

แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการ  
กองทัพไทยเพื่อการเป็น DIGITAL HQ

โดย

พันเอก พรชัย พวงลำเจียก  
รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกำลังพล  
กรมกำลังพลทหาร

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562 - 2563

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยเพื่อการเป็น DIGITAL HQ” ลักษณะวิชา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ของ พันเอก พรชัย พวงลำเจียก เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562 - 2563

พลโท

(พิสิทธิ์ ปฐมอม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย  
เพื่อการเป็น DIGITAL HQ

**ลักษณะวิชา** วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

**ผู้วิจัย** พันเอก พรชัย พวงลำเจียก **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 62

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาความเป็นมาและความสอดคล้องของนโยบายด้านดิจิทัลในการพัฒนากำลังพลตามแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรภาครัฐของกระทรวงกลาโหม และความสอดคล้องตามนโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย 3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยเพื่อสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ

จากการวิจัยพบว่า ในด้านนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลกำลังพล องค์กรของภาครัฐมีนโยบายที่สอดคล้องกันในทุกระดับ ทั้งในส่วนของรัฐบาล องค์กรทุกส่วนของภาครัฐบาล กระทรวงกลาโหม และกองบัญชาการกองทัพไทย ในด้านนโยบายการปรับกระบวนการทำงาน การทำงานและการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องให้รองรับกับการเป็นกองทัพดิจิทัลนั้น โดยรวมแล้วดำเนินการได้ดี เครื่องมือและอุปกรณ์อยู่ในระดับดีประเด็นสำคัญคือกำลังพลส่วนใหญ่ยังมีทักษะด้านดิจิทัลน้อยเกือบทุกหน่วยยังขาดผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับระบบดิจิทัล กำลังพลบางส่วนยังขาดความใส่ใจที่จะให้ความสำคัญในการใช้ระบบด้วยตนเองกำลังพลที่มีความรู้ในการพัฒนาโปรแกรมยังมีไม่เพียงพอเนื่องจากเป็นนโยบายใหม่ ทำให้ภายในหน่วยงานแต่ละหน่วยบางหน่วยยังมีการแบ่งมอบงานในด้านดิจิทัลไม่ชัดเจน ทำให้กำลังพลไม่ทราบหน้าที่การปฏิบัติเฉพาะหน้าที่ของตนที่ต้องปฏิบัติการพัฒนากระบวนการ และการขับเคลื่อนที่ยังไม่ทั่วถึงจึงทำให้การทำงานผ่านระบบยังต้องทำควบคู่กับเอกสารอยู่ด้านการพัฒนาระบบ Digital Headquarter สำหรับระบบการประชุมผ่านระบบ ACU Conference ของ บก.ทท. มีการจำกัดผู้เข้าร่วมและใช้ระบบ Intranet จึงเป็นข้อจำกัดและต้องมีการพัฒนาให้สามารถรองรับการใช้งานได้อย่างทั่วถึงทั้ง กองบัญชาการกองทัพไทย

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยนี้ ได้แก่ 1. ปรับโครงสร้างองค์กรและขนาดกำลังพลให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ในระยะสั้น อาจพิจารณาสรรหาบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยี (Technologist) เพิ่มขึ้น ส่วนในระยะยาว ควรพิจารณาส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรมีการสนับสนุนความก้าวหน้าทางอาชีพให้มีความทัดเทียมกับหน่วยงานเอกชน พร้อมกับการทบทวนบทบาทภารกิจของส่วนราชการ เพื่อสร้างเงื่อนไขที่จำเป็นในการส่งเสริมทักษะและความคิดสร้างสรรค์ของกำลังพลพัฒนาไกลในการบริหารงานที่มีความคล่องตัว กะทัดรัด อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพและมีอัตรากำลังคนที่เหมาะสม 2. ควรมีการพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานกองบัญชาการกองทัพไทย (service platform) เพื่อรองรับการพัฒนาแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่ที่เป็นบริการพื้นฐานของทุกหน่วยซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานของระบบดิจิทัลในอนาคตนำมาซึ่งการพัฒนาขีดความสามารถของกองบัญชาการกองทัพไทยให้สูงยิ่งขึ้น และพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

## Abstract

**Title** Methods for developing digital skills of personnel in the Royal Thai Armed Forces Headquarters to DIGITAL HQ  
**Field** Science and Technology  
**Name** Colonel Pornchai Phuanglamchiak      **Course** NDC      **Class** 62

The objectives of this research are 1. To study the background and consistency of policies in personnel's digital skills development according to the plan provided by the Ministry of Defense and compliance with the development policies in the Royal Thai Armed Forces Headquarters (RTARF HQ) to digital HQ, 2. To study supporting factors including problems and limitations affecting the development of digital skills of personnel in RTARF HQ, 3. To propose methods for developing digital skills of personnel in RTARF HQ.

This qualitative research was conducted by using the literature review and relevant official document. The following results were implied. In term of the policy for the development of military personnel skills, there were cooperative policies at all level, such as all government sectors, the Ministry of Defense, and RTARF HQ. In term of the policy for the adjustment of work processes and relevant supports to become the digital army, the process is performing well, and the equipment is in good condition. The key point to improve is that most of the personnel are lack of digital skills. Moreover, some of the personnel do not have self-consciousness of the system. Almost all units lack digital expertise, and the personnel do not have sufficient knowledge in program development. As a consequence, some units still have an unclear organization in digital assignments, leading to unaware of specific duties. Due to these weaknesses, the units are still working through the digital system in parallel with the hard-copy system. In term of the development of the digital headquarter system, it was found that the ACU conference system of RTARF HQ limits the number of participants. Furthermore, RTARF HQ is using Intranet system, which is a limitation that needs to be improved in being able to cover all the demand in the headquarter.

According to the outcomes of this research, the following recommendations were made in order to increase the capability of RTARF HQ and improve the life quality of the personnel. Firstly, RTARF HQ should adjust the organizational structure and the size of personnel to match the development policy. For the short term solution, they may consider recruiting more technologists. Meanwhile, the long term solution should consider encouraging units to use digital technology in their

operations. In addition, RTARF HQ should support the career development of the personnel to be comparable with private companies, along with reviewing the roles and missions of the headquarter. This could lead to the improvement of skills and creativity of the personnel in particular to develop the management system to become compact, concrete, and efficient with the suitable size of the headquarter. Secondly, RTARF HQ should develop a service platform to support the development of new applications and services that are fundamental for all units. This platform could be used as the infrastructure of digital headquarter in the future.

## คำนำ

จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคดิจิทัล คงปฏิเสธไม่ได้ว่า อินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นปัจจัยสำคัญในชีวิตประจำวันของเรา โดยมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกทั้งในกิจกรรมส่วนตัวและการทำงาน การตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองด้วยการเข้าถึงแหล่งความรู้ข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในโลกดิจิทัล โดยเฉพาะสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ได้เข้ามามีบทบาทต่อการสื่อสารในสังคมของยุคดิจิทัล (The Digital Age) เป็นอย่างมาก

แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อการเป็น DIGITAL HQ ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้มีกรอบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามนโยบายของรัฐบาล สอดคล้องกับแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2563 - 2570 ภายใต้แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 ที่ทุกคนจะต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เร่งพัฒนาตนเองและสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติราชการและสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนให้ตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานในยุคดิจิทัลต่อไป

พันเอก

(พรชัย พวงลำเจียก)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

ผู้วิจัย

## สารบัญ

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| บทคัดย่อ  | ก         |
| Abstract  | ข         |
| คำนำ  | ง         |
| สารบัญ  | จ         |
| สารบัญตาราง   | ช         |
| สารบัญแผนภาพ  | ซ         |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>   | <b>1</b>  |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา  | 1         |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย   | 3         |
| ขอบเขตของการวิจัย   | 3         |
| วิธีดำเนินการวิจัย  | 3         |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย  | 3         |
| คำจำกัดความ   | 4         |
| <b>บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</b>                        | <b>7</b>  |
| แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการ          |           |
| ปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560   | 7         |
| แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม                             | 20        |
| แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกองบัญชาการกองทัพไทย                  |           |
| พ.ศ.2557-2561   | 32        |
| นโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทย                             | 42        |
| แผนพัฒนาองค์การของกองบัญชาการกองทัพไทย                                      | 45        |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                           | 48        |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                                  | 51        |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ                    | 72        |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide)                     | 81        |
| การรู้เท่าทันการสื่อสารกับการปฏิรูปสื่อและการพัฒนาความเป็นพลเมืองยุคดิจิทัล | 84        |
| เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  | 88        |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย  | 90        |
| <b>บทที่ 3 สถานภาพของกำลังพลกับทักษะด้านดิจิทัล</b>                         |           |
| <b>ของกองบัญชาการกองทัพไทย</b>  | <b>91</b> |
| ความเป็นมาด้านนโยบายภาครัฐ  | 91        |
| นโยบายการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม                       | 92        |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า       |
|--|------------|
| การแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรของกระทรวงกลาโหม  | 93         |
| การขับเคลื่อนกระทรวงกลาโหมในบริบทการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล   | 93         |
| ภารกิจและการจัดหน่วยในกองบัญชาการกองทัพไทย   | 95         |
| นโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทย  | 96         |
| การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมปัญหาอุปสรรคปัจจัยผลกระทบของการพัฒนา<br>ทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย | 99         |
| <b>บทที่ 4 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล<br/>กองบัญชาการกองทัพไทย</b>                               | <b>101</b> |
| การวิเคราะห์การเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล  | 101        |
| สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ หรือ Thailand Digital Government<br>Academy (TDGA)                         | 104        |
| แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกลาโหม   | 106        |
| การจัดหลักสูตรการพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย  | 113        |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการสร้างเสริมการพัฒนา<br>ทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล                                   | 114        |
| แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย  | 115        |
| <b>บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ</b>   | <b>117</b> |
| สรุป   | 117        |
| ข้อเสนอแนะ   | 123        |
| <b>บรรณานุกรม</b>  | <b>124</b> |
| <b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>  | <b>126</b> |



## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 2-1      | บทบาทที่ความคาดหวังต่อบุคลากรของกระทรวงกลาโหม<br>ในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล           | 24   |
| 2-2      | รายชื่อระบบสารสนเทศด้านกำลังพล บก.ทท. จำนวน 34 ระบบ  | 35   |
| 2-3      | กรอบความคิดด้านทุนมนุษย์   | 54   |
| 3-1      | แบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรออกเป็น 6 กลุ่ม  | 93   |
| 4-1      | ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการสร้างเสริมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล<br>ของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย | 114  |

## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่ |   | หน้า |
|-----------|---|------|
| 2-1       | แสดงภาพรวมการพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรภาครัฐ   | 8    |
| 2-2       | บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง 18 บทบาท จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย 6 กลุ่ม                               | 8    |
| 2-3       | ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ  | 9    |
| 2-4       | กรอบทักษะการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (Digital Government Skill Set) | 10   |
| 2-5       | ขั้นตอนการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล  | 11   |
| 2-6       | แหล่งความรู้เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล   | 13   |
| 2-7       | แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ๓ ของสำนักงาน ก.พ.                      | 18   |
| 2-8       | แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ๓ ของ สำนักงาน ก.พ.                      | 19   |
| 2-9       | แสดงรูประบบสารสนเทศด้านกำลังพล  | 35   |
| 2-10      | เป้าหมาย DIGITAL HQ 2565 - SMART HQ 2580  | 43   |
| 2-11      | กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกิลลีย์และคณะ  | 51   |
| 2-12      | ทฤษฎีทุนมนุษย์  | 53   |
| 2-13      | กระบวนการฝึกอบรม  | 69   |
| 3-1       | การจัดส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย  | 96   |
| 4-1       | แนวทางการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้เพื่อพัฒนาข้าราชการและบุคลากร กท.                               | 111  |
| 5-1       | แนวทางการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้เพื่อพัฒนาข้าราชการบุคลากร กท.                                  | 122  |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Project) เป็นโครงการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ได้มีความตระหนักร่วมกันถึงความจำเป็นในการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ตามทิศทางและนโยบายของรัฐบาล และได้เล็งเห็นถึงโอกาสและความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลในโลกยุคปัจจุบัน ที่ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของรัฐจะต้องเผชิญในปัจจุบัน และในอนาคตอันใกล้ ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับภาครัฐและประเทศต่อไป จึงได้มีเจตนารมณ์ร่วมกันในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ โดยในระยะเริ่มต้น เห็นควรให้มีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital Literacy ซึ่งเป็นหนึ่งในเจ็ดทักษะด้านดิจิทัลที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐควรมี และสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง

ดังนั้น เมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ.2560 คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเห็นชอบในหลักการตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเสนอเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มาใช้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังคนภาครัฐ ให้เร่งพัฒนาตนเองและสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลในระดับที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานหรือการให้บริการภาครัฐที่ทันสมัย มีการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน โดยให้ทุกส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ องค์กรกลางบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้มีการนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล การสร้างรัฐบาลแบบเปิดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งได้กำหนดไว้ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564) และแนวคิดประเทศไทย 4.0 : โมเดลขับเคลื่อนสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา

จากยุทธศาสตร์ดังกล่าว กระทรวงกลาโหม จึงได้จัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2563 - 2570 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาบุคลากรกระทรวงกลาโหม ให้กำลังพลของกระทรวงกลาโหม มีสมรรถนะในการปฏิบัติภารกิจอย่างมืออาชีพ และกำหนดให้ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ จัดทำแผนงาน/โครงการ และกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรของตน

ตามแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม ให้เป็นไปตามทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ว่า ในปี พ.ศ.2565 กองบัญชาการกองทัพไทย จะเป็น "DIGITAL HQ" และจะเป็น SMART HQ ภายในปี พ.ศ.2580 ตามนโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยและกองทัพไทยสู่เป้าหมาย DIGITAL Headquarter โดยจะเป็นกองบัญชาการที่มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี Digital มีระบบการอำนวยความสะดวก ระบบควบคุมบังคับบัญชาที่ถูกต้องแม่นยำ มีความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ด้วยเทคโนโลยี AI มีความอ่อนตัวและมีความพร้อมต่อสถานการณ์ในระดับสูงสุด มีโครงข่าย NCO ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถบัญชาการเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ ซึ่งการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทยดังกล่าว จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านดิจิทัล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งหน้าที่ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนา เตรียมความพร้อมและยกระดับทางด้านทักษะดิจิทัลให้กับบุคคลากร เพื่อให้สามารถมุ่งสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

จากการถ่ายทอดนโยบายและแผนงานระดับชาติในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรดังกล่าวเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นการพัฒนาอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบ โดยลักษณะของการบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะดังกล่าว จะอยู่ในรูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการเป็นหลัก ซึ่งประชาชนทุกคนจะสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านกายภาพ พื้นที่และภาษา และในระยะต่อไปรัฐบาลเองก็จะสามารถหลอมรวมการทำงานในส่วนต่างๆ ของภาครัฐได้เป็นเสมือนดังหนึ่งองค์กรเดียวกัน ภาครัฐจะถูกแปรเปลี่ยนสภาพไปเป็นการอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างการบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชนที่เรียกว่าเป็นการบริการระหว่างกัน (Peer to Peer) ที่เป็นไปตามหลักการที่เป็นสากลของการออกแบบ (Universal Design) ส่วนในภาคประชาชนเองก็จะเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาของรัฐบาลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และการบริหารบ้านเมือง ด้วยการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาประเทศได้อย่างสมบูรณ์

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการที่จะศึกษาทบทวนการดำเนินงานพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยผลกระทบต่างๆ ในกระบวนการที่จะเสริมสร้างทักษะให้กับกำลังพล ให้มีความเชี่ยวชาญก้าวหน้าและรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศ อันเป็นการเตรียมความพร้อมที่สำคัญต่อการยกระดับขององค์กรเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัลให้สอดคล้องตามนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งยังสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และคาดการณ์ได้ยากในอนาคต

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเป็นมาและความสอดคล้องของนโยบายด้านดิจิทัลในการพัฒนากำลังพลตามแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรภาครัฐของกระทรวงกลาโหม และความสอดคล้องตามนโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาทบทวนกระบวนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลที่ปฏิบัติงานในสายงาน/สายวิทยาการตามโครงสร้างการจัดอัตราของ กองบัญชาการกองทัพไทย ที่มีอยู่ในปัจจุบันและความสอดคล้องตามนโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทย และกองทัพไทยสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ เพื่อรองรับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2563 - 2570 ภายใต้แนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อการเป็น DIGITAL HQ” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบวิจัยเอกสาร (Documentary Research) มีการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยทำการศึกษารายละเอียดในเรื่องที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังพลและดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์รายละเอียดแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม
2. วิเคราะห์ปัจจัยผลกระทบที่มีต่อการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย
3. การประชุมจัดทำร่างแนวทางปฏิบัติ
4. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงรายละเอียดการปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนตามนโยบายและแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหมได้อย่างสอดคล้อง
2. ได้ทราบถึงปัจจัยผลกระทบทั้งที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย

3. มีเป้าหมายและแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยที่เป็นรูปธรรม สามารถรองรับการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สามารถพัฒนาศักยภาพของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย ให้เกิดความพร้อมเพื่อยกระดับองค์กรสนับสนุนการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลในโอกาสต่อไป
5. สร้างเสริมความพร้อมที่จะขับเคลื่อน กองบัญชาการกองทัพไทย ไปสู่เป้าหมายการเป็น DIGITAL HQ ในปี 2565 และเป็น SMART HQ ในปี 2580

## คำจำกัดความ

|                      |         |   |
|----------------------|---------|---|
| ทักษะดิจิทัล         | หมายถึง | ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้งานอุปกรณ์ ตลอดจนความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีในกรมกำลังพลทหาร เพื่อใช้ในการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทยในภาพรวม  |
| กรมกำลังพลทหาร       | หมายถึง | ส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นกรมเสนาธิการร่วม มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบายวางแผน อำนวยการประสานงาน กำกับการดูแล ดำเนินการด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย   |
| กองบัญชาการกองทัพไทย | หมายถึง | ส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม ซึ่งแปรสภาพมาจากกองบัญชาการทหารสูงสุด เป็นหน่วยงานมีหน้าที่ควบคุม อำนวยการ สั่งการและกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทยในการเตรียมกำลังการป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นบังคับบัญชารับผิดชอบ   |
| DIGITAL HQ           | หมายถึง | การเป็นกองบัญชาการที่มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี Digital มีระบบการอำนวยการร่วม ระบบควบคุมบังคับบัญชา ที่ถูกต้องแม่นยำ มีความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ด้วยเทคโนโลยี AI มีความอ่อนตัวและมีความพร้อมต่อสถานการณ์ในระดับสูงสุดมีโครงข่าย NCO ที่บังคับบัญชาสามารถบัญชาการเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง อีกทั้งมีความซื่อสัตย์ สุจริต จงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ และบุคลากรเปี่ยมด้วยจิตที่เป็นสาธารณะ |

|                      |         |   |
|----------------------|---------|---|
| D : Decision Support | หมายถึง | ระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาบนฐาน System (DSS) ของฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ทันสมัย มีระบบการประมวลผลวิเคราะห์เปรียบเทียบ และแสดงผลเป็นหนทางปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจได้ทันท่วงทีในสถานการณ์ทั้งในสภาวะปกติ Military Decision Making Process (MDMP) และสภาวะคับขันที่ต้องใช้การตัดสินใจแบบเร่งด่วน Quick Decision Making Process (QDMP) หรือ Combat Decision Making Process (CDMP)                                 |
| I : Integration      | หมายถึง | การมีโครงข่าย NCO ที่เชื่อมโยงสถานการณ์ในพื้นที่ปฏิบัติการโดยบูรณาการระบบต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันแบบ System of Systems เช่น ระบบตรวจหาข้อมูลข่าวสาร (Intelligence sensors) ระบบควบคุมบังคับบัญชา (Command and Control Systems) ระบบอาวุธที่แม่นยำ (Precision Weapons) และระบบต่างๆ ในส่วนของเครือข่าย (Network) เป็นต้น เพื่อตอบสนองสั่งการไปยังผู้ปฏิบัติได้ถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ การใช้กำลังได้ถูกที่ถูกลงเวลา และถูกเป้าหมาย |
| G : Globalization    | หมายถึง | การมีระบบที่มีการเชื่อมต่อกับเครือข่ายภายนอกอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้เกิดการเชื่อมโยงถึงกันระหว่างองค์กรหรือตัวบุคคลอย่างรวดเร็ว อีกทั้งลดขั้นตอนการดำเนินงานในหลายด้านเช่น การส่งกำลังบำรุง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น โดยการเชื่อมโยงผ่านเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีความปลอดภัย ปิดกั้นความลับได้   |
| I : Intelligence     | หมายถึง | เป็นองค์กรที่มีระบบข่าวกรองที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำครอบคลุมสามารถพยากรณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้าจากการดำเนินงานตามวงรอบข่าวกรองอย่างมีประสิทธิภาพ คือ สามารถรวบรวมข่าวสารได้จากทุกช่องทาง ทั้งจากบุคคล ภาพถ่าย สัญญาณ เทคโนโลยี เครือข่ายสื่อต่างๆ และการบูรณาการงานข่าวที่มีประสิทธิผล โดยมีกรรมวิธีวิเคราะห์ข่าวสารที่แม่นยำ เชื่อถือได้ท่ามกลางความโกลาหลทางข้อมูลข่าวสารในยุคดิจิทัลปัจจุบัน เพื่อกลับกรองให้แก่บังคับบัญชา    |
| T : Technology 4.0   | หมายถึง | การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่างๆ ด้วยเทคโนโลยี Digital ลดการสิ้นเปลืองทรัพยากร และพึ่งพาจากภายนอก ด้วยเทคโนโลยี AI มีการวิจัยและพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมขององค์กร  |

|                          |         |  |
|--------------------------|---------|--|
| A : Alertness & Accuracy | หมายถึง | การมีระบบการควบคุมบังคับบัญชาที่พร้อมรับมือในทุกสถานการณ์ เป็นศูนย์บัญชาการที่อ่อนตัวสามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานได้ในทุกมิติ และมีความเตรียมพร้อมในระดับสูงสุด โดยระบบเทคโนโลยี AI ที่มีความถูกต้องแม่นยำสูง  |
| L : Loyalty and Learning | Loyalty | องค์กรที่มีความซื่อสัตย์จงรักภักดี Organization เติบโตจนปกป้อง ถวายความปลอดภัยและดำรงไว้ซึ่งพระเกียรติแห่งสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างสูงสุด และเป็นแบบอย่างอันดีแก่ประชาชนในเรื่องการมีจิตอาสาเพื่อสาธารณะ   |
| Learning Organization    | หมายถึง | เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง บุคลากรเห็นคุณค่าของการศึกษาค้นคว้าและฝึกฝนในงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดทักษะ อีกทั้งชวนช่วยหาความรู้ภายนอกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตน ภายใต้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชามีกระบวนการ Knowledge Management (KM) เพื่อนำมาขับเคลื่อนองค์กรทั้งในระดับปฏิบัติและนโยบาย |
| HQ : Headquarters        | หมายถึง | กองบัญชาการ, กองบังคับการ (ทางทหาร) สำนักงานใหญ่ (ทางธุรกิจ)   |



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อการเป็น DIGITAL HQ” ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560
2. แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม
3. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2557-2561
4. นโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทย
5. แผนพัฒนาองค์การของกองบัญชาการกองทัพไทย
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
8. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ
9. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide)
10. การรู้เท่าทันการสื่อสารกับการปฏิรูปสื่อและการพัฒนาความเป็นพลเมืองยุคดิจิทัล
11. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
12. กรอบแนวคิดการวิจัย

**แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560**

#### 1. สาระสำคัญ

1.1 กำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการ (Goal Setting) ทั้งกลุ่ม Non IT และกลุ่ม IT ในรูปของ “บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง” 18 บทบาท โดยมุ่งหมายเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

1.2 จำแนกกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาออกเป็น 6 กลุ่ม ตามบทบาทและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้ทำงานนโยบายและวิชาการ ผู้ทำงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล และผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ

1.3 กำหนดกลุ่มทักษะที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องพัฒนาออกเป็น 7 กลุ่มทักษะ

1.4 กำหนดประเด็น (Theme) การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาจำนวน 2 ประเด็น ได้แก่

- 4.1 การพัฒนาคนเพื่อสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน
- 4.2 การสร้างและพัฒนาคนให้เท่าทันและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบรู้

แผนภาพที่ 2-1 แสดงภาพรวมการพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรภาครัฐ



ที่มา : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล

แผนภาพที่ 2-2 บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง 18 บทบาท จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย 6 กลุ่ม

|  | Year 1-2<br>Early   | Year 3-5<br>Developing                        | Year 6-10<br>Mature                     |
|--|---|---|---|
| E-Executive<br>ผู้บริหารส่วนราชการ         | ผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล | ผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ                        | ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัลภาครัฐ |
| M-Management<br>ผู้อำนวยการกอง             | ผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานด้านดิจิทัล   | ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลระดับองค์กร | ผู้ขับเคลื่อนองค์กรแห่งดิจิทัล          |
| A-Academic<br>ผู้ทำงานนโยบายและวิชาการ     | ผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลที่ทันสมัย   | ผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบาย        | นักคิดเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล   |
| S-Services<br>ผู้ทำงานด้านบริการ           | ผู้ให้บริการดิจิทัลภาครัฐ   | ผู้อำนวยความสะดวกด้านดิจิทัลภาครัฐ            | ผู้นำด้านการบริการภาครัฐ                |
| T-Technologist<br>ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัล | ผู้พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน   | ผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กร              | ผู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ                  |
| O-Others<br>ผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ            | ผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ   | ผู้ปฏิบัติงานภาครัฐที่เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล | ผู้มีภูมิคุ้มกันทางเทคโนโลยีดิจิทัล     |

ที่มา : สำนักงาน กพ., ออนไลน์, 2563

## แผนภาพที่ 2-3 ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ



ที่มา : สำนักงาน กพ., ออนไลน์, 2563

## 2. กลุ่มทักษะด้านดิจิทัล 7 กลุ่ม 5 มิติ ที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องพัฒนา



**มิติที่ 1**  
รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น

▶ Digital Literacy

### 1. ทักษะรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น

ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)



**มิติที่ 2**  
เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน

▶ Digital Governance, Standard and Compliance

### 2. ทักษะเข้าใจกฎหมายและมาตรฐาน

ความสามารถด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance)



**มิติที่ 3**  
ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา

▶ Digital Technology  
▶ Digital Process and Service Design and Assurance

### 3. ทักษะความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology)

### 4. ทักษะความสามารถด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยดิจิทัล (Digital Process and Service Design and Assurance)

**วัตถุประสงค์ 4**  
ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน  
บริหารจัดการและนำองค์กร

- ▶ Project and Strategic Management
- ▶ Digital Leadership

5. ทักษะความสามารถด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Project and Strategic Management)

6. ทักษะความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership)

**วัตถุประสงค์ 5**  
ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อน  
การเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

- ▶ Digital Transformation

7. ทักษะความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation)

แผนภาพที่ 2-4 กรอบทักษะการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (Digital Government Skill Set)



ที่มา : สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

1.5 วางรากฐานการพัฒนาบุคลากรภาครัฐใหม่ โดยนำแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มาใช้ ดังนี้

1.5.1 กำหนดให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเป็นหน้าที่ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละคน

1.5.2 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรม (In Class Training) ลดบรรยาย เพิ่มการเรียนรู้ด้วยวิธีการอื่น โดยกำหนดสัดส่วนการบรรยาย ไม่เกินร้อยละ 60 และวิธีการอื่น (เช่น Work Shop, Discussion, Role play) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะให้สามารถทำได้ ทำเป็น มากกว่าการรับฟังข้อมูลความรู้ แบบเดิม

1.6 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการเพื่อการพัฒนา ดังนี้

1.6.1 กระทรวงดิจิทัลฯ และหน่วยงานในสังกัด รับผิดชอบการพัฒนาข้าราชการ

1.6.2 หัวหน้าส่วนราชการ (CEO) และ ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงประจำกระทรวง กรม (CIO) รับผิดชอบนำแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล ไปดำเนินการในระดับหน่วยงาน

1.6.3 กระทรวงกรมและหน่วยงานของรัฐ ประสานการทำงานกับ สำนักงาน ก.พ. และกระทรวงดิจิทัล ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (จัดเตรียมแผนและแนวทางการพัฒนา) และให้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการพัฒนาและการประเมินบุคลากร (ปี 61 - 62 เจียดจ่ายจากงบประมาณของส่วนราชการ ปี 63 - 65 จัดทำค่าของงบประมาณเพื่อการพัฒนาโดยตรง)

1.6.4 กระทรวงดิจิทัลฯ ร่วมกับ สำนักงาน ก.พ. พัฒนาการบริหารกำลังคน (HRM) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ อาทิ การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง การวางทางก้าวหน้าในอาชีพ การให้ค่าตอบแทน เพื่อให้ภาคราชการมีกำลังด้านดิจิทัลที่เพียงพอในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และให้คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ (คพร.) จัดสรรกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการศักยภาพสูง ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2560 เพื่อรองรับการจ้างบุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นอัตรากำลังเสริมระยะสั้นให้แก่ส่วนราชการ

1.6.5 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. จัดทำรายละเอียดทักษะด้านดิจิทัล และจัดให้มีการประเมินทักษะด้านดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐตามที่ ก.พ. กำหนด

1.6.6 สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. นำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนประเภทบริหารระดับสูง (ประเมินปลัด) และการประเมินส่วนราชการตามมาตรา 44 มาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการ

แผนภาพที่ 2-5 ขั้นตอนการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., ออนไลน์, 2563

**01**

**SELF ASSESSMENT**

**การประเมินตนเอง**

ด้วยการทำแบบทดสอบออนไลน์ โดยการตอบคำถาม 50 ข้อ เพื่อประเมินระดับความสามารถ จุดแข็ง และจุดอ่อน ของตนเอง เกี่ยวกับความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแต่ละด้าน เพื่อนำไปใช้ประกอบการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาทักษะให้ดียิ่งขึ้น

**CLICK HERE**

## 1. การประเมินตนเอง

ด้วยการทำแบบทดสอบออนไลน์ โดยการตอบคำถาม 50 ข้อ เพื่อประเมินระดับความสามารถ จุดแข็ง และจุดอ่อน ของตนเองเกี่ยวกับความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแต่ละด้าน เพื่อนำไปใช้ประกอบการวางแผนปรับปรุง และพัฒนาทักษะให้ดียิ่งขึ้น

**02**

**INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN**

**การวางแผนการพัฒนาตนเอง**

การนำผลประเมินตนเองเกี่ยวกับความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Self-Assessment) ไปหารี้อร่วมกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เพื่อระบุความต้องการและเป้าหมายของการพัฒนา (Development needs) พร้อมทั้งกำหนดวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาทักษะ ดังกล่าว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น แล้วจัดทำเป็นแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan)

**CLICK HERE**

## 2. การวางแผนการพัฒนาตนเอง

การนำผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Self-Assessment) ไปหารี้อร่วมกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เพื่อระบุความต้องการและเป้าหมายของการพัฒนา (Development needs) พร้อมทั้งกำหนดวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาทักษะดังกล่าว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นแล้วจัดทำเป็นแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan)

**03**

**SELF LEARNING**

**การพัฒนาทักษะด้วยตนเอง**

ในการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของแต่ละบุคคล ให้คำนึงถึงสอดคล้องกับแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ที่จัดทำขึ้น โดยนำแนวทางการเรียนรู้ ในสัดส่วน 70 : 20 : 10 มาใช้

อนึ่ง ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลนี้เป็นทักษะพื้นฐานที่สามารถใช้การเรียนรู้ด้วยการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยการฝึกอบรม ผ่านหลักสูตร E-learning หรือเรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้แบบออนไลน์ เช่น E-book, Youtube แล้วนำมาฝึกใช้ ฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง หรือเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานก็ได้

**CLICK HERE**

## 3. การพัฒนาทักษะด้วยตนเอง

ในการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของแต่ละบุคคล ให้คำนึงถึงสอดคล้องกับแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ที่จัดทำขึ้น โดยนำแนวทางการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 : 20 : 10 มาใช้ อนึ่งทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลนี้เป็นทักษะพื้นฐานที่สามารถใช้การเรียนรู้ด้วยการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยการฝึกอบรม ผ่านหลักสูตร E-learning หรือเรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้แบบออนไลน์ เช่น E-book, Youtube แล้วนำมาฝึกใช้ ฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง หรือเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานก็ได้

**04**

**CERTIFIED TEST**

**การรับรองมาตรฐานทักษะด้านดิจิทัล**

การประเมินทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในระดับมาตรฐานด้วยเครื่องมือประเมินที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

**CLICK HERE**

## 4. การรับรองมาตรฐานทักษะด้านดิจิทัล

การประเมินทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในระดับมาตรฐานด้วยเครื่องมือประเมินที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

05

**LEARNING REFLECTION**

**การสะท้อนการเรียนรู้**

เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของทักษะ ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคคล โดยใช้ เครื่องมือการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และ ขอรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือเพื่อนร่วมงาน (Feedback)

CLICK HERE

### 5. สะท้อนการเรียนรู้

เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของทักษะความ เข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคคล โดยใช้เครื่องมือการ ประเมินตนเอง (Self-Assessment) และขอรับความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือเพื่อน ร่วมงาน (Feedback)

06

**PRACTICES**

**การนำความรู้ไปใช้งาน**

การนำทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานหรือการให้บริการประชาชน โดยผู้บังคับบัญชาควรให้การส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาส ให้มี การนำทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร การทำงาน หรือการปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น

CLICK HERE

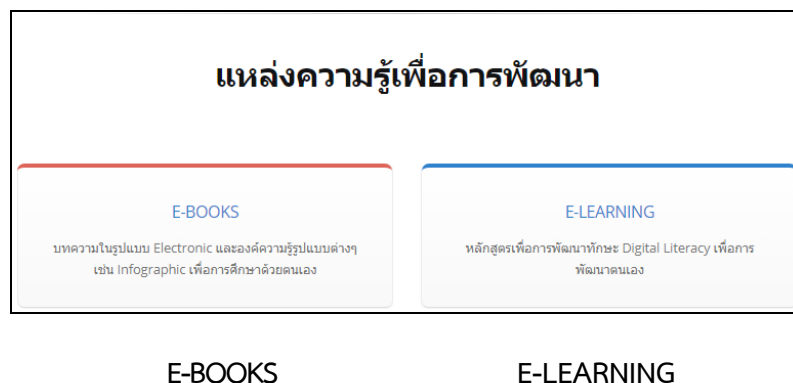
### 6. การนำความรู้ไปใช้งาน

การนำทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานหรือการให้บริการ ประชาชนโดยผู้บังคับบัญชาควรให้การส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้มีการนำทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร การทำงาน หรือการปฏิบัติงาน ร่วมกันมากขึ้น

## แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะความเข้าใจและ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้สามารถนำ เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่การ บริหารจัดการภาครัฐ

### แผนภาพที่ 2- 6 แหล่งความรู้เพื่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล



ที่มา : สำนักงาน กพ., ออนไลน์, 2563

บทความในรูปแบบ Electronic และองค์ความรู้รูปแบบต่าง ๆ เช่น Infographic เพื่อการศึกษาด้วยตนเอง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เน้นข้อมูลด้านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต การป้องกันและรักษาความปลอดภัยในโลกไซเบอร์ กฎหมาย องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับโลกดิจิทัลในปัจจุบัน

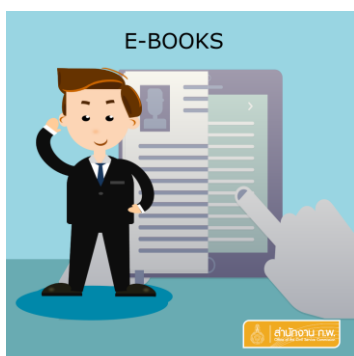
## E-BOOKS



### Infographics (Digital Literacy)

1. วิธีการพัฒนาทักษะความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการ
2. ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 9 ด้าน (Version 1)
3. ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 9 ด้าน (Version 2)
4. ทำไมต้องพัฒนาทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Version 2)
5. Digital Literacy คืออะไร?
6. โครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Version 1)
7. การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล
8. แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
9. โครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Version 2)
10. ทำไมจึงต้องพัฒนาทักษะ Digital Literacy (Version 1)
11. การสนับสนุนที่จัดเตรียมให้กับข้าราชการและส่วนราชการ
12. ประโยชน์ของการพัฒนา Digital Literacy

## E-BOOKS



1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. พระราชบัญญัติ ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550
3. พระราชบัญญัติ ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560
4. กฎหมายเทคโนโลยีสารสนเทศ พิมพ์ครั้งที่ 8 ฉบับปรับปรุง
5. ความรู้ในการใช้งาน Internet เพื่อการใช้งานที่ถูกต้องและปลอดภัย
6. ฉลาดรู้เน็ต
7. ฉลาดรู้เน็ต 1 ตอน Internet of Thing



8. ฉลาดรู้เน็ต 2 ตอน Trust on Internet
9. ฉลาดรู้เน็ต 3 ตอน Trust on Mobile Internet
10. การรักษาความปลอดภัย การป้องกันการสูญเสียบัญชีออนไลน์
11. เคล็ดลับนักช้อปออนไลน์ ฉบับ...
12. รู้ทันภัยไซเบอร์
13. ข่าวสั้น Cyber Threats 2016 รวบรวมข่าวสั้นด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่เผยแพร่ทางโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์ไทย
14. Cyber Threats 2015
15. ข้อมูลส่วนบุคคลดูแลอย่างไรให้ปลอดภัย
16. ข้อมูลการสำรวจ และบทความต่างๆ ที่น่าสนใจ
17. Thailand Internet User Profile 2016 ข้อมูลการสำรวจพฤติกรรมการใช้ Internet ของคนไทย สำรวจในปี 2559
18. ทริคส์เส้นทางปัญญา กับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
19. Introduction to Internet Governance : เปิดประตูสู่การอภิบาลอินเทอร์เน็ต
20. เรียนรู้ด้วยตนเอง Website D.I.Y. ทำเว็บไซต์ด้วยตนเอง รวบรวมเทคนิคการทำเว็บไซต์ที่ดึงดูดลูกค้า ให้ประสบความสำเร็จในอีคอมเมิร์ซไม่ยากอย่างที่คิดที่คุณก็ทำได้



#### TIPS & ARTICLES

1. องค์กรความรู้เพื่อปกป้องผู้ใช้งานระบบอินเทอร์เน็ตให้มีความมั่นคงปลอดภัย ไม่ตกเป็นเหยื่อสำคัญผิดจากผู้ไม่หวังดี จึงขอแนะนำ เผยแพร่ ตัวอย่างความรู้
2. แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อสร้างความตระหนักให้ผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต สามารถป้องกันข้อมูลส่วนตัวและลดความเสี่ยงในการใช้งานคอมพิวเตอร์
3. องค์กรความรู้ บทความที่น่าสนใจด้าน Internet Governnce โดย สพรอ.

#### หลักสูตรเพื่อการพัฒนาทักษะ Digital Literacy ในการพัฒนาตนเอง

##### ทักษะ DLProject (E-learning)

การพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้วยการเรียนรู้แบบ E-Learning เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เริ่มมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากภารกิจของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีมาก การพัฒนาตนเองด้วยระบบการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้จากทุกสถานที่ ด้วยอุปกรณ์ดิจิทัลที่หลากหลาย

การเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 โดยผู้เรียนจะต้องระบุนความสนใจ หรือความต้องการในการพัฒนาของตนเองก่อน สำนักงาน ก.พ. ขอแนะนำให้ข้าราชการและบุคลากรทำการประเมินตนเองในขั้นต้นเพื่อให้ทราบความจำเป็นในการพัฒนา เพื่อการใช้เวลาและทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในส่วนของพัฒนา Digital Literacy หรือความรู้เบื้องต้นในการใช้โปรแกรม อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการทำงานจัดอยู่ในมิติที่ 1 ของทักษะทางด้านดิจิทัลที่มีทั้งหมด 5 มิติ

### **หลักสูตรพัฒนาทักษะด้านความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล**

รัฐบาลได้วางแผนแม่บท ยุทธศาสตร์ และมาตรการทั้งด้านเศรษฐกิจ กฎหมายและโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ชาติ แต่การพัฒนาประเทศไทยให้ก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่มีอุตสาหกรรม 4.0 เศรษฐกิจ 4.0 และประเทศไทย 4.0 ได้ หากไม่เริ่มจากการพัฒนาคนให้พร้อมรับความท้าทายในหลายมิติและสามารถสนับสนุนการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศในทุกด้าน

#### **ทักษะขั้นพื้นฐาน**

##### **การใช้งานคอมพิวเตอร์ ได้แก่**

1. การทดสอบเกี่ยวกับการใช้งานฮาร์ดแวร์
2. งานระบบปฏิบัติการ
3. การจัดการข้อมูล
4. การสำรองข้อมูล
5. การใช้งานอุปกรณ์เคลื่อนที่
6. การใช้คลาวด์คอมพิวเตอร์

สำหรับท่านที่ต้องการศึกษาพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐานด้านการใช้คอมพิวเตอร์

##### **การใช้งานอินเทอร์เน็ต ได้แก่**

1. การใช้งานเว็บเบราว์เซอร์สืบค้นข้อมูล
2. การใช้งานไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์
3. การใช้งานปฏิทิน
4. การใช้งานสื่อสังคม
5. การใช้งานโปรแกรมการสื่อสาร
6. การใช้ธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์

สำหรับท่านที่ต้องการศึกษา พัฒนาทักษะขั้นพื้นฐานด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต

##### **การใช้งานเพื่อความปลอดภัย ได้แก่**

1. การใช้บัญชีรายชื่อส่วนบุคคล
2. การป้องกันภัยคุกคาม
3. การป้องกันมัลแวร์
4. การใช้อินเทอร์เน็ตอย่างปลอดภัย
5. การใช้งานอินเทอร์เน็ตอย่างถูกต้อง

สำหรับท่านที่ต้องการศึกษา พัฒนาทักษะขั้นพื้นฐานด้านการใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

### **ทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงาน**

#### **การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ ได้แก่**

1. การทดสอบเกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรมประมวลผลคำ
2. การจัดการงานเอกสารการจัดรูปแบบข้อความ
3. การจัดการกับย่อหน้าในเอกสาร
4. การแทรกวัตถุลงบนงานเอกสาร
5. การจัดรูปแบบเอกสาร
6. การพิมพ์เอกสารรวมทั้งการตรวจทานงานเอกสาร

สำหรับท่านที่ต้องการศึกษา พัฒนาทักษะขั้นต้นสำหรับการใช้โปรแกรมประมวลผลคำ

#### **การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ ได้แก่**

1. การใช้งานโปรแกรมตารางคำนวณ
2. การจัดการตารางคำนวณ
3. การปรับแต่งข้อมูลในแผ่นงาน
4. การจัดรูปแบบข้อมูลในแผ่นงาน
5. การพิมพ์แผ่นงาน
6. การใช้สูตรฟังก์ชันเพื่อการคำนวณ
7. การแทรกวัตถุลงบนแผ่นงาน
8. การป้องกันแผ่นงาน

สำหรับท่านที่ต้องการศึกษา พัฒนาทักษะขั้นต้นสำหรับการใช้โปรแกรมตารางคำนวณ

#### **การใช้โปรแกรมนำเสนอ ได้แก่**

1. การใช้โปรแกรมงานนำเสนอ
2. การจัดการงานนำเสนอ
3. การใช้งานข้อความบนสไลด์
4. การแทรกวัตถุลงบนแผ่นงานนำเสนอ
5. การกำหนดการเคลื่อนไหว
6. การตั้งค่างานนำเสนอ

สำหรับท่านที่ต้องการศึกษา พัฒนาทักษะขั้นต้นสำหรับการใช้โปรแกรมนำเสนอ

### **ทักษะการประยุกต์สำหรับการทำงาน**

#### **ทักษะการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ ได้แก่**

1. การทดสอบการใช้งานพื้นที่ทำงานแบบออนไลน์
2. การกำหนดพื้นที่แบ่งปันข้อมูลออนไลน์
3. การใช้โปรแกรมแบ่งปันหน้าจอ
4. การใช้โปรแกรมการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ
5. สำหรับท่านที่ต้องการศึกษา พัฒนาทักษะประยุกต์สำหรับการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์

**ทักษะการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล ได้แก่**

1. การใช้โปรแกรมสร้างเว็บ
2. การใช้สื่อดิจิทัลเพื่อการทำงาน
3. การใช้โปรแกรมตกแต่งภาพ
4. การใช้โปรแกรมจับการทำงานของหน้าจอ
5. การใช้โปรแกรมตัดต่อสื่อภาพเคลื่อนไหว

สำหรับท่านที่ต้องการศึกษาพัฒนาทักษะประยุกต์สำหรับการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล

**ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่**

1. การป้องกันภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัย
2. การปฏิบัติตามหลักเพื่อรักษาความปลอดภัย
3. การปฏิบัติตามหลักการใช้เว็บเบราว์เซอร์อย่างปลอดภัย
4. การกำหนดรูปแบบพิสูจน์ตัวตน

สำหรับท่านที่ต้องการศึกษาพัฒนาทักษะประยุกต์สำหรับการใช้งานที่ท่านเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

แผนภาพที่ 2-7 แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ของสำนักงาน ก.พ.



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., ออนไลน์, 2563

แผนภาพที่ 2-8 แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ของสำนักงาน ก.พ.



