คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕

บทสรุปผู้บริหาร (EXECUTIVE SUMMARY) ๓

บทที่ ๑ บทนำ (INTRODUCTION) ๖

๑. ที่มาและความสำคัญ ๖

๒. วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ..... ๙

๓. หลักการและแนวคิด (CONCEPTUAL FRAMEWORK) ๑๐

๔. ความเชื่อมโยงกับนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ๑๒

๕. อภิธานศัพท์ ๑๓

บทที่ ๒ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (POLICY STATEMENT) ๑๗

ส่วนที่ ๑ ประเด็นและแนวทางการดำเนินการ ๑๗

ส่วนที่ ๒ กรอบทักษะของบุคลากร ๒๔

๑. กลุ่มของบุคลากรภาครัฐ ๒๔

๒. กรอบทักษะ ๒๖

ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ๓๑

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ๔๕

บทที่ ๓ การนำแนวทางการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ๕๘

ส่วนที่ ๑ บทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ๕๘

ส่วนที่ ๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ๖๑

ส่วนที่ ๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ๖๒

ภาคผนวก (APPENDIX) ๖๓

บทสรุปผู้บริหาร

(Executive Summary)

๑. ที่มา

การพัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐเป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่สำคัญตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม รวมถึง พัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ

โดยที่การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผลันได้ ประกอบกับบริบทผันผวนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้ต้องมีการทบทวนหลักการ แนวทาง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาที่ต้องเน้นให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่น ต่อเนื่อง พร้อมปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเร่งการเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ตามมาตรา ๑๓ (๗) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ประสาน และดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน จึงขอเสนอ “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕” เพื่อให้บุคลากรและหน่วยงานภาครัฐได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างนวัตกรรมและการตอบสนองประชาชนและส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. สาระสำคัญของแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

๒.๑ วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้

๒.๑.๑ บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๒.๑.๒ หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐทุกคนมีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต

๒.๑.๓ หน่วยงานภาครัฐสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เอื้อให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๒.๒ หลักการและแนวคิด ที่นำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนา

๒.๒.๑ แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาในศตวรรษที่ ๒๑ (21st Century Skills)

๒.๒.๒ การสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากร

๒.๒.๓ รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่มีเป้าหมายและให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับการทำงานในหน่วยงานราชการ (Employee Experience)

๒.๒.๔ การพัฒนาที่คำนึงถึงการขับเคลื่อนภารกิจหลักของภาครัฐ ๔ ด้าน ประกอบด้วย (๑) ด้านการพัฒนานโยบาย (๒) ด้านการให้บริการและการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน (๓) ด้านการบริหารสัญญาจ้าง และ (๔) ด้านการบริหารเครือข่าย

๒.๒.๕ การพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ

๒.๒.๖ การเรียนรู้และพัฒนาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนและทุกฝ่าย

๒.๓ ประเด็นการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ได้กำหนดประเด็นและแนวทางการดำเนินการสำหรับบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๒.๓.๑ ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑

๒.๓.๒ ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ พัฒนากรอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑ และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓.๓ ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ ปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดรับกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้

๒.๔ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

การดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวนี้ มุ่งหวังที่จะนำบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐไปสู่การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนในฐานะ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มีขนาดเล็กและโปร่งใส สร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของประชาชน โดย

๒.๔.๑ บุคลากรภาครัฐในอนาคต เป็นผู้ที่ ***‘มองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจขององค์กร’*** โดยเข้าใจบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อภารกิจงานขององค์กรภาครัฐและบทบาทหน้าที่ของตนเอง **(Big Picture Thinker)** ***‘เป็นนวัตกรที่เน้นสร้างผลสัมฤทธิ์’*** ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อส่วนรวมและประชาชน **(Result-oriented Innovator)** ***‘ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม’*** และการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม **(Person of Integrity)** และ ***‘ให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการ’*** และสร้างพันธมิตรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนผู้รับบริการ **(Professional Collaborator)**

๒.๔.๒ หน่วยงานภาครัฐ มีระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดรับกับบริบทสามารถส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิผล และสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

บทที่ ๑ บทนำ (INTRODUCTION)

---

๑. ที่มาและความสำคัญ

บริบทที่มีพลวัต

ปัจจุบันมีปัจจัยหลายประการที่ผลักดันให้ภาครัฐต้องทบทวนบทบาทและการทำงานของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นบริบทการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันอย่างรวดเร็ว ความเชื่อมโยงของโลกและสภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง ปัญหาซับซ้อนที่มีรูปแบบไม่แน่นอน มีความเฉพาะ และไม่สามารถใช้แนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิมได้อีกต่อไป ผลกระทบของภูมิศาสตร์การเมือง ที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความมั่นคง และการพัฒนานโยบายประเทศ ความน่าเชื่อถือของภาครัฐและความคาดหวังและการตรวจสอบโดยภาคส่วนต่าง ๆ รวมไปถึง ความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัล และการแข่งขันบนความได้เปรียบของข้อมูล

ทิศทางการพัฒนาและปฏิรูปประเทศ

ภายใต้ปัจจัยผลักดันดังกล่าว ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน โดยการพัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐเป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่สำคัญตามที่ปรากฏในยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนให้ภาครัฐยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ส่วนรวม มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจพร้อมปรับตัว มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารราชการ มีการบูรณาการการทำงานและฐานข้อมูลภาครัฐ มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ยังกำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้ง ให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ (Highly Competent Public Officials) รวมถึง ให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจนำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ และเป็นแบบอย่างที่ดี

เป้าหมายการปฏิรูปภาครัฐและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ปัจจัยขับเคลื่อนภายนอกและทิศทางการปฏิรูประบบราชการดังกล่าว นำมาสู่การพัฒนากรอบทิศทางการพัฒนาระบบราชการในอนาคตโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้ระบบราชการสามารถผลักดันการบริหารภาครัฐที่สามารถตอบสนองประชาชนได้อย่างรวดเร็วบนแพลตฟอร์มพลเมือง (Citizen Platform) ปรับระบบนิเวศสู่การเป็นระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

(Open & Connected Government) และสามารถสร้างข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนรัฐบาลที่ดำเนินการและขับเคลื่อนโดยข้อมูลอย่างแท้จริง (Data-Driven Government) โดยกรอบทิศทางการพัฒนาระบบราชการดังกล่าวได้กำหนดภาพระบบราชการในอนาคตไว้ ๓ ประการ คือ ระบบราชการในอนาคตจะต้อง (๑) มีขนาดเล็กและมีลำดับการบังคับบัญชาที่สั้นลง (๒) ใช้เทคโนโลยีมาช่วยขับเคลื่อนการทำงานภาครัฐ และ (๓) ให้บริการประชาชนบนพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมนโยบาย นวัตกรรมทางด้านกฎหมาย นวัตกรรมการบริการ และนวัตกรรมเชิงกระบวนการ เป็นต้น

ในมิติของบริการทรัพยากรบุคลากรภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้เล็งเห็นถึงประเด็นที่เร่งด่วนที่ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลาภาครัฐให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ โดยเฉพาะประเด็นที่สำคัญ อาทิ ขนาดอัตรากำลังและต้นทุนค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่สูง รูปแบบการทำงานที่ไม่สอดรับกับรูปแบบวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐที่ไม่ทันต่อรูปแบบใหม่ของการทำงาน และระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่น ไม่สอดรับกับทิศทางการขับเคลื่อนระบบราชการในอนาคต เป็นต้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดเป้าหมายภารกิจที่สำคัญในการปฏิรูปทิศทางและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ประกอบด้วย (๑) การทำให้ขนาดและต้นทุนด้านบุคลากรภาครัฐอยู่ในระดับที่เหมาะสม (Size and Cost) เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาประเทศ (๒) การสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ปรับปรุงระบบ กลไก และสร้างมาตรฐานกลางให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เหมาะสมกับบริบทการบริหารราชการ (๓) มีการพัฒนาคุณภาพงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรภาครัฐ ที่เน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน (Employee Experience) สอดรับกับวิถีชีวิตและความต้องการของบุคลากรภาครัฐแต่ละคน และ (๔) การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

มิติทางด้านจริยธรรมของการทำงานภาครัฐ

นอกจากบริบทและการปฏิรูปภาครัฐที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การพัฒนาบุคลากรภาครัฐยังต้องคำนึงถึงมิติพฤติกรรมทางคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานภาครัฐ โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๒๕๘ ข (๔) ได้กำหนดไว้ว่า “ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา” รวมทั้งต้องตระหนักถึงมิติพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมที่อาจเปลี่ยนรูปไปตามบริบทของการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้วยเหตุนี้ จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ อีกทั้ง คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือนว่าด้วยการส่งเสริมจริยธรรมเพื่อราชการใสสะอาด ในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๓ ยังได้เห็นชอบ

