฐจัดให้มีบริการ ที่ขับเคลื่อนโดย ความต้องการของ ประชาชน เปิดเผยข้อมูล และให้ประชาชนมีส่วนร่วม              | เป็นผู้นำในภูมิภาค ด้านรัฐบาลดิจิทัล ทั้งทางการบริหาร จัดการรัฐและบริการ ประชาชน                                        |
| <b>เศรษฐกิจ</b>                                      | การทำธุรกรรมผ่านระบบ ดิจิทัล คล่องตัว และติด อาวุธดิจิทัลให้ SMEs วิสาหกิจชุมชน เกษตรกร ให้มาอยู่บนระบบออนไลน์ พร้อมทั้งวางรากฐานให้ เกิดการลงทุนในคลัสเตอร์ ดิจิทัล | ภาคเกษตร การผลิต และบริการ เปลี่ยนมา ทำธุรกิจด้วยดิจิทัลและ ข้อมูล ตลอดจน Digital Technology Startup และคลัสเตอร์ ดิจิทัล เริ่มมีบทบาท ในระบบเศรษฐกิจไทย | ภาคเกษตร การผลิต และบริการแข่งขันได้ ด้วยนวัตกรรมดิจิทัล และเชื่อมโยงไทยสู่ การค้าในระดับภูมิภาค และระดับโลก | กิจกรรมทางเศรษฐกิจ ทุกกิจกรรมเชื่อมต่อ ภายในและระหว่าง ประเทศด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล นำประเทศไทยสู่ ความมั่งคั่ง          |
| <b>สังคม</b>                                         | ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึง อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และบริการพื้นฐานของรัฐ อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม                                                                       | ประชาชนเชื่อมั่นใน การใช้ดิจิทัล และเข้าถึง บริการการศึกษา สุขภาพ ข้อมูล และการเรียนรู้ ตลอดชีวิตผ่านดิจิทัล                                             | ประชาชนใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยี/ข้อมูล ทุกกิจกรรมใน ชีวิตประจำวัน                                            | เป็นประเทศที่ไม่มี ความเหลื่อมล้ำ ด้านดิจิทัล ตลอดจน ชุมชนใช้ดิจิทัลเพื่อ พัฒนาท้องถิ่นตนเอง                            |

ที่มา กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

๒.๓ ในการขับเคลื่อนภาครัฐให้มีการพัฒนาไปสู่ทิศทางตามภูมิทัศน์ในแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ ๒๐ ปี ดังกล่าว ได้มีการกำหนดให้ “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล”<sup>๗</sup> และ “การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล”<sup>๘</sup> เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐบาลในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐและยกระดับคุณภาพการให้บริการและการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน

นอกจากนี้คณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในคราวการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๐ ได้ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) สำหรับเป็นกรอบการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในระยะสั้น โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ หรือ “Digital Transformation” ซึ่งในแผนปฏิบัติการ ระยะ ๕ ปีดังกล่าว ได้ระบุให้การปฏิรูปการบริหารจัดการของภาครัฐ หรือ Government Transformation และการพัฒนากำลังคนและประชาชนสู่ยุคดิจิทัล เป็นประเด็น

<sup>๗</sup> “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” ได้มีการให้คำนิยามไว้ในยุทธศาสตร์ที่ ๔ ของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ว่าหมายความว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของหน่วยงานรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบ สร้างบริการของรัฐที่มีธรรมาภิบาลที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา สามารถหลอมรวมการทำงานภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว มีการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีมาตรฐาน และในท้ายที่สุดภาครัฐจะเปลี่ยนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชนเรียกว่า บริการร่วมกันตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจการปกครอง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

<sup>๘</sup> ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้กล่าวถึงการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลไว้ว่า จะให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๓ ด้าน คือ (๑) พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงาน ที่รวมถึงบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน บุคลากรทุกสาขาอาชีพ และบุคลากรทุกช่วงวัย (๒) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต (๓) พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร

ขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะดำเนินการใน ระยะ ๕ ปี พร้อมทั้งได้กำหนดกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยความร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) วางกลไก ในการวางแผนและพัฒนากำลังคนดิจิทัลของรัฐให้สอดคล้องกับความต้องการตามบริบทการพัฒนา ของประเทศ เพื่อเป็นกำลังสำคัญของรัฐในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับสูง ในหน่วยงานของรัฐ ให้เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในงานตามภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปการยกระดับความรู้และทักษะของบุคลากรภาครัฐ ทั้งในส่วน ของ บุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีความรู้ความสามารถ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการให้บริการของภาครัฐ และ การพัฒนาบุคลากรทั่วไปให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้าง วัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานของภาครัฐ

๒.๔ ในการนี้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศดังกล่าว คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๐ ได้กำหนดให้ “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็น รัฐบาลดิจิทัล” เป็นหนึ่งในจุดเน้นการพัฒนาภาครัฐที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐให้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศเพื่อไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา “ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล” เพื่อให้ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการเตรียมกำลังคนให้มีทักษะที่เหมาะสมที่จะเป็น กลไกขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากร ภาครัฐได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีความพร้อม ที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาล ดิจิทัล และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งคณะรัฐมนตรี ในการประชุม เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ ได้มีมติเห็นชอบในหลักการร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอด้วยแล้ว

### ๓. ความพร้อมของภาครัฐไทยในการปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

ในช่วงที่ผ่านมา ภาครัฐของไทยได้มีความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้มีความทันสมัยและยกระดับการให้บริการประชาชนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและเศรษฐกิจของประเทศ โดยสร้างนวัตกรรมบริการและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ จนเกิดผลในระดับหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากรายงานผลการดำเนินการตามแนวทางการปรับปรุงสภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจในประเทศไทยของธนาคารโลก ปี ค.ศ. ๒๐๑๘ (พ.ศ.๒๕๖๑) ระบุว่าประเทศไทยได้รับการยอมรับให้เป็นประเทศที่น่าสนใจในการประกอบธุรกิจและเป็นประเทศเป้าหมายของนักลงทุน โดยมีดัชนี Ease of Doing Business Index (EODB) อยู่ในอันดับที่ ๒๖ ของโลก (คะแนน ๗๗.๔๔ จากคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน) จากการจัดอันดับทั้งหมด ๑๙๐ ประเทศ เลื่อนขึ้นจากอันดับ ๔๖ (คะแนน ๗๒.๕๓) ในปี ค.ศ.๒๐๑๗ (พ.ศ. ๒๕๖๐) ประกอบกับเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๙ รัฐบาลได้มีการวางรากฐานการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมเชิงโครงสร้าง โดยการปรับบทบาทของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็น “กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม” เพื่อเป็นกลไกหลักในการผลักดันการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และมีการตรา “พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. ๒๕๖๐” อันเป็นการวางรากฐานโครงสร้างเชิงสถาบันในการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะยาว ทั้งในส่วนของการกำหนดให้มีคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การจัดทำนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยดำเนินการ และให้สำนักงานประมาณตั่งงบประมาณให้สอดคล้อง รวมทั้งการจัดตั้งกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเป็นแหล่งทุนสนับสนุนการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมยังคงจำกัดอยู่ในวงแคบ การบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมยังคงมีปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพ การบริการประชาชนหลายเรื่องมีความล่าช้าและยังไม่ได้มาตรฐานสากล ปัญหาคอร์รัปชันขยายตัวในวงกว้าง<sup>๔</sup>

<sup>๔</sup>จากผลการประเมินขององค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) พบว่า ประเทศไทยถูกลดอันดับการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception index: CPI) จากปี พ.ศ. ๒๕๕๘ (ค.ศ.๒๐๑๕) อยู่ในอันดับที่ ๗๖ (คะแนนร้อยละ ๓๘) เป็นอันดับที่ ๑๐๑ (คะแนนร้อยละ ๓๕) ในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ (ค.ศ.๒๐๑๖) จากการจัดอันดับทั้งหมด ๑๖๘ ประเทศทั่วโลก

และเมื่อพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบกับประเทศต่าง ๆ ภาครัฐของไทยได้รับการจัดอันดับประสิทธิภาพภาครัฐ ซึ่งเป็นหนึ่งในสี่ปัจจัยชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (World Competitiveness) จัดทำโดยสถาบันการจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD) มีคะแนนอยู่ในอันดับที่ ๒๐ จาก ๖๑ ประเทศ และได้รับการจัดกลุ่มเป็นประเทศที่มีพัฒนาการด้านดิจิทัลภาครัฐระดับปานกลาง (World Average) จากการจัดอันดับความพร้อมของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในรายงาน UN E-Government Readiness Ranking 2016 (พ.ศ. ๒๕๕๙) โดยได้รับการจัดอันดับที่ ๗๗ จาก ๑๙๓ ประเทศ (คะแนน ๐.๕๕๒๒) และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในกลุ่มอาเซียนด้วยกัน ประเทศไทยมีความพร้อมอยู่ในระดับที่ ๔ รองจากประเทศสิงคโปร์ (อันดับ ๔) ประเทศมาเลเซีย (อันดับ ๖๐) และประเทศฟิลิปปินส์ (อันดับ ๗๑)

เมื่อพิจารณาความพร้อมหน่วยงานของรัฐในการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล ในรายละเอียด มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

๓.๑ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพและกระบวนการบริหารราชการและการให้บริการประชาชน (E-Government) ยังมีข้อจำกัด ดังจะเห็นได้จากรายงานผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๐ จัดทำโดยสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) แสดงว่า หน่วยงานของรัฐระดับกรม ขาดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ<sup>๑๐</sup> โดยในด้านการบริการประชาชน (Public Service) แม้หน่วยงานต่าง ๆ จะมีความตระหนักและตื่นตัวต่อการพัฒนาบริการดิจิทัลของหน่วยงาน<sup>๑๑</sup> แต่ก็ยังไม่สามารถให้บริการในรูปแบบดิจิทัลได้อย่างเต็มรูปแบบ ยังคงมีการใช้แบบฟอร์มกระดาษและการร้องขอสำเนาเอกสารเพื่อประกอบการยืนยันตัวตนอยู่ ในส่วนการบริหารจัดการภายในองค์กร (Back office) แม้ว่าจะมีการนำระบบงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้อำนวยความสะดวก เพิ่มประสิทธิภาพและ

<sup>๑๐</sup> จากผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐไทย ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ จัดทำโดยสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) แสดงว่าหน่วยงานของรัฐระดับกรมเพียงหนึ่งในสี่ (ร้อยละ ๒๒) ของหน่วยงานที่ตอบแบบสำรวจทั้งหมด (๒๗๔ หน่วยงาน) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระดับหน่วยงาน เท่านั้น และแผนดังกล่าวมีความสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติเพียง ๔๐.๘ คะแนน

<sup>๑๑</sup> หน่วยงานระดับกรม ๒๑๘ หน่วยงานจาก ๒๗๔ หน่วยงานมีการให้บริการรวมทั้งสิ้น ๒๗๑ บริการและในจำนวนการให้บริการดังกล่าวเป็นการบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน ๒๒๓ บริการ

ความคล่องตัวในการทำงานภายในสำนักงานมากขึ้น แต่ก็ยังไม่หลากหลายและครอบคลุมเฉพาะบางกระบวนการเท่านั้น อีกทั้งระบบสารสนเทศภายในองค์กรที่มีข้อมูลอยู่ในภาครัฐมีลักษณะของต่างหน่วยงานต่างพัฒนาระบบของตนเอง มีการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) มาใช้บางส่วนเท่านั้น ส่งผลให้เกิดการลงทุนที่ซ้ำซ้อนและไม่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาสนับสนุนการทำงาน ก็มีไม่มากนัก

๓.๒ การเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานแบบไม่บูรณาการเสมือนเป็นหน่วยงานเดียวกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เป็นปัญหาที่สั่งสมมานานและยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ การใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐยังทำได้ยาก มีการจัดเก็บข้อมูลไม่สมบูรณ์ซ้ำซ้อนมีลักษณะแยกส่วนตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ประชาชนยังคงต้องยื่นข้อมูลซ้ำ ๆ เพื่อขอรับบริการตามเงื่อนไขการรับข้อมูลที่ต่างกันในแต่ละเรื่อง ข้อมูลที่จัดเก็บขาดความเป็นเอกภาพและขาดการบริหารจัดการที่ดี มีภาระค่าใช้จ่ายสูง และบ่อยครั้งไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มแก่ทั้งหน่วยงานภาครัฐเองและประชาชน โดยอุปสรรคสำคัญส่วนหนึ่งของการบูรณาการระบบสารสนเทศภาครัฐ คือ การขาดการเชื่อมโยงขั้นตอนการทำงานข้ามหน่วยงานในลักษณะ Interoperability เงื่อนไขการจัดเก็บข้อมูลและหลักเกณฑ์ในการกำหนดชื่อรายการข้อมูลที่แตกต่างกันของแต่ละหน่วยงาน โครงสร้างและรูปแบบของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการออกแบบมีพื้นฐานอยู่บนชื่อรายการข้อมูลที่ต่างกัน การใช้กฎเกณฑ์การสื่อสารในการร้องขอและตอบสนองระหว่างระบบที่แตกต่างกันทำให้บูรณาการเชื่อมโยงได้ยาก รวมถึงบทบัญญัติของกฎหมายหรือกฎระเบียบที่กำหนดกระบวนการ ขั้นตอน เงื่อนไข และวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน<sup>๑๒</sup>

๓.๓ การพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลเปิด (Open Government) หรือรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการตัดสินใจของภาครัฐ รวมถึงตรวจสอบ กระบวนการ วิธีการดำเนินงาน รวมถึงเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการสร้างสังคม ประชาธิปไตย สร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นและศรัทธาในหมู่ประชาชน<sup>๑๓</sup> นั้น

<sup>๑๒</sup> แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม หน้า ๒๑

<sup>๑๓</sup> ให้คำนิยามโดยองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD)

ยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากดัชนีรัฐเปิด หรือ Open Government Index (OGI)<sup>๑๔</sup> ปี ค.ศ. 2017-2018 จัดทำโดย World Justice Project ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับที่ ๖๘ จาก ๑๑๓ ประเทศทั่วโลก (คะแนน ๐.๔๙) หรืออันดับที่ ๙ จาก ๑๕ ประเทศในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออก และแปซิฟิก และเมื่อพิจารณาจากระดับการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างรัฐบาลเปิด ที่จะช่วยสร้างความโปร่งใสในการใช้อำนาจของรัฐบาล และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนทุกระดับ พบว่า ยังขาดการดำเนินงานที่เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังจะเห็นได้จากดัชนีการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ ประจำปี ค.ศ. 2016/2017 (พ.ศ. ๒๕๕๙/๒๕๖๐) จัดทำโดย Open Knowledge International ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับที่ ๕๑ จาก ๙๔ ประเทศ (คะแนนร้อยละ ๓๔) และในภาพรวมของการเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนและบุคคลทั่วไปได้เข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ ประเทศไทยได้คะแนนเพียงร้อยละ ๖ เท่านั้น นอกจากนี้ จากการจัดอันดับความพร้อมของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในรายงาน UN E-Government Readiness Ranking 2018 (พ.ศ. ๒๕๖๑) ในส่วนของการมีส่วนร่วมของประชาชน (E-participation) ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับที่ ๘๒ จาก ๑๙๓ ประเทศ (คะแนน ๐.๖๕๑๗)

#### ๔. ความพร้อมของบุคลากรภาครัฐ

โดยที่การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลเพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์นั้น ต้องอาศัยความพร้อมของบุคลากรภาครัฐกลุ่มสำคัญ ๓ กลุ่ม ได้แก่ (๑) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานของรัฐที่มีความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐผู้ซึ่งสามารถกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย รวมถึงรูปแบบและกระบวนการทำงานขององค์กรด้วยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) ผู้ซึ่งมีทักษะที่เหมาะสมที่จะสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงานและการให้บริการของหน่วยงาน และ (๓) ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ผู้ซึ่งสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำข้อมูลและเทคโนโลยี

<sup>๑๔</sup> Open Government Index (OGI) มีองค์ประกอบการประเมิน ๔ ด้าน ได้แก่ การเปิดเผยกฎหมายและข้อมูลภาครัฐ สิทธิของประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมของประชาชน และการรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชน

ดิจิทัลมาใช้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในการปฏิบัติราชการและในการทำงานเพื่อประโยชน์สุขและคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

#### ๔.๑ ความพร้อมของผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐในการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

##### ๔.๑.๑ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานของรัฐ (Chief Executive Officer)

ผู้บริหารหน่วยงานของรัฐจำนวนไม่น้อย ยังขาดความตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนหน่วยงานภาครัฐเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ อีกทั้งยังขาดมุมมองและแนวคิดในการขับเคลื่อนการทำงานในยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Shared Resources) การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม (Personalized Public Service) การเปิดเผยข้อมูลเพื่อแบ่งปันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ระบบเศรษฐกิจและสังคม และการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามตรวจสอบการทำงานและมีส่วนร่วมในการบริหารและดำเนินงานภาครัฐโดยสะดวก เป็นต้น

นอกจากนี้ ส่วนใหญ่ยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) <sup>๓๕</sup> โดยเห็นว่าเป็นเรื่องของผู้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน ไม่เกี่ยวข้องกับการวางยุทธศาสตร์และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร (Operation Model) ที่จะสนับสนุนการปรับตัวในสภาพแวดล้อมแบบใหม่ที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบเศรษฐกิจ สังคมและการใช้ชีวิตของผู้คนอย่างพลิกโฉม อีกทั้งยังเห็นว่าเป็นเรื่องไกลตัวและเป็นเรื่องเทคโนโลยีโดยแท้ จึงมอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer: CIO) และผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ผลก็คือ จำนวนหน่วยงานที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหลัก (Core Business Process) และการให้บริการประชาชนด้วยการพัฒนานวัตกรรมบริการที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ มีจำนวนไม่มากนัก

<sup>๓๕</sup> ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐไทย ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ จัดทำโดยสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน)

ในส่วนของการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล พบว่าจำนวนเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงมีการนำข้อมูลที่หลากหลายและข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ในการวิเคราะห์คาดการณ์ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เป็นรากฐานของระบบ การวางแผน การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบริการ มีจำนวนน้อยมาก

#### ๔.๑.๒ ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer: CIO)

ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานของรัฐที่ถูกมอบหมายความคาดหวังและบทบาทในการกำหนดขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลของหน่วยงาน พบว่าส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงในระดับหนึ่งเท่านั้น งานที่ปฏิบัติส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นงานประจำที่เกี่ยวข้องกับการอนุญาตจัดซื้อเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงาน ในขณะที่การศึกษาวิจัยและพัฒนาบริการซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริการภาครัฐ มีไม่มากเท่าที่ควร<sup>๑๖</sup> ขาดการให้ความสำคัญกับการวางนโยบายและทิศทางขององค์กร และเมื่อพิจารณาถึงการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรกลุ่มนี้ พบว่า ปัจจุบันมีผู้บริหารส่วนราชการที่เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ หลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer: CIO) และยังอยู่ในราชการ เพียง ๑๑๘ คน<sup>๑๗</sup> หรือคิดเป็นร้อยละ ๙.๓๔ จากจำนวนผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในภาครัฐทั้งหมด ๑,๒๖๓ คน<sup>๑๘</sup> เท่านั้น และจากผลการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐระดับกรม ประจำปี ๒๕๖๐ ได้แสดงข้อมูลเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer: CIO) มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งเฉลี่ย ประมาณ ๓ ปี ประกอบกับผลการสำรวจประจำปี ๒๕๕๙ ที่ผ่านมาแสดงข้อมูลว่า หน่วยงานภาครัฐยังขาดการเตรียมบุคลากรเพื่อสานต่อภารกิจของผู้นำด้านดิจิทัลของหน่วยงาน

<sup>๑๖</sup> ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐไทย ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ จัดทำโดยสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานของรัฐส่วนใหญ่ได้รับงบประมาณเกี่ยวกับการพัฒนาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงานมากที่สุดเป็นสองอันดับแรก ในขณะที่ การศึกษาวิจัยและพัฒนาบริการ รวมถึงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ได้รับงบประมาณสนับสนุนน้อยที่สุด

<sup>๑๗</sup> ข้อมูลผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) ของสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๐

<sup>๑๘</sup> ข้อมูลกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน ปี พ.ศ. ๒๕๕๙, สำนักงาน ก.พ.