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., ออนไลน์, 2563

## แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหม โดย “คณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลภาครัฐ” ซึ่งมีเจ้ากรมเสมียนตรา เป็นหัวหน้าคณะทำงาน ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุน “ไทยแลนด์ 4.0” ของกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 1/62 ลง 7 ม.ค.62 ได้ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำ “แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2563 - 2570” เพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยในสังกัดกระทรวงกลาโหม ได้มีแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรของหน่วยที่ชัดเจน สามารถนำไปขยายผลการดำเนินงานต่อไปให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีสาระสำคัญในรายละเอียดของแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลฯ ดังนี้

### 1. แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกลาโหม

เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยให้ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในส่วนของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ภายใต้แนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลจึงได้กำหนด “แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกระทรวงกลาโหม” ขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบการพัฒนาบุคลากรของกลาโหมในระยะ 8 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2563 - 2570 ดังนี้

#### 1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อให้กระทรวงกลาโหมมีบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนหน่วยงานเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ เพื่อการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

1.1.2 บุคลากรกระทรวงกลาโหมสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 1.2 เป้าหมายและตัวชี้วัด

ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2570 มีบุคลากรด้านดิจิทัลที่มีทักษะที่เหมาะสมในการดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนสนับสนุนรัฐบาลดิจิทัล ดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารระดับสูง (Executive) ได้แก่ ปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการเหล่าทัพ รองปลัดกระทรวงกลาโหม รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด รองผู้บัญชาการเหล่าทัพ เสนาธิการทหาร เสนาธิการเหล่าทัพ รองเสนาธิการทหาร ผู้ช่วยผู้บัญชาการเหล่าทัพและประธานคณะกรรมการที่ปรึกษาเหล่าทัพ และจเรทั่วไป

เป้าหมาย เป็นผู้นำด้านดิจิทัลที่สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางของหน่วยงาน รวมถึงกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรกลาโหมปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน ให้มีความทันสมัยโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน่วยงาน

ตัวชี้วัด สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการบริหารกระบวนการดำเนินงานของหน่วยได้

1.2.2 ผู้อำนวยการกอง (Management) ได้แก่ ผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงสำนักงาน ปลัดกระทรวง, กองบัญชาการกองทัพไทย, กองทัพบก, กองทัพเรือ, กองทัพอากาศ ถึง ผู้อำนวยการกองงาน

เป้าหมาย เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล ที่สามารถสื่อสาร นโยบายมาสู่ระดับปฏิบัติ พร้อมทั้งสั่งการ กำหนดแนวทาง วางแผน กำกับ ติดตามดูแล ให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบ การดำเนินงานให้มีความทันสมัยและอยู่ในรูปแบบดิจิทัลมีการสร้างสรรค์ นวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนและผลักดันให้มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน อย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัด สามารถกำหนดแนวทาง วางแผน กำกับติดตามการดำเนินการ ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการทำงานของหน่วยโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

1.2.3 ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ครูและอาจารย์

เป้าหมาย เป็นผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบายที่สามารถคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงานมาตรฐาน แนวทาง รวมทั้งสามารถระบุความต้องการ สร้างสรรค์ ออกแบบ รวมถึงสร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องแหล่งต่างๆ เพื่อการเชื่อมโยงหน่วยงาน ด้วยกันเองอย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัด สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้

1.2.4 ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) ได้แก่ รอง ผอ.กอง ถึง หน.แผนก

เป้าหมาย เป็นผู้อำนวยการความสะดวกด้านดิจิทัล ที่สามารถให้บริการ ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก หรือให้คำแนะนำในรูปแบบดิจิทัล รวมทั้งสามารถให้ข้อมูลความ ต้องการบริการสร้างสรรค์นวัตกรรม ออกแบบและปรับปรุงการบริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง รวมถึง สนับสนุนการสร้างเชื่อมโยงการบริการข้ามหน่วยงานระหว่างหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานกับ ประชาชนในรูปแบบดิจิทัล

ตัวชี้วัด สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการกับผู้รับบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.5 ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วย

เป้าหมาย เป็นผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของหน่วยงาน ที่สามารถบริหาร โครงการ หรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาสร้างสรรค์และออกแบบระบบอัจฉริยะให้แก่หน่วยงาน (Automated Public Service) ตลอดจนสามารถดูแลและบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ซึ่งจะสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการ ให้บริการของไปสู่ระบบดิจิทัลที่สามารถช่วยสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการในรูปแบบ และช่องทางที่หลากหลาย รวมทั้งสร้างให้เกิด การเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยกันเอง และระหว่าง หน่วยงานกับประชาชน อย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัด สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างรูปแบบเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนการดำเนินการของหน่วยให้มีความรวดเร็วและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

#### 1.2.6 ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ด้านอื่นๆ

เป้าหมาย เป็นผู้ปฏิบัติงานภาครัฐที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และปลอดภัย รวมทั้งสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ตัวชี้วัด สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างถูกต้องและปลอดภัย

### 1.3. หลักการ

1.3.1 การพัฒนาที่เชื่อมโยงทิศทางและแนวทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล มาสู่การพัฒนาในระดับบุคคล โดยการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรของกลาโหมแต่ละกลุ่มให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมในการดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับทิศทางและการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และการให้บริการภาครัฐ รวมถึงการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและแผนพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

1.3.2 การพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาขีดความสามารถกำลังคนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการสร้างและพัฒนาผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ (Digital Government Leader) การเพิ่มขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรกลาโหมให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานและการให้บริการของรัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการยกระดับงานของภาครัฐเป็นงาน ที่มีคุณค่าสูงชัน (High Value Job)

1.3.3 การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนากรอบความคิดที่สนับสนุนการสร้างระบบและการทำงานแบบดิจิทัล (Digital Mindset) โดยการปลูกฝังบรรทัดฐานหรือแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกันให้แก่บุคลากรของกลาโหมทุกระดับ อาทิ การพร้อมรับปรับเปลี่ยน (Adaptability) การเปิดรับความคิด ทำทลายสิ่งใหม่ แสวงหาโอกาสอย่างเหมาะสม (Explorers Mind) การทำงานแบบสอดประสานและสร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนแบ่งปัน (Collaborative) แบ่งอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบร่วมกัน (Empowerment and Shared Responsibility) และการให้อิสระทางความคิดในแบบ Growth Mindset

1.3.4 การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อการทำงานในปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต โดยการพัฒนาทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทและลักษณะงานที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจ (Understanding) และประสบการณ์ (Experience) เพื่อการปฏิบัติงานตามบทบาทและลักษณะงานที่คาดว่าจะได้รับมอบหมาย ในอนาคต ในสัดส่วน 70 : 30



1.3.5 การพัฒนาที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบมีเป้าหมาย การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (อาทิ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการอบรม การเรียนรู้จากการสอนงาน การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ และการเรียนรู้จากผู้อื่น) การเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง และการเรียนรู้ที่มีการกำกับติดตามเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน ต่อเนื่องและเป็นระบบ และการพัฒนาเพื่อสร้างเครื่องมือและกลไกสนับสนุนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง อาทิ การประเมินและรับรองทักษะด้านดิจิทัล การกำหนดกรอบการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Development Roadmap) การสร้างบรรยากาศและชุมชนการเรียนรู้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในกระบวนการพัฒนา และการให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเข้ามาร่วมในกระบวนการเรียนรู้

1.3.6 การพัฒนาที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องประสาน (Inter System Alignment) ระหว่างการพัฒนาบุคลากร การบริหารองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.4. บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของบุคลากรกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหมได้ยึดถือตามแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของ สำนักงาน กพ. แนวทางในการพัฒนา โดยได้แบ่งข้าราชการและบุคลากรภาครัฐออกเป็น จำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Executive) ผู้อำนวยการกอง (Management) ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) และผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) บุคลากรเหล่านี้มี “บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง” ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภาครัฐ

1.5 กระทรวงกลาโหมได้ยึดถือตามแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของ สำนักงาน กพ. แนวทางในการพัฒนา โดยได้แบ่งข้าราชการและบุคลากรภาครัฐออกเป็นจำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Executive) ผู้อำนวยการกอง (Management) ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) และผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) บุคลากรเหล่านี้มี “บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง” ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภาครัฐ ใน 3 ระยะ ดังนี้

ตารางที่ 2-1 บทบาทที่ความคาดหวังต่อบุคลากรของกระทรวงกลาโหมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

| ทิศทางแนวโน้ม  | ปีที่ 1 - 2 (พ.ศ.63-64)  | ปีที่ 3 - 5 (พ.ศ.65-67)   | ปีที่ 6 - 8 (พ.ศ.68-70)   |
|--|--|---|---|
| ทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม | หน่วยงานรัฐมีการเตรียมพร้อมสู่การเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลภายในส่วนราชการระดับกระทรวงหรือหน่วยงานภายในหน่วยงานของรัฐ  | หน่วยงานรัฐมีการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน ปรับปรุงกระบวนการวิธีการดำเนินงานใหม่  | การทำงานระหว่างภาครัฐจะเชื่อมโยงและบูรณาการเหมือนเป็นองค์กรเดียว  |
| แนวโน้มการปรับเปลี่ยนองค์กร  | การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชน (Work and Service Process Redesign)   | การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานขององค์กร (Organizational Operation Reform)   | การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Organization Value and Culture Creation)  |
| แนวโน้มการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (Readiness Preparation)</li> <li>- การจัดเตรียมนโยบายและแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ (Digital Transformation Policy and Action Plan)</li> <li>- การพัฒนากระบวนการทำงานแบบอัจฉริยะ ด้วยการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐกับหน่วยงานภาครัฐระยะเริ่มต้น Smart Operation (Initially G2G)</li> <li>- การพัฒนาการบริการภาครัฐแบบอัจฉริยะ ด้วยการพัฒนาการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน ระยะเริ่มต้น (Smart Citizen Centric Service- Initially G2C)</li> <li>- การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนารูปแบบทำงานที่เป็นนวัตกรรม ด้วยการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง (Innovative Operation - Partially G2G) - การพัฒนาบริการภาครัฐที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางที่เป็นนวัตกรรมที่มีการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน (Innovative Citizen Centric Service - Partially G2C) - การเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วม (Open Government)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างรูปแบบการทำงานที่สร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (Creative Co-Creation Operation - Optimize G2G) - การพัฒนาบริการภาครัฐที่สร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างภาครัฐกับประชาชน (Creative Co-creation Citizen Centric - Optimize G2C / G2B) - การส่งเสริมให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบ (E-participation)</li> </ul> |

ตารางที่ 2-1 บทบาทที่ความคาดหวังต่อบุคลากรของกระทรวงกลาโหมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็น  
รัฐบาลดิจิทัล (ต่อ)

| กลุ่มเป้าหมาย                    | ค่านิยมกลุ่มเป้าหมาย   | บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง  |  |  |
|----------------------------------|--|---|--|--|
|                                  |  | ปีที่ 1 - 2<br>(พ.ศ.63-64)  | ปีที่ 3 - 5<br>(พ.ศ.65-67)   | ปีที่ 6 - 8<br>(พ.ศ.68-70)   |
| ผู้บริหารระดับสูง<br>(Executive) | ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า<br>ส่วนราชการ หรือรอง<br>หัวหน้าส่วนราชการระดับ<br>กระทรวง กรม จังหวัด<br>หรือหน่วยงานใน<br>ต่างประเทศซึ่งดำรง<br>ตำแหน่งประเภทบริหาร<br>ระดับสูง หรือตำแหน่งอื่น<br>ที่เทียบเท่ารับผิดชอบการ<br>กำหนดนโยบายและ<br>ทิศทางองค์กร และกำกับ<br>ดูแลการดำเนินงานของ<br>ส่วนราชการ ให้บรรลุ<br>เป้าหมายตามบทบาท<br>ภารกิจที่กำหนด | เป็น ผู้กระตุ้นและ<br>สร้างความตระหนักรู้ถึง<br>ความสำคัญและการ<br>เปลี่ยนแปลงของ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>โดยการทบทวน<br>นโยบายและยุทธศาสตร์<br>ขององค์กร รวมถึง<br>ผลักดันให้เกิดการ<br>ปรับเปลี่ยน<br>กระบวนการทำงาน<br>และแนวทางการ<br>ให้บริการ<br>(Work/Service<br>Process) ปรับปรุง<br>เทคโนโลยีและ<br>เตรียมการพัฒนา<br>โครงสร้างพื้นฐาน<br>และส่งเสริมการ<br>พัฒนาบุคลากร เพื่อ<br>การนำเทคโนโลยี<br>ดิจิทัลมาใช้ในการ<br>ยกระดับคุณภาพ<br>การบริหารจัดการ<br>และการให้บริการ<br>ของภาครัฐที่มีการ<br>เชื่อมโยงข้อมูลและ<br>การให้บริการระหว่าง<br>หน่วยงานภาครัฐ<br>ด้วยกันเองและ<br>ระหว่างภาครัฐกับ<br>ประชาชน และ<br>ส่งเสริมให้เกิดการ<br>เปิดเผยข้อมูลที่เป็น<br>ประโยชน์ต่อสาธารณะ<br>รวมทั้งเป็นผู้ใช้<br>ข้อมูลและเทคโนโลยี<br>ดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ<br>กำหนดนโยบายหรือ<br>ทิศทางองค์กรด้วย | เป็น ผู้นำด้านดิจิทัล<br>ภาครัฐ ที่สามารถ<br>กำหนดนโยบายและ<br>ทิศทางขององค์กร<br>รวมถึงกระตุ้นและ<br>ผลักดันให้ข้าราชการ<br>และบุคลากรภาครัฐ<br>รวมถึงหน่วยงานที่<br>เกี่ยวข้องปรับเปลี่ยน<br>รูปแบบการดำเนินงาน<br>(How and organization<br>operates) หรือการ<br>ให้บริการขององค์กร<br>ให้มีความทันสมัย โดย<br>นำเทคโนโลยีดิจิทัลมา<br>ใช้เป็นองค์กรที่<br>สร้างสรรค์นวัตกรรม<br>รวมทั้งมีการเชื่อมโยง<br>ระหว่างหน่วยงาน<br>ภาครัฐด้วยกันเอง และ<br>ระหว่างภาครัฐกับ<br>ประชาชน อย่างเป็น<br>ระบบ และเป็นรัฐบาล<br>ที่เปิดให้ประชาชนเข้า<br>มามีส่วนร่วม รวมทั้ง<br>เป็นผู้ใช้ข้อมูลและ<br>เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ<br>การตัดสินใจกำหนด<br>นโยบายหรือทิศทาง<br>องค์กร รวมทั้ง สร้าง<br>คุณค่าจากข้อมูลของ<br>องค์กร เพื่อให้เกิด<br>ประโยชน์ต่อสาธารณะ<br>ด้วย | เป็นผู้สร้าง<br>วัฒนธรรมองค์กร<br>ด้านดิจิทัลภาครัฐที่<br>สามารถสร้าง<br>วัฒนธรรมองค์กรที่<br>ส่งเสริมให้เกิด การ<br>ปรับเปลี่ยนกระบวน<br>ทัศน์ และการ<br>สร้างสรรค์นวัตกรรม<br>เพื่อการพัฒนา<br>ภาครัฐที่มีมูลค่า<br>สูงขึ้น (High Value<br>Jobs) พัฒนาการ<br>ทำงานและการ<br>บริการภาครัฐ ที่สร้าง<br>คุณค่าร่วมกัน<br>ระหว่างหน่วยงาน<br>ภาครัฐด้วยกันเอง<br>และระหว่างภาครัฐ<br>กับประชาชน มีการ<br>เชื่อมโยงและ บูรณา<br>การภาครัฐเสมือน<br>เป็นองค์กรเดียวเป็น<br>ภาครัฐที่เปิดให้<br>ประชาชน เข้ามามี<br>ส่วนร่วมอย่างเต็ม<br>รูปแบบด้วย<br>เทคโนโลยีดิจิทัล |

ตารางที่ 2-1 บทบาทที่ความคาดหวังต่อบุคลากรของกระทรวงกลาโหมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (ต่อ)

| กลุ่มเป้าหมาย                  | คำนิยามกลุ่มเป้าหมาย  | บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง   |  |   |
|--------------------------------|---|--|--|---|
|                                |   | ปีที่ 1 - 2<br>(พ.ศ.63-64)   | ปีที่ 3 - 5<br>(พ.ศ.65-67)   | ปีที่ 6 - 8<br>(พ.ศ.68-70)  |
| ผู้อำนวยการกอง<br>(Management) | ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า<br>หน่วยงานระดับกอง<br>หรือผู้ดำรงตำแหน่ง<br>ประเภทผู้อำนวยการ<br>หรือตำแหน่งอื่นที่<br>เทียบเท่า ซึ่งรับผิดชอบ<br>การนำนโยบายจากฝ่าย<br>บริหารไปปฏิบัติให้<br>เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม<br>และควบคุมกำกับ<br>การทำงานของหน่วยงานให้<br>เป็นไปตามนโยบายและ<br>ยุทธศาสตร์ | เป็น ผู้ปรับเปลี่ยน<br>กระบวนการด้าน<br>ดิจิทัลในกระบวนการ<br>ทำงานหรือการ<br>ให้บริการ สามารถ<br>นำนโยบายและ<br>ทิศทางองค์กรจาก<br>ผู้บริหารระดับสูงมา<br>กำหนดเป็นแนวทาง<br>และแผนการ<br>ดำเนินงานของ<br>หน่วยงานทบทวน<br>และพัฒนา<br>กระบวนการ วิธีการ<br>ทำงานหรือการ<br>บริการให้สามารถ<br>รองรับการเชื่อมโยง<br>ข้อมูลและการ<br>ให้บริการระหว่าง<br>หน่วยงานภาครัฐ<br>ด้วยกันเองและ<br>ระหว่างภาครัฐกับ<br>ประชาชน และมี<br>การเปิดเผยข้อมูลที่เป็น<br>ประโยชน์ต่อ<br>สาธารณะโดยการ<br>นำเทคโนโลยีดิจิทัล<br>มาใช้ | เป็น ผู้บริหารการ<br>เปลี่ยนแปลงด้าน<br>ดิจิทัลระดับองค์กร<br>ที่สามารถสื่อสาร<br>นโยบายขององค์กรมา<br>สู่ระดับปฏิบัติ พร้อม<br>ทั้งสั่งการ กำหนด<br>แนวทาง วางแผน<br>กำกับ ติดตามดูแล ให้<br>เกิดการปรับเปลี่ยน<br>รูปแบบการดำเนินงาน<br>หรือการให้บริการของ<br>องค์กรให้มีความ<br>ทันสมัยและอยู่ใน<br>รูปแบบดิจิทัล<br>มีการสร้างสรรค์<br>นวัตกรรม รวมทั้ง<br>สนับสนุนและผลักดัน<br>ให้มีการเชื่อมโยง<br>ระหว่างหน่วยงาน<br>ภาครัฐด้วยกันเอง<br>และระหว่างภาครัฐกับ<br>ประชาชน อย่างเป็น<br>ระบบ และเป็นรัฐบาล<br>ที่เปิดให้ประชาชนเข้า<br>มามีส่วนร่วม รวมทั้ง<br>เป็นผู้ใช้ข้อมูล และ<br>เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ<br>การตัดสินใจกำหนด<br>นโยบายหรือทิศทาง<br>องค์กรด้วย | เป็น ผู้ขับเคลื่อน<br>องค์กรแห่งดิจิทัล<br>ที่สนับสนุนการ<br>ปรับเปลี่ยนทัศนคติ<br>และสร้างบรรยากาศ<br>การทำงานใน<br>รูปแบบดิจิทัล<br>ที่เอื้อต่อการ<br>สร้างสรรค์<br>นวัตกรรม เพื่อการ<br>พัฒนางานภาครัฐ<br>ที่มีมูลค่าสูงขึ้น<br>(High Value Jobs)<br>พัฒนาการทำงาน<br>และการบริการ<br>ภาครัฐที่สร้างคุณค่า<br>ร่วมกันระหว่าง<br>หน่วยงานภาครัฐ<br>ด้วยกันเองและ<br>ระหว่างภาครัฐกับ<br>ประชาชนมีการ<br>เชื่อมโยงและบูรณา<br>การภาครัฐเสมือน<br>เป็นองค์กรเดียว<br>เป็นภาครัฐที่เปิดให้<br>ประชาชนเข้ามามี<br>ส่วนร่วมอย่างเต็ม<br>รูปแบบด้วย<br>เทคโนโลยีดิจิทัล |

ตารางที่ 2-1 บทบาทที่ความคาดหวังต่อบุคลากรของกระทรวงกลาโหมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็น  
รัฐบาลดิจิทัล (ต่อ)

| กลุ่มเป้าหมาย                                     | คำนิยามกลุ่มเป้าหมาย  | บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง   |   |  |
|---|---|--|---|--|
|   |   | ปีที่ 1 - 2<br>(พ.ศ.63-64)   | ปีที่ 3 - 5<br>(พ.ศ.65-67)  | ปีที่ 6 - 8<br>(พ.ศ.68-70)   |
| ผู้ทำงานด้านนโยบาย<br>และงานวิชาการ<br>(Academic) | <p>ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้<br/>ความรู้ในทางวิชาการ<br/>เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับ<br/>มอบหมาย ซึ่งมีลักษณะงาน<br/>อย่างใดอย่างหนึ่ง<br/>ดังต่อไปนี้</p> <p>(1) งานจัดทำนโยบาย<br/>ยุทธศาสตร์ แผนงาน<br/>มาตรการ มาตรฐาน<br/>กฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ<br/>หรือจัดทำร่าง<br/>งบประมาณ</p> <p>(2) งานด้านการศึกษา<br/>ค้นคว้าวิจัย หรือจัดทำ<br/>ผลงานทางวิชาการ ตำรา<br/>หลักสูตร สิ่งประดิษฐ์<br/>หรือข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่อง<br/>ใดเรื่องหนึ่ง</p> <p>(3) งานให้คำปรึกษาโดย<br/>ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ<br/>ในสายงาน</p> | <p>เป็นผู้ใช้ข้อมูล<br/>ดิจิทัลที่ทันสมัย<br/>ที่สามารถวิเคราะห์<br/>และใช้ข้อมูลรวมถึง<br/>เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อ<br/>การนำเสนอทางเลือก<br/>เชิงนโยบาย<br/>การกำหนดแผนงาน<br/>โครงการ ข้อเสนอ<br/>ทางวิชาการ ที่<br/>สอดคล้องกับทิศทาง<br/>และยุทธศาสตร์<br/>องค์กร รวมทั้งมี<br/>ความเข้าใจระบบ<br/>ข้อมูล สามารถ<br/>จัดเก็บข้อมูลให้อยู่ใน<br/>รูปแบบที่สามารถ<br/>นำมาแลกเปลี่ยนหรือ<br/>เรียกใช้ได้อย่าง<br/>สะดวก</p> | <p>เป็นผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัล<br/>เพื่อสนับสนุนนโยบาย<br/>ที่สามารถคิด วิเคราะห์<br/>สังเคราะห์ และใช้<br/>ข้อมูลและเทคโนโลยี<br/>ดิจิทัล เพื่อสนับสนุน<br/>การตัดสินใจ<br/>การกำหนดนโยบาย<br/>ยุทธศาสตร์ แผนงาน<br/>มาตรฐาน แนวทาง<br/>หรือ การจัดการบริการ<br/>ขององค์กร รวมทั้ง<br/>สามารถระบุความ<br/>ต้องการ สร้างสรรค์<br/>ออกแบบ รวมถึงสร้าง<br/>ความเชื่อมโยงและ<br/>บูรณาการข้อมูลที่<br/>เกี่ยวข้องแหล่งต่าง ๆ<br/>เพื่อการเชื่อมโยง<br/>หน่วยงานภาครัฐ<br/>ด้วยตนเอง และ<br/>ระหว่างภาครัฐกับ<br/>ประชาชน อย่างเป็น<br/>ระบบ และ เป็นรัฐบาล<br/>ที่เปิดให้ประชาชนเข้า<br/>มามีส่วนร่วม ใน<br/>รูปแบบดิจิทัล</p> | <p>เป็น นักคิดเพื่อการ<br/>ขับเคลื่อนรัฐบาล<br/>ดิจิทัล ที่สามารถคิด<br/>วิเคราะห์ สังเคราะห์<br/>และใช้ข้อมูลและ<br/>เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อ<br/>ต่อยอดและ<br/>สร้างสรรค์นวัตกรรม<br/>เพื่อการพัฒนาและ<br/>สร้างงานภาครัฐที่มี<br/>คุณค่าสูง (High<br/>Value Jobs) รวมทั้ง<br/>สามารถสร้างสรรค์<br/>และออกแบบระบบ<br/>การบริหารจัดการ<br/>กระบวนการ ระบบ<br/>การให้บริการ<br/>ที่สนับสนุนการ<br/>พัฒนาการทำงาน<br/>ภาครัฐที่สร้างคุณค่า<br/>ร่วมกันระหว่าง<br/>หน่วยงานภาครัฐ<br/>ด้วยตนเอง และ<br/>ระหว่างภาครัฐกับ<br/>ประชาชน มีการ<br/>เชื่อมโยงและบูรณา<br/>การภาครัฐเสมือน<br/>เป็นองค์กรเดียว เป็น<br/>ภาครัฐที่เปิดให้<br/>ประชาชนเข้ามามี<br/>ส่วนร่วม อย่างเต็ม<br/>รูปแบบ ด้วย<br/>เทคโนโลยีดิจิทัล</p> |

ตารางที่ 2-1 บทบาทที่ความคาดหวังต่อบุคลากรของกระทรวงกลาโหมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็น  
รัฐบาลดิจิทัล (ต่อ)

| กลุ่มเป้าหมาย                    | ค่านิยมกลุ่มเป้าหมาย  | บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง  |  |   |
|----------------------------------|---|---|--|---|
|                                  |   | ปีที่ 1 - 2<br>(พ.ศ.63-64)  | ปีที่ 3 - 5<br>(พ.ศ.65-67)   | ปีที่ 6 - 8<br>(พ.ศ.68-70)  |
| ผู้ทำงานด้าน<br>บริการ (Service) | ผู้ปฏิบัติงานด้านการ<br>ให้บริการ<br>ซึ่งปฏิบัติงานโดยมี<br>วัตถุประสงค์<br>เพื่อการให้บริการ ให้<br>ความช่วยเหลือ หรือ<br>อำนวยความสะดวกแก่<br>ผู้รับบริการภายในหรือ<br>ภายนอกหน่วยงาน หรือ<br>แก่ประชาชน<br>และเอกชน ลักษณะงาน<br>ที่ปฏิบัติของกลุ่มนี้ เป็น<br>งานที่ต้องมีการติดต่อ<br>สื่อสาร หรือปฏิสัมพันธ์<br>กับผู้รับบริการโดยตรง<br>โดยจะเป็นงานที่ใช้<br>ความรู้ทางวิชาการเพื่อ<br>ปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ก็ได้ | เป็นผู้ให้บริการ<br>ดิจิทัลภาครัฐ<br>ที่สามารถใช้<br>เทคโนโลยีดิจิทัลใน<br>การให้บริการ ให้<br>ความช่วยเหลือ หรือ<br>อำนวยความสะดวก<br>ให้แก่ประชาชน<br>หรือผู้รับบริการทั้ง<br>ภายในและภายนอก<br>หน่วยงาน ทั้งที่เป็น<br>บริการหลักของ<br>หน่วยงาน และการ<br>บริการของ<br>หน่วยงานอื่นที่มีการ<br>เชื่อมโยงข้าม<br>หน่วยงาน รวมทั้ง<br>สามารถ<br>ให้ข้อคิดเห็นในการ<br>พัฒนาคุณภาพการ<br>บริการที่มีประชาชน<br>เป็นศูนย์กลางด้วย<br>การนำเทคโนโลยี<br>ดิจิทัลมาใช้ | เป็น ผู้อำนวยการ<br>สะดวก<br>ด้านดิจิทัลภาครัฐ<br>ที่สามารถให้บริการ<br>ให้ความช่วยเหลือ<br>อำนวยความสะดวก<br>หรือให้คำแนะนำใน<br>รูปแบบดิจิทัล ที่สร้าง<br>ความประทับใจให้แก่<br>ประชาชนและ<br>ผู้รับบริการ ทั้งภายใน<br>และภายนอก<br>หน่วยงาน รวมทั้ง<br>สามารถให้ข้อมูลความ<br>ต้องการบริการ<br>สร้างสรรค์นวัตกรรม<br>ออกแบบและปรับปรุง<br>การบริการภาครัฐที่มี<br>ประชาชนเป็น<br>ศูนย์กลาง รวมถึง<br>สนับสนุนการสร้าง<br>ความเชื่อมโยงการ<br>บริการข้ามหน่วยงาน<br>ระหว่างหน่วยงาน<br>ภาครัฐ และระหว่าง<br>ภาครัฐกับประชาชน<br>ในรูปแบบดิจิทัล และ<br>การเป็นรัฐบาลที่เปิด<br>ให้ประชาชนเข้ามา<br>มีส่วนร่วม | เป็น ผู้นำด้านการ<br>บริการภาครัฐ<br>ที่ร่วมสร้างสรรค์<br>และพัฒนา<br>การบริการภาครัฐที่<br>ให้ความสำคัญกับ<br>สร้างคุณค่าร่วมกัน<br>ระหว่างภาครัฐ ด้วย<br>กันเอง และภาครัฐ<br>กับประชาชน มีการ<br>เชื่อมโยงและบูรณา<br>การบริการภาครัฐ<br>เสมือนเป็นองค์กร<br>เดียว ไม่ถูกจำกัด<br>ด้วยเวลา สถานที่<br>ภาษา มีความ<br>โปร่งใส เป็นธรรม<br>และเปิดให้<br>ประชาชน เข้ามา<br>มีส่วนร่วมอย่างเต็ม<br>รูปแบบ ด้วย<br>เทคโนโลยีดิจิทัล |

ตารางที่ 2-1 บทบาทที่ความคาดหวังต่อบุคลากรของกระทรวงกลาโหมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (ต่อ)

| กลุ่มเป้าหมาย   | คำนิยามกลุ่มเป้าหมาย   | บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง  |  |   |
|---|--|---|--|---|
|   |  | ปีที่ 1 - 2<br>(พ.ศ.63-64)  | ปีที่ 3 - 5<br>(พ.ศ.65-67)   | ปีที่ 6 - 8<br>(พ.ศ.68-70)  |
| ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล<br>(Technology Specialist) | ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งดำรงตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือตำแหน่งในสายงานอื่น หรือประเภทอื่น ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้เชิงเทคนิคเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล | เป็น <b>ผู้พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน</b> ที่สามารถบริหารโครงการ หรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาพัฒนาแพลตฟอร์มการบริหารจัดการภายในองค์กร (Back Office) และการจัดบริการของรัฐ (Service) เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ และรูปแบบการให้บริการ ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานและการให้บริการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน ตลอดจนสามารถดูแลบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ | เป็น <b>ผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กร</b> ที่สามารถบริหารโครงการ หรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาสร้างสรรค์และออกแบบระบบอัจฉริยะให้แก่หน่วยงาน (Automated Public Service) ตลอดจนสามารถดูแลและบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ซึ่งจะสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการของภาครัฐไปสู่อะบบดิจิทัลที่สามารถช่วยสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการในรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย รวมทั้งสร้างให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน อย่างเป็นระบบ และการเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม | เป็น <b>ผู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ</b> ที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สามารถคาดการณ์และเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และรองรับการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีในอนาคต เพื่อการ สร้างงานภาครัฐที่มีมูลค่าสูงชัน (High Value Jobs) การพัฒนาภาครัฐเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีการเชื่อมโยงและบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ เสมือนเป็นองค์กรเดียว มีการบริการที่ทันสมัย ไม่จำกัดด้วยเวลา และเป็นภาครัฐที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบ ตลอดจนสามารถดูแลบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง |

ตารางที่ 2-1 บทบาทที่ความคาดหวังต่อบุคลากรของกระทรวงกลาโหมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (ต่อ)

| กลุ่มเป้าหมาย                 | ค่านิยมกลุ่มเป้าหมาย  | บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง  |  |  |
|-------------------------------|---|---|--|--|
|                               |   | ปีที่ 1 - 2<br>(พ.ศ.63-64)  | ปีที่ 3 - 5<br>(พ.ศ.65-67)   | ปีที่ 6 - 8<br>(พ.ศ.68-70)   |
| ผู้ปฏิบัติงานอื่น<br>(Others) | ผู้ปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ที่ไม่สามารถจัดอยู่ใน 6 กลุ่มข้างต้น หรือผู้ปฏิบัติงานที่อาศัยทักษะ และฝีมือเฉพาะด้านต่างๆ | เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐที่ตระหนักรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม | เป็นผู้รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความรู้ความเข้าใจและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย และเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ มุ่งพัฒนาตนเอง ให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ | เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด ที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และปลอดภัย รู้รอบและเท่าทันเทคโนโลยี ใฝ่เรียนรู้ มุ่งพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถพัฒนาและบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล |

ที่มา : สำนักงาน กพ., ออนไลน์, 2563

1.5.1 การจะกำหนดให้บุคลากรของกระทรวงกลาโหม มีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังช่วงเวลาใด ให้ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐแต่ละแห่งพิจารณากำหนดเป็นภาพรวมของหน่วยงาน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับบริบทการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานนั้นและให้ประกาศให้ทราบทั่วกัน

การกำหนดเป็นบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรของกระทรวงกลาโหมในสังกัดที่จะต้องพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในช่วงเวลาถัดไปให้กำหนดเป็นบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรกระทรวงกลาโหมที่ต้องพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ทั้งนี้ ตามหลักการที่กำหนดไว้ตารางดังกล่าวข้างต้น

1.5.2 บุคลากรของกระทรวงกลาโหม จะมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังตามกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใด และจะมีบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังทั้งหมดหรือบางส่วนตามที่กำหนดไว้ในตารางดังกล่าวข้างต้น ให้เป็นไปตามที่ได้ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้นั้น



ในกรณีที่บุคลากรของกระทรวงกลาโหมได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่หลากหลายและมีลักษณะงานที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนามากกว่า 1 กลุ่ม ให้ผู้นั้นปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเพื่อร่วมกันระบุบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับภารกิจและลักษณะงานที่ปฏิบัติของผู้นั้น โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง

## แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2557-2561

### วิสัยทัศน์ พันธกิจ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกองบัญชาการกองทัพไทย

1. วิสัยทัศน์ บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มุ่งไปสู่การใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Warfare) ในการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติการร่วม

#### 2. พันธกิจ

2.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถเชื่อมโยง และรองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างส่วนราชการในกองทัพไทย กับ กระทรวงกลาโหม เหล่าทัพ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย เชื่อถือได้

2.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ ก้าวทันและรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สนับสนุนการใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Warfare)

2.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการบริหารจัดการภายในหน่วยการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติการร่วม และสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชา

2.5 บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีคุณภาพ ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

2.6 เพิ่มขีดความสามารถในการรักษาความปลอดภัยระบบสารสนเทศเพื่อลดและป้องกันภัยคุกคามในรูปแบบของ “สงครามไซเบอร์” (Cyber Warfare)

2.7 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐานสากล และมุ่งไปสู่การเป็นกองทัพชั้นนำในอาเซียน

#### 3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกองบัญชาการกองทัพไทย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกองบัญชาการกองทัพไทยประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบูรณาการข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการอำนวยความสะดวก การใช้กำลังกองทัพอากาศและการยุทธร่วม อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของกำลังพลเพื่อมุ่งไปสู่การพึ่งพาตนเอง

**3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ “พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความเร็วสูง (Broadband) ที่พอเพียง (Sufficient) และคุ้มค่า (Optimal Infrastructure) ให้สามารถเชื่อมโยงไปยังส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย เหล่าทัพ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและพัฒนาระบบความมั่นคงปลอดภัย เพื่อให้การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ พร้อมกับพัฒนาระบบสำรองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา”

#### ตัวชี้วัด

1. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบบ Broadband ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสม และเพียงพอ สามารถปฏิบัติงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง 7 วัน
2. ปริมาณความเสียหายที่เกิดจากภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลกระทบต่อระบบคอมพิวเตอร์ และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ของ กองบัญชาการกองทัพไทย มีจำนวนน้อยลง
3. ลดความซ้ำซ้อนในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของกองบัญชาการกองทัพไทย

**3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ “พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ กองบัญชาการกองทัพไทย ที่มีความพอเพียง (Sufficient) และ คุ้มค่า เพื่อสนับสนุนการบูรณาการข้อมูลร่วมกันระหว่าง กองบัญชาการกองทัพไทยกับกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ การให้บริการประชาชน รวมทั้งสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ตามกรอบแนวทางการเชื่อมโยงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ หรือ TH e-GIF”

#### ตัวชี้วัด

1. ความต้องการงบประมาณค่าวัสดุสำนักงานมีจำนวนลดลง
2. จำนวนระบบสารสนเทศที่ให้บริการบนอุปกรณ์ เคลื่อนที่/พกพา (Mobile Device)
3. จำนวนระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐ ตามกรอบแนวทางการเชื่อมโยงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ หรือ TH e-GIF เช่น การบริหารจัดการภัยพิบัติร่วม

**3.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 :** พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการอำนวยความสะดวก การใช้กำลังกองทัพอากาศและการยุทธร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ “พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีขีดความสามารถสนับสนุนส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย ฝ่ายเสนาธิการร่วมผู้บังคับบัญชา ในการอำนวยความสะดวก ประสานงาน สั่งการ การปฏิบัติการร่วมในการป้องกันประเทศ และ การใช้กำลังกองทัพอากาศเพื่อแก้ไขปัญหาของชาติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา”

### ตัวชี้วัด

ระบบควบคุมและอำนวยการยุทธวิธีร่วมสามารถให้การสนับสนุนข้อมูลข่าวสารเพื่อการอำนวยการปฏิบัติการร่วม และการใช้กำลังกองทัพเพื่อแก้ไขปัญหาของชาติได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา

**3.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 :** พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของกำลังพลเพื่อมุ่งไปสู่การพึ่งพาตนเอง “พัฒนากำลังพลให้มีองค์ความรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพึ่งพาตนเองได้ในอนาคต”

### ตัวชี้วัด

1. จำนวนกำลังพลที่ได้รับใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพ (Certificate) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
2. จำนวนเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ หรือ สื่อดิจิทัลคอนเทนต์ (Digital Content) ที่เผยแพร่บนเครือข่ายคอมพิวเตอร์

### 4. การกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผล

4.1 ให้ส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย จัดทำงาน/แผนงาน/โครงการ ทั้งที่ใช้งบประมาณและไม่ใช้งบประมาณ ให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์/มาตรการ ที่กำหนดไว้

4.2 การเพิ่มเติม ปรับปรุง งาน/แผนงาน/โครงการ ตามข้อ 4.1 สามารถดำเนินการได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลง และเป็นไปตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

4.3 การทบทวน ปรับปรุง แผนแม่บทฯ กองทัพไทยและกองบัญชาการกองทัพไทย จะดำเนินการทุกๆ 2 ปี และหรือ เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงไป

4.4 ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) ของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่อำนวยการ กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผล การพัฒนา/ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของหน่วยให้เป็นไปตามแผนฯ

4.5 หัวหน้าส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทยจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประจำปี นำเรียนผู้บัญชาการทหารสูงสุด โดยผ่านกรมการสื่อสารทหาร

4.6 กรมการสื่อสารทหาร รวบรวมรายงาน และจัดทำสรุปผลการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประจำปี ของกองบัญชาการกองทัพไทย นำเรียน ผู้บัญชาการทหารสูงสุด และคณะกรรมการเพื่อการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงกลาโหม และหน่วยงานอื่นตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

### 5. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกรม (Chief Information Officer)

#### 5.1 บทบาท

5.1.1 เป็นตัวแทนของกรมในการกำกับดูแลงานและประสานงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมกระทรวง และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

5.1.2 กำกับดูแลติดตามผลการดำเนินการเทคโนโลยีสารสนเทศของกรม

5.1.3 ประสานงานเพื่อจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมกับกระทรวง และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

5.1.4 กำกับดูแลการดำเนินงานวางระบบเชื่อมโยงข้อมูลภายในกรมให้สัมพันธ์กับระบบข้อมูลของกระทรวง และระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ

5.1.5 กำกับดูแลการดำเนินงานตามกฎหมายว่าด้วยระบบข้อมูลข่าวสารของกรม

## 5.2 หน้าที่

5.2.1 บริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศของกรม การจัดทำแผนแม่บทและปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรม ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวง ปรับปรุงแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมให้สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศระดับชาติ

5.2.2 กำกับดูแลการดำเนินการตามนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ และการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบาย

5.2.3 กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศของกรม

5.2.4 เสนอแนะโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการบริการของส่วนราชการ

5.2.5 กำกับดูแลการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และการพัฒนาการใช้ ให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

5.2.6 ประสานงานและให้ความร่วมมือกับผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวง และกรมต่างๆ ในการจัดทำโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนหรือใช้ข้อมูลร่วมกัน

5.2.7 ประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูล

5.2.8 เป็นกรรมการหรืออนุกรรมการที่เกี่ยวกับโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.2.9 กำกับดูแลและประสานงานในการดำเนินงานตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540

5.2.10 ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

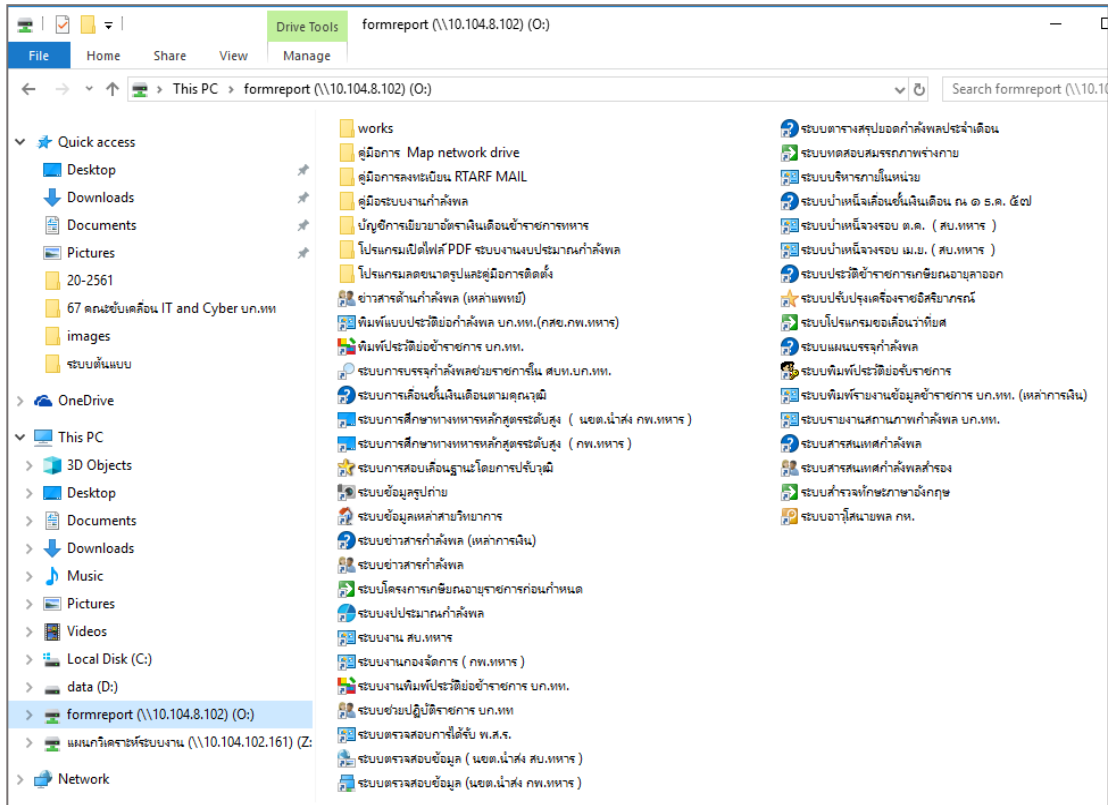
### การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมกำลังพล

#### สรุปได้ดังนี้

การพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมกำลังพลทหาร ปัจจุบันระบบสารสนเทศด้านกำลังพลมีหลากหลาย ซึ่งยังมีได้บูรณาการให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ยังเป็นการแยกดำเนินการ กรมกำลังพลทหารมีแผนการปรับปรุงระบบให้สามารถใช้งานได้ง่ายขึ้นตามแผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กองบัญชาการกองทัพไทย

## ระบบสารสนเทศด้านกำลังพล

แผนภาพที่ 2-9 แสดงรูประบบสารสนเทศด้านกำลังพล



ที่มา : สำนักงาน กพ., ออนไลน์, 2563

ตารางที่ 2-2 รายชื่อระบบสารสนเทศด้านกำลังพล บก.ทท. จำนวน 34 ระบบ

| ลำดับ | ชื่อแอปพลิเคชัน        | รายละเอียด   |
|-------|------------------------|--|
| 1     | ระบบงานทำเนียบกำลังพล  | เป็นระบบงานที่เก็บรายละเอียดข้อมูลของอัตราการจัดและโครงสร้างหน่วยของส่วนราชการใน บก.ทท. ซึ่งข้อมูลทำเนียบกำลังพลนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานหลักในระบบ สารสนเทศกำลังพล   |
| 2     | ระบบงานประวัติกำลังพล  | เป็นระบบงานที่เก็บรายละเอียดข้อมูลประวัติส่วนตัว ข้อมูลการศึกษา ข้อมูลการรับราชการของข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งข้อมูลประวัติกำลังพลนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานหลักในระบบสารสนเทศกำลังพล   |
| 3     | ระบบงานปรับย้ายกำลังพล | เป็นระบบงานที่นำข้อมูลประวัติกำลังพล และข้อมูลทำเนียบกำลังพล มาประมวลผลร่วมกัน เพื่อทำบัญชีผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนยศสูงขึ้น และทำบัญชีปรับย้ายส่งให้ กพ.ทหาร แบบ Online พร้อมทั้งพิมพ์ร่างคำสั่งปรับย้าย ส่งให้ กพ.ทหาร และสามารถส่งให้ สบ.ทหาร กระจายคำสั่งทาง Mil-Mail |