กับข้อเสนอแนวทางการส่งเสริมจริยธรรมภาครัฐในยุคการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน และได้มีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับกรอบความคิดของข้าราชการยุคใหม่ที่สอดแทรกชุดความคิดบนฐานการมีจริยธรรมไว้ ๕ ประการ ประกอบด้วย (๑) การมีใจเปิดกว้าง พร้อมทำงานแบบมีส่วนร่วม และพร้อมรับการตรวจสอบและมีความโปร่งใส (Openness/Transparency) (๒) การปฏิบัติต่อข้อมูลอย่างถูกต้องเหมาะสม มีข้อมูลรอบด้าน รู้จักปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ระมัดระวังการใช้ข้อมูลภายในของส่วนราชการ (Inside Information) เพื่อป้องกันการขัดกันของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) (๓) การมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (๔) การมีวิจารณญาณที่ถูกต้อง รู้ว่าสิ่งใดถูก - ผิด โดยเฉพาะในยุคที่มีกระแสข่าวปลอมต่าง ๆ (Fake News) และ (๕) การมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถสร้างนวัตกรรมดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

ดังจะเห็นได้ว่า มีปัจจัยบริบทหลายประการที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ อาทิ ปัจจัยขับเคลื่อนผลักดันภายนอก ทิศทางของประเทศในภาพรวม มิติการบริหารกำลังคนภาครัฐ มาตรฐานจริยธรรมภาครัฐ และทิศทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐข้างต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ผลักดันให้ภาครัฐต้องมีการทบทวนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรภาครัฐ ทั้งในด้านหลักการ แนวคิด เป้าหมาย และวิธีการ รวมทั้งลักษณะของบุคลากรภาครัฐในอนาคต เพื่อที่บุคลากรภาครัฐจะสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้ง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต่อไป

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ตามมาตรา ๑๓ (๒) และ (๗) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ จึงได้ศึกษาและพัฒนาแนวทางเชิงนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ขึ้นโดยเรียกว่า **“แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕”** เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริหารจัดการการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และให้หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindsets) และทักษะ (Skillsets) ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่สอดรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้ง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถร่วมกันสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงาน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงและความคาดหวังของผู้รับบริการและประชาชน โดยมีเป้าหมายสุดท้าย คือ หน่วยงานและบุคลากรภาครัฐได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนในฐานะ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” เป็นภาครัฐที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มีขนาดเล็กและโปร่งใส และสร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของประชาชน

๒. วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

๒.๑ วัตถุประสงค์

"แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕" มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้

๒.๑.๑ บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๒.๑.๒ หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐทุกคนมีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต พร้อมปฏิบัติงานในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถตอบสนองความคาดหวังและพร้อมรับการตรวจสอบจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และทำงานด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ

๒.๑.๓ หน่วยงานภาครัฐสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เอื้อให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิผล เพื่อที่หน่วยงานภาครัฐจะสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ

๒.๒ กลุ่มเป้าหมาย

๒.๒.๑ บุคลากรภาครัฐ ซึ่งหมายรวมถึง ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานของรัฐ โดยในแนวทางนี้ จำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐออกเป็น ๕ กลุ่มตามบทบาทหน้าที่ (Roles and Responsibility) ประกอบด้วย (๑) บุคลากรแรกบรรจุ (๒) บุคลากรที่มีประสบการณ์ (๓) บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน (๔) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และ (๕) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

๒.๒.๒ หน่วยงานของรัฐ ซึ่งหมายรวมถึง กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการอื่นที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐในฝ่ายบริหาร รวมถึง หน่วยงานธุรการของรัฐสภา องค์กรอิสระ ศาล และองค์กรอัยการ

๒.๓ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

"แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕" มุ่งหวังให้การดำเนินการนำไปสู่การที่หน่วยงานภาครัฐและบุคลากรภาครัฐได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนในฐานะ "ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม" ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มีขนาดเล็กและโปร่งใส และสร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของประชาชน โดย

๒.๒.๑ บุคลากรภาครัฐในอนาคต เป็นผู้ที่ ***'มองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจขององค์กร'*** โดยเข้าใจบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อภารกิจงานขององค์กรภาครัฐและบทบาทหน้าที่ของตนเอง (Big Picture

Thinker) ‘***เป็นนวัตกรที่เน้นสร้างผลสัมฤทธิ์***’ ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อส่วนรวมและประชาชน (Result-oriented Innovator) ‘***ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม***’ และการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Person of Integrity) และ ‘***ให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการ***’ และสร้างพันธมิตรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนผู้รับบริการ (Professional Collaborator)

๒.๒.๒ หน่วยงานภาครัฐ มีระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดรับกับบริบท สามารถส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิผล และสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

๓. หลักการและแนวคิด (Conceptual Framework)

๓.๑ แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาในศตวรรษที่ ๒๑ (21st Century Skills) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง ตอบสนองการผสมผสานระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต ภายใต้บริบทความท้าทายในศตวรรษที่ ๒๑ และการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยกำหนดกรอบความคิดและกรอบทักษะที่ผสมผสานทักษะในการทำงานและการใช้ชีวิต ทักษะด้านการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม และทักษะด้านข้อมูล สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรภาครัฐได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมถึง เป็นเครื่องมือให้หน่วยงานภาครัฐใช้ในการกำหนดแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

๓.๒ การสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากร ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร โครงสร้างอำนาจ โครงสร้างกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา รวมถึง ระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ไม่แยกตัวออกจากระบบการบริหารองค์กร การปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

๓.๓ รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่มีเป้าหมายและให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับการทำงานในหน่วยงานราชการ (Employee Experience) โดยคำนึงถึงตัวบุคลากรเป็นศูนย์กลาง มีการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล ภายใต้กรอบการปฏิรูปภาครัฐและการพัฒนาระบบราชการ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐ

๓.๔ การพัฒนาที่คำนึงถึงการขับเคลื่อนภารกิจหลักของภาครัฐ ๔ ด้าน ประกอบด้วย (๑) ภารกิจด้านการพัฒนานโยบาย (๒) ภารกิจด้านการให้บริการและการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน (๓) ภารกิจด้านการบริหารสัญญาจ้าง และ (๔) ภารกิจในการบริหารเครือข่าย ภายใต้แรงกดดันที่ต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนและบริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาทักษะที่ส่งเสริมให้

บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานภารกิจข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทักษะที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Professional Skills) ทักษะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Skills) และทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills)

๓.๕ การพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยจำแนกบุคลากรออกเป็น ๕ กลุ่ม ประกอบด้วย (๑) บุคลากรแรกบรรจุ (๒) บุคลากรผู้มีประสบการณ์ (๓) บุคลากรที่มีบทบาทเป็นหัวหน้างาน (๔) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และ (๕) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

๓.๖ การเรียนรู้และพัฒนาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนและทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และสำนักงาน ก.พ. โดย

๓.๕.๑ บุคลากรภาครัฐ มีหน้าที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งในด้านกรอบความคิดและทักษะให้สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่งของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตั้งเป้าหมายในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพและวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและการเติบโตตามสายงานอาชีพ

๓.๕.๒ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ให้ทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้ง ดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สอดคล้อง และทันการณ์กับความจำเป็นในการทำงาน เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓.๕.๓ ผู้บริหารส่วนราชการ/หน่วยงานภาครัฐ มีหน้าที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

๓.๕.๔ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐ มีหน้าที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน รวมทั้ง ให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

๓.๕.๕ สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ออกแบบนโยบายการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา ตลอดจนพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายในการปฏิรูประบบราชการ กรอบการพัฒนาระบบราชการ เป้าหมายการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ โดยศึกษา ปรับปรุงและออกแบบกลไกในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยง สนับสนุนประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐในภาพรวม

๔. ความเชื่อมโยงกับนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

นโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ ได้กล่าวถึงทิศทางการพัฒนาประเทศที่สะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังเกี่ยวกับบุคลากรภาครัฐในอนาคตหลายประการ ดังนี้

๔.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๒๕๘ ข (๔) กำหนดการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินในส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลภาครัฐ โดยให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๒ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป้าหมายเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน หลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น เป็นมืออาชีพ และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

๔.๓ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย ๔.๐ และเน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนด้วยความรับผิดรับชอบและความสุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔.๔ แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ได้กำหนดกลไกระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้าง และรักษาคนดี คนเก่งไว้ในภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรภาครัฐทุกระดับและสายอาชีพมีขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อย่างมืออาชีพสอดคล้องกับสายอาชีพ ช่วงอายุ และพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับในภาครัฐมีภาวะผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Leadership by Example) สามารถสร้างนวัตกรรมการบริหารได้อย่างต่อเนื่อง ภาครัฐมีผู้นำรุ่นใหม่ที่มีทักษะและทัศนคติที่พร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ และบุคลากรภาครัฐทุกระดับมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

๔.๕ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ได้กำหนดเป้าหมายโดยยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา”

โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมทั้งด้านระบบการบริหารงานและบุคลากร มีการบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น

๔.๖ มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ เห็นชอบให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเร่งพัฒนาตนเองและสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะด้านดิจิทัลในระดับที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานหรือการให้บริการภาครัฐที่ทันสมัยและมีการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน และการสร้างรัฐบาลแบบเปิดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

๕. อภิธานศัพท์

คำนิยามสำหรับคำศัพท์ที่ใช้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ มีดังนี้

๕.๑ หน่วยงานของรัฐ หมายถึง กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการอื่นที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐในฝ่ายบริหาร รวมถึงหน่วยงานธุรการของรัฐสภา องค์กรอิสระ ศาล และองค์กรอัยการ