(Leadership Continuity Plan ๕๑ คะแนน) ทั้งนี้ หากภาครัฐไม่เร่งสร้างความพร้อมและสร้างความเข้าใจให้บุคลากรกลุ่มนี้อย่างจริงจัง การขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอาจชะงักงันและไม่เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวัง

#### ๔.๒ ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐในการขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐถือเป็นกลุ่มคนที่เป็นแกนหลักในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาสนับสนุนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กร โดยปัจจุบันภาครัฐมีบุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งสิ้น ๘,๐๔๓ คน<sup>๑๙</sup> และเมื่อพิจารณาการกระจายตัวของบุคลากรในระดับองค์กร พบว่า หน่วยงานระดับกรมหนึ่งจะมีผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประมาณ ๑ – ๑๕ คน หรือเฉลี่ยประมาณ ๗ คน (Median) และเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจหลักของหน่วยงานเท่านั้น นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาศักยภาพและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้ พบว่าบุคลากรส่วนหนึ่งมีองค์ความรู้และทักษะเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเชิงลึกระดับหนึ่งเท่านั้น มีความเข้าใจองค์กรและระบบงาน และการให้บริการของหน่วยงานแบบผิวเผิน รวมทั้งยังต้องการพัฒนาทักษะในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชน ดังจะเห็นได้จากหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ (มากกว่าร้อยละ ๗๕) ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในสาขา Network Security และโปรแกรมเมอร์มากที่สุด รองลงมาต้องการเว็บมาสเตอร์; System Administration/Database Officer; System Analysis; Graphic Design; และ Business Analyst ตามลำดับ<sup>๒๐</sup>

#### ๔.๓ การปรับตัวของบุคลากรภาครัฐให้พร้อมรับกับการปรับเปลี่ยน

สำหรับความพร้อมของบุคลากรภาครัฐในการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล พบว่า บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงานและ

<sup>๑๙</sup> ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐไทย ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ จัดทำโดยสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน)

<sup>๒๐</sup> ผลการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐระดับกรม ประจำปี ๒๕๕๙ จัดทำโดยสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน)

พัฒนาตนเองให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และขาดศักยภาพการปรับตัวให้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลทำให้ไม่สามารถตอบสนองการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานและความต้องการของประชาชนในการได้รับบริการจากภาครัฐด้วยช่องทางที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>๒๑</sup>

จากผลการทดสอบทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐในโครงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการที่สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการร่วมกับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ระหว่างเดือนกันยายน ๒๕๖๐ – มกราคม ๒๕๖๑ พบว่าผู้ปฏิบัติงานภาครัฐประมาณครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ ๔๗.๔๖) ของผู้เข้ารับการทดสอบทั้งหมด (๗,๑๓๐ คน) มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ ใช้งานอินเทอร์เน็ต ใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย รวมทั้งสามารถใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้น เช่น โปรแกรมประมวลผลคำ โปรแกรมตารางคำนวณ โปรแกรมนำเสนองาน เป็นต้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ผู้เข้ารับการทดสอบส่วนใหญ่ มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมตารางคำนวณ โดยเฉพาะเรื่อง Formulas and Functions และการสร้างแผนภาพสำเร็จรูป (Charts) อย่างเร่งด่วน

## ๕. ความพร้อมของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

โดยที่ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการกำลังคนของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในสภาพการณ์ที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการและการบริการของหน่วยงานอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการที่หลากหลายในรูปแบบความเป็นส่วนบุคคลมากขึ้น (Personalized Service) ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีบุคลากรที่มี “ศักยภาพและความสามารถเหมาะสม” มาขับเคลื่อนงานและสร้างให้เกิดองค์กรและระบบนิเวศ

<sup>๒๑</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔”, หน้า ๖๐

แบบใหม่ที่เอื้อให้เกิดการทำงานที่ทันสมัยและคล่องตัว การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการพัฒนา  
งานภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น และเป็นระบบที่เปิดให้มีการเชื่อมโยงและนำทรัพยากรจากภายนอกมา  
ทำงานร่วมกันในรูปแบบโครงการความร่วมมือ (Project Based) อย่างไรก็ตาม โดยที่ระบบการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลภาครัฐปัจจุบัน ยังมีข้อจำกัดหลายประการ ทำให้การสร้างและพัฒนาศักยภาพ  
กำลังคนเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงกระทำได้ไม่ถนัดนัก ดังตัวอย่างต่อไปนี้

#### **๕.๑ รูปแบบการจ้างงานภาครัฐตลอดชีวิต (Life time employment) ที่เน้นการบรรจุ อาจไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการกำลังคนของหน่วยงานภาครัฐยุคปัจจุบันได้**

โดยที่การทำงานในบริบทของการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลจะมีสิ่งที่ไม่  
สามารถคาดหมายได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง อีกทั้งอาจมีงานบางอย่างเกิดขึ้นใหม่ซึ่งเป็นงานที่องค์กร  
อาจยังไม่ชัดเจนหรือยังไม่เข้าใจในเนื้อหา รูปแบบและวิธีการทำงานอย่างถ่องแท้ การสรรหาคน  
เข้าสู่องค์กรในตำแหน่งแรกบรรจุ พัฒนาทักษะและความสามารถให้กับบุคคลดังกล่าวอย่าง  
ค่อยเป็นค่อยไป และรักษาบุคคลดังกล่าวให้ทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุราชการ อาจไม่ทัน  
กับความต้องการเชิงภารกิจของหน่วยงานที่จะมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอได้

#### **๕.๒ การสรรหาบุคลากรภาครัฐยังไม่ดึงดูดและจูงใจให้บุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในการทำงานบริบทใหม่เข้าสู่ภาครัฐ**

โดยที่หลายครั้งหน่วยงานภาครัฐ ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นคนรุ่นใหม่หรือผู้มีความรู้  
ความสามารถและความเชี่ยวชาญซึ่งมีความมุ่งมั่นตั้งใจและเป็นที่ต้องการของภาครัฐ เข้าใจถึงบทบาท  
ภารกิจ ลักษณะงานรวมถึงคุณค่าของงานที่ปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐแต่ละหน่วยงานได้อย่าง  
ชัดเจน การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการหรือทำงานภาครัฐยังเน้นกระบวนการเชิงรับที่ประกาศ  
เป็นการทั่วไปให้ผู้สนใจสมัครเข้ารับราชการหรือเข้าทำงานกับหน่วยงาน มีขั้นตอนและวิธีการ  
สรรหาและคัดเลือกที่ไม่ยืดหยุ่นและใช้ระยะเวลานาน การกำหนดช่วงเวลาการคัดเลือกบุคคล  
แต่ละขั้นตอนไม่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายของการสรรหา  
เครื่องมือที่นำมาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล แม้จะมีการปรับปรุงให้ทันสมัย  
ในบางกระบวนการ เช่น การเปิดรับสมัคร การจัดสอบ และการประกาศผลสอบ เป็นต้น แต่ก็ยัง

มีข้อจำกัดและไม่เอื้อให้ผู้ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจจะเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานภาครัฐเข้าถึงได้โดยสะดวก

**๕.๓ วิธีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในรูปแบบเดิมที่มุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์จากตัวชี้วัดที่กำหนดรายบุคคลตั้งแต่ต้นรอบโดยไม่เปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์** อาจไม่สนับสนุนการสร้างสรรคนวัตกรรมและการสร้างงานที่มีมูลค่าเพิ่ม เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในบางลักษณะ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินริเริ่มทดลองปรับเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลง หรือสร้างผลลัพธ์แบบใหม่ที่ดียิ่งขึ้นระหว่างการดำเนินงาน แต่อาจแตกต่างไปจากที่กำหนดไว้เดิม ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือจากที่ปฏิบัติมาแต่เดิม นอกจากนี้การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบดังกล่าวไปปรับใช้อาจยังไม่สนับสนุนการทำงานร่วมกันในลักษณะ Cross-functional Team เนื่องจากการประเมินส่วนใหญ่มุ่งเน้นการจำแนกความแตกต่างของผลสำเร็จของงานเฉพาะตัวบุคคลมากกว่าผลสำเร็จของทีมงาน ค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่ดีไม่จูงใจและในหลายกรณีไม่มีความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่นกับผลงานทั่วไป อีกทั้งยังขาดการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบด้วย

**๕.๔ การพัฒนาบุคคลของภาครัฐ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของการทำงานในบริบทของการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล** ยังไม่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การปรับตัว และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากการพัฒนากำลังคนภาครัฐส่วนใหญ่ยังคงเน้นการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมและการฟังบรรยายเป็นหลัก อีกทั้งยังกระจุกตัวเฉพาะคนบางกลุ่มเท่านั้น การวางแผนในเส้นทางอาชีพ (Career Progression) ไม่ชัดเจน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานยังไม่เป็นระบบ การสอนงานและการส่งเสริมให้เรียนรู้จากการประสบการณ์ในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีบ้างแต่ไม่มากนัก ส่วนการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจัง ยังไม่ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัด

## ๖. รายละเอียดแผนปฏิบัติการ

### ๖.๑ วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

เพื่อให้กำลังคนของภาครัฐตระหนักรู้ถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการปรับเปลี่ยน บริบทและรูปแบบและวิธีการทำงานภาครัฐ มีความสามารถในการปรับตัว มีความพร้อมทั้ง ด้าน “กรอบความคิด” (Mindset) และ “ทักษะ” (Skill set) เพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล สามารถทำงานในบริบทใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องรวมทั้งให้การสนับสนุน และร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ด้วยการพัฒนาภาครัฐที่มี คุณลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

ก. รัฐบาลเปิดและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) ซึ่งมุ่งเน้น ให้เกิด (๑) การบูรณาการกระบวนการและข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อสร้างคุณค่าร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชน (๒) การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ แก่ประชาชน (๓) การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนในการบริหารจัดการ ภาครัฐ

ข. รัฐบาลที่มีความทันสมัยและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Smart Government for Citizen) ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิด (๑) การปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มี ประสิทธิภาพสูง โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (๒) การพัฒนาการให้บริการ ประชาชนและการอำนวยความสะดวกของภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ ตรงกับความต้องการของ ประชาชน (Personalized Public Services) โดยการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation)

ค. วัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ (Digital Culture) ซึ่งประกอบด้วย (๑) การริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประชาชน (๒) ความพร้อมรับปรับตัว คล่องแคล่ว ว่องไว ปรับเปลี่ยนรวดเร็ว (Agility) (๓) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) (๔) การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Driven) (๕) มีธรรมาภิบาล (Digital Governance)

## ๖.๒ เป้าหมายของแผนปฏิบัติการ

๖.๒.๑ ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำภาครัฐ ตระหนักรู้ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีศักยภาพและความสามารถ รวมทั้งเป็นผู้นำองค์กรเข้าสู่กระบวนการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลเพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

๖.๒.๒ กำลังคนภาครัฐในภาพรวมมีทักษะแบบใหม่ ที่พร้อมรับกับการทำงานในบริบทดิจิทัลไทยแลนด์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลเพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

๖.๒.๓ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ มีกลุ่มกำลังคนที่มีศักยภาพสูง ที่พร้อมเป็นกลไกขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลเพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

๖.๒.๔ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ มีการสร้าง พัฒนา และบริหารกำลังคน รวมทั้งระบบนิเวศดิจิทัลที่ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีทักษะแบบใหม่ และเป็นระบบซึ่งเอื้ออำนวยให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ และการขับเคลื่อนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

## ๖.๓ ตัวชี้วัดเป้าหมาย

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ในระยะ ๕ ปี ประกอบด้วย

๖.๓.๑ ภาครัฐของไทยในภาพรวมมีวุฒิภาวะการเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามแนวคิด Digital Government Maturity Model ที่พัฒนาโดย Gartner ระดับที่ ๒

๖.๓.๒ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ตระหนักรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนของการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ นำองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งมีการนำข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ

๖.๓.๓ ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของหน่วยงาน ภาครัฐมีศักยภาพนำองค์กรไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และเป็น ต้นแบบการเปลี่ยนแปลง

๖.๓.๔ ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) ทั้งหมด เข้าใจบทบาท ภารกิจที่คาดหวังและสามารถผลักดันการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง

๖.๓.๕ ภาครัฐมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และทีมขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่รัฐบาลดิจิทัล ที่สามารถสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างแท้จริง

๖.๓.๖ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐมีความเพียงพอ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๖.๓.๗ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ มีทักษะและความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทดิจิทัลไทยแลนด์

๖.๓.๘ ภาครัฐมีสภาพแวดล้อม มีวัฒนธรรมดิจิทัล บรรยากาศการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนรู้ คลังความรู้ และเครื่องมือช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ทุกกลุ่มมีความกระตือรือร้นในการปรับตัวในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทดิจิทัลไทยแลนด์

อนึ่ง การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการนี้ จะมีส่วนสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถ ในการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจของประเทศและสนับสนุนการจัดอันดับประเทศในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑) อันดับความสามารถในการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจโลกของประเทศไทย จัดทำโดย สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีอันดับสูงสุด ๒๕ อันดับแรก ของโลก

๒) อันดับ E-Government Ranking ของประเทศไทย จัดทำโดย UN อยู่ในกลุ่มประเทศ ที่มีการพัฒนาสูงสุด ๖๐ อันดับแรก

๓) อันดับ Global Open Data Index จัดทำโดย Open Knowledge International อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีอันดับสูงสุด ๓๐ อันดับแรกของโลก

## ๖.๔ ขอบเขตของแผนปฏิบัติการ

เพื่อให้การสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐและการสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ เห็นควรกำหนดขอบเขตแผนปฏิบัติการครอบคลุมส่วนราชการหน่วยงานของรัฐ องค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการและหน่วยงานของรัฐประเภทต่าง ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน (รวมรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน) และครอบคลุมกระบวนการเปลี่ยนผ่านภาครัฐเพื่อเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ เท่านั้น (Transformation Process)

## ๖.๕ หลักการของแผนปฏิบัติการ

๖.๕.๑ การสร้างและพัฒนา ที่เชื่อมโยง “ทิศทางการปฏิรูปประเทศ” กับ “การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ” เพื่อขับเคลื่อนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์

๖.๕.๒ การสร้างและพัฒนา ที่มุ่งเน้นการกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนขนานใหญ่ ในระดับหน่วยงาน (Radical Change) ด้วยการสร้าง “ผู้นำ” และ “กำลังคนกลุ่มสำคัญ” ให้มีกรอบความคิด ทักษะ และความพร้อมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐเพื่อไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและดิจิทัลไทยแลนด์

๖.๕.๓ การสร้างและพัฒนา ทักษะแบบใหม่ให้แก่กำลังคนภาครัฐในช่วงการเปลี่ยนผ่าน (Transition period) เพื่อไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและดิจิทัลไทยแลนด์

๖.๕.๔ การสร้างและพัฒนา ที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องประสานระหว่างปัจจัยด้านบุคคล (People) ด้านกระบวนการงาน (Process) และด้านเทคโนโลยี (Technology)

## ๖.๖ ประเด็นและแนวทางการดำเนินงาน

๖.๖.๑ ประเด็นและแนวทางที่ ๑ : การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์

ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ตลอดจนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนารัฐบาลแบบเปิดและเชื่อมโยงกัน รัฐบาลที่มีความทันสมัย ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและมีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ อีกทั้ง เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ

ในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในองค์กร สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญ และดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการบริการของภาครัฐ ด้วยนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้คนในองค์กรปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ได้

## ๑) เป้าหมาย

๑.๑ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (CEO) ตระหนักรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนของการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ อิทธิพลของเทคโนโลยีต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ บนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งมีการนำข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ

๑.๒ ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานภาครัฐมีศักยภาพนำองค์กรไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง

๑.๓ ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) เข้าใจบทบาทภารกิจที่คาดหวัง และสามารถผลักดันการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## ๒) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

หน่วยงานมีทิศทางและนโยบายในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ชัดเจนและเป็นระบบ มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม มีวัฒนธรรมดิจิทัล และมีการถ่ายทอดนโยบายและทิศทางเพื่อนำไปสู่การปรับตัวทั่วทั้งองค์กร

## ๓) วิธีการ

๓.๑ ปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ ให้การสนับสนุนผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) เพื่อนำการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ และนำองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยการทำงานต่าง ๆ เช่น

๓.๑.๑ **สร้างพันธกิจร่วมกัน**ระหว่างผู้บริหารสูงสุดในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) **กระตุ้นการดำเนินงาน**ในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย รวมถึงนโยบายและยุทธศาสตร์การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้จริง ถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวให้ทราบโดยทั่วกันเพื่อให้เกิดการปรับตัวทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการออกแบบองค์กรดิจิทัล ปรับปรุงการทำงานและสร้างการบริการที่ตอบสนองความต้องการประชาชนและผู้รับบริการ จัดเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน รวมทั้งนำข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจ และ**ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานเป็นระยะ** โดยนำการประเมินข้าราชการพลเรือนประเภทบริหารระดับสูงมาปรับใช้เพื่อติดตามผลการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่เป็นรูปธรรม

๓.๑.๒ **ปรับกรอบความคิด** ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรให้ทำงานแบบธรรมาภิบาล เชื่อมโยง แบ่งปันข้อมูล และรับผิดชอบ เพื่อการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Value co-Creation) รวมทั้งให้มีการเปิดโอกาสสร้างสรรค์นวัตกรรม และทดลองนำแนวคิดและวิธีการทำงานแบบใหม่มาปรับใช้เพื่อตอบสนองคุณค่าและความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด **สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง**ในการขับเคลื่อนงานในยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลและการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล **ให้ความรู้ที่ทันสมัย ให้เครื่องมือ และสนับสนุนทางเทคนิค**ที่จำเป็นในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ในการนี้อาจจัดให้มีกิจกรรมเพื่อกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้อย่างต่อเนื่อง กำหนดให้เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล รวมทั้งนำเนื้อหาที่จำเป็นสำหรับการนำการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไปกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมสำคัญที่จัดดำเนินการอยู่แล้ว คู่ขนานไปกับการจัดกิจกรรมเฉพาะต่าง ๆ

๓.๑.๓ **คัดเลือกผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐต้นแบบ** (Digital Brand Ambassador) เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐอื่น โดยให้มีการถ่ายทอดบทเรียนจากประสบการณ์และเผยแพร่ให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปรับใช้ ด้วย

๓.๑.๔ **ให้รางวัลและสร้างการยอมรับ**ให้ผู้บริหารระดับสูงสุดผู้พัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ในการนี้อาจจัดให้มีทุนรัฐบาลทุนฝึกอบรมระยะสั้น หรือจัดการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางแห่งเทคโนโลยี เช่น

Silicon Valley เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสุดได้เรียนรู้เทคนิควิธีการที่ทันสมัยและนำมาพัฒนาต่อยอดและปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตนต่อไป หรือจัดให้มีสิ่งจูงใจอื่นที่ผู้บริหารสูงสุดสามารถนำไปใช้ต่อยอดการพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากรต่อไป ด้วยก็ได้ เป็นต้น

**๓.๒ เตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่**  
**ของหน่วยงานของรัฐให้มีความสามารถในการนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์และ**  
**เสริมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ยั่งยืน** โดยการดำเนินการต่าง ๆ เช่น

๓.๒.๑ **สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน**ระหว่างผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ในการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Align visions) **พัฒนามุมมองที่ทันสมัยและเปิดกว้าง** เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมองค์กรและการปรับรูปแบบการทำงานในยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่คำนึงถึงการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานอย่างเป็นบูรณาการเสมือนเป็นองค์กรเดียว การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายการทำงานแบบประชารัฐ และการทำงานบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล เปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งส่งเสริมให้มีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการพัฒนาบริการและการบริหารจัดการภาครัฐ และความสามารถในการเสริมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ยั่งยืน ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองคุณค่าและความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ

๓.๒.๒ **ให้ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร**สูงสุดในอนาคต (Successor) **มาร่วมกันดำเนินพันธกิจในการพัฒนากระบวนการและรูปแบบการบริการที่สำคัญ** ที่มีลักษณะของการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และระหว่างภาครัฐและภาคประชาสังคม ให้มีความทันสมัย และร่วมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐให้ยั่งยืน โดยให้การสนับสนุนทางเทคนิค สร้างให้เกิดเครือข่าย เปิดโอกาสการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันแบบชนะ-ชนะ (win-win)

๓.๒.๓ **ให้ความรู้และพัฒนาทักษะเชิงลึกในการปรับเปลี่ยน**ภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยการบรรจุหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Transformation) และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ไว้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารหรือเตรียมผู้บริหารจัดดำเนินการอยู่แล้ว เช่น หลักสูตร ป.ย.ป.