ตารางที่ 2-2 รายชื่อระบบสารสนเทศด้านกำลังพล บก.ทท. จำนวน 34 ระบบ (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อแอปพลิเคชัน                                      | รายละเอียด  |
|-------|--|---|
| 4     | ระบบงานบำเหน็จ                                       | เป็นระบบงานที่นำข้อมูลประวัติมาทำบัญชีขอบำเหน็จ และบัญชีสรุปรายละเอียดการขอบำเหน็จต่าง ๆ ทาง Online ตามที่ กพ.ทท. กำหนด   |
| 5     | ระบบงานอาวุโสกำลังพล                                 | เป็นระบบงานที่นำข้อมูลประวัติการรับยศ และรายละเอียดต่าง ๆ มาประมวลผล เพื่อพิมพ์บัญชีอาวุโสตามชั้นยศ ซึ่งสามารถจัดลำดับอาวุโสตามระเบียบกระทรวงกลาโหม ได้อย่างถูกต้อง   |
| 6     | ระบบข่าวสารกำลังพล                                   | เป็นระบบงานที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนผู้บังคับบัญชาาระดับสูงของกองบัญชาการกองทัพไทย นำไปใช้บริหารจัดการด้านกำลังพล โดยสามารถเรียกดูข้อมูลทำเนียบกำลังพลการค้นหาบุคคลตามคุณสมบัติ ข้อมูลอาวุโส และ ข้อมูลสถิติกำลังพล ประจำเดือน  |
| 7     | ระบบบริหารภายในหน่วย                                 | เป็นระบบงานที่ให้หน่วยใช้สำหรับการจัดพิมพ์ทำรายงานข้อมูลกำลังพลในรูปแบบรายงานต่าง ๆ ตามต้องการจากฐานข้อมูลกำลังพลที่หน่วยได้บันทึกไว้แล้ว   |
| 8     | ระบบการพิจารณาบุคคลเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรระดับสูง | เป็นระบบงานที่ให้หน่วยสามารถส่งรายชื่อกำลังพลของหน่วยสมัครเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรทางทหารระดับสูงทางระบบ Online ซึ่ง กพ.ทท. เป็นหน่วยรวบรวมข้อมูลกำลังพลที่สมัครเรียนในทุกหลักสูตรและข้อมูลดังกล่าว เข้าที่ประชุมเพื่อคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้ารับการศึกษาต่อไป  |
| 9     | ระบบแผนบรรจุกำลังพล                                  | เป็นระบบงานที่ให้หน่วยสามารถจัดทำแผนการบรรจุกำลังพลของส่วนราชการใน บก.ทท. ส่งข้อมูลให้ กพ.ทท. แบบ Real time รวมทั้งสามารถพิมพ์รายงานในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยระบบสามารถให้หน่วยทำการตรวจสอบข้อมูลทำเนียบกำลังพลให้ถูกต้องครบถ้วนก่อน แล้วจึงดำเนินการจัดทำแผนการบรรจุกำลังพลในระบบต่อไป |
| 10    | ระบบข้อมูลความผิดกำลังพล                             | เป็นระบบงานที่ให้หน่วยจัดเก็บข้อมูลกำลังพลที่กระทำความผิดในส่วนของคดีที่มี การตัดสินเรียบร้อยแล้ว ในส่วนของ กพ.ทท. จะเก็บข้อมูลกำลังพลที่กระทำความผิดในส่วนของคดีที่อยู่ในระหว่างการสอบสวนหรือระหว่างการดำเนินคดี เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาด้านกำลังพลของผู้บังคับบัญชา ระดับสูงต่อไป                              |

ตารางที่ 2-2 รายชื่อระบบสารสนเทศด้านกำลังพล บก.ทท. จำนวน 34 ระบบ (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อแอปพลิเคชัน                       | รายละเอียด  |
|-------|---------------------------------------|---|
| 11    | ระบบงบประมาณกำลังพล                   | เป็นระบบงานที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี ของส่วนราชการใน บก.ทท. ส่งให้กับ กพ.ทหาร ด้วยความถูกต้อง รวดเร็วและเป็นมาตรฐานเดียวกัน  |
| 12    | ระบบอาวุโสนายพล กท.                   | เป็นระบบงานที่พัฒนาขึ้นให้กับ กพ.ทหาร ใช้ในการจัดการด้านกำลังพลของกำลังพลชั้น ยศ พ.อ.(พ),น.อ.(พ) ขึ้นไป ของ บก.ทท. และ กท. โดยสามารถจัดพิมพ์แบบรายงานทำเนียบอาวุโสชั้นนายพลของ บก.ทท. และ กท.   |
| 13    | ระบบข้อมูลเหล่าสายวิทยาการ            | เป็นระบบงานที่พัฒนาขึ้นให้กับหน่วยที่เป็นหัวหน้าเหล่าสายวิทยาการ สำหรับใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลภายในเหล่าสายวิทยาการนั้น ๆ เช่น ตรวจสอบข้อมูลกำลังพลที่ศึกษาหลักสูตรทางทหารตามเหล่าสายวิทยาการ   |
| 14    | ระบบตรวจสอบข้อมูลกำลังพล              | เป็นระบบงานที่หน่วยสามารถพิมพ์รายงาน เพื่อตรวจสอบข้อมูลกำลังพลที่ยังไม่ถูกต้องหรือยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อดำเนินการแก้ไขในระบบประวัติกำลังพลให้ถูกต้องครบถ้วนต่อไป  |
| 15    | ระบบการสอบเลื่อนฐานะโดยการปรับคุณวุฒิ | เป็นระบบงานที่หน่วยสามารถส่งรายชื่อนายทหารประทวนของหน่วยที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีสมัครสอบเลื่อนฐานะโดยการปรับคุณวุฒิตามตำแหน่งที่ กพ.ทหาร เปิดให้สมัครสอบ โดย กพ.ทหาร สามารถตรวจสอบรายชื่อผู้สมัครสอบจากส่วนราชการใน บก.ทท. พร้อมทั้งคะแนนเพิ่มที่คำนวณจากระบบได้     |
| 16    | ระบบตรวจสอบประวัติกำลังพลทาง WEB      | เป็นระบบงานที่กำลังพลทุกคนใน บก.ทท. สามารถพิมพ์ประวัติย่อ ของตัวเอง ได้จากหน้า WEB ของ บก.ทท. ในระบบ Intranet (www.rtarf2.mi.th) โดยให้มีการลงทะเบียนเข้าใช้งานในครั้งแรก   |
| 17    | ระบบการมาปฏิบัติราชการ                | เป็นระบบงานที่หน่วยสามารถบันทึกข้อมูลการมาปฏิบัติราชการของกำลังพลภายในหน่วย และสามารถพิมพ์แบบรายงานการมาปฏิบัติราชการประจำวันจากระบบ พร้อมทั้งสามารถตรวจสอบข้อมูลการมาปฏิบัติราชการย้อนหลังได้ และมีแบบรายงานสำหรับประกอบพิจารณาบำเหน็จประจำปี สำหรับนำเรียนผู้บังคับบัญชาได้ |
| 18    | ระบบโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด  | เป็นระบบงานที่หน่วยสามารถบันทึกข้อมูลกำลังพลที่สมัครเข้าร่วมโครงการโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกำลังพลภายในหน่วย และสามารถพิมพ์แบบรายงาน ผนวก ก,ข และ ค จากระบบส่งให้ กพ.ทหาร  |

ตารางที่ 2-2 รายชื่อระบบสารสนเทศด้านกำลังพล บก.ทท. จำนวน 34 ระบบ (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อแอปพลิเคชัน   | รายละเอียด   |
|-------|---|--|
| 19    | ระบบค้นหาหมายเลขโทรศัพท์บุคคล (Web Application)               | เป็นระบบงานที่กำลังพลใน บก.ทท. สามารถค้นหาหมายเลขโทรศัพท์ (เบอร์ TOT และเบอร์โทรทหาร) ตำแหน่ง และรูปถ่าย ของกำลังพลใน บก.ทท. ได้จาก WEB ของ บก.ทท. ในระบบ Intranet (www.rtarf2.mi.th)  |
| 20    | ระบบงาน เบี้ยหวัด/บำเหน็จ/บำนาญ                               | เป็นระบบงานที่นำข้อมูลประวัติการรับราชการของกำลังพลในฐานข้อมูลระบบประวัติกำลังพล มาประมวลผลคำนวณเงิน เบี้ยหวัด บำเหน็จ และ บำนาญ ทั้งแบบปกติ และแบบสมาชิก กบข. พร้อมทั้งสามารถพิมพ์ แบบ บ. และ แบบ 5300 ตามรูปแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้จากระบบฯ ทำให้ ส่วนราชการใน บก.ทท. สามารถจัดทำเอกสารสำหรับกำลังพลที่จะเกษียณอายุราชการ หรือลาออกในแต่ละปี ได้สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง รวมทั้ง สป.ทหาร ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก สามารถตรวจสอบข้อมูลผู้ที่จะเกษียณอายุราชการ หรือ ลาออกในปีนั้นๆ ได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น |
| 21    | ระบบสถานภาพกำลังพลประจำเดือน                                  | เป็นระบบงานที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้ นขต.บก.ทท. สามารถจัดเก็บฐานข้อมูลสถานภาพ กำลังพล เพื่อไว้ตรวจสอบสถิติสถานภาพกำลังพลในแต่ละเดือน และเป็นระบบฯ ที่สนับสนุน กพ.ทหาร ในการบริหารจัดการด้านกำลังพล บก.ทท.   |
| 22    | ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลกำลังพลระหว่าง บก.ทท., สป. และเหล่าทัพ | เป็นระบบที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลประวัตินายทหารชั้นนายพลที่ได้รับโปรดเกล้าฯ(ลักษณะโปรแกรมเป็น WEB SERVICE)   |
| 23    | ระบบข้อมูลการศึกษาทางทหารหลักสูตรระดับสูง                     | เป็นระบบงานที่สนับสนุนให้ส่วนราชการใน บก.ทท. สามารถส่งรายชื่อกำลังพลของหน่วยสมัครเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรทางทหารระดับสูงทาง Online ทำให้ กพ.ทหาร ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบ สามารถรวบรวมข้อมูลกำลังพลที่สมัครเรียนทางระบบฯ เข้าที่ประชุม เพื่อคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้ารับการศึกษา ในแต่ละหลักสูตรได้สะดวก และรวดเร็ว รวมทั้งสามารถพิมพ์คำสั่งให้เข้ารับการศึกษาออกจากระบบฯ ได้ และบันทึกการจบการศึกษา ลงระบบประวัติกำลังพล และสมุดประวัติอิเล็กทรอนิกส์ โดยอัตโนมัติ   |



ตารางที่ 2-2 รายชื่อระบบสารสนเทศด้านกำลังพล บก.ทท. จำนวน 34 ระบบ (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อแอปพลิเคชัน  | รายละเอียด  |
|-------|--|---|
| 24    | ระบบสมุดประวัติ<br>อิเล็กทรอนิกส์  | เป็นระบบงานที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุน สบ.ทหาร ในการพิมพ์<br>สมุดประวัติของกำลังพลในส่วนราชการ บก.ทท.   |
| 25    | ระบบประวัติข้าราชการ<br>เกษียณอายุ/ลาออก   | เป็นระบบงานที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุน สบ.ทหาร และ กพ.ทหาร ในการ<br>ค้นหาข้อมูลประวัติกำลังพลที่เกษียณอายุราชการ /ลาออก ใน บก.ทท.<br>และ นอก บก.ทท. พร้อมทั้งสามารถพิมพ์ประวัติย่อจากระบบฯ ได้  |
| 26    | ระบบรายงานการมาปฏิบัติ<br>ราชการ   | เป็นระบบงานที่พัฒนาขึ้น เพื่อใช้ในการรายงานการมาปฏิบัติ<br>ราชการของกำลังพล ใน บก.ทท.   |
| 27    | ระบบการบรรจุกำลังพลช่วย<br>ราชการใน ศบท.บก.ทท.   | เป็นระบบงานที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้รวบรวมข้อมูลในการบรรจุ<br>กำลังพลที่ช่วยราชการใน ศบท.บก.ทท.  |
| 28    | ระบบการช่วยปฏิบัติ<br>ราชการใน บก.ทท.  | เป็นระบบงานที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนให้ นขต.บก.ทท.<br>สามารถบันทึกข้อมูลการขอช่วยปฏิบัติราชการใน บก.ทท.   |
| 29    | ระบบด้านคดีความ<br>(อาญา,แพ่ง) ด้านวินัย   | เป็นระบบงานที่ให้ นขต.บก.ทท. บันทึกข้อมูลกำลังพลที่กระทำ<br>ความผิดในส่วนของคดีที่มี การตัดสินเรียบร้อยแล้ว และ กพ.<br>ทหาร บันทึกข้อมูลกำลังพลที่กระทำความผิดในส่วนของคดีที่<br>อยู่ในระหว่างการสอบสวนหรือระหว่างการดำเนินคดี เพื่อใช้<br>เป็นข้อมูลในการพิจารณาด้านกำลังพลของผู้บังคับบัญชา<br>ระดับสูงต่อไป                              |
| 30    | ระบบงานสมัครเข้ารับ<br>การศึกษาทางทหาร<br>หลักสูตรตามแนวทางรับ<br>ราชการ และหลักสูตร<br>เพิ่มพูนความรู้ ให้สามารถ<br>ออกคำสั่งและบันทึกการจบ<br>การศึกษาลงสู่ระบบประวัติ<br>อิเล็กทรอนิกส์ | พัฒนาระบบสารสนเทศ สนับสนุน ส่วนราชการ บก.ทท. ให้<br>สามารถใช้ระบบฯ เสนอความต้องการที่นั้งการศึกษา และ<br>สมัครเข้ารับการศึกษา หลักสูตรตามแนวทางรับราชการของ<br>ข้าราชการ ได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ตลอดจนสามารถ<br>เชื่อมโยงข้อมูลการเข้ารับการศึกษาของข้าราชการ บก.ทท.<br>ที่สำเร็จการศึกษาเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลประวัติกำลังพลโดย<br>อัตโนมัติ |
| 31    | ระบบงานการตรวจสอบการ<br>ได้รับ พ.ส.ร.  | ระบบตรวจสอบการได้รับเงินเพิ่มสู้รบเป็นระบบงานที่<br>พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุน ให้ นขต.บก.ทท. บันทึกเพื่อให้สามารถ<br>ใช้ในการดำเนินการค้นหา ตรวจสอบ และบันทึกข้อมูลการ<br>ได้รับเงินเพิ่ม พ.ส.ร. พร้อมทั้งพิมพ์คำสั่งให้ได้รับเงิน พส.ร.<br>จากระบบฯ และสามารถบันทึกคำสั่งการได้รับเงิน ลงสมุด<br>ประวัติอิเล็กทรอนิกส์ได้                     |

ตารางที่ 2-2 รายชื่อระบบสารสนเทศด้านกำลังพล บก.ทท. จำนวน 34 ระบบ (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อแอปพลิเคชัน   | รายละเอียด   |
|-------|---|--|
| 32    | ระบบเชื่อมโยงข้อมูล (Web Service)                           | เพื่อเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานด้านกำลังพล ของ กท. ระหว่าง บก.ทท., สป., และเหล่าทัพ หัวข้อข้อมูลประวัติกำลังพลที่นำมาแลกเปลี่ยนข้อมูลมี 8 หัวข้อ ดังนี้<br>1. ประวัติย่อกำลังพล<br>2. รายการรับตำแหน่ง<br>3. รายการรับยศ<br>4. รายการรับเงินเดือน<br>5. รายการรับบำเหน็จ<br>6. รายการการศึกษาทางพลเรือน<br>7. รายการการศึกษาทางทหาร<br>8. รายการรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์/เหรียญตรา |
| 33    | ระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำลังพล บก.ทท. | เพื่อให้กำลังพล บก.ทท. บันทึกข้อมูลคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี และดำเนินการตามคำรับรอง และบันทึกหลักฐานการปฏิบัติราชการ เพื่อรับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ตามห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้ได้ค่าผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถนำไปใช้ในการพิจารณาบำเหน็จหรือผลตอบแทนต่อไป   |
| 34    | ระบบงานกำลังสำรอง   | เป็นระบบงานสรุปยอดกำลังพลสำรองในแต่ละประเภทแยกตามสังกัด ทบ., ทร., ทอ. และแยกตามเหล่าบุคคลและข้อมูลผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ และอาสาป้องกันภัยพลเรือน (อปพร) ของแต่ละจังหวัด ในแต่ละปี  |

ที่มา : กพ.ทหาร, 2563

## นโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทย

### คำสั่งกองทัพไทย (เฉพาะ) ที่ 23/63 เรื่อง นโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อน บก.ทท. และ ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL Headquarter

กำหนดการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยและกองทัพไทยไปสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ ในปี 2565 และมุ่งสู่ Vision SMART HQ ในปี 2580 ภายใต้สภาพแวดล้อมของนวัตกรรมดิจิทัลที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบ วิธีการ กระบวนการทำงานของกองทัพ โดยการนำกองทัพไปสู่ “กองทัพดิจิทัล” ต้องมีการปรับตัวในทุกมิติไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องปรับตั้งแต่โครงสร้างของกองทัพ บุคลากร วัฒนธรรม ตลอดจนการปรับกระบวนการการทำงานและการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องให้รองรับกับการเป็นกองทัพดิจิทัล ด้วยการคัดเลือกและพิจารณาถึงเทคโนโลยีอันเหมาะสม รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการเทคโนโลยีให้เต็มประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อให้การพัฒนาและขับเคลื่อนเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยเร็ว จึงให้มีการดำเนินการดังนี้

#### 1. ด้านกำลังพล

- 1.1 ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมการทำงานในยุค Digital รวมถึงการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ การสร้างบรรยากาศสภาวะแวดล้อมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 ให้ทุกหน่วยสร้างนวัตกรรม หรือนำนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายการเป็นหน่วยงาน Digital ภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งนัยของคำว่านวัตกรรม มิได้หมายถึงเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี แต่ความหมายรวมถึงนวัตกรรมเชิงนโยบาย และนวัตกรรมกระบวนการหรือระบบงาน
- 1.3 ให้ กพ.ทหาร ร่วมกับ ยก.ทหาร กำหนดรายละเอียดของ Digital Skill ทั้งในรูปแบบบุคคลและรูปแบบหน่วย ทำการประเมินเพื่อให้ทราบสถานะ Digital Skill ทั้งในระดับบุคคล และระดับส่วนราชการ เพื่อวางแผนและดำเนินการพัฒนา Digital Skill ให้ได้เกณฑ์มาตรฐานภายในปี 2565
- 1.4 การจัดทำกำลังพลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในหน่วย ให้พิจารณาคุณสมบัติจากสมรรถนะ Digital Skill เป็นคุณสมบัติหลัก เพื่อให้เป็นต้นทุนต่อยอดการพัฒนาระยะยาว
- 1.5 การจัดหลักสูตรการศึกษาทุกระดับชั้น โดยเฉพาะหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ ให้จัดวิชาเรียนเพื่อพัฒนา Digital Skill และมีการประเมินผลการเรียนอย่างจริงจัง

#### 2. ด้านเทคโนโลยีและระบบงานสารสนเทศ

- 2.1 ให้ตรวจสอบระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเป็น Digital HQ ตามห้วงเวลาที่กำหนดหรือไม่ และให้วางโครงสร้างพื้นฐานรับรองการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างสมดุลเพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนเร็วมาก
- 2.2 การพิจารณาเทคโนโลยีจะต้องให้ตอบสนองต่อการทำงานได้จริงไม่ยุ่งยากซับซ้อนในการใช้งานและต้องพัฒนาต่อยอดได้ ทั้งนี้ให้ใช้ความพยายามและขีดความสามารถของหน่วยในการพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนตามวิสัยทัศน์

2.3 การพัฒนาระบบงานให้เป็นระบบงาน Digital ในความเร่งด่วนแรกให้พัฒนา Digital Service Platform โดยให้มีขีดความสามารถใช้แทน App Line และ Google เพื่อใช้ในการส่งผ่านข้อมูล (Sharing) และค้นหาข้อมูล (Searching) รวมถึงงานหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E - document) และระบบประเมินความพร้อมของกองทัพ

2.4 ให้ทุกส่วนราชการให้ความสำคัญกับการพัฒนาฐานข้อมูล เพราะระยะเริ่มต้นจะมีความยุ่งยากจึงต้องมุ่งมั่นการจัดกำลังพลผู้รับผิดชอบต้องเป็นผู้มีความรู้ทั้งระบบงาน ระบบการจัดการ และเทคโนโลยีคณะทำงานพัฒนาฐานข้อมูล (Database Development Team) ต้องวางแผน และดำเนินการให้ได้ตามแผนในทุกๆ ปีงบประมาณ

2.5 ให้พิจารณานำเทคโนโลยี 4.0 มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น AI IOT Block Chain หรืออื่นๆ โดยจัดทำในลักษณะโครงการนำร่อง เมื่อได้ผลดีแล้วให้ขยายผลสู่การปฏิบัติงานจริงมุ่งเน้นการพัฒนาระบบอำนวยการร่วมของ ทท.

2.6 ให้ทุกส่วนราชการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการจัดและอัตราของหน่วยที่รับผิดชอบงานกรรมวิธีข้อมูล งานสารสนเทศ และงานพัฒนา Software ให้มีขีดความสามารถรองรับ และรับผิดชอบการพัฒนาหน่วยตามกรอบแนวคิด และเป็นศูนย์การขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ

### 3. การบริหารจัดการและการสนับสนุนงบประมาณ

3.1 ให้คณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ คณะทำงานฯ และหน่วยที่ต้องดำเนินงานตามระบบโครงการยึดถือแผนปฏิบัติ (Action Plan) ภายใต้อำนาจ Roadmap การขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ เป็นกรอบการพัฒนาดำเนินการต่อโครงการที่เกี่ยวข้อง

3.2 การจัดทำงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณประจำปี ให้ความสำคัญกับแผนงาน/โครงการ ใน Action Plan รองรับ Roadmap การขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ โดยจัดวางระบบการติดตามผลการดำเนินงาน และการรายงานความคืบหน้าอย่างเข้มข้น การเปลี่ยนแปลงแผนงาน/โครงการภายใต้อำนาจ Roadmap จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการขับเคลื่อน บก.ทท.สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ

3.3 การพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี ให้ความสำคัญกับแผนงาน/โครงการที่ขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ

3.4 ให้ทุกส่วนราชการกำหนดแผนงานเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Government Sector ไว้ในแผนพัฒนาองค์การและให้มีการประเมินผล รวมทั้งกำหนดปัจจัยให้เกิดการแข่งขันในการเปลี่ยนแปลงมอบหมายให้สายงานพัฒนาระบบราชการเป็นผู้รับผิดชอบ

3.5 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของ หัวหน้าส่วนราชการ กับ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ให้กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อประเมินสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของหน่วยงานหลักเกิดการเปลี่ยนแปลง จัดการประเมินอย่างเข้มข้นจริงจัง รายงานผลต่อผู้บัญชาการทหารสูงสุด เพื่อให้ทราบสถานะและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง

3.6 ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทบทวนปรับปรุงแก้ไขระเบียบ คำสั่ง รวมถึงการออกระเบียบคำสั่งเพื่อให้เกื้อกูลส่งเสริมการเป็นราชการ Digital

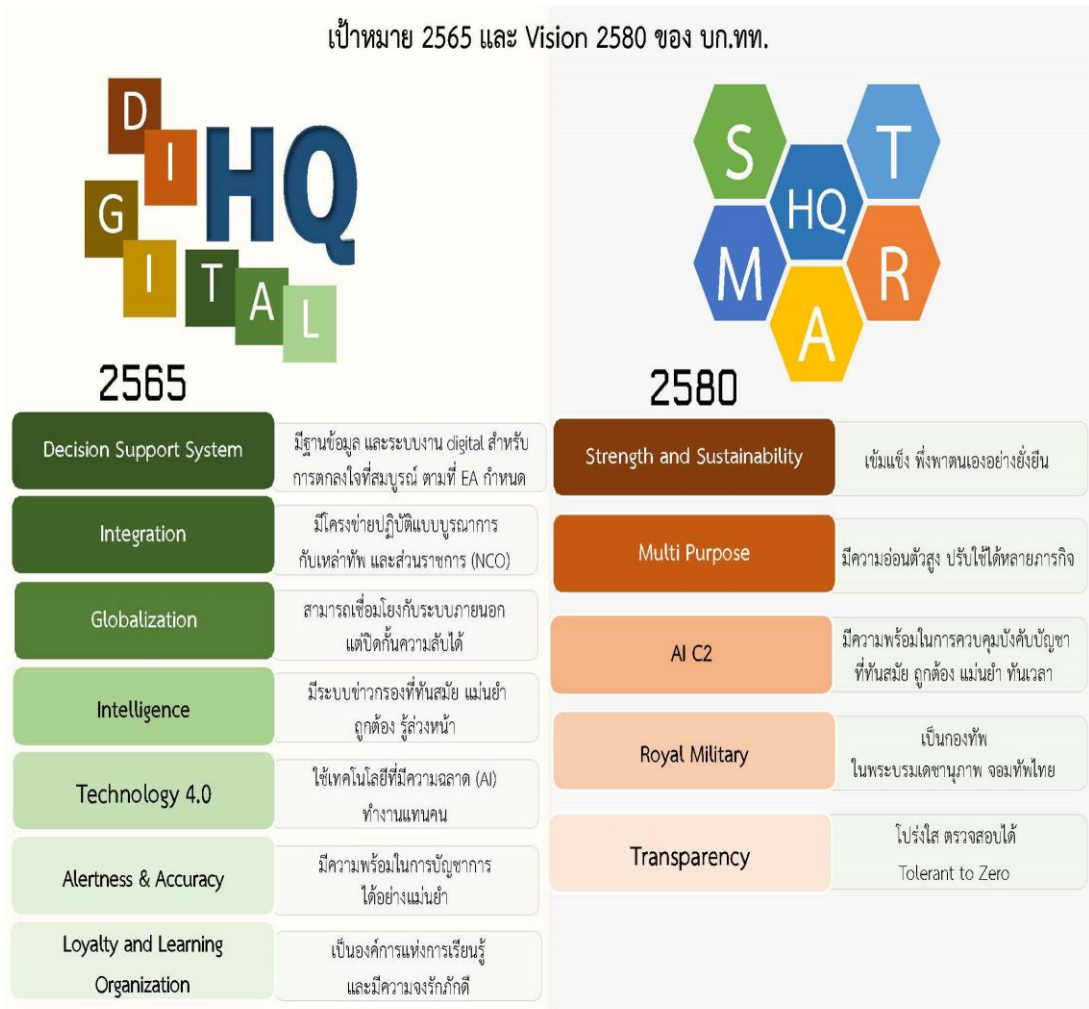
#### 4. การกำกับดูแล

4.1 ให้คณะกรรมการพัฒนาและขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ กำกับดูแลส่วนราชการให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) อย่างเป็นรูปธรรมตามห้วงเวลาที่กำหนดไว้ในแผน รวมถึงการประเมินความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการที่รับผิดชอบแผนปฏิบัติการด้วย

4.2 ให้คณะกรรมการพัฒนาและขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ สามารถจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ เช่น การศึกษาดูงาน การจัดอบรม การจัดบรรยายให้ความรู้ต่างๆ

4.3 การรายงานผลการดำเนินงานให้รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานในที่ประชุม หน.ส่วนราชการ ที่ประชุมคณะผู้บริหาร และการรายงานทางเอกสารให้รายงานตามสายบังคับบัญชาผ่าน เสธ.ทหาร รวมถึงต้องจัดทำสรุปผลการดำเนินงานประจำปีเพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

#### แผนภาพที่ 2-10 เป้าหมาย DIGITAL HQ 2565 - SMART HQ 2580



ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, 2563

## แผนพัฒนาองค์การของกองบัญชาการกองทัพไทย

### หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563

#### บทนำ

บก.ทท. ได้จัดทำแผนพัฒนาองค์การของ บก.ทท. หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อขับเคลื่อนแผนงานตาม Road Map การพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล และตอบการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. 2562 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยการนำนโยบายผู้บัญชาการทหารสูงสุด/ผู้บัญชาการศูนย์บัญชาการทางทหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ด้านการบริหารจัดการกองทัพ มาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนดังกล่าว อีกทั้งใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงองค์การของ บก.ทท. หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และเป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งเชื่อมโยงกับคุณลักษณะทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

แผนพัฒนาองค์การของ บก.ทท. หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 เป็นแผนงานที่มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และมีความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยแผนงานประกอบด้วย การวิเคราะห์โครงสร้างและจัดทำอัตรากำลังพล การพัฒนาระบบกำลังพลสำรองการจัดทำสายวิทยาการ สายงาน และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้งกำลังพล การบริหารตำแหน่งสำคัญของ บก.ทท. (Succession Plan) การจัดทำแนวทางรับราชการ การพัฒนาและขับเคลื่อนระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานการพัฒนางานบริการและสวัสดิการ การปลูกฝังค่านิยมหลักคุณธรรม จริยธรรม การป้องกันทุจริตคอร์รัปชั่น การป้องกันการกระทำความผิดวินัยทหาร การขับเคลื่อนการสร้างความผูกพันต่อองค์การ การประเมินความผูกพันต่อองค์การ การนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาผู้บริหารและกำลังพลให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา/การฝึกอบรมให้ทันสมัยสอดคล้องกับองค์ความรู้ที่ต้องการ การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์การ การพัฒนาภาษาอังกฤษและภาษาของชาติในประชาคมอาเซียน และการเตรียมความพร้อมสู่ DIGITAL HEADQUARTERS

#### วิสัยทัศน์ บก.ทท.

“เป็น DIGITAL HEADQUARTERS ภายใน พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART HEADQUARTERS ภายใน พ.ศ. 2580”

#### พันธกิจ บก.ทท.

1. ปกป้อง เทิดทูน พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. อำนวยความสะดวกการปฏิบัติกรรรมร่วมของทุกเหล่าทัพ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันประเทศจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ
3. สนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน
4. คู่มิตร และพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ
5. เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศอาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ
6. สนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศโดยยึดหลักมนุษยธรรมและสันติวิธี
7. ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบของสหประชาชาติ เพื่ออำรงเกียรติและศักดิ์ศรีในประชาคมอาเซียน

### นโยบายผู้บัญชาการทหารสูงสุด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563

นโยบาย ผบ.ทสส./ผบ.ศบท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ด้านการบริหารจัดการกองทัพ กำหนดให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพไทย ให้มีความทันสมัย พัฒนาขีดความสามารถกำลังพล ให้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้งบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมีนโยบายเฉพาะด้านกำลังพล ดังนี้

1. ปลุกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความเป็นทหารอาชีพให้กับกำลังพล ผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ สื่อให้ความรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (แบบทดสอบค่านิยมออนไลน์ แบบทดสอบความเป็นทหารอาชีพ) หลักสูตรการศึกษา เป็นต้น โดยกำลังพลทุกคนจะต้องไม่ยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติดผู้มีอิทธิพล และสิ่งผิดกฎหมายทุกชนิดอย่างเด็ดขาด
2. รักษาภาพลักษณ์ของกองทัพ ให้เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน อาทิ การแสดงออกต่อสาธารณชน การขับขี่ยานพาหนะ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น
3. จัดทำแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนกำลังพล เพื่อลดขนาด และงบประมาณด้านกำลังพลในอนาคต
4. ดูแลทหารกองประจำการดูจญาติมิตรในครอบครัว โดยให้ความสำคัญกับการดูแลสิทธิกำลังพลตามระเบียบของทางราชการอย่างเต็มที่ อาทิ เบี้ยเลี้ยงเงินเดือน เครื่องแต่งกาย การประกอบเลี้ยง การรักษาพยาบาล โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพทหารประจำการก่อนปลด รวมทั้งต้องไม่มีการลงโทษที่ผิดแบบธรรมเนียมทหาร ตลอดจนสนับสนุนให้มีโอกาสสอบเข้าบรรจุเป็นข้าราชการตามคุณสมบัติที่กำหนด เพื่อให้เป็นทหารต้นแบบที่มีระเบียบวินัย มีอุดมการณ์รักชาติ และจิตอาสา
5. ส่งเสริมให้กำลังพลมีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ โดยการสร้างแรงจูงใจในการออกกำลังกาย พัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และการออกกำลังกาย โดยให้มีการทดสอบร่างกายอย่างเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ตลอดจนการสนับสนุนการจัดตั้งชมรมกิจกรรม/กีฬาประเภทต่างๆ
6. พัฒนาการให้บริการสุขภาพ และกำหนดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีอย่างจริงจัง ตลอดจนกำหนดมาตรการให้กับกำลังพลที่มีผลตรวจสุขภาพอยู่ในกลุ่มเสี่ยง

7. พัฒนางานสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของกำลังพล ตลอดจนปรับปรุงบ้านพัก สวัสดิการให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวดปลอดภัยและอาชญากรรมทุกชนิด

8. พัฒนากำลังพลให้มีขีดสมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งด้วยการเสริมสร้างความพร้อมของหน่วยศึกษาในทุกระดับ ให้มีขีดความสามารถเปิดการศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ หลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ตามสายวิทยาการ รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ และดิจิทัลให้กับกำลังพล

9. ขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรับราชการให้มีความเป็นรูปธรรม ได้แก่ การขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ การพัฒนาเอกสารตำรา และขีดความสามารถของบุคลากรด้านการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้กำลังพลมี องค์ความรู้ด้านการปฏิบัติการร่วม ตามแนวคิดการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง

10. พิจารณาศึกษาการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติการกิจของกองทัพไทย อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หุ่นยนต์ (Robot) อากาศยานไร้คนขับ (Drone) อินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (IOT) เป็นต้น

11. ปรับปรุงระบบการระวังป้องกันที่ตั้งหน่วยให้มีความปลอดภัยจากภัยคุกคาม โดยบูรณาการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย อาทิ กล้องวงจรปิด ระบบติดตามแบบอิเล็กทรอนิกส์ (RFID) เชื่อมต่อกับระบบระวังป้องกันที่ตั้ง อาทิ เจ้าหน้าที่เวรยาม กองรักษาการณ์ ระบบปิดกั้นประตูอัตโนมัติ ระบบแจ้งเตือนอัคคีภัย เป็นต้น

12. ให้ดำเนินการกำกับดูแลการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและโปร่งใส

13. ดำเนินการด้านงบประมาณให้รวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า โดยเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ และเป้าหมายของรัฐบาล

14. พัฒนาคุณภาพงานตรวจสอบภายใน ตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในภาครัฐ แผนพัฒนาองค์การของ บก.ทท. หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563

#### กลุ่มงานที่ 4 : การพัฒนากำลังพลและคุณภาพการศึกษาให้มีขีดสมรรถนะตามที่ สายวิทยาการกำหนด

เป้าหมาย : การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์การและกำลังพลให้มี  
สมรรถนะที่สูงขึ้นสอดคล้องตามขีดสมรรถนะที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

#### แผนงาน/โครงการ

1. การพัฒนาผู้บริหารและกำลังพลให้มีขีดความสามารถเพื่อรองรับทิศทางการพัฒนาในอนาคต  
ตัวชี้วัด 1. จำนวนสายวิทยาการที่ได้มีการจัดทำแผนพัฒนากำลังพลในสาย  
วิทยาการ
2. ร้อยละของผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารผ่าน  
การประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนด
3. ร้อยละของกำลังพลที่เข้ารับการฝึกอบรม เตรียมความพร้อมสู่ Digital HQ



4. ร้อยละของกำลังพลที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ สำเร็จหลักสูตรตามที่กำหนด
  5. ร้อยละของหลักสูตรที่ส่งกำลังพลเข้าศึกษาและฝึกอบรมตามที่กำหนด ในโครงการศึกษาและฝึกอบรมประจำปี
2. การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ตัวชี้วัด 1. ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้ตามแผนการจัดการความรู้ของ บก.ทท.
  2. จำนวนส่วนราชการที่ผ่านการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับกำลังพล บก.ทท.
- ตัวชี้วัด 1. ระดับความสำเร็จในการนำแบบทดสอบวัดระดับทักษะภาษาอังกฤษ บก.ทท. (RSES) ไปใช้
  2. ร้อยละของผู้ดำรงตำแหน่งมีทักษะภาษาอังกฤษ ตรงตามที่กำหนดของ ตำแหน่งงาน
  3. ร้อยละของกำลังพลบรรจุใหม่ผ่านเกณฑ์การพัฒนาทักษะการสนทนา ภาษาอังกฤษตามที่กำหนด
4. การปฏิบัติการด้านการฝึกของ บก.ทท.
- ตัวชี้วัด 1. ร้อยละคะแนนเฉลี่ยของการประเมินผลการฝึกตามหน้าที่และหลัก พื้นฐานการปฏิบัติการทางไซเบอร์
  2. ระดับความสำเร็จในการฝึกด้านการให้ความช่วยเหลือมนุษยธรรมและ การบรรเทาภัยพิบัติ (HADR EXERCISE) ในรอบการฝึกคอบร้าโกลด์ 20
  3. ร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกต่อต้านการก่อการร้ายสากลที่ผ่านเกณฑ์ ที่กำหนด
  4. ร้อยละเฉลี่ยของการประเมินการฝึกการต่อต้านการก่อการร้ายสากล

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของกลยุทธ์

พอล (Paul) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาล กำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผน ส่วน เซอร์โิต และปีเตอร์ (Certo and Peter) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งในทัศนะของ ไรท์ และคณะ (Wright and Other) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ในขณะที่ ปกรณ ปรียากกร กล่าวว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มีรากฐานมาจากศัพท์ทางการทหาร มาจาก

ภาษาอังกฤษว่า Strategy ซึ่งมาจากรากศัพท์ของภาษากรีกโบราณระหว่าง 400 ปีก่อนคริสตกาล ถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่านายพลผู้นำทัพ คำกริยามีความหมายว่าการวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรูด้วยการวางกำลังพลและอาวุธยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผล คือชัยชนะ ในทัศนะของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่นๆ กล่าวว่า คำว่า “strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีกที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือกองทัพ ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหารตีความหมายว่า “Leading the Total Organization” หรือการนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการอะไรให้สำเร็จและทำอย่างไร

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการดำเนินการที่ผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจและกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรง ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติขององค์การเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรและศักยภาพที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย กระบวนการทำงาน ทรัพยากร บทบาทหน้าที่ และการประเมิน

### ความหมายของการพัฒนา

อนันต์ เกตุวงศ์ ได้ให้ความหมาย การพัฒนา หมายถึง การกระทำให้เกิดความเจริญเติบโตและเพิ่มอัตราให้สูงขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงระบบเพื่อให้ระบบมีความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายให้เกิดความเป็นธรรม ความยุติธรรม สิทธิเสรีภาพ และความพอใจแก่คนส่วนใหญ่ และมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามความต้องการหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ ทั้งนี้ จะต้องกระทำ โดยมีการวางแผนที่ถูกต้องด้วย และตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้นเติบโตขึ้นมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมไปกว่าเดิม หรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นอุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน มักเป็นที่เข้าใจกันว่า การพัฒนามีความหมายว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี หรือการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ในทำนองเดียวกัน ไบรอันท์ และ ไวท์ (Bryant and White) เห็นว่าการพัฒนาเป็นวิธีการในการเพิ่มพูนสมรรถนะของคนในการควบคุมอนาคตของสังคม ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเพิ่มความสามารถ (Capacity) ในการพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำเพื่อขยายขีดความสามารถและพลังงานในอันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น 2) การสร้างความเป็นธรรม (Equity) ของสังคม เพราะการจำแนกแจกจ่ายทรัพยากรและบริการต่างๆ หากกระทำไม่ได้ไม่ทั่วถึงหรือไม่เท่าเทียมกันย่อมจะนำไปสู่การแตกแยกและทำลายความสามารถของคนในที่สุด 3) การสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ในทางการเมืองของประชาชน โดยวิธีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตลกลงการปฏิบัติงานและการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐบาล อันจะไปสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการแบ่งสรรผลประโยชน์ที่เกิดจากความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม 4) การสร้างเสถียรภาพ (Sustainability) ในการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องเข้าใจในการใช้ทรัพยากรทางการผลิตให้เกิดประโยชน์สอดคล้องกับสถานะนิเวศวิทยาและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ซึ่งการสร้างเสถียรภาพอาจเกิดขึ้นได้ โดยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependent) ระหว่างบุคคลกลุ่มต่างๆ ระหว่างภูมิภาคทั้งภายในและระหว่างประเทศอันหมายถึงว่าการสร้างสรรค์

### ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมิธ (Smith) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมถึงปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลผลิตต่างๆ ของพนักงานอย่างเป็นระบบขึ้น โดยผ่านกระบวนการของการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาอันนำไปสู่เป้าหมายที่มีต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง

ทัศนะของ กรีฟส์ (Grieves) ได้อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มักจะรวม 3 สิ่ง คือ การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลงความต้องการเพื่อความอยู่รอดและได้ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปสู่การแสวงหาแนวคิดและทิศทางใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

ในทำนองเดียวกัน แม็กคลีน (McClean) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่ทำให้มีขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ ผลิตภาพ และความพึงพอใจ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มองค์กร ชุมชน ประเทศชาติ และสูงสุดเพื่อมวลมนุษยชาติ

### ความหมายของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิลลีย์, เอ็กแลนด์ และเมย์คูนิช (Gilley, Egglan and Maycunich) ให้ความหมายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกบูรณาการขึ้นอย่างมีกลยุทธ์ (Strategically Integrated HRD) จะเป็นหลักปรัชญาการบริหารบุคลากรที่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ ซึ่งนักบริหารบุคลากรมีอาชีพต้องมีความเชื่อและความสามารถที่จะช่วยผู้บริหารและพนักงานในการกำหนดแนวทาง เพื่อนำแนวคิด หลักการและปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากรไปสู่การดำเนินงานให้เกิดขึ้นจริง ในทัศนะของ รอทเวลล์ และคาซานาส (Rothwell และ Kazanas) กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ถือหุ้น กลุ่มพนักงานที่อยู่ภายในองค์กร โดยผ่านการเรียนรู้อย่างมีแบบแผนอันนำไปสู่ความรู้และทักษะที่จำเป็นในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้เกิดการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ธุรกิจและแผนงานด้านบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมองในภาพรวมมากขึ้น เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีแบบแผน เป็นบทบาทและความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นนักพัฒนาบุคลากร ผู้จัดการตามสายงาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากปัญหาของทุก ๆ ฝ่ายบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ประสบการณ์คือผู้สอนที่ดีที่สุด” คนส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าประมาณ 95% ในการเรียนรู้ของมนุษย์ จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ สจ๊วตและคณะ (Swart and Other) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ถูกออกแบบขึ้นมาอย่างมีแบบแผนและไม่มีแบบแผนที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร อันนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นในแง่มุมของการกำหนดกลยุทธ์นั้น จำเป็นจะต้องเชื่อมโยงไปยังแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร การเชื่อมโยงกลยุทธ์ระหว่างการพัฒนาคนกับธุรกิจนั้นจำเป็นต้องกำหนดวิธีการที่เหมาะสมอย่างที่สุด (Best Fit Approach)

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### แนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนดเลอร์ (Nadler) เป็นนักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัย George Washington ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย โดยแนดเลอร์ได้เสนอกรอบแนวคิดหรือตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ โดยมีรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับเป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ดังนี้

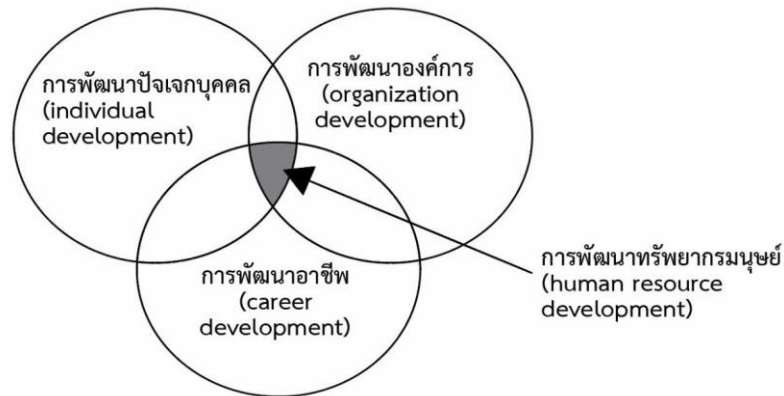
**1. การพัฒนางาน (Job Development)** หมายถึง งานในปัจจุบัน (Current or Present Job of the Individual) ที่บุคลากรทำอยู่ การพัฒนางานถูกจัดไว้คู่กับกิจกรรมการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงานด้วยวิธีการฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยาย การฝึกปฏิบัติจริงในที่ทำงาน (On-The-Job Training) หรือด้วยการฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะทัศนคติ และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)** การศึกษา (Education) คือการสร้างการเรียนรู้เพื่องานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมาย เส้นทางเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ (Future but Identified Job of the Individual) เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการไปทำงานหรือดำรงตำแหน่งงานในอนาคต