๕.๒ บุคลากรภาครัฐ หมายถึง ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานของรัฐ โดยในแนวทางนี้ จำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐออกเป็น ๕ กลุ่มตามบทบาทหน้าที่ (Roles and Responsibility) ประกอบด้วย (๑) บุคลากรแรกบรรจุ (๒) บุคลากรที่มีประสบการณ์ (๓) บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน (๔) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และ (๕) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

๕.๓ กรอบความคิด (Mindsets) หมายถึง ชุดความเชื่อและฐานคติ (Set of Beliefs and Assumptions) โลกทัศน์ (Worldview) รูปแบบวิธีคิด (Mental Model) ที่มนุษย์มีเกี่ยวกับตนเองและสิ่งที่ประสบพบเจอ โดยกรอบความคิดเป็นผลจากประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมมาในอดีต และมีอิทธิพลต่อวิธีคิด ทัศนคติ และพฤติกรรม โดยที่มนุษย์อาจไม่ตระหนักถึงกรอบความคิดที่มีอยู่ ตัวอย่างของ Mindset เช่น Entrepreneurial Mindset ซึ่งหมายถึง ทัศนะแบบผู้ประกอบการที่ส่งผลให้ดำเนินกิจกรรมและมุ่งผลลัพธ์แบบผู้ประกอบการ หรือ Outward Mindset ซึ่งหมายถึง ทัศนะในการให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยกว่าตนเอง และส่งผลให้มีพฤติกรรมเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นต้น โดยในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ นี้ ได้กำหนดกรอบความคิดที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนาไว้ ๔ กรอบความคิด ประกอบด้วย

๕.๓.๑ กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง ทัศนคติแบบยืดหยุ่นและเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของคน และเชื่อในความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้เสมอ *ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมองเห็นโอกาสและเรียนรู้จากวิกฤตและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รับผิดชอบและ*

บริหารการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง (Self-driven Learning) กล้าเผชิญและแก้ปัญหาและอุปสรรค เปิดกว้างและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบผลลัพธ์ พร้อมรับการตรวจสอบ และให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ผู้อื่น

๕.๓.๒ กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม (Outward Mindset) หมายถึง ทัศนคติที่มองเห็นคุณค่าของผู้อื่น และให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยไปกว่าของตนเอง *บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวมปฏิบัติต่อผู้อื่นไม่ว่าใครก็ตามด้วยความเคารพ (Respect) มุ่งสร้างการมีส่วนร่วม ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อส่วนรวมโดยพิจารณาถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ ทำงานด้วยจิตสาธารณะเป็นที่ตั้งโดยตระหนักและมุ่งเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมต่อประเทศ ประชาชน และผู้รับบริการเป็นสำคัญ*

๕.๓.๓ กรอบความคิดแบบสากล (Global Mindset) หมายถึง ทัศนคติที่เปิดรับและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและความหลากหลายในมิติต่าง ๆ *ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบสากลจะสามารถระบุโอกาส (Opportunities) ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากการมองเห็นโอกาส ทำงานบนหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากล เช่น หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) หรือหลักสากลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง สามารถนำหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองโดยที่ยังสามารถคงไว้ซึ่งมาตรฐานสากล และทำงานภายใต้ความหลากหลายของวัฒนธรรมและความแตกต่างของปัจเจกบุคคลได้*

๕.๓.๔ กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset) หมายถึง ทัศนคติที่ช่วยให้บุคคลเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในการใช้และดึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการทำงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้มีความสนใจใคร่รู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้าใจรูปแบบและทิศทางของเทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Digital Landscape) สามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล *บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลจะสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทอย่างมาก รวมทั้งมองเห็นโอกาสและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ*

๕.๔ กรอบทักษะ (Skillsets) หมายถึง กลุ่มทักษะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง สามารถสังเกต วัดผล และพัฒนาได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว (อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ การบริการจัดการภาครัฐ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การบริหารงบประมาณ เป็นต้น) บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ ๓ กลุ่มทักษะ คือ (๑) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้ง นำไปสู่การสร้างการนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้ (๒) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ซึ่งเป็นทักษะ

ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้ง เตรียมความพร้อมตนเองในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ และ (๓) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรภาครัฐสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพตามบริบทของงานที่มีความเฉพาะและมีความแตกต่างกันไปตามสายงาน อย่างไรก็ตาม ทักษะตามสายงานเป็นทักษะที่ต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกเฉพาะสายงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของหน่วยงานภาครัฐ ***ดังนั้น "แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓" นี้จึงได้กำหนดรายละเอียดกลุ่มทักษะไว้เพียง ๒ กลุ่ม เท่านั้น คือ (๑) กรอบทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) และ (๒) กรอบทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)***

๕.๕ ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร โครงสร้างอำนาจ โครงสร้างกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (เช่น ระบบการทำงาน สถานที่ทำงาน เครื่องมือในการปฏิบัติ เป็นต้น) และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา (เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน) ที่ส่งผลต่อการความคิด ความเชื่อ และพฤตกรรมที่แสดงออกมาของบุคลากร

๕.๖ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กลยุทธ์ หรือกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ โดยปัจจัยที่สำคัญของการบริหารนั้นประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญ ๔ ประเด็น คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และการบริหารจัดการ โดยที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลายมิติ และมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการวางแผนและการสรรหาบุคลากร การอบรมและพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการค่าตอบแทน การบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพของการทำงานตลอดจนการประเมินผลการทำงาน การดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัยและการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

๕.๗ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) คือ กรอบและกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถยกระดับกรอบความคิด (Mindset) และความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งมีความพร้อมในการเติบโตไปตามเส้นทางอาชีพ โดยกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรกรอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสัมมนาถ่ายทอดประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการทำงานจริงและการสอนงาน การเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การเรียนรู้จากการได้รับการโค้ชและการสะท้อนคิด เป็นต้น

๕.๘ ระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System : LMS) หมายถึง ระบบการจัดการเกี่ยวกับการบริหารการเรียนในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการบริหารจัดการเนื้อหาการเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน และข้อมูลกิจกรรมการเรียนรู้ ในปัจจุบันองค์ประกอบที่สำคัญของการมีระบบการจัดการการเรียนรู้ คือ การสร้างการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความจำเป็นของแต่ละบุคคลและความต้องการที่จะเรียนรู้ที่ไหน ก็ได้ เมื่อไหร่ก็ได้ อย่างไรก็ได้ รวมทั้ง การบันทึกข้อมูลของผู้เรียน กิจกรรม

การเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนรู้เชิงลึก (Learning Analytics) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงระบบการเรียนออนไลน์ที่สอดรับความจำเป็นของแต่ละบุคคลได้ดียิ่งขึ้น

๕.๙ ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System) คือ ระบบการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ มาพัฒนาให้เป็นระบบแนวทางการบริหารแนวทางการทำงานภายในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการนิยามความรู้ขององค์กรขึ้น เพื่อให้เกิดการต่อยอดและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงช่วยนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๕.๑๐ การผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration) หมายถึง การผสานชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานที่มีความยืดหยุ่น บุคลากรสามารถกำหนดตารางเวลาของชีวิตประจำวันและการทำงานให้เหมาะสมกับวิถีความพึงใจในการใช้ชีวิตของแต่ละคนได้ และไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานที่สถานที่ทำงานตามเวลาที่กำหนดอีกต่อไป บุคลากรสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ เมื่อไหร่ก็ได้โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือทำงานร่วมกัน (Collaborative Tools) นอกจากนี้ ในการทำงานโดยในการบริหารงานนั้นจะให้ความสำคัญผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

บทที่ ๒ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (Policy Statement)

ส่วนที่ ๑ ประเด็นและแนวทางการดำเนินการ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ ได้กำหนดผลลัพธ์สุดท้ายของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐไว้ว่า “เป็นผู้ที่ ***‘มองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจขององค์กร’*** โดยเข้าใจบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อภารกิจงานขององค์กรภาครัฐและบทบาทหน้าที่ของตนเอง (Big Picture Thinker) ***‘เป็นนวัตกรที่เน้นสร้างผลสัมฤทธิ์’*** ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อส่วนรวมและประชาชน (Result-oriented Innovator) ***‘ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม’*** และการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Person of Integrity) และ ***‘ให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการ’*** และสร้างพันธมิตรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนผู้รับบริการ (Professional Collaborator) ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐมีระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดรับกับบริบท สามารถส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิผล และสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง” เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของการปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนในฐานะ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มีขนาดเล็กและโปร่งใส และสร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของประชาชน

ในการบรรลุผลลัพธ์สุดท้ายข้างต้น แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ได้กำหนดประเด็นและแนวทางการดำเนินการไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑) ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าประสงค์เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรรมที่คาดหวังตามกรอบความคิด (Mindsets) และกรอบทักษะ (Skillsets) ออกมาได้อย่างมีประสิทธิผลและต่อเนื่อง

๒) ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ พัฒนากรอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑ และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว (อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ การบริการจัดการภาครัฐ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การบริหารงบประมาณ เป็นต้น) บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็น