นบส.๑ นบส.๒ หรือหลักสูตรอื่นที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดดำเนินงาน เป็นต้น หรือหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจจัดให้มีหลักสูตรเฉพาะหรือหลักสูตรระยะสั้น เพื่อการดังกล่าวด้วย ก็ได้

๓.๒.๔ กำหนดให้ความสามารถในการนำองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นคุณสมบัติหนึ่งที่ใช้ประกอบการพิจารณาสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้ภาครัฐมีผู้นำที่มีกรอบความคิด ทักษะ และศักยภาพที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำองค์กรในยุคการปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

๓.๓ พัฒนาและเตรียมผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer: CIO) ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ โดยการดำเนินการต่าง ๆ อาทิ

๓.๓.๑ สร้างความชัดเจนในบทบาทและพันธกิจที่คาดหวังที่มีต่อผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล พร้อมทั้งระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะของบุคคล โดย (๑) ปรับปรุงบทบาท ภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงประจำกระทรวง กรม (Chief Information Officer) ให้ครอบคลุมการกำหนดนโยบายและทิศทางองค์กรเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่เปิดและเชื่อมโยงกันโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ออกแบบองค์กรดิจิทัล การพัฒนารูปแบบและวิธีการทำงานและการให้บริการภาครัฐให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการของประชาชนโดยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ การพัฒนาและบริหารจัดการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล และการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร ในการนี้ อาจมีการทบทวนการกำหนดชื่อตำแหน่ง “ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงประจำกระทรวง กรม” (Chief Information Officer) เป็น “ผู้บริหารเทคโนโลยีดิจิทัลระดับสูงประจำกระทรวง กรม” (Chief Digital Officer) เพื่อสะท้อนถึงภารกิจอย่างใหม่ของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวด้วยก็ได้ (๒) ทบทวนการมอบหมายงานของตำแหน่งดังกล่าวกับตำแหน่งผู้บริหารด้านอื่น ๆ เช่น ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer) เป็นต้น ให้ความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (๓) ระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเป็น

สำหรับผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงประจำกระทรวง กรม (Chief Information Officer) เพื่อใช้เป็นเงื่อนไขในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้มาปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว รวมทั้ง (๔) สื่อสารเป้าหมายและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับภารกิจและความคาดหวัง ให้กับผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ของตำแหน่งและผู้ที่เกี่ยวข้อง

### ๓.๓.๒ ทบทวนสถานะ การกำหนดตำแหน่ง และการมอบอำนาจ

**ตัดสินใจ** สำหรับผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงประจำกระทรวง กรม ให้เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจที่คาดหวัง รวมทั้งสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงานเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดย (๑) ในช่วงเปลี่ยนการผ่าน อาจกำหนดให้มีตำแหน่ง “ผู้บริหารเทคโนโลยีดิจิทัลระดับสูงประจำกระทรวง กรม” (Chief Digital Technology) เพื่อรับผิดชอบภารกิจการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลเป็นตำแหน่งเฉพาะ เทียบเท่าตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือตำแหน่งรองหัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือเทียบเท่า แล้วแต่กรณี ก็ได้ (๒) ให้มีการกำหนดเงื่อนไขการดำรงตำแหน่งที่ชัดเจนทั้งในเรื่องระยะเวลาการดำรงตำแหน่งที่ต่อเนื่อง จำนวนไม่น้อยกว่า ๔ ปี การกำหนด Performance Agreement ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและเป็นระยะ ทั้งนี้ (๓) อาจเปิดให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญจากภายนอกหน่วยงานหรือภายนอกภาครัฐ หรือข้าราชการบำนาญผู้มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ มาทำหน้าที่ผู้บริหารเทคโนโลยีดิจิทัลระดับสูงประจำกระทรวง กรม ด้วยก็ได้ โดยให้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจ การดำเนินงาน รวมทั้งการจัดหาทีมงานอย่างเหมาะสม และ (๔) หน่วยงานของรัฐจะต้องจัดให้มีการวางแผนและสืบตำแหน่งรวมถึงการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ด้วย ในการนี้ (๕) จะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคัดเลือก เงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่งและการแต่งตั้งบุคคล เงื่อนไขการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขการออกจากตำแหน่ง ให้สอดคล้องกัน

### ๓.๓.๓ เตรียมความพร้อมผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้บริหาร

**เทคโนโลยีดิจิทัลระดับสูงประจำกระทรวง กรม** เสริมสร้างความเข้าใจถึงแนวทางการดำเนินการตามบทบาท พันธกิจและแนวปฏิบัติที่ดี สร้างเสริมศักยภาพในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสม ปลอดภัย และสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

และเป้าหมายรวมถึงนโยบายและยุทธศาสตร์การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานที่คำนึงถึงการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานอย่างเป็นบูรณาการ การทำงานบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาลและการแบ่งปันคุณค่าร่วมกัน และการเสริมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ยั่งยืน ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองคุณค่าและความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ รวมทั้งจัดเตรียมเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงาน จัดให้มีการพัฒนา การประชุมหรือสร้างชุมชนเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลองค์ความรู้ และประสบการณ์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงระหว่างกัน รวมทั้งเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานระหว่างหน่วยงาน ด้วย

### ๖.๖.๒ ประเด็นและแนวทางที่ ๒ : การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Change Agents)

การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามเป้าหมายที่กำหนด จำเป็นต้องมีทีมบูรณาการเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยบุคลากรกลุ่มสำคัญของหน่วยงาน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกอง ผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ และผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งต้องมีการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ภาครัฐให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ในกรณีนี้ จะต้องวางระบบการบริหารราชการและการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มคนดังกล่าวสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ด้วย

#### ๑) เป้าหมาย

๑.๑ ภาครัฐมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่รัฐบาลดิจิทัล

๑.๒ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีด้านดิจิทัลภาครัฐมีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งภาครัฐมีความสามารถและมีเครื่องมือในการดึงดูด รักษา จูงใจ และบริหารจัดการกำลังคนกลุ่มนี้ให้เป็นกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนภาครัฐไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

๑.๓ ภาครัฐมีบรรยากาศและระบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

## ๒) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

หน่วยงานภาครัฐมีกำลังคนที่มีศักยภาพสูงที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ โดยมีการปรับปรุงการบริหารจัดการภายใน และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันในลักษณะ Service Oriented อย่างสร้างสรรค์ และการสร้างความพร้อมรวมทั้งเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสำหรับกำลังคนกลุ่มดังกล่าว ด้วย

## ๓) วิธีการ

๓.๑ สร้างและพัฒนาทีมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยการดำเนินการต่าง ๆ เช่น

๓.๑.๑ นำข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงาน รวมถึงข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงของหน่วยงานและกำลังคนคุณภาพของภาคราชการ เช่น นักเรียนทุนรัฐบาล ข้าราชการผู้ซึ่งอยู่ในระบบหรือเคยอยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ข้าราชการผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย เป็นต้น ซึ่งมีความสนใจและอยากเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Willingness) มาเป็นทีมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ ผู้อำนวยการกอง ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้ซึ่งมีความเข้าใจองค์กรและระบบงานเป็นอย่างดี โดยให้มีภารกิจในการออกแบบองค์กร พัฒนาระบบงานและระบบการให้บริการที่มีคุณสมบัติของดิจิทัล และสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและระหว่างองค์กร

๓.๑.๒ พัฒนาและเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่คำนึงถึงการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานอย่างเป็นบูรณาการ การทำงานบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาลและการแบ่งปันคุณค่าร่วมกัน การเปิดให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามาตรวจสอบและมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐได้โดยสะดวก และการเสริมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ยั่งยืน เช่น การใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร การออกแบบกระบวนการ

และให้บริการด้วยระบบดิจิทัล การจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (รวมถึงการกำกับดูแลที่ปรึกษาและการเก็บองค์ความรู้จากที่ปรึกษาไว้ภายในองค์กร) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล การทำงานร่วมกันในลักษณะ Service Oriented อย่างสร้างสรรค์ การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายการทำงานเพื่อแบ่งปันคุณค่าร่วมกัน และการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ เป็นต้น ในการนี้ให้มีการระบุดัชนีชี้วัดด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลสำหรับทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วย

### ๓.๑.๓ ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐนำรูปแบบการทำงาน

ในลักษณะ Cross Function Team มาใช้อย่างจริงจัง เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลและเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ โดยการหามาตรการที่จะทำให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการทั้งภายในและระหว่างองค์กรเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงในช่วงเปลี่ยนผ่าน มีการนำรูปแบบการทำงานแบบ Project based มาใช้ รวมทั้งอาจนำผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องในหลากหลายด้านทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมาทำงานร่วมกันภายใต้โครงการเฉพาะเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และมีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายการทำงานแบบพันธมิตรระหว่างหน่วยงานเพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลและทำงานเสมือนเป็นองค์กรเดียวกัน (Partnership and Networks)

### ๓.๑.๔ ให้การสนับสนุนการทำงานของทีมขับเคลื่อน

การเปลี่ยนแปลงทั้งในการสร้างนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม การทำงานข้ามหน่วยงาน รวมทั้งให้การเสริมแรงแก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผลสำเร็จขององค์กรในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลและการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ในการนี้อาจมีการปรับปรุงแนวทางหรือวิธีการบริหารจัดการภายในและการบริหารกำลังคนของหน่วยงานของรัฐเพื่อสนับสนุนทีมบูรณาการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เช่น การมอบหมายงาน แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานราชการ การให้รางวัลใจ การสร้างการยอมรับ และการให้โอกาสในการพัฒนา และการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ การจ้างงานที่หลากหลาย การจัดการองค์ความรู้ เป็นต้น ด้วย

### ๓.๒ สร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาครัฐ (Technologist) ให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และวางระบบการบริหารจัดการเพื่อการใช้ประโยชน์จากกำลังคนกลุ่มดังกล่าวอย่างเต็มศักยภาพ โดยการดำเนินการต่าง ๆ เช่น

### ๓.๒.๑ สื่อสารความคาดหวัง ปรับทัศนคติ วิธีคิดและรูปแบบ

ทำงาน รวมทั้งทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Specification) ของผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ ให้สอดคล้องและสนับสนุนบทบาทและลักษณะงานแบบใหม่ ในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลเพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

### ๓.๒.๒ ยกระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบัน (๑) ให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลเฉพาะทาง (Professional Skill) ที่ก้าวหน้าความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (๒) สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ทางเทคนิคที่เกี่ยวข้อง (Integrated Knowledge) มาปรับใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาระบบดิจิทัลขององค์กร (๓) มีความสามารถในการสื่อสาร ถ่ายทอดและทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaborativeness) อีกทั้ง (๔) มีความเข้าใจองค์กร ระบบงาน และความต้องการของผู้ใช้ และผู้รับบริการอย่างลึกซึ้ง (Business Acumen) ในการนี้ อาจมีการสร้างโอกาสพัฒนานำการประเมินสมรรถนะด้านไอทีและประกาศนียบัตรหรือใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพต่าง ๆ มาใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งและการจ่ายค่าตอบแทน ปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินให้เหมาะสมและมีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน เช่น ความสามารถ ประสิทธิภาพการทำงานและความเชี่ยวชาญ และผลงานของบุคคล เป็นต้น รวมทั้งให้มีการวางทางก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการส่งสมประสิทธิภาพ ส่งเสริมการสับเปลี่ยนหมุนเวียนทั้งภายในและระหว่างหน่วยงานของรัฐ (Job Rotation) อย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วย

### ๓.๒.๓ ปรับระบบการบริหารกำลังคนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาครัฐ เพื่อบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยในช่วงเปลี่ยนผ่านอาจนำผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ มารวมไว้ในหน่วยงานเดียว เช่น กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น (Pool Resources) สร้างและพัฒนาระบบงานที่เชื่อมโยงและสนับสนุนความต้องการพัฒนาองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานต่าง ๆ ในลักษณะทีมที่ปรึกษาแบบบูรณาการที่ช่วยออกแบบและพัฒนาระบบที่มีคุณสมบัติของดิจิทัลให้แก่หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ มีการทำงานแบบเป็นทีมเดียวกัน

กับผู้ดูแลระบบและ Business Analyst ของหน่วยงานของรัฐที่สามารถเคลื่อนย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันได้ทั่วทั้งระบบราชการ และกำหนดทางความก้าวหน้าในอาชีพและโอกาสการพัฒนาที่ต่อเนื่องและจูงใจให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ในการนี้ อาจนำกำลังคนทางเลือกมาใช้เพื่อเป็นอัตรากำลังเสริมระยะสั้น เช่น ที่ปรึกษา พนักงานราชการศักยภาพสูง และข้าราชการบำนาญ เป็นต้น โดยหน่วยงานจะต้องวางระบบจัดเก็บและส่งต่อองค์ความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ด้วย

๓.๒.๔ ดึงดูด จูงใจ และเปิดโอกาสการนำผู้เชี่ยวชาญและ  
ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือทีมผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความสามารถภายนอกภาครัฐ  
มาร่วมสร้างและพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์มากขึ้น โดย  
(๑) เปิดให้มีการบรรจุผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ในทุกตำแหน่งและทุกระดับ  
(๒) พัฒนาการดำเนินงานอย่างเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อแบ่งปัน  
ทรัพยากรและสร้างประโยชน์ตามที่มีเจตจำนงร่วมกัน (๓) นำระบบการจ้างงานที่หลากหลาย  
นอกเหนือจากข้าราชการมาใช้เพื่อเป็นทางเลือกให้กับคนไอทีที่สนใจงานภาครัฐ เช่น การจ้างงาน  
ระยะสั้นตามสัญญา การจ้างเหมาบริการ และการจ้างดำเนินโครงการ เป็นต้น ในการนี้ (๔) ควรมี  
การวางกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าของงานด้านดิจิทัลภาครัฐ (Value) และสื่อสารไปยังคนไอที  
นอกระบบซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่ขาดแคลนในตลาดแรงงาน และปรับระบบการทำงานให้ม  
ความยืดหยุ่นคล่องตัว (๕) นำการสรรหาเชิงรุกที่ออกแบบโดยคำนึงถึงรูปแบบพฤติกรรม ลักษณะ  
การทำงานและการดำเนินชีวิตของผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ (๖) ปรับกระบวนการ  
คัดเลือกให้ยืดหยุ่นและกระชับ โดยอาจนำจุดบัตรหรือประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐานหรือ  
สมรรถนะด้านดิจิทัลที่กำหนดและ profile ความเชี่ยวชาญ/portfolio มาใช้เป็นเงื่อนไขในการรับ  
ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสาขาขาดแคลน เข้าทำงานแทนการสอบแข่งขันและอาจกำหนด  
ระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานโดยให้มีการจัดทำข้อตกลง  
การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Performance Agreement) มีการกำกับติดตามผลงานอย่างจริงจัง  
ในการนี้ (๗) ควรมีการวางแผนและบริหารจัดการกำลังคน รวมทั้งพัฒนาระบบการบริหร  
องค์ความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรภายใน อย่างเป็นระบบ ด้วย

๓.๓ ทบทวนบทบาท ภารกิจ ระบบงาน โครงสร้างองค์กรและ  
การจัดอัตรากำลัง ที่เกี่ยวข้องภารกิจการสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ เช่น กระทรวงดิจิทัลเพื่อ

เศรษฐกิจและสังคม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น ให้สามารถเชื่อมโยงการทำงาน ส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเสมือนเป็นหนึ่งเดียวกัน (Interoperability)

### ๖.๖.๓ ประเด็นและแนวทางที่ ๓ : การสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มี ทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

โดยที่การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล จะมีผลทำให้รูปแบบ การทำงานในองค์กรภาครัฐเปลี่ยนแปลงไป โดยอาจส่งผลให้งานในบางลักษณะของภาครัฐถูกแทนที่ ด้วยหุ่นยนต์และเทคโนโลยีอัจฉริยะ มีบางงานเกิดขึ้นใหม่และมีรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่แตกต่าง ไปจากเดิม งานบางงานมีความสำคัญมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้ทักษะที่จำเป็นและลักษณะงานที่ ปฏิบัติของภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ดังนั้น เพื่อช่วยให้ข้าราชการและบุคลากร ภาครัฐสามารถปรับตัวให้พร้อมรับกับการทำงานในบริบทใหม่และลดภาวะความตึงเครียดที่อาจ เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งเพื่อให้ภาครัฐมีกำลังคนที่มีทักษะที่พร้อมสำหรับ การทำงานในบริบทใหม่อย่างเพียงพอ จำเป็นต้องมีการสร้างเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงาน ภาครัฐมีทักษะที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประชาชน พร้อมรับ ปรับตัวกับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ใช้ข้อมูลเพื่อการทำงานและ ตัดสินใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีธรรมาภิบาล

#### ๑) เป้าหมาย

๑.๑ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และ ส่วนท้องถิ่นตระหนักรู้ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาตนเองเพื่อการปรับตัว ให้พร้อมรับกับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลและบริบทการทำงานแบบใหม่รวมทั้งมีการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมทั้งสามารถส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนและ ผู้รับบริการสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน สร้างโอกาสและ ความเสมอภาคทางสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมได้

๑.๒ ข้าราชการมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ อันประกอบด้วย

(๑) ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ (21st century skills) ได้แก่ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Innovation) ทักษะวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) และทักษะการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น (Communication and Collaboration)

(๒) ความสามารถในการนำทักษะด้านดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อการตัดสินใจ การพัฒนานวัตกรรม และการทำงานร่วมกัน

(๓) ความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพในสายงานและในการปฏิบัติงานตามบทบาทภารกิจเฉพาะของหน่วยงาน ความสามารถตอบสนองความต้องการประชาชนและผู้รับบริการ (Personalized services) และสามารถปฏิบัติงานโดยใช้ทักษะที่หลากหลาย (Multi-skill Workforce)