**3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)** การพัฒนา (Development) หมายถึง การทำให้ดียิ่งขึ้น การทำให้เติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาตามแนวคิดของแนดเลอร์เน้นไปที่องค์การ เพื่อให้องค์การปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ แนดเลอร์ใช้คำว่า การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ในภาพใหญ่ และใช้คำว่า การพัฒนา (Development) ความหมายแคบ โดยมุ่งไปที่การพัฒนาปัจเจกบุคคลเพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมและการศึกษา เนื่องจากการพัฒนาบุคคลที่มีได้เน้นงานในปัจจุบันและงานในอนาคต คือการเรียนรู้เพื่อความเติบโตก้าวหน้าต่างๆ ไป เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ช่วยเสริมให้มีความชาญฉลาด รอบรู้ มีความพร้อมมากยิ่งขึ้น

ในปี ค.ศ.1989 กิลลีย์, เอ็กแลนด์ และเมย์คูนิช (Gilley, Eggland and Maycunich) ได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยมีส่วนที่คาบเกี่ยวกัน 3 เรื่องใหญ่ๆ คือ **1) การพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคล (Individual Development)** ซึ่งครอบคลุมแนวคิดของแนดเลอร์ในส่วนของ การพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการศึกษา (Education) ผ่านกระบวนการการฝึกอบรม (Training) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย (Self Learning) **2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)** เน้นการดูแลพัฒนาบุคลากรให้เติบโตก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพในระยะยาว และ **3) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)** ซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาและสร้างการปรับตัวขององค์การให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ดังแสดงตามแผนภาพที่ 2-11

## แผนภาพที่ 2-11 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกิลลีย์และคณะ



ที่มา : ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สเวนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) ได้กล่าวว่า องค์ความรู้หรือศาสตร์การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการนำทฤษฎีและแนวคิดของศาสตร์ 3 แขนงมาบูรณาการร่วมกันทั้ง ในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ได้แก่ 1) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) 2) ทฤษฎีระบบ (System Theory) และ 3) ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ซึ่งกรอบของหลักปรัชญาด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงสามารถอธิบายได้ด้วยหลักการทางทฤษฎี และมีใช้อธิบายได้เพียงแค่ ทฤษฎีเดียว

### ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)

ในแง่มุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่มักกล่าวถึงแนวคิดด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้นถึง ความเข้าใจในหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร รวมถึงทฤษฎีระบบ โดยมองถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ มากกว่าการกล่าวถึงทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ต่อมา ภายหลังมีคำถามจากองค์กรว่า ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มผลประกอบการขององค์กร (Organizational Performance) ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย นั่นคือ ความพยายามวัดผลตอบแทนที่ได้รับจาก การลงทุน (Return on Investment : ROI) เป็นเหตุให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษา และวิเคราะห์ทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ให้มากขึ้น ศึกษาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้วสำหรับตัว บุคคลกับผลตอบแทนที่รับว่าคุ้มค่าหรือไม่ ต้องรู้และเข้าใจความต้องการขององค์กร นั่นคือ กำไร รายได้ และค่าตอบแทนที่ได้รับ ขณะเดียวกันต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับตัวบุคคลย่อมต้อง ลดน้อยลง ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับนักพัฒนาบุคลากร จึงมีใช้เพียงแคกำหนดกลยุทธ์ การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจขององค์กรเท่านั้น แต่ภาระหน้าที่หลักอีกเรื่องหนึ่งคือ การวัดผลสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ออกแบบว่าสามารถช่วยให้ผล ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้นหรือไม่ ถ้าไม่ดีขึ้นต้องทำอะไรต่อไป การศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ จะทำให้นักพัฒนาบุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบแนวทาง และกลยุทธ์ในการ พัฒนาพนักงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น พุดถึงแนวคิดด้านทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ มีนักพัฒนาบุคลากร หลายคนยังไม่เข้าใจ หรือไม่อยากทำความเข้าใจ เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องยาก ต้องยุ่งเกี่ยวกับตัวเลข

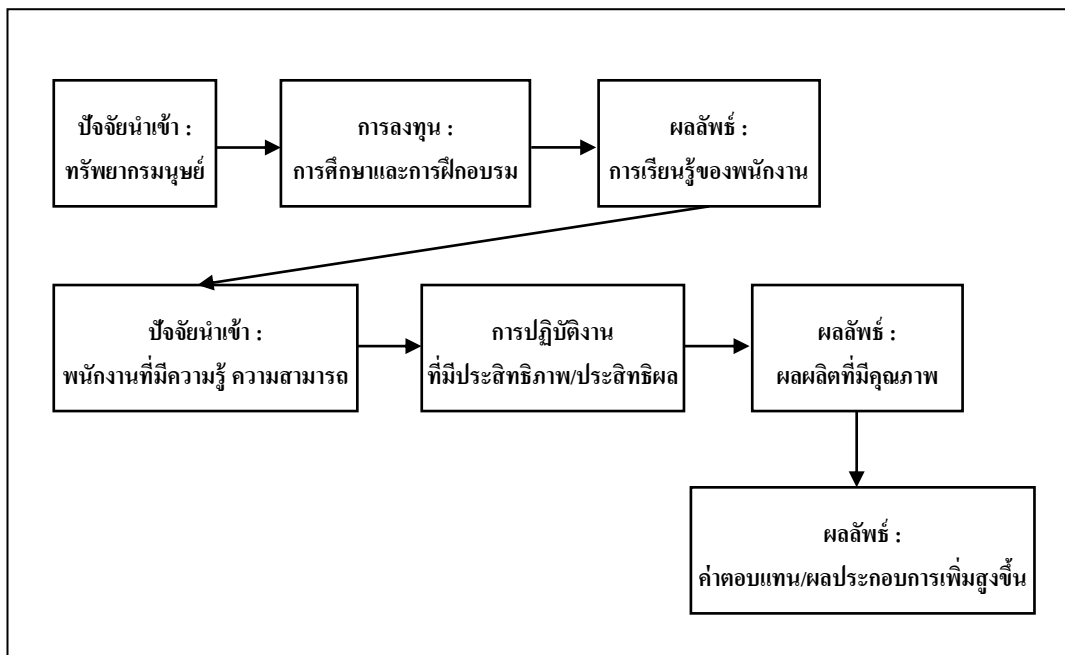
การคิดคำนวณ ใช้สูตรสถิติ การวิจัยประมวลผล และแปลงผลการวิจัย สำหรับทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. **ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด (Scarce Resource Theory)** ทฤษฎีนี้กล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร ทั้งที่เป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา และอื่นๆ พบว่าโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น อาจเผชิญปัญหาการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคาดการณ์ถึงทรัพยากรที่ถูกใช้กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนหรือพิจารณาถึงค่า ROI (Return on Investment) ว่าการเลือกใช้ทรัพยากรนั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

2. **ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable Resource Theory)** ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ มองเป้าหมายระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดังนั้นการลงทุนที่เกิดขึ้น จึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว

3. **ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)** แนวความคิดเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) ไม่ใช่หลักการบริหารจัดการแนวทางใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้น แต่เป็นคำที่เกิดขึ้นตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Adam Smith ต่อมา Gary Becker ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์ที่เชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกกันว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันนำมาซึ่งผลประโยชน์และผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ต่อมาแนวคิดและทฤษฎีด้านทุนมนุษย์นั้นได้มีนักวิชาการและผู้รู้ต่างๆ ต่างให้คำนิยามของทุนมนุษย์ไว้แตกต่างกันโดย William R. Tracey ผู้เขียนหนังสือเรื่อง The Human Resources Glossary ได้นิยามคำว่าทุนมนุษย์คือ ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายามความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กรพบว่าผลตอบแทนที่ได้รับจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าการลงทุนในเครื่องจักรและการลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา ดังนั้น **ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่ได้ถูกนำมาใช้มากที่สุด** โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน หรือ Cost-Effectiveness Analysis ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลผลิตของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย และเมื่อผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทนที่พนักงานพึงจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน พบว่าผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลผลิตและผลประโยชน์ของหน่วยงานและขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ ดังแสดงตามแผนภาพที่ 2-12

แผนภาพที่ 2-12 ทฤษฎีทุนมนุษย์



ที่มา : อารณ ภูวิทย์พันธุ์, 2551

**ทฤษฎีทุนมนุษย์** จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-Benefit Analysis) และการวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) พบว่ากิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์เป็นพนักงานในองค์กรด้วยการเรียนรู้ผ่านการศึกษ การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ อันนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในมนุษย์กับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ซึ่งกรอบความคิดด้านทุนมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากกรอบความคิดในอดีตจนกระทั่งในปัจจุบัน ที่มีความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 2-3 กรอบความคิดด้านทุนมนุษย์

| กรอบความคิดแบบเดิม   | กรอบความคิดแบบใหม่   |
|--|--|
| ทุนมนุษย์มองไปที่ค่าใช้จ่าย ถือว่าเป็นต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้น  | ทุนมนุษย์มองไปที่ค่าใช้จ่าย ถือว่าเป็นการลงทุน เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value) ในตัวคนให้เกิดขึ้น   |
| ฟังก์ชันงานด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ถูกผู้รับรู้ว่า เป็นงานสนับสนุน (Support Function)                      | ฟังก์ชันงานด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ถูกผู้รับรู้ว่า เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Partner)                           |
| งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์จะถูก กำหนดขึ้นจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านทรัพยากรบุคคลเท่านั้น                             | ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์  |
| ทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่จะต้องถูกบริหารจัดการ โดยหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กร                                       | ทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่จะต้องถูกบริหารจัดการ โดยผู้บริหารระดับสูงในองค์กร   |
| มีความพยายามที่จะทำความเข้าใจถึง ผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) เพียงเล็กน้อยเท่านั้น     | ROI ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญโดยจะต้องทำ ความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Cause-and-Effect Relationships)    |
| ทุนมนุษย์จะถูกวัดและประเมินได้จากข้อมูล ที่มีอยู่เท่านั้น  | ทุนมนุษย์จะถูกวัดและประเมินได้จากข้อมูล ที่จำเป็นจะต้องเก็บรวบรวมให้มากขึ้น  |
| โปรแกรมด้านการบริหารบุคลากรในองค์กร ถูกออกแบบขึ้น โดยไม่คำนึงถึงการตอบสนอง ต่อความต้องการขององค์กร                     | โปรแกรมด้านการบริหารบุคลากรในองค์กร ถูกออกแบบขึ้น โดยคำนึงถึงความต้องการ เฉพาะขององค์กรก่อนที่โปรแกรมนั้น จะถูกนำไปประยุกต์ใช้ทั่วทั้งองค์กร |
| โปรแกรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์จะถูก รายงานผลจากสิ่งที่ได้ดำเนินการโดยมุ่งเน้นที่ ปัจจัยนำเข้า (Input) มากกว่า | โปรแกรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์จะถูก รายงานผลจากผลผลิตที่เกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นไปที่ ปัจจัยด้านผลลัพธ์ (Output) มากกว่า                 |

ที่มา : อารณ ภูวิทย์พันธ์, 2551

จะพบว่ากรอบแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ในปัจจุบันจะมุ่งเน้นไปที่ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในตัวบุคลากรในองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะการลงทุนในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ใน ทรัพยากรมนุษย์ยุคของทุนมนุษย์ถือว่าเป็นยุคของความรู้ (Knowledge Era) ที่เปลี่ยนจากยุค ด้านการเกษตรกรรมและยุคด้านอุตสาหกรรม ทั้งนี้การบริหารจัดการความรู้ในทรัพยากรบุคคลนั้นจะ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) มากกว่าสินทรัพย์จับต้องได้ (Tangible Assets) ที่จะนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันกับธุรกิจภายนอก

หากกล่าวถึงสินทรัพย์จับต้องไม่ได้ สินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็น เรื่องที่องค์กรหลายๆ แห่งให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก Thomas Stewart กล่าวว่า ทุนมนุษย์เป็นหนึ่งใน องค์ประกอบของสินทรัพย์ทางปัญญาที่ประกอบไปด้วยการวัดต่างๆ ดังนี้ 1) ทักษะความชำนาญ



**ที่ถูกสั่งสมมาของแต่ละบุคคล** (Collective Skills) เป็นทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคคลจะส่งผลต่อทักษะความชำนาญในการทำงานของทีมงานและขององค์การในที่สุด **2) ชุมชนนักปฏิบัติ** (Communication of Practices) ในแต่ละองค์การจะประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่รวมกันมีการพูดคุยปรึกษาหารือกันภายในกลุ่มคน การสื่อสารกันภายในกลุ่มจะทำให้เกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้ขึ้น **3) สังคมเป็นรูปแบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน** (Social Capital) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจกันด้วยดี การแลกเปลี่ยนมุมมองคนในสังคมเน้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในสังคม ดังนั้น ทูมนมนุษย์ จึงเน้นไปที่การบริหารจัดการความรู้ของคน ทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์การมีความรู้มากขึ้น เนื่องจากความรู้ที่มีจะนำไปสู่ทักษะความชำนาญในการทำงานและนำไปสู่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน หรือทีมงาน และระดับองค์การ แล้วมีคำถามว่าจะทำอย่างไรในการวัดผลรับจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคลในองค์การ การบริหารลงทุนจะสำเร็จลงได้ จะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล เหตุคือ สิ่งที่ได้ลงทุนไป นั่นก็คือ โปรแกรม โครงการ หรือ กิจกรรมที่ได้ดำเนินขึ้นต่อตัวบุคลากร สำหรับผลก็คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งวิธีในการวัดผลลัพธ์ที่เกิดในองค์การ แบ่งเป็น 1) ตัววัดปัจจัยนำเข้า (Input Measures) แสดงให้เห็นถึงปริมาณงาน กิจกรรม โครงการที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์การ และถูกวัดจากความเกี่ยวข้องของบุคลากรในกิจกรรมและโครงการนั้นๆ โดยวัดออกมาเป็นจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมในโปรแกรมหรือโครงการ ต้นทุนที่เกิดขึ้น 2) ตัววัดต้นทุน (Cost Measures) เน้นการวัดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในปัจจุบันนำเข้าไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในโปรแกรม โครงการ และกิจกรรมงานต่างๆ ที่ออกแบบขึ้นมา เพื่อช่วยในการพัฒนาความรู้/ทักษะของบุคลากรในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) ตัววัดด้านการตอบสนอง (Reaction Measures) เป็นการวัดปฏิกิริยาตอบสนองที่เกิดขึ้นและการวัดระดับความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การที่มีต่อกิจกรรม โปรแกรมและโครงการต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นมา รวมถึงการวัดความผูกพันและการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์การและโปรแกรมนั้นๆ 4) ตัววัดด้านการเรียนรู้ (Learning Measures) เน้นการวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากทักษะและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การโดยวัดว่าพนักงานมีการเรียนรู้และการรับรู้เป็นอย่างไร 5) ตัววัดด้านการนำไปประยุกต์ใช้ (Application / Implementation Measures) เป็นการวัดว่ากิจกรรม โครงการและโปรแกรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบขึ้นมาและได้นำมาใช้ในองค์การแล้วนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน 6) ตัววัดด้านผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact Measures) เป็นการวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลงทุนทั้งการวัดสิ่งที่จับต้องได้ เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรม เช่น ยอดขายจำนวนผลผลิตคุณภาพงานและระยะเวลาที่ถูกไปใช้ เป็นต้น รวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ไม่สามารถวัดออกมาเป็นมูลค่าหรือตัวเลขได้ เช่น อัตราการลาออกของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน ระดับความเครียดและความขัดแย้งที่ลดลง 7) ตัววัดด้านผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน (Return on Investment Measures) เป็นการวัดโดยเปรียบเทียบต้นทุนจริงทั้งหมดที่เกิดขึ้นและได้ลงทุนไปแล้วกับผลตอบแทนในรูปของตัวเงินที่ได้รับว่าคุ้มค่ามากน้อยแค่ไหน

ทูมนมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับการวัดทั้งหมดตามที่ได้กล่าวไปแล้ว และเพื่อทำให้การวัดเกิดความชัดเจนและถูกต้องนำไปใช้จริงในองค์การ **Human Capital Scorecard** จึงเกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นไปที่การเก็บรวบรวมข้อมูล และการบริหารจัดการข้อมูลนั้นๆ ผ่านทาง Scorecard ที่ถูกออกแบบขึ้นมา ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจถึง Scorecard ก่อน จากคำนิยามของ The American Heritage Dictionary ได้กำหนดไว้ถึง 2 มุมมอง ได้แก่ 1) ตารางหรือบัตรที่ถูกสร้างขึ้นมาเฉพาะ โดยกำหนดถึงผู้เล่น (Players) และการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือความก้าวหน้าของเกมหรือการแข่งขัน 2) บัตรเล็กๆ ที่ถูก

ใช้ขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานเฉพาะตัวผู้เล่นในกีฬาต่างๆ เช่น การเล่นกอล์ฟ เป็นต้น จะเห็นได้ว่า **Scorecard** จึงเป็นบัตรคะแนนที่ถูกใช้ขึ้น เริ่มต้นจากสนามการแข่งขัน หรือเกมกีฬา ต่อมาได้ถูกดัดแปลงและถูกออกแบบขึ้นเพื่อนำมาใช้วัดการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน และตัวบุคคล ข้อมูลที่ได้บันทึกในบัตรหรือตารางนั้นจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบถึงสถานะหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและที่ผ่านมาในอดีต โดยสามารถแบ่งสถานะของผลการดำเนินงานเป็น 3 สถานะ โดยใช้จากสัญญาณไฟจราจรเข้ามาช่วยในการจัดแบ่งระดับ ได้แก่ **สีแดง** หมายถึง ผลการดำเนินงานในบัตรคะแนนไม่เป็นที่น่าพอใจไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น **สีเหลือง** หมายถึง ผลการดำเนินงานในบัตรคะแนนอยู่ในระดับปานกลางเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น และ**สีเขียว** หมายถึง ผลการดำเนินงานในบัตรคะแนนเป็นที่น่าพอใจเกินกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดขึ้น ดังนั้น **Scorecard** จึงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการประสิทธิภาพของการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้รู้ถึงสถานะของการลงทุนว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยอย่างไร เพื่อที่จะขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ โดยมีเทคนิควิธีการหลักๆ ในการใช้ **Scorecard** เพื่อการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร ได้แก่

**ขั้นตอนที่ 1 คัดเลือกตัวชี้วัด (Select the Measures)** การคัดเลือกตัวชี้วัดเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญซึ่งกำหนดขึ้นโดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานระดับปฏิบัติการที่จะต้องตกลงร่วมกันว่าจะกำหนดตัวชี้วัดใด ทั้งนี้มีเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ช่วยในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมนั้น ได้แก่ 1) ความสำคัญ (Important) ตัวชี้วัดที่ถูกเลือกขึ้นมาต้องมีความสำคัญและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร 2) ความสมบูรณ์ (Complete) สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เฉพาะบางช่วงบางเวลาเท่านั้น 3) มีระยะเวลา (Timely) มีการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาที่เหมาะสมเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 4) เห็นได้ชัด (Visible) ตัวชี้วัดที่ถูกเลือกขึ้นมาต้องสามารถเห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมเป็นข้อมูลที่สามารเปิดเผยได้ 5) การควบคุม (Controllable) ต้องสามารถควบคุมและบริหารจัดการข้อมูลนั้นได้ 6) วัดต้นทุน - ผลลัพธ์ (Cost - Effective) ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกได้ถึงประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ได้ลงทุนไป 7) งานไม่ยุ่งยาก (Simplicity) ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นจะต้องง่ายต่อการทำความเข้าใจ และการนำไปใช้ปฏิบัติ 8) เฉพาะเจาะจง (Specific) ต้องเป็นการวัดที่เฉพาะเจาะจงกับขอบเขตภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ 9) เก็บรวบรวมได้ (Collectable) ต้องสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น 10) เน้นทีมงาน (Team - Based) ตัวชี้วัดผลงานจะต้องสะท้อนและสามารถแสดงให้เห็นถึงผลการทำงานของทีมงานได้ 11) น่าเชื่อถือได้ (Credibility) ตัวชี้วัดและข้อมูลต่างๆ ที่เก็บรวบรวมได้จะต้องมีความน่าเชื่อถือ เป็นจริง ถูกต้อง

**ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าหมาย (Set the Target)** เป้าหมายจะถูกกำหนดขึ้นมาในแต่ละตัวชี้วัด เป้าหมายควรเฉพาะเจาะจง แสดงถึงระดับของผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Performance level) โดยเริ่มต้นจากระดับที่ 1 เป็นระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานยอมรับได้ไปจนถึงระดับที่มีผลงานดีเลิศ เป็นผลงานที่สูงหรือเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดขึ้น การกำหนดระดับเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้อ้างอิงข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นในอดีตหรือที่เรียกว่า Based Line Data เป็นข้อมูลที่ช่วยในการคิดคำนวณถึงระดับของผลงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละระดับ แต่สำหรับตัวชี้วัดผลงานบางตัวที่ยังไม่เคยมีการเก็บข้อมูลในอดีตเลย ระดับของงานสามารถกำหนดขึ้นจากการพูดคุยตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสามารถใช้ค่ามาตรฐานที่ดีที่สุดจากองค์กรชั้นนำหรือ

จากองค์การเปรียบเทียบจากภายนอก (Benchmarking) มาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดความคาดหวังของผลงานในแต่ละระดับของตัวชี้วัดแต่ละตัวได้

**ขั้นตอนที่ 3 การบริหารจัดการข้อมูล (Monitor the Data)** เมื่อกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดแล้วในระหว่างปีจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงที่เกิดขึ้น (Actual Data) ในแต่ละตัวชี้วัด โดยนำเสนอให้ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงข้อมูลจริงว่าปัจจุบันมีสถานะของผลงานเป็นอย่างไร เพื่อนำไปสู่การวางแผนจัดการจากข้อมูลที่ได้รับการบริหารจัดการข้อมูลดังกล่าวสามารถทำได้หลากหลายวิธีเริ่มตั้งแต่วิธีง่ายๆ ก็คือ สรุปข้อมูลเป็นรายงาน หรือเป็นเอกสาร (Paper Based) สำหรับการทบทวนและการวิเคราะห์ต่อไป หรือการส่งข้อมูลผ่านทางเมล หรือสามารถดูข้อมูลจากทางเว็บไซต์ในรูปแบบของอินทราเน็ตของบริษัทที่มีการนำเสนอในรูปแบบที่แตกต่างกันไป

**ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ช่องว่างผลงาน (Conduct a Gap Analysis)** การวิเคราะห์ช่องว่างของผลงานนั้นเกิดขึ้น จากการเปรียบเทียบข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันที่เก็บรวบรวมได้ในแต่ละตัวชี้วัดกับเป้าหมายหรือค่ามาตรฐานของผลงานที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับตามตัวชี้วัดนั้นๆ ซึ่งข้อมูลที่มีการบันทึกนั้นจะแสดงให้เห็นถึงผลงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน หากผลงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้นจะต้องเริ่มพิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้ผลงานที่เกิดขึ้นน้อยกว่าหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ การวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพนั้นจะทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะว่าทางเลือกที่เหมาะสมนั้นจะต้องถูกนำไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เป็นข้อมูลซึ่งเกี่ยวข้องปรากฏอยู่ใน Scorecard ตามตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดกล่าวโดยสรุปว่า เทคนิคการกำหนด Human Capital Scorecard นั้น จะเน้นไปที่การเชื่อมโยงถึงเหตุและผล หากผลลัพธ์หรือผลประกอบการไม่ดี ไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดขึ้นสามารถรับรู้ได้จากข้อมูลที่กำหนดขึ้นและเก็บรวบรวมได้ในข้อมูลดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การวิเคราะห์แนวทางแก้ไข ซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ผู้ปฏิบัติงาน และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีส่วนร่วมในการคิดหาวิธีการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดขึ้น

### **ทฤษฎีระบบ (System Theory)**

หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์และทฤษฎีทางจิตวิทยาแล้ว ทฤษฎีระบบถือเป็นองค์ความรู้ย่อยส่วนหนึ่ง (A Small Body of Knowledge) ที่กล่าวถึงหลักการทั่วไป แนวคิดเครื่องมือ และวิธีการที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อไปยังระบบงานอื่นๆ พบว่าทฤษฎีระบบได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบัน และต่อเนื่องไปยังอนาคต โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน ทฤษฎีระบบจะประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อยๆ ได้แก่ 1) ทฤษฎีระบบโดยทั่วไป (General System Theory) 2) ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos Theory) และ 3) ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต (Future Theory) รายละเอียดดังนี้

**1. ทฤษฎีระบบโดยทั่วไป (General System Theory)** นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจกับระบบใหญ่ และระบบย่อยๆ ที่มีอยู่ในองค์การ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องเนื่องกับระบบใหญ่ พบว่าลักษณะพื้นฐานโดยทั่วไปของทฤษฎีระบบ ได้แก่

- 1.1 ระบบจะต้องถูกออกแบบขึ้นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนด
- 1.2 องค์ประกอบย่อยของระบบนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามมา
- 1.3 มุ่งเน้นให้เกิดความสัมพันธ์ภายในตัวบุคคลที่อยู่ในระบบนั้นๆ
- 1.4 องค์ประกอบพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นระบบหรือการเคลื่อนไหวของข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบนั้น
- 1.5 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การมีความสำคัญมาก มากไปกว่าเป้าหมายของระบบย่อยๆ

ดังนั้น การบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของระบบโดยเฉพาะการทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ทั้งนี้การออกแบบระบบให้เกิดประสิทธิภาพระบบนั้นควรถูกกำหนดขึ้นเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Closed System) ทั้งนี้ ระบบปิด หมายถึง ระบบที่ไม่สนใจหรือใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่รับรู้ว่าคุณแข่งจะเป็นอย่างไร ไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงไม่ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าหรือการบริการที่มีอยู่ เป็นเหตุให้องค์การดำเนินงานด้วยแนวคิด หลักการ วิธีการ และเครื่องมือแบบเดิมๆ โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ส่วนระบบเปิดหมายถึง ระบบที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสร้างการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจกับคู่แข่งภายนอก ระบบงานมีการปรับเปลี่ยน และการทำงานมีความยืดหยุ่นตลอดเวลา ทั้งนี้ระบบเปิดจะต้องใส่ใจและคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอกอันนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงวิธีการหรือระบบงานย่อย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่รวมอยู่ในระบบเปิด

จะเห็นได้ว่าโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักพัฒนาบุคลากรได้ออกแบบขึ้นมาเกือบทุกโครงการได้มุ่งเน้นไปที่ระบบเปิดมากกว่าระบบปิด กล่าวคือ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอก มุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุง ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การพิจารณาออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของระบบเปิดนั้น องค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่สำคัญของระบบเปิดที่จะถูกออกแบบขึ้นมานั้นผู้ออกแบบจะต้องทำความเข้าใจถึงคุณลักษณะของระบบประกอบด้วย 1) ระบบย่อย (Subsystems) เป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในระบบ และมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องต่อไปยังส่วนอื่นๆ เช่น การนำเสนอระบบงานด้านการพัฒนาขีดความสามารถของตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นระบบงานใหญ่หนึ่งระบบ โดยที่การนำเสนอระบบงานนี้ให้ประสบความสำเร็จส่วนย่อยๆ หรือระบบงานที่จะต้องพิจารณาถึง คือ (1) บุคคลที่มีส่วนร่วม (2) วิธีการดำเนินงาน (3) ความคาดหวังต่อเป้าหมายของระบบงานนี้ และ (4) ทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องใช้ 2) ประสานพลัง (Synergy) หรือการบูรณาการส่วนงานอื่นๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งสู่เป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น โครงการพัฒนาขีดความสามารถของตำแหน่งงานจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ หากไม่ได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงาน หน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานทุกคน 3) ปัจจัยนำเข้า/ปัจจัยด้านผลลัพธ์ (Input/Output Model) ระบบเปิดจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ข้อมูล วัสดุ อุปกรณ์ เงิน บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องจักร เป็นต้น

และปัจจัยด้านผลลัพธ์ (Output) เช่น กิจกรรมที่เกิดขึ้น สินค้าที่นำส่งหรือการบริการที่มอบให้ลูกค้า เป็นต้น 4) การแสวงหาเป้าหมาย (Goal Seeking) เป้าหมายที่สำคัญของระบบที่ถูกออกแบบขึ้นมา นั้นจะต้องพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือ Outcome ถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุด เช่น การกำหนดโครงการพัฒนาขีดความสามารถขึ้นมา นั้น เป้าหมายสูงสุดก็คือขีดความสามารถของพนักงานได้รับการพัฒนาเป็น Outcome ที่ประเมินจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของพนักงาน 5) การเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลง (Entropy) ระบบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการปรับเปลี่ยนและถูกออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในช่วงเริ่มต้นนั้น อาจจะพบกับความยุ่งยากบ้าง กล่าวคือ ระบบงานหรือวิธีการทำงานอาจจะไม่ราบรื่นเหมือนเช่นที่ผ่านๆ มา ซึ่งผู้ออกแบบระบบงานดังกล่าวนี้ควรจะยอมรับและทำความเข้าใจถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยเช่นกัน 6) สถานะมั่นคง (Steady State) ความมั่นคงขององค์การจะเกิดขึ้นจากความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเกิดขึ้นจากทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นฐานสำคัญให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา ระบบงานให้ดีขึ้น อันนำไปสู่เป้าหมายหรือผลผลิตที่เกิดขึ้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจขององค์การ สิ่งสำคัญที่องค์การจะต้องตระหนักเสมอคือ การพร้อมในการพัฒนาระบบงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมอยู่เสมอ 7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการชี้แจงถึงผลงานที่เกิดขึ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ ทั้งนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับจะทำให้เกิดการปรับปรุงและการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า อันนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมต่อไป

**2. ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos Theory)** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่การต่อต้าน (Resistance) เป็นความรู้สึกของความเห็นด้วยการปฏิเสธ หรือการไม่ยอมรับ อันนำไปสู่การแสดงออกหรือการมีพฤติกรรมที่ไม่สนับสนุน การไม่มีส่วนร่วม การชักจูงให้ผู้อื่นปฏิเสธหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ตามแนวคิดของทฤษฎีความโกลาหลที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งหากนักพัฒนาบุคลากรเข้าใจถึงแก่นหรือหลักความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ย่อมทำให้พวกเขาเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและพร้อมเสมอที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรคที่พร้อมจะเกิดขึ้นได้ จากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ พบว่าองค์การที่มักจะเผชิญกับความโกลาหลซึ่งเป็นความรู้สึกต่อต้านของพนักงานที่อยู่ในองค์การนั้นๆ โดยส่วนใหญ่่มักจะเป็นองค์การที่มีคนรุ่นเก่าหรือเป็นลูกหม้อทำงานกับองค์การมานานแล้ว เป็นบุคคลที่ไม่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อันเนื่องจากความเคยชินกับระบบและวิธีการทำงานแบบเดิมๆ พวกเขาไม่มีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยุ่งยาก มีความเชื่อว่าระบบงานเดิมที่เคยปฏิบัติดีอยู่แล้วไม่เห็นจำเป็นต้องเปลี่ยน ดีไม่ดีคนกลุ่มนี้จะเป็นผู้จุดประกายทำให้พนักงานคนอื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามไปด้วย ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องยับยั้งและมีจุดยืนของตนเองมิใช่จะมีความคิดเห็นคล้ายตามกับกลุ่มคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่มีองค์การใดที่ไม่เผชิญกับปัญหาหรือความยุ่งยากเมื่อมีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือการนำโปรแกรม/โครงการใหม่ๆ มาใช้ในองค์การ ความท้าทายของนักพัฒนาบุคลากรก็คือจะทำอย่างไรให้สถานการณ์ความโกลาหลที่เกิดขึ้นจากการต่อต้านของคนที่อยู่ในองค์การนั้นเห็นด้วย มีส่วนร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

**3. ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต (Future Theory)** ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคตกับแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้น พบว่านักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนและออกแบบโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสม และสามารถรองรับ

กับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้ มิใช่มองเพียงแค่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเท่านั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์โดยการมองไปข้างหน้า ทฤษฎีการมุ่งสู่นาคตจึงมุ่งเน้นการวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้า เนื่องจากอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน ซึ่งองค์การสามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้เสมอ ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า สิ่งที่ต้องพิจารณาจะต้องตระหนักเสมอก็คือ จะทำอย่างไรให้องค์การพร้อมที่จะเผชิญปัญหาเหล่านี้ได้ จะทำอย่างไรให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นต่อไปในอนาคต นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้ม หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยเช่นเดียวกัน กลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแนวทาง แผนงาน และทิศทางเพื่อให้การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ นอกจากนี้แล้ว การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน

### ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

จากแนวคิดเกี่ยวกับด้านจิตวิทยาที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจและการแสดงออกของมนุษย์ ซึ่งการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจึงถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการปรับเปลี่ยนการรับรู้อารมณ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ โดยมีเป้าหมายก็คือ พฤติกรรมการแสดงออกที่เกินกว่าหรือเป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังขององค์กรและผู้บังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานย่อมได้รับการปรับปรุงและการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเช่นกัน ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีจิตวิทยาในองค์กรนั้น พบว่าทฤษฎีดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วย ทฤษฎีย่อยๆ อีก 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) จิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology) 2) จิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology) และ 3) จิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology) ดังนี้

1. **ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology)** คำว่า “เกสตัลท์” เป็นคำที่มาจากภาษาเยอรมัน หมายถึง ส่วนรวมทั้งหมด หรือ โครงสร้างทั้งหมด (Totality/Configuration) โดยกล่าวถึงภาพรวมทั้งหมดที่ประกอบกันขึ้น เป็นภาพรวมใหญ่ไม่มองแยกเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ทฤษฎีนี้ มีความเชื่อว่าการศึกษาคคุณค่า/มูลค่าที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมมนุษย์นั้นต้องศึกษาเป็นภาพรวม จะแยกศึกษาและวิเคราะห์ออกเป็นทีละเรื่องไม่ได้ เนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์เป็นพฤติกรรมบูรณาการ (Integrated Behavior) ที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานกันระหว่างความรู้ ความคิด ความรู้สึก การรับรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละคน ไม่ได้เกิดขึ้นจากเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลทำให้ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก ทักษะ และความสามารถเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมการรับรู้ของมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานให้เกิดการเรียนรู้คนเรามีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้การเรียนรู้และการแสดงออกแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งควรจะเน้นไปที่ภาพรวมของเรื่องที่จะศึกษาก่อน แล้วจึงค่อยศึกษาเนื้อหาย่อยในแต่ละเรื่องทีละส่วนต่อไป ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงทฤษฎีเกสตัลท์ เนื่องจากจะทำให้เกิดความเข้าใจในแง่มุมของการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรได้อย่างชัดเจน

พนักงานจะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างใดอย่างหนึ่ง พวกเขาจะต้องทำความเข้าใจถึงการเชื่อมโยงถึงเป้าหมายหรือผลงานของพนักงานกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การด้วยเช่นเดียวกัน

**2. ทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology)** ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์สามารถสังเกตเห็นได้ การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้นจากสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามา และในทางกลับกันมนุษย์จะหลีกเลี่ยงการกระทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามาด้วยเช่นกัน ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นจากการเสริมแรงโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และ 2) การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) ทั้งนี้ กระบวนการเสริมแรงประกอบด้วย

- A → เงื่อนไขนำ (Antecedents)
- B → พฤติกรรม (Behavior)
- C → ผลกรรม (Consequence)

การทำความเข้าใจถึงแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้จะทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาปรับใช้ในการออกแบบโปรแกรม หรือโครงการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เหมาะสม โดยพิจารณาว่าควรจะใช้การเสริมแรงทางบวก หรือทางลบเพื่อกระตุ้นให้คนในองค์การแสดงพฤติกรรมอย่างที่ต้องการ เช่น หากคนในองค์การไม่ชอบวิธีการโอนย้าย/หมุนเวียนงาน (เงื่อนไข) คนส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงและปฏิเสธที่จะโอนย้ายงาน (พฤติกรรม) เป็นเหตุให้ในองค์การไม่มีการโอนย้าย/หมุนเวียนงานเกิดขึ้น (ผลกรรม) ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้การเสริมแรงทางบวก โดยการกำหนดให้การโอนย้าย/หมุนเวียนงานเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงาน

**3. ทฤษฎีจิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology)** การรับรู้ (Cognition) มาจากภาษาละติน แปลว่า การรู้จัก (Knowing) ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจหรือการคาดคะเนเหตุการณ์ต่างๆ โดยอาศัยการกำหนดรู้ (Perception) มาก่อน การรับรู้ที่ถูกต้องจะนำไปสู่พฤติกรรมที่แสดงออกที่ถูกต้องเช่นเดียวกัน ทฤษฎีนี้เป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์และจิตวิทยาเชิงพฤติกรรมเข้าด้วยกัน ทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่า การเรียนรู้เป็นผลของกระบวนการคิดความเข้าใจ การรับรู้สิ่งเร้าที่มากกระตุ้นผสมผสานกับประสบการณ์ระหว่างประสบการณ์ที่ได้รับในปัจจุบันกับประสบการณ์ในอดีต จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาเข้ามามีอิทธิพลในการเรียนรู้ด้วย ทฤษฎีกลุ่มนี้ จึงเน้นกระบวนการทางปัญญา (Cognitive Process) ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องพยายามหาวิธีการเพื่อสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมเป็นภาพรวม ภาพใหญ่ ให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และเมื่อพนักงานมีการรับรู้ที่ชัดเจนต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว จะนำไปสู่พฤติกรรมที่แสดงออกที่เห็นด้วย สนับสนุน ไม่ต่อต้านหรือปฏิเสธในการให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมหรืองานโครงการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำหนด

## รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

**1. การศึกษา** คือ การมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำเนินชีวิต และเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 5 วิธี ดังนี้

**1.1 การศึกษาในระบบ (Formal Education)** การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูง ได้แก่ ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือระดับอุดมศึกษา และระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบและกำหนดเวลาเรียนที่ค่อนข้างแน่นอน เช่น โรงเรียน วิทยาลัย เป็นต้น

**1.2 การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education)** คือ การศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พลาดโอกาสจากการศึกษาในระบบ โดยเปิดโอกาสให้สมัครเข้าศึกษาโดยไม่จำกัดอายุ และจะมีความยืดหยุ่นในเรื่องของหลักสูตรและเวลาเรียน โดยผู้ศึกษาสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจและตามวันเวลาที่สะดวก หรือที่เรียกว่า การศึกษาผู้ใหญ่

**1.3 การศึกษาระยะสั้น (Short-term Education)** การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์ในอนาคตอันใกล้โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบ แต่จะมีหลักสูตรและกำหนดเวลาที่กระชับ ซึ่งจะมีเวลาตั้งแต่ 3 เดือน ถึง 1 ปี เช่น การศึกษาหลักสูตรภาษาอังกฤษกับสถาบันต่างประเทศ การศึกษาเพื่อขอประกาศนียบัตรวิชาชีพแบบเฉพาะทาง เป็นต้น

**1.4 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education)** การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาด้วยตัวเองเป็นหลัก โดยการศึกษาตามความสนใจของแต่ละบุคคลระหว่างการดำเนินชีวิต โดยไม่มีกฎระเบียบ และกำหนดที่แน่นอนของเรื่องราว เวลา สถานที่ และค่าใช้จ่าย ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

**1.5 การศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education)** คือ การศึกษาตลอดทั้งชีวิตมนุษย์โดยอาจรวมทั้งการศึกษานอกระบบ การศึกษาระยะสั้น และการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาตลอดชีวิต จึงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

**2. การฝึกอบรม** คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการทำงาน โดยวิธีที่นิยมใช้ ได้แก่

**2.1 การบรรยาย (Lecture)** เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากและมีเวลาจำกัด ลักษณะของสถานที่ฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเหมือนกับห้องเรียนทั่วไปคือ ผู้บรรยายจะอยู่ด้านหน้า และผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนั่งแถวหน้ากระดาน หรืออาจเป็นแถวตอนลึก 2 แถวหรือมากกว่า และเว้นที่ว่างระหว่างแถวเพื่อให้ผู้บรรยายสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สะดวกขึ้น การจัดสถานที่ควรเว้นระยะระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยากรให้มีระยะห่างพอสมควร กล่าวคือ ไม่ใกล้จนวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกอึดอัด หรือไม่ไกลจนเป็นอุปสรรคในการมองเห็น ซึ่งอาจมีการใช้สื่อประกอบ



**2.2 การปฐมนิเทศ (Orientation)** คือ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรกับพนักงานใหม่ เช่น ประวัติขององค์กร ราชานามผู้บริหาร รวมถึงโครงสร้างวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และวิธีการทำงานเบื้องต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เริ่มงานใหม่ได้เตรียมความพร้อมและปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น การจัดสถานที่จึงสามารถใช้แบบบรรยายโดยทั่วไปได้ และอาจนำชมสถานที่ทำงานเพื่อเพิ่มความเข้าใจ และความคุ้นเคยกับสถานที่ให้มากยิ่งขึ้น

**2.3 การสาธิต (Demonstration)** คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการความปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน ประเด็นสำคัญ คือ จำเป็นต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติจริงจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ สำหรับการจัดสถานที่ฝึกอบรมในลักษณะนี้ ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นการสาธิตได้อย่างชัดเจน โดยอาจจัดแบบเตี้ยเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบบรรยายหรือแบบนั่งเป็นวงกลมหรือครึ่งวงกลม ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากอาจต้องใช้จอขนาดใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ในระดับความสูงที่เหมาะสม เพื่อขยายภาพการสาธิตให้ชัดเจนขึ้น

**2.4 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training)** คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียวหรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การจัดสถานที่ในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจใช้แบบบรรยายแต่ในกรณีที่ต้องการให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน การฝึกอบรมวิธีนี้จึงใช้ได้กับทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนน้อยและจำนวนมาก

**2.5 การระดมสมอง (Brainstorming)** คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก การฝึกอบรมวิธีนี้จะดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ควรเกิน 10 คน หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมากควรใช้วิธีแบ่งกลุ่มย่อยในการฝึกอบรม โดยจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน

**2.6 การอภิปราย (Discussion)** คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ (Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) ข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่างๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) พร้อมทั้งสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานเป็นทีมไปในขณะเดียวกัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงควรมีจำนวน 4 - 8 คน และจัดนั่งแบบวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน แต่หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมาก ควรแบ่งเป็นกลุ่มย่อยตามจำนวนดังกล่าว

**2.7 การใช้กรณีศึกษา (Case Study)** คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ SWOT คือ การหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) รวมถึงโอกาสพัฒนา (Opportunity) และปัญหาอุปสรรค (Threat) ของกรณีศึกษานั้นเมื่อนำไปเทียบเคียงกับคู่แข่ง (Benchmarking) และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์และบูรณาการ (Applied & Integration Thinking) จากประเด็นที่เกิดขึ้นจริงซึ่งอาจใช้กรณีศึกษาเดียว และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาโดยปฏิบัติแบบเดียว ซึ่งจะจัดสถานที่แบบบรรยายหรือใช้การแบ่งกลุ่มย่อยแบบ 1 กลุ่มต่อ 1 กรณีศึกษา และแต่ละกลุ่มจะต้องส่งตัวแทนมานำเสนอหลังจากการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งการจัดสถานที่จะคล้ายกับการฝึกอบรมแบบระดมสมอง และการอภิปราย

**2.8 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT)** คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ จึงเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (Skill) ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยจะเน้นการถ่ายทอดแบบ 1 ต่อ 1 เพื่อการปฏิบัติงานเชิงลึก หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตามหากจำเป็นต้องฝึกอบรมจำนวนมาก ควรมีจอภาพขนาดใหญ่เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง

**2.9 การศึกษาดูงาน (Observation)** คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริงโดยจัดให้มีผู้บรรยายประกอบการฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ (Experience) ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ ซึ่งควรเลือกให้สอดคล้องกับประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเมื่อเสร็จสิ้นจากการศึกษาดูงานแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และนำเสนอวิธีการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของตนเองและการดำเนินงานขององค์กร

**2.10 การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ (Health Training)** องค์กรในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงานมากขึ้น โดยการจัดให้มีสถานที่ และเครื่องมืออุปกรณ์ออกกำลังกายสำหรับพนักงานโดยเฉพาะ แต่อาจยังไม่ได้สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมการออกกำลังกายอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้สูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ หรืออาจส่งผลเสียต่อสุขภาพของพนักงานได้ ทุกองค์กรจึงควรดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง นอกจากนี้อาจใช้การออกกำลังกาย หรือการเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง

### 3. การสนับสนุน

**3.1 การฝึกสอน (Coaching)** คือการที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกัน โดยมีกำหนดระยะเวลา การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาในภาระงานที่เฉพาะเจาะจง จนพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีมากสำหรับการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์วิธีนี้ การฝึกสอนควรใช้ผู้บังคับบัญชา 1 คน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คน หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน

**3.2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)** คือ การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าคอยให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนกหรือฝ่ายเดียวกัน โดยจัดให้พี่เลี้ยง 1 คน ต่อพนักงาน 1 คน หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน เพราะจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับพี่เลี้ยงมากเกินไป ระบบพี่เลี้ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้มากขึ้น

**3.3 การให้คำปรึกษา (Counseling)** คือ การที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีประสบการณ์ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงพัฒนา และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต โดยอาจเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร หรือที่ปรึกษาภายนอกองค์กรได้ตามความเหมาะสม ซึ่งควรพิจารณาจากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เป็นหลัก โดยอาจจัดประชุมเพื่อขอรับคำปรึกษาและรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นครั้งคราวในกรณีการปรึกษาอย่างเป็นทางการส่วนในกรณีไม่เป็นทางการควรจัดให้มีที่ปรึกษา 1 คน ต่อผู้ขอรับคำปรึกษาไม่เกิน 3 คน เพื่อไม่ให้เป็นการทับซ้อนที่ปรึกษามากจนเกินไป