๓ กลุ่มทักษะ คือ (๑) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้ง นำไปสู่การสร้างการนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้ (๒) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้ง เตรียมความพร้อมตนเองในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ และ (๓) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรภาครัฐสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพตามบริบทของงานที่มีความเฉพาะและมีความแตกต่างกันไปตามสายงาน และ

๓) ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ ปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดรับกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้



ประเด็นการพัฒนาที่ ๑: ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๑. เป้าประสงค์

เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรรมที่คาดหวังตามกรอบความคิด (Mindsets) และกรอบทักษะ (Skillsets) ออกมาได้อย่างมีประสิทธิผลและต่อเนื่อง

๒. แนวทางการดำเนินการ

๒.๑ พัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยง สนับสนุน สอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้การยกระดับคุณภาพของบุคลากรภาครัฐทั้งกระบวนการทางความคิด (Mindset) และทักษะ (Skillsets) บรรลุตามเป้าประสงค์และบุคลากรภาครัฐสามารถเป็นกำลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงภาครัฐ โดยกลไกการพัฒนาจะต้องเชื่อมโยง และสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ของการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นต้น และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลควรต้องส่งเสริม สนับสนุนให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน ซึ่งจะทำให้บุคลากรภาครัฐเห็นความสำคัญของการพัฒนาที่มีต่ออาชีพของตน

๒.๒ กำหนดแนวทางหรือวิธีการพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วม กำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการพัฒนา ตลอดจนพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภาครัฐและการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร อาทิ ระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System - LMS) ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และช่องทางต่าง ๆ แอพพลิเคชั่นออนไลน์ต่าง ๆ และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บุคลากรภาครัฐเข้าถึงแหล่งความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

๒.๓ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยกำหนดให้เป็นค่านิยมร่วมของหน่วยงานและรณรงค์ กระตุ้นให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๒.๔ สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบโจทย์รูปแบบการดำเนินชีวิตที่หลากหลายด้วยการผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration)

๒.๕ สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ตลอดจนบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรับฟังปัญหาและหาแนวทางในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและประเทศชาติ

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒: พัฒนากรอบทักษะ (Skillsets) เพื่อการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑ และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต

๑. เป้าประสงค์

เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็น ๓ กลุ่มทักษะ คือ **(๑) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset)** ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้ง นำไปสู่การสร้างการนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้ **(๒) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)** ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้ง เตรียมความพร้อมตนเองในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ และ **(๓) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset)** ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรภาครัฐสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพตามบริบทของงานที่มีความเฉพาะและมีความแตกต่างกันไปตามสายงาน

๒. แนวทางการดำเนินการ

๒.๑ กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและทิศทางการพัฒนาประเทศและการปฏิรูปภาครัฐ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตอบโจทย์การขับเคลื่อนภารกิจหน่วยงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

๒.๒ พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกระดับให้มีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐสอดรับการทำงานและการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑ โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐได้กำหนดรายละเอียดกรอบทักษะในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐที่บุคลากรและหน่วยงานภาครัฐจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ ๒ กลุ่มทักษะ คือ (๑) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) จำนวน ๔ ทักษะ และ (๒) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) จำนวน ๖ ทักษะ

๒.๓ ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นได้เรียนรู้และทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อบูรณาการการขับเคลื่อนประเทศ โดยร่วมกันเป็นเครือข่ายพร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาร่วมกันผ่านการลงมือปฏิบัติในโครงการต่าง ๆ

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ ปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

๑. เป้าประสงค์

เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดรับกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้

๒. แนวทางการพัฒนา

๒.๑ ปลูกฝังกระบวนการทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวมด้วยความสำนึกและความรับผิดชอบแก่บุคลากรภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ภายใต้มาตรฐานจริยธรรม ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงตำแหน่งระดับสูง โดยมุ่งพัฒนาให้มีกรอบความคิดแบบเติบโต กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม กรอบความคิดแบบสากล และกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล โดยที่

๑) **กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)** หมายถึง ทัศนคติแบบยืดหยุ่นและเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของคน และเชื่อในความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้เสมอ *ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมองเห็นโอกาสและเรียนรู้จากวิกฤตและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รับผิดชอบและบริหารการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง (Self-driven Learning) กล้าเผชิญและแก้ปัญหาและอุปสรรค เปิดกว้างและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบผลลัพธ์ พร้อมรับการตรวจสอบ และให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ผู้อื่น*

๒) **กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม (Outward Mindset)** หมายถึง ทัศนคติที่มองเห็นคุณค่าของผู้อื่น และให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยไปกว่าของตนเอง *บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวมปฏิบัติต่อผู้อื่นไม่ว่าใครก็ตามด้วยความเคารพ (Respect) มุ่งสร้างการมีส่วนร่วม ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อส่วนรวมโดยพิจารณาถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ ทำงานด้วยจิตสาธารณะเป็นที่ตั้งโดยตระหนักและมุ่งเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมต่อประเทศ ประชาชน และผู้รับบริการเป็นสำคัญ*

๓) **กรอบความคิดแบบสากล (Global Mindset)** หมายถึง ทัศนคติที่เปิดรับและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและความหลากหลายในมิติต่าง ๆ *ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบสากลจะสามารถระบุโอกาส (Opportunities) ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากการมองเห็นโอกาส ทำงานบนหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากล เช่น หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) หรือหลักสากลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง สามารถนำหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม*

กับบริบทของตนเองโดยที่ยังสามารถคงไว้ซึ่งมาตรฐานสากล และทำงานภายใต้ความหลากหลายของวัฒนธรรมและความแตกต่างของปัจเจกบุคคลได้

๔) กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset) หมายถึง ทัศนคติที่ช่วยให้บุคคลเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในการใช้และดึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการทำงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้มีความสนใจใคร่รู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้าใจรูปแบบและทิศทางของเทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Digital Landscape) สามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล *บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลจะสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทอย่างมาก รวมทั้งมองเห็นโอกาสและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ*

๒.๒ ส่งเสริมผู้นำให้เป็นต้นแบบทางความคิดและพฤติกรรมในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม และสามารถถ่ายทอด โน้มน้าวให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติตาม เพื่อให้มีแนวความคิด ทัศนคติ แนวทางการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อการเป็นเจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่

๒.๓ ส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ และกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐ ยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาลโดยการพัฒนาโครงการ กิจกรรม และ/หรือเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อสร้างพลังเชิงบวกที่จะสนับสนุนให้บุคลากรภาครัฐได้ตระหนักและมีจิตสำนึกในการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของชาติเป็นที่ตั้ง

ส่วนที่ ๒ กรอบทักษะของบุคลากร

กรอบทักษะของบุคลการนี้เป็นกลุ่มทักษะที่มีความสำคัญต่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นภารกิจงานทางด้านการพัฒนานโยบาย ภารกิจงานด้านการบริการและการสร้างการมีส่วนรวมของประชาชน ภารกิจในการบริหารสัญญาจ้าง และภารกิจในการบริหารเครือข่าย ซึ่งทักษะดังกล่าวสามารถสังเกต วัดผล และพัฒนาได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว (อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ การบริการจัดการภาครัฐ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การบริหารงบประมาณ เป็นต้น) บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ ๓ กลุ่มทักษะ คือ (๑) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) (๒) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) และ (๓) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) อย่างไรก็ตาม ทักษะตามสายงานเป็นทักษะที่ต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกเฉพาะสายงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของหน่วยงานภาครัฐ ***ดังนั้น “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓” นี้จึงได้กำหนดรายละเอียดกลุ่มทักษะไว้เพียง ๒ กลุ่ม เท่านั้น คือ (๑) กรอบทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) และ (๒) กรอบทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)***



๑. กลุ่มของบุคลากรภาครัฐ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ได้จำแนกบุคลากรภาครัฐ ออกเป็น ๕ กลุ่มตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Critical Role) ซึ่งประกอบด้วย (๑) บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry) (๒) บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel) (๓) บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager) (๔) บุคลากรที่ทำหน้าที่ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (Functional Manager) และ (๕) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization

& Business Leader) โดยที่ บุคลากรแต่ละกลุ่มจะมีรายละเอียดกรอบความสามารถในแต่ละด้านที่แตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละกลุ่มสามารถสรุปได้ดังนี้

บุคลากรภาครัฐ **จำแนกตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ**	**บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ**
บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry) หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและปฏิบัติงานมาแล้วไม่เกิน ๑ ปี	บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ แนะนำ และตรวจสอบ รวมทั้ง ● สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร (Organization Culture) ● เข้าใจกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและตนเอง (Compliance) ● เข้าใจบทบาทหน้าที่และเข้าใจงานของตนเอง (Clarification) และ ● รู้จักบุคคลในองค์กรที่ตนจะต้องร่วมงานด้วยในระยะของแรกของการทำงานและบุคคลที่มีอำนาจตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ขององค์กร (Connection)
บุคลากรที่มีประสบการณ์ **(Professional Personnel)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้วเกิน ๑ ปี แต่ยังไม่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับการทำงานของทีมหรือกลุ่มงาน	บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ค่อนข้างยาก รวมทั้งสามารถทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่น ประสานงานในระดับผู้ปฏิบัติ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย แก้ปัญหาและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น เชื่อมโยงงานของตนเองกับงานของผู้อื่นและขององค์กร และนำเสนอแนวคิดในการพัฒนางาน
บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน **(Frontline Manager)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ทั้งที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ	บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูง/สูงมาก มีความรับผิดชอบหลายประการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก/ยากมาก และ/หรือ ซับซ้อนและมีผลกระทบในวงกว้าง รวมทั้ง ต้องกำกับ ดูแล ตรวจสอบการทำงาน สอนงานผู้ร่วมปฏิบัติงานหรือบุคลากรในทีมงาน (People Management) สร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่นเพื่อเชื่อมโยงการทำงาน สามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง และสามารถแก้ปัญหาการทำงานของทีมงานได้

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager) หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม ซึ่งมีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากหรือสูงมากเป็นพิเศษ	บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์กรมาสู่เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม และบูรณาการงานภายในและระหว่างส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม รวมทั้ง สามารถบริหารและกำกับดูแลการทำงานและสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา (People Management) และสามารถบริหารงบประมาณและโครงการภาพรวมได้ (Financial Management)
บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader) หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือกรม ตำแหน่งที่มีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานตรวจและแนะนำการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกระทรวงและตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรมแต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี	บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถบริหารและกำหนดทิศทางและกลยุทธ์องค์กรจากทิศทางการขับเคลื่อนประเทศและบริบทสากล (Vision and Strategic Management) เชื่อมโยงงานภายในองค์กร และเชื่อมโยงงานระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนต่าง ๆ สร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เอื้อให้บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งกำหนดทิศทางและกำกับดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากร (People Management) และกำหนดทิศทางและบริการงบประมาณในภาพรวมให้มีประสิทธิภาพ (Financial Management)

๒. กรอบทักษะ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ได้กำหนดกรอบทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐและสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน ไว้ ๒ กลุ่ม ๑๐ ทักษะ ประกอบด้วย (๑) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) จำนวน ๔ ทักษะ และ (๒) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) จำนวน ๖ ทักษะ เพื่อให้การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรภาครัฐมีความสอดรับกับบริบท (Relevant) ไม่ซับซ้อน (Simple) และไม่ซ้ำซ้อน (Focused)

กรอบทักษะดังกล่าวได้มีการกำหนดเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐในแต่ละกลุ่มสามารถแสดงออกมาได้ในการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ปรากฏตามส่วนที่ ๓ ทั้งนี้ กรอบทักษะและ

พฤติกรรมที่คาดหวังได้ถูกออกแบบมาเพื่อให้บุคลากรภาครัฐเข้าใจบทบาทหน้าที่และความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐสามารถศึกษาและพัฒนาต่อยอดรายละเอียดพฤติกรรมให้มีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานและหน้างานของบุคลากรต่อไป

ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) จำนวน ๔ ทักษะ	**ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) จำนวน ๖ ทักษะ**
๑. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) ๒. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) ๓. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill) ๔. ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill)	๑) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity) ๒) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) ๓) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing and Engaging Others) ๔) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration) ๕) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) ๖) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

๒.๑ ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ประกอบด้วยทักษะสำคัญในการตอบสนองต่อบริบทความเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐและการพัฒนาระบบราชการ เป็นทักษะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างเหมาะสมในบริบทความท้าทายและยุคดิจิทัล ซึ่งบุคลากรจำเป็นจะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม สามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณและสามารถเข้าใจความเชื่อมโยงขององคาพยพต่าง ๆ ได้ โดย “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕” ได้กำหนดทักษะเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ไว้ ๔ ทักษะ ดังนี้

๒.๑.๑ ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) หมายถึง ความสามารถมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี สามารถทำงานและตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Insight) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัยต่อทั้งตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้องและองค์กร เพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบสนองและให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และตอบโจทย์การปฏิรูปภาครัฐ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรที่เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ดิจิทัล ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล การเป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล

๒.๑.๒ ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารและรับข้อมูลอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปแบบการเขียน การพูด หรือการสื่อสารผ่านสื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ สื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณามุมมองของผู้อื่นเพื่อการตอบสนองอย่างเหมาะสม การใช้การเจรจาต่อรอง รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและข้อมูลในรูปแบบที่นำความเข้าใจไปสู่กลุ่มเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบการเขียนและทางวาจา สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล จัดการกับข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนอย่างเหมาะสมเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ของภาครัฐ

๒.๑.๓ ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหาแนวทางใหม่เพื่อใช้ในการทำงานหรือพัฒนาแนวทางที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปแบบใหม่ เป็นทักษะที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นส่วน ๆ หรือระบุรูปแบบหรือการเชื่อมต่อระหว่างสถานการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนได้ และใช้วิธีการสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งอาจใช้วิธีการ “คิดนอกกรอบ” และการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยเทคนิคที่สร้างสรรค์และหลากหลาย ประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม

๒.๑.๔ ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกส่วนของปัญหาหรือสถานการณ์และคิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้ง เข้าใจลักษณะองค์กรและคิดหาแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ตัดสินใจและประเมินผลกระทบของปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือด้วยเทคนิคขั้นสูงและข้อมูลเชิงลึก

๒.๒ ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ประกอบด้วยทักษะที่มีความสำคัญในการทำงานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและจำเป็นในการเติบโตขึ้นไปตามเส้นทางอาชีพจำนวน ๖ ทักษะ ดังนี้

๒.๑.๑ การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่เหมาะสม โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพทั้งในระดับตนเองและระดับองค์กร

เป็นที่ตั้ง สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานโดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรม และการเป็นแบบอย่างในการทำงานที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ

๒.๑.๒ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าบทบาทหน้าที่และภารกิจงานของตนเองสนับสนุนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมายของภาครัฐ ยุทธศาสตร์ของประเทศ และความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นการทำกิจกรรมงานและการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภารกิจขององค์กรแต่สร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการในภาพรวม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการเข้าใจผลกระทบของบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กรในระยะยาว รวมทั้ง การพัฒนากลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างบริการที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ

๒.๑.๓ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เช่น การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง การระบุและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การสอนงาน การส่งเสริมการพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมและการมีปฏิสัมพันธ์ที่สร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการมีส่วนร่วม การแบ่งปันองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา การให้ทรัพยากร การเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการกำหนดให้เกิดการมีส่วนร่วมภายในองค์กร

๒.๑.๔ การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการทำงานบูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และการทำงานร่วมกับประชนและผู้รับบริการ โดยการแบ่งปันข้อมูลอย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อการขับเคลื่อนงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและส่วนรวม สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานบูรณาการ การแสวงหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และการโน้มน้าวและการบริหารความขัดแย้ง

๒.๑.๕ การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสวงหาโอกาสในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เรียนรู้จากงานที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลวเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การยกระดับคุณภาพบริหาร ระบบการทำงาน และนโยบายของภาครัฐ ให้ทันต่อบริบทความเปลี่ยนแปลง ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและผู้รับบริการ รวมถึง นำไปสู่พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนโดยมีประชาชนและ

ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen/Client-centric Innovation and Change) โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเปิดกว้างให้เกิดการทดลองเพื่อเรียนรู้ รวมถึง การแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนานโยบายและภารกิจขององค์กรให้มีความทันสมัยและตอบสนองความจำเป็นของส่วนรวม

๒.๑.๖ การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันการณ์ เป็นไปตามหลักการและอาศัยข้อมูลที่รอบด้าน การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายและนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง รวมทั้ง การส่งมอบผลงานและผลลัพธ์ของภาครัฐอย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว คุ้มค่ากับภาษีของประชาชน ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการทำงาน สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นการส่งผลงานและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว การคำนึงถึงความคุ้มค่างานการเงินและการคำนึงถึงประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset)

ชุดทักษะเชิงยุทธศาสตร์นี้ได้ระบุพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐแสดงออกมาในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง (Roles and Responsibilities) โดยที่พฤติกรรมที่คาดหวังนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่คาดหวังในการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การโค้ชและการรับคำแนะนำจากพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) และการประเมินเพื่อการวางแผนการพัฒนา ทั้งนี้ การนำกลุ่มทักษะนี้ไปใช้อาจมีการกำหนดหรือปรับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบริบทของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

นอกจากนี้ การวางแผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนว่า ต้องการจะพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือต้องการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยเป้าหมายที่แตกต่างกันนี้นำไปสู่รายละเอียดการนำชุดทักษะไปใช้ต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

๑. **การพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น** ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถ พัฒนาเพิ่มเติม ทั้งนี้ หากบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็สามารถที่จะดำเนินการตามข้อ ๒ ได้

๒. **การพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ** ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นไป ๑ ระดับ ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม หรือระบุทักษะที่เป็นจุดแข็งเพื่อพัฒนาให้เป็นจุดแข็งที่โดดเด่นต่อไป

ทั้งนี้ การพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งจำเป็นจะต้องมุ่งเน้นทักษะในปริมาณที่มีความเหมาะสมและมีความสำคัญกับบทบาทและการทำงานของแต่ละคน ดังนั้น บุคลากรภาครัฐทุกคน ทุกระดับมีหน้าที่ที่จะต้องประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยการระบุทักษะที่จำเป็นจะต้องพัฒนาและมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)[๑] หมายถึง ความสามารถมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี สามารถทำงานและตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Insight) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัยต่อทั้งตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้อง และองค์กร เพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบสนองและให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และตอบโจทย์การปฏิรูปภาครัฐ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล การเป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล					
● **ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ** โดยสามารถกำหนดรูปแบบแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล กำหนดรูปแบบการแสดงผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้ง จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้ (DLit700)	●**ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ** โดยสามารถกำหนดรูปแบบแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล กำหนดรูปแบบการแสดงผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้ง จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้ (DLit700)	●**ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ** โดยสามารถกำหนดรูปแบบแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล กำหนดรูปแบบการแสดงผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้ง จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้ (DLit700)	● **กำหนดทิศทางและนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อพัฒนาสำนัก/กอง** ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานเชื่อมโยงภายในองค์กร (SPM100) ● **กำหนดบทบาทหน้าที่ภาระงาน และทักษะของบุคลากร**ในกระบวน งานหลักที่ควรจะเป็น รวมทั้งระบุอุปกรณ์เครื่องมือ เพื่อ	● **กำหนดกระบวนงานหลักขององค์กรดิจิทัลที่ควรจะเป็น**ให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ และปรับโครงสร้างและวิธีการที่เหมาะสม (SPM200) ● **ระบุประเด็นปัญหา และผลประทบของปัญหาของกระบวนการทำงานและการให้บริการแบบแยกส่วน** โดยสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ของประเด็น	● **วิเคราะห์ความพร้อมของการปรับองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล** โดยคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล และวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SPM101) ● **กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการเป็นองค์กรดิจิทัล** และจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ดิจิทัลสู่การ

๑ พฤติกรรมที่คาดหวังอ้างอิงและเชื่อมโยงกับทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตาม ว๖/๒๕๖๑

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
● **ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน** โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401) ● **ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน** โดยสามารถทำงานร่วมกันแบบออนไลน์และใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัลได้ (DLit300) **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ●เทคโนโลยีดิจิทัลทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคง	●**ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล** โดยกำหนดเป้าประสงค์โครงการ วางแผนการดำเนินโครงการ จัดทำงบประมาณโครงการและนำระบบดิจิทัลมาใช้ รวมทั้งวางแผนจัดการความเสี่ยงโครงการอย่างเหมาะสม (SPM400) ●**ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน** โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401) ●**ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน** โดยสามารถทำงานร่วมกันแบบออนไลน์และใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัลได้ (DLit300) ●**ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล** (DG100)	●**ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล** โดยกำหนดเป้าประสงค์โครงการ วางแผนการดำเนินโครงการ จัดทำงบประมาณโครงการและนำระบบดิจิทัลมาใช้ รวมทั้งวางแผนจัดการความเสี่ยงโครงการอย่างเหมาะสม (SPM400) ●**ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน** โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401) ●**ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน** โดยสามารถทำงานร่วมกันแบบออนไลน์และใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัลได้ (DLit300) ●**ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล** (DG100)	สนับสนุนการพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล (SPM200) ● **ระบุแนวทางในการแก้ปัญหาและกำหนดกรอบการให้บริการดิจิทัลแบบต่อเนื่อง** โดยลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดแนวทางการปฏิบัติการเชิงรุกและใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหาและเสนอแนวทางการบูรณาการกระบวนการให้บริการระหว่างหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอก (DS102) ● **ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล** โดยกำหนดเป้าประสงค์โครงการ วางแผนการดำเนินโครงการ จัดทำงบประมาณโครงการและนำระบบดิจิทัลมาใช้ รวมทั้ง วางแผนจัดการความ	ปัญหาและผลกระทบได้อย่างมีเหตุผลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (DS101) ● **ส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบการทำงาน**ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล โดยสร้างความตระหนักและความเข้าใจ ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม (DTr201) ● **ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล** (DG100) ● **ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงดิจิทัลในกระบวนการทำงาน** โดยวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (DG500)	เป็นองค์กรดิจิทัล ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติและแผนยุทธศาสตร์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (SPM102) ● **กำหนดเป้าหมายและแผนงานการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล** และวางแผนการทำงานเพื่อเปลี่ยนผ่าน (DTr101) ● **กำหนดกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล** โดยกำหนดประเด็นหรือสิ่งที่ต้องดำเนินการ และกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล (DTr102) ● **ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล** (DG100) ● **ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงดิจิทัลใน**

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
ปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ ● การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ● โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)	● **ปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการร่วมกัน**ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Service-Level Agreement; SLA) (DG400) **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ● เทคโนโลยีดิจิทัลทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ ● ความเชื่อมโยงทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และ แผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล	● **ปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการร่วมกัน**ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Service-Level Agreement; SLA) (DG400) **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ● เทคโนโลยีดิจิทัลทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ ● ความเชื่อมโยงทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และ แผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล	เสี่ยงโครงการอย่างเหมาะสม (SPM400) ● **จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล** โดยจัดทำแผนลงทุนทรัพยากร และนำเสนอแผนและดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร (SPM300) ● **นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสู่การบูรณาการและกระบวนงานอัตโนมัติ** โดยอธิบายปัญหาและเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและกำหนดกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนการงานใหม่ (DL301) ● **ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล** (DG100)	● **ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน** โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401) ● **เป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานดิจิทัลด้วยข้อมูล** ทั้งในเรื่องความคิด ความเป็นผู้นำ และพฤติกรรม รวมทั้งส่งเสริมบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการยอมรับการเปิดเผยข้อมูลที่เปิดเผยได้ (DL300) **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ● เทคโนโลยีดิจิทัลทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเอร์เน็ตใน	กระบวนการทำงาน โดยวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (DG500) ● **ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน** โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401) ● **เป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานดิจิทัลด้วยข้อมูล** ทั้งในเรื่องความคิด ความเป็นผู้นำ และพฤติกรรม รวมทั้ง ส่งเสริมบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการยอมรับการเปิดเผยข้อมูลที่เปิดเผยได้ (DL300) **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ● เทคโนโลยีดิจิทัลทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence),

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
	● การบริหารจัดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ ● การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ● การจัดการโครงการ (Project Management) ● เทคนิคการจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการและการทำงาน (Service-Level Agreement Management) ● โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ) ● Data Visualization ● Data Mining	● การบริหารจัดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ ● การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ● การจัดการโครงการ (Project Management) ● เทคนิคการจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการและการทำงาน (Service-Level Agreement Management) ● โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ) ● Data Visualization ● Data Mining	● **ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน** โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit401) **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ● เทคโนโลยีดิจิทัลทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ ● ความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และ	ทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ ● ความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และแผนการดำเนินการขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ● การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ● สถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture) ● โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)	บล็อกเชน (Blockchain), อินเอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ ● ความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และแผนการดำเนินการขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ● การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ● สถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture) ● โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
			แผนการดำเนินการขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ● วิธีการในการเชื่อมโยงการทำงานภายในองค์กร ● การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ● สถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture) ● โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ) ● Data Visualization		

ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)

หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารและรับข้อมูลอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปแบบการเขียน การพูด หรือการสื่อสารผ่านสื่อ และเทคโนโลยีต่าง ๆ สื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณามุมมองของผู้อื่นเพื่อการตอบสนองอย่างเหมาะสม การใช้การเจรจาต่อรอง รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและข้อมูลในรูป แบบที่นำความเข้าใจไปสู่กลุ่มเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบการเขียนและทางวาจา สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมู ล จัดการกับข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนอย่างเหมาะสมเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ของภาครัฐ

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
• **ให้ความสนใจกับการสื่อสารของผู้อื่น** • **สรุปประเด็นสำคัญ**ที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารอย่างถูกต้องครบถ้วน • **สื่อสารข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วว่าถูกต้อง** อย่างเหมาะสม **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น • การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ • การพูดในที่ประชุม • การฟังและจับประเด็น • การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร	• **รับฟังผู้คนอย่างตั้งใจ**และถามคำถามเพื่อทำความเข้าใจปัญหา • **พยายามทำให้แน่ใจว่าข้อมูลที่สื่อสารออกไปถูกต้อง** และผู้รับสารเข้าใจอย่างถูกต้องเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการสื่อสาร • **ตีความข้อมูลและสารอย่างถูกต้อง** • **นำเสนอข้อมูลหรืออธิบายอย่างชัดเจน**เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย • **เปิดกว้างต่อข้อมูลและตอบสนองอย่างเหมาะสม** **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น	• **อธิบายแนวคิดหรือข้อเสนอที่ซับซ้อน**ต่อผู้รับสารอย่างเหมาะสม • **ปรับภาษา รูปแบบ ระดับภาษา โทนเสียง อารมณ์ของการสื่อสาร** โดยพิจารณาจากปฏิกิริยาของผู้รับสาร • **อำนวยความสะดวกในการสื่อสารแบบเปิด**และการแลกเปลี่ยนข้อมูล **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น • การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ • การพูดในที่ประชุม • การฟังและจับประเด็น • การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร	• **สื่อสารกับผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ** • **กำหนดรูปแบบและระยะเวลาในการสื่อสารหรือเผยแพร่ข้อมูลที่เหมาะสม** • **แสดงถึงความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้อื่น**และตอบสนองอย่างเหมาะสม • **ทำความเข้าใจกับมุมมองและความพึงใจของผู้อื่น** และหาวิธีที่ดีที่สุดในการเข้าถึงผู้อื่นอย่างเหมาะสม • **ระบุกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารกับผู้คนที่แตกต่างหลากหลาย** เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ • **พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร** เช่น การสร้างเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ รวมถึงปัจจัยสำคัญอื่น ๆ (ผลกระทบของข้อมูลที่ส่งผลต่อผู้รับ	• **สื่อสารกับผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ** • **ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องหรือการใช้การเปรียบเทียบในการสื่อสาร** เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับสารสนใจและมีส่วนร่วม • **ใช้รูปแบบการสื่อสาร**ภายในองค์กรและกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสม **และบริหารจัดการข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน** (Sensitive Information) อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรหรือนโยบาย • **วิเคราะห์และทำความเข้าใจกับสารหรือข้อมูลจากหลายแหล่ง**ที่มีความซับซ้อนและบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกัน • **เข้าใจความต้องการพื้นฐาน ความสนใจ ประเด็นปัญหาและแรงจูงใจของผู้อื่น** จากการสื่อสาร รวมทั้งคาดการณ์	• **สื่อสารกับผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ** • **ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องหรือการใช้การเปรียบเทียบในการสื่อสาร** เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับสารสนใจและมีส่วนร่วม • **ใช้รูปแบบการสื่อสาร**ภายในองค์กรและกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสม **และบริหารจัดการข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน** (Sensitive Information) อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรหรือนโยบาย • **วิเคราะห์และทำความเข้าใจกับสารหรือข้อมูลจากหลายแหล่ง**ที่มีความซับซ้อนและบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกัน • **เข้าใจความต้องการพื้นฐาน ความสนใจ ประเด็นปัญหาและแรงจูงใจของผู้อื่น** จากการสื่อสาร รวมทั้งคาดการณ์

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล เป็นต้น	● การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ ● การพูดในที่ประชุม ● การฟังและจับประเด็น ● การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร ● การให้ Feedback ● การประชาสัมพันธ์ และการทำสื่อประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล เป็นต้น	● การให้ Feedback ● การประชาสัมพันธ์ และการทำสื่อประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล เป็นต้น	ข้อมูลในการตัดสินใจว่าจะสื่อสารอะไรและส่งข้อมูลอย่างไร) **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น ● การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ ● การพูดในที่ประชุม และการนำการประชุม ● การฟังและจับประเด็น ● การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร ● การให้ Feedback ● การประชาสัมพันธ์ การตอบคำถามสื่อมวลชน ● การสื่อสารในสภาวะวิกฤต ● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล	ปฏิกิริยาตอบสนอง เพื่อปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสม ● **ไกล่เกลี่ยประเด็นที่ละเอียดอ่อนหรือประเด็นที่มีปัญหา** ● **ระบุกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารกับผู้คนที่แตกต่างหลากหลาย** เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น ● การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ ● การพูดในที่ประชุม และการนำการประชุม ● การฟังและจับประเด็น	ปฏิกิริยาตอบสนอง เพื่อปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสม ● **ไกล่เกลี่ยประเด็นที่ละเอียดอ่อนหรือประเด็นที่มีปัญหา** ● **ระบุกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารกับผู้คนที่แตกต่างหลากหลาย** เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น ● การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ ● การพูดในที่ประชุม และการนำการประชุม

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
			เป็นต้น	● การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร ● การให้ Feedback ● การประชาสัมพันธ์ การตอบคำถามสื่อมวลชน ● การสื่อสารในสภาวะวิกฤต ● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล เป็นต้น	● การฟังและจับประเด็น ● การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร ● การให้ Feedback ● การประชาสัมพันธ์ การตอบคำถามสื่อมวลชน ● การสื่อสารในสภาวะวิกฤต ● การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล เป็นต้น
ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหาแนวทางใหม่เพื่อใช้ในการทำงานหรือพัฒนาแนวทางที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปแบบใหม่ เป็นทักษะที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นส่วน ๆ หรือระบุรูปแบบหรือการเชื่อมต่อระหว่างสถานการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนได้ และใช้วิธีการสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งอาจใช้วิธีการ “คิดนอกกรอบ” และการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยเทคนิคที่สร้างสรรค์และหลากหลาย ประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม					
● **ใช้ความเข้าใจเบื้องต้นและประสบการณ์ในอดีต** ในการเข้าใจปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันการณ์และเหมาะสม	● **ใช้ความเข้าใจเบื้องต้นและประสบการณ์ในอดีต** ในการเข้าใจปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันการณ์และเหมาะสม	● **เปิดใจรับ มุมมอง แนวคิด แนวทาง ใหม่ ๆ** ไม่ต่อต้านและพยายามทำความเข้าใจหากแนวคิดต่าง ๆ ขัดแย้งกัน ● **คิดโดยใช้จินตนาการในการคาดการณ์ความเป็นไปได้**	● **สร้างแนวทางที่หลากหลายในการแก้ปัญหา** เพื่อเป็นทางเลือกในการดำเนินการ ● **คิดโดยใช้จินตนาการในการคาดการณ์ความเป็นไปได้** เพื่อพัฒนาแนวทางการ	● **สร้างแนวทางที่หลากหลายในการแก้ปัญหา** เพื่อเป็นทางเลือกในการดำเนินการ ● **ใช้แนวคิดที่ซับซ้อนในการหารูปแบบ**หรือความเชื่อมโยง	● **แก้ปัญหาที่ซับซ้อนโดยอาศัยเทคนิคที่สร้างสรรค์หลากหลาย** ● **ใช้แนวคิดที่ซับซ้อนในการหารูปแบบ**หรือความเชื่อมโยง

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
● **เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของปัญหา** ● **ตระหนักรู้ทันทีเมื่อสถานการณ์จำเป็นต้องอาศัยแนวทางการทำงานหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม** **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ● ความรู้ความเข้าใจในงาน และบทบาทหน้าที่ของตนเอง	● **เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของปัญหา** ● **คิดโดยใช้จินตนาการในการคาดการณ์ความเป็นไปได้** เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์ ● **ตระหนักรู้ทันทีเมื่อสถานการณ์จำเป็นต้องอาศัยแนวทางการทำงานหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม** ● **สามารถคิด “นอกกรอบ”** เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ ๆ **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ● การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking)	เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์ ● **สามารถคิด “นอกกรอบ”** เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ ๆ ● **สามารถวิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อย**ของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ ● **ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร**โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ● การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking)	แก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์ ● **สามารถคิด “นอกกรอบ”** เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ ๆ ● **ใช้ความรู้และหรือ/ประสบการณ์เพื่อทำความเข้าใจประเมินและแก้ไขประเด็น/ปัญหา** ● **สามารถวิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อย**ของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ ● **ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร**โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ● การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และ	ขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ● **คิดโดยใช้จินตนาการในการคาดการณ์ความเป็นไปได้** เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์ ● **สามารถคิด “นอกกรอบ”** เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ ๆ ● **ประเมินทางเลือก**และระบุและดำเนินการตามแนวทางที่เหมาะสม ● **เตรียมที่จะลองใช้วิธีแก้ไขปัญหาต่าง ๆ** ในขณะที่รักษาสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ● **ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร**โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม	ขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ● **ประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์**จากมุมมองที่หลากหลาย ● **ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร**โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ● การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking) ● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
	● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design) ● การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)	● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design) ● การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)	การคิดเป็นภาพ (Visual Thinking) ● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-centric Design) ● การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)	**ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** ● การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking) ● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design) ● การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)	● การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)

ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill)

หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกส่วนของปัญหาหรือสถานการณ์และคิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้ง เข้าใจลักษณะองค์กรและคิดหาแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ตัดสินใจและประเมินผลกระทบของปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือด้วยเทคนิคขั้นสูงและข้อมูลเชิงลึก

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
• **ใช้วิจารณญาณขั้นพื้นฐาน**ในการพิจารณาว่าข้อมูลใดที่จำเป็นในการประเมินสถานการณ์ • **ใช้ข้อมูลที่มีอยู่จากแหล่งที่แตกต่างกัน** • **ทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้เพื่อแก้ไขปัญหา** **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** • กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking) • Question Storming	• **แบ่งปัญหาออกเป็นส่วน ๆ** หรือเป็นประเด็นย่อย ๆ ที่ต้องแก้ไข • **ทำรายการประเด็นหรือองค์ประกอบของปัญหา** โดยที่ยังไม่ต้องมีลำดับความสำคัญ • **ใช้วิจารณญาณขั้นพื้นฐาน** ในการพิจารณาว่าข้อมูลใดที่จำเป็นในการประเมินสถานการณ์ • **ใช้ข้อมูลที่มีอยู่จากแหล่งที่แตกต่างกัน** • **ทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้เพื่อแก้ไขปัญหา** **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** • กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking) • Question Storming	• **ตระหนักรู้และทบทวนปัจจัยที่เกี่ยวข้อง**ของสถานการณ์หรือปัญหา • **เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัย**หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ขั้นพื้นฐาน • **วิเคราะห์แยกปัญหาและเชื่อมโยงองค์กรประกอบต่าง ๆ** • **ระบุความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบ** (A นำไปสู่ B) • **จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม** • **วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียและกำหนดลำดับความสำคัญ** และความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐาน • **ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน** ของแนวทางหรือแนวปฏิบัติหรือแนวคิด เพื่อตัดสินข้อดีหรือความถูกต้อง	• **กำหนดลักษณะของปัญหาพิจารณาจากมุมที่แตกต่าง** และพิจารณาทางเลือกก่อนที่จะก้าวไปข้างหน้าพร้อมกับแผนที่จะแก้ไข • **ระบุสาเหตุที่เป็นไปได้หลายอย่างของเหตุการณ์หรือผลกระทบของสถานการณ์** โดยพิจารณาจากภายในและภายนอกพื้นที่งาน • **แบ่งปัญหาออกเป็นส่วนเล็ก ๆ** และเชื่อมโยงสาเหตุหลายอันที่อาจจะมีหลายประการ เช่น (A นำไปสู่ B นำไปสู่ C) • **คาดการณ์ถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยง**ที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการที่เสนอแนะและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อลดผลกระทบ • **พิจารณาผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น** เนื่องจากทิศทางและสภาพการณ์ในปัจจุบัน	• **ตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อถูกต้องตรวจสอบสมมติฐานทางเลือกและยังอยากรู้อยากเห็นเพื่อระบุปัจจัยที่สำคัญ** เพื่อนำไปสู่การเข้าใจปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม • **ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อแยกปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วนต่าง ๆ** • **ระบุสาเหตุที่แท้จริงและปัญหาพื้นฐานที่ต้องแก้ไข** • **พิจารณาบริบทที่กว้างขึ้น** (เช่น ภาคส่วนองค์กรที่กว้างขึ้น) รวมถึงปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจในการระบุสาเหตุของปัญหา **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ**	• **ตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อถูกต้องตรวจสอบสมมติฐานทางเลือกและยังอยากรู้อยากเห็นเพื่อระบุปัจจัยที่สำคัญ** เพื่อนำไปสู่การเข้าใจปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม • **วิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์ออกเป็นส่วนต่าง ๆ** เพื่อกำหนดบทบาทที่ส่วนต่าง ๆ ของระบบ เพื่อให้ได้แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ๆ • **ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลายวิธีเพื่อระบุวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ** รวมทั้ง ชั่งน้ำหนัก ผลดีและ ผลเสียของวิธีเหล่านั้น โดยมุ่งไปที่การตอบเป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นหลัก • **แสดงให้เห็นถึงทักษะการแก้ปัญหาขั้นสูงที่ใช้ในการ**

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
	• การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design) • การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)	**ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** • กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking) • Question Storming • การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design) • การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)	• **ตัดสินใจอย่างถูกต้องโดยใช้การวิเคราะห์อย่างรอบคอบ** รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** • กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking) • การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ • Question Storming • การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design) • การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)	• กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking) • การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ • Question Storming • การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design) • การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)	**ตัดสินใจ**แม้ว่าสถานการณ์จะคลุมเครือข้อมูลไม่สมบูรณ์หรือขัดแย้งและอาจไม่ทราบผลลัพธ์ในระยะเวลาอันสั้น • **อาศัยข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาหรือโอกาสต่าง ๆ ที่อาจจะคลุมเครือในมุมมองของผู้อื่น ในการประเมินผลกระทบ**ต่อโครงการกลยุทธ์และหรือ/ผู้อื่น ตระหนักถึงผลกระทบของปัญหาและการตัดสินใจที่ซับซ้อนทั้งในบริบทปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ **ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ** • กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking) • การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ • Question Storming

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
					● การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design) ● การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)

ทักษะด้านภาวะผู้นำนี้ได้ระบุพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐแสดงออกมาในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง (Roles and Responsibilities) โดยที่พฤติกรรมที่คาดหวังนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่คาดหวังในการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การโค้ชและการรับคำแนะนำจากพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) และการประเมินเพื่อการวางแผนการพัฒนา ทั้งนี้ การนำกลุ่มทักษะนี้ไปใช้อาจมีการกำหนดหรือปรับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบริบทของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

นอกจากนี้ การวางแผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนว่า ต้องการจะพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือต้องการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยเป้าหมายที่แตกต่างกันนี้นำไปสู่รายละเอียดการนำชุดทักษะไปใช้ต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

๑. **การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น** ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานในการกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม ทั้งนี้ หากบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็สามารถที่จะดำเนินการตามข้อ ๒. ได้

๒. **การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ** ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นไป ๑ ระดับ ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม หรือระบุทักษะที่เป็นจุดแข็งเพื่อพัฒนาให้เป็นจุดแข็งที่โดดเด่นต่อไป

ทั้งนี้ การพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งจำเป็นจะต้องมุ่งเน้นทักษะในปริมาณที่มีความเหมาะสมและมีความสำคัญกับบทบาทและการทำงานของแต่ละคน ดังนั้น บุคลากรภาครัฐทุกคนทุกระดับมีหน้าที่ที่จะต้องประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยการระบุทักษะที่จำเป็นจะต้องพัฒนาและมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity)[๒] หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่เหมาะสม โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพทั้งในระดับตนเองและระดับองค์กรเป็นที่ตั้ง สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานโดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรม และการเป็นแบบอย่างในการทำงานที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ					
● **ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ** ● **เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ** ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ	● **ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ** ● **เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ** ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ	● **เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ** ● **กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา**ให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ ● **เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ** ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด ประสบการณ์ ลักษณะทาง	● **เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ** ● **กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา**ให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ ● **เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ** ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด	● **เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ** ● **กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา**ให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ ● **เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ** ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด	● **เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ** ● **กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา**ให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ ● **เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ** ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด

๒ พฤติกรรมที่คาดหวังอ้างอิงและเชื่อมโยงกับพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
● **ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด** ● **สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิด**เพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	● **ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด** ● **สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิด**เพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	กายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ ● **ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด** ● **สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิด**เพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ ● **เป็นแบบอย่างของการทำงานที่เป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด** ● **สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิด**เพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ ● **เป็นแบบอย่างของการทำงานที่เป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด** ● **สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิด**เพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ ● **เป็นแบบอย่างของการทำงานที่เป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด** ● **สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิด**เพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าบทบาทหน้าที่และภารกิจงานของตนเองสนับสนุนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมายของภาครัฐ ยุทธศาสตร์ของประเทศ และความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นการทำกิจกรรมงานและการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภารกิจขององค์กรแต่สร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการในภาพรวม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการเข้าใจผลกระทบของบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กรในระยะยาว รวมทั้ง การพัฒนากลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างบริการที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ					
● **เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง** ● **เชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับ**	● **ติดตามและวิเคราะห์ประเด็นจากบริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงาน**	● **ระบุทิศทางแนวโน้มใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อภารกิจงานของทีมงาน**	● **วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร** และให้ข้อมูลเกี่ยวกับ	● **คาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศและของโลก รวมถึงนัยยะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มี**	● **มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร** โดยวิเคราะห์และจับประเด็น

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
เป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง	● **ทำงานร่วมกับผู้อื่น**เพื่อดำเนินกิจกรรมงานตามแผนการดำเนินการของทีมงาน ● **ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กร**และประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ ● **มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร**โดยประสานและเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น ● **สื่อสารงานของตนเองด้วยความชัดเจนและมั่นใจ** ● **ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร** ● **ดำเนินการและบริหารจัดการงาน**เพื่อตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง	● **พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร** ● **อาศัยความเชี่ยวชาญและความรู้ความเข้าใจในงานในการพัฒนางาน**และการดำเนินการตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ● **สื่อสารภารกิจของทีมงานด้วยความชัดเจนและมั่นใจ** ● **กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร** ● **ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง**ของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร ● **พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหา**หรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	สภาพแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดและถี่ถ้วน ● **ระบุนัยยะสำคัญของยุทธศาสตร์ประเทศ บริบทแวดล้อม และทิศทางองค์กรที่มีต่อภารกิจงานของตนเอง** ● **สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการ**ในระดับสำนัก/กองที่เป็นรูปธรรม ● **กำหนดนโยบาย แผนงาน และการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ**โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความรู้ความเข้าใจในงาน ● **สื่อสารภารกิจงานของสำนัก/กองด้วยความชัดเจนและมั่นใจ** ● **ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วน** โดยมุ่งเน้นการสร้าง	**ต่อองค์กรและภารกิจงานที่ตนกำกับดูแล** ● **ระบุบทบาทหน้าที่ของภารกิจงานที่ตนกำกับดูแลในการสนับสนุนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและยุทธศาสตร์ประเทศ** ● **มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ ● **กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร โดยเน้นการ**สร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับประเทศชาติและประชาชน ● **สร้างการมีส่วนร่วมของผู้อื่นในทุกระดