

การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล Digital Skill Development of Thai Public Officials for Digital Government

ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล (Duangsamon Suttiwongkul)

นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Master of Public Administration Program, Faculty of Political Science, Chulalongkorn University
E-mail: n.sakchareonkul@gmail.com

Received: 3 September 2019

Revised: 25 October 2019

Accepted: 31 October 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยและเพื่อศึกษาข้อจำกัดและแนวทางแก้ไขการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้กำหนดนโยบายและทิศทางของหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ 2) ผู้รับผิดชอบนโยบายไปปฏิบัติและควบคุมการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยการวิเคราะห์เป็นการจัดกลุ่มข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งใช้เทคนิควิเคราะห์ตามประเภทเนื้อหาโดยจำแนกข้อมูลผ่านการวิเคราะห์คำหลัก

พบว่า แนวทางการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย ได้กำหนดทักษะดิจิทัลและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรภาครัฐ โดยอาศัย 3 แนวทาง คือ การฝึกอบรมแบบเข้มข้นเรียน, การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ และการปรับมาตรการและโครงสร้างหน่วยงาน ทั้งนี้ข้อจำกัดประกอบด้วย 2 ประเด็น (1) แนวทางพัฒนาที่ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรภาครัฐทั้งหมดได้ อีกทั้งการมีจำนวนหลักสูตรที่มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลโดยเฉพาะมีจำนวนที่น้อย และ (2) ขาดการติดตามและประเมินผลสำหรับบุคลากรภาครัฐที่เข้าร่วมการฝึกอบรม ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ควรเร่งปรับปรุงโดยจัดให้มีการติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยแนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้น

คำสำคัญ: การพัฒนาบุคลากร, ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล, บุคลากรภาครัฐไทย, รัฐบาลดิจิทัล

Abstract

This research aims (1) to study the approach to develop the Thai Public officers' digital technological skills, and (2) to study the limitation and the solution for the Thai Public officers' digital technological skills. A qualitative methodology is used to collect data including documentary review, in-depth interview and observation. The sampling was conducted and divided into two groups; the first group is focused on the policy makers who are responsible for human resource development and the second group is focused on the officers who are responsible for the policy implementation and the performances management of the officers of the government agencies in accordance with the policy. Data was collected and analyzed by coding and categorical-content perspective of the typological analysis.

The result showed that (1) the approach to develop the Thai Public officers' digital technological skills has set the digital literacy and expected performance of the Thai Public officers in order to drive the Thai Government to be the Digital Government by relying on three approaches including In-Class Training, E-Learning and Restructuring the government agencies. (2) the limitation consist 2 issues, the first; the development guidelines are insufficient comparing to the amount of Thai Public officers all over the country. In addition, there are a few courses that focus on digital skills development. The second; it is short of the monitoring and the evaluation of the Thai Public officers who participating in the training. In this regard, government agencies responsible of the Thai Public officers' digital technological skills development should be improved by providing continuous monitoring and evaluation of those trained. By using the "Four-Stage of HRD Evaluation" concept.

Keywords: Human Resource Development, Digital Skills, Thai Public Officials, Digital Government

บทนำ

จากสถานการณ์ “การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว” หรือ “Digital Disruption” กล่าวได้ว่าเทคโนโลยีนั้นสามารถ ส่งผลต่อการกำหนดค่าทางสังคมและการเมืองได้แม้แต่นักวิชาการอย่าง คาร์ล มาร์กซ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนทางด้านความคิดนี้ที่มองว่า เทคโนโลยีเป็นโครงสร้างทางสังคมที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม, การยอมรับถึงผลกระทบของเทคโนโลยีบางอย่างที่มีผลต่อสังคม

โดยอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับมุมมองที่กำหนดขึ้นทางเทคโนโลยีคือ การเน้นถึงบทบาททางสังคมในการสร้างและปรับใช้ธรรมชาติของเทคโนโลยี (Klein & Kleinman, 2002) และในความเป็นจริงทุกคนที่มีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับปัญหาเหล่านี้ ด้วยการตระหนักถึงสิ่งที่ (Boczkowski, 2004) เรียกว่ากระบวนการของการสร้างรูปร่างร่วมกัน โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและสังคม จะช่วยเราให้รอดพ้นจากความไม่แน่นอนระหว่างเทคโนโลยีและระดับสังคมได้

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็วมีผลกระทบต่อหลายภาคส่วนของสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาคประชาสังคม ซึ่งแน่นอนว่าวิถีการดำรงชีวิตของประชาชน มีความเชื่อมโยงกับการใช้เทคโนโลยีในประจำวันมากขึ้น ภาคเอกชน ที่สามารถนำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกทั้งในด้านการผลิตและการให้บริการที่รวดเร็วต่อลูกค้า และ ภาครัฐบาล ที่จำต้องเกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง รูปแบบการดำเนินงาน ตลอดจนทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อสอดคล้องกับการสร้างและปรับใช้เทคโนโลยีกับการพลิกโฉมรัฐบาลให้มีความทันสมัยและพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกด้านการให้บริการประชาชนมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้รัฐบาลมีรูปแบบที่เรียกว่า “รัฐบาลดิจิทัล” จากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ซึ่งนอกจากการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างแล้ว แน่นอนว่า การพัฒนาถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ด้วยบุคลากรนั้นถือเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานของภาครัฐประสบความสำเร็จได้ โดยถ้าหากรัฐบาลมีการเปลี่ยนทั้งโครงสร้างและระบบการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแล้ว แต่ในขณะเดียวกันบุคลากรภาครัฐไม่ได้รับการพัฒนาให้เกิดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานภายใต้บริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัลแล้วนั้น การขับเคลื่อนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้นจะไม่สามารถมีรูปแบบรัฐบาลตามที่คาดหวังไว้ได้ หากบุคลากรภาครัฐไม่มีความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้วยเหตุข้างต้น ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้มีแนวความคิดในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ จากการผสมผสาน ปัจจัยด้านทักษะ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ตลอดจนการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและต่อเนื่องของบุคลากร เป็นการเพิ่มศักยภาพและขยายความสามารถอย่างไม่มีสิ้นสุด โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Marsick, and Watkins, 1994 cited in Weinberger, 1998) เป็นการขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและองค์การ ซึ่ง (Jones, 1981 cited in Weinberger, 1998) เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่สถานะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Delahaye B. , 2005) มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารที่หลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน นำมาซึ่งคำถามวิจัยที่ว่า การพัฒนาด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากร

ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล

ภาครัฐให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีกระบวนการอย่างไรและกระบวนการดังกล่าวมีประสิทธิภาพหรือไม่

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย
2. เพื่อศึกษาข้อจำกัดและแนวทางแก้ไขการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย

บททวนวรรณกรรม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล

เพื่อให้มีความรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยสื่อในปัจจุบัน “การเรียนรู้เท่าทันดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และวิธีการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ เกี่ยวกับการเรียนรู้เกี่ยวกับ ICT และการเรียนรู้ทักษะการใช้ ICT ซึ่งแท้จริงแล้วการมีความรู้ความเข้าใจทางดิจิทัลเป็นชุดทักษะชีวิตที่สำคัญเพื่อเสริมและขยายทักษะและความรู้ที่สอนไปแล้วในโรงเรียน” (Hague & Williamson, 2009) โดยผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดดังนี้

1. การแบ่งระดับทักษะด้านดิจิทัล (Digital literacy and e-skill levels)

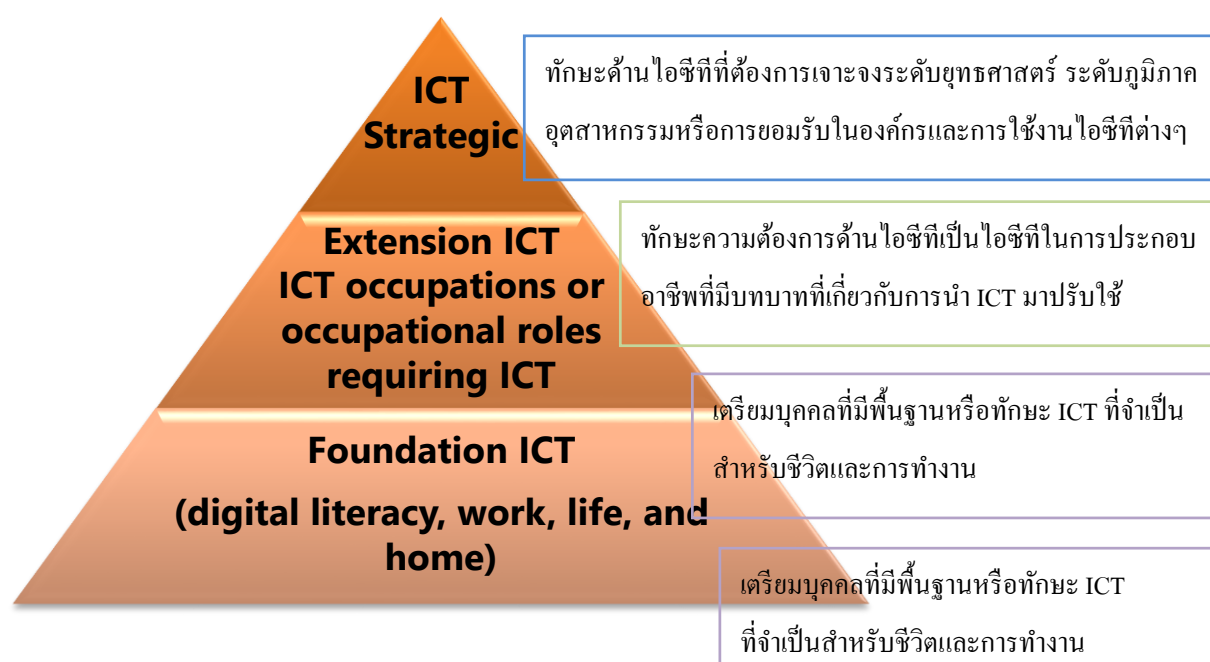
ตามกรอบการแบ่งระดับทักษะดิจิทัลของ The Digital Economy and Society Index (DESI) ได้นำเสนอว่า สำหรับโครงสร้างด้านดิจิทัล The Digital Economy and Society Index (DESI) มีการกำหนดด้านดิจิทัลไว้ 5 ส่วนสำคัญ คือ มิติการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต (Connectivity), ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills), การใช้อินเทอร์เน็ต (Use of Internet), การบูรณาการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Integration of Digital Technology) และการบริการสาธารณะด้านดิจิทัล (Digital Public Service)

ทักษะดิจิทัลเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และมีมิติด้านทุนมนุษย์ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย ประกอบด้วย (European Commission (E.C.), 2017)

1) ทักษะพื้นฐานและการใช้งาน ทักษะแรกเป็นการมุ่งเน้นที่ระดับทักษะดิจิทัลของประชากรโดยทั่วไป ทักษะแรกนี้ เป็นการสนใจที่ว่า ทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐาน ที่คิดว่าพลเมืองมีทักษะขั้นต่ำในขอบเขตความรู้ สมรรถนะด้านดิจิทัล อย่างน้อยหนึ่งในสี่ ได้แก่ ด้านข้อมูล, ด้านการสื่อสาร, ด้านการสร้างเนื้อหา หรือด้านการแก้ปัญหา

2) ทักษะและการพัฒนาขั้นสูง เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนและศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการรักษาและการเติบโตของสภาพเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เป็นการคำนึงถึงร้อยละของกำลังคนด้านแรงงานที่มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านไอซีที

นอกจากนี้ Marcus Bowles มองว่า การรู้เท่าทันดิจิทัลเป็นทักษะพื้นฐาน โดยมุมมองเกี่ยวกับทักษะที่ว่า การมีความรู้เท่าทันด้านดิจิทัล ไม่ใช่เป็นเพียงทักษะพื้นฐาน เช่น ทักษะพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต มีความจำเป็นจะต้องมีการขยายเพื่อครอบคลุมความสามารถของผู้คน ความสามารถตามบทบาทงานที่มีอยู่ เพื่อขยายการผลิตหรือความสามารถผ่านการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีระดับที่สูงขึ้นไป ทั้งนี้ ได้เสนอตัวแบบการแบ่งระดับทักษะดิจิทัล โดยแบ่งระดับของทักษะด้านดิจิทัลออกเป็น 3 ระดับ โดยสามารถอธิบายได้ตามภาพที่ 2 ได้แก่ (Marcus, 2013)



ภาพที่ 2 แสดงถึงระดับทักษะดิจิทัล

ที่มา: Marcus (2013)

2. กระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมและกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ วิธีการและขั้นตอน เพื่อแสวงหารูปแบบกิจกรรม Delahaye เสนอไว้จำนวน 4 ขั้นตอน เริ่มจาก (1) ขั้นตอนวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs investigation) (2) ขั้นตอนออกแบบ (design) (3) ขั้นตอนนำไปปฏิบัติ (implementation) และ (4) ขั้นตอนประเมินผล (HRD evaluation) ซึ่งขั้นตอนมีการเสนอแนะไว้ดังนี้ (Delahaye B. L., 2005)

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs investigation) ต้องอาศัยกระบวนการสำรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและประเมินสภาพแวดล้อม

ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล

ภายใน และให้ความสำคัญต่อการนำเอาหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning principle) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HRD practices) เพื่อให้ทราบความจำเป็นควร มุ่งเน้นไปสู่อะไร ไม่ใช่เพียงการหาช่องว่างระหว่างผลงานในปัจจุบันกับมาตรฐานงานที่กำหนดเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ (Design stage) เมื่อได้รายงานเบื้องต้นจากขั้นตอนที่ 1 Delahaye เสนอ ให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พิจารณาข้อที่สำคัญ ซึ่งนำมาใช้ในการออกแบบได้ 3 ประการ คือ (1) กลยุทธ์ การเรียนรู้ (learning strategies) (2) ลำดับชั้นของผลลัพธ์การเรียนรู้ (the hierarchy of learning outcomes) และ (3) ผู้เรียน (the learners)

สำหรับการออกแบบสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาปัจเจกบุคคลได้ เช่น การทำแผนพัฒนา รายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) โดยจำแนกผลลัพธ์การเรียนรู้ (outcomes of learning) ออกเป็น 5 ประเภท ตามลำดับดังนี้

(1) การจัดความรู้ที่จำเป็น (programmed knowledge) ประกอบด้วยความรู้และทักษะในงาน ข้อเท็จจริงต่างๆ กลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ การให้ความรู้เชิงทฤษฎี การบรรยายและการฝึกปฏิบัติ (theory/ lecture/ skill session)

(2) ลำดับชั้นที่ (2) และ (3) มีความสำคัญในระดับเดียวกัน คือ การพัฒนาที่เน้นงาน (task category) ควบคู่ไปกับการพัฒนาที่เน้นทักษะสัมพันธ์ (relationship category) การพัฒนาที่ให้ความสำคัญต่อ งานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะในการทำงาน ทั้งการพัฒนาความสามารถในเชิงคิดวิเคราะห์ เชิงตรรกะ ส่วนการพัฒนาทักษะสัมพันธ์ แยกเป็นทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationship) ซึ่งให้ ความสำคัญกับการสื่อสาร กระบวนการกลุ่ม อีกด้านคือการพัฒนาที่เน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจในตนเองอย่าง ลึกซึ้ง โดยกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์การเรียนรู้ทั้งสองประเภท คือการอภิปราย, การเรียนรู้จากกรณีศึกษา, การแสดงบทบาทสมมติ, การเรียนรู้จากประสบการณ์, การเรียนรู้จากระบบ พี่เลี้ยง, การเรียนรู้จากปัญหาที่พบ

(1) ลำดับที่ 4 ของผลลัพธ์การเรียนรู้ คือการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking) เป็นการ พัฒนาให้สามารถคิดเป็น แก้ปัญหาได้ คิดสร้างสรรค์ กลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ เรียนรู้จากปัญหา การมี พันธสัญญาระหว่างผู้เรียนกับผู้กำกับติดตามผลการเรียนรู้

(2) ลำดับชั้นที่ 5 ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ลึกที่สุด คือการพัฒนาให้มีความสามารถอย่างยิ่ง (meta - abilities category) องค์ประกอบของการมีความสามารถอย่างยิ่งคือ สามารถพัฒนาให้เป็นผู้มีทัศนภาพและ การรับรู้เชิงองค์รวม กลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมคือการมีพันธสัญญา และกลยุทธ์การเรียนรู้ที่อาศัย การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรม เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด (Fredericksen, Witt, Patton, and Lovrich, 2016) เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้สำหรับที่ทำงาน เทคนิคการฝึกอบรมจำนวนมากเน้นการสอน โดย ผู้เชี่ยวชาญด้าน HRD ส่วนใหญ่เชื่อว่าการเรียนรู้ที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับงานจะมีความสำคัญ

มากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในหลายๆ ลักษณะของสังคมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ส่วนบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองมากขึ้น (Cosier & Dan, 1993)

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการปฏิบัติ (Implementation stage) สิ่งสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทราบคือ การแสดงบทบาทนักปฏิบัติต้องมีทักษะ 4 อย่าง คือ ทักษะการตั้งคำถาม (questioning) ทักษะการตอบโต้ (responding) ทักษะในการใช้อุปกรณ์ (visual aids using) และทักษะในการกำหนดวัตถุประสงค์ (learning objective creating) โดย Delahaye (Delahaye & Smith, 1998) จำแนกกลยุทธ์สำหรับการเรียนรู้ที่ใช้ในขั้นการปฏิบัติไว้ 3 ประเภท คือ

ประเภทแรก กลยุทธ์ที่มีโครงสร้าง (Structured learning strategies) ประกอบด้วย

กลยุทธ์สำหรับการฝึกทักษะ (Skill session) สามารถกระทำได้ 4 ขั้นตอน คือ 1) แสดงหรือสาธิตให้ดู 2) การแสดงหรือสาธิตให้ดู ตามด้วยการอธิบาย 3) ตรวจสอบความเข้าใจ 4) ทดลองทำ

กลยุทธ์การให้ความรู้ภาคทฤษฎี (Theory session) ขั้นตอนและวิธีการสร้างการเรียนรู้แบบมีโครงสร้างเพื่อพัฒนาความรู้ในภาคทฤษฎี โดย Delahaye เสนอตัวแบบกลยุทธ์การให้ความรู้ภาคทฤษฎีเริ่มต้นด้วยการแนะนำเนื้อหาในภาพรวม ตามด้วยการอธิบาย เพื่อให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมไปพร้อมกับการบรรยายเนื้อหาหลัก แล้วจึงสรุป ดำเนินการจนกระทั่งเนื้อหาครบ

ประเภทที่สอง กลยุทธ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured learning strategies) เป็นกลยุทธ์ในรูปแบบการอภิปรายแลกเปลี่ยน (discuss) กรณีศึกษา (case study) การแสดงบทบาทสมมติ (role play) และการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning)

ประเภทที่สาม กลยุทธ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (unstructured learning strategies) นักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีทักษะ การเป็นผู้ฟังที่ดี การมีความอดทน การมีทักษะกระตุ้นและรู้ตัวตนตลอดเวลา และทักษะการยอมรับให้เป็น ซึ่งวิธีการที่เหมาะสมกับการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้าง ได้แก่ การเรียนรู้จากปัญหา, การเรียนรู้ตามสัญญาที่ตกลงกันไว้, การเรียนรู้จากประสบการณ์หรือการลงมือปฏิบัติ, การเรียนรู้จากพี่เลี้ยง, การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการประเมินผล (HRD evaluation) การประเมินผลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็น เนื่องจากทำให้ทราบว่าสิ่งที่ได้มีการวิเคราะห์ ออกแบบ ลงมือปฏิบัติมีความถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด กลุ่มค่าหรือไม่ นอกจากนี้การประเมินยังทำให้ทราบถึงระดับการเรียนรู้และระดับของผลงาน ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดของ Donald L. Kirkpatrick ได้เสนอแนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้น เรียกว่า “Four-Stage of HRD Evaluation” หรือการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้น คือ (Kirkpatrick DL, 2006)

การประเมินระดับที่ 1 คือ ขั้นการประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ผู้เรียนจะถูกถามถึงความพอใจในสิ่งที่ได้รับ เช่น บรรยากาศโดยรวม หัวข้อ เนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ โดยจัดอันดับความพอใจด้วยการกรอกแบบสอบถาม

การประเมินระดับที่ 2 คือ ขั้นการประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) มักใช้วิธีการวัดประเมิน (assessment) เป็นเครื่องมือ เช่น การทำแบบทดสอบเชิงปรนัย (objective test) การตอบข้อสอบแบบอัตนัย (subjective test)

การประเมินระดับที่ 3 คือ ขั้นการประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการติดตามตรวจสอบว่าผู้เรียนมีพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนไปหรือไม่ เปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการประเมินผลถึงระยะที่ 3 นี้ อาจสะท้อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนในทหรณะที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการปรับปรุงส่วนที่เกี่ยวข้อง

การประเมินระดับที่ 4 คือ ขั้นประเมินผลลัพธ์ (Results Evaluation) เป็นการประเมินผลกระทบ (impact) ของกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กร (as a whole) เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าการฝึกอบรมได้ก่อผลดีต่อหน่วยงานอย่างไร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยนำข้อมูลซึ่งได้มาจาก การศึกษาเอกสารประกอบกับการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งวิธีการศึกษาดังต่อไปนี้

1. วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ใช้การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาถึงพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย รวมถึงผลลัพธ์จากกระบวนการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยสามารถจำแนกวิธีการรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 รวบรวมข้อมูลตามเนื้อหาของเอกสาร ได้แก่ (1) เอกสารมติคณะรัฐมนตรี เรื่อง ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (2) รายงานการประชุมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนปีพ.ศ. 2560 (3) หลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา เรียนรู้ออนไลน์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ (4) เอกสาร HRD e-Learning สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีลักษณะคำถามเป็นปลายเปิด (Open ended) อาศัยแนวทางการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview โดยผู้วิจัยนำ

ประเด็นจากกรอบแนวคิด การทบทวนวรรณกรรม ประเด็นที่ค้นพบและประเด็นที่ไม่พบในเอกสารมา กำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ประกอบด้วย การสังเกตการณ์งานสัมมนาวิชาการที่จัดขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน พัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์แบบเจาะประเด็นในเชิงลึก ผ่านคำถามที่ผู้วิจัยได้เตรียมไว้ในเบื้องต้น ด้วยวิธีการพูดคุย และเมื่อกลุ่มตัวอย่างให้คำตอบที่เป็นประเด็นน่าสนใจเพิ่มเติม ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์เจาะลึก ในประเด็นนั้นๆ เพิ่มเติม โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจนกระทั่งข้อมูลเกิดความอิ่มตัว (Supang Chantavanich, 2009) ซึ่งเกิดจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 6 หน่วยงาน จนกระทั่งการตอบคำถามเป็นไปในทิศทาง เดียวกันและกล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐซ้ำๆ กัน จากนั้นนำข้อมูลการศึกษา เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้การวิเคราะห์โดยใช้วิธีเชิงประจักษ์มาประมวลเป็นแนวคิดเพื่อหาคำอธิบายเป็น ข้อสรุปทั่วไป (Generalization)

2. กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นหน่วยงาน ในการวางแผนทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาล ดิจิทัล สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ **กลุ่มแรก** ผู้กำหนดนโยบายและทิศทางของหน่วยงาน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ และ**กลุ่มที่ 2** เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายจากฝ่ายบริหารไปปฏิบัติให้เกิดผล อย่างเป็นรูปธรรมและควบคุมกำกับการทำงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบาย ประกอบด้วย กลุ่มอำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), กลุ่มอำนวยการสำนักงานส่งเสริม เศรษฐกิจดิจิทัล และกลุ่มอำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ(องค์การมหาชน) รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 หน่วยงาน โดยเนื้อหาครอบคลุมข้าราชการพลเรือนสามัญและผู้ปฏิบัติงานในกระทรวง กรมและเจ้าหน้าที่หน่วยงาน ของรัฐ

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) ผ่านการวิเคราะห์คำหลัก (Domain Analysis) (Supang Chantavanich, 2009) โดยจัดกลุ่มคำชุดหนึ่งให้อยู่ ร่วมกัน อาศัยลักษณะความสัมพันธ์ของคำแต่ละคำนำมาใช้จัดกลุ่ม และเมื่อวิเคราะห์จำแนกหรือจัดกลุ่ม ข้อมูลแล้ว นำมาสู่วิเคราะห์แบบเปรียบเทียบเหตุการณ์ (Constant Comparison) เป็นการรวบรวมข้อมูลแล้ว มาแยกตามชนิด ซึ่งเปรียบเทียบกันโดยทำตารางหาความสัมพันธ์ ผ่านการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์จาก ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 6 หน่วยงานไปลงในตารางเพื่อทำการสรุปลักษณะร่วมกันและลักษณะที่แตกต่างกันของ

ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล

ข้อมูล ในการวิเคราะห์เพื่อตีความหมาย หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการจำแนกและวิเคราะห์คำหลักมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมของเอกสาร หนังสือ บทความ และจากการเข้าร่วมงานสัมมนาพิจารณา วิจัย และผนวกเข้าด้วยกัน โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษา

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย สามารถจำแนกได้ 2 ประเด็น ประกอบด้วยประเด็นที่หนึ่งเป็นการนำเสนอถึงแนวทางการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย และประเด็นที่สองนำเสนอถึงข้อจำกัดและแนวทางแก้ไขการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย

ประเด็นที่หนึ่ง: แนวทางการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย

ในการการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2560 ได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ช่วงระยะ พ.ศ. 2561 – 2565 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาครัฐมีกำลังคนที่มีทักษะดิจิทัลที่เหมาะสม และข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อนำสู่เป้าหมายที่ว่าภาครัฐใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับคุณภาพการบริหาร จัดการและการบริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนและผู้รับบริการเพื่อความเท่าเทียมและลดความเหลื่อมล้ำ โดยภายในปี พ.ศ. 2565 ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ สามารถปรับตัวให้มีทักษะและศักยภาพที่เหมาะสมต่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในส่วนของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายใต้แนวคิด “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” จึงได้มีการกำหนด “แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ” ที่จะนำมาใช้เป็นกรอบการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2562 จึงได้มีการแบ่งกลุ่มบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง, กลุ่มผู้อำนวยการกอง, กลุ่มผู้ดำเนินงานนโยบายและวิชาการ, กลุ่มทำงานด้านบริการ, กลุ่มปฏิบัติงานด้านดิจิทัล และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ภายใต้ระยะเวลา 10 ปี ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ปีที่ 1-2 คือ Early State, ปีที่ 3-5 คือ Develop State และปีที่ 6-10 คือ Maturing State ทั้งนี้ประกอบไปด้วยบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังจำนวน 18 บทบาท สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงถึงการแบ่งกลุ่มบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

การจัดกลุ่มบุคลากร	บทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง		
	Early Stage ปีที่ 1-2	Developing Stage ปีที่ 3-5	Maturing Stage ปีที่ 6-10
ผู้บริหารระดับสูง (Executive)	ผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล	ผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ	ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัลภาครัฐ
ผู้อำนวยการกอง (Management)	ผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานด้านดิจิทัล	ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลระดับองค์กร	ผู้ขับเคลื่อนองค์กรแห่งดิจิทัล
ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic)	ผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลที่ทันสมัย	ผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบาย	นักคิดเพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล
ผู้ทำงานด้านบริการ (Service)	ผู้ให้บริการดิจิทัลภาครัฐ	ผู้อำนวยการความสะดวกด้านดิจิทัลภาครัฐ	ผู้นำด้านการบริการภาครัฐ
ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist)	ผู้พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน	ผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กร	ผู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ
ผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ (Others)	ผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐ	ผู้รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล	ผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด

ที่มา: แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560

จากตารางที่ 1 ประกอบกับการให้สัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างชี้ให้เห็นว่า จากลักษณะการแบ่งกลุ่มข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในการพัฒนาทักษะดิจิทัลออกเป็น 6 กลุ่ม เป็นการแบ่งกลุ่มนั้นไม่ใช่การแบ่งจำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่งของข้าราชการ แต่เป็นการแบ่งตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ว่อยากเห็นภาครัฐมีรูปร่างลักษณะเป็นอย่างไร และบอกถึงกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มคนที่แยกจากกลุ่มบุคลากรในภาครัฐทั้งหมดที่

ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล

จะต้องมีบทบาทและมีพันธกิจร่วมกันในการขับเคลื่อนให้เกิดรัฐบาลดิจิทัล และที่สำคัญการจัดกลุ่มดังกล่าวข้างต้น เป็นการจัดกลุ่มที่ยึดหลักจากลักษณะงานเป็นตัวบ่งบอก เป็นตัวกำหนดว่า บุคลากรมีความจำเป็นที่ต้องมีความสามารถด้านไหน และต้องการพัฒนาทักษะด้านไหน ไม่ใช่การจัดกลุ่มตามระบบการจำแนกตำแหน่งของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่มีการใช้ระบบแท่ง ซึ่งเมื่อมองผ่านบริบทของประเทศไทยนั้นพบว่า ด้วยลักษณะของการจำแนกประเภทและระดับตำแหน่งของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐไม่ได้มีเพียงเฉพาะการแบ่งตามลักษณะของกลุ่มข้าราชการพลเรือนสามัญเท่านั้น แต่ยังมี (สำนักงานพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561) การจำแนกตามกลุ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการอัยการ ข้าราชการตุลาการ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พนักงานส่วนตำบล พนักงานเทศบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา/พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนท้องถิ่น และข้าราชการในสังกัดองค์กรอิสระอีกด้วย ซึ่งแต่ละประเภทมีการกำหนดหลักการจำแนกตำแหน่งที่มีความเฉพาะตัว ด้วยเหตุนี้การแบ่งกลุ่มการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ได้มีการกำหนดขึ้นจึงมีความเหมาะสม เนื่องจากการแบ่งกลุ่มตามภารกิจหรือหน้าที่นี้ กลุ่มข้าราชการอื่นๆ ก็สามารถนำไปปรับใช้กับลักษณะของแต่ละประเภทได้โดยง่าย และสามารถเรียนรู้ได้ว่าตามลักษณะงานของตนเองควรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลด้านใดจึงมีความเหมาะสมกับภารกิจและวัฒนธรรมของหน่วยงานตนเอง

นอกจากการแบ่งกลุ่มข้างต้น จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้อำนวยการจำนวน 6 หน่วยงาน* ประกอบกับศึกษาเอกสารพบว่า ตาม “**แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล**” ได้กำหนดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ แบ่งออกเป็น 5 มิติ 7 กลุ่มการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

มิติที่ 1 ว่าด้วยเรื่องการเรียนรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วย กลุ่มทักษะเดียว ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set)

มิติที่ 2 ว่าด้วยเรื่องการเข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน ประกอบด้วย กลุ่มทักษะเดียว ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set)

มิติที่ 3 ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set) และกลุ่ม

* สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

ทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set)

มิติที่ 4 ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set) และ

มิติที่ 5 ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กลุ่มและสร้างสรรค์ และเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วยกลุ่มทักษะเดียว ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set)

ทั้งนี้ มิติการพัฒนาทั้ง 5 มิติ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Marcus Bowles (Marcus, 2013) ที่ว่า **มิติที่ 1** ว่าด้วยเรื่องการเรียนรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี และ**มิติที่ 2** ว่าด้วยเรื่องการเข้าใจนโยบาย กฎหมาย และมาตรฐาน สอดคล้องกับตัวแบบการเรียนรู้เท่าทันดิจิทัลในส่วนของความเข้าใจ และจัดว่าเป็นทักษะขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการแบ่งระดับการเรียนรู้เท่าทันดิจิทัล **มิติที่ 3** ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา มีความสอดคล้องกับตัวแบบการเรียนรู้เท่าทันดิจิทัลในส่วนของการใช้ และจัดว่าเป็นทักษะขั้นสูงตามแนวคิดการแบ่งระดับการเรียนรู้เท่าทันดิจิทัล ส่วน **มิติที่ 4** ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร และ **มิติที่ 5** ว่าด้วยเรื่องการใช้ดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กลุ่มและสร้างสรรค์ และเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล สอดคล้องกับตัวแบบการเรียนรู้เท่าทันดิจิทัลในส่วนของ การสร้างสรรค์ และจัดว่าเป็นทักษะขั้นยุทธศาสตร์ตามแนวคิดการแบ่งระดับการเรียนรู้เท่าทันดิจิทัลของ Marcus Bowles

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนาจการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) โดยจากข้อมูลการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านทักษะดิจิทัลได้จัดทำแนวทางพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีทักษะด้านดิจิทัล โดยแบ่งออกเป็น 3 แนวทางหลักๆ ประกอบด้วย แนวทางแรก เป็นประเด็นและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโดยการบูรณาการระหว่างกลุ่มผู้บริหาร ผู้อำนวยการกอง ผู้ปฏิบัติงานและนักไอที ร่วมเรียนรู้และเติมเต็มซึ่งกันและกันผ่านการฝึกอบรม แนวทางที่สอง การสร้างขีดความสามารถ (Build a capacity) ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน HRD E-Learning หรือจากการสอนงานและแนวทางที่สาม เป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสำนักงาน ก.พ. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพขององค์การมหาชน ในการร่วมกันดำเนินการจัดทำมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (ผู้บริหารระดับสูงจากสำนักงาน

ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561, สัมภาษณ์) สามารถแสดงรายละเอียด ดังต่อไปนี้ โดยการกำหนดการเรียนรู้ของบุคลากรภาครัฐไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้มีการนำรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนา 70:20:10 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ซึ่งหมายความว่า ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เป็นวิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน และร้อยละ 10 เรียนรู้จากการฝึกอบรม รวมทั้งการปรับโครงสร้างของหน่วยงานราชการ (ผู้บริหารระดับสูงจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือน, 2561, สัมภาษณ์) ที่มีการพัฒนาอยู่ในระยะที่ 2 คือ Connected Silo มีการเชื่อมกันอย่างน้อยหนึ่งหน่วยงานกับหนึ่งหน่วยงาน

ประเด็นที่สอง: ข้อจำกัดและแนวทางแก้ไขการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย

จากการศึกษาถึงความสอดคล้องของการกำหนดแนวทางพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐกับการนำแนวทางที่กล่าวข้างต้นไปปฏิบัตินั้น พบว่า ในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้มีการวางไว้นั้น หน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ มีการดำเนินการปฏิบัติตามแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐตามมติ คณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 เรื่องแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล แต่เมื่อศึกษาถึงกระบวนการติดตามการพัฒนากุศลการว่ามีการดำเนินการถึงระดับใดแล้ว (หน่วยงานที่มีบทบาทรับผิดชอบต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ, 2561, สัมภาษณ์) พบว่า แนวทางต่างๆที่ได้มีการกำหนดไม่มีการติดตามผลหลังจากมีการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด ซึ่งการกำหนดกรอบการพัฒนาทั้ง 3 ระยะเป็นเพียงการกำหนดแนวทางภาพกว้างที่เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2560 ตามกรอบแล้วสำหรับช่วงระยะแรก (Early State) มีการกำหนด 1-2 ปี ดังนั้นสำหรับปี 2562 หน่วยงานรับผิดชอบควรมีการติดตามถึงความคืบหน้าของกระบวนการพัฒนากุศลการด้านทักษะดิจิทัล ว่าเมื่อมีกระบวนการพัฒนาแล้ว ผลของการพัฒนากุศลการเป็นอย่างไร ควรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภาครัฐและเพื่อเป็นการพัฒนาได้ตรงจุดถึงทักษะที่ขาดของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ เมื่อไม่มีการติดตามและประเมินผลของแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะไม่สามารถรู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน หรือจุดที่ควรปรับปรุงได้ ซึ่งเป็นผลเสียต่อการพัฒนากุศลการ เนื่องจากหน่วยงานที่รับผิดชอบจะไม่รู้เลยว่า แนวทางพัฒนาที่นำมาประยุกต์ใช้นั้นมีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมอย่างไรต่อการพัฒนากุศลการภาครัฐให้สามารถเป็นไปตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังได้ นอกจากนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบจะไม่สามารถเห็นถึงผลของการเปลี่ยนแปลงหรือไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐได้ ภาครัฐควรมีการติดตามผลระยะใกล้ชิด เนื่องจากในช่วงแรกเป็นระยะสำคัญ เป็นระยะในการที่ทุกคนต้องเริ่มตระหนักเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งแนวทางการพัฒนาในระยะแรกเป็นแนวทางที่

ถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ และจะสามารถนำพาบุคลากรภาครัฐไปสู่การพัฒนาในระยะต่อไปได้หรือไม่ การพัฒนาในระยะแรกนั้นถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญ

ตลอดจนจำนวนของบุคลากรภาครัฐที่ผ่านการเข้าร่วมการพัฒนาด้านทักษะดิจิทัลนั้น มีจำนวนน้อย ซึ่งมีผลต่อการขับเคลื่อนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เนื่องจากว่า จำนวนของบุคลากรกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการ รวมจำนวน 7,367 คน โดยแยกเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1,067 คน และกลุ่มอำนวยการ จำนวน 6,300 คน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561) ซึ่งเมื่อคิดเป็นจำนวนของผู้ผ่านการฝึกอบรมทั้งหมดโดยกำหนดให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมคือกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการนั้นมีจำนวนอยู่ที่ 4,500 คน คิดเป็นร้อยละ 61.08 จากจำนวนกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มอำนวยการทั้งหมด โดยเมื่อศึกษาถึงความสอดคล้องด้านความเพียงพอของจำนวนบุคลากรภาครัฐกับการเปลี่ยนภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล พบว่า ในการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ปัจจัยที่สามารถชี้ถึงความสำเร็จในด้านการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย การเป็น Digital Government โดยเป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และการมีรูปแบบ Connected Government ที่มีการเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน ผสมกับการมีลักษณะเป็น Open Government เป็นการเปิดเผยข้อมูลที่สนับสนุนการสร้างรัฐบาลแบบเปิด ดังนั้นบุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่จึงควรมีทักษะดิจิทัลที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานภายใต้บริบทของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งนั่นจึงเป็นสิ่งที่ชี้ว่า จำนวนของบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ ความสามารถ พร้อมทั้งประสบการณ์ทั้งในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและความสามารถเฉพาะสายงานมีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐสู่บริบทการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิม และจากจำนวนข้างต้น แสดงให้เห็นว่าจำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมยังมีจำนวนที่น้อยกว่าที่ควรจะเป็น อาจมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรภาครัฐที่ยังมีทักษะด้านดิจิทัลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากว่าตามลักษณะของบุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เมื่อบุคลากรภาครัฐรู้สึกว่ามีบุคลากรอีกมากที่ยังมีทักษะที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้บริบทใหม่ บุคลากรจะรู้สึกว่าคุณเองยังไม่จำเป็นต้องพัฒนาตนเอง แต่หากเมื่อบุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ มีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่สามารถสอดคล้องการการปฏิบัติหน้าที่ที่เปลี่ยนไป จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐส่วนน้อยรู้สึกว่าตนเองต้องเร่งการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของตนเองได้

ด้วยเหตุนี้หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทต่อการจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย ควรเร่งกระจายแนวทางการพัฒนาสู่กระทรวง กรมต่างๆ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานเร่งการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน หรือการจัดตั้งคณะกรรมการสำหรับรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะ อาทิ ประเทศสวีเดน จะพบว่า การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศสวีเดน รัฐบาลได้มีการกำหนดคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในด้านการประเมินติดตามและการประเมินโครงการดิจิทัลและการลงทุนด้านไอซีทีในภาครัฐ โดยเป็นบทบาทของหน่วยงานใหม่ใน

ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล

แง่ของการประเมินการลงทุนด้าน ICT ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสนับสนุนความพยายาม จากการมี วัตถุประสงค์เพื่อจัดระบบการใช้กลไกการปรับปรุงแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจ อันเป็น ความพยายามที่ช่วยในการบังคับใช้การปฏิบัติตามด้วยดิจิทัล แนวทางนโยบายของรัฐบาลและวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดโดยรัฐบาล ซึ่งการที่มีหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาด้านดิจิทัล เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถสังเกตได้จากการรายงาน Digital Economy and Society Index Report 2019 ในด้าน Human Capital Digital Inclusion and Skills ของ European Commission (European Commission, 2019) ที่กล่าวว่าประเทศสวีเดนเป็นหนึ่งในประเทศที่มีดัชนีชี้วัดด้าน สมรรถนะทางด้านดิจิทัลที่มีความก้าวหน้าเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันเรื่องดิจิทัลทั้ง 5 มิติ* ที่มาก ที่สุดในสหภาพยุโรป

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ประเด็นที่หนึ่ง: แนวทางการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย

จากการศึกษาวิจัยงานชิ้นนี้ โดยนำหลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Delahaye ที่ได้เสนอไว้จำนวน 4 ขั้นตอน เริ่มจาก (1) ขั้นตอนการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs investigation) (2) ขั้นตอนการออกแบบ (design) (3) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ (implementation) และ (4) ขั้นตอนการประเมินผล (HRD evaluation) (Delahaye B. L., 2005) ดังนั้นเมื่อนำมาศึกษาแนวทางการพัฒนา พัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย พบว่า

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs investigation) หน่วยงานภาครัฐได้มีการวิเคราะห์ถึงสภาพความเปลี่ยนแปลง จากในปัจจุบันมีเรื่องของ Digital Disruption ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเข้ามากระทบกับวิถีชีวิตของผู้คนในประเทศ และต่างประเทศ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลให้เกิดความร่วมมือกันของหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาบุคลากร ภาครัฐ โดยแนวโน้มส่วนใหญ่จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (ผู้บริหารระดับสูง, 2561, สัมภาษณ์) ชี้ว่าการทำงาน ในรูปแบบเดิมที่ภาครัฐยังคงยึดติดกับกฎระเบียบและการวางแผนการปฏิบัติให้กับภาคส่วนอื่นๆ หรือ การเข้าไปเป็นผู้ให้มากกว่าจะเป็นผู้สนับสนุนประชาชน อาจจะไม่เหมาะสมกับบริบท ณ ปัจจุบัน และด้วย การเปลี่ยนแปลงที่มีอย่างรวดเร็ว ทำให้รูปแบบการทำงานต่างๆ ในภาคเอกชนเปลี่ยนแปลงไป มีเรื่องของ ดิจิทัลเข้ามาเยอะขึ้น ดังนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ทางสำนักงาน ก.พ. มองว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนใน 3 ส่วน ประกอบด้วย บุคคล (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (technology) โดยในส่วนของบุคคลทางสำนักงาน

* 5 มิติตามการกำหนดของ DESI ประกอบด้วย การเชื่อมต่อ (Connectivity), ทุนมนุษย์ (Capital Human), การใช้ อินเทอร์เน็ต (Use of internet), การบูรณาการของเทคโนโลยีดิจิทัล (Integration of digital technology), การบริการสาธารณะ ด้านดิจิทัล (Digital public services)

ก.พ. มองว่าจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในส่วนของกระบวนการและเทคโนโลยีสำหรับบริบทในอนาคตที่มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ (Design stage) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านทักษะดิจิทัลได้มีการวางแผนทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลหลัก 3 ส่วน ประกอบด้วย

แนวทางแรก คือการเน้นการฝึกอบรม มีการมุ่งเน้นที่การให้ความรู้เชิงทฤษฎี การบรรยายและการฝึกปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญต่องานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะในการทำงาน ทั้งการพัฒนาความสามารถในเชิงคิดวิเคราะห์ เชิงตรรกะ ตลอดจนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นการพัฒนาให้สามารถคิดเป็น แก้ปัญหาได้ คิดสร้างสรรค์ ผ่านการเรียนรู้จากปัญหา การมีพันธสัญญาระหว่างผู้เรียนกับผู้กำกับ ติดตามผลการเรียนรู้ตามการแบ่งกลุ่มของเป้าหมายแต่ละระดับที่ทางสำนักงาน ก.พ. ได้มีการระบุไว้

แนวทางที่สอง การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ที่เรียกว่า “HRD e-Learning” เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และบุคลากรสามารถเข้าศึกษาความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ โดยเป็นการมุ่งเน้นที่การบรรยายให้ความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานใหม่ๆ

แนวทางที่สาม เป็นการปรับปรุงแบบการปฏิบัติงานและการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ในการปรับรูปแบบการปฏิบัติงานนั้นเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ร่วมกันออกแบบมาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อไปสู่ Digital Thailand ซึ่งจะเป็นหนึ่งแนวทางที่ใช้กรอบแนวทางการปฏิบัติงานทั้งหมดของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐในการที่จะเข้าไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ อีกทั้งมีการปรับโครงสร้างระบบราชการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือน ที่จากองค์กรรูปแบบเดิมที่อาจจะเป็นแบบ Bureaucratic หรือว่าเป็นแบบ Standard Silo สู่การเป็น Connected silo และพยายามสู่การเป็น Inter-connected silo คือต้องมี Standard Protocol ในการเชื่อมต่อข้อมูล ซึ่งจะนำไปสู่การเชื่อมต่อข้อมูลทั้งหมดโดยถ้ามีหน่วยงานเพิ่มขึ้นมาก็จะต้องเข้าสู่ระบบอัตโนมัติไม่ต้องมีการเซ็น MOU แล้วสุดท้ายคือการทำ Data Analytic และออกมาเป็นผล