**3.4 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)** คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น เนื่องจากมีความรู้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น อย่างไรก็ตามก่อนการหมุนเวียนงานจำเป็นต้องฝึกอบรมหรือฝึกสอนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานนั้นเป็นอย่างดี เพราะหากผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน รวมถึงส่งผลเสียหายต่อองค์กร สำหรับข้อควรระวัง คือ ไม่ควรหมุนเวียนงานให้กับพนักงานในภาระงานใหม่ที่แตกต่างกับงานเดิมมากจนเกินไป เพราะจะทำให้ยากต่อการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะส่งผลให้การทำงานไม่มีคุณภาพและพนักงานยังจะเกิดความเบื่อหน่ายอีกด้วย

### **กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

#### **การเรียนรู้**

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กิจกรรมที่ 1 คือ การเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้นต้องทำให้พนักงานเกิดความอยากในการเรียนรู้ เรียนรู้ในสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ อาจรวมไปถึงการเรียนรู้ในการดำเนินชีวิต เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตอันใกล้และไกลการศึกษาและ การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างถาวรเมื่อมีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น ก็ทำให้บุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถ การเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรอันเป็นผลมาจากพฤติกรรม การยอมรับหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นเสมือนเป็นผลลัพธ์ของปฏิกิริยาจากสิ่งหนึ่งกับสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นการศึกษาและ การเรียนรู้ หมายถึง การทำความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคคลและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกต่อบุคคลอื่นไปในทางที่ดีอย่างถาวร

จึงสามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ หมายถึง การศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิด และพฤติกรรมที่จะตอบสนองต่อตนเองและบุคคลอื่น หรือสังคม

### การเรียนรู้ในองค์การ 3 ระดับ

การเรียนรู้ในองค์การสามารถดำเนินการได้ 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ ดังนี้

1. **การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)** เป็นจุดเริ่มต้นของการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ องค์การโดยทั่วไปจะดำเนินกิจการเรียนรู้กับแต่ละบุคคลโดยไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้ ทั้งนี้ พบว่าเมื่อบุคคลเข้ามาร่วมงานกับองค์การก็พร้อมที่จะเรียนรู้ในงานทุกรูปแบบ การเรียนรู้จึงเป็นความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคตทั้งนี้ บุคคลสามารถทำการเรียนรู้ได้โดยการศึกษาหาความรู้ให้กับตนเองการฝึกอบรมการหาโอกาสที่จะเรียนรู้เรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นและจากการที่องค์การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. **การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group Learning)** เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ทำงานใกล้เคียงกันหรือทำงานที่ต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ซึ่งสามารถทำการเรียนรู้ร่วมกันได้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิดและประสบการณ์ที่แต่ละคนมีเพื่อทำให้งานที่ได้รับมอบหมายสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ในองค์การสมัยใหม่จะให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ดังนั้น การเรียนรู้ระดับกลุ่มจะช่วยให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็วสำหรับเทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่มสามารถดำเนินการได้โดยการทำการวิจัย การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ในอดีตและใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

3. **การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organization Learning)** สามารถเรียนรู้ได้จากองค์การที่ประสบความสำเร็จในอดีตหรือปัจจุบันก็ได้ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับการจัดการ การเรียนรู้ระดับองค์การสามารถดำเนินการได้โดยการเปรียบเทียบกับองค์การคู่แข่ง การจัดทำแฟ้มประวัติการจัดการการสอนงานและใช้ระบบการเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

### การประยุกต์ใช้การเรียนรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. **การเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement)** เป็นการออกแบบแนวทางต่างๆ ในการจูงใจพนักงานในองค์การโดยจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเสริมแรงเชิงบวกเช่น การให้รางวัลการไม่ลงโทษต่อหน้าบุคคลอื่น การบอกให้ผู้อื่นรับทราบว่าคุณพนักงานคนใดทำดีเรื่องอะไรต่อหน้าคนอื่นและการบอกให้พนักงานรับทราบว่าคุณพฤติกรรมแบบใดที่ถูกต้องและองค์การต้องการ เป็นต้น

2. **การกำหนดวินัยของพนักงาน (Employee Discipline)** การที่องค์การมีพนักงานจำนวนมากแต่ละคนมีที่มาแตกต่างกัน การทำงานร่วมกันอาจมีความขัดแย้งและสร้างปัญหาต่อกันได้ องค์การจึงต้องกำหนดวินัยต่างๆ ขึ้นมาเพื่อใช้ในการควบคุมและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่องค์การต้องการเท่านั้น

3. **การสร้างโปรแกรมการฝึกอบรม (Training Program)** ที่เหมาะสมกับพนักงาน หากไม่สามารถดำเนินการให้ตรงกับทุกคนได้ก็ต้องออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมแบบกลางๆ เพื่อเป็นการเสริมและพัฒนาพนักงานในองค์การให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานในการทำงานในอนาคตได้

4. **การสร้างระบบที่เลี้ยง** (Mentoring Program) ที่เลี้ยงจะเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการทำงานโดยจะคอยให้การแนะนำ ให้คำชี้แนะและนำเสนอแนวคิดต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานกับองค์กร

5. **การจัดการตนเอง** (Self-Management) เป็นการดำเนินการเพื่อให้พนักงานสามารถจัดการกับสิ่งเร้า (Stimuli) และกระบวนการภายในองค์กรซึ่งเป็นกระบวนการที่อาจบีบให้พนักงานต้องแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งออกมาในการทำงานเพื่อตอบสนอง (Response) โดยกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ ตัวอย่างของการจัดการตนเอง เช่น การสังเกตพฤติกรรมตนเองที่แสดงออกมาโดยทำการเปรียบเทียบกับพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่สังคมในองค์กรยอมรับและสร้างเป็นมาตรฐานสำหรับคนอื่นๆ การหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมในองค์กรและการให้รางวัลกับตนเองเมื่อสามารถเปลี่ยนแปลงบางพฤติกรรมได้เป็นไปในแนวทางเดียวกับที่องค์กรต้องการ เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าพนักงานที่จะสามารถจัดการกับตนเองได้นั้นต้องเป็นบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์เป็นสำคัญ

### การฝึกอบรม

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทุกองค์กรนิยมนำมาใช้ในการดำเนินงานมากที่สุดคือ การฝึกอบรม (Training) เนื่องจากสามารถทำการเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้ผู้ฝึกอบรมได้เรียนรู้เพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต การฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติของพนักงานและสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นอันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นหัวใจหลักขององค์กรที่จะทำให้ได้ประโยชน์

ดังนั้น นักทฤษฎีจึงมีกลยุทธ์ในการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการเตรียมพนักงานด้วยทักษะพิเศษหรือให้ความช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการนั้นได้วางไว้ตั้งแต่ต้นก็คือ การฝึกอบรม คือ กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นวัตถุประสงค์ของการว่าไว้ด้วยเรื่อง การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มพูนทักษะความคิด บทบาทและทัศนคติเพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากหนังสือแปลในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นการจัดการหาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานให้กับพนักงาน การฝึกอบรมอาจเป็นการแสดงวิธีการขยายผลผลิตภัณฑ์ของกิจการให้พนักงานขายคนใหม่หรือแสดงวิธีการลงข้อมูลเงินเดือนพนักงานให้หัวหน้างาน

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เมื่อองค์กรต้องการดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมจะต้องดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมอาจจำแนกได้ ดังนี้

1. เพื่อการเรียนรู้ที่ถูกต้อง (Jobs Learning) โดยหลักจากได้เข้าร่วมงานกับองค์กร องค์กรจะต้องให้การแนะนำบุคคลให้ได้เรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ นโยบายขององค์กรเพื่อให้

บุคคลประพฤติปฏิบัติได้อย่างถูกต้องอีกทั้งสามารถถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ด้วยความถูกต้องไปยังบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge-how) โดยทั้งพนักงานใหม่และพนักงานเก่า เมื่อเข้าร่วมกับองค์กรจะต้องมีความรู้ในงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองรวมถึงงานที่อาจได้รับมอบหมายในภายหลังโดยสามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ องค์กรจึงมีส่วนในการเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่างๆ แก่พนักงานทุกคนทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

3. เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Changing) การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลไปสู่พฤติกรรมที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ล้วนมีส่วนที่เกี่ยวข้องและก่อให้เกิดความสำเร็จของงานในองค์กร

4. เพื่อการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เนื่องจากขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้นของพนักงานจะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรให้เพิ่มขึ้นด้วย องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการเรียนรู้โดยการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้

จากวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังกล่าวจะพบว่าองค์กรที่จัดให้กิจกรรมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องนอกจากจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์กรแล้วยังก่อให้เกิดการทำงานที่ประหยัด เนื่องจากบุคคลได้เรียนรู้กระบวนการในการทำงานที่ถูกต้องทำให้ลดระยะเวลาในการเรียนรู้ องค์กรเกิดการประหยัดจากการเรียนรู้ในงานช่วยลดภาระการทำงานของหัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงในการดูแลพนักงานใหม่ โดยการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมแทน นอกจากนี้ ยังทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจและมองเห็นอนาคตของตนเองเมื่อต้องเข้าร่วมงานกับองค์กรเป็นเวลานาน

#### กระบวนการในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมอาจดำเนินการได้หลายแนวทางด้วยกัน ได้แก่ การจัดฝึกอบรมเอง การว่าจ้างองค์กรภายนอกเพื่อให้เข้ามาดำเนินการแทนและการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอก เป็นต้นโดยไม่ว่าองค์กรจะเลือกแนวทางใดก็ตามจะต้องดำเนินการให้เกิดความคุ้มค่าและสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับพนักงานและองค์กร โดยทั่วไปองค์กรจะดำเนินการตามกระบวนการในการฝึกอบรม ดังนี้

1. การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) เป็นกระบวนการตรวจสอบหรือวินิจฉัยความจำเป็นที่จะให้มีการจัดฝึกอบรมในองค์กร จึงมีความเกี่ยวเนื่องกับการวิเคราะห์องค์กร วิเคราะห์ภาระงานในองค์กรและวิเคราะห์ความต้องการของบุคคลในองค์กร การวิเคราะห์องค์กรโดยการกำหนดปัญหาหรือการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

2. ขั้นตอนการพัฒนาและจัดการฝึกอบรม (Development and Conduct of Training) เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการหลังจากที่ได้มีการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมแล้ว โดยดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม (Training Program Design) เป็นการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมโดยการสร้างเนื้อหาว่าองค์กรต้องการให้พนักงานแต่ละกลุ่มได้ฝึกฝนหรือเรียนรู้ตามลำดับก่อนหลังอย่างไร รวมถึงการใช้อุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรมด้วย เช่น เอกสารที่เกี่ยวข้อง

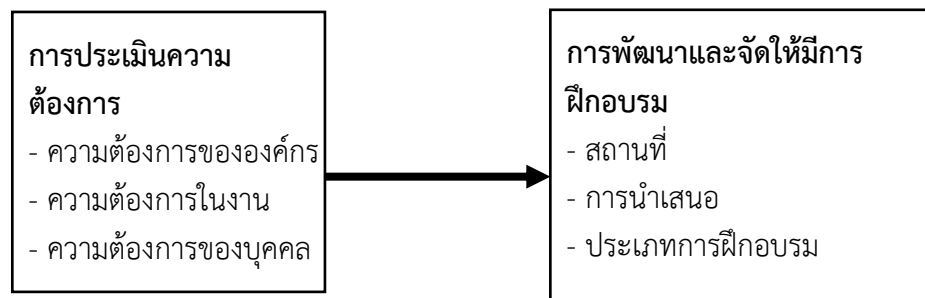
คู่มือการฝึกอบรม มีการแจกวัดอุปกรณ์เพื่อการฝึกอบรม เป็นต้น การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมในแต่ละครั้งยังรวมไปถึงการวางแผนด้วยว่าควรจัดการฝึกอบรมให้แก่กลุ่มเป้าหมายใด ก่อนหลังตามลำดับอย่างไร สถานที่จัดฝึกอบรม วิทยากรกำหนดประเภทการฝึกอบรม อาหารเครื่องดื่ม เป็นต้น

การทดสอบความเที่ยง (Validity Testing) เป็นการนำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการเพื่อให้โปรแกรมการฝึกอบรมสามารถดำเนินการจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดให้มีการฝึกอบรม (Conduct of Training) เป็นการดำเนินการโดยนำผลที่ได้จากการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมไปดำเนินการจริงให้เป็นผลสำเร็จ ในขั้นตอนนี้จะต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละโปรแกรมการฝึกอบรมด้วย ทั้งนี้ต้องพยายามขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ขณะที่มีการจัดให้มีการฝึกอบรมในแต่ละโปรแกรมด้วย

3. ขั้นการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation) เป็นการประเมินประสิทธิภาพและความสำเร็จของการฝึกอบรมในแต่ละโปรแกรม อาจดำเนินการได้จากการจัดทำแบบสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรืออาจประเมินจากสภาพการณ์ทั่วไปที่ผู้จัดการฝึกอบรมสังเกตได้จากการฝึกอบรมแต่ละโปรแกรมดังแผนภาพที่ 2-13

### แผนภาพที่ 2-13 กระบวนการฝึกอบรม



ที่มา : อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552

### เทคนิคการในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนใช้เทคนิคที่ไม่แตกต่างกันมาก เทคนิคที่นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน ได้แก่ การฝึกอบรมแบบขณะปฏิบัติงานและการฝึกอบรมแบบไม่ปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การฝึกอบรมแบบขณะปฏิบัติงาน (On the job training : OJT)

เป็นการเข้าปฏิบัติงานจริงของพนักงานโดยการควบคุมของผู้ฝึกอบรมที่มีความรู้และความชำนาญในงานนั้นโดยผู้ทำหน้าที่ในการฝึกอบรมจะอยู่ในระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมในลักษณะนี้จะเป็นการชี้แนะและสอนงาน (Coaching) โดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริงหลังจากที่ได้ทำการชี้แนะและสอนงานแล้วเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานเป็นการฝึกอบรมที่ไม่เป็นทางการโดยเรียกสั้นๆ ว่า OJT

เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ต้นทุนน้อยที่สุด เนื่องจากไม่จำเป็นต้องตั้งตัวพนักงานออกจากหน้าที่การงานที่เขาทำอยู่ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานนี้จึงเป็นที่นิยมในหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกา

ดังนั้นเราจะ เห็นว่าการฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติเป็นการฝึกอบรมในขณะที่ผู้เข้ารับการอบรมยังคงปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง เป็นการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเป็นวิธีการที่ใช้กันมาเป็นเวลาช้านาน และได้รับความนิยมเนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมจะได้มีโอกาสเรียนรู้การปฏิบัติงานจริงๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมและสภาพบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้วิธีการทำงานขณะเดียวกันได้ผลิตผลงานด้วยจึงเป็นการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง

## 2. การฝึกอบรมแบบไม่ลงมือปฏิบัติงาน (Off the job training)

เทคนิคการฝึกอบรมแบบไม่ลงมือปฏิบัติงานสามารถพบเห็นได้โดยทั่วไปเป็นการฝึกอบรมที่สามารถดำเนินการได้เองหรือมอบหมายให้องค์กรที่ประกอบธุรกิจด้านการฝึกอบรม รวมถึงองค์กรที่จัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรม (Training Department) การฝึกอบรมแบบไม่ลงมือปฏิบัติงานมีความแตกต่างจากการฝึกอบรมแบบลงมือปฏิบัติงานตรงที่การฝึกอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงานจะต้องหยุดงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบชั่วคราวจนกว่าการฝึกอบรมในครั้งนั้นจะเสร็จสิ้น การฝึกอบรมโดยวิธีนี้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากใช้ระยะเวลาไม่ยาวนานมากนัก เทคนิคการฝึกอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงานสามารถพบเห็น ดังนี้

**การบรรยาย (Lecture)** เป็นการฝึกอบรมโดยผู้ทำการอบรมซึ่งจะเรียกว่า วิทยากร (Guest Speaker) จะเป็นผู้แนะนำเรื่องต่างๆ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Trainee) ตามหัวข้อที่ได้กำหนดไว้ วิทยากรจะใช้วิธีการพูดโดยอาจมีอุปกรณ์เสริมในการฝึกอบรม (Training Facilities) ด้วยก็ได้ สำหรับข้อเสียของการฝึกอบรมโดยการบรรยายหากเชิญวิทยากรที่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญหรือไม่มีความรู้ในหัวข้อที่กำหนดอย่างแท้จริงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกเบื่อหน่ายและไม่ให้ความสนใจในการบรรยายของวิทยากร

**การประชุมอภิปราย (Conference)** อาจเป็นการฝึกอบรมโดยการจัดรูปแบบเหมือนการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ตามหัวข้อที่ได้มีการจัดเตรียมไว้ล่วงหน้าแล้ว ปัจจุบันองค์กรขนาดใหญ่นิยมใช้ในรูปแบบนี้สำหรับการฝึกอบรมในระดับหัวหน้างานโดยเฉพาะหรืออีกรูปแบบหนึ่งอาจเป็นวิธีการประชุมอภิปรายแบบทางไกล (Teleconference) โดยใช้คอมพิวเตอร์ซึ่งต่างคนต่างมีจอภาพที่สามารถมองเห็นกันได้แล้ว แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เป็นต้น

**การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)** เป็นการฝึกอบรมโดยการนำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือสมมติขึ้นทั้งจากการทำงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทำการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน การฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้หัดใช้ความคิด ทำงานร่วมกันโดยอาจทำควบคู่กับการฝึกอบรมแบบการบรรยายก็ได้

**การสาธิต (Demonstration)** เป็นการฝึกอบรมโดยการแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นจริงในเรื่องที่ทำการฝึกอบรม การสาธิตอาจทำควบคู่ไปกับการฝึกอบรมแบบบรรยายก็ได้เช่นกัน

**การจำลองเหตุการณ์ (Simulated Training)** เป็นการสร้างเหตุการณ์โดยจำลองมาจากเหตุการณ์จริงในหลายๆ เหตุการณ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกทำการแก้ไข



ในเบื้องต้น เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้หากมีการจัดห้องที่ใช้ฝึกอบรมให้มีบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่เหมือนจริงด้วยจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

**การระดมความคิดหรือการระดมสมอง (Brain Storming)** เป็นการฝึกอบรมแบบใหม่ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกใช้ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ โดยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นในหัวข้อหรืองานที่ได้รับมอบหมายโดยทุกคนจะต้องถกแถลงความคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งออกมาเพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุดรวมกันให้ได้

**การเล่นเกมส์ (Games)** เป็นการสร้างบรรยากาศและจัดสภาพแวดล้อมเพื่อไม่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกเบื่อหน่ายโดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันในรูปแบบของการละเล่นอย่างใดอย่างหนึ่งเมื่อได้คำตอบของกลุ่มหรือของบุคคลในกลุ่มแล้ว วิทยากรจะอธิบายหรือแนะนำว่าผลลัพธ์หรือคำตอบที่กลุ่มได้ตอบไปแล้วเกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างไร การเล่นเกมส์อาจทำควบคู่กับการฝึกอบรมแบบบรรยายได้ด้วยเช่นกัน

**การใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed Learning)** กล่าวได้ว่าเป็นเทคนิคการฝึกอบรมในรูปแบบใหม่ใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความรู้และความสามารถในระดับดี ผู้ฝึกอบรมจะต้องรู้ว่าควรใช้เทคนิคนี้กับกลุ่มเป้าหมายใดเพื่อผู้รับการฝึกอบรมไม่รู้สึกท้อถอยหรือเบื่อหน่ายเนื่องจากผู้เข้าฝึกอบรมจะต้องเรียนรู้จากตำราหรือคอมพิวเตอร์โดยการเสนอคำถามประเด็นปัญหาและหาคำตอบด้วยตนเอง

**การฝึกอบรมแบบออนไลน์ (Online Training)** เป็นการพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการเรียนรู้แบบทางไกลโดยพนักงานเรียนรู้ในห้องเรียนของบริษัทจากระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถเชื่อมต่อความรู้จากองค์การที่เราได้สมัครเรียนไว้ได้ พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ทั้งที่บ้านและที่ทำงานขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและข้อตกลง ทำให้เกิดความสะดวกและสามารถตอบสนองพนักงานได้ทุกระดับ

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ

### ความหมายของสมรรถนะ

ควินน์ และคณะ (Quinn and Others) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินการในภาระหน้าที่หรือบทบาทที่ชัดเจน ในทำนองเดียวกัน สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าและสามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ ส่วนแมคเคลแลนด์ (McClelland) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ ซึ่ง ดูบัวส์ และคณะ (Dubois and Others) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคล และนำมาใช้ได้เหมาะสมในแนวทางที่ถาวรเพื่อบรรลุผลการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จลักษณะเฉพาะเหล่านี้รวมถึงความรู้ ความชำนาญ ลักษณะของมีโนภาพในตัวเองแรงจูงใจทางสังคม ลักษณะเฉพาะของบุคคล แบบแผนความคิด ความตั้งใจ แนวทางของความคิด และความรู้สึก

นิลรัตน์ นวกิจไพฑูริย์ ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด หรือสูงกว่า

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นมาบูรณาการกัน จนทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์หรือมาตรฐานขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

โบบยาซีส (Bonyazis) กล่าวว่า รูปแบบของสมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) แรงจูงใจ (Motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือสภาพการณ์โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งจะผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล 2) ลักษณะเฉพาะ (Traits) คือ ลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัยของแต่ละคนในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่เหมือนกัน แรงจูงใจและลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับที่มีสติและไม่มีสติ 3) ภาพลักษณ์ (Self-Image) คือ ความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจ คำจำกัดความนี้มาพร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง 4) บทบาททางสังคม (Social Role) คือ การรับรู้ว่าคุณเองประพฤติตามบรรทัดฐานในสังคมที่เป็นที่ยอมรับและเหมาะสมกับกลุ่มหรือองค์กรทางสังคมที่ตนอยู่และ 5) ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน ในทำนองเดียวกัน สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) อธิบายว่า ภายใต้ความหมายของคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดถึงตลอดเวลาหรือมักต้องการตลอดเวลาซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่องขณะเดียวกันก็ชี้ทางและคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่นๆ 2) ลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่ทำสม่ำเสมอกับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับ 3) มโนทัศน์ในตน (Self-Concept) หมายถึง ภาพลักษณ์ของตัวคุณ ค่าความเชื่อหรือทัศนคติของบุคคล 4) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข่าวสารหรือข้อมูลที่คุณมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้นๆ และ 5) ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงาน

มานัส และมัวร์ (Manus and Mour) ได้นำเสนอรูปแบบสมรรถนะ โดยในองค์ประกอบของกรอบนี้จะมีทั้งความสามารถที่ติดตัวมา (Innate) และความสามารถที่สร้างขึ้น (Acquired) ความสามารถที่สร้างขึ้นอาจเกิดจากเรียนรู้และประสบการณ์ โดยที่สื่อยอดของพีรามิด จะเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นผลรวมของความสามารถทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว คือ 1) พฤติกรรม (Behaviors) 2) ทักษะ (Skills) 3) ความรู้ (Knowledge) 4) ทัศนคติ (Attitude) และ 5) ลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะได้แก่ 1) แรงจูงใจ (Motives) 2) ลักษณะเฉพาะ (Traits) หรือ ลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics) 3) ภาพลักษณ์ (Self-Image) หรือ มโนทัศน์ในตน (Self-Concept) 4) บทบาททางสังคม 5) ความรู้ (Knowledge) 6) ทักษะ (Skills) 7) คุณค่า (Values) 8) พฤติกรรม (Behaviors) 9) ทัศนคติ (Attitude) ดังนั้น องค์ประกอบของสมรรถนะอาจเกิดจากความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นๆ ที่ติดตัวมา หรือเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้ในภายหลัง

## ประเภทของสมรรถนะ

จํารงค์กดี คงคาสวีสดี กล่าวว่ ประเภทของสมรรถนะในองคกรจะตองมี 4 ประเภทดังนี้

- 1) สมรรถนะดานสังคม (Social Competency) หมายถึง คุณสมบัตหรือคุณลักษณะ ที่เนนในเรื่ององการทำงานรวมกันเพื่อประสานงานกันดวยดี ซึ่งสมรรถนะดานนี้จะมุงความสัมพันธองคนในองคกรใหทำงานดวยกันอยางราบรื่น เช่น การติดตอสื่อสารมนุษยสัมพันธ เป็นต้น
- 2) สมรรถนะสวนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง คุณสมบัตหรือคุณลักษณะ เฉพาะองแตละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะชวยเสริมใหการปฏิบัติงานบรรลุสําเร็จไดดีเป็นพิเศษ เช่น คนที่เคยทำงานดานสื่อสารมวลชนมาก่อนมีสายสัมพันธที่ดีมากกับสื่อมวลชนมีเพื่อนฝูงในวงการอยู่มาก แลวเข้มาทำงานเปนเจ้หนาที่ฝายการตลาดองเรา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับบริษัทที่จําเปนจะตองชี้แจงผานสื่อสารมวลชนโดยดวนเขาสามารถเชยสื่อแหบทุกสื่อมาทําขาวและเผยแพร่ขอมูลขาวสารที่ถูกตองกับสําธารณะได ั้งๆ ที่เขาไมไดมีหนาที่โดยตรง เช่นนั้นบางองคกรก็อาจจะมีการกําหนดสมรรถนะ สวนบุคคล ที่ควรจะมีในตําหน่งงานไวเปนพื้นฐานดวย เพราะมอองว่าจะมีส่วนชวยเหลือใหงานสําเร็จไดดียิ่งขึ้น
- 3) สมรรถนะดานภาวะผู้นํา (Leadership Competency) หมายถึง คุณสมบัต หรือคุณลักษณะองการเปนผู้นํา โดยทั่วไปมักเปนสมรรถนะที่กําหนดสําหรับคนที่จะต้องไปรับตําหน่งเปนผูบริหารหรือหัวหน่งงานว่าจะตองมีคุณสมบัตอยางไรบางในตําหน่งนั้นๆ เช่น การวางแผน การนําเสนอ เป็นต้น
- 4) สมรรถนะในหนาที่ (Functional Competency) หมายถึง คุณสมบัต หรือคุณลักษณะองผูดํารงตําหน่งที่ควรจะมีในตําหน่งนั้นๆ โดยกําหนดว่ผูที่จะทำงานในตําหน่งนั้นๆ ควรจะมีสมรรถนะใดที่สําคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรรค์ การเจรจาดอรอง เป็นต้น ส่วน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ให้ความเห็นว่ากลุ่มหรือประเภทอง Competency มีดวยกัน 5 กลุ่ม คือ 1) Core Competency เปน Competency ที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสําคัญต่อการปฏิบัติงานองพนักงานทุกคนในองคกรเปน Competency รวมที่องคกรคาดหวังใหพนักงานทุกคนทุกตําหน่งงานตอง “มี” เช่น การทำงานเปนทีม การเรียนรูอยางตอเนื่อง เป็นต้น
- 2) Managerial Competency หมายถึง กลุ่ม Competency ที่เกี่ยวของกับ “ทักษะ” ดานบริหารจัดการโดยองคกรคาดหวังใหพนักงานในตําหน่ง “หัวหน่งงาน” หรือผูที่ตองบังคับบัญชา “ลูกนออง” ตองมีทักษะดังกลาว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น
- 3) Functional Competency เปนกลุ่ม Competency ที่เกี่ยวของกับ “ความรู” และ “ทักษะ” องกลุ่มงานหรือฝายงานหน่งๆ (Job Family) ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะเปน Competency รวมองพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงาน หรือฝายงานนั้น ๆ (ในหน่งกลุ่มงาน หรือฝายงานหน่งๆ จะประกอบดวยตําหน่งงานตางๆ) เช่น การมีมนุษยสัมพันธเปน Functional Competency องพนักงานทุกตําหน่งงานใน “ฝายบริหารทรัพยากรมนุษย” เป็นต้น
- 4) Job or Technical Competency หมายถึง Competency ที่เกี่ยวของโดยตรงกับ “ความรู” และ “ทักษะ” ที่จําเปนต่อการทำงานองพนักงานในตําหน่งงานหน่งๆ โดยพนักงานแตละคนจะมี Job Competency แตกตางกันไปตามตําหน่งงานองตน เช่น ทักษะการเจรจาดอรองเปน Job Competency องพนักงานขายหรือทักษะในการสัมภาษณงานเปน Job Competency อง HR ที่ทำงานดานการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น
- 5) Personal Attributes เปนกลุ่ม Competency ที่เปนคุณลักษณะที่ชอนอยูในบุคคลแตละคน ซึ่งมีผลอยางมากตอทัศนคติในการทำงาน และความสำเร็จในงานองบุคคลๆ นั้น เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุงมั่นสูความสําเร็จความอดทนตอแรงกดดัน เป็นต้น นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์ ไดจําแนกสมรรถนะออกเปน 5 ประเภท ดังนี้ 1) สมรรถนะสวนบุคคล (Personal Competencies)

หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การแสดงบทบู๊ของนักแสดงจีน ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก 2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึงสมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักวิจัยก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การคิดคำนวณ นักบัญชีต้องมีความสามารถในการทำบัญชี นักการตลาดต้องมีความสามารถในการขาย เป็นต้น 3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัท พอร์ด(มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น 4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น 5) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกันเช่น ครูอาจารย์เหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการเป็นวิทยากร การเป็นพิธีกร ความสามารถในการพูด เป็นต้น

### ความสำคัญของสมรรถนะ

ตามแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ จะเห็นได้ว่า ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ นอกจากจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการบริหารอื่นๆ เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้นโดยทั่วไป เมื่อกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรามักพูดถึงหลักการ “ใช้คนให้ตรงกับงาน” (Put The Right Man On The Right Job) แต่กลับละเลยหรือไม่ได้พิจารณาในรายละเอียดอย่างแท้จริงว่า “ตรง” อย่างไร หรือ “อะไรที่ตรง” นอกจากจะระบุถึงความสามารถหรือทักษะและผลการประเมินความรู้เชิงวิชาการ ระดับคุณภาพและทักษะของสถานศึกษา ซึ่งไม่อาจใช้คาดการณ์ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือการประสบผลสำเร็จในชีวิต และบ่อยครั้งที่มือคติดต่อชนกลุ่มน้อย สตรี หรือผู้คนที่อยู่ในพื้นฐานทางเศรษฐกิจสังคมที่ค่อนข้างต่ำ หรือในกรณีการระบุเกี่ยวกับ “คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง” ของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญของไทยตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งของ ก.พ. ก็กำหนดไว้เพียงคุณวุฒิ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่า และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อาจสรุปความสำคัญของ “สมรรถนะ” ได้ดังนี้

1. “ความรู้” และ “ทักษะ” ตามหลักสมรรถนะ หมายถึงความรู้และทักษะที่เป็นคุณลักษณะสำคัญที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ไม่ใช่ความรู้หรือทักษะในเชิงวิชาการ หรือความรู้และทักษะในลักษณะที่เป็นเพียงคุณวุฒิการศึกษา หรือการได้รับการฝึกอบรม ความรู้และทักษะตามหลักสมรรถนะนี้จะช่วยให้สามารถคาดการณ์หรือทำนายได้ว่าผู้มีความรู้และทักษะตามหลักสมรรถนะจะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่เหนือกว่า หรือเป็นผู้ประสบความสำเร็จในงานหรือในชีวิตการทำงานนั้นๆ ได้

2. สมรรถนะให้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motives) และคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) รวมทั้งคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและซ่อนอยู่ในส่วนลึกของแต่ละบุคคลและไม่อาจมองเห็น ตรวจวัด ทดสอบ หรือพิสูจน์ทราบได้อย่างผิวเผิน การมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ย่อมช่วยให้องค์การสามารถสรรหาและเลือกสรร พัฒนาหรือเสริมสร้างคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ และตรึงกรณีตามความต้องการขององค์การหรือลักษณะงาน ตลอดจนสามารถระบุความแตกต่างของการมีหรือไม่มีสมรรถนะได้อย่างแท้จริง

3. ตามแนวคิดและรายละเอียดของหลักสมรรถนะที่เชื่อว่าสมรรถนะจะมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและสามารถวัดหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน “สมรรถนะ” เป็นหลักฐานอ้างอิงและเป็นข้อมูลข่าวสารพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ที่เป็นรูปธรรมและช่วยให้เป็นที่ยอมรับขององค์การได้มากกว่าการคำนึงถึงเพียงคุณวุฒิ การศึกษา สถาบันการศึกษา และระยะเวลาหรือประสบการณ์การปฏิบัติงาน

4. นอกจากความสำคัญของ “สมรรถนะ” ที่มีต่อกิจกรรมหลักต่างๆ ที่สำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังนับเป็นข้อมูลข่าวสารและพื้นฐานสำคัญสำหรับกิจกรรมและการดำเนินการอื่นๆ ตามแนวคิดและเทคนิคใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลหรือ “ทรัพยากรมนุษย์” อีกหลายๆ เรื่อง เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น ทั้งนี้ โดยพิจารณาและคำนึงถึง “สมรรถนะ” ของบุคคลเป็นหลัก ทั้งกรณีการประเมินสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลเพื่อใช้ประกอบการวางแผน เตรียมการ รวมทั้งการให้การสนับสนุนการพัฒนาตนเองในการวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ และในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์การ

5. ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคหรือภาวะคุกคามขององค์การ “สมรรถนะ” หรือการประเมินสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ สามารถนำมาใช้เป็นข้อพิจารณาในรายละเอียดประกอบการพิจารณา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี เพราะไม่ว่าองค์การจะกำหนดหรือใช้กลยุทธ์อะไรในการบริหารจัดการองค์การ ทรัพยากรมนุษย์หรือสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การย่อมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของแผนกลยุทธ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### **การนำหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

แนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะจะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความสนใจที่หลักคุณวุฒิ หลักความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์หรือทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งที่ปัจจัยดังกล่าวไม่สามารถใช้ในการคาดการณ์สัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตการทำงานของคน และมักมีอคติต่อชนกลุ่มน้อย สตรี และบุคคลจากกลุ่มหรือชนชั้นที่มีสถานะด้านเศรษฐกิจสังคมที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐของไทยซึ่งมักอ้างอิงและกล่าวอ้างว่ายึดถือ “หลักคุณธรรม” ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติทั่วไปอาจกล่าวได้ว่าสังคมไทยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับ “ความรู้” “ทักษะ” ที่ต้องการ

สำหรับการปฏิบัติงาน “แรงจูงใจ” และ “แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง” ตลอดจน “คุณลักษณะเฉพาะบุคคล” เป็นหลักในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลผู้ปฏิบัติงานมาแล้วไม่มากนักน้อย ดังจะเห็นได้จากการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานในภาคธุรกิจ เอกชน ในธุรกิจที่เป็นลักษณะครอบครัว ในการเลือกสรรคนเพื่อให้ปฏิบัติงานในครัวเรือน ซึ่งแทบจะไม่มีกำหนดหรือพิจารณาคุณวุฒิการศึกษาหรือสถาบันการศึกษาเป็นหลัก หากแต่เป็นการพูดคุย สอบถาม หรือพิจารณาที่ความรู้และประสบการณ์ แรงจูงใจเกี่ยวกับงาน เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคลมากกว่า เช่น การพูดคุยและสอบถามว่าใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เป็นหรือไม่ เคยใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานอะไร ขับรถประเภทไหนได้บ้าง เคยปฏิบัติงานขับรถยนต์ให้กับใคร เหตุใดจึงสนใจสมัครงานที่นี่ คาดหวังอะไรกับการปฏิบัติงานนี้ที่บริษัทนี้ หรือที่บ้านนี้ คาดหวังอนาคตของตนเองในวันข้างหน้าอย่างไร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งขันในธุรกิจอย่างไร รวมทั้งอิทธิพลที่มีต่องานด้านนั้นๆ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาด้านนั้นๆ อย่างไรก็ตาม ทั้งประสบการณ์หรือเหตุผล เป็นต้น

การจะนำหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการเสริมสร้างสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการพิจารณาและดำเนินการในกิจกรรมสำคัญๆ ดังนี้

1. **ขั้นเตรียมการ** เป็นขั้นตอนที่องค์การหรือผู้รับผิดชอบโดยตรงจะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะอย่างถ่องแท้ โดยเฉพาะการเผยแพร่ ขยายความคิด และแสวงหาความเห็นพ้องในระหว่างผู้บริหารระดับต่างๆ และผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง ก่อนที่จะวางแผนและดำเนินโครงการจัดวางระบบและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ รวมทั้งแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในองค์การอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

2. **ขั้นการกำหนดสมรรถนะ** วัตถุประสงค์สำคัญหรือเป้าหมายของหลักสมรรถนะคือการค้นหาคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่บ่งชี้และคาดการณ์ได้ว่าผู้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้จะมีผลงานผลการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมการทำงานที่เหนือกว่าปกติอย่างเป็นเหตุเป็นผลและสามารถวัดได้ ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดว่าอะไรคือสมรรถนะที่ต้องการ โดยเฉพาะการตรวจสอบทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การอย่างครอบคลุมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดแผนที่สมรรถนะ (Competency Mapping) การศึกษาช่องว่างของสมรรถนะบนพื้นฐานของข้อยุติเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของผลงาน การวัดผลงาน รวมทั้งแนวทางในการบริหารผลงานที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดสมรรถนะขององค์การ (Organizational Competency) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ตลอดจนสมรรถนะแต่ละลักษณะงานหรือตำแหน่งงาน (Functional Competency) ที่ถูกต้อง ตรงกรณี และมีความชัดเจนต่อไป

2.1 สมรรถนะขององค์การ (Organizational Competency) คือ คุณลักษณะที่เป็นผลประโยชน์หรือข้อได้เปรียบขององค์การและพนักงานในภาพรวม สมรรถนะขององค์การดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยตรง และมีส่วนสำคัญต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไป สมรรถนะขององค์การอาจก่อให้เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามขั้นตอนหรือระบบระเบียบภายในองค์การหรือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่บรรลุสัมฤทธิ์ผลในธำรงรักษาองค์การให้อยู่รอดได้ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างสมรรถนะ

ขององค์การ เช่น การเป็นที่ยอมรับในความเชี่ยวชาญ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความเป็นที่เชื่อถือได้ ความรวดเร็วฉับไว ความรับผิดชอบ ความเป็นที่ยอมรับในผลงานที่ดีเด่น ถูกต้อง เป็นต้น

2.2 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือสมรรถนะที่เป็นแก่น เป็นสมรรถนะที่สัมพันธ์โดยตรงกับสมรรถนะขององค์การ สมรรถนะหลักถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ เป็นพื้นฐาน และมีความเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณลักษณะอื่นๆ ทั้งหมด โดยเฉพาะเป็นสมรรถนะที่สมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การทุกคนจะต้องมี ไม่ว่าจะเป็นผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือเป็นผู้ปฏิบัติลักษณะงานใดก็ตาม หรืออาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะคือสมรรถนะที่สมาชิกทุกๆ คนขององค์การจะขาดเสียมิได้เลย เช่น ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสมรรถนะหลักของทุกตำแหน่งงานหรือผู้ปฏิบัติงานในทุกลักษณะงานของสำนักงานศาลยุติธรรม เพราะสมรรถนะขององค์การหรือสำนักงานศาลยุติธรรมคือความซื่อสัตย์ สุจริต เทียงธรรม ความเป็นผู้มีจิตให้บริการ เป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการทุกๆ คน ไม่ว่าจะ เป็นข้าราชการในตำแหน่งงานใด อยู่ในองค์การใด เพราะเหตุผลแห่งการมีองค์การภาครัฐหรือส่วนราชการ คือการให้บริการประชาชน เป็นต้น

2.3 สมรรถนะของแต่ละลักษณะงานหรือตำแหน่งงาน (Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นหรือใช้ในการคาดการณ์ได้ว่าการมีสมรรถนะนั้นๆ จะเป็นผู้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานหรือผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าของแต่ละลักษณะงานหรือตำแหน่งงาน หรือเหนือกว่าผู้อื่นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เช่น การมีความรู้และทักษะในการคำนวณเป็นสมรรถนะสำหรับงานด้านวิศวกรรม งานด้านการเงิน งานด้านเศรษฐศาสตร์ การมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองว่าจะสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดี สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่น สามารถแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่น สามารถประสานประโยชน์หรือแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ดี เป็นสมรรถนะของลักษณะงานหรือตำแหน่งงานในฐานะที่เป็นผู้นำ ผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน เป็นต้น

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปประเภทของสมรรถนะได้ดังนี้ คือ

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)
- 2) สมรรถนะหน้าที่ (Functional Competency)
- 3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competency)
- 4) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency)
- 5) สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency)
- 6) สมรรถนะด้านการ บริหารจัดการ (Managerial Competency)
- 7) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency)
- 8) สมรรถนะด้านสังคม (Social Competency)
- 9) สมรรถนะเฉพาะทาง (Job Competency)

### แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่เป็นพฤติกรรมที่เชื่อว่านำไปสู่ผลงานที่ต้องการ จึงต้องมีการประเมิน ซึ่งการประเมินสมรรถนะเป็นกระบวนการตัดสินใจ ตีค่า หากคุณค่าจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและบุคลิกลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรมและการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ (เตื่อนใจ พิทยาวัฒน์ชัย, 2548) เป็นการประเมินความสามารถของเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นกระบวนการที่สามารถวัดได้ (มัลลิกา โฆจิตชัยมงคล, 2546) เนื่องจากสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่เป็นพฤติกรรมที่เชื่อว่านำไปสู่ผลงานที่ต้องการ เป็นการวัดพฤติกรรม ไม่ใช่วัดความรู้ความสามารถ ดังนั้นการประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมา คือมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึก และทำการประเมิน (รัชนีวรรณ วณิชยธนม, 2548: 20) แบบประเมินพฤติกรรมที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่

1. แบบประเมินความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Linkert scale) แต่แบบนี้มีข้อจำกัดเนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้น ไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังนั้นข้าราชการระดับต้นอาจมีสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูงได้ ทั้งๆ ที่โดยหน้าที่แล้วข้าราชการระดับต้น ไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการในระดับบริหารระดับสูงได้ ทำให้ผลการประเมินผิดพลาดได้เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล ก.พ.ร., 2547ข)

2. แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally anchored rating scale-BARS) เป็นระดับการแสดงความสามารถ (Proficiency level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2548) ได้แก่

ระดับที่ 1 Basic level หมายถึง ชั้นเรียนรู้ เป็นการเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้

ระดับที่ 2 Doing level หมายถึง ชั้นปฏิบัติ ที่มีการแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเอง หรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ระดับที่ 3 Developing level หมายถึง ชั้นพัฒนา ที่มีความสามารถในการนำสมาชิกในทีมรวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทีมงาน

ระดับที่ 4 Advance level หมายถึง ชั้นก้าวหน้า เป็นชั้นที่มีการวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน และมีความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามที่กำหนดขึ้น

ระดับที่ 5 Expert level หมายถึง ชั้นผู้เชี่ยวชาญ เป็นชั้นที่มีการมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน

ดังนั้น กระบวนการและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประเมินพฤติกรรมที่บ่งชี้สมรรถนะของบุคคล จึงต้องการการวัดที่แม่นยำ การออกแบบวิธีการประเมินและแบบประเมินอย่างเป็นทางการสามารถเปิดเผยความรู้ ความสามารถและทักษะที่แท้จริง รวมถึงเทคนิคการประเมินต้องโปร่งใสและเป็นธรรมด้วย (ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา, 2548: 13)

จากความหมายของสมรรถนะ คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้นวิธีการประเมินสมรรถนะจึงเป็นการวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ การประเมินต้องมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึก และทำการประเมินสมรรถนะ ซึ่งต้องใช้แบบประเมินที่มีพฤติกรรมในการกำหนดระดับการแสดงความสามารถ เป็นพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น การใช้ประโยชน์ในการประเมินสมรรถนะในงานของบุคคลจะมีประสิทธิภาพและมีความแม่นยำได้ การเขียนพฤติกรรมชี้วัดแต่ละสมรรถนะเป็นหัวใจของการเขียนสมรรถนะ การเรียบเรียงและการพรรณนาพฤติกรรมชี้วัดต้องอาศัยข้อมูลเชิงพฤติกรรมที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์งานในแต่ละตำแหน่งงานอย่างละเอียดประกอบกับการพิจารณาเชิงวิชาการและจากการประเมินสภาพจริงของงานว่า พฤติกรรมใดเป็นหัวใจของสมรรถนะนั้นๆ

การประเมินสมรรถนะหลักของข้าราชการ ผู้ประเมินอาจเป็นตัวข้าราชการเอง ผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งวิธีการประเมินสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ ที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน



ได้แก่ การสังเกตขณะปฏิบัติงาน การตรวจสอบงาน และการพิจารณาโดยใช้เครื่องมือวัด (อรุณรัตน์ ศรีจันทร์นิตย์, 2539) สรุปได้ดังนี้ คือ

1. การสังเกตขณะปฏิบัติงาน (Performance observation) เป็นการตรวจและสังเกตขณะปฏิบัติงานอยู่ มีการบันทึกอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ทำให้ทราบสถานการณ์ที่บุคลากรใช้แก้ปัญหาและตัดสินใจ ข้อดี ผู้บังคับบัญชาสามารถทบทวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้จากการบันทึก ทำให้การประเมินมีความถูกต้องเหมาะสม ข้อเสีย ผู้บังคับบัญชามักไม่ได้ทำการบันทึกไว้ ทำให้จำเหตุการณ์ไม่ได้เมื่อถึงเวลาประเมิน

2. การตรวจสอบงาน (Job evaluation) เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ปรากฏทั้งปริมาณและคุณภาพกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ วิธีนี้เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล โดยจะบันทึกผลการปฏิบัติงานว่า ดีเยี่ยม ดีมาก หรือพอใช้ เป็นต้น ข้อดี ใช้กับการบริหารงานสมัยใหม่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ และยังใช้เป็นข้อมูลในการฝึกอบรมพัฒนาหรือพิจารณาผลตอบแทนได้ต่อไป ข้อเสีย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีความรู้ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี เพราะเป็นเรื่องไม่ง่ายที่จะนำไปปฏิบัติ

3. การพิจารณาตามเครื่องมือวัด (Graphic scales หรือ rating scale) โดยมีแบบฟอร์มการประเมินแสดงรายการและระดับคะแนนตามความสำคัญของงานจากมากไปหาน้อย เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด ข้อดี ทำให้ได้ข้อมูลในการปรับปรุงส่งเสริมการทำงานต่อไป ข้อเสีย ถ้าผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมายของตัวเลขที่กำหนดไว้ทำให้ผลการประเมินที่ได้เบี่ยงเบนไปและเชื่อถือได้ยาก

นอกจากรูปแบบวิธีการดังกล่าวมาแล้ว อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2547) ยังกล่าวถึงรูปแบบวิธีการประเมินสมรรถนะของพนักงานว่าควรแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ รูปแบบการประเมินตนเอง รูปแบบการประเมินโดยหัวหน้างาน รูปแบบการประเมินแบบ 180 องศา และรูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งในการประเมินสมรรถนะ ผู้ประเมินอาจใช้ได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับพิจารณาว่าเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและสิ่งที่ต้องการจากการประเมินมากน้อยเพียงใด

### เกณฑ์การประเมินแบบรูบริก (Rubric)

ความเป็นมา เนื่องจากการประเมินการปฏิบัติไม่มีการเฉลยคำตอบเหมือนกับแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ การให้คะแนนการปฏิบัติเป็นการให้คะแนนตามความรู้สึกของผู้ตรวจต่อคุณภาพผลงานของผู้ถูกประเมิน มีผู้ประเมินหลายคนรู้สึกไม่สบายใจที่จะตัดสินตามความรู้สึกส่วนตัว ในปี พ.ศ.2533 แกร์นท วิกกินส์ (อ้างในไพฑูรย์ โพธิ์สารรัฐ 2549) นักการศึกษาชาวอเมริกัน ได้เสนอวิธีการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการปฏิบัติงาน ผลงาน และจากพฤติกรรมแสดงออกของผู้เรียน และได้แนะนำให้ใช้เกณฑ์การประเมินที่มีความชัดเจนเปิดเผยเป็นที่รับรู้ของผู้ถูกประเมินและผู้เกี่ยวข้องในการประเมิน การปฏิบัติและผลจากการปฏิบัติ ต่อมามีการใช้กันอย่างแพร่หลายในปี พ.ศ.2541 และในปีเดียวกัน วงการศึกษาไทยโดยกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการได้แนะนำให้ผู้สอนใช้เกณฑ์การประเมินเป็นเครื่องมือในการให้คะแนนผลงานจากการปฏิบัติกิจกรรมในการเรียน การกำหนดแนวทางการให้คะแนนหรือรูบริก (Rubric) เป็นวิธีทำให้การพิจารณาผลงานมีความสมเหตุสมผลและยุติธรรม โดยมีการกำหนดเกณฑ์หรือแนวทางการให้คะแนนที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้พิจารณาผลงานของนักเรียน รูบริก (Rubric) คือเครื่องมือในการให้คะแนน (Scoring tool) ที่มีการระบุเกณฑ์การประเมิน ทำให้สามารถแยกแยะระดับ

ผลการเรียนรู้หรือผลงานได้อย่างชัดเจน มีการบรรยายถึงคุณลักษณะของแต่ละระดับ ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ก่อนจะถูกประเมิน ทำให้ทราบถึงเป้าหมายที่ตรงกัน

**วัตถุประสงค์** โครงสร้าง รูปแบบของเกณฑ์การประเมิน

1. เพื่อประเมินกระบวนการปฏิบัติกิจกรรมของการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. เพื่อประเมินผลผลิตจากการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. เพื่อประเมินการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน

**ประโยชน์**

1. ช่วยให้ความคาดหวังของผู้ประเมินบรรลุผลสำเร็จ
2. ช่วยให้ผู้ประเมินมีความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการประเมินหรือต้องการพัฒนา
3. ช่วยให้ผู้ถูกประเมินทราบความต้องการพัฒนา โดยใช้รูบรีกตรวจสอบ
4. ช่วยให้ผู้ถูกประเมินมีการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จได้
5. เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม
6. ช่วยในการให้เหตุผลประกอบการตัดสินระดับตามเกณฑ์

**ขั้นตอน**

1. กำหนดรายการประเมินตามคุณลักษณะของสิ่งที่ถูกประเมิน
2. นิยามปฏิบัติการให้สอดคล้องกับงานนั้นๆ
3. กำหนดจำนวนระดับของเกณฑ์
4. พิจารณาเกณฑ์ผ่าน และไม่ผ่าน พร้อมคำอธิบายหรือตัวอย่าง
5. เขียนคำอธิบายระดับที่สูงกว่าเกณฑ์ หรือต่ำกว่าเกณฑ์ตามลำดับ
6. ตรวจสอบโดยคณะผู้มีส่วนร่วม หรือผู้เชี่ยวชาญ
7. ทดลองใช้เกณฑ์ตรวจสอบผลงาน
8. หาคุณภาพของเกณฑ์อย่างง่ายโดยหา Inter rater reliability

**การกำหนดเกณฑ์การประเมิน (Rubric)**

โดยทั่วไปเกณฑ์การให้คะแนนจะกำหนดเป็นระดับต่างๆ 4 - 5 ระดับ โดยพิจารณาจากเป้าหมายและความคาดหวังในการปฏิบัติงานนั้นๆ กำหนดระดับสูงสุดแล้วแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ยอมรับได้ (ผ่าน) และยอมรับไม่ได้ (ไม่ผ่าน) แล้วแบ่งช่วงที่ยอมรับได้เป็น 2 ระดับ คือ ผ่านอย่างดีและผ่านอย่างพอใจ แล้วทำเช่นเดียวกันในช่วงของการไม่ยอมรับหรือไม่ผ่าน ส่วนคะแนนศูนย์คือไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติเพียงเล็กน้อยและไม่ถูกต้องเลย

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide)

ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคข้อมูลสารสนเทศและความรู้ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสามารถสร้างความแตกต่างในเรื่องของรายได้ สถานภาพทางสังคม และการเรียนรู้ได้เป็นอย่างมาก หรืออาจเรียกได้ว่าคนที่สามารถเข้าถึง (Access) ข้อมูลข่าวสารได้มากกว่าจะมีความได้เปรียบเหนือคนที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ ซึ่งนำไปสู่ความแตกต่างในด้านการศึกษา รวมทั้งสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจด้วย ความแตกต่างในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเช่นนี้ถูกเรียกว่า “ช่องว่างทางดิจิทัล” โดยมีสาเหตุจากความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการรับรู้ข่าวสาร ยิ่งเทคโนโลยี

มีการพัฒนามากขึ้น กลับมีความเหลื่อมล้ำของการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ เกิดความแตกต่างระหว่างผู้มีข้อมูล (Info haves) กับ ผู้ไม่มีข้อมูล (Info have nots) ช่องว่างทางดิจิทัลนี้เกิดขึ้นมาได้ทั้งระหว่างบุคคล คริวเรือน ธุรกิจและเขตภูมิศาสตร์ที่มีความแตกต่างของระดับทางเศรษฐกิจสังคม (socio-economic) ขาดโอกาสในการใช้เทคโนโลยีทางด้านไอทีที่ทันสมัยเพื่อติดต่อสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติการประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพ จนเกิดเป็นความได้เปรียบและความเสียเปรียบระหว่างคนในประเทศ (OECD, 2001)

ในประเทศไทย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ หรือ สวทช. ได้นิยาม คำว่า Digital Divide ไว้ว่าคือ "ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล" ซึ่งหมายถึง ความเหลื่อมล้ำ (หรือ ช่องว่าง) ในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ ความเหลื่อมล้ำระหว่างประชากรกลุ่มต่างๆ ภายในประเทศ ที่มีโอกาสในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้แตกต่างกัน เช่น ระหว่างประชากรในเมืองใหญ่กับประชากรในชนบท ระหว่างกลุ่มประชากรที่มีเพศ อายุ ต่างกัน ระหว่างผู้ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ระหว่างผู้ที่มีเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่ต่างกัน รวมถึงโอกาสในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ของผู้พิการ ที่อาจน้อยกว่าบุคคลทั่วไปอีกด้วย หรืออาจจะไปเปรียบเทียบความเหลื่อมล้ำระหว่างคนในประเทศต่างๆ เพราะประเทศที่มั่งคั่งจะมีความพร้อมมากกว่าประเทศที่ยากจน (จากเว็บ <http://thaiGLOSSARY.org/>) NECTEC ได้ขยายขอบเขตความหมายของคำว่า Digital Divide ให้กว้างและครอบคลุมขึ้นว่า ช่องว่างทางดิจิทัลคือ การเกิดช่องว่างของ "ผู้มีข่าวสาร" และ "ผู้ไร้ข่าวสาร" ระหว่างประชากรกลุ่มต่างๆ ในสังคมโลก ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดช่องว่างในการเข้าถึงและรับรู้ข่าวสารข้อมูล รวมทั้งความรู้ ก็คือความไม่เท่าเทียมกันของโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในปัจจุบันสำหรับการติดต่อสื่อสารระหว่างชุมชนภายในประเทศและระหว่างประเทศ และยังเป็นประตูสู่ข้อมูลมหาศาลที่ไร้ขอบเขตพรมแดนมาจำกัด

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าปรากฏการณ์ที่เรียกว่า Digital Divide นี้ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการแพร่กระจายของเทคโนโลยีสารสนเทศไปยังประชาคมโลกอย่างไม่ทั่วถึงและไม่เท่าเทียม และแม้เวลาจะล่วงเลยมาสิบกว่าปี ความหมายที่ถูกนิยามขึ้นโดย NECTEC ก็ยังคงเป็นที่ยอมรับและใช้กันอยู่ทั่วไปในเรื่องของระดับความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ พบว่าแบ่งเป็น 2 ระดับตามที่ ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล และคณะ (2545) ได้ระบุไว้คือ

1. ความเหลื่อมล้ำระหว่างประชากรกลุ่มต่างๆ ภายในประเทศ ที่มีโอกาสในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้แตกต่างกัน ความเหลื่อมล้ำระหว่างประชากรในเมืองใหญ่กับประชากรในชนบท ระหว่างกลุ่มประชากรที่มีเพศ อายุ ต่างกัน ระหว่างผู้ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ระหว่างผู้ที่มีเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่ต่างกัน รวมถึงโอกาสในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ของผู้พิการ ที่อาจน้อยกว่าบุคคลทั่วไปอีกด้วย

2. ความเหลื่อมล้ำระหว่างประเทศต่างๆ ที่มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับและรูปแบบที่ต่างกัน คือระหว่างประเทศที่พัฒนาแล้วและมีความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมค่อนข้างมากกับประเทศที่กำลังพัฒนาซึ่งมักจะครอบคลุมถึงประเทศยากจน โดยที่ปัจจัยหรือตัวแปรที่ทำให้เกิดช่องว่างทางดิจิทัลมีด้วยกันหลายปัจจัยหลายมิติ

ซึ่งมีผู้แบ่งประเภทเอาไว้ค่อนข้างหลากหลาย เช่น Tichenor, Donohue and Olien (1970) ได้แบ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดช่องว่างทางดิจิทัลในแง่ของช่องว่างทางความรู้เอาไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. ทักษะในการสื่อสารของกลุ่มบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจสูงและต่ำแตกต่างกัน กลุ่มบุคคลทั้งสองระดับนี้จะมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน และการศึกษาที่ตนเองที่เป็นพื้นฐานที่ทำให้คนมีทักษะในการอ่าน การพูด การฟัง และการทำความเข้าใจต่างกัน

2. ระดับข่าวสารที่สะสมไว้ หรือพื้นฐานความรู้เดิมของกลุ่มบุคคลทั้งสองที่แตกต่างกัน ทำให้กลุ่มบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจสูง อาจทราบเรื่องราวนั้นแล้วจากการศึกษา หรืออาจทราบเรื่องนั้นมากกว่าจากการเปิดรับและเข้าถึงสารจากแหล่งต่างๆ

3. กลุ่มบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจสูงอาจมีความสัมพันธ์และการติดต่อทางสังคมโดยตรงมากกว่า ทำให้กลุ่มบุคคลดังกล่าวอาจทราบและคุ้นเคยกับเรื่องราวต่างๆ ในสื่อมวลชนจากวงสังคมระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กันโดยตรง

4. กลไกการเปิดรับข่าวสาร การยอมรับ และความจำข่าวสารนั้น บุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจต่ำกว่า อาจไม่ให้ความสนใจในข่าวสารที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมหรือความต้องการของตนเอง

5. ธรรมชาติของสื่อมวลชนทั่วไปมีความโน้มเอียงไปยังกลุ่มบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจสูงมากกว่า ซึ่งข่าวสารสาธารณกิจหรือศาสตร์ที่เป็นความรู้ด้านต่างๆ ส่วนมากจะสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มบุคคลชั้นสูงมากกว่า

สำหรับในประเทศไทย ดนูวสิน เจริญ (2013) ได้สรุปปัจจัยโดยทั่วไปที่เป็นสาเหตุของ Digital Divide เอาไว้ในนิตยสาร Competitiveness Review 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Infrastructure) ความไม่ทั่วถึงในการให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบโทรศัพท์ (ทั้งมีสายและไร้สาย) การแพร่กระจายของการใช้คอมพิวเตอร์ การให้บริการอินเทอร์เน็ต โดยส่วนใหญ่มักกระจุกตัวในเขต ตัวเมือง หรือพื้นที่ที่บริษัทผู้ให้บริการสามารถได้รับผลตอบแทนในการลงทุนที่สูง เป็นสาเหตุให้ประชาชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ชนบทขาดโอกาสในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลหรือความรู้ ซึ่งในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารนั้นคือคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

2. ปัจจัยในเรื่องของความแตกต่างในด้านการศึกษา สังคม อายุ และลักษณะทางกายภาพของประชากร (Population Group) เช่น รายได้ ระดับการศึกษา ลักษณะของเชื้อชาติและวัฒนธรรม เพศ/อายุ ถิ่นที่อยู่อาศัย โครงสร้างทางครอบครัว พื้นฐานด้านภาษาที่ใช้ ฯลฯ ความไม่เท่าเทียมกันของระดับการศึกษาอาจนำไปสู่ข้อจำกัดของทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยทั่วไปผู้ที่มีการศึกษาสูงมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำหรือขาดโอกาสในการศึกษา เนื่องจากการใช้งานคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเป็นที่แพร่หลายในสถาบันการศึกษาในระดับสูง สำหรับปัจจัยในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม พบว่าในบางชุมชนไม่อนุญาตหรือจำกัดโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรักษาไว้ซึ่งประเพณีหรือวิถีชีวิตแบบดั้งเดิม ส่วนปัจจัยด้านกายภาพนั้น เป็นปัญหาหลักในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะผู้พิการทางสายตาไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตได้เหมือนคนปกติทั่วไป ทำให้เสียเปรียบในเรื่องของการรับรู้ข้อมูลและข่าวสาร นอกจากนี้ปัจจัยด้านภาษาก็ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง เนื่องจากในปัจจุบันภาษาในเว็บไซต์ส่วนใหญ่ยังเป็นภาษาอังกฤษ อาจเป็นสาเหตุให้คนส่วนหนึ่งที่ไม่มีความรู้ภาษาอังกฤษไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้

3. ปัจจัยด้านนโยบาย (Geopolitics) นโยบายของรัฐบาลเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการเพิ่มหรือลดระดับความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ เนื่องจากรัฐเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์และลักษณะของการแข่งขัน กำหนดอัตราค่าบริการและความทั่วถึงของการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น นโยบายการเปิดเสรีเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้มีการแข่งขัน

กันมากขึ้น ราคาสินค้าและบริการด้านสารสนเทศลดต่ำลงส่งผลให้ประชาชนในประเทศมีโอกาสเข้าถึงสารสนเทศได้มากขึ้น เป็นต้น

4. ปัจจัยด้านผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (Internet Service Providers) สาเหตุหลักเกิดจากต้นทุนการลงทุนไม่สอดคล้องกับอุปสงค์การลงทุนระบบเครือข่ายโทรคมนาคมซึ่งถือว่าต้องใช้เม็ดเงินลงทุนจำนวนมาก เปรียบได้กับการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เช่น โครงข่ายไฟฟ้า ถนน น้ำประปา เป็นต้น หากพิจารณาถึงการลงทุนในเชิงพาณิชย์แล้ว การลงทุนขยายโครงข่ายสู่ภูมิภาค โดยเฉพาะในชนบท หรือพื้นที่ผลตอบแทนการลงทุนต่ำแทบไม่มีความเป็นไปได้ทางธุรกิจ นอกจากประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนที่ไม่สอดคล้องกับอุปสงค์แล้ว อุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆ รองรับ เช่น บางพื้นที่ยังไม่มีโครงข่ายคมนาคมทางถนน หรือระบบไฟฟ้า ที่สามารถเข้าถึงได้

5. ปัจจัยในด้านอัตราค่าบริการและคุณภาพ (Service Rates and Quality) สำหรับประเทศไทยพบว่า อัตราค่าบริการอินเทอร์เน็ตแบบ Dial Up ในประเทศไทยมีอัตราค่าบริการต่ำกว่าหลายๆ ประเทศในเอเชีย หากผู้ใช้บริการอยู่นอกพื้นที่โครงข่ายสาย และต้องอาศัยเทคโนโลยีประเภทอื่น เช่น ดาวเทียม เพื่อการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต อัตราค่าบริการจะสูงเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งทำให้การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตยังไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควรก็คือ ปัญหาคุณภาพในการให้บริการรวมทั้งการบริการมีความล่าช้าของการสื่อสาร ปัญหาการเชื่อมต่อโดยเฉพาะแบบ Dial-up ที่โอกาสสายหลุดค่อนข้างบ่อย แม้ปัจจุบันรูปแบบการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต แบบ ADSL ซึ่งเป็นอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงจะได้รับความนิยมจากผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตอย่างรวดเร็ว แต่ปัญหาของความเร็วของอินเทอร์เน็ตยังไม่เป็นที่พอใจของผู้ใช้ มูลเหตุของปัญหาอาจมาจากการที่ปัจจุบันข้อมูลในเว็บไซต์เป็นมัลติมีเดียที่ต้องการความเร็วสูงมาก เช่น การดาวน์โหลดภาพยนตร์ หรือแอนิเมชันต่างๆ

ช่องว่างทางดิจิทัลมีความเกี่ยวข้องกับการรู้เท่าทันสื่อโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของสื่อใหม่ โดยอธิบายความสามารถในการเข้าถึง (access) หนึ่งในองค์ประกอบของการรู้เท่าทันสื่อ ทั้งนี้ ไม่ใช่เพียงการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศทางกายภาพเท่านั้น แต่หมายรวมถึงว่าการจัดให้มีการเข้าถึงดังกล่าวแล้วจะสนับสนุนให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านการศึกษา การมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมหรือไม่ (Livingstone, 2004 : 4) อีกทั้ง ยังหมายรวมถึงผลกระทบของความเหลื่อมล้ำต่อคนที่สามารถหาจัดการ สร้างและเผยแพร่สารสนเทศและความรู้โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่หลากหลาย อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิผล กับคนที่ไม่มีความสามารถดังกล่าว UNESCO (2013 : 26)

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับช่องว่างทางดิจิทัล งานวิจัยนี้พบว่าสามารถนาแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบในการอธิบายถึงปัญหาและสาเหตุของความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ อันเป็นความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีและสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศได้กับผู้ที่ไม่ได้หรือขาดโอกาส ซึ่งปัจจัยของปัญหาเหล่านี้มีด้วยกันหลายมิติทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น และการพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

## การรู้เท่าทันการสื่อสารกับการปฏิรูปสื่อและการพัฒนาความเป็นพลเมืองยุคดิจิทัล (Digital citizenship)

การปฏิรูปสื่อ (Media reform) เป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างสื่อให้ทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการของสังคมให้มากขึ้นแทนการตอบสนองต่อธุรกิจ อำนาจอรัฐหรือนักการเมือง หรืออาจรวมไปถึงการตอบสนองด้านข้อมูลข่าวสารและความรู้แก่คนส่วนน้อยกับผู้ด้อยโอกาสด้วย (Hackett and Carroll, 2004 อ้างถึงใน เพ็ญพักตร์ เตียวสมบุญภักจ, 2558 : 35)

สำหรับการปฏิรูปสื่อในประเทศไทยดำเนินมาตั้งแต่หลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ พ.ศ.2535 พิรงรอง รามสูต (2554) ระบุว่าหนึ่งใน 5 แนวทางของการปฏิรูปสื่อในประเทศไทย คือ การสร้างความรู้เท่าทันสื่อ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับผู้บริโภคสื่อโดยเฉพาะเด็กและเยาวชน ในการเปิดรับเนื้อหาผ่านสื่อในเชิงวิเคราะห์วิพากษ์ ที่ผ่านมาองค์กรหรือหน่วยงานที่มีบทบาทชัดเจนในการส่งเสริมการรู้เท่าทันสื่อให้กับผู้บริโภคโดยเฉพาะในกลุ่มเด็กและเยาวชน คือ องค์กรภาคประชาสังคม ทั้งในลักษณะของการดำเนินกิจกรรมของแต่ละองค์กรเอง และการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายโดยจะเน้นไปที่สื่ออินเทอร์เน็ต เนื่องจากเป็นสื่อใหม่ที่ผู้ปกครองบางส่วนยังไม่มีความรู้หรือทักษะมากพอที่จะให้คำชี้แนะและปกป้องดูแลเด็กได้ รวมถึงลักษณะของสื่ออินเทอร์เน็ตที่เปิดกว้างทางด้านเนื้อหา โดยเนื้อหาต่างๆ ในอินเทอร์เน็ตถูกสร้าง เผยแพร่ และเข้าถึงได้อย่างง่ายดาย นอกจากนี้ อีกหนึ่งกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมในการปฏิรูปสื่อตามแนวทางนี้ คือ การจัดตั้ง, โครงการศึกษาเฝ้าระวังสื่อและพัฒนาการรู้เท่าทันสื่อเพื่อสุขภาพของสังคม (Media Monitor) ที่จะนำข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากภาคส่วนอื่นๆ ของสังคมไปยังสื่อเพื่อทำให้เกิดพัฒนาระบบและแก้ไขปัญหาและกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะที่เอื้อต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนเอง

ความเคลื่อนไหวล่าสุดเรื่องการปฏิรูปสื่อของประเทศไทยเกิดขึ้นภายหลังคณะรักษาความสงบแห่งชาติ หรือ คสช. เข้ายึดอำนาจเมื่อ 22 พฤษภาคม พ.ศ.2557 และมีนโยบายการปฏิรูปสื่อโดย คสช. กำหนดให้สภาปฏิรูปแห่งชาติดำเนินการศึกษาและเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิรูปสื่อ โดยมีคณะกรรมการปฏิรูปการสื่อสารมวลชนและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบหลัก คณะกรรมการฯ ได้คำนึงถึงความท้าทายต่อการปฏิรูปสื่อในปัจจุบันว่ามาจากหลากหลายปัญหา โดยประการสำคัญคือ ปัญหาความท้าทายจากภูมิทัศน์สื่อที่เปลี่ยนแปลงไปจากเทคโนโลยีการสื่อสารที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริโภคสื่อในยุคแอนะล็อกปรับเปลี่ยนสู่การเป็นทั้งผู้บริโภคและผู้ผลิตสื่อ (Prosumer) ในยุคดิจิทัลมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมสร้างสารเพื่อเผยแพร่สู่สาธารณะ โดยเฉพาะผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ แต่บางครั้งผู้ใช้สื่ออาจยังขาดความรู้ทันเท่าสื่อ และขาดความรู้ ความเข้าใจในการใช้สิทธิเสรีภาพการสื่อสารบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม หรือขาดมาตรฐานจริยธรรมในการใช้สื่อออนไลน์ รวมถึง ปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำกับดูแลและตรวจสอบสื่อ การขาดช่องทางเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดทิศทางของข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต ตลอดจนถึงการขาดความรู้เท่าทันสื่อ

คณะกรรมการฯ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์การปฏิรูประบบการสื่อสารของคณะกรรมการปฏิรูปการสื่อสารมวลชนและเทคโนโลยีสารสนเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2558) คือ

“สื่อสารมวลชนและเทคโนโลยีสารสนเทศของไทยต้องมีมาตรฐาน คุณภาพสูงสุดเพื่อประโยชน์สาธารณะ บนพื้นฐานของสิทธิเสรีภาพควบคู่กับจริยธรรมและความรับผิดชอบ โดยเป็น

ที่เชื่อถือทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ รวมถึงประชาชนมีสิทธิในการรับรู้ เข้าถึง เท่าทันสื่อและมีส่วนในการสื่อสารที่สร้างสรรค์”

นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ ยังได้นำเสนอแนวทางการดำเนินการเพื่อการปฏิรูป โดยให้ตรากฎหมายว่าด้วยการปกป้องสิทธิเสรีภาพ ส่งเสริมจริยธรรม คุ้มครองสวัสดิภาพ และสวัสดิการของสื่อมวลชน ขึ้นเพื่อกำหนดให้มีสภาวิชาชีพสื่อมวลชนแห่งชาติเพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพของการกำกับดูแลตนเองโดยสื่อมวลชนวิชาชีพที่ครอบคลุมสื่อมวลชนทุกแขนงและทุกระดับพื้นที่ โดยมีโครงสร้างคู่ขนานกับระหว่างคณะกรรมการ 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการสภาวิชาชีพสื่อมวลชนแห่งชาติ และ คณะกรรมการกำกับดูแลสื่อโดยภาคประชาชนและการรู้เท่าทันสื่อ โดยคณะกรรมการชุดหลังนี้มีหน้าที่สำคัญ อาทิ ส่งเสริมให้ผู้บริโภคมีความรู้เท่าทันสื่อทุกประเภทอย่างเป็นรูปธรรม ดำเนินการและสนับสนุนการเผยแพร่ข้อมูลอันเป็นการส่งเสริมให้เกิดการรู้เท่าทันสื่อ ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำกับดูแลสื่อ เป็นต้น อย่างไรก็ตามข้อเสนอดังกล่าวในที่สุดแล้วก็ยังไม่ได้นำไปสู่การตรากฎหมายแต่อย่างใด

อย่างไรก็ดี วันที่ 26 มี.ค. 2558 ราชกิจจานุเบกษาได้เผยแพร่ พระราชบัญญัติกองทุนพัฒนาสื่อปลอดภัยและสร้างสรรค์ พ.ศ. 2558 ซึ่งก็เป็นกฎหมายอีกฉบับหนึ่งที่เป็นผลผลิตจากความเคลื่อนไหวในการปฏิรูปสื่อ โดยกองทุนฯ นี้ มีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการรู้เท่าทันสื่อ อาทิ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนโดยเฉพาะเด็ก เยาวชนและครอบครัวมีทักษะในการรู้เท่าทันสื่อ เฝ้าระวังสื่อที่ไม่ปลอดภัยและไม่สร้างสรรค์ และสามารถใช้อสื่อในการพัฒนาตนเองชุมชนและสังคม รวมถึง การดำเนินการและส่งเสริมให้มีสื่อปลอดภัยและสร้างสรรค์ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น

กล่าวคือ การส่งเสริมการรู้เท่าทันสื่อแก่ประชาชนเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปสื่อในทาง หนึ่งเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงสังคมให้มีระบบหรือโครงสร้างสื่ออันพึงประสงค์ แต่อีกทางหนึ่งก็เพื่อเป็นการพัฒนาประชาชนไปสู่ความเป็นพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตยด้วย ความเป็นพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตยในยุคที่ผ่านมา คือการเป็นสมาชิกของสังคมที่มีส่วนร่วม ในการใช้สิทธิเสรีภาพอย่างมีความรับผิดชอบ เคารพสิทธิของผู้อื่น เคารพความแตกต่างและกฎกติกา เพื่อให้สังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุขภายใต้การปกครองตามวิถีประชาธิปไตย แต่ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยี การสื่อสารที่มีความก้าวหน้าได้เปลี่ยนคุณลักษณะและขอบเขตของความเป็นพลเมือง โดยที่พลเมืองในยุคดิจิทัลถูกคาดหวังให้สามารถจัดการกับการใช้เทคโนโลยีในการมีส่วนร่วมทางสังคมด้านต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว มีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนการปฏิรูป เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

**ความเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (Digital Citizenship)** ซึ่ง Ribble (2011) ได้ให้ความหมายว่าหมายถึง ปทัสถานที่เป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติในการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและมีความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 9 หัวข้อดังนี้

### 1. Digital Access การเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลโดยสมบูรณ์

รัฐบาลทุกประเทศมีหน้าที่จัดให้มีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อให้พลเมืองเข้าถึงแหล่งข้อมูล และสามารถ ติดต่อสื่อสารถึงกันได้ ทั้งคนเมืองและคนชนบท ผู้ใช้เทคโนโลยีจำเป็นต้องตระหนักว่าทุกคนมีโอกาสดำเนินการในทางที่ดี การใช้เทคโนโลยี การพยายามทำให้ทุกคนมีสิทธิทางดิจิทัลเท่าเทียมกัน และการสนับสนุนให้เข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้นเป็นจุดเริ่มต้นของความเป็นพลเมืองยุคดิจิทัล การถูกกีดกันไม่ให้เข้าถึงดิจิทัลทำให้ความเป็นพลเมืองยุคดิจิทัลยากที่จะเติบโตในขณะที่สังคมมีการใช้เครื่องมือสื่อสารเหล่านี้มากขึ้น การช่วยจัดหาช่องทางและขยายขยายการเข้าถึงเทคโนโลยีจึงควรเป็นเป้าหมายของพลเมืองยุคนี้ ผู้ใช้เทคโนโลยีต้องระลึกอยู่เสมอว่ามีคนบางส่วนที่อาจถูกจำกัดการเข้าถึง

จึงอาจจำเป็นต้องจัดหาแหล่งอื่นๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ การจะเป็นพลเมืองยุคดิจิทัลที่มีผลิตผล (Productive) นั้น รัฐฯ ต้องให้ค้ำประกันสัญญาได้ว่า จะไม่มีใครถูกปฏิเสธในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล

## 2. Digital Commerce การซื้อขายสินค้าทางอิเล็กทรอนิกส์

ในสังคมออนไลน์มีการซื้อขายสินค้าเหมือนสังคมทั่วไป แต่เนื่องจากผู้ขายและผู้ซื้อ มองไม่เห็นหน้ากัน หรืออาจไม่รู้จักกันด้วยซ้ำ จึงต้องมีกติกาในการทำธุรกรรมออนไลน์เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบ ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน ผู้ใช้เทคโนโลยีจำเป็นต้องเข้าใจว่า ส่วนแบ่งทางเศรษฐกิจ การตลาดก้อนใหญ่นั้นเกิดจากการซื้อขายทางอิเล็กทรอนิกส์ กติกาการซื้อขายแลกเปลี่ยนที่ถูกต้อง ตามกฎหมายได้ถูกกำหนดขึ้นแล้ว ผู้ขายและผู้ซื้อจำเป็นต้องตระหนักถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ กติกาเหล่านี้ การซื้อสินค้าจำพวกของเล่น เสื้อผ้า รถ อาหาร และอื่นๆ ผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้ กลายเป็นเรื่องปกติสำหรับผู้ใช้เทคโนโลยี ในขณะที่เดียวกันก็พบว่ามีจำนวนสินค้าและบริการที่ขัดต่อ ข้อกำหนดและศีลธรรมในบางประเทศ ซึ่งอาจรวมถึงกิจกรรมการซื้อขายอย่างเช่น การดาวน์โหลดที่ ผิดกฎหมาย สินค้าลามกอนาจาร และสินค้าเกี่ยวกับการพนัน ดังนั้น พลเมืองในยุคดิจิทัลจำเป็นต้อง เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะเป็นผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล

## 3. Digital Communication การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญประการหนึ่งในการปฏิวัติสู่ระบบดิจิทัลคือเรื่องของ ความสามารถของบุคคลที่จะทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลคนอื่นๆ ซึ่งในศตวรรษที่ 19 รูปแบบการ สื่อสารยังถูกจำกัด แต่ในศตวรรษที่ 21 นี้ทางเลือกในการสื่อสารมีมากมาย เช่น อีเมล โทรศัพท์มือถือ และการส่งข้อความ การสื่อสารยุคดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างเนื่องจากผู้คนสามารถ ที่จะติดต่อสื่อสารกันได้แบบปัจจุบันทันด่วนในทุกที่ทุกเวลา แต่ยังมีผู้ใช้เทคโนโลยีสื่อสาร จำนวนมากที่ไม่ได้ถูกสอนให้รู้ว่าควรจะต้องตัดสินใจอย่างไรจึงจะเหมาะสมเมื่อมีตัวเลือกในการ ติดต่อสื่อสารที่แตกต่างหลากหลาย ในทุกวันนี้ ใครๆ ก็สามารถใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อสื่อสารหรือแสดง ตัวตนให้ผู้อื่นรับรู้ผ่านแอปพลิเคชัน Line Instagram Facebook YouTube ฯลฯ แต่คนที่รู้จริงเท่านั้น จึงจะสามารถเลือกใช้อินเทอร์เน็ตได้ถูกกาลเทศะและใช้อินเทอร์เน็ตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## 4. Digital Literacy การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรู้เท่าทัน

เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นศาสตร์ที่กว้างมาก จำเป็นต้องมีการเลือกสรรเนื้อหาที่พลเมือง ยุคดิจิทัลควรรู้ แล้วนำมาถ่ายทอด ฝึกฝน ให้ใช้เป็นและใช้คล่อง พลเมืองยุคดิจิทัลที่เป็นเด็กและ เยาวชนควรจะได้ฝึกค้นหาข้อมูล ฝึกการใช้ Search Engine ฝึกวิเคราะห์ แยกแยะ ตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลก่อนที่จะแชร์หรือส่งต่อให้ผู้อื่น รู้จักสร้างหรือเขียนข้อความของตนเองโดย เคารพกฎหมายลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญา ไม่ copy & paste และไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของ คนอื่น Digital Literacy เป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญซึ่งพลเมืองยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีติดตัวเหมือน Computer literacy ที่ใช้เป็นเกณฑ์วัดความสามารถอย่างหนึ่งในการสอบเข้ามหาวิทยาลัย รวมถึง การสมัครงานในอนาคต ความเป็นพลเมืองยุคดิจิทัลได้รวมเอาเรื่องของการให้ความรู้แก่ผู้คนในแง่ ใหม่คือ ปัจจุบันบุคคลเหล่านี้จำเป็นต้องมีทักษะความรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารในระดับสูง

## 5. Digital Etiquette การปฏิบัติตนหรือมารยาทในการใช้สื่อดิจิทัล

ผู้ใช้เทคโนโลยีมักจะมองเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความเป็น พลเมืองยุคดิจิทัล เราจะรู้ว่าพฤติกรรมอะไรไม่เหมาะสมไม่ควรต่อเมื่อเราได้เห็นมัน ก่อนที่ผู้คนจะใช้ เทคโนโลยี พวกเขาไม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติที่เหมาะสมในโลกดิจิทัล ส่วนใหญ่กฎและ ข้อบังคับจะถูกตั้งขึ้นหรือไม่เทคโนโลยีที่ใช้จะถูกสั่งห้ามเพื่อหยุดยั้งการใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม แต่แค่ การออกกฎกติกาและนโยบายนั้นไม่เพียงพอ เราจะต้องสอนทุกๆ คนให้เป็นพลเมืองยุคดิจิทัลที่มี



ความรับผิดชอบในสังคมดิจิทัลสมัยใหม่นี้ เช่น ควรเลือกรูปร่างที่สร้างสรรค์ และเลือกใช้คำศัพท์ คำสแลง ไอคอน และสัญลักษณ์ที่สุภาพ ในสังคมออนไลน์ Text สำคัญกว่าหน้าตา ข้อความที่โพสต์ จะบ่งบอกคนทั่วไปว่าเราเป็นใคร มีอุปนิสัยอย่างไร ซึ่งการที่เราจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธในสังคมออนไลน์ก็ขึ้นอยู่กับสิ่งที่โพสต์เป็นหลัก นอกจากนี้ ควรใช้อุปกรณ์สื่อสารให้ถูกที่ถูกเวลา เช่น ไม่ควรใช้โทรศัพท์มือถือในโรงภาพยนตร์ ไม่ควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในทางก้าวร้าว ช่มชู้ ทะเลาะวิวาท ทำให้ผู้อื่นหวาดกลัว ตกใจ เสียชื่อเสียง หรือเสียเงินเพราะถูกหลอก และพึงระลึกไว้เสมอว่าสิ่งที่โพสต์ ไม่ว่าจะป็นข้อความ ภาพ คลิป หรือเสียงพูด อาจถูกเก็บบันทึกไว้ และถูกนำมาใช้เป็นหลักฐานฟ้องร้องได้ (Digital Footprint)

## 6. Digital Law กฎหมายเกี่ยวกับการใช้สื่อดิจิทัล

กฎหมายดิจิทัลจะเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมการใช้เทคโนโลยีในสังคม การใช้เทคโนโลยีอย่างไรจริยธรรมจะปรากฏให้เห็นในรูปของการขโมย และ/หรือการก่ออาชญากรรม ผู้ใช้ที่มีจริยธรรมจะปฏิบัติตามกฎกติกาของสังคม ซึ่งผู้ใช้จำเป็นต้องเข้าใจว่าการขโมยหรือการก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผลงานของผู้อื่น เอกลักษณ์ของผู้อื่น หรือสินทรัพย์ของผู้อื่นทางออนไลน์นั้น เป็นอาชญากรรมรูปแบบหนึ่ง พลเมืองยุคดิจิทัลจะต้องตระหนักถึงกฎกติกาของสังคมซึ่งบังคับใช้กับทุกคนที่เป็นผู้ใช้งานสื่อออนไลน์ และจะต้องรู้ว่า การโกหก หลอกหลวง ช่มชู้ หรือจงใจทำให้ผู้อื่นเสียชื่อเสียง (Cyber Bullying) ด้วยข้อความ คำพูด กราฟฟิก หรือคลิปวิดีโอ การดาวน์โหลดเพลง ภาพ หรือคลิปโดยไม่ได้รับอนุญาต การจงใจแพร่กระจายไวรัส การนำ ID ของผู้อื่นมาใช้หรือปลอมเป็นคนอื่น การเข้าดูข้อมูลของผู้อื่นอย่างผิดกฎหมาย (Hacking) การดาวน์โหลดเพลงผิดกฎหมาย (Downloading Illegal music) การคัดลอกผลงานผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต (Plagiarizing) การสร้างหนอน (Worm) ไวรัส (Viruses) หรือม้าโทรจัน (Trojan Horses) เพื่อทำลายงานหรือล้วงข้อมูลผู้อื่น การส่งเมลเชิงพาณิชย์ให้ผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต (Spam) หรือการขโมยเอกลักษณ์หรือสินทรัพย์ของผู้อื่นนั้น ล้วนแล้วแต่เป็นการกระทำที่ไร้จริยธรรมและผิดกฎหมายทางดิจิทัลทั้งสิ้น

## 7. Digital Rights & Responsibilities สิทธิและความรับผิดชอบในโลกดิจิทัล

เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้การสื่อสารออนไลน์เกิดขึ้นได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว ข้อมูลที่เราโพสต์สามารถกระจายถึงคนอื่นให้อ่านหรือดูได้ทั่วทุกมุมโลกภายในพริบตา พลังเช่นนี้ หากใช้ในทางที่ผิด เรื่องเล็กๆ ก็อาจกลายเป็นเรื่องใหญ่ ส่งผลร้ายต่อครอบครัว สังคม หรือระดับประเทศได้ พลเมืองยุคดิจิทัลที่ตีจึงต้องเรียนรู้ขอบเขตสิทธิของตนเองในสังคมออนไลน์ (Rights) และรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนโพสต์ (Responsibilities) เพื่อที่จะไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นและอยู่ร่วมกันในสังคมออนไลน์อย่างสงบสุข นอกจากนี้ พลเมืองยุคดิจิทัลยังมีสิทธิที่จะปกป้องความเป็นส่วนตัว (Privacy) และสิทธิที่จะพูดอย่างเสรี (Free speech) อีกด้วย สิทธิทางดิจิทัลขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องถูกกล่าวถึงถูกอภิปรายเพื่อให้ได้ข้อสรุป และต้องทำให้เป็นที่เข้าใจในโลกดิจิทัล และด้วยสิทธิขั้นพื้นฐานต่างๆ เหล่านี้เอง จะเกิดเป็นความรับผิดชอบตามมา ผู้ใช้เทคโนโลยีจะต้องช่วยกันกำหนดว่าเทคโนโลยีจะถูกใช้อย่างไรจึงจะเหมาะสม ในสังคมดิจิทัล เรื่องของสิทธิและความรับผิดชอบจะต้องเดินไปพร้อมกัน เพื่อให้ผู้ใช้เทคโนโลยีทุกคนใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 8. Digital Health & Wellness สุขภาพกายใจที่ดีในโลกดิจิทัล

พลเมืองยุคดิจิทัลควรเรียนรู้ท่างานที่ถูกต้องในขณะที่ใช้คอมพิวเตอร์ รู้ถึงผลกระทบต่อกระดูกสันหลังและสมอง (กรณีคลื่นโทรศัพท์) หากใช้โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต หรือคอมพิวเตอร์อย่างผิดวิธี อีกทั้งยังควรเรียนรู้เรื่องความปลอดภัยต่อสายตา (Eye safety) กลุ่มอาการใช้เทคโนโลยีซ้ำๆ หรือใช้อย่างไม่เหมาะสม (Repetitive stress syndrome) และการใช้อุปกรณ์เครื่องรับฟังเสียง

ให้เหมาะสมต่อการได้ยิน (Sound ergonomic practices) นอกเหนือไปจากประเด็นทางกายภาพแล้ว ยังมีประเด็นทางจิตวิทยาที่กำลังกลายเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นมากกว่า ได้แก่ การติดอินเทอร์เน็ต ผู้ใช้เทคโนโลยีจำเป็นต้องได้รับความรู้เกี่ยวกับผลสืบเนื่องที่เป็นอันตรายของเทคโนโลยี และควรมีวัฒนธรรมการสอนให้ผู้ใช้เทคโนโลยีเรียนรู้ว่าจะปกป้องตัวเองอย่างไรผ่านการให้ความรู้และการฝึกอบรม

### 9. Digital Security (Self-Protection) การป้องกันตนเองเพื่อความปลอดภัยในโลกดิจิทัล

ในสังคมใดก็ตาม จะมีคนชอบลักขโมย ทำให้ผู้อื่นเสื่อมเสีย หรือทำลายผู้อื่นปะปนอยู่ด้วยเสมอ ในชุมชนดิจิทัลก็เช่นกัน ภัยอันตรายอาจมาถึงตัวได้หลายรูปแบบ เพื่อความปลอดภัยของเรา พลเมืองยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องรู้จักวิธีป้องกันตัวเองจากผู้คิดร้าย เช่น ไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัว ติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัส (Virus Protection) ทำการสำรองข้อมูล (Backups of Data) และติดตั้งระบบป้องกันอุปกรณ์ดิจิทัลของเรา (Surge Control of our Equipment) ในฐานะพลเมืองยุคดิจิทัลที่มีความรับผิดชอบ เราจำเป็นต้องปกป้องข้อมูลของเราจากแรงผลักดันภายนอกซึ่งอาจเข้ามาก่อความทำลาย หรือทำให้เกิดความเสียหายได้

จากคุณลักษณะความเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัลดังกล่าวต้นจะเห็นได้ว่าบางส่วนมีความสอดคล้องหรือซ้อนทับกับสมรรถนะของการรู้เท่าทันการสื่อสารซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการปฏิรูปสื่อ ดังนั้น การส่งเสริมการรู้เท่าทันการสื่อสารจึงเป็นการสนับสนุนให้ประชาชนมีความเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัลเช่นกัน และนำไปสู่การปฏิรูปสื่อท่ามกลางบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมในปัจจุบันเช่นกัน การศึกษาครั้งนี้ จึงได้นำแนวคิดเรื่องการปฏิรูปสื่อ และความเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล มาใช้ในการศึกษาเช่นกัน เพื่อนำมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนวทางหรือเป็นนโยบายในการพัฒนาและปฏิรูปสังคมไทย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**พิชญภา ยืนยาว** ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการองค์กร (2) การติดต่อสื่อสาร (3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (6) จรรยาบรรณในวิชาชีพ (7) การบริการที่ดี 2) รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณ ในวิชาชีพและการบริการที่ดีกับกลุ่มตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการองค์การ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