๑.๓ หน่วยงานของรัฐมีการเตรียมการและดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้กำลังคนในสังกัดมีความพร้อมทั้งในด้านทัศนคติ ความรู้ ทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติราชการในบริบทของการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

๑.๔ ภาครัฐมีระบบหรือแผนงานสนับสนุนการสรรหาและพัฒนากำลังคนให้มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

## ๒) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในยุคดิจิทัลไทยแลนด์ สามารถปรับตัว เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวัฒนธรรมดิจิทัล และสามารถทำงานในบริบทการทำงานแบบใหม่โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ประชาชนในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล

## ๓) วิธีการ

๓.๑ การวางแผนการสร้าง พัฒนาและเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานและการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และแผนงานของ

องค์กรในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล พัฒนาการด้านดิจิทัลขององค์กร แนวโน้มการปรับเปลี่ยน ลักษณะงาน รูปแบบ วิธีการและกระบวนการทำงาน และบริบทขององค์กรในการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ในการนี้ ให้มีการ (๑) วิเคราะห์และระบุรายละเอียดทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ ที่ต้องการและสอดคล้องกับทิศทางองค์กร รวมถึงภารกิจและลักษณะงานที่จะปรับเปลี่ยนไปของหน่วยงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งประกอบด้วยทักษะเดิมที่คงไว้และต้องพัฒนาต่อยอด ทักษะใหม่ที่ต้องสร้างและพัฒนาเพิ่มเติม และทักษะที่อาจลดความสำคัญลง หรืออาจถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีหรือการดำเนินงานในรูปแบบอื่นในอนาคต (To be) แล้ว (๒) วิเคราะห์เปรียบเทียบกับความสามารถและความพร้อมของบุคลากรภาครัฐที่อยู่ในระบบปัจจุบัน (As is) เพื่อให้ทราบถึง Skill Gap ในภาพรวมขององค์กร และ (๓) กำหนดมาตรการหรือกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการกำลังคนทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคต ให้สอดคล้องกับพัฒนาการด้านดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและการปรับเปลี่ยนขององค์กร ในแต่ละช่วงเวลา ด้วย

**๓.๒ สร้างและพัฒนาให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงาน**  
ในระบบราชการมีกรอบความคิดแบบใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน ริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมปรับตัว สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ทำงานอย่างทันสมัย สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีธรรมาภิบาล รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ โดยดำเนินการต่าง ๆ เช่น

**๓.๒.๑ สื่อสารถ่ายทอดรายละเอียดทักษะและความสามารถที่**  
จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ที่จะใช้เป็นกรอบการพัฒนากำลังคนของส่วนราชการ ให้ทราบกันทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้มีการจัดทำ “กรอบการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการ” (Development Roadmap) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้พร้อมรับกับการปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ด้วย

๓.๒.๒ ส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้น และจัดดำเนินการเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ปรับกรอบความคิด ปรับรูปแบบและวิธีการทำงานรวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา ให้สร้างสรรค์และสอดคล้องกับบริบทดิจิทัลไทยแลนด์ และสร้างคุณค่าร่วมกันกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (Value co-Creation) รวมทั้งมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ (up-, re- skills) มีธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมดิจิทัล และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดย (๑) กระตุ้นให้ข้าราชการตระหนักรู้ถึงความจำเป็นของการพัฒนาและเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่นให้มีทักษะที่จำเป็นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (๒) สร้างมุมมองการทำงานแบบใหม่ที่คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวัง และประโยชน์ของประชาชนและผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Citizen centered) การทำงานแบบเชื่อมโยงและเป็นบูรณาการระหว่างหน่วยงานในลักษณะ Interoperability การเปิดเผยข้อมูล และการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (๓) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถที่จำเป็น อย่างต่อเนื่อง ทัวถึง และเป็นระบบ โดยนำแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐<sup>๒๒</sup> และการส่งเสริมการนำทักษะและความสามารถที่พัฒนา มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง (๔) สร้างโอกาสในการริเริ่มทดลองทำสิ่งที่แตกต่างโดยใช้ข้อมูลและนวัตกรรมเป็นพื้นฐาน รวมทั้งให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์และข้อผิดพลาดและนำมาปรับปรุงแก้ไข (๕) มอบอำนาจความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากขึ้น (Empowerment)

๓.๒.๓ ส่งเสริมให้ข้าราชการมีการนำดิจิทัลมาใช้ในการชีวิตประจำวันอย่างปลอดภัยและมีความเป็นส่วนตัว หรือนำมาปรับใช้ในการทำงานพื้นฐานหรืองานบริการประชาชน การสร้างนวัตกรรม การทำงานร่วมกัน และการตัดสินใจ ด้วย ได้แก่ Social Network, Mobile Technology, Cloud Computing, Internet of Thing (IoT) และ Big Data โดยนำมาจัดการกระตุ้นจิตใจ การสร้างการมีส่วนร่วม และมาตรการบังคับมาใช้ควบคู่กัน ทั้งนี้เพื่อสร้างความคุ้นเคยและคล่องตัวในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร

๓.๒.๔ จัดให้มีการจูงใจและเสริมแรงเพื่อการสร้างและพัฒนาศักยภาพกำลังคนภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยอาจเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพ และโอกาส

<sup>๒๒</sup> การเรียนรู้แบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ หมายถึง ร้อยละ ๗๐ : เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๒๐ : เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน และร้อยละ ๑๐ : เรียนรู้จากการฝึกอบรม

การได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และจัดให้มี “ศูนย์การเรียนรู้เพื่อการสร้างเสริมและพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต” ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้การสนับสนุนทางเทคนิค และให้ความช่วยเหลือแก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการปรับตัวเข้าสู่การทำงานในบริบทใหม่ ด้วย

**๓.๒.๕ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนารอบความคิด**  
การปรับตัว การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทใหม่ ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเป็นระยะ ต่อเนื่อง และเป็นระบบ

**๓.๓ สรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อม**  
**เข้าสู่ระบบราชการในทุกระดับตำแหน่ง**

**๓.๓.๑ ระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนพันธุ์ใหม่**  
ที่ต้องการ และกำหนดให้ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ (ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร) และทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่จะบรรจุให้เข้ารับราชการหรือเข้าทำงานในภาคราชการ รวมทั้งกำหนดให้การทดสอบทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นหนึ่งในเงื่อนไขในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในภาคราชการ

**๓.๓.๒ สื่อสารคุณค่าการทำงานภาครัฐในแต่ละสาขาอาชีพหรือ**  
ในแต่ละหน่วยงานไปยังกลุ่มเป้าหมายของการสรรหา ปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรภาครัฐ สร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ พัฒนาจุดแข็งของหน่วยงานภาครัฐที่ดึงดูดเพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับภาครัฐ (งานดี มีความท้าทาย เต็มเต็มความฝันให้บุคคล) และปรับบริบทการทำงานขององค์กรเพื่อสร้างสถานที่ทำงานแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการ คนรุ่นใหม่ ส่งเสริมสนับสนุนสหกิจศึกษาในหน่วยงานภาครัฐเพื่อสร้างประสบการณ์และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักศึกษาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาและหน่วยงานของรัฐ **พัฒนารูปแบบ และวิธีการสรรหาให้เป็นเชิงรุกและสอดคล้องกับวิถีคิดและพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ที่เป็น**  
กลุ่มเป้าหมายของการสรรหา **ปรับขั้นตอนกระบวนการคัดเลือก**ให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัย  
ตอบรับรวดเร็ว ลดระยะเวลารอคอย และเป็นระบบที่ช่วยคัดกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่หน่วยงานของรัฐต้องการอย่างแท้จริง โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างมากขึ้น

๓.๓.๓ **เปิดรับบุคคลที่มีทักษะในการทำงานแบบใหม่ในบริบท** ดิจิทัลไทยแลนด์ ซึ่งเป็นที่ต้องการของภาครัฐในทุกตำแหน่งและทุกระดับ โดยส่งเสริมให้มีการบรรจุเป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับสูงกว่าระดับแรกบรรจุ (Lateral Entry) มากขึ้น และนำระบบการจ้างงานที่หลากหลายเพื่อสร้างโอกาสและทางเลือกให้คนรุ่นใหม่ มาปรับใช้ ทั้งนี้อาจวางระบบการดูแลและสอนงาน (Coach and Mentor) ให้แก่คนพันธุ์ใหม่ เพื่อให้เรียนรู้การใช้ชีวิตและการทำงานในรัฐบาลดิจิทัลที่เหมาะสมตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน ด้วย

๓.๓.๔ **จัดเตรียมทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในอนาคต** ให้แก่เยาวชนและคนรุ่นใหม่ และสร้างบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถตรงกับความต้องการของภาครัฐ โดยความร่วมมือระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๓.๔ **กระตุ้นให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วม** ในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดย (๑) สร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบัน ความจำเป็นเร่งด่วนของการปรับเปลี่ยน ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (๒) สื่อสารข้อมูล ข่าวสารและแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ (๓) กำหนดมาตรการกระตุ้น จูงใจในการปรับตัวเพื่อการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และ (๔) เปิดรับ ความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนบริบทขององค์กร เช่น การสร้างคุณค่าในงาน การออกแบบองค์กรและระบบงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบใหม่ การบริหารจัดการ กระบวนการและยกระดับคุณภาพการให้บริการของหน่วยงาน เป็นต้น รวมทั้ง (๕) สำรวจความพร้อม ความสมัครใจ ความสามารถในการปรับตัวและทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล (๖) สร้างต้นแบบ ข้าราชการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นมีความคิดเห็นและพฤติกรรมที่คล้ายตาม และ (๗) สร้างเครือข่าย การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ด้วย

## ๖.๖.๔ ประเด็นและแนวทางที่ ๔ การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

เพื่อส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้กำลังคนภาครัฐ มีการพัฒนาทักษะในการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จำเป็นต้องมีการมีปรับปรุงสภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน บริบทองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) รวมทั้งต้องมีการสร้างรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบใหม่โดยการนำระบบดิจิทัลมาใช้ เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา

### ๑) เป้าหมาย

ภาครัฐมีสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมดิจิทัล บรรยากาศการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนรู้ คลังความรู้ และเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ทุกกลุ่มมีความกระตือรือร้นในการปรับตัว และพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทดิจิทัลไทยแลนด์

### ๒) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ใช้และปรับตัวเป็นส่วนหนึ่งในระบบนิเวศเพื่อการทำงาน การพัฒนา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในยุคดิจิทัลไทยแลนด์

### ๓) วิธีการ

**๓.๑ ปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์** โดย (๑) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์องค์กรในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่เปิดและเชื่อมโยงเสมือนเป็นหนึ่งเดียวกัน (Interoperability) มีความทันสมัยและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (๒) ปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานและการให้บริการ (Business Model of Public Service) กระบวนการขั้นตอน โครงสร้างองค์กร การบริหารกำลังคน และการจัดการทรัพยากร เพื่อการสร้างคุณค่าที่ประชาชนและผู้รับบริการคาดหวัง (๓) ปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบ

ที่เกี่ยวข้องให้สนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางองค์กรดังกล่าว และ (๔) สร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และบรรยากาศการทำงานที่ทันสมัยและมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**๓.๒ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล (Digital Environment)**  
เพื่อสร้างโอกาส ความคุ้นเคยรวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน โดยการดำเนินงานต่าง ๆ

๓.๒.๑ พัฒนาศักยภาพแบบดิจิทัล (Digital Service) และสถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) ในหน่วยงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วม

๓.๒.๒ สร้างและพัฒนาระบบงานที่มีคุณสมบัติของดิจิทัลเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์และความสะดวกรวดเร็ว โดยให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจริง

๓.๒.๓ ส่งเสริมการพัฒนา Application กลางของภาครัฐ (Corporate Application) และระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ที่ครอบคลุมระบบงานสนับสนุนทุกระบบ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการนำ Shared Digital Service มาใช้มากขึ้น เพื่อลดระยะเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาระบบของแต่ละหน่วยงาน และเพื่อประโยชน์ในการเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานระหว่างกัน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการนำไปใช้จริงด้วย

๓.๒.๔ สนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาประยุกต์ใช้ในการสร้างคุณค่าให้งานบริการประชาชนโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุนด้วย เช่น Artificial Intelligence Cloud Computing: IoT: Robotics: Block Chain: Augmented Reality เป็นต้น

**๓.๓ สร้างบรรยากาศการทำงานให้เป็น “สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้”**  
เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีพ โดย (๑) สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน อย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะในการ Coach และ Mentor ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเปิดโอกาสให้คิดสร้างสรรค์และเรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา รวมทั้งพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ดีขึ้น (๒) ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้

ให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้แบบมีเป้าหมาย การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายไม่จำกัดเฉพาะการฝึกอบรม การเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง และการเรียนรู้ที่มีการกำกับติดตามเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน ต่อเนื่องและเป็นระบบ ในกรณี (๓) อาจส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) และนำแนวคิด Gamification มาใช้ในกระบวนการพัฒนา ก็ได้ (๔) สนับสนุนให้มีการส่งมอบประสบการณ์เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ พร้อมทั้งจัดให้มีระบบการหมุนเวียนและเคลื่อนย้ายบุคลากรเพื่อการแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในหน่วยงานของรัฐ ระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานเอกชน รวมทั้งระหว่างประเทศอย่างเป็นระบบด้วย ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายการทำงานและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน

### ๓.๔ ยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการจัดการพัฒนารวมทั้ง

การประเมินทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ โดยดำเนินการต่าง ๆ เช่น

๓.๔.๑ พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการพัฒนา การฝึกอบรม และการประเมินทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐทั้งในด้านเนื้อหา กระบวนการ รูปแบบ วิธีการ และการบริหารจัดการ ให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ และสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนภูมิทัศน์ของประเทศ เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีแนวทางการพัฒนา แหล่งการเรียนรู้ คลังความรู้ รวมถึงเครื่องมือสำหรับการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ที่มีคุณภาพ เหมาะสม สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ มีกรอบแนวทางและเครื่องมือสำหรับการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการทำงานของภาครัฐทั้งในปัจจุบันและในอนาคต พร้อมทั้งพัฒนาระบบการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อการต่อยอดภายในระบบราชการ ในการนี้ อาจจัดทำ “กรอบแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในภาพรวม” เพื่อให้หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเพื่อให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และจัดการประเมินทักษะด้านดิจิทัล ได้ใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน ด้วยก็ได้

๓.๔.๒ สร้างและพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาและจัดฝึกอบรม ทักษะด้านดิจิทัล ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนา หน่วยงาน ภาครัฐ และหน่วยงานในภาคเอกชน เพื่อพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการพัฒนาและจัดหลักสูตร ฝึกอบรมที่มีความทันสมัยและหลากหลายทั้งแบบ online และแบบห้องเรียน พัฒนาวิธีการ จัดการเรียนรู้โดยนำแนวทางการพัฒนาแบบ Blended Learning หรือ Flip Classroom มาใช้ พัฒนาเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับบริบทของภาครัฐและสามารถนำไปปรับใช้ได้ในการทำงานจริง รวมทั้งจัดการให้ผู้สอน ผู้ฝึกอบรม และผู้อำนวยความสะดวก มีคุณภาพและอยู่ในมาตรฐานที่ เทียบเคียงกันได้ พร้อมทั้งพัฒนาเครือข่ายผู้ประเมินเพื่อยกระดับมาตรฐานทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ บุคลากรภาครัฐ โดยจะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันภายในเครือข่ายผู้พัฒนาและผู้ประเมินด้วย

๓.๔.๓ จัดให้มี Digital Learning Platform เพื่อใช้เป็นแกนกลาง ในการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรภาครัฐที่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ และพัฒนาแบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ และเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้สำหรับการพัฒนาทักษะและความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ โดยเป็นระบบที่มีการเชื่อมโยง แหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญรูปแบบต่าง ๆ ไว้ด้วยกันอย่างเป็นเครือข่าย เช่น Thai MOOC; OCSC's KM Online; OCSC's Learning Space and e-learning เป็นต้น และเป็นระบบที่เปิดให้ข้าราชการสร้างและ ตรวจสอบประวัติตนเอง (Profile) สะสมหน่วยกิตและเก็บรวบรวมประกาศนียบัตรและใบรับรองต่าง ๆ เพื่อการอ้างอิง วัดและประเมินความรู้หลังผ่านการพัฒนา โดยเชื่อมโยงกับระบบการบริหารงานบุคคล อาทิ การบรรจุ แต่งตั้ง พัฒนา และกิจกรรมอื่น รวมทั้งเป็นระบบที่มีความเคลื่อนไหวในข้อมูลบุคคล ด้วย

๓.๔.๔ สร้างศูนย์ความเป็นเลิศด้านดิจิทัล (Center of Excellence for Digital) เพื่อเป็น Showcase รูปแบบการพัฒนา

## ตัวชี้วัด กิจกรรมและการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

### ประเด็นแนวทางที่ ๑ การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์

| เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                 | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)                     |                                        |                                        |                                        |                                        | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ๒๕๖๑                                  | ๒๕๖๒                                   | ๒๕๖๓                                   | ๒๕๖๔                                   | ๒๕๖๕                                   |                                                                                                                             |
| <b>เป้าหมาย</b><br><b>วิธีการ ๑</b><br><b>ปรับกรอบความคิด (Mindset)</b><br><b>สร้างความตระหนักรู้</b><br><b>ให้การสนับสนุน</b><br><b>ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) เพื่อนำ</b><br><b>การปรับเปลี่ยน</b><br><b>ภาครัฐเข้าสู่</b><br><b>ยุคดิจิทัลไทยแลนด์</b> | ๑. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (CEO) ตระหนักถึงความสำคัญและความเป็นเร่งด่วนของการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ อิทธิพลของเทคโนโลยีต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร และสามารถนำองค์กรไปสู่ การเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งมีการนำข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชนและผู้รับบริการ<br>๒. ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานภาครัฐมีศักยภาพนำองค์กรไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง<br>๓. ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) เข้าใจบทบาทภารกิจที่คาดหวัง และสามารถผลักดันการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง |                                       |                                        |                                        |                                        |                                        |                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | ๑. ร้อยละของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาเพื่อปรับ Mindset เสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ร้อยละ ๓๐                             | ร้อยละ ๕๐                              | ร้อยละ ๖๐                              | ร้อยละ ๘๐                              | ร้อยละ ๑๐๐                             | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- สำนักงาน ก.พ.<br>- หน่วยงานของรัฐ |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | ๒. ร้อยละขององค์กรที่ผู้บริหารสูงสุดผลักดันให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายรวมถึงนโยบายและยุทธศาสตร์การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่คำนึงถึงการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามหน่วยงาน และการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานภาครัฐ ทั้งนี้ ตาม Digital Government Maturity Model ที่พัฒนาโดย Gartner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ร้อยละ ๑ ของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด     | ร้อยละ ๑๐ ของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด     | ร้อยละ ๓๐ ของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด     | ร้อยละ ๕๐ ของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด     | ร้อยละ ๘๐ ของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด     | - หน่วยงานของรัฐ                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | ๓. ร้อยละของผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐมีการนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจระดับองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ร้อยละ ๑ ของผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐ | ร้อยละ ๑๐ ของผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐ | ร้อยละ ๓๐ ของผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐ | ร้อยละ ๕๐ ของผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐ | ร้อยละ ๗๕ ของผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐ | - หน่วยงานของรัฐ                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | ๔. ร้อยละของข้าราชการตัวอย่าง (sample) ที่แสดงความรับรู้ถึงการปรับเปลี่ยนหน่วยงานต้นสังกัดไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามหน่วยงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ร้อยละ ๓๐                             | ร้อยละ ๕๐                              | ร้อยละ ๖๐                              | ร้อยละ ๗๐                              | ร้อยละ ๘๐                              | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>- หน่วยงานของรัฐ                                                             |

| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                            | ๒๕๖๑                                                                                  | ๒๕๖๒ | ๒๕๖๓ | ๒๕๖๔ | ๒๕๖๕ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. สร้างพันธมิตรร่วมกันระหว่างผู้บริหารสูงสุดในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล กระตุ้นการดำเนินงานในฐานะผู้นำดิจิทัลของหน่วยงาน ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานเป็นระยะ                                                            |    |      |      |      |      | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> <li>- สำนักงาน ก.พ</li> </ul> <b>หน่วยงานดำเนินงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> </ul>                                                         |
| ๒. ปรับกรอบความคิดผู้บริหารสูงสุดขององค์กร สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการขับเคลื่อนงานในยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลและการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ให้ความรู้ และให้เครื่องมือสนับสนุนทางเทคนิค                                  |    |      |      |      |      | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> <li>- สำนักงาน ก.พ</li> </ul> <b>หน่วยงานดำเนินงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานของรัฐ</li> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- หน่วยงานจัดฝึกอบรม</li> </ul> |
| ๓. คัดเลือกผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐต้นแบบ (Digital Brand Ambassador) เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐอื่น ให้รางวัลและสร้างการยอมรับผู้บริหารระดับสูงสุดผู้พัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล |  |      |      |      |      | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> <li>- สำนักงาน ก.พ</li> </ul> <b>หน่วยงานดำเนินงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> </ul>                                                         |

|                                                                                                                                                                         | ๔. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารสูงสุดในการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐                                                                                                                                                                                   |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            | <div> <div>หน่วยงานขับเคลื่อน</div> <div>-สำนักงาน ก.พ.</div> <div>-สำนักงาน ก.พ.ร.</div> <div>หน่วยงานดำเนินงาน</div> <div>สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร.</div> </div>                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| แนวทาง                                                                                                                                                                  | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)                          |                                            |                                            |                                            |                                            | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ๒๕๖๑                                       | ๒๕๖๒                                       | ๒๕๖๓                                       | ๒๕๖๔                                       | ๒๕๖๕                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <div> <div>วิธีการ ๒</div> <div>เตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานของรัฐให้มีความสามารถในการนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์</div> </div> | ๑. ร้อยละของผู้ที่คาดว่าจะได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงได้รับการพัฒนาทักษะในการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Transformation) และมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน                                                                                                                              | ร้อยละ ๓๐                                  | ร้อยละ ๕๐                                  | ร้อยละ ๘๐                                  | ร้อยละ ๑๐๐                                 | ร้อยละ ๑๐๐                                 | <div> <div>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</div> <div>- หน่วยงานของรัฐ</div> </div>                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                         | ๒. ร้อยละของหน่วยงานของรัฐที่มีการกำหนดให้ความสามารถในการนำองค์กรเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ เป็นคุณสมบัติหนึ่งที่ใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง                                                                                                                              | เตรียมการประกาศหลักเกณฑ์                   | ร้อยละ ๕ ของหน่วยงานของรัฐ                 | ร้อยละ ๑๐ ของหน่วยงานของรัฐ                | ร้อยละ ๑๕ ของหน่วยงานของรัฐ                | ร้อยละ ๒๐ ของหน่วยงานของรัฐ                | <div> <div>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</div> <div>- องค์กรกลไกการบริหารงานบุคคล</div> </div>                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                         | ๓. ร้อยละของผู้บริหารรุ่นใหม่ของส่วนราชการที่จะเป็นผู้สืบทำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในอนาคตเป็นหัวหน้าทีมในการพัฒนากระบวนการหรือรูปแบบการบริการที่สำคัญของภาครัฐ ที่มีลักษณะของการเชื่อมโยงข้อมูลหรือการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน                                                                                    | ร้อยละ ๑๐ ของผู้บริหารรุ่นใหม่ในส่วนราชการ | ร้อยละ ๒๐ ของผู้บริหารรุ่นใหม่ในส่วนราชการ | ร้อยละ ๓๐ ของผู้บริหารรุ่นใหม่ในส่วนราชการ | ร้อยละ ๔๐ ของผู้บริหารรุ่นใหม่ในส่วนราชการ | ร้อยละ ๕๐ ของผู้บริหารรุ่นใหม่ในส่วนราชการ | <div> <div>- หน่วยงานของรัฐ</div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                         | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ๒๕๖๑                                       | ๒๕๖๒                                       | ๒๕๖๓                                       | ๒๕๖๔                                       | ๒๕๖๕                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                         | ๑. ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ (Successor) ในการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Align visions) พัฒนามุมมองที่ทันสมัยเปิดกว้าง และให้ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ที่จะเป็นผู้สืบทำแหน่งผู้บริหารสูงสุดมาร่วมกันดำเนินพันธกิจในการพัฒนากระบวนการและรูปแบบการบริการที่สำคัญ |                                            |                                            |                                            |                                            |                                            | <div> <div>หน่วยงานขับเคลื่อน</div> <div>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</div> <div>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</div> <div>- สำนักงาน ก.พ</div> <div>หน่วยงานดำเนินงาน</div> <div>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</div> <div>- หน่วยงานของรัฐ</div> </div> |

|                                                                                                                                                                                            | ๒. ให้ความรู้และพัฒนาทักษะเชิงลึกในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยการบรรจุหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Transformation) และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ไว้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารหรือเตรียมผู้บริหารจัดดำเนินการอยู่แล้ว |  |                                                                                            |                                               |                                                                     |                                         | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>-สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>-กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>-สำนักงาน ก.พ.<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>-สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>-หน่วยงานจัดฝึกอบรม |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                            | ๓. สรรหาและคัดเลือกคนที่ใช้และมีความสามารถในการนำองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลให้เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร                                                                                                                                                                                            |  |                                                                                            |                                               |                                                                     |                                         | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>-สำนักงาน ก.พ.<br>-องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>-หน่วยงานของรัฐ                                                                                                         |
| กิจการ                                                                                                                                                                                     | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)                                                                   |                                                                                            |                                               |                                                                     |                                         | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ๒๕๖๑                                                                                | ๒๕๖๒                                                                                       | ๒๕๖๓                                          | ๒๕๖๔                                                                | ๒๕๖๕                                    |                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>วิธีการ ๓</b><br><b>พัฒนาและจัดเตรียมผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์</b> | ๑. ระดับความสำเร็จของการทบทวนบทบาทภารกิจ คุณสมบัติและคุณลักษณะ และการเข้าสู่ตำแหน่งของ CIO ให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง โดยให้เปิดรับคนนอกได้ และมอบอำนาจการตัดสินใจและการดำเนินงาน                                                                                                                | ภาครัฐมี model ต้นแบบ การกำหนด ตำแหน่งและระบบ การบริหารบุคคล สำหรับตำแหน่ง CIO      | มติ ครม. ทบทวนภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนด คุณสมบัติ ของ CIO และมอบ อำนาจการตัดสินใจ | ผลการศึกษา การทบทวนสถานะ การกำหนด ตำแหน่ง CIO | ระบบ การบริหารงานบุคคลที่เปิดให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาเป็น CIO ได้ | ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของ CIO | - สำนักงาน ก.พ.<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                            | ๒. เตรียมความพร้อมผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็น CIO และจัดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ                                                                                                                                                                                                                                  | ร้อยละ ๑๐                                                                           | ร้อยละ ๓๐                                                                                  | ร้อยละ ๕๐                                     | ร้อยละ ๗๕                                                           | ร้อยละ ๑๐๐                              | - กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- หน่วยงานของรัฐ                                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                 |             |             |             |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>๓. ร้อยละของหน่วยงานของรัฐที่มีการสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงานของ CIO โดยกำหนดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งที่ต่อเนื่อง จำนวนไม่น้อยกว่า ๔ ปี และมีการวางแผนการสืบตำแหน่งและการจัดเก็บองค์ความรู้ ที่เป็นระบบ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ร้อยละ ๑๐                                                                                       | ร้อยละ ๒๐   | ร้อยละ ๓๐   | ร้อยละ ๔๐   | ร้อยละ ๕๐   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานของรัฐ</li> <li>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> <li>- สำนักงาน ก.พ.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  | <p><b>กิจกรรม</b></p> <p>๑. สร้างความชัดเจนในบทบาทและพันธกิจที่คาดหวังที่มีต่อผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง โดย (๑) ปรับปรุงบทบาท ภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงประจำกระทรวง กรม (Chief Information Officer) (๒) ทบทวนการมอบหมายงานของตำแหน่งดังกล่าวกับตำแหน่งผู้บริหารด้านอื่น ๆ (๓) ระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเป็น รวมทั้ง (๔) สื่อสารเป้าหมายและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง รวมทั้ง ทบทวนสถานะ การกำหนดตำแหน่ง และการมอบอำนาจตัดสินใจ สำหรับผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงประจำกระทรวง กรม ให้เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจที่คาดหวัง รวมทั้งสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงานเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล</p> <p>๒. เตรียมความพร้อมและจัดการฝึกอบรมผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้บริหารเทคโนโลยีดิจิทัลระดับสูงประจำกระทรวง กรม รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงประจำกระทรวง กรม</p> | <p>๒๕๖๑</p>  | <p>๒๕๖๒</p> | <p>๒๕๖๓</p> | <p>๒๕๖๔</p> | <p>๒๕๖๕</p> | <p><b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-สำนักงาน ก.พ.</li> <li>-กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> </ul> <p><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-สำนักงาน ก.พ.</li> <li>-กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> <li>-องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล</li> </ul> <p><b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> <li>- สำนักงาน ก.พ</li> </ul> <p><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-หน่วยงานของรัฐ</li> </ul> |

## ประเด็นและแนวทางที่ ๒ : การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Change agents)

| เป้าหมาย                                                                                                         | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)                                                            |                                                                                 |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | ผู้รับผิดชอบ                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ๒๕๖๑                                                                         | ๒๕๖๒                                                                            | ๒๕๖๓                                                                                | ๒๕๖๔                                                                                | ๒๕๖๕                                                                                |                                                                                                         |
| <b>เป้าหมาย</b><br><b>สร้างและพัฒนา</b><br><b>ทีมบูรณาการ</b><br><b>เพื่อขับเคลื่อน</b><br><b>การเปลี่ยนแปลง</b> | ๑. ภาครัฐมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่รัฐบาลดิจิทัล<br>๒. บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีด้านดิจิทัลภาครัฐมีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งภาครัฐมีความสามารถและมีเครื่องมือในการดึงดูด จูงใจและบริหารจัดการกำลังคนกลุ่มนี้ให้เป็นกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนภาครัฐไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์<br>๓. ภาครัฐมีบรรยากาศและระบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง |                                                                              |                                                                                 |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                                         |
|                                                                                                                  | ๑. ร้อยละของจำนวนบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ ได้รับการพัฒนาเพื่อเป็น change agents ในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย<br>(๑) ผู้มีศักยภาพสูงและบุคลากรกลุ่มสำคัญที่หน่วยงานของรัฐคัดเลือก<br>(๒) กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่อยู่ในระบบราชการ จำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ ของจำนวนกำลังคนคุณภาพที่หน่วยงานของรัฐมีอยู่                                                                                                                              | ร้อยละ ๑                                                                     | ร้อยละ ๓                                                                        | ร้อยละ ๕                                                                            | ร้อยละ ๗                                                                            | ร้อยละ ๑๐                                                                           | - หน่วยงานของรัฐ                                                                                        |
|                                                                                                                  | ๒. จำนวนหน่วยงานของรัฐที่มีการจัดตั้งทีมบูรณาการเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานจากหลากหลายหน่วยงานและหลายระดับตำแหน่งมาทำงานร่วมกัน และมีการดำเนินงานเพื่อปรับรูปแบบและวิธีการทำงานขององค์กร (ร่างแผนการปฏิรูปประเทศกำหนดให้ ปี ๒๕๖๕ กำหนดกรมพันธุ์ใหม่ไว้ ๕๐ หน่วยงาน)                                                                                                                                                                                                                 | ๔ หน่วย<br>(นำร่อง)                                                          | ๘ หน่วย<br>(นำร่อง)                                                             | ๒๐ หน่วย                                                                            | ๓๐ หน่วย                                                                            | ๕๐ หน่วย                                                                            | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- สำนักงาน ก.พ. |
|                                                                                                                  | ๓. ระดับความสำเร็จของหน่วยงานของรัฐที่มีการจัดตั้งทีมบูรณาการเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ในการวางแผนการเพื่อจัดตั้งทีมบูรณาการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและมีการดำเนินงานเพื่อปรับรูปแบบและวิธีการทำงานขององค์กรดังนี้<br>(๑) มอบหมายบุคลากรและจัดตั้งทีมบูรณาการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการและประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน<br>(๒) วางมาตรการที่จะทำให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการทั้งภายในและระหว่างองค์กร                                                                                                      | ร้อยละ ๑๐๐ ของหน่วยงานของรัฐที่มีการจัดตั้งทีมบูรณาการ มีการดำเนินงานตาม (๑) | ร้อยละ ๕๐ ของหน่วยงานของรัฐที่มีการจัดตั้งทีมบูรณาการ มีการดำเนินงานตาม (๑) (๒) | ร้อยละ ๕๐ ของหน่วยงานของรัฐที่มีการจัดตั้งทีมบูรณาการ มีการดำเนินงานตาม (๑) (๒) (๓) | ร้อยละ ๖๐ ของหน่วยงานของรัฐที่มีการจัดตั้งทีมบูรณาการ มีการดำเนินงานตาม (๑) (๒) (๓) | ร้อยละ ๗๐ ของหน่วยงานของรัฐที่มีการจัดตั้งทีมบูรณาการ มีการดำเนินงานตาม (๑) (๒) (๓) | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>- หน่วยงานของรัฐ                                         |

| <p>๔. ภาครัฐมีระบบ/แนวทางสนับสนุนการสร้างโอกาสการใช้ศักยภาพกำลังคนเพื่อสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล การสร้างก้าวหน้าและโอกาสในอาชีพ (Career progression) ระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียน ระบบการจ้างงานที่หลากหลาย ระบบการจัดการองค์ความรู้ เป็นต้น</p>             |      | ๑ ระบบ | ๑ ระบบ | ๑ ระบบ |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงาน ก.พ.</li> <li>- องค์การกลางการบริหารงานบุคคล</li> <li>- หน่วยงานของรัฐ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ๒๕๖๑ | ๒๕๖๒   | ๒๕๖๓   | ๒๕๖๔   | ๒๕๖๕ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>๑. พัฒนาทีมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร หน่วยงานของรัฐ ผู้อำนวยการกอง ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และกำลังคนคุณภาพของภาคราชการ โดยให้รับผิดชอบพันธกิจในการออกแบบองค์กร พัฒนาระบบงานและระบบการให้บริการที่มีคุณสมบัติของดิจิทัล และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในและระหว่างองค์กร</p> | ←    |        |        |        |      | <p><b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงาน ก.พ.</li> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> </ul> <p><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- หน่วยงานของรัฐ</li> </ul> |
| <p>๒. พัฒนาและเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานระหว่างกัน และการเปิดให้ทุกภาคส่วนของสังคมตรวจสอบและมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐได้โดยสะดวก</p>                                                                                                         | ←    |        |        |        |      | <p><b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> </ul> <p><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- หน่วยงานของรัฐ</li> </ul>                                                                         |
| <p>๓. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐนำรูปแบบการทำงานในลักษณะ Cross Function Team มาใช้อย่างจริงจังเพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและนำผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องในหลากหลายด้านทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน</p>                                                                 | ←    |        |        |        |      | <p><b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> </ul> <p><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- หน่วยงานของรัฐ</li> </ul>                                                                         |

|                                                                                                                                                  | ๔. ให้การสนับสนุนการทำงานของทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งในการสร้างนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม การทำงานข้ามหน่วยงาน โดยพัฒนาวิธีการหรือแนวทางการบริหารกำลังคนของหน่วยงานของรัฐเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การลองผิดลองถูก การทำงานเป็นทีม ของผู้ปฏิบัติงานในทีมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                     |  |                                                       |                                                       |  | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>- หน่วยงานของรัฐ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิธีการ                                                                                                                                          | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)                   |                                                                                     |                                                       |                                                       |                                                                                     | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ๒๕๖๑                                | ๒๕๖๒                                                                                | ๒๕๖๓                                                  | ๒๕๖๔                                                  | ๒๕๖๕                                                                                |                                                                                                                                                                         |
| <b>วิธีการ ๒</b><br><b>สร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Technologist) ให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ</b> | ๑. ภาครัฐมีแนวทางและหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกำลังคนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบใหม่ และมีการปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้างและระบบงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น<br>(๑) ข้อเสนอการนำผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ มารวมไว้ในหน่วยงานเดียว<br>(๒) การปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ<br>(๓) ระบบการจ้างงานที่หลากหลายที่ตอบโจทย์ความต้องการและสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินชีวิตของผู้ปฏิบัติงานดิจิทัล<br>(๔) ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุก<br>(๕) ระบบการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>(๖) แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและจูงใจ เป็นต้น | ๑ ข้อเสนอแนวทาง/<br>๑ ระบบ          | อย่างน้อย<br>๒ ระบบ                                                                 | อย่างน้อย<br>๓ ระบบ                                   | ระบบบริหารกำลังคน และระบบงานที่สมบูรณ์                |                                                                                     | - สำนักงาน ก.พ.<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล                                                                               |
|                                                                                                                                                  | ๒. จำนวนหน่วยงานของรัฐที่มีความสำคัญกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มีการนำหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกำลังคนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ เช่น การจ้างผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสามารถภายนอกภาครัฐเป็นพนักงานราชการ ศักยภาพสูง หรือการทำงานอย่างเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกภาครัฐ เป็นต้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     | ๓ หน่วยงาน (นำร่อง)                                                                 | ๕ หน่วยงาน (นำร่อง)                                   | ๘ หน่วยงาน                                            | ๑๐ หน่วยงาน                                                                         | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>- สำนักงาน ก.พ.                                                                                                          |
|                                                                                                                                                  | ๓. ร้อยละผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัลภาครัฐได้รับการยกระดับความสามารถและมีเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ร้อยละ ๑๐๐<br>เข้าสู่กระบวนการพัฒนา | ร้อยละ ๓๐<br>ที่เข้าสู่การพัฒนาที่มีทางก้าวหน้าชัดเจน                               | ร้อยละ ๕๐<br>ที่เข้าสู่การพัฒนาที่มีทางก้าวหน้าชัดเจน | ร้อยละ ๗๐<br>ที่เข้าสู่การพัฒนาที่มีทางก้าวหน้าชัดเจน | ร้อยละ ๙๐<br>ที่เข้าสู่การพัฒนาที่มีทางก้าวหน้าชัดเจน                               | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)                                           |

| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ๒๕๖๑                                                                                  | ๒๕๖๒ | ๒๕๖๓ | ๒๕๖๔ | ๒๕๖๕ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. สื่อสารความคาดหวัง ปรับทัศนคติ วิธีคิดและรูปแบบทำงาน รวมทั้งทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |      |      |      |      | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- สำนักงาน ก.พ.<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ                                                                                                                                                        |
| ๒. ยกระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลเฉพาะทาง (Professional Skill) มีความสามารถในการสื่อสาร ถ่ายทอดและทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกทั้งมีความเข้าใจองค์กร ระบบงาน และความต้องการของผู้ใช้และผู้รับบริการอย่างลึกซึ้ง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย                                                                                                                                                                                                             |    |      |      |      |      | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)<br>- หน่วยงานของรัฐ |
| ๓. ปรับระบบการบริหารกำลังคนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ นำผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ มารวมไว้ในหน่วยงานเดียว และให้มีการนำกำลังคนทางเลือกมาใช้เพื่อเป็นอัตรากำลังเสริมระยะสั้น รวมทั้งจัดเก็บและส่งต่อองค์ความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เปิดให้มีการบรรจุผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ในทุกตำแหน่งและทุกระดับ นำการสรรหาเชิงรุกมาใช้ ปรับกระบวนการคัดเลือกให้ยืดหยุ่นและกระชับ ในการนี้ ควรต้องมีการวางแผนและการบริหารจัดการกำลังคนอย่างเป็นระบบ ด้วย |  |      |      |      |      | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงาน ก.พ.<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- องค์กรกลางบริหารงานบุคคล<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- สำนักงาน ก.พ.<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม                                                                                                                                 |
| ๔. ดึงดูด จูงใจ และเปิดโอกาสการนำผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสามารถภายนอกภาครัฐ มาร่วมสร้างและพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์มากขึ้น และพัฒนาการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |      |      |      |      | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                                                                                     |                                                                    |                                                          |      | หน่วยงานดำเนินงาน<br>-หน่วยงานของรัฐ                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                               | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                      | ปีงบประมาณ (พ.ศ.) |                                                                                                     |                                                                    |                                                          |      | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                | ๒๕๖๑              | ๒๕๖๒                                                                                                | ๒๕๖๓                                                               | ๒๕๖๔                                                     | ๒๕๖๕ |                                                                                                                                                                                                             |
| <b>วิธีการ ๓</b><br><b>ทบทวนและ</b><br><b>บูรณาการบทบาท</b><br><b>ภารกิจ ระบบงาน</b><br><b>โครงสร้างองค์กร</b><br><b>และการจัด</b><br><b>อัตรากำลังของ</b><br><b>หน่วยงานที่</b><br><b>เกี่ยวข้องกับการกิจ</b><br><b>ด้านการสร้างและ</b><br><b>พัฒนาดิจิทัลภาครัฐ</b> | ๑. ระดับความสำเร็จของภาครัฐในการทบทวนและบูรณาการบทบาท ภารกิจ ระบบงาน โครงสร้างองค์กร และการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกิจ ด้านการสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ อาทิ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น |                   | หน่วยงานที่<br>เกี่ยวข้องร่วม<br>หรือเพื่อ<br>ทบทวน<br>บทบาท<br>ภารกิจ และ<br>ระบบงาน<br>ระหว่างกัน | ข้อเสนอการ<br>ทบทวนบทบาท<br>ภารกิจเข้าสู่การ<br>พิจารณาของ<br>ครม. | ปรับปรุง<br>กฎหมาย ที่<br>เกี่ยวข้องและจัด<br>อัตรากำลัง |      | - สำนักงาน ก.พ.ร.<br>- สำนักงาน ก.พ.<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                       | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                        | ๒๕๖๑              | ๒๕๖๒                                                                                                | ๒๕๖๓                                                               | ๒๕๖๔                                                     | ๒๕๖๕ |                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                       | ทบทวนและบูรณาการบทบาท ภารกิจ ระบบงาน โครงสร้างองค์กร และ<br>จัดอัตรากำลัง ของหน่วยงานที่มีการกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน พร้อมทั้งปรับปรุง<br>แก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง                                                                                            |                   |                  |                                                                    |                                                          |      | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงาน ก.พ.ร.<br>- สำนักงาน ก.พ.<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |

### ประเด็นและแนวทางที่ ๓ : การสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

| <b>เป้าหมาย</b>                                                                                                                                   | ๑. ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นตระหนักรู้ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาตนเองเพื่อการปรับตัวให้พร้อมรับกับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลและบริหารงานแบบใหม่รวมทั้งการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และสามารถส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนและผู้รับบริการสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมได้<br>๒. ข้าราชการมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์<br>๓. หน่วยงานของรัฐมีการเตรียมการและดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้กำลังคนในสังกัดมีความพร้อมทั้งในด้านทัศนคติ ความรู้ ทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติราชการในบริบทของการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์<br>๔. ภาครัฐมีระบบหรือแผนงานสนับสนุนการสรรหาและพัฒนากำลังคนให้มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ |                                                                                     |                                    |                                 |                                 |                                  |                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิธีการ                                                                                                                                           | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)                                                                   |                                    |                                 |                                 |                                  | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ๒๕๖๑                                                                                | ๒๕๖๒                               | ๒๕๖๓                            | ๒๕๖๔                            | ๒๕๖๕                             |                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>วิธีการ ๑</b><br>การวางแผน<br>การสร้าง<br>พัฒนาและ<br>เคลื่อนย้าย<br>กำลังคนภายใน<br>หน่วยงานทั้งใน<br>ระยะสั้นและ<br>ระยะยาว<br>อย่างเป็นระบบ | ๑. ร้อยละของหน่วยงานของรัฐมีการวางแผนการสร้าง พัฒนาและเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และแผนงานขององค์กรในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล พัฒนาการด้านดิจิทัลขององค์กร การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและบริหารการทำงานขององค์กรเพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                     | ร้อยละ ๓๐<br>ของหน่วยงาน<br>ของรัฐ | ร้อยละ ๓๕ ของ<br>หน่วยงานของรัฐ | ร้อยละ ๔๐ ของ<br>หน่วยงานของรัฐ | ร้อยละ ๕๐ ของ<br>หน่วยงานของรัฐ) | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br>- สำนักงาน ก.พ.<br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ<br>(องค์การมหาชน)<br>- หน่วยงานของรัฐ                                                                                           |
|                                                                                                                                                   | <b>กิจกรรม</b><br>ระบุทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ ที่ต้องการและสอดคล้องกับทิศทางองค์กร รวมถึงภารกิจและลักษณะงานที่จะปรับเปลี่ยนไปของหน่วยงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |                                    |                                 |                                 |                                  | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงาน ก.พ.<br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ<br>(องค์การมหาชน)<br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br>- องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | วิเคราะห์ วางแผน กำหนดกลยุทธ์ และดำเนินการสร้าง พัฒนา และเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงาน และกำหนดมาตรการ กลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการกำลังคนให้สอดคล้องกับพัฒนาการด้านดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและการปรับเปลี่ยนองค์กรในแต่ละช่วงเวลา                                                                                               |                                                |                   |                     |             |             | หน่วยงานขับเคลื่อน<br>สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br>หน่วยงานดำเนินงาน<br>- หน่วยงานของรัฐ          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------|---------------------|-------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)                              |                   |                     |             |             | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ๒๕๖๑                                           | ๒๕๖๒              | ๒๕๖๓                | ๒๕๖๔        | ๒๕๖๕        |                                                                                                                      |
| <b>วิธีการ ๒</b><br><b>สร้างและ</b><br><b>พัฒนาให้</b><br><b>ข้าราชการและ</b><br><b>บุคลากรภาครัฐ</b><br><b>ที่ปฏิบัติงานอยู่</b><br><b>ในระบบ</b><br><b>ราชการมีกรอบ</b><br><b>ความคิดที่ทันสมัย</b><br><b>พร้อมปรับตัว</b><br><b>สามารถรับมือ</b><br><b>กับการ</b><br><b>เปลี่ยนแปลง</b><br><b>ทำงานอย่าง</b><br><b>ทันสมัย รวมทั้ง</b><br><b>มีทักษะที่จำเป็น</b><br><b>สำหรับการ</b><br><b>ทำงานในบริบท</b> | ๑. ร้อยละของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับตัวให้สอดคล้องกับยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์                                                                                                        | ร้อยละ ๑๐                                      | ร้อยละ ๓๐         | ร้อยละ ๕๐           | ร้อยละ ๗๐   | ร้อยละ ๘๐   | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br>- หน่วยงานของรัฐ                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ๒. ภาครัฐมีการพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบตลอดชีวิต และการส่งเสริมประสบการณ์ เช่น ระบบการพัฒนาที่เสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้ ระบบการส่งเสริมประสบการณ์เพื่อสร้างโอกาสในอาชีพ ระบบจงใจและเสริมแรง ระบบสับเปลี่ยนหมุนเวียน ศูนย์การเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต เป็นต้น | มีทักษะด้านดิจิทัลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา | ๓ ระบบ<br>๑ ศูนย์ | เพิ่มขึ้น<br>๒ ระบบ |             |             | - สำนักงาน ก.พ.<br>- องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ๓. ร้อยละของบุคลากรภาครัฐที่ใช้ระบบดิจิทัลในชีวิตประจำวัน หรือในการทำงานพื้นฐานหรืองานบริการประชาชน อย่างน้อย ๓ จาก ๕ ระบบ ดังนี้ Social Network; Mobile App; IOT; Cloud; Data Analytic                                                                                                                                               | ร้อยละ ๕                                       | ร้อยละ ๑๐         | ร้อยละ ๓๐           | ร้อยละ ๕๐   | ร้อยละ ๘๐   | - กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- หน่วยงานของรัฐ                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ๔. ร้อยละของข้าราชการที่เข้าสู่กระบวนการส่งเสริมประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การส่งเสริมประสบการณ์ และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อสร้างความพร้อมในการทำงานในบริบทดิจิทัลไทยแลนด์                                                                                                                                                | ร้อยละ ๕                                       | ร้อยละ ๒๕         | ร้อยละ ๕๐           | ร้อยละ ๗๕   | ร้อยละ ๙๕   | - หน่วยงานของรัฐ                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>กิจกรรม</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>๒๕๖๑</b>                                    | <b>๒๕๖๒</b>       | <b>๒๕๖๓</b>         | <b>๒๕๖๔</b> | <b>๒๕๖๕</b> |                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ๑. ส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้น และจัดดำเนินการเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐปรับกรอบความคิด ปรับรูปแบบและวิธีการทำงานรวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหาให้สร้างสรรค์ รวมทั้งมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์                                                                                         |                                                |                   |                     |             |             | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม |

|                            |                                                                                                                                                            |                                                                                       |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การเป็นดิจิทัล<br>ไทยแลนด์ |                                                                                                                                                            |                                                                                       |  |  |  |  | - สำนักงาน ก.พ.<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br>- หน่วยงานของรัฐ<br>- หน่วยงานฝึกอบรม                                                 |
|                            | ๒. ส่งเสริมให้ข้าราชการมีการนำดิจิทัลมาใช้ในการชีวิตประจำวัน หรือนำมาปรับใช้ในการทำงานพื้นฐานหรืองานบริการประชาชน                                          |    |  |  |  |  | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ                                                                     |
|                            | ๓. จัดให้มีการจูงใจและเสริมแรงเพื่อสร้างและพัฒนาศักยภาพกำลังคนภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มี “ศูนย์การเรียนรู้เพื่อการสร้างเสริมและพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต” |    |  |  |  |  | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br>- ส่วนราชการ              |
|                            | ๔. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนากรอบความคิด การปรับตัว การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทใหม่                              |  |  |  |  |  | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ<br>(องค์การมหาชน)<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ<br>(องค์การมหาชน) |

| วิธีการ                                                                                                                                                                                         | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)       |                                   |                                            |                                     |             | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ๒๕๖๑                    | ๒๕๖๒                              | ๒๕๖๓                                       | ๒๕๖๔                                | ๒๕๖๕        |                                                                                                                                          |
| <b>วิธีการ ๓</b><br><b>สรรหาและดึงดูด</b><br><b>คนพันธุ์ใหม่</b><br><b>(Digital DNA)</b><br><b>ที่มีความพร้อม</b><br><b>เข้าสู่ระบบ</b><br><b>ราชการ</b><br><b>ในทุกระดับ</b><br><b>ตำแหน่ง</b> | ๑. ภาครัฐมีระบบหรือแผนงานที่สำหรับการสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมเข้าสู่ระบบราชการในทุกระดับตำแหน่ง เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนงานการพัฒนาจุดแข็งและแรงจูงใจเพื่อดึงดูดคนพันธุ์ใหม่เข้าสู่ระบบราชการ</li> <li>การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะบรรจุเข้ารับราชการ</li> <li>ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในภาครัฐที่ยืดหยุ่น ทันสมัย ตอบโจทย์ความต้องการของหน่วยงานของรัฐ และสอดคล้องกับวิถีคิดและพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (นำคนไทยศักยภาพสูงจากต่างประเทศกลับมา)</li> <li>ระบบการจ้างงานที่หลากหลาย เพื่อสร้างโอกาสและทางเลือกให้แก่คนรุ่นใหม่ เป็นต้น</li> </ul> | ๑<br>แผนงาน /<br>แนวคิด | ๑<br>ระบบ<br>(สรรหา/<br>คัดเลือก) | เพิ่มขึ้น<br>๑<br>ระบบ<br>(สรรหา/คัดเลือก) | เพิ่มขึ้น<br>๑<br>ระบบ<br>(จ้างงาน) |             | - สำนักงาน ก.พ.<br>- องค์การกลางการบริหาร<br>งานบุคคล                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                 | ๒. ร้อยละหน่วยงานของรัฐที่มีการสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) เข้าสู่ระบบราชการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                         | ๘ หน่วย<br>(นาร่อง)               | ๒๐ หน่วย                                   | ๓๐ หน่วย                            | ๕๐ หน่วย    | - หน่วยงานของรัฐ                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                 | <b>กิจกรรม</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>๒๕๖๑</b>             | <b>๒๕๖๒</b>                       | <b>๒๕๖๓</b>                                | <b>๒๕๖๔</b>                         | <b>๒๕๖๕</b> |                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                 | ๑. ระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนพันธุ์ใหม่ที่ต้องการ และกำหนดให้ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ (ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร) และความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลพื้นฐาน เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่จะบรรจุให้เข้ารับราชการหรือเข้าทำงานในภาคราชการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                         | ←→                                |                                            |                                     |             | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงาน ก.พ.<br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ<br>(องค์การมหาชน)<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ |
|                                                                                                                                                                                                 | ๒. สื่อสารคุณค่าการทำงานภาครัฐในแต่ละสาขาอาชีพหรือในแต่ละหน่วยงานไปยังกลุ่มเป้าหมายของการสรรหา สร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                         | ←→                                |                                            |                                     |             | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ              |
|                                                                                                                                                                                                 | ๓. เปิดรับบุคคลที่มีทักษะในการทำงานแบบใหม่ในบริบทดิจิทัลไทยแลนด์ ซึ่งเป็นที่ต้องการของภาครัฐในทุกตำแหน่งและทุกระดับ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                         | ←→                                |                                            |                                     |             | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงาน ก.พ.<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ๔. ประสานและพัฒนาความร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงแรงงาน ในการจัดเตรียมทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในอนาคต                                                                                                                    |                   |             |             |             |             | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)<br>- สำนักงาน ก.พ.<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- กระทรวงศึกษาธิการ<br>- กระทรวงแรงงาน |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                             | ปีงบประมาณ (พ.ศ.) |             |             |             |             | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                       | ๒๕๖๑              | ๒๕๖๒        | ๒๕๖๓        | ๒๕๖๔        | ๒๕๖๕        |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>วิธีการ ๔</b><br><b>กระตุ้นให้</b><br><b>ข้าราชการและ</b><br><b>บุคลากรภาครัฐ</b><br><b>เข้ามามี</b><br><b>ส่วนร่วมใน</b><br><b>กระบวนการ</b><br><b>เปลี่ยนผ่านของ</b><br><b>องค์กรไปสู่</b><br><b>การเป็นรัฐบาล</b><br><b>ดิจิทัลและบริหาร</b><br><b>การเปลี่ยนแปลง</b><br><b>อย่างเป็นระบบ</b> | ๑. ระดับความสำเร็จของหน่วยงานของรัฐในการวางแผน การจัดทำมาตรการกระตุ้นจูงใจ และมาตรการบังคับเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน รวมทั้งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง | ๑ มาตรการ         | ๒ มาตรการ   | ๓ มาตรการ   | ๔ มาตรการ   | ๕ มาตรการ   | - หน่วยงานของรัฐ                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>กิจกรรม</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>๒๕๖๑</b>       | <b>๒๕๖๒</b> | <b>๒๕๖๓</b> | <b>๒๕๖๔</b> | <b>๒๕๖๕</b> |                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ๑. สร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ความจำเป็นเร่งด่วนของการปรับเปลี่ยน ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น สื่อสารข้อมูล ข่าวสารและแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ                          |                   |             |             |             |             | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ๒. กำหนดมาตรการและกระตุ้นจูงใจให้เกิดการปรับตัวเพื่อการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เปิดรับความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนบริบทขององค์กร                                                                  |                   |             |             |             |             | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ๓. สร้างต้นแบบข้าราชการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นมีความคิดเห็นและพฤติกรรมที่คล้ายตาม และสร้างเครือข่ายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน                                                                                                            |                   |             |             |             |             | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) และส่วนราชการต้นแบบ                                                                       |

## ประเด็นและแนวทางที่ ๔ : การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

| เป้าหมาย                                                                                   | ภาคราชการมีสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนรู้ คลังความรู้ และเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มมีความกระตือรือร้นในการปรับตัว และพัฒนาตนเอง และพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทดิจิทัลไทยแลนด์ |                                                                                       |           |           |           |           |                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิธีการ                                                                                    | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)                                                                     |           |           |           |           | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                    |
|                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ๒๕๖๑                                                                                  | ๒๕๖๒      | ๒๕๖๓      | ๒๕๖๔      | ๒๕๖๕      |                                                                                                                                 |
| วิธีการ ๑<br>ปรับบริบทองค์กร<br>และกฎระเบียบ<br>เพื่อรองรับ<br>การไปสู่ดิจิทัล<br>ไทยแลนด์ | ๑. ร้อยละของหน่วยงานของรัฐที่มีการดำเนินงานเพื่อปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบ อย่างเป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริง เพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์                                                                                                                                                  | ร้อยละ ๑                                                                              | ร้อยละ ๑๐ | ร้อยละ ๒๐ | ร้อยละ ๓๐ | ร้อยละ ๔๐ | - หน่วยงานของรัฐ<br>- หน่วยงานกลาง                                                                                              |
|                                                                                            | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ๒๕๖๑                                                                                  | ๒๕๖๒      | ๒๕๖๓      | ๒๕๖๔      | ๒๕๖๕      |                                                                                                                                 |
|                                                                                            | ๑. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์องค์กรในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล                                                                                                                                                                                                                  |    |           |           |           |           | หน่วยงานขับเคลื่อน<br>- สำนักงาน ก.พ.ร.<br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>หน่วยงานดำเนินงาน<br>- หน่วยงานของรัฐ |
|                                                                                            | ๒. ปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานและการให้บริการ (Business Model of Public Service) กระบวนการขั้นตอน โครงสร้างองค์กร การบริหารกำลังคน และการจัดการทรัพยากร                                                                                                                                         |    |           |           |           |           | หน่วยงานขับเคลื่อน<br>- สำนักงาน ก.พ.ร.<br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>หน่วยงานดำเนินงาน<br>-หน่วยงานของรัฐ  |
|                                                                                            | ๓. ปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางองค์กรดังกล่าว                                                                                                                                                                                                           |  |           |           |           |           | หน่วยงานขับเคลื่อน<br>-สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา<br>หน่วยงานดำเนินงาน<br>-หน่วยงานของรัฐ                                        |
|                                                                                            | ๔. สร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและบรรยากาศการทำงานที่ทันสมัยและมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด                                                                                                                                                                                          |  |           |           |           |           | หน่วยงานขับเคลื่อน<br>-สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                       |                       |                        |                        |                        | หน่วยงานดำเนินงาน<br>-หน่วยงานของรัฐ                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                       | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                              | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)                                                                     |                       |                        |                        |                        | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                        | ๒๕๖๑                                                                                  | ๒๕๖๒                  | ๒๕๖๓                   | ๒๕๖๔                   | ๒๕๖๕                   |                                                                                                                             |
| <b>วิธีการ ๒</b><br><b>สร้างสภาพแวดล้อม</b><br><b>การทำงานแบบ</b><br><b>ดิจิทัล (Digital</b><br><b>Environment)</b><br><b>เพื่อสร้างโอกาสและ</b><br><b>ความคุ้นเคยใน</b><br><b>การใช้ทักษะ</b><br><b>ด้านดิจิทัลใน</b><br><b>สถานที่ทำงาน</b> | ๑. ร้อยละของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของแต่ละส่วนราชการ ที่ให้บริการแบบดิจิทัล และ/หรือ ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานดิจิทัล                                                                                                                                | ร้อยละ ๒๐                                                                             | ร้อยละ ๓๕             | ร้อยละ ๕๐              | ร้อยละ ๖๕              |                        | - ส่วนราชการ                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                               | ๒. ร้อยละเฉลี่ยของระบบงานในหน่วยงานของรัฐสำคัญที่มีการปรับปรุงและพัฒนา ระบบงานที่คุณสมบัติของดิจิทัล ที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กรเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับ ประโยชน์และความสะดวกรวดเร็ว โดยให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐได้มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานจริง | เก็บข้อมูล<br>ปีฐาน                                                                   | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ ๕ | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ ๑๐ | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ ๑๕ | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ ๒๐ | - หน่วยงานของรัฐ                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                               | ๓. จำนวนระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงานภายใน องค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อให้ หน่วยงานของรัฐได้นำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร (๑๒ ระบบ)                                          | ๕ ระบบ                                                                                | เพิ่มขึ้น<br>๓ ระบบ   | เพิ่มขึ้น<br>๔ ระบบ    |                        |                        | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง    |
|                                                                                                                                                                                                                                               | ๔. จำนวนหน่วยงานของรัฐที่มีบริการแบบดิจิทัล หรือสถานที่ทำงานดิจิทัลที่มี ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเป็นผู้ใช้งาน (Users)                                                                                                                                | ร้อยละ ๕                                                                              | ร้อยละ ๒๐             | ร้อยละ ๔๐              | ร้อยละ ๖๐              | ร้อยละ ๘๐              | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                               | <b>กิจกรรม</b>                                                                                                                                                                                                                                         | <b>๒๕๖๑</b>                                                                           | <b>๒๕๖๒</b>           | <b>๒๕๖๓</b>            | <b>๒๕๖๔</b>            | <b>๒๕๖๕</b>            |                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                               | ๑. พัฒนาบริการแบบดิจิทัล (Digital Service) และสถานที่ทำงานดิจิทัล (Digital Workplace) ในหน่วยงาน                                                                                                                                                       |    |                       |                        |                        |                        | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ |
|                                                                                                                                                                                                                                               | ๒. สร้างและพัฒนาระบบงานที่มีคุณสมบัติของดิจิทัลเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับ ประโยชน์และความสะดวกรวดเร็ว โดยให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐได้มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานจริง                                                                                 |  |                       |                        |                        |                        | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ |

|                                                                                                                    | <p>๓. ส่งเสริมการพัฒนา application กลางของภาครัฐ (Corporate Application) และระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) รวมทั้งส่งเสริมให้มีการนำ shared digital service มาใช้มากขึ้นเพื่อประหยัดเวลาและทรัพยากร</p> |                     |                     |          |          |          | <p><b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> </ul> <p><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|----------|----------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                    | <p>๔. สนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาประยุกต์ใช้ในการสร้างคุณค่าของการให้บริการประชาชนโดยคำนึงถึงคุณค่าในการลงทุน</p>                                                                                                                              |                     |                     |          |          |          | <p><b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</li> </ul> <p><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)</li> <li>- หน่วยงานของรัฐ</li> </ul>              |
| วิธีการ                                                                                                            | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                    | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)   |                     |          |          |          | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              | ๒๕๖๑                | ๒๕๖๒                | ๒๕๖๓     | ๒๕๖๔     | ๒๕๖๕     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>วิธีการ ๓</b><br><b>จัดสภาพแวดล้อม</b><br><b>ของการทำงานให้</b><br><b>เป็น “ห้องเรียน</b><br><b>เสมือนจริง”</b> | <p>๑. จำนวนหน่วยงานที่มีการนำแนวทางการจัดสภาพแวดล้อมในลักษณะ “ห้องเรียนเสมือนจริง” ไปปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรม</p>                                                                                                                                                             | ๔ หน่วย<br>(นาร์อง) | ๘ หน่วย<br>(นาร์อง) | ๒๐ หน่วย | ๓๐ หน่วย | ๕๐ หน่วย | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงาน ก.พ.</li> <li>- องค์การกลางการบริหารงานบุคคล</li> <li>- หน่วยงานของรัฐ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                    | <b>กิจกรรม</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | ๒๕๖๑                | ๒๕๖๒                | ๒๕๖๓     | ๒๕๖๔     | ๒๕๖๕     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                    | <p>๑. สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเป็นระบบ รวมทั้งพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการสอนงานและให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</p>                                                                                                   |                     |                     |          |          |          | <p><b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงาน ก.พ.</li> </ul> <p><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานของรัฐ</li> </ul>                                                                                                                                              |

|                                                                                                        | ๒. ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ และนำแนวคิด Gamification มาใช้ในกระบวนการพัฒนา                          |                         |                                  |                                   |                                   |                                   | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงาน ก.พ.<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                        | ๓. สนับสนุนให้มีการสังสมประสบการณ์เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ พร้อมทั้งจัดให้มีระบบการหมุนเวียนและเคลื่อนย้ายบุคลากรเพื่อการแลกเปลี่ยนบุคลากร |                         |                                  |                                   |                                   |                                   | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- องค์การกลางการบริหารงานบุคคล<br>- สำนักงาน ก.พ.<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- หน่วยงานของรัฐ |
| วิธีการ                                                                                                | ตัวชี้วัด                                                                                                                                           | ปีงบประมาณ (พ.ศ.)       |                                  |                                   |                                   |                                   | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                   |
|                                                                                                        |                                                                                                                                                     | ๒๕๖๑                    | ๒๕๖๒                             | ๒๕๖๓                              | ๒๕๖๔                              | ๒๕๖๕                              |                                                                                                                                |
| <b>วิธีการ ๔</b><br>ยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการจัดการพัฒนาและการประเมินทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ | ๑. เครือข่ายผู้พัฒนาและผู้ประเมิน มีการดำเนินงานเพื่อยกระดับมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และมีการบูรณาการข้อมูลระหว่างกัน                           | ไม่น้อยกว่า ๑๕ หน่วยงาน | เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๕ จากปีก่อนหน้า | เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐ จากปีก่อนหน้า | เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๕ จากปีก่อนหน้า | เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๕ จากปีก่อนหน้า | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)<br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)<br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม  |
|                                                                                                        | ๒. จำนวนกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา มีหลักสูตรการฝึกอบรมแบบออนไลน์และแบบห้องเรียนที่เหมาะสมและสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปปรับใช้ได้จริง    | ๒ กลุ่มเป้าหมาย         | เพิ่มขึ้น ๔ กลุ่มเป้าหมาย        |                                   |                                   |                                   | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)                                                                                    |
|                                                                                                        | ๓. จำนวนเครื่องมือการประเมินทักษะบุคคลที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ                                                     | ๑ เครื่องมือ            | เพิ่มขึ้น ๒ เครื่องมือ           | เพิ่มขึ้น ๓ เครื่องมือ            |                                   |                                   | - สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)                                                                                          |
|                                                                                                        | ๔. ระดับความสำเร็จของการสร้างและพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐอย่างเป็นระบบ                                   |                         | ๑ ระบบ                           | ๑ ระบบ                            |                                   |                                   | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)                                                                                    |
|                                                                                                        | <b>กิจกรรม</b>                                                                                                                                      | ๒๕๖๑                    | ๒๕๖๒                             | ๒๕๖๓                              | ๒๕๖๔                              | ๒๕๖๕                              |                                                                                                                                |
|                                                                                                        | ๑. พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการพัฒนา การฝึกอบรม และการประเมินทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ                                                          |                         |                                  |                                   |                                   |                                   | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)                    |

|  |                                                                                                                       |   |   |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                                                       |   |   |  |  |  | - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)                                                                                                                  |
|  | ๒. สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้พัฒนาและจัดฝึกอบรมทักษะด้านดิจิทัลเพื่อพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลาย | ← | → |  |  |  | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br>- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) |
|  | ๓. จัดให้มี Digital Learning Platform เพื่อใช้เป็นแกนกลางในการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรภาครัฐ       | ← | → |  |  |  | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br>- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)                                               |
|  | ๔. สร้างศูนย์ความเป็นเลิศด้านดิจิทัล (Center of Excellence for Digital) เพื่อเป็น showcase รูปแบบการพัฒนา             | ← | → |  |  |  | <b>หน่วยงานขับเคลื่อน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)<br><b>หน่วยงานดำเนินงาน</b><br>- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล<br>(องค์การมหาชน)                                                                                   |

## ๗. แนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินการ

เพื่อให้การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและสามารถขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินการในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ได้กำหนดให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ และองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล เป็นผู้นำแผนปฏิบัติการนี้ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในระดับหน่วยงาน โดยสำนักงาน ก.พ. จะร่วมมือกับกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ในการจัดเตรียมเครื่องมือ กลไก ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ และองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล สามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ รวมทั้งจะได้มีการพัฒนากลไกและประสานความร่วมมือเพื่อเชื่อมโยงบูรณาการการทำงานและใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานในภาคเอกชน ภาคประชาชน สถาบันการศึกษา สมาคม ผู้เชี่ยวชาญ ในลักษณะเครือข่ายพันธมิตร ต่อไป

ในการนี้ หน่วยงานความร่วมมือที่กล่าวถึงข้างต้นจะมีบทบาท ความรับผิดชอบ เพิ่มเติมที่สำคัญ ดังนี้

๑) สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบในการกำหนดกรอบการดำเนินงาน รวมถึง ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างการมีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเพื่อการขับเคลื่อนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

๒) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รับผิดชอบการส่งเสริม สนับสนุน ในการรับรองหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลอย่างเหมาะสม รวมทั้งร่วมพัฒนาบทบาทภารกิจ ยกระดับความสามารถ และพัฒนาระบบการบริหารกำลังคน สำหรับผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงและผู้ปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ

๓) สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) รับผิดชอบการพัฒนา และจัดฝึกอบรมเพื่อยกระดับทักษะและความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านรัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการสร้างและพัฒนา กำลังคนภาครัฐ

๔) สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) รับผิดชอบการจัดทำทักษะ ด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้สอดคล้องกับกรอบการดำเนินงานในการสร้าง

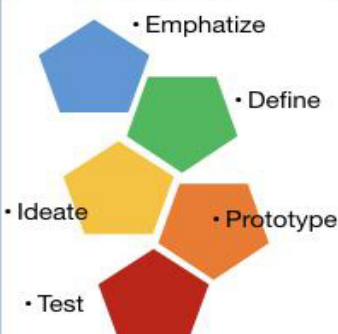
และพัฒนากำลังคนภาครัฐเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล การจัดทำคลังข้อสอบและดำเนินการประเมินทักษะข้าราชการและบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล รวมถึงการสร้างและพัฒนาเครือข่ายเพื่อยกระดับมาตรฐานการประเมินทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

## ๘. กรอบการดำเนินงาน

| ประเด็น<br>ดำเนินงาน                      | ระยะสั้น<br>(ปีที่ ๑)                                                                                                                                              | ระยะกลาง<br>(ปีที่ ๒-๓)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ระยะยาว<br>(ปีที่ ๔- ๕)                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การนำร่องและ<br>ขยายผล<br>(Sandbox)       | นำ prototype การสร้างและ<br>พัฒนากำลังคนภาครัฐไป<br>ทดลองในหน่วยงานนำร่อง                                                                                          | การขยายผลการดำเนินงาน<br>ไปยังหน่วยงานของรัฐที่มี<br>พันธกิจเชื่อมโยงกับการกิจ<br>ของหน่วยงานของรัฐนำร่องที่<br>คัดเลือก ในระยะก่อนหน้า<br><b>ไม่น้อยกว่า ๒๐ หน่วยงาน</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | การขยายผลการดำเนินงาน<br>ไปยังหน่วยงานของรัฐที่มี<br>พันธกิจเชื่อมโยงกับการกิจ<br>ของหน่วยงานของรัฐนำร่อง<br>ที่คัดเลือก ในระยะก่อนหน้า<br><b>ไม่น้อยกว่า ๕๐ หน่วยงาน</b>                                                                     |
| การดำเนินงาน<br>ของหน่วยงาน<br>ขับเคลื่อน | - พัฒนาเครื่องมือ กลไก และ<br>แนวทางเพื่อสนับสนุนให้<br>หน่วยงานของรัฐสามารถ<br>ดำเนินการสร้างและพัฒนา<br>กำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์<br>เพื่อไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ได้ | - การส่งเสริมและพัฒนา<br>ผู้บริหารระดับสูงของ<br>หน่วยงานของรัฐ ได้แก่<br>ผู้บริหารสูงสุด ผู้ที่จะเป็น<br>ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่<br>และ CIO<br><br>- การสร้างความชัดเจน<br>ในบทบาทและพันธกิจที่<br>คาดหวังของผู้บริหาร<br>เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>ระดับสูง และการทบทวน<br>สถานะ การกำหนด<br>ตำแหน่งและการมอบ<br>อำนาจของตำแหน่งดังกล่าว<br><br>- การปรับปรุงระบบ<br>การบริหารกำลังคน<br>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>ภาครัฐ และทบทวน<br>บทบาท ระบบงาน<br>โครงสร้างองค์กรที่<br>เกี่ยวข้องกับการกิจ | - การปรับปรุงระบบและ<br>กลไกที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อ<br>การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็น<br>รัฐบาลดิจิทัล (รวม<br>กฎหมาย ระบบดิจิทัล และ<br>กระบวนการงาน)<br><br>- การติดตามประเมินผล<br>การดำเนินงานและวางแผน<br>เตรียมรัฐบาลแบบเปิดและ<br>เชื่อมโยง |

| ประเด็น<br>ดำเนินงาน                  | ระยะสั้น<br>(ปีที่ ๑)                                                                                                                                                      | ระยะกลาง<br>(ปีที่ ๒-๓)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ระยะยาว<br>(ปีที่ ๔- ๕)                                                                    |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                                                                                                                                                                            | ด้านดิจิทัลภาครัฐ<br>- ยกระดับมาตรการ<br>การพัฒนาและการประเมิน<br>ทักษะด้านดิจิทัลของ<br>ข้าราชการและบุคลากร<br>ภาครัฐ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                            |
| การดำเนินงาน<br>ของหน่วยงาน<br>ของรัฐ | - การจัดเตรียมทีมขับเคลื่อน<br>การเปลี่ยนแปลง<br>- การสื่อสาร สร้าง<br>ความตระหนักรู้ถึง<br>การเปลี่ยนแปลงและ<br>กระตุ้นให้ปรับตัวและ<br>พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล<br>ที่กำหนด | - การสรรหาผู้เชี่ยวชาญ<br>มาเป็นที่ปรึกษา หรือ<br>ผู้ช่วย CIO (หากจำเป็น)<br>- การพัฒนาทีมขับเคลื่อน<br>การเปลี่ยนแปลง<br>- การระบุทักษะแบบใหม่ที่<br>จำเป็นสำหรับบุคลากรใน<br>สังกัดและวางกรอบและ<br>พัฒนา<br>- การจัดทำแผนการสร้าง<br>พัฒนา และเคลื่อนย้าย<br>กำลังคนของหน่วยงาน<br>- ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา<br>แบบองค์รวม ควบคู่ไปกับ<br>การสรรหาคนใหม่ที่ใช้<br>ใ้กับองค์กร<br>- การพัฒนา Digital<br>Workplace และ<br>การกระตุ้นให้บุคลากรมี<br>ความคุ้นเคยและสามารถ<br>ทำงานใน Digital<br>Workplace ได้อย่าง<br>มีประสิทธิภาพ | การดำเนินการให้เป็นไป<br>ตามแผนปฏิบัติการ เพื่อบรรลุ<br>เป้าหมายในการเป็นรัฐบาล<br>ดิจิทัล |

## กรอบการดำเนินงาน

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                     |                                                                                   |                                                                                            |                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2561</b> วางกรอบพัฒนาเครื่องมือพัฒนาต้นแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>2562</b> สร้างการรับรู้ สร้างความเข้มแข็ง Agile team ออกแบบองค์กรดิจิทัล วางแผนเตรียมคนเพื่อนาคต | <b>2563</b> สร้าง D.Environment พัฒนา HR system re- up- skills สร้างการมีส่วนร่วม | <b>2564</b> แก่กฎหมาย ปรับโครงสร้าง Re-branding ภาครัฐ นำระบบดิจิทัลขึ้นใช้ connect องค์กร | <b>2565</b> ขยายผล ให้ครอบคลุม ประเมินและวางแผนเตรียมรัฐบาลแบบเปิดและเชื่อมโยง |
| *วางมาตรการ > นำเสนอ คกก & ครม.<br>*พัฒนาเครื่องมือ<br>*นำร่อง กรมบังคับคดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | *นำร่อง 8 หน่วยงาน                                                                                  | *ขยายผล 20 หน่วยงาน                                                               | *ขยายผล 30 หน่วยงาน                                                                        | *ขยายผล 50 หน่วยงาน                                                            |
| <div> <div>กรอบการดำเนินงาน</div> <div>Human Centred Design Thinking</div>  <div>Emphasize</div> <div>Define</div> <div>Ideate</div> <div>Prototype</div> <div>Test</div> <div>ระเบิดจากข้างใน</div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                     |                                                                                   |                                                                                            |                                                                                |
| <div> <div>ประเด็น 1 พัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้นำขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์</div> <div>           *สร้างการรับรู้พันธกิจ ปรับกรอบความคิด CEO ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น ประชุมปลดปล่อย นบส. เป็นต้น           <div>             *สนับสนุนเทคนิค / เครื่องมือ/สร้าง community ให้กับ CEO           </div> </div> <div>           *ทบทวนมติ ครม. 9 มิ.ย.41 : หน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดตำแหน่ง รูปแบบการจ้างงาน CIO           <div>             *ส่งเสริมการกำหนดคุณสมบัติการนำองค์กรดิจิทัลเป็นคุณสมบัติคัดเลือก CEO           </div> </div> <div> <div>ติดตามประเมินผล</div> </div> </div>                                                                                                                                          |                                                                                                     |                                                                                   |                                                                                            |                                                                                |
| <div> <div>ประเด็น 2 เสริมสร้างกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์ (change agents)</div> <div>           *สร้างและพัฒนา ทีมบูรณาการ + Up- Re- Skills คน IT ภาครัฐ           <div>             *ทบทวน career path ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT &amp; พัฒนาการเสริมแรง             <div>               *ศึกษาและทดลองนำการทำงานแบบ Agile team มาประยุกต์ใช้             </div> </div> <div>             *นำ HR รูปแบบใหม่มาใช้สนับสนุนการทำงานแบบ Agile             <div>               *สนับสนุนทางเทคนิคเพื่อสร้างรัฐบาลแบบเปิดและเชื่อมโยง             </div> </div> </div> <div>           *ออกแบบองค์กรดิจิทัล &gt; ปรับบริบทองค์กร &amp; พัฒนาระบบดิจิทัล &gt; ปรับปรุงกฎระเบียบ &gt; สร้างการมีส่วนร่วม         </div> </div> |                                                                                                     |                                                                                   |                                                                                            |                                                                                |
| <div> <div>ประเด็น 3 สรรหาและพัฒนาทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทดิจิทัลไทยแลนด์</div> <div>           *ระบุทักษะจำเป็น (กลาง/เฉพาะ)<br/>           *เตรียมการสร้างพัฒนาเคลื่อนย้ายกำลังคน<br/>           *ร่วมมือ กศ. รง. เตรียม supply side           <div>             *Rebranding ภาครัฐ &gt; ดึงดูด จูงใจ คนพันธุ์ใหม่เข้าสู่ระบบ ทุกระดับ           </div> </div> <div>           *inspire &amp; motivate &gt; ปรับ mindset &gt; Re- Up-skill &gt; สร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนผ่าน         </div> </div>                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                     |                                                                                   |                                                                                            |                                                                                |
| <div> <div>ประเด็น 4 สร้างระบบนิเวศเพื่อสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน</div> <div>           *ส่งเสริมการใช้ดิจิทัลในชีวิตประจำวัน &amp; การส่งเสริมการ shared app &amp; platform พัฒนา ERP &gt; สร้าง digital environment           <div>             *ยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนาและประเมินทักษะดิจิทัล + สร้าง digital platform เพื่อการพัฒนา           </div> </div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                     |                                                                                   |                                                                                            |                                                                                |

## ๙. ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนมาตรการ (Critical Success Factor)

๙.๑ การได้รับการอุปถัมภ์ (Sponsorship) จากผู้บริหารส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐทุกระดับ รวมถึงการสนับสนุนงบประมาณ และอัตรากำลังที่จำเป็นในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ

๙.๒ การบูรณาการทิศทางและแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบราชการของหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) และนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

๙.๓ การปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมถึงการแก้ไขกฎหมายต่าง ๆ ให้สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการทดลองนำแนวคิดไปปฏิบัติตามหลักการ Minimum Viable Service ทั้งนี้ เพื่อสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้จากการทดลองริเริ่มเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือในส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่ง ภายในบริบทระยะเวลาและทรัพยากรที่กำหนด ก่อนการขยายผลต่อไป

๙.๓ การพัฒนาความร่วมมือและการทำงานอย่างเป็นพันธมิตรระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกภาครัฐ เพื่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์แบบ win-win

๙.๔ การสนับสนุนงบประมาณที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

-----

๒. หนังสือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ  
และสังคมแห่งชาติ

ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๑๑๒/๒๓๕๔

ลงวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๒

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณาแผนระดับที่ ๓

(ณ สิ้นเดือนมีนาคม ๒๕๖๒)

ด่วนที่สุด

ที่ นร ๑๑๑๒/๒๓๕๔



สำนักงานสภาพัฒนาการ  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
๙๖๒ ถนนกรุงเกษม กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

๒๙ เมษายน ๒๕๖๒

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ (ณ สิ้นเดือนมีนาคม ๒๕๖๒)

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

อ้างถึง หนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ นร ๑๐๑๓.๔/๑๗๑ ลงวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนา หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๗/๑๓๘๘๑ ลงวันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๖๒

ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เสนอเรื่องมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ซึ่งเป็นแผนระดับที่ ๓ มายังสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อพิจารณาตามขั้นตอนการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ นั้น

ในการนี้ สำนักงานฯ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ และนำเสนอคณะรัฐมนตรีรับทราบผลการพิจารณาเรียบร้อยแล้ว โดยมีมติคณะรัฐมนตรี ดังรายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

กองยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ

โทร. ๐ ๒๒๘๐ ๔๐๘๕ ต่อ ๖๒๓๓

โทรสาร ๐ ๒๒๘๒ ๙๑๔๙

# ด่วนที่สุด

ที่ นร ๐๕๐๓/๖๓๙๙๑

## สำเนา

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ทำเนียบรัฐบาล กทม. ๑๐๓๐๐

๑๗ เมษายน ๒๕๖๒

เรื่อง รายงานผลการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ (ณ สิ้นเดือนมีนาคม ๒๕๖๒)

เรียน เลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

อ้างถึง หนังสือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๑๒๐/๑๙๕๕ ลงวันที่ ๓ เมษายน ๒๕๖๒

ตามที่ได้เสนอรายงานผลการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ (ณ สิ้นเดือนมีนาคม ๒๕๖๒) ไปเพื่อคณะรัฐมนตรีทราบ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้นำเสนอคณะรัฐมนตรีทราบแล้วเมื่อวันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๖๒  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

ปริญญคราญ จงธรรมคุณ

(นางสาวปริญญคราญ จงธรรมคุณ)

ผู้อำนวยการกองส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน  
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี

โทร. ๐ ๒๒๘๐ ๙๐๐๐ ต่อ ๑๗๓๒ (กิตติยาภา)

โทรสาร ๐ ๒๒๘๐ ๑๙๐๐-๑

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ boca@soc.go.th

www.soc.go.th.

# ด่วนที่สุด

ที่ นร ๑๑๒๐/๖๕๔๔



สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี  
รหัสเรื่อง : ศ31047 140V  
รับที่ : ๕4760/62 ๕ 1/1.  
วันที่ : ๐3 เม.ย. 62 เวลา: 13:58

สำนักงานสภาพัฒนาการ

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๔๖๒ ถนนกรุงเกษม กทม. ๑๐๑๐๐

๓ เมษายน ๒๕๖๒

เรื่อง รายงานผลการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ (ณ สิ้นเดือนมีนาคม ๒๕๖๒)

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๖๐๐ ลงวันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หนังสือรองนายกรัฐมนตรีเห็นชอบให้เสนอคณะรัฐมนตรี  
๒. บัญชีรายชื่อแผนระดับที่ ๓ ที่ผ่านกระบวนการพิจารณาแล้ว ณ สิ้นเดือนมีนาคม ๒๕๖๒  
จำนวน ๑๑ แผน

ด้วย สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ขอเสนอเรื่องรายงานผลการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ (ณ สิ้นเดือนมีนาคม ๒๕๖๑) มาเพื่อคณะรัฐมนตรีทราบ ทั้งนี้ รองนายกรัฐมนตรี (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) กำกับการบริหารราชการสำนักงานฯ ได้เห็นชอบให้เสนอเรื่องดังกล่าวด้วยแล้ว

ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้

## ๑. เรื่องเดิม

๑.๑ เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบการจำแนกแผนออกเป็น ๓ ระดับ ประกอบด้วย (๑) แผนระดับที่ ๑ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ (ตามที่สำนักงานฯ เสนอ) (๒) แผนระดับที่ ๒ ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนความมั่นคง (ตามที่สำนักงานฯ เสนอ) และ (๓) แผนระดับที่ ๓ หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ ๑ และแผนระดับที่ ๒ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ เช่น แผนของส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ แผนบูรณาการ รวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับ เป็นต้น ทั้งนี้ สำนักงานฯ ได้เสนอขอรายงานผลการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ ที่ผ่านกระบวนการพิจารณาแล้ว ให้คณะรัฐมนตรีทราบด้วย

๑.๒ เมื่อวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑ คณะรัฐมนตรีได้มีมติรับทราบรายงานผลการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ (ณ สิ้นเดือนกรกฎาคม ๒๕๖๑) ตามที่สำนักงานฯ เสนอ จำนวน ๑๒ แผน และรับทราบแนวทางการรายงานเรื่องดังกล่าวเป็นรายไตรมาส

๑.๓ เมื่อวันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ คณะรัฐมนตรีได้มีมติรับทราบรายงานผลการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ (ณ สิ้นเดือนกันยายน ๒๕๖๑) ตามที่สำนักงานฯ เสนอ จำนวน ๔ แผน

๑.๔ เมื่อวันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๖๒ คณะรัฐมนตรีได้มีมติรับทราบรายงานผลการพิจารณาแผนระดับที่ ๓ (ณ สิ้นเดือนธันวาคม ๒๕๖๑) ตามที่สำนักงานฯ เสนอ จำนวน ๖ แผน

## ๒. เหตุผลความจำเป็นที่ต้องเสนอคณะรัฐมนตรี

เรื่องนี้เข้าข่ายต้องเสนอคณะรัฐมนตรี ตามมาตรา ๔ (๑๓) ของพระราชบัญญัติว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๔๘ รวมทั้งเป็นไปตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ เรื่องแนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

/๓. สาระสำคัญ...

### ๓. สาระสำคัญ

ณ สิ้นเดือนมีนาคม ๒๕๖๒ มีหน่วยงานส่งแผนระดับที่ ๓ มายังสำนักงานฯ รวมทั้งสิ้นจำนวน ๕๙ แผน รวม ๒๓ กระทรวง/หน่วยงาน โดยเป็นแผนระดับที่ ๓ ซึ่งผ่านกระบวนการพิจารณาและรายงานให้คณะรัฐมนตรีรับทราบแล้ว จำนวน ๒๒ แผน และเป็นแผนระดับที่ ๓ ที่ผ่านการพิจารณาแล้ว และรอเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ จำนวน ๑๑ แผน ได้แก่

๓.๑ ร่างแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัย (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๔) กระทรวงศึกษาธิการ โดยคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์และการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีมติเห็นชอบในหลักการร่างแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัยฯ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันและมีความต่อเนื่องส่งผลให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพอย่างรอบด้านตามศักยภาพและตามช่วงวัยและสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพ การศึกษา และสวัสดิการสังคมอย่างเท่าเทียม รวมทั้งได้มีหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบแล้ว

๓.๒ ร่างแผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) คณะกรรมการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ โดยคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์และการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีมติเห็นชอบในหลักการร่างแผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติฯ สำหรับใช้เป็นกรอบทิศทางการบูรณาการการพัฒนาระบบการบริหารงานยุติธรรมของประเทศ ตอบสนองความต้องการของสังคมอันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เกิดความยั่งยืน รวมทั้งได้มีหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบแล้ว

๓.๓ ร่างนโยบายแห่งชาติด้านยาและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบยาแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) กระทรวงสาธารณสุข โดยคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์และการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีมติเห็นชอบในหลักการร่างนโยบายแห่งชาติด้านยาและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบยา

แห่งชาติฯ สำหรับใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาระบบยาของประเทศในภาพรวม เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงยาจำเป็นที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง มีการใช้ยาอย่างสมเหตุผลและมีความมั่นคงด้านยา รวมทั้งได้มีหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบแล้ว

๓.๔ ร่างแผนปฏิบัติการเฝ้าระวังป้องกัน และควบคุมโรคติดต่อหรือโรคระบาด (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔) ตาม พ.ร.บ. โรคระบาด พ.ศ. ๒๕๕๘ กระทรวงสาธารณสุข โดยคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์และการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีมติเห็นชอบในหลักการร่างแผนปฏิบัติการเฝ้าระวังป้องกัน และควบคุมโรคติดต่อหรือโรคระบาดฯ เพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานและสร้างความมั่นคงด้านการเฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ รวมทั้งได้มีหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบแล้ว

๓.๕ แผนการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) กระทรวงศึกษาธิการ โดยคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์และการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีมติเห็นชอบในหลักการร่างแผนการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการฯ เพื่อเป็นกรอบทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ให้คนพิการสามารถประกอบอาชีพพึ่งพาตนเองได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ รวมทั้งได้มีหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบแล้ว

๓.๖ แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๖๔) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์และการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีมติเห็นชอบในหลักการร่างแผนผู้สูงอายุแห่งชาติฯ เพื่อเตรียมความพร้อมของประชากรเพื่อวันสูงอายุที่มีคุณภาพ การส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีงานทำ มีการรวมกลุ่มและสร้างความเข้มแข็ง เพื่อให้การขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุที่ยังเป็นช่องว่างการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งได้มีหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบแล้ว

๓.๗ แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรภาคประชาสังคม ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์และการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีมติเห็นชอบในหลักการแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรภาคประชาสังคมฯ เพื่อช่วยสนับสนุนองค์กรภาคประชาสังคม ให้มีศักยภาพและมีบทบาทเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องและเป็นเอกภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งได้มีหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบแล้ว

๓.๘ ร่างแผนจัดการเพื่อคุ้มครองสมุนไพรรักษาโรคในพื้นที่เขตอนุรักษ์บ้านป่าเกี๊ยะ ตำบลท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓) กระทรวงสาธารณสุข โดยสำนักงานฯ พิจารณาให้จัดทำแผนจัดการเพื่อคุ้มครองสมุนไพรรักษาโรค เพื่อใช้เป็นกรอบบริหารจัดการในภาพรวม โดยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ สำหรับ (ร่าง) แผนจัดการเพื่อคุ้มครองสมุนไพรรักษาโรคในพื้นที่เขตอนุรักษ์บ้านป่าเกี๊ยะฯ มีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการ และประสานสำนักงบประมาณ เพื่อดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณต่อไป รวมทั้งได้มีหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบแล้ว

๓.๙ มาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยสำนักงานฯ เห็นชอบในหลักการร่างมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ปรับชื่อแผนให้เป็นไปตามแนวทางการเสนอแผนระดับ ๓ และทบทวนการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด รวมทั้งได้มีหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบแล้ว

๓.๑๐ ร่างแผนปฏิบัติการด้านการสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์และการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีมติเห็นชอบในหลักการร่างแผนปฏิบัติการด้านการสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมฯ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจและกิจการเพื่อสังคมให้เติบโต แข็งแรง มีศักยภาพ ร่วมเป็นพลังในการแก้ไขปัญหาสังคมและพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น รวมทั้งได้มีหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบแล้ว

๓.๑๑ ร่างแผนปฏิบัติการการจัดการมูลฝอยติดเชื้อ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔) กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยสำนักงานฯ มีมติเห็นชอบในหลักการและมีความเห็นเพิ่มเติม ควรเร่งรวบรวมโครงการและวงเงินภายใต้ร่างแผนปฏิบัติการฯ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการเสนอร่างแผนปฏิบัติการฯ ต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา และเห็นควรให้พิจารณาปรับปรุงร่างแผนปฏิบัติการฯ ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งได้มีหนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อทราบแล้ว

ดังรายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒

#### ๔. ข้อเสนอของส่วนราชการ

รับทราบบัญชีรายชื่อแผนระดับที่ ๓ ที่ผ่านกระบวนการพิจารณาแล้ว จำนวน ๑๑ แผน ตามข้อ ๓.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีทราบต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

กองยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ

โทร ๐ ๒๒๘๐ ๔๐๘๕ ต่อ ๖๒๒๘ โทรสาร ๐ ๒๒๘๒ ๔๑๔๔

๓. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓.๔/๑๗๑

ลงวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง มาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ

เชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์



ที่ นร ๑๐๑๓.๔/๑๗๖

สำนักงาน ก.พ.

ถนนติวานนท์ จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง มาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

อ้างถึง มติคณะรัฐมนตรี วันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ เรื่อง แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. บันทึกความเห็นของ ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๑ วันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง มาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

๒. รายงานการประชุมคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ครั้งที่ ๓/๒๕๖๑  
วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๑

๓. มาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

ด้วย ก.พ. ในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๖๑ และคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๑ มีมติเห็นชอบมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์และให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาเพื่อใช้สนับสนุนการพัฒนากำลังคนภาครัฐให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ และ ๒ และตามมติคณะรัฐมนตรีที่อ้างถึง กำหนดแนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีกรณีการเสนอแผนระดับ ๓ ว่าให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเสนอแผนไปยังสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อพิจารณาก่อนกรองตามขั้นตอนก่อน

สำนักงาน ก.พ. จึงขอส่งมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๓ มาเพื่อให้พิจารณาก่อนกรองตามขั้นตอนและนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา ในประเด็นดังนี้

๑. ให้ความเห็นชอบมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์เพื่อใช้สนับสนุนการพัฒนากำลังคนภาครัฐให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

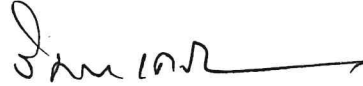
๒. ให้ทุกส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ องค์กรกลางบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้มีการนำมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ไปปรับใช้ในการเตรียมบุคลากรภาครัฐให้มีความพร้อมทั้งกรอบความคิดและทักษะเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ด้วยการพัฒนาภาครัฐให้เป็นรัฐบาลแบบเปิดและเชื่อมโยงกันเป็นรัฐบาลที่มีความทันสมัยและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเป็นรัฐบาลที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ

๓. ให้กระทรวง..

๓. ให้กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและหน่วยงานในสังกัด สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานงบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ให้การสนับสนุนการดำเนินงาน งบประมาณ และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องตามมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ อย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไปด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นายวิษณุ เครืองาม)

รองนายกรัฐมนตรี

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

โทร. ๐ ๒๕๔๗ ๑๘๐๘

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๗๕๒

๔. หนังสือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ด่วน ที่ นร ๑๑๑๖/๗๘๕๖

ลงวันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง มาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ

เชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

ด่วน

ที่ นร ๑๑๑๖/๗๕๕๖



|                      |
|----------------------|
| สำนักงาน ก.พ.        |
| รับที่ 314           |
| วันที่ - 3 ม.ค. 2562 |
| สำนักงานคณะกรรมการ   |

พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
๙๖๒ ถนนกรุงเกษม กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๑

|                      |
|----------------------|
| สำนักงานคณะกรรมการ   |
| รับที่ ๒๐            |
| วันที่ - ๓ ม.ค. ๒๕๖๒ |
| วันที่               |

เรื่อง มาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓๔/๑๗๑ ลงวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้เสนอร่างมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พิจารณาดำเนินการตามขั้นตอนแนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สำนักงานฯ พิจารณาแล้วมีความเห็น ดังนี้

๑. ปัจจุบันเป็นช่วงเวลาที่ยุทธศาสตร์ชาติอยู่ระหว่างดำเนินการจัดเตรียมร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งการจัดทำแผนระดับ ๓ ของหน่วยงานจะต้องพิจารณาความสอดคล้องทั้งกับแผนยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทดังกล่าว ทั้งนี้ เมื่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติมีผลบังคับใช้แล้ว หน่วยงานเจ้าของร่างมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ จะต้องดำเนินการปรับปรุงเนื้อหาสาระของแผนให้สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

๒. เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในการเตรียมการต่อไป สำนักงานฯ มีความเห็นต่อร่างมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ โดยเห็นชอบในหลักการร่างมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐฯ เพื่อใช้สนับสนุนการพัฒนากำลังคนภาครัฐให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล พร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

๒.๑ ควรปรับชื่อแผนให้เป็นไปตามแนวทางการเสนอแผนฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ ซึ่งกำหนดให้ “การตั้งชื่อแผนในระดับที่ ๓ กำหนดให้ใช้ชื่อว่า “แผนปฏิบัติการด้าน ... ระยะที่ ... (พ.ศ. .... - ....)” เว้นแต่ในกรณีที่มีบัญญัติตามกฎหมายที่กำหนดชื่อแผนไว้แล้ว”

๒.๒ ควรพิจารณาทบทวนการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในส่วนข้อ ๒) “อันดับ E-Government Ranking ของประเทศไทย จัดทำโดย UN ดีขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๕” โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดตาม (ร่าง) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการพัฒนาบริการประชาชนและการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ รวมทั้ง ประเด็นการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามแนวคิด Digital Government Maturity Model ที่พัฒนาโดย Gartner เพื่อให้การสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาประเทศต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

โทร ๐ ๒๒๘๐ ๔๐๘๕ ต่อ ๕๖๐๔

โทรสาร ๐ ๒๒๘๒ ๑๔๗๕

E-mail: Piyanit@nesdb.go.th