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการปฏิบัติ (Implementation stage) ในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนใหญ่หน่วยงานที่รับผิดชอบมีการมุ่งเน้นที่การให้ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ที่เรียกว่า “HRD e-Learning” ซึ่งตามมติคณะรัฐมนตรีที่กล่าวถึงได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการพัฒนาของข้าราชการไว้ ซึ่งทำเป็นหลักปฏิบัติเพื่อเป็นพื้นฐานในเบื้องต้นสำหรับการพัฒนาข้าราชการ ไม่ใช่แค่การรอให้มีการจัดฝึกอบรม และเรียกให้เข้าฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต่อไปข้าราชการทุกคนต้องรับผิดชอบการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่น

ดวงสมร สุทธิวงศ์กุล

ด้วย ดังนั้นจึงมีการกำหนดส่วนที่ 70:20:10 มาใช้ โดย 70 ก็คือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วน 20 คือการเรียนรู้จากผู้อื่น และ 10 คือการเข้ากระบวนการของการฝึกอบรม (Training) ซึ่งในการฝึกอบรมได้มีการกำหนดสูตร 60:40 โดย 60 คือ การบรรยาย ส่วน 40 เป็นวิธีการอื่นๆ อย่างเช่น Workshop, Activities, Discussion เพื่อที่จะทำให้การเรียนรู้ระหว่างกันมีความชัดเจนและกลุ่มลึกมากขึ้น ซึ่งเป็นสาระสำคัญของ แนวทางการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการประเมินผล (HRD evaluation) สำหรับมิติด้านการติดตามผลการดำเนินการตามแนวทางนั้น พบว่า ยังไม่เคยมีการติดตามและประเมินว่าผู้เข้าร่วมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลมีการพัฒนาศักยภาพอย่างไร โดยส่วนใหญ่เป็นเพียงการประเมินเกี่ยวกับทักษะว่าแต่ละคนมีทักษะตามที่สำนักงาน ก.พ. อย่างไม่จากที่กำหนด ซึ่งสำหรับการติดตามและประเมินผลจำเป็นต้องขอให้สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพที่เป็นหน่วยงานร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ในการขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะดิจิทัลจัดทำ “Work Assessment” สำหรับการประเมิน

ประเด็นที่สอง: ข้อจำกัดและแนวทางแก้ไขการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย

จากการศึกษางานวิจัยชิ้นนี้ ชี้ให้เห็นว่า ข้อจำกัดของแนวทางการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทย ประกอบด้วย 2 ประเด็น โดยประเด็นแรก คือแนวทางที่ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรภาครัฐทั้งหมดได้ เนื่องจากการมีข้อจำกัดด้านการรับจำนวนผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งรูปแบบ In-Class Training และ HRD e-Learning จึงเป็นผลให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐดำเนินไปอย่างล่าช้าและมีผู้ผ่านการเข้าร่วมการพัฒนาจำนวนน้อย อีกทั้งการมีจำนวนหลักสูตรที่มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลโดยเฉพาะนั้นมีจำนวนที่น้อยกว่าจำนวนบุคลากรภาครัฐอยู่มาก อันเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยมีประสิทธิภาพที่ไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนรัฐบาลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในอนาคตได้ และประเด็นที่สองขาดการติดตามและประเมินผลสำหรับบุคลากรภาครัฐที่เข้าร่วมการฝึกอบรมต่างๆ ว่า เมื่อบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม การให้ความรู้หรือแม้กระทั่งการสอนงานนั้น บุคลากรภาครัฐได้มีการนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับไปพัฒนา ปรับปรุงในกระบวนการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร ซึ่งเป็นจุดที่หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ควรเร่งปรับปรุงโดยจัดให้มีการติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิดของ Donald L. Kirkpatrick ที่ได้เสนอแนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้น เรียกว่า “Four-Stage of HRD Evaluation” ประกอบด้วย (Kirkpatrick DL, 2006) การประเมินระดับที่ 1 คือ ขั้นการประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation), การประเมินระดับที่ 2 คือ ขั้นการประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation), การประเมินระดับที่ 3 คือ ขั้นการประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการติดตามตรวจสอบว่าผู้เรียนมีพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนไปหรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร สะท้อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนในทหรณะที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูล

เบื้องต้นในการปรับปรุงส่วนที่เกี่ยวข้อง และการประเมินระดับที่ 4 คือ ชั้นประเมินผลลัพธ์ (Results Evaluation) เป็นการประเมินผลกระทบของกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กรเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่า การฝึกอบรมได้ก่อผลดีต่อหน่วยงานอย่างไร

รายการอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). *กำลังคนภาครัฐ 2560: ข้าราชการพลเรือนสามัญ*. นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี.
- สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). *กำลังคนในภาครัฐฝ่ายพลเรือน 2560*. นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human Resource Management: Challenges and Future Directions*. Brisbane: Johnbane.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Delahaye, B. L., & Smith, B. J. (1998). *How to be an Effective Trainer*. New York: Wiley.
- Marcus, B. (2013). *Digital literacy and e-skills: participation in the digital economy*. Melbourne: Innovation & Business Skills Australia.
- Hague, C., & Williamson, B. (2009). *Digital Participation, Digital Literacy, and School Subjects: A Review of the Policies, Literature and Evidence*. Bristol: Futurelab.
- Fredericksen, D. E., Witt, S. L., Patton W. D., & Lovrich, N. P. (2016). *Human Resource Management: The Public Service Perspective*. Croydon: CPI Group (UK).
- European Commission (E.C.). (2017). *The Digital Economy & Society Index (DESI)*. Retrieved July 7, 2019, from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2017>
- Klein, H., & Kleinman, D. L. (2002). The Social Construction of Technology: Structural Considerations. *Science, Technology, & Human Values*, 27(1), 28-52.
- Kirkpatrick, J. D. & Kirkpatrick, D. L. (2006). *Evaluating training programs: the four levels*. (3rd ed.). San Francisco Berrett-Koehler Publishers.

MediaSmarts. (2015). *Digital Literacy Fundamentals*. Retrieved July 8, 2019, from

<http://mediasmarts.ca/digital-media-literacy/general-information/digital-media-literacy-fundamentals/digital-literacy-fundamentals>

Boczkowski, P. (2004). The Mutual Shaping of Technology and Society in Videotex Newspapers: Beyond the Diffusion and Social Shaping Perspectives. *The Information Society: An International Journal*, 20(4), 255-267.

Richard A. C., & Dan, R. D. (1993). Management Training and Development in a Nonprofit Organization. *Public Personnel Management*, 22(1), 37-42.

Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*, 1(1), 75-97.

สัมภาษณ์

ผู้บริหารระดับสูงจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (16 กรกฎาคม 2561). สัมภาษณ์.

ผู้บริหารระดับสูงจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือน. (16 กรกฎาคม 2561). สัมภาษณ์.

หน่วยงานที่มีบทบาทรับผิดชอบต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ. (16 กรกฎาคม 2561). สัมภาษณ์.