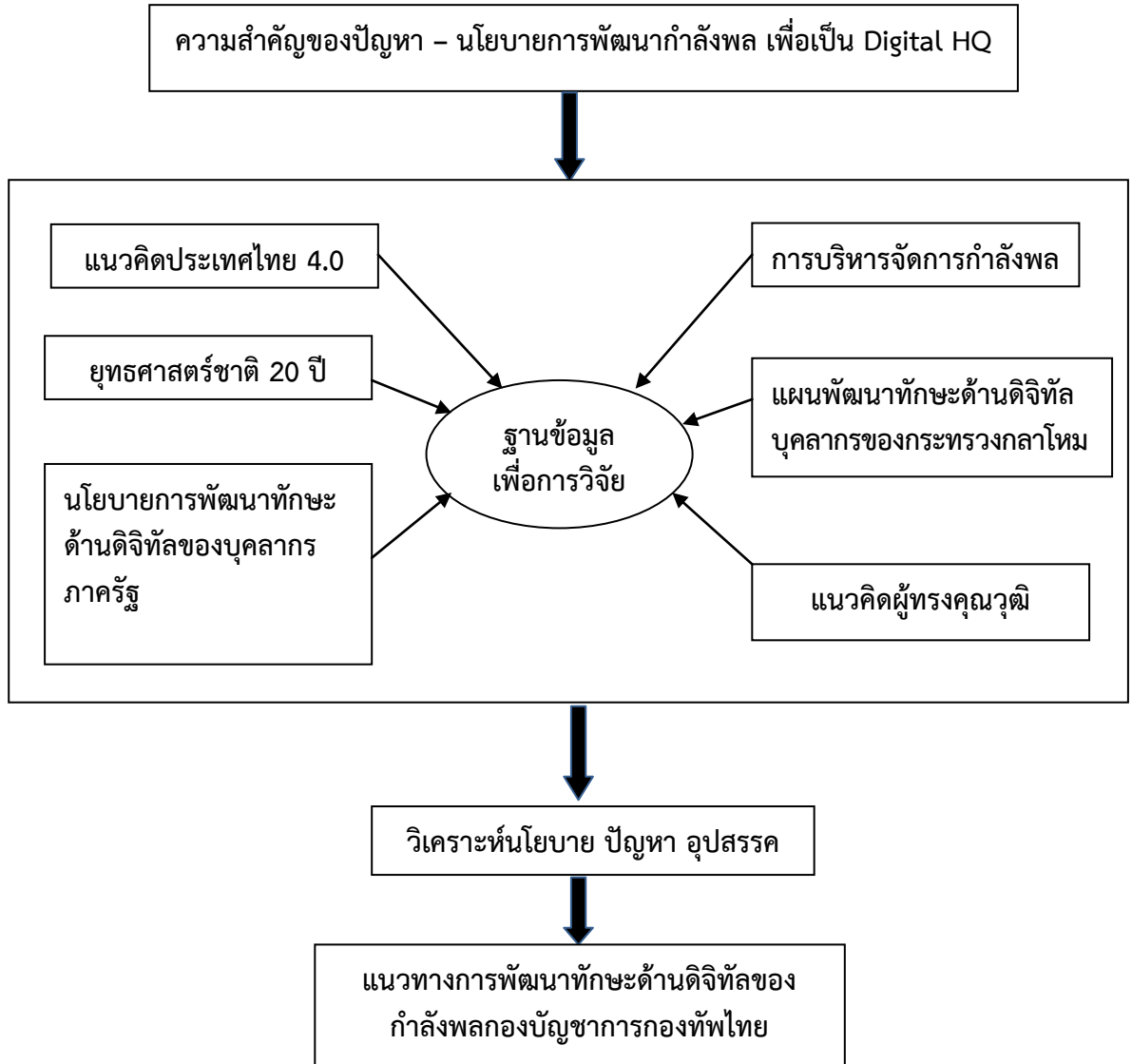
**อนันต์ ทองเกล็ด** ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัดกองบิน 41 ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพล ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ มีความมั่นคงและมีสายบังคับบัญชาภายในอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม จุดอ่อน คือ มีสายบังคับบัญชามากเกินไป แต่มีกำลังพลน้อยเนื่องจากมีการลาออก รวมทั้งขาดการนำหลักการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ ด้านโอกาส สังคมคาดหวังว่าทหารเป็นกำลังพลที่จะเป็นคนที่มีความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ ประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้เกี่ยวกับการปกครองในระบบประชาธิปไตยอย่างสร้างสรรค์ จึงทำให้เกิดความแตกแยกทางสังคม 2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัด กองบิน 41 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริม

การศึกษา พัฒนางองค์ความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างผลงานอย่างชาญฉลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพล ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างค่านิยมในระบอบประชาธิปไตย เทิดไท้พระราชา ยุทธศาสตร์ที่ 5 การขับเคลื่อนร่วมกัน สร้างสรรค์สู่การพัฒนาการบิน 41

**กาตู (Katou)** ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพขององค์กร : การทดสอบตัวแบบเชิงสาเหตุ ผลการศึกษาการตรวจสอบเส้นทางที่บ่งบอกว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบกรอบการวิจัยที่ประกอบด้วยชุดของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์กรและภาวะผูกพันอื่นๆ ทรัพยากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะ ทักษะและพฤติกรรม และประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพขององค์กรเป็นไปในทางบวก โดยผ่านทางทักษะ ทักษะและพฤติกรรม และให้พิจารณาถึงทรัพยากร บริบทขององค์กร และภาวะผูกพันอื่นๆ ด้วย

**โอดูเมรู และอิเลซานมิ (Odumeru and Ilesanmi)** ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การรับรู้ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กร และสมรรถนะของพนักงานนอกจากนี้ ยังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างสมรรถนะและความผูกพันกับประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของพนักงาน และมุ่งเน้นในการกำหนดทักษะ ความรู้ และความสามารถ สำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



## บทที่ 3

### สถานภาพของกำลังพลกับทักษะด้านดิจิทัล ของกองบัญชาการกองทัพไทย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อการเป็น DIGITAL HQ” มีรูปแบบในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การจัดประชุมแบบกลุ่ม (Focus Groups) ซึ่งผู้วิจัยทำการศึกษารายละเอียดในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังพลและดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ความเป็นมาด้านนโยบายภาครัฐ
2. นโยบายด้านดิจิทัลของกระทรวงกลาโหมและกองบัญชาการกองทัพไทย
3. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย
4. การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง และการจัดประชุมแบบกลุ่ม (Focus Groups) ผู้ที่เกี่ยวข้อง

#### ความเป็นมาด้านนโยบายภาครัฐ

รัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้มีแนวนโยบาย “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ด้วยการขับเคลื่อนองคาพยพของประเทศ ในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในบริบทของประเทศจากประเทศไทย 1.0 ในอดีตที่ต้องการพึ่งพาการกลไกกรรมเป็นพื้นฐาน การใช้แรงงานเพื่อผลิตสินค้า การจัดวางความคิดภายใต้ข้อคำสั่งหรือกรอบที่กำหนดมาเป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นนวัตกรรม และแนวความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยชี้้นำ รวมทั้งได้มีการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งถือเป็นวาระแห่งชาติที่รัฐบาลและทุกภาคส่วนต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในภาคราชการ ข้าราชการถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ การที่จะพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมายตามทิศทางที่กำหนด ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และการปฏิรูปประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ข้าราชการต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ภาคราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานของข้าราชการแบบเดิมไปสู่ข้าราชการยุคใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ข้าราชการจึงจำเป็นต้องปรับมุมมอง เปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) และวางระบบงาน การบริหารจัดการในรูปแบบต่างๆ เพื่อรองรับทิศทางการพัฒนาประเทศไทย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 โดยให้ข้าราชการมีพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปัญหา

ที่เป็นรากฐานของระบบและสร้างกลไกเชิงรุกเพื่อสร้างจุดแข็งของประเทศใน 4 ประเด็น กล่าวคือ  
 1) การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงเป็นบูรณาการและสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน  
 2) การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ 3) การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและ  
 การคิดสร้างสรรค์ 4) การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ทั้งนี้ ในการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 บุคลากรภาครัฐ ถือเป็นกลไกสำคัญ หรือกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่จะนำประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ต้องควบคู่กับการ ให้ความสำคัญของผู้บริหารภายในหน่วยงาน โดยต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วย ได้ดำเนินนโยบายและมีเป้าหมายในการขับเคลื่อน นโยบายประเทศไทย 4.0 รวมถึงกระทรวงกลาโหม และหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม ได้แก้ กองบัญชาการกองทัพไทยด้วย

## นโยบายการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหม ได้มีการออกคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 380/60 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2560 แต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงกลาโหมขึ้นเพื่อ บริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การควบคุมบังคับบัญชา และการบริหาร ราชการทั่วไปของกระทรวงกลาโหม ให้สามารถนำไปสู่การบูรณาการ บังเกิดเอกภาพ มีมาตรฐาน สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกัน และประหยัดงบประมาณของทางราชการในการบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงกลาโหม โดยหลังจากนั้น ได้ออกคำสั่งคณะกรรมการเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 124/61 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2561 แต่งตั้ง คณะทำงานการขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุน “ไทยแลนด์ 4.0” ของกระทรวงกลาโหม เพื่อขับเคลื่อนงานด้านดิจิทัลให้สามารถสนับสนุนภารกิจในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมและ ดำเนินการตามนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0” ได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

ทั้งนี้ คณะทำงานการขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุน “ไทยแลนด์ 4.0” ของกระทรวงกลาโหม ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานอีก 4 คณะ ได้แก่ 1) คณะทำงานขับเคลื่อน นโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล 2) คณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านไซเบอร์และระบบ สารสนเทศ 3) คณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านกิจการอวกาศ และ 4) คณะทำงานขับเคลื่อน นโยบายด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลภาครัฐ

โดยคณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลภาครัฐ ได้กำหนด “แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกระทรวงกลาโหม” ขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบการพัฒนาบุคลากร ของกระทรวงกลาโหมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระยะ 8 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2570 เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ที่จะปรับเปลี่ยน รูปแบบการทำงานและการให้บริการด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายใต้แนวคิดการปรับเปลี่ยน ภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

## การแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรของกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหมได้ยึดถือแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นแนวทางในการพัฒนา โดยแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรออกเป็น 6 กลุ่ม คือ

### ตารางที่ 3-1 แบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรออกเป็น 6 กลุ่ม

| กลุ่มกำลังพล  | หมายถึง  |
|---|--|
| ผู้บริหารระดับสูง<br>(Executive)                                  | ปลัดกระทรวงกลาโหม, ผู้บัญชาการทหารสูงสุด, ผู้บัญชาการเหล่าทัพ, รองปลัดกระทรวงกลาโหม, รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด, รองผู้บัญชาการเหล่าทัพ, เสนาธิการทหาร, เสนาธิการเหล่าทัพ, รองเสนาธิการทหาร, ผู้ช่วยผู้บัญชาการเหล่าทัพ, ประธานคณะกรรมการที่ปรึกษาเหล่าทัพ, และ<br>จเรทั่วไป |
| ผู้อำนวยการ<br>(Management)                                       | ผู้บัญชาการหน่วยขึ้นตรง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, กองบัญชาการกองทัพไทย, กองทัพบก, กองทัพเรือ, กองทัพอากาศ ถึงผู้อำนวยการกองงาน  |
| ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic)                        | ฝ่ายอำนวยการ ครูและอาจารย์   |
| ผู้ทำงานด้านบริการ<br>(Service)                                   | รองผู้อำนวยการกอง ถึง หัวหน้าแผนก  |
| ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล<br>(Technology Specialist) | เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วย  |
| ผู้ปฏิบัติงานอื่น<br>(Others)                                     | เจ้าหน้าที่ด้านอื่นๆ   |

ที่มา : สำนักงาน กพ.

## การขับเคลื่อนกระทรวงกลาโหมในบริบทการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและบริการให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายใต้แนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล กระทรวงกลาโหมได้กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ พ.ศ.2563-2564 พ.ศ.2565-2567 และ พ.ศ.2568-2570 โดยมีทิศทางแนวโน้ม 3 ประการคือ ทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

ตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แนวโน้มการปรับเปลี่ยนองค์กร และแนวโน้มการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

### **ทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม**

กระทรวงกลาโหมกำหนดทักษะด้านดิจิทัลในการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐดิจิทัล โดยแบ่งเป็น 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ ดังนี้

#### **มิติที่ 1 รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น**

ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่

กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set)

#### **มิติที่ 2 เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน**

ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่

กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set)

#### **มิติที่ 3 ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา**

ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่

กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set)

กลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการ และการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set)

#### **มิติที่ 4 ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์กร**

ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่

กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการ และการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set)

กลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set)

#### **มิติที่ 5 ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์**

ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่

กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set)

**กลุ่มทักษะพื้นฐานที่บุคลากรของกระทรวงกลาโหมทุกคนควรได้รับการพัฒนา** ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐาน การจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set) ให้เป็น

ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกระทรวงกลาโหม จะประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะใด และบุคลากรของกระทรวงกลาโหมกลุ่มใด ควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลใดบ้าง ให้เป็นไปตามทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล



## ภารกิจและการจัดหน่วยในกองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย (อังกฤษ: Royal Thai Armed Forces Headquarters) เป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม ซึ่งแปรสภาพมาจากกองบัญชาการทหารสูงสุด (Supreme Command Headquarters) มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ สั่งการและกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทยในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

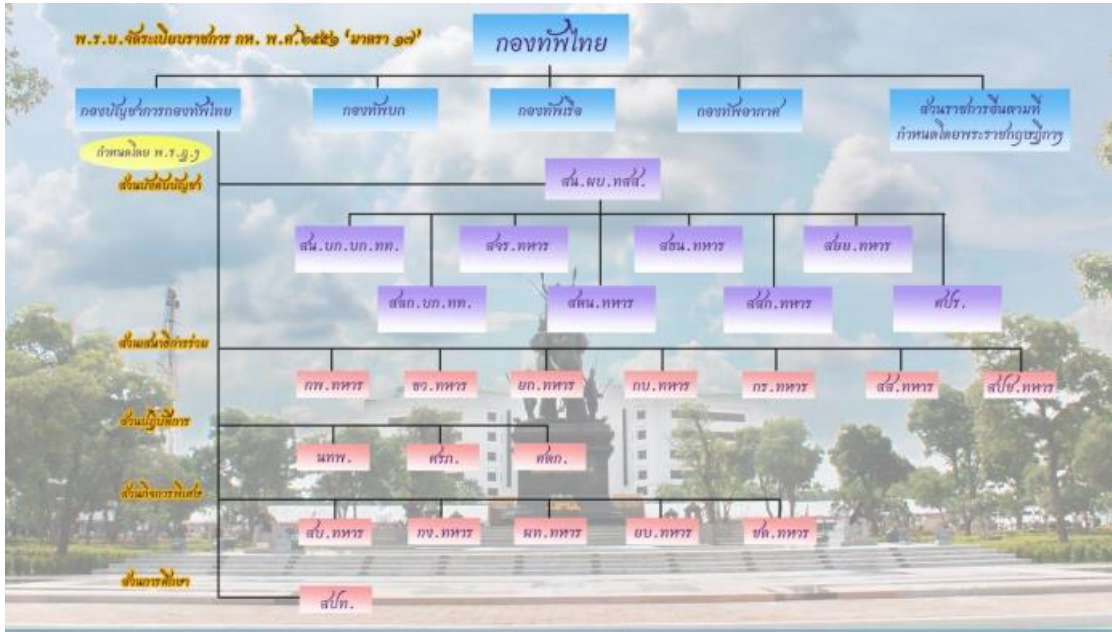
ก่อนหน้านี้นี้ กองบัญชาการทหารสูงสุดได้จัดตั้งขึ้นมาแล้ว 2 ครั้ง ครั้งแรกในช่วงปี พ.ศ.2483 เนื่องในกรณีพิพาทอินโดจีนฝรั่งเศส และในปีถัดมา จากการทำไทยเข้าร่วมสงครามมหาเอเชียบูรพา เพื่อทำหน้าที่ด้านบัญชาการรบในแต่ละคราว จัดเป็นกองบัญชาการเฉพาะกิจ โดยมีจอมพล ป. พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีในเวลานั้น ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุด ซึ่งเมื่อเสร็จสิ้นสงครามแต่ละคราวแล้ว ทางราชการจึงได้ยุบกองบัญชาการทหารสูงสุดลง

ตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุดได้รับการรื้อฟื้นอีกครั้ง เมื่อจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุด ในวันที่ 27 กันยายน พ.ศ.2500 โดยมีกรมเสนาธิการกลาโหม กระทรวงกลาโหม ทำหน้าที่เป็นส่วนบัญชาการของผู้บัญชาการทหารสูงสุด

ต่อมา ใน พ.ศ.2503 ทางราชการได้เล็งเห็นความจำเป็นในการจัดตั้งกองบัญชาการทหารสูงสุดเป็นการถาวร เพื่อทำหน้าที่ในการเตรียมกำลังรบและป้องกันประเทศ จึงได้มีการแปรสภาพกรมเสนาธิการกลาโหมเป็นกองบัญชาการทหารสูงสุด พร้อมทั้งปรับปรุงและเพิ่มหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช 2503 ในระยะเริ่มแรก กองบัญชาการทหารสูงสุด ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายเสนาธิการ ฝ่ายกิจการพิเศษ ฝ่ายยุทธบริการ และฝ่ายการศึกษา ต่อมาได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรอีกหลายครั้ง จนกระทั่งในปัจจุบันนี้ กองบัญชาการทหารสูงสุดจึงได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 5 ส่วน คือ ส่วนบังคับบัญชา ส่วนเสนาธิการร่วม ส่วนปฏิบัติการ ส่วนกิจการพิเศษ และส่วนการศึกษา

ใน พ.ศ. 2551 ได้มีการจัดส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมใหม่ ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช 2551 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2551 ซึ่งตามมาตรา 17 ของพระราชบัญญัติฉบับนี้ กองบัญชาการทหารสูงสุดได้แปรสภาพเป็นกองบัญชาการกองทัพไทย โดยเป็นส่วนราชการในกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ สั่งการ และกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้รับผิดชอบการจัดส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทยจัดผังการแบ่งส่วนราชการ 5 ส่วน ดังนี้

แผนภาพที่ 3-1 การจัดส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย



ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย

จะเห็นได้ว่ากองบัญชาการกองทัพไทยซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรงของกระทรวงกลาโหมนั้น เป็นองค์กรภาครัฐที่มีขนาดใหญ่ (ไม่นับรวมถึง กองทัพบก กองทัพระือ และกองทัพอากาศ) แต่มีหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบด้านดิจิทัลโดยตรง 2 หน่วยงาน คือ กรมการสื่อสารทหาร และ ศูนย์ไซเบอร์ทหาร ซึ่งอาจจะให้การสนับสนุนงานตามภารกิจกับหน่วยขึ้นตรงหน่วยอื่นได้ไม่ครอบคลุมเท่าที่ควร

**นโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทย**

คำสั่งกองทัพไทย (เฉพาะ) ที่ 23/63 เรื่อง นโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อน บก.ทท. และ ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL Headquarter

กำหนดให้มีการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยและกองทัพไทยไป สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ ในปี 2565 และมุ่งสู่ Vision SMART HQ ในปี 2580 ภายใต้สภาพแวดล้อมของ นวัตกรรมดิจิทัลที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบ วิธีการ กระบวนการทำงานของกองทัพ โดยการ นำกองทัพไปสู่ “กองทัพดิจิทัล” ต้องมีการปรับตัวในทุกมิติไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ สมัยใหม่มาใช้เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องปรับตั้งแต่โครงสร้างของกองทัพ บุคลากร วัฒนธรรม ตลอดจนการปรับกระบวนการการทำงานและการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องให้รองรับกับการเป็นกองทัพดิจิทัล ด้วยการคัดเลือกและพิจารณาถึงเทคโนโลยีอันเหมาะสม รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการ เทคโนโลยีให้เต็มประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อให้การพัฒนาและขับเคลื่อนเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยเร็ว จึงให้มีการดำเนินการดังนี้

## 1. ด้านกำลังพล

1.1 ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมการทำงาน ในยุค Digital รวมถึงการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ การสร้างบรรยากาศสภาวะแวดล้อมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1.2 ให้ทุกหน่วยสร้างนวัตกรรม หรือนำนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายการเป็นหน่วยงาน Digital ภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งนโยบายของคำว่านวัตกรรม มิได้หมายถึงเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี แต่ความหมายรวมถึงนวัตกรรมเชิงนโยบาย และนวัตกรรมกระบวนการหรือระบบงาน

1.3 ให้ กพ.ทหาร ร่วมกับ ยก.ทหาร กำหนดรายละเอียดของ Digital Skill ทั้งในรูปแบบบุคคลและรูปแบบหน่วย ทำการประเมินเพื่อให้ทราบสถานะ Digital Skill ทั้งในระดับบุคคล และระดับส่วนราชการ เพื่อวางแผนและดำเนินการพัฒนา Digital Skill ให้ได้เกณฑ์มาตรฐานภายในปี 2565

1.4 การจัดทำกำลังพลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในหน่วย ให้พิจารณาคุณสมบัติจากสมรรถนะ Digital Skill เป็นคุณสมบัติหลัก เพื่อให้เป็นต้นทุนต่อยอดการพัฒนาระยะยาว

1.5 การจัดทำหลักสูตรการศึกษาทุกระดับชั้น โดยเฉพาะหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ ให้จัดวิชาเรียนเพื่อพัฒนา Digital Skill และมีการประเมินผลการเรียนอย่างจริงจัง

## 2. ด้านเทคโนโลยีและระบบงานสารสนเทศ

2.1 ให้ตรวจสอบระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเป็น Digital HQ ตามห้วงเวลาที่กำหนดหรือไม่ และให้วางโครงสร้างพื้นฐานรับรองการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างสมดุลเพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนเร็วมาก

2.2 การพิจารณาเทคโนโลยีจะต้องให้ตอบสนองต่อการทำงานได้จริงไม่ยุ่งยากซับซ้อนในการใช้งานและต้องพัฒนาต่อยอดได้ ทั้งนี้ให้ใช้ความพยายามและขีดความสามารถของหน่วยในการพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนตามวิสัยทัศน์

2.3 การพัฒนาระบบงานให้เป็นระบบงาน Digital ในความเร่งด่วนแรกให้พัฒนา Digital Service Platform โดยให้มีขีดความสามารถใช้แทน App Line และ Google เพื่อใช้ในการส่งผ่านข้อมูล (Sharing) และค้นหาข้อมูล (Searching) รวมถึงงานหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E - document) และระบบประเมินความพร้อมของกองทัพ

2.4 ให้ทุกส่วนราชการให้ความสำคัญกับการพัฒนาฐานข้อมูล เพราะระยะเริ่มต้นจะมีความยุ่งยากจึงต้องมุ่งเน้นการจัดกำลังพลผู้รับผิดชอบต้องเป็นผู้มีความรู้ทั้งระบบงาน ระบบการจัดการและเทคโนโลยีคณะทำงานพัฒนาฐานข้อมูล (Database Development Team) ต้องวางแผนและดำเนินการให้ได้ตามแผนในทุกๆ ปีงบประมาณ

2.5 ให้พิจารณานำเทคโนโลยี 4.0 มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น AI IOT Block Chain หรืออื่นๆ โดยจัดทำในลักษณะโครงการนำร่อง เมื่อได้ผลดีแล้วให้ขยายผลสู่ การปฏิบัติงานจริงมุ่งเน้นการพัฒนาระบบอำนาจการร่วมของ ทท.

2.6 ให้ทุกส่วนราชการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการจัดและอัตราของหน่วยที่รับผิดชอบงานกรรมวิธีข้อมูล งานสารสนเทศ และงานพัฒนา Software ให้มีขีดความสามารถรองรับและรับผิดชอบการพัฒนาหน่วยตามกรอบแนวคิด และเป็นศูนย์การขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ

### 3. การบริหารจัดการและการสนับสนุนงบประมาณ

3.1 ให้คณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ คณะทำงานฯ และหน่วยที่ต้องดำเนินงานตามระบบโครงการยึดถือแผนปฏิบัติ (Action Plan) ภายใต้ Roadmap การขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ เป็นกรอบการพัฒนาดำเนินการต่อโครงการที่เกี่ยวข้อง

3.2 การจัดทำงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณประจำปี ให้ความสำคัญกับแผนงาน/โครงการ ใน Action Plan ครอบคลุม Roadmap การขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ โดยจัดวางระบบการติดตามผลการดำเนินงาน และการรายงานความคืบหน้าอย่างเข้มข้น การเปลี่ยนแปลงแผนงาน/โครงการภายใต้ Roadmap จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ

3.3 การพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี ให้ความสำคัญกับแผนงาน/โครงการที่ขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ

3.4 ให้ทุกส่วนราชการกำหนดแผนงานเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Government Sector ไว้ในแผนพัฒนาองค์การและให้มีการประเมินผล รวมทั้งกำหนดปัจจัยให้เกิดการแข่งขันในการเปลี่ยนแปลงมอบหมายให้สายงานพัฒนาระบบราชการเป็นผู้รับผิดชอบ

3.5 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของ หัวหน้าส่วนราชการ กับผู้บัญชาการทหารสูงสุด ให้กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อประเมินสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของหน่วยงานหลักเกิดการเปลี่ยนแปลง จัดการประเมินอย่างเข้มข้นจริงจัง รายงานผลต่อผู้บัญชาการทหารสูงสุด เพื่อให้ทราบสถานะและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง

3.6 ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทบทวนปรับปรุงแก้ไขระเบียบ คำสั่ง รวมถึงการออกระเบียบคำสั่งเพื่อให้เกื้อกูลส่งเสริมการเป็นราชการ Digital

### 4. การกำกับดูแล

4.1 ให้คณะกรรมการพัฒนาและขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ กำกับดูแลส่วนราชการให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) อย่างเป็นรูปธรรมตามห้วงเวลาที่กำหนดไว้ในแผน รวมถึงการประเมินความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการที่รับผิดชอบแผนปฏิบัติการด้วย

4.2 ให้คณะกรรมการพัฒนาและขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ สามารถจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ เช่น การศึกษาดูงาน การจัดอบรม การจัดบรรยายให้ความรู้ต่างๆ

4.3 การรายงานผลการดำเนินงานให้รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานในที่ประชุม หน.ส่วนราชการ ที่ประชุมคณะผู้บริหาร และการรายงานทางเอกสารให้รายงานตามสายบังคับบัญชาผ่าน เสธ.ทหาร รวมถึงต้องจัดทำสรุปผลการดำเนินงานประจำปีเพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

## การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมปัญหาอุปสรรคปัจจัยผลกระทบของการพัฒนา ทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย

เป็นการศึกษาวิเคราะห์จากการศึกษาเอกสารต่างๆ และจากการสัมภาษณ์ ซึ่งมีขอบเขตเนื้อหา เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมที่เป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทยด้านนโยบาย โดยมีขั้นตอนในดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านเทคโนโลยี บุคลากร ใน 3 ประเด็น คือสภาพปัญหาอุปสรรค ผลกระทบและแนวทางของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย

2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) และการจัดประชุมแบบกลุ่ม (Focus Groups)

3. ขอบเขตด้านกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยจำแนกกลุ่มบุคคล ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานในกองบัญชาการกองทัพไทย และกรมกำลังพลทหาร ซึ่งเป็นหน่วยหลักในด้านการจัดการและพัฒนากำลังพล จำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้

3.1. ผู้บริหารระดับสูง ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารหน่วยระดับชั้นนายพล และระดับรองผู้อำนวยการสำนักฯ จำนวน 2 คน ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview)

3.2. ผู้อำนวยการและผู้ทำงานด้านวิชาการ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองและฝ่ายเสนาธิการ จำนวน 4 คน ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview)

3.3. ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัลของหน่วย จำนวน 4 คน ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดย การจัดประชุมแบบกลุ่ม (Focus Groups)

3.4. ระดับผู้ปฏิบัติ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในระดับแผนกและนายทหารประทวน จำนวน 4 คน ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดย การจัดประชุมแบบกลุ่ม (Focus Groups)

### สรุปผลจากการสัมภาษณ์ และผลจากการจัดประชุมแบบกลุ่ม

1. สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกัน ดังนี้

1.1 ด้านนโยบายการขับเคลื่อนในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีความสอดคล้องกันทุกระดับตั้งแต่ระดับนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรง ถึงในระดับกระทรวงกลาโหม สำหรับในระดับกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้ให้ความสำคัญและตั้งเป้าหมายในการขับเคลื่อนให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และอยู่ในขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลเพื่อรองรับในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว

1.2 ด้านกำลังพล ประเด็นสำคัญคือกำลังพลส่วนใหญ่ยังมีทักษะด้านดิจิทัลน้อยเกือบทุกหน่วยยังขาดผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวกับระบบดิจิทัล กำลังพลบางส่วนยังขาดความใส่ใจที่จะให้ความสำคัญในการใช้ระบบด้วยตนเอง สำหรับในด้านการพัฒนาทักษะกำลังพล กรมกำลังพลทหารควรจัดให้มีการฝึกอบรมกำลังพลอย่างต่อเนื่องและให้ครอบคลุมในทุกกลุ่ม ดังนั้นหลักสูตรควรมี

หลากหลาย แต่การจัดต้องพิจารณาไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน หรือจัดส่งกำลังพลเข้าร่วมอบรมกับหลักสูตรของเอกชนหรือพลเรือน เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์และให้ความรู้เฉพาะด้านมากขึ้น

1.3 ด้านเทคโนโลยี กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน่วยสื่อสารทหารเป็นหน่วยหลักในการให้บริการด้านดิจิทัล และศูนย์ไซเบอร์ทหาร ดูแลในด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งโดยรวมแล้วดำเนินการได้ดี เครื่องมือและอุปกรณ์อยู่ในระดับดี แต่ยังต้องพัฒนาให้ก้าวหน้าและรองรับอนาคตให้ได้สิ่งที่ขาดแคลนคือกำลังพลที่มีความรู้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศและโปรแกรม ยังมีไม่เพียงพอ

1.4 ปัญหาอุปสรรคด้านนโยบาย เนื่องจากเป็นนโยบายใหม่ ทำให้ภายในหน่วยงานแต่ละหน่วยบางหน่วย ยังมีการแบ่งมอบงานในด้านดิจิทัลไม่ชัดเจน ทำให้กำลังพลไม่ทราบหน้าที่การปฏิบัติเฉพาะหน้าที่ของตนที่ต้องปฏิบัติ กำลังพลส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้และทักษะที่พร้อมและเพียงพอ และในด้านงบประมาณ ควรเพิ่มเติม ในด้านการจัดหาและปรนนิบัติบำรุงดูแลอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับระบบดิจิทัล รวมทั้งงบประมาณในการส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาอบรมนอกหน่วย

2. สำหรับ สรุปผลจากการจัดประชุมแบบกลุ่ม (Focus Groups) ผู้ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 มีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

2.1. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาทักษะด้าน Digital Headquarter จะทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ทันเวลา ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็สามารถทำงานได้ สามารถประชุมทางไกลผ่านระบบ ACU Conference ได้ ลดระยะเวลา ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ในการลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาสามารถลงทะเบียนผ่าน QR Code ลดขั้นตอนการทำงาน ลดการใช้กระดาษโดยเปลี่ยนเอกสารประกอบการประชุมเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และผลักดันระบบสารบัญอิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

## 2.2. ด้านการพัฒนา ระบบ Digital Headquarter

ระบบการประชุมผ่านระบบ ACU Conference ของ บก.ทท. มีการจำกัดผู้เข้าร่วมและใช้ระบบ Intranet จึงเป็นข้อจำกัดและต้องมีการพัฒนาให้สามารถรองรับการใช้งานได้อย่างทั่วถึงทั้งกองบัญชาการกองทัพไทย เช่น ระบบ G-Chat ของรัฐบาลที่ประเทศไทยได้พัฒนาขึ้นมาใช้งานเองภายในหน่วยงานของภาครัฐ เพื่อป้องกันการจารกรรมข้อมูล การรั่วไหลของข้อมูลราชการ ทำให้เกิดความมั่นคงภายในประเทศและปลอดภัยในการสื่อสาร

## 2.3. ปัญหาที่พบในระดับการปฏิบัติงานบนพื้นฐานวิถี IT

ระบบขาดความเสถียรในการใช้งาน การพัฒนาระบบงานและการขับเคลื่อนที่ยังไม่ทั่วถึงจึงทำให้การทำงานผ่านระบบยังต้องทำควบคู่กับเอกสารอยู่ ในด้าน Digital skill ของกำลังพลให้มีความรู้ความชำนาญมากขึ้น แต่ปัจจัยภายนอกบางอย่างที่เป็นอุปสรรค ก็อาจส่งผลต่อการพัฒนาระบบ Digital Headquarter วิกฤต Covid-19 นี้ กระทบต่อทุกประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วย โดยที่ กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศ จึงคืบหน้างบประมาณที่จะพัฒนาระบบ Digital Headquarter เพื่อไปช่วยเหลือวิกฤติของประเทศในครั้งนี้ ทำให้การพัฒนา Digital Headquarter จำเป็นต้องชะลอโครงการออกไปก่อน

## บทที่ 4

# แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานด้านกำลังพลตามแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม และความสอดคล้องตามนโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย และศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย

## การวิเคราะห์การเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล

### การเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐในยุค 4.0

1. เชื่อมโยง PMQA กับ ระบบราชการ 4.0
  2. กรอบการประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร
  3. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ
  4. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และความร่วมมือระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี
  5. แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้และความมีจริยธรรม
- ข้าราชการ 4.0 : มีการคิดวิเคราะห์ มีจิตเจตจำนงในการทำงาน มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีทักษะในการทำงาน

### วิเคราะห์แนวโน้มด้านกำลังคนในโลกปัจจุบัน

กระบวนการ Workforce planning เริ่มต้นด้วยการกำหนดทิศทางกลยุทธ์จากการสำรวจการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในของหน่วยภาครัฐ โดยองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น UKCES, SHRM, UK Civil Service, KPMG, McKinsey และ Deloitte ได้ทำการศึกษาปัจจัยความท้าทายทั้งหลายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Key Challenges)

**ชีวิตการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Work Life) 30 ปี** ต่อจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะเข้ามาปฏิรูปสังคม ยุคของชนชั้นกลางที่ดำรงชีวิตด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างสะดวกสบายมีโอกาสมหาศาลที่เปิดกว้างและหลากหลาย แต่เป็นสังคมที่หุ่นยนต์หรือเครื่องจักรสามารถทำงานทดแทนอาชีพที่มีกระบวนการชัดเจน เป็นมาตรฐาน ไม่ซับซ้อน

ส่วนมนุษย์จะมุ่งพัฒนาความสามารถในสายงานที่เน้นการวิเคราะห์ การมีปฏิสัมพันธ์ในสังคม และการทำงานรูปแบบทีมสหวิชาชีพเกิดขึ้นจากการมีระบบการเชื่อมต่อที่รวดเร็วขึ้น และใช้ระบบการทำงานแบบเสมือนจริงในการทำงานของภาครัฐและการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนแรงงานมนุษย์

**วิเคราะห์ขีดความสามารถของข้าราชการ** เมื่อพิจารณาคคุณสมบัติของบุคลากรภาครัฐ เพื่อรับรองกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควบคู่กับบริบทของประเทศไทย โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดคุณสมบัติหรือขีดความสามารถของข้าราชการ โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามกลุ่มงานในภาคราชการซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับแนวโน้มของโลก ขีดความสามารถ (Competency) ที่ประเทศไทยยังไม่ตอบสนองต่อแนวโน้มของโลกซึ่งถ้าพิจารณาจากโมเดลได้สะท้อนให้เห็นว่า ประเทศไทยยังขาดการกำหนดขีดความสามารถ (Competency) ของข้าราชการในด้านเทคโนโลยี หรือแนวโน้มด้าน Digital Work Life

**การวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)** การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ 5 ประเด็นหลักนั้นคือ

การวิเคราะห์สภาพกำลังคนภาครัฐในปัจจุบัน

การกำหนดคุณลักษณะของกำลังคนที่ภาครัฐต้องการในอนาคต การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง ปัจจุบันกับอนาคต

การกำหนดแนวทางการจัดการและการนำไปปฏิบัติที่สร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงานกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กร

การใช้ประโยชน์จากความสามารถของทุนมนุษย์

การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน ได้แก่

กระบวนการที่ 1 การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ของหน่วยงาน

กระบวนการที่ 2 การวิเคราะห์กำลังคน

วิเคราะห์อุปสงค์

วิเคราะห์อุปทาน

วิเคราะห์ความแตกต่าง

กระบวนการที่ 3 การปฏิบัติตามแผนกำลังคน

กระบวนการที่ 4 การติดตาม ประเมิน และการทบทวนแผนกำลังคน

**ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม**

**ระดับ Basic** หน้าที่ของบุคลากรภาครัฐ คือ การพัฒนาตนเองตามหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 อีกทั้งปรับรูปแบบการพัฒนาให้เป็นแบบผสมผสานในการฝึกอบรมให้ลดการบรรยายและเพิ่มการลงมือปฏิบัติจริง

**ระดับ Advance** มุ่งเน้นการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการจัดการความรู้ การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทุกระดับชั้น

**ระดับ Significance** การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน มีเวลาที่สามารถเรียนรู้ได้แตกต่างกันสะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้และพัฒนาไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบที่เหมือนกัน



**การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development)** การเรียนรู้แบบ 70:20:10 (Model in learning & Development) เปรียบเสมือนแนวทางในการสร้างนวัตกรรม เพราะเป็นโมเดลที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนางานใหม่ๆ

**70 % Experience** คือ การที่บุคลากรได้ทำงานที่เป็นแกนหลักของตนเอง และเรียนรู้จากการทำงาน หรือจากแหล่งการเรียนรู้อื่นๆ

**Committees** : คณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคลากร จากหลายฝ่ายในองค์กรจะช่วยเพิ่มการเรียนรู้จากมุมมองที่แตกต่างกัน

**Conference, Forums** : การเข้าร่วมการประชุมที่เน้นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งและธุรกิจขององค์กร

**Job Aids** : การใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**Job Expanding** : การขยายขอบเขตของภาระงานและความรับผิดชอบที่จะทำให้ตำแหน่งมีความท้าทายมากขึ้น

**Job Shadowing** : การเรียนรู้วิธีการทำงานของบุคคลต้นแบบ

**Learning Alerts** : การเรียนรู้ได้จากบทความในหนังสือพิมพ์ประกาศจากหน่วยงานภาครัฐหรือแหล่งความรู้ในชีวิตประจำวัน

**Peer-Assisted Learning**: การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน

**Stretch Assignments**: การได้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง หรือหน้าที่ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน

**Special Projects** : การทดลองการปฏิบัติงานในโครงการพิเศษที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่ตามความสนใจหรือความถนัดของบุคคล

**Secondment** : การให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน

**Self Learning** : การเรียนรู้ด้วยตนเอง จาก E-Learning, Youtube, Facebook, twitter หรือ Website เหล่านี้ถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ทุกๆ วัน โดยบุคคลสามารถเลือกได้ตามรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง

**20% Relationships** คือ การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเป็นพี่เลี้ยงโค้ช หรือเรียนรู้จากปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นการต่อยอดจากงานที่ปฏิบัติเป็นหลักอยู่

**Coaching** : กระบวนการพัฒนาตนเองรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้รับการโค้ช (Coachee) บรรลุเป้าหมายในชีวิต

**Mentoring** : การสอนงานจากความรู้และประสบการณ์ของ Mentor

**Networking** : ผู้เชี่ยวชาญระดับมืออาชีพมักมีเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการเพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพและแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ

**Performance Appraisal** : การประเมินผลงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินและพัฒนา การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคล ผลของการประเมินสามารถใช้เพื่อระบุพื้นที่ของการพัฒนาต่อไป

### 10% Education & Training

**Courses Offered by Colleges/University :** บุคคลสามารถเข้าเรียนในชั้นเรียนหลักสูตรระยะสั้นของ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่างๆ โดยองค์กรจะต้องจัดสรรเงินและเวลาเพื่อการพัฒนารูปแบบนี้

**Professional Associations :** สมาคมวิชาชีพจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ในสาขาที่ตรงกับ ความเชี่ยวชาญของบุคคล

**Reading Group :** กลุ่มการเรียนรู้หรือกลุ่มการอ่านโดยจะมีกลุ่มเจ้าหน้าที่เพื่อหารือเกี่ยวกับหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงาน/องค์กร การประชุมมักจะเกิดขึ้นนอกเวลาทำงาน เช่นเวลากลางวัน หรือหลังเลิกงาน

## สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ หรือ Thailand Digital Government Academy (TDGA)

จากยุทธศาสตร์ที่ 5 ของการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่มุ่งเน้นการพัฒนา กำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้ง กลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตการผลผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปพัฒนาประเทศ ที่สามารถนำไปสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ได้ตามเจตนารมณ์ ของรัฐบาล โดยมุ่งเน้น การก้าวสู่ การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) นั้น “สถาบันพัฒนา บุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ หรือ Thailand Digital Government Academy” นี้ จึงมีวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่ Digital Government กล่าวคือ สามารถ ทำงานภายใต้โครงการบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐโดยมุ่งเน้นการให้บริการ ประชาชนเป็นสำคัญและโปร่งใส มีความรู้ความสามารถหลายศาสตร์ สามารถเข้าใจและสื่อสารในการ พัฒนาระบบที่หลากหลายโดยมีความรู้เชิงลึกที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างน้อย หนึ่งศาสตร์ และทำงาน ได้ตามภารกิจในการรับผิดชอบขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล

### วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการพัฒนาผู้นำบุคลากรดิจิทัลภาครัฐของประเทศไทย (Digital Government Leadership Capability)

### พันธกิจ

1. พัฒนาบุคลากรภาครัฐทั้งในระดับบริหารและเจ้าหน้าที่ให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล
2. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการให้บริการประชาชนในรูปแบบใหม่
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในการพัฒนา องค์ความรู้และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการประชาชน

## เป้าหมาย

1. เป็นศูนย์กลางการพัฒนาผู้นำบุคลากรดิจิทัลภาครัฐของประเทศไทย (Digital Government Leadership Capability)
2. เป็นผู้นำ ทางด้านการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัลในประเทศกลุ่มเป้าหมาย (CLMV)

การดำเนินงานของสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ หรือ Thailand Digital Government Academy (TDGA) มีวัตถุประสงค์เพื่อการยกระดับขีดความรู้ ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐทุกระดับอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานสากล โดยมีหน่วยงานองค์กรที่ขับเคลื่อนสถาบันหลักๆ ได้แก่ คณะรัฐมนตรี กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) สำนักงานประมาณ และ สำนักงาน ก.พ.

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐบาลดิจิทัลและการก้าวสู่การเป็น Digital Thailand จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ต่างๆ ที่ได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งในและต่างประเทศเพื่อนำองค์ความรู้ในด้านต่างๆ มาถ่ายทอดเพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐโดยมีการแบ่งระดับของทักษะของบุคลากรภาครัฐออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่

1. Digital Leadership
2. Digital Technology
3. Digital Transformation Management
4. Digital Skills
5. Digital Service Assurance
6. Governance & Compliance

ซึ่งทักษะดังกล่าวทั้งหมดจะนำมาสู่การออกแบบหลักสูตรสำหรับการจัดอบรมให้กับบุคลากรภาครัฐในทุกๆ ระดับรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ทางสถาบันฯ ได้ดำเนินการ อาทิ การสร้างบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ มีความเป็นผู้นำและสามารถปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วก้าวสู่การเป็น Digital Thailand (Thailand 4.0) ต่อไป

## โครงสร้างการแบ่งกลุ่มบุคลากรภาครัฐจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับ Executive Management (C-Level) หมายถึง ผู้บริหารระดับบริหารต้น และระดับบริหารสูง หรือ ระดับอำนวยการต้น และระดับอำนวยการสูง ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางแผน และติดตามตรวจสอบการดำเนินการต่างๆ โดยหลักสูตรในระดับจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ

ระดับ Basic หมายถึง ความรู้พื้นฐานที่ควรทราบในการบริหารจัดการ โดยจะมีเนื้อหาแบ่งออกเป็นทักษะความรู้ด้านบริหาร และทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ Advanced หมายถึง ความรู้ขั้นสูงในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดการบูรณาการข้อมูล และสามารถคิดวิเคราะห์ในการออกแบบนวัตกรรมการให้บริการในรูปแบบใหม่โดยจะมีเนื้อหาแบ่งออกเป็นทักษะความรู้ด้านบริหาร และทักษะความรู้ด้านบริหาร และทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

2. ระดับ Management หมายถึง ผู้บริหารระดับกลาง ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ โครงการพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีสามารถมา ขับเคลื่อนองค์กรอย่างเหมาะสม โดยหลักสูตรจะมีการแบ่งออกเป็น 2 ระดับ

ระดับ Basic หมายถึง เป็นความรู้พื้นฐานในระดับตำแหน่ง เพื่อนำมาใช้ในการ บริหารจัดการโครงการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีการแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนดังนี้ ทักษะ ความรู้ด้านบริหาร และทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ Advanced คือ เป็นความขั้นสูง ที่เน้นการคิดวิเคราะห์และนำมาประยุกต์ใช้ กับการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีการแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนคือ ทักษะความรู้ด้านบริหารงาน และทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารจัดการ

3. ระดับ Operation หมายถึง ระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ในการจัดเตรียมข้อมูล ที่ถูกต้องแม่นยำ ให้กับฝ่ายบริหารในการพิจารณาตัดสินใจ โดยหลักสูตรจะมีการแบ่งออกเป็น 2 ระดับ

#### **กลุ่มทักษะของบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐในแต่ละระดับ**

การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐถือเป็นเรื่องสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สามารถนำมา ประยุกต์ในการบริหารจัดการภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการ ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และพัฒนาสู่รูปแบบการให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จและทั่วถึง ประชาชนสามารถเข้าถึงการใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว จึงมีการแบ่งระดับการพัฒนาทักษะความรู้ไว้

### **แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกลาโหม**

เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในส่วนของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ภายใต้แนวคิด การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล จึงได้กำหนด “แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ของบุคลากรกระทรวงกลาโหม” ขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบการพัฒนาบุคลากรของกลาโหม ในระยะ 8 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2563 – 2570 ดังนี้

#### **1. วัตถุประสงค์**

1.1 กลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนหน่วยงานเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้เพื่อ การพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

1.2 บุคลากรกระทรวงกลาโหมสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของ การปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### **2. เป้าหมายและตัวชี้วัด**

ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2570 มีบุคลากรด้านดิจิทัลที่มีทักษะที่เหมาะสมในการดำเนิน บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนสนับสนุนรัฐบาลดิจิทัล ดังนี้

2.1 ผู้บริหารระดับสูง (Executive) ได้แก่ ปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหาร สูงสุด ผู้บัญชาการเหล่าทัพ รองปลัดกระทรวงกลาโหม รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด รองผู้บัญชาการเหล่าทัพ

เสนาธิการทหาร เสนาธิการเหล่าทัพ รองเสนาธิการทหาร ผู้ช่วยผู้บัญชาการเหล่าทัพและ ประธานคณะกรรมการที่ปรึกษาเหล่าทัพ และ จเรทั่วไป

เป้าหมาย เป็นผู้นำด้านดิจิทัลที่สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางของหน่วยงาน รวมถึงกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรกล้าไหม้ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้มีความทันสมัยโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน่วยงาน

ตัวชี้วัด สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางที่เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารกระบวนการดำเนินงานของหน่วยได้

2.2 ผู้อำนวยการกอง (Management) ได้แก่ ผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงสำนักงานปลัดกระทรวง, กองบัญชาการกองทัพไทย, กองทัพบก, กองทัพเรือ, กองทัพอากาศ ถึง ผู้อำนวยการกองงาน

เป้าหมาย เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล ที่สามารถสื่อสารนโยบายมาสู่ระดับปฏิบัติ พร้อมทั้งสั่งการ กำหนดแนวทาง วางแผน กำกับ ติดตามดูแล ให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบ การดำเนินงาน ให้มีความทันสมัยและอยู่ในรูปแบบดิจิทัล มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนและผลักดันให้มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัด สามารถกำหนดแนวทาง วางแผน กำกับติดตามการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการทำงานของหน่วยโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

2.3 ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ครูและอาจารย์

เป้าหมาย เป็นผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบาย ที่สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงานมาตรฐาน แนวทาง รวมทั้งสามารถระบุความต้องการ สร้างสรรค์ ออกแบบ รวมถึงสร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องแหล่งต่างๆ เพื่อการเชื่อมโยงหน่วยงานด้วยกันเองอย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัด สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย และคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้

2.4 ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) ได้แก่ รอง ผอ.กอง ถึง หน.แผนก

เป้าหมาย เป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านดิจิทัล ที่สามารถให้บริการ ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก หรือให้คำแนะนำในรูปแบบดิจิทัล รวมทั้งสามารถให้ข้อมูลความต้องการบริการ สร้างสรรค์นวัตกรรม ออกแบบและปรับปรุงการบริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง รวมถึงสนับสนุนการสร้างเชื่อมโยงการบริการข้ามหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานกับประชาชนในรูปแบบดิจิทัล

ตัวชี้วัด สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการกับผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วย

เป้าหมาย เป็นผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของหน่วยงาน ที่สามารถบริหารโครงการ หรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาสร้างสรรค์และออกแบบระบบอัจฉริยะให้แก่หน่วยงาน

(Automated Public Service) ตลอดจนสามารถดูแลและบำรุงรักษาระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งจะสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการ ของ ไปสู่ระบบดิจิทัลที่สามารถช่วยสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการในรูปแบบและช่องทางที่ หลากหลาย รวมทั้งสร้างให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานกับ ประชาชนอย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัด สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างรูปแบบเครื่องมือในการปรับเปลี่ยน การดำเนินการของหน่วยให้มีความรวดเร็วและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

## 2.6 ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ด้านอื่นๆ

เป้าหมาย เป็นผู้ปฏิบัติงานภาครัฐที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และปลอดภัย รวมทั้ง สามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ตัวชี้วัด สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างถูกต้องและปลอดภัย

## 3. หลักการ

3.1 การพัฒนาที่เชื่อมโยงทิศทางและแนวทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาล ดิจิทัลมาสู่การพัฒนาในระดับบุคคล โดยการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรของกลาโหม แต่ละกลุ่มให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมในการดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง ในบริบท ของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับทิศทางและการปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการให้บริการภาครัฐ รวมถึงการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานด้าน ดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและ แผนพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

3.2 การพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา ขีดความสามารถกำลังคนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการสร้างและพัฒนา ผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ (Digital Government Leader) การเพิ่มขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการยกระดับ ขีดความสามารถของบุคลากรกลาโหมให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีและสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานและการให้บริการของรัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการ ยกระดับงานของภาครัฐเป็นงาน ที่มีคุณค่าสูงขึ้น (High Value Job)

3.3 การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนากรอบความคิดที่สนับสนุนการสร้างระบบ และ การทำงานแบบดิจิทัล (Digital Mindset) โดยการปลูกฝังบรรทัดฐานหรือแนวปฏิบัติในการทำงาน ร่วมกันให้แก่บุคลากรของกลาโหมทุกระดับ อาทิ การพร้อมรับปรับเปลี่ยน (Adaptability) การเปิดรับ ความคิดทำทาสสิ่งใหม่ แสวงหาโอกาสอย่างเหมาะสม (Explorers Mind) การทำงานแบบสอดประสานและ สร้างความร่วมมือแลกเปลี่ยนแบ่งปัน (Collaborative) แบ่งอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบร่วมกัน (Empowerment and Shared Responsibility) และการให้อิสระทางความคิดในแบบ Growth Mindset

3.4 การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานใน ปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต โดยการพัฒนาทักษะและความสามารถ

(Skills and Abilities) เพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทและลักษณะงานที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยน เป็นรัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจ (Understanding) และประสบการณ์ (Experience) เพื่อการปฏิบัติงานตามบทบาทและลักษณะงานที่คาดว่าจะได้รับมอบหมาย ในอนาคต ในสัดส่วน 70 : 30

3.5 การพัฒนาที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบมีเป้าหมาย การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (อาทิ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จาก การอบรม การเรียนรู้จากการสอนงาน การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ และการเรียนรู้จากผู้อื่น) การเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง และการเรียนรู้ที่มีการกำกับติดตามเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน ต่อเนื่องและเป็นระบบ และการพัฒนาเพื่อสร้างเครื่องมือและกลไกสนับสนุนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง อาทิ การประเมินและรับรองทักษะด้านดิจิทัล การกำหนดกรอบการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Development Roadmap) การสร้างบรรยากาศและชุมชนการเรียนรู้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในกระบวนการพัฒนา และการให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเข้ามาร่วมในกระบวนการเรียนรู้

3.6 การพัฒนาที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องประสาน (Inter System Alignment) ระหว่างการพัฒนาบุคลากร การบริหารองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### **4. บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของบุคลากรกระทรวงกลาโหม**

กระทรวงกลาโหมได้ยึดถือตามแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของ สำนักงาน กพ. แนวทางในการพัฒนาโดยได้แบ่งข้าราชการและบุคลากรภาครัฐออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Executive) ผู้อำนวยการกอง (Management) ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) และผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) บุคลากรเหล่านี้มี “บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง” ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภาครัฐ

#### **5. กระทรวงกลาโหมได้ยึดถือตามแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน กพ.**

แนวทางในการพัฒนา โดยได้แบ่งข้าราชการและบุคลากรภาครัฐออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Executive) ผู้อำนวยการกอง (Management) ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) และผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)

##### **ทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม**

กระทรวงกลาโหมกำหนดทักษะด้านดิจิทัลในการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐดิจิทัล โดยแบ่งเป็น 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ ดังนี้

##### **มิติที่ 1 รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น**

ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่

กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set)

### **มิติที่ 2 เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน**

ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่

กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set)

### **มิติที่ 3 ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา**

ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่

กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set)

กลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการ และการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set)

### **มิติที่ 4 ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์กร**

ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่

กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการ และการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set)

กลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set)

### **มิติที่ 5 ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์**

ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่

กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set)

**กลุ่มทักษะพื้นฐานที่บุคลากรของกระทรวงกลาโหมทุกคนควรได้รับการพัฒนา** ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐาน การจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set) ให้เป็น

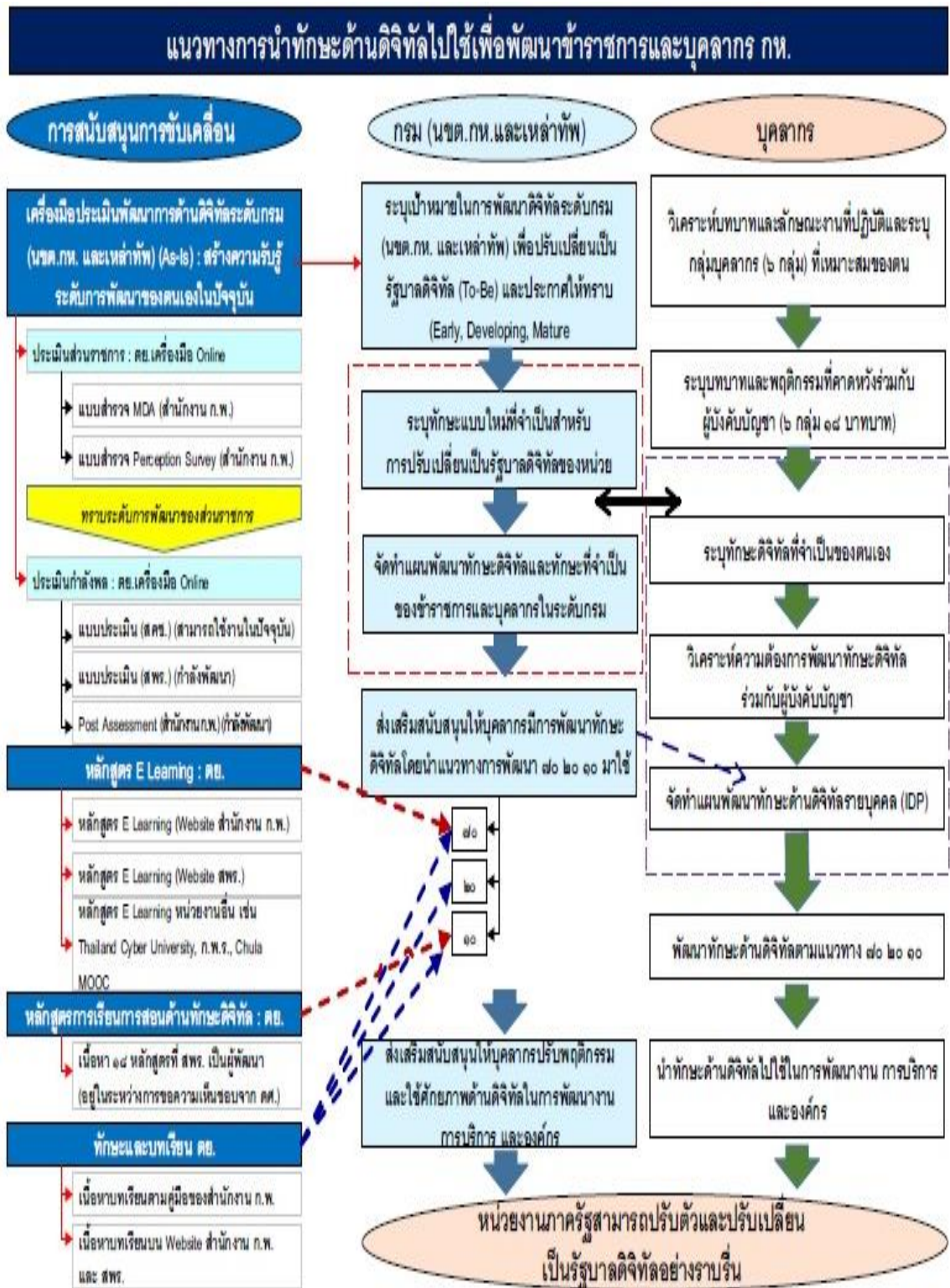
ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกระทรวงกลาโหมจะประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะใด และบุคลากรของกระทรวงกลาโหมกลุ่มใด ควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลใดบ้าง ให้เป็นไปตามทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

## **สรุปแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของกระทรวงกลาโหม**

กระทรวงกลาโหมมีแนวทางใกล้เคียงการกับการดำเนินการพัฒนาทักษะดิจิทัลของรัฐบาล ซึ่งเป็นการดำเนินการตามนโยบายโดยใช้แนวทางที่รัฐบาลกำหนด แต่ยังมีได้กำหนดในรายละเอียดการพัฒนาซึ่ง กระทรวงกลาโหม กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, กองบัญชาการกองทัพไทย, กองทัพบก, กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ จัดทำแผนงาน/โครงการ กำหนดตัวชี้วัดของหน่วยเพื่อพัฒนาบุคลากรของตน ตามแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหมที่กำหนด



แผนภาพที่ 4-1 แนวทางการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้เพื่อพัฒนาข้าราชการและบุคลากร กท.



ที่มา : กระทรวงกลาโหม, 2563

## นโยบายด้านกำลังพลในการพัฒนาและขับเคลื่อน บก.ทท. และ ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL Headquarter

1. ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมการทำงานในยุค Digital รวมถึงการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ การสร้างบรรยากาศสภาวะแวดล้อมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. ให้ทุกหน่วยสร้างนวัตกรรม หรือนำนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายการเป็นหน่วยงาน Digital ภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งนโยบายของค่านวัตกรรมมิได้หมายถึงเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี แต่ความหมายรวมถึงนวัตกรรมเชิงนโยบาย และนวัตกรรมกระบวนการหรือระบบงาน
3. ให้ กพ.ทหาร ร่วมกับ ยก.ทหาร กำหนดรายละเอียดของ Digital Skill ทั้งในรูปแบบบุคคลและรูปแบบหน่วย ทำการประเมินเพื่อให้ทราบสถานะ Digital Skill ทั้งในระดับบุคคล และระดับส่วนราชการ เพื่อวางแผนและดำเนินการพัฒนา Digital Skill ให้ได้เกณฑ์มาตรฐานภายในปี 2565
4. การจัดทำกำลังพลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในหน่วย ให้พิจารณาคุณสมบัติจากสมรรถนะ Digital Skill เป็นคุณสมบัติหลัก เพื่อให้เป็นต้นทุนต่อยอดการพัฒนาระยะยาว
5. การจัดหลักสูตรการศึกษาทุกหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ ให้จัดวิชาเรียนเพื่อพัฒนา Digital Skill และมีการประเมินผลการเรียนอย่างจริงจัง

### ด้านเทคโนโลยีและระบบงานสารสนเทศ

1. ให้ตรวจสอบระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเป็น Digital HQ ตามห้วงเวลาที่กำหนดหรือไม่ และให้วางโครงสร้างพื้นฐานรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างสมดุลเพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนเร็วมาก
2. การพิจารณาเทคโนโลยีจะต้องให้ตอบสนองต่อการทำงานได้จริงไม่ยุ่งยากซับซ้อนในการใช้งานและต้องพัฒนาต่อยอดได้ ทั้งนี้ให้ใช้ความพยายามและขีดความสามารถของหน่วยในการพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนตามวิสัยทัศน์
3. การพัฒนาระบบงานให้เป็นระบบงาน Digital ในความเร่งด่วนแรกให้พัฒนา Digital Service Platform โดยให้มีขีดความสามารถใช้แทน App Line และ Google เพื่อใช้ในการส่งผ่านข้อมูล (Sharing) และค้นหาข้อมูล (Searching) รวมถึงงานหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E - document) และระบบประเมินความพร้อมของกองทัพ
4. ให้ทุกส่วนราชการให้ความสำคัญกับการพัฒนาฐานข้อมูล เพราะระยะเริ่มต้นจะมีความยุ่งยากจึงต้องมุ่งมั่นการจัดกำลังพลผู้รับผิดชอบต้องเป็นผู้มีความรู้ทั้งระบบงาน ระบบการจัดการและเทคโนโลยีคณะทำงานพัฒนาฐานข้อมูล (Database Development Team) ต้องวางแผนและดำเนินการให้ได้ตามแผนในทุกๆ ปีงบประมาณ
5. ให้พิจารณานำเทคโนโลยี 4.0 มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น AI IOT Block Chain หรืออื่นๆ โดยจัดทำในลักษณะโครงการนำร่อง เมื่อได้ผลดีแล้วให้ขยายผลสู่การปฏิบัติงานจริงมุ่งเน้นการพัฒนาระบบอำนาจการร่วมของ ทท.

6. ให้ทุกส่วนราชการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการจัดและอัตราของหน่วยที่รับผิดชอบ งานกรรมวิธีข้อมูล งานสารสนเทศ และงานพัฒนา Software ให้มีขีดความสามารถรองรับ และรับผิดชอบ การพัฒนาหน่วยตามกรอบแนวคิด และเป็นศูนย์การขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ

## การจัดหลักสูตรการพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย

หลักสูตรการพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัลของ กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นหลักสูตรการ ฝึกอบรมกำลังพลเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนำไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีกองฝึกอบรม กรมการสื่อสารทหาร เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2563 มีแผนเปิดหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 12 หลักสูตร ดังนี้

1. หลักสูตรฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่าย (e – Learning)  
จำนวน 5 หลักสูตร 33 วิชา
2. หลักสูตรเทคนิคการสร้างเอกสารทางราชการขั้นสูง  
จำนวน 22 วิชา
3. หลักสูตรการสร้างและออกแบบเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป  
จำนวน 7 หลักสูตร 32 วิชา
4. หลักสูตรการสร้างระบบ e – office สำหรับองค์กร  
จำนวน 7 หลักสูตร 17 วิชา
5. เทคนิคการสร้างงานกราฟิกด้วยโปรแกรมสำหรับวาดภาพ  
จำนวน 14 วิชา
6. การใช้งานโปรแกรมประยุกต์สำหรับบริหารโครงการและติดตามงาน  
จำนวน 2 หลักสูตร 9 วิชา
7. การติดตั้งเครือข่ายคอมพิวเตอร์ด้วยตนเอง  
จำนวน 7 หลักสูตร 20 วิชา
8. การสร้างสรรค์และตกแต่งภาพอย่างมืออาชีพ  
จำนวน 13 วิชา
9. นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์  
จำนวน 4 หลักสูตร 9 วิชา
10. นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์  
จำนวน 4 หลักสูตร 14 วิชา
11. การพัฒนา Web Application  
จำนวน 5 หลักสูตร 23 วิชา
12. แอปพลิเคชันเฉพาะทางที่พัฒนาโดยศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทหาร  
จำนวน 5 หลักสูตร

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการสร้างเสริมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล

จากสภาพการณ์ในปัจจุบันการพัฒนางานองค์กร เพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลศึกษาจากเอกสาร สัมภาษณ์ และจัดประชุมแบบกลุ่ม ในด้านนโยบาย บุคลากรและเทคโนโลยี เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย แล้วนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้หลักการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis

### ตารางที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการสร้างเสริมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย

| สภาพแวดล้อมในการสร้างเสริมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล<br>กองบัญชาการกองทัพไทย   |   |
|--|---|
| <p><b>S จุดแข็ง (Strengths)</b><br/>ด้านนโยบาย</p> <p>S1 นโยบายภาครัฐในทุกระดับมีความสอดคล้องกัน</p> <p>S2 ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ให้ความสำคัญ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมการทำงานในยุค Digital</p> <p>ด้านเทคโนโลยี</p> <p>S3 มีหน่วยงานหลักที่มีความเชี่ยวชาญรับผิดชอบเฉพาะการพัฒนาระบบโดยตรง</p>   | <p><b>W จุดอ่อน (Weakness)</b><br/>ด้านกำลังพล</p> <p>W1 ขาดแคลนกำลังพล ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</p> <p>W2 กำลังพลบางส่วนในระดับผู้ปฏิบัติ ยังไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาเท่าที่ควร</p> <p>W3 กำลังพลบางส่วนเห็นความจำเป็นและความสำคัญ แต่ละเลยการเรียนรู้และปฏิบัติ</p>                    |
| <p><b>O โอกาส (Opportunities)</b><br/>ด้านนโยบาย</p> <p>O1 หน่วยเหนือมีแผนการปฏิบัติที่ชัดเจน</p> <p>O2 ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการพัฒนาเป็นอย่างดี</p> <p>O3 มีหลักสูตรให้กำลังพลได้การศึกษาอบรมที่หลากหลาย</p> <p>ด้านเทคโนโลยี</p> <p>O4 ความเจริญอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี และสภาพสังคมและในปัจจุบัน มีส่วนผลักดันให้มีความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยี</p> <p>O5 กำลังพลส่วนใหญ่มีอุปกรณ์ เครื่องมือส่วนตัว เพื่อใช้ปฏิบัติงานในด้านดิจิทัลได้</p> | <p><b>T อุปสรรค (Threats)</b><br/>ด้านกำลังพล</p> <p>T1 จิตสำนึกในการทำงานของกำลังพลยังคุ้นชินกับรูปแบบเดิมๆ</p> <p>T2 กำลังพลขาดทักษะที่ส่งเสริมการพัฒนา ถึงแม้จะผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว</p> <p>ด้านเทคโนโลยี</p> <p>T3 อุปกรณ์ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีพอสมควรแต่ยังไม่เพียงพอ</p> |

ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, 2563

## แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย

### 1. ด้านนโยบายและปัจจัยสนับสนุน

- 1.1 จัดทำแผนงานที่ชัดเจน แต่ยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 1.2 ปรับปรุงรูปแบบการทำงานแบบเดิม โดยให้มีการปฏิบัติในรูปแบบดิจิทัลควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานปกติ เพื่อมุ่งเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น Big data ขององค์กร
- 1.3 กำหนดการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้มีความใกล้เคียงกันให้มีความชัดเจน
- 1.4 โครงสร้างองค์กร ควรมีหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญและรับผิดชอบโดยตรง ในทุกระดับหน่วยขึ้นตรง โดยเชื่อมโยงกับหน่วยรับผิดชอบหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย
- 1.5 จัดทำระบบประเมินและตัวชี้วัดของหน่วยจนถึงในระดับกอง และมีแผนงานในการพัฒนาสมรรถนะกำลังพล เพื่อเตรียมการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล

### 2. ด้านกำลังพล

- 2.1 เปิดอัตราและจัดหากำลังพลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านดิจิทัลบรรจุทุกหน่วย
- 2.2 จัดการฝึกอบรมในหลักสูตรด้านดิจิทัลให้กำลังพลในทุกระดับได้รับโอกาสในการเรียนรู้เพื่อเกิดทักษะด้านดิจิทัล
- 2.3 การจัดทำหลักสูตรต้องไม่ซ้ำซ้อน หรืออาจพิจารณาส่งกำลังพลไปฝึกอบรมจากหน่วยภายนอก
- 2.4 ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านรูปแบบอื่นๆ จากอุปกรณ์ส่วนตัวได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook, Twitter YouTube หรือการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองผ่านหลักสูตรออนไลน์ต่างๆ
- 2.5 สร้างจิตสำนึกในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และให้กำลังพลสร้างวัฒนธรรมองค์กรการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (Coaching)
- 2.6 ส่งเสริมและจูงใจให้กำลังพลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้

### 3. ด้านเทคโนโลยี

- 3.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งระบบเครือข่าย และระบบระบบปฏิบัติการ Operating เพื่อยกระดับการใช้เทคโนโลยีในระบบดิจิทัลที่ทันสมัย และเพื่อรองรับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
- 3.2 มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) อย่างพอเพียง เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงาน

3.3 พัฒนาระบบการรักษาความปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร  
อย่างเป็นระบบโดยให้กรมการสื่อสารทหารและศูนย์ไซเบอร์ทหาร ซึ่งเป็นหน่วยหลัก มีศักยภาพ  
ในการดูแลระบบ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและบริการกับหน่วยต่างๆ ในองค์กรได้อย่างครอบคลุม

3.4 เตรียมการด้านงบประมาณ สำหรับการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือในระบบ  
เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างพอเพียง

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาทบทวนกระบวนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลที่ปฏิบัติงานในสายงาน/สายวิทยาการตามโครงสร้างการจัดอัตราของ กองบัญชาการกองทัพไทย ที่มีอยู่ในปัจจุบันและความสอดคล้องตามนโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทย และกองทัพไทยสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ เพื่อรองรับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล บุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2563 - 2570 ภายใต้แนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 3 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาความเป็นมาและความสอดคล้องของนโยบายด้านดิจิทัลในการพัฒนา กำลังพลตามแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรภาครัฐ ของกระทรวงกลาโหม และความสอดคล้องตาม นโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาข้อมูลการเอกสาร การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การประชุมแบบกลุ่ม (Focus Groups) และนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีวิเคราะห์ข้อมูลแบบ SWOT ANALYSIS โดยมีผลการวิจัย ดังนี้

### สรุป

#### 1. ความสอดคล้องด้านนโยบายและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนา

1.1 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลกำลังพล เพื่อให้ทุกองค์กรของ ภาครัฐได้มีความพร้อมในการรับรองการสู่รัฐบาลดิจิทัลนั้น มีนโยบายที่สอดคล้องกันในทุกระดับ ทั้งใน ส่วนของรัฐบาล องค์กรทุกส่วนของภาครัฐบาล กระทรวงกลาโหม และกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งได้มีนโยบายและแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน สำหรับกองบัญชาการกองทัพไทย อยู่ระหว่างการจัดทำ แผนปฏิบัติการ โดยมีนโยบายปรับกระบวนการที่ศูนย์การทำงานและการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องให้รองรับ กับการเป็นกองทัพดิจิทัล

1.2 ด้านการขับเคลื่อนในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีความสอดคล้องกัน ทุกระดับตั้งแต่ระดับนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรง ถึงในระดับกระทรวงกลาโหม สำหรับในระดับกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้ให้ความสำคัญ และตั้งเป้าหมายในการ ขับเคลื่อนให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และอยู่ในขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของ กำลังพล เพื่อรองรับในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว

1.3 ด้านกำลังพล ประเด็นสำคัญคือกำลังพลส่วนใหญ่ยังมีทักษะด้านดิจิทัลน้อย เกือบทุกหน่วยยังขาดผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับระบบดิจิทัล กำลังพลบางส่วนยังขาดความใส่ใจที่จะให้ความสำคัญในการใช้ระบบด้วยตนเอง สำหรับในด้านการพัฒนาทักษะกำลังพล กรมกำลังพลทหาร ควรจัดให้มีการฝึกอบรมกำลังพลอย่างต่อเนื่องและให้ครอบคลุมในทุกกลุ่ม ดังนั้นหลักสูตรควรจะมีหลากหลาย แต่การจัดต้องพิจารณาไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน หรือจัดส่งกำลังพลเข้าร่วมอบรมกับหลักสูตรของเอกชนหรือพลเรือน เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์และให้ได้ความรู้เฉพาะด้านมากขึ้น

1.4 ด้านเทคโนโลยี กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน่วยสื่อสารทหารเป็นหน่วยงานหลัก ในการให้บริการด้านดิจิทัล และศูนย์ไซเบอร์ทหาร ดูแลในด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งโดยรวมแล้วดำเนินการได้ดี เครื่องมือและอุปกรณ์อยู่ในระดับดี แต่ยังต้องพัฒนาให้ก้าวหน้าและรองรับอนาคต ให้ได้สิ่งที่ขาดแคลนคือกำลังพลที่มีความรู้ในการพัฒนาโปรแกรมยังมีไม่เพียงพอ

## 2. สภาพปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล

### 2.1 ปัญหาด้านนโยบาย

เนื่องจากเป็นนโยบายใหม่ ทำให้ภายในหน่วยงานแต่ละหน่วยบางหน่วย ยังมีการแบ่งมอบงานในด้านดิจิทัลไม่ชัดเจน ทำให้กำลังพลไม่ทราบหน้าที่การปฏิบัติเฉพาะทางของคนที่ต้องปฏิบัติ กำลังพลส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้และทักษะที่พร้อมและเพียงพอ และในด้านงบประมาณควรเพิ่มเติม ในด้านการจัดหาและปรนนิบัติบำรุงดูแลอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบดิจิทัล รวมทั้งงบประมาณในการส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาอบรมนอกหน่วย

### 2.2 ปัญหาที่พบในระดับการปฏิบัติงานบนพื้นฐานวิถี IT

ระบบขาดความเสถียรในการใช้งาน การพัฒนาระบบงานและการขับเคลื่อนที่ยังไม่ทั่วถึงจึงทำให้การทำงานผ่านระบบยังต้องทำควบคู่กับเอกสารอยู่ ในด้าน Digital skill ของกำลังพลให้มีความรู้ความชำนาญมากขึ้น แต่ปัจจัยภายนอกบางอย่างที่เป็นอุปสรรค ก็อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาระบบ Digital Headquarter วิกฤต Covid-19 นี้ กระทบต่อทุกประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วย โดยที่ กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศ จึงส่งคืนงบประมาณที่จะพัฒนาระบบ Digital Headquarter เพื่อไปช่วยเหลือวิกฤติของประเทศในครั้งนี้ ทำให้การพัฒนา Digital Headquarter ต้องชะลอโครงการออกไปก่อน

### 2.3 ด้านการพัฒนาระบบ Digital Headquarter

ระบบการประชุมผ่านระบบ ACU Conference ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการจำกัดผู้เข้าร่วมและใช้ระบบ Intranet จึงเป็นข้อจำกัดและต้องมีการพัฒนาให้สามารถรองรับการใช้งานได้อย่างทั่วถึงทั้ง กองบัญชาการกองทัพไทย เช่น ระบบ G-Chat ของรัฐบาลที่ประเทศไทย ได้พัฒนาขึ้นมาใช้งานเองภายในหน่วยงานของภาครัฐ เพื่อป้องกันการจารกรรมข้อมูล การรั่วไหลของข้อมูลราชการ ทำให้เกิดความมั่นคงภายในประเทศและปลอดภัยในการสื่อสาร

### 2.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาทักษะด้าน Digital Headquarter

การทำงานเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ทันเวลา ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็สามารถทำงานได้ สามารถประชุมทางไกลผ่านระบบ ACU Conference ได้ ลดระยะเวลา ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ในการลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาสามารถลงทะเบียนผ่าน QR Code



ลดขั้นตอนการทำงาน ลดการใช้กระดาษโดยเปลี่ยนเอกสารประกอบการประชุมเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และ บก.ทท กำลังผลักดันระบบสารบัญอิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดขึ้นอีกด้วย

### 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการสร้างเสริมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล

S จุดแข็ง (Strengths)

S1 นโยบายภาครัฐในทุกระดับมีความสอดคล้องกัน

S2 ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ให้ความสำคัญ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมการทำงานในยุค Digital

S3 มีหน่วยงานหลักที่มีความเชี่ยวชาญรับผิดชอบเฉพาะการพัฒนาระบบโดยตรง

W จุดอ่อน (Weakness)

W1 ขาดแคลนกำลังพล ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

W2 กำลังพลบางส่วนในระดับปฏิบัติยังไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาเท่าที่ควร

W3 กำลังพลบางส่วนเห็นความจำเป็นและความสำคัญ แต่ละเลยการเรียนรู้และปฏิบัติ

O โอกาส (Opportunities)

O1 หน่วยเหนือมีแผนการปฏิบัติที่ชัดเจน

O2 ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการพัฒนาเป็นอย่างดี

O3 มีหลักสูตรให้กำลังพลได้การศึกษาอบรมที่หลากหลาย

O4 ความเจริญอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยีและสภาพสังคมและในปัจจุบันมีส่วนผลักดันให้มีความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยี

O5 กำลังพลส่วนใหญ่มีอุปกรณ์ เครื่องมือส่วนตัวเพื่อใช้ปฏิบัติงานในด้านดิจิทัลได้

T อุปสรรค (Threats)

T1 จิตสำนึกในการทำงานของกำลังพลยังคุ้นชินกับรูปแบบเดิมๆ

T2 กำลังพลขาดทักษะที่ส่งเสริมการพัฒนา ถึงแม้จะผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว

T3 อุปสรรคที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีพอสมควร แต่ยังไม่เพียงพอ

### 4. แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย

#### 4.1 ด้านนโยบายและปัจจัยสนับสนุน

4.1.1 จัดทำแผนงานที่ชัดเจน แต่ยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4.1.2 ปรับปรุงรูปแบบการทำงานแบบเดิม โดยให้มีการปฏิบัติในรูปแบบดิจิทัลควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานปกติ เพื่อมุ่งเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น Big Data ขององค์กร

4.1.3 กำหนดการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้มีความใกล้เคียงกันให้มีความชัดเจน

4.1.4 โครงสร้างองค์กร ควรมีหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญและรับผิดชอบโดยตรงในทุกระดับหน่วยขึ้นตรง โดยเชื่อมโยงกับหน่วยรับผิดชอบหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย

4.1.5 จัดทำระบบประเมินและตัวชี้วัดของหน่วยจนถึงในระดับกอง และมีแผนงานในการพัฒนาสมรรถนะกำลังพล เพื่อเตรียมการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล

## 4.2 ด้านกำลังพล

4.2.1 เปิดอัตราและจัดหากำลังพลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านดิจิทัลบรรจุทุกหน่วย

4.2.2 จัดการฝึกอบรมในหลักสูตรด้านดิจิทัลให้กำลังพลในทุกระดับได้รับโอกาสในการเรียนรู้เพื่อเกิดทักษะด้านดิจิทัล

4.2.3 การจัดทำหลักสูตรต้องไม่ซ้ำซ้อน หรืออาจพิจารณาส่งกำลังพลไปฝึกอบรมจากหน่วยภายนอก

4.2.4 ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านรูปแบบอื่นๆ จากอุปกรณ์ส่วนตัว ได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook, Twitter YouTube หรือการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองผ่านหลักสูตรออนไลน์ต่างๆ

4.2.5 สร้างจิตสำนึกในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และให้กำลังพลสร้างวัฒนธรรมองค์กรการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (Coaching)

4.2.6 ส่งเสริมและจูงใจให้กำลังพลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้

## 4.3 ด้านเทคโนโลยี

4.3.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งระบบเครือข่าย และระบบระบบปฏิบัติการ Operating เพื่อยกระดับการใช้เทคโนโลยีในระบบดิจิทัลที่ทันสมัย และเพื่อรองรับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

4.3.2 มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) อย่างพอเพียง เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงาน

4.3.3 พัฒนาระบบการรักษาความปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยให้กรมการสื่อสารทหารและศูนย์ไซเบอร์ทหาร ซึ่งเป็นหน่วยหลักมีศักยภาพในการดูแลระบบ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและบริการกับหน่วยต่างๆ ในองค์กรได้อย่างครอบคลุม

4.3.4 เตรียมการด้านงบประมาณ สำหรับการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างพอเพียง

## 5. รูปแบบกระบวนการวิธีในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย

5.1 การประเมินระดับความพร้อมของกองบัญชาการกองทัพไทย

5.2 แบ่งกลุ่มข้าราชการออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่

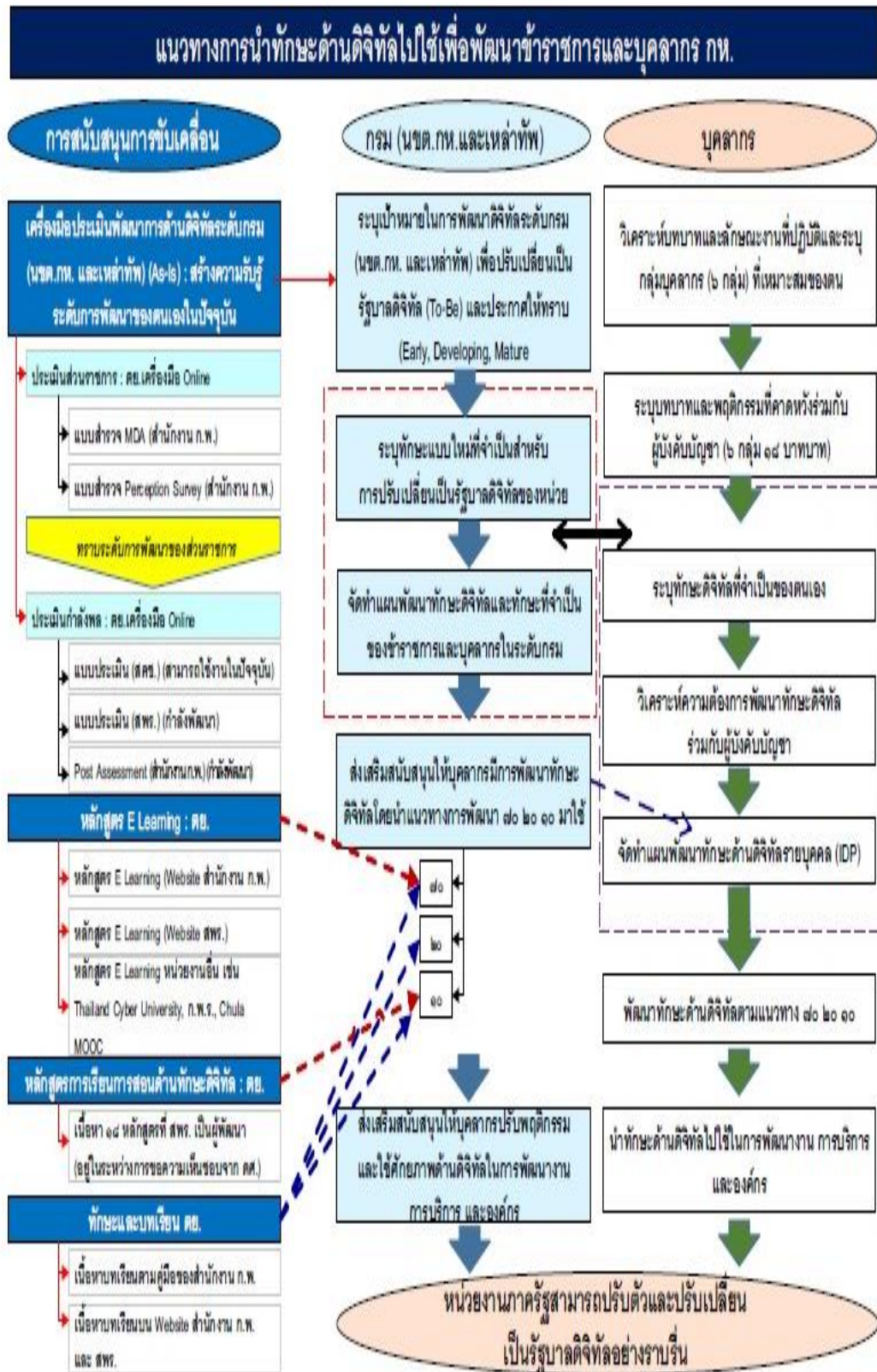
5.2.1 ผู้บริหารระดับสูง

5.2.2 ผู้อำนวยการ

5.2.3 ผู้ทำงานด้านนโยบายและแผน

- 5.2.4 ผู้ทำงานด้านบริการ
- 5.2.5 ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยี
- 5.2.6 เจ้าหน้าที่ด้านอื่นๆ
- 5.3 กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล 3 ระยะ ได้แก่
  - ปีที่ 1-2 (พ.ศ. 63-64)
  - ปีที่ 3-5 (พ.ศ. 65-67)
  - ปีที่ 6-8 (พ.ศ. 68-70)
- 5.4 กำหนดบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังด้านดิจิทัลต่อบุคลากรในแต่ละระยะ  
การปรับเปลี่ยน
- 5.5 การจำแนกกลุ่มกำลังพลตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง
- 5.6 การประเมินทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพลรายบุคคล (ด้วยเครื่องมือของ  
รัฐบาล)
- 5.7 การวิเคราะห์ผลการประเมินทักษะดิจิทัลของกำลังพล (ด้วยเครื่องมือของ  
รัฐบาล)
- 5.8 การจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกำลังพล เพื่อจัดเข้ารับการพัฒนา  
(70 : 20 : 10)
- 5.9 การจัดกำลังพลเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะดิจิทัลตามแผน และประเมินผล

แผนภาพที่ 5-1 แนวทางการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้เพื่อพัฒนาข้าราชการบุคลากร กท.



ที่มา : กระทรวงกลาโหม, 2563

## ข้อเสนอแนะ

1. ปรับโครงสร้างองค์กรและขนาดกำลังคนให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระยะสั้น อาจพิจารณาสรรหาบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยี (Technologist) เพิ่มขึ้น ส่วนในระยะยาว ควรพิจารณาส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนความก้าวหน้าทางอาชีพที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานเอกชน พร้อมกับการทบทวนบทบาทภารกิจของส่วนราชการเพื่อปรับโครงสร้างส่วนราชการให้มีความกะทัดรัดคล่องตัว และมีอัตรากำลังคนที่เหมาะสม

2. ควรมีการพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานของบัญชาการกองทัพไทย (Service Platform) เพื่อรองรับการพัฒนาแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่ที่เป็นบริการพื้นฐานของทุกหน่วย ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานของระบบดิจิทัลในอนาคต

# บรรณานุกรม

## ภาษาไทย

### วารสาร

นิตยา วงศ์ใหญ่. “แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของดิจิทัลเนทีฟ”. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. 10(2), พฤษภาคม-สิงหาคม 2560.

### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

พีระ จิโรโสภณ และคณะ. “รายงานผลการวิจัยความรู้อาเซียนเกี่ยวกับการสื่อสารยุคดิจิทัลกับบทบาทในการกำหนดแนวทางการปฏิรูปการสื่อสารในสังคมไทย”. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2559.

พัชรินทร์ คณิตชรากร. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทหารพัฒนา หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0”. การค้นคว้าอิสระ, สาขาวิชาการบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร, คณะรัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560.

วันชัย แผ่นทอง. “ข้าราชการกับการเปลี่ยนแปลงสู่รัฐบาลดิจิทัล”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยการทัพบก, 2562.

### เอกสารไม่ตีพิมพ์

กลาโหม, กระทรวง. “แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2563 - 2570”.

กองทัพไทย, กระทรวงกลาโหม. “คำสั่ง (เฉพาะ) ที่ 23/63 เรื่อง นโยบายการพัฒนาและขับเคลื่อน บก.ทท. และ ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL Headquarter”. 31 มกราคม 2563

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 20 กันยายน 2560”.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลภายใต้แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลมติคณะรัฐมนตรี”. วันที่ 26 กันยายน 2560.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “คู่มือการใช้งานระบบประเมินทักษะด้านดิจิทัล สำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (Digital Government)”.

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน), สำนักงาน. “รายงานผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ประจำปี 2560”

### ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กพ., สำนักงาน. “เทคโนโลยีดิจิทัล”.(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https://www.ocsc.go.th/digital\\_skills](https://www.ocsc.go.th/digital_skills), 2563.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อ การปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [เข้าถึงได้จาก : https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process\\_dev\\_digital.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process_dev_digital.pdf), 2563.

สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. “ยุทธศาสตร์ชาติ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://nscr.nesdb.go.th/>, 2563.

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี, สำนัก. “มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http://www.cabinet.soc.go.th/soc/Program2-3.jsp?top\\_serl=99326054&key\\_word=&ownerdep=&meet\\_date\\_dd=26&meet\\_date\\_mm=09&meet\\_date\\_yyyy=2560&doc\\_id1=&doc\\_id2=&meet\\_date\\_dd2=26&meet\\_date\\_mm2=09&meet\\_date\\_yyyy2=2560](http://www.cabinet.soc.go.th/soc/Program2-3.jsp?top_serl=99326054&key_word=&ownerdep=&meet_date_dd=26&meet_date_mm=09&meet_date_yyyy=2560&doc_id1=&doc_id2=&meet_date_dd2=26&meet_date_mm2=09&meet_date_yyyy2=2560), 2563.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https://www.ocsc.go.th/digital\\_skills](https://www.ocsc.go.th/digital_skills), 2563.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : “Digital Literacy Project โครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [เข้าถึงได้จาก : https://www.ocsc.go.th/DLProject/about-dlp](https://www.ocsc.go.th/DLProject/about-dlp), 2562.

HR NOTE.asia. “บทบาทใหม่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (New Roles of HR in Digital Age)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [เข้าถึงได้จาก : https://th.hrnote.asia/personnel-management/190902-hr-roles-digital-age/](https://th.hrnote.asia/personnel-management/190902-hr-roles-digital-age/), 2563.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ** : พันเอกพรชัย พวงลำเจียก
- วัน เดือน ปีเกิด** : 11 สิงหาคม พ.ศ.2507
- การศึกษา** : โรงเรียนเตรียมทหาร (นตท.รุ่นที่ 25)  
 : โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (จปร. รุ่นที่ 36)  
 : หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารแผนกที่ รุ่นที่ 6  
 : หลักสูตร หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 80  
 : หลักสูตรฝ่ายอำนวยการขั้นต้นในการป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ  
 : การศึกษาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระบบการบริหารจัดการและระบบการพัฒนา  
 กำลังพลของกองทัพเยอรมัน  
 : การศึกษาระบบการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา

### ประวัติการทำงานโดยย่อ

- : ผู้ช่วยนายทหารแผนกที่ กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์
  - : นายทหารแผนกที่ แผนกธุรการและกำลังพล กองกลาง กรมยุทธการทหาร
  - : หัวหน้าแผนกควบคุมคุณวุฒิ กองควบคุมคุณวุฒิ กรมกำลังพลทหาร
  - : หัวหน้าแผนกการฝึกและศึกษา กองควบคุมคุณวุฒิ กรมกำลังพลทหาร
  - : รองผู้อำนวยการกองโครงการและงบประมาณ สำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร
  - : รองผู้อำนวยการกองบริการกำลังพล กรมกำลังพลทหาร
  - : ผู้อำนวยการกองสถิติและกรรมวิธีข้อมูล สำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร
- ตำแหน่งปัจจุบัน** : รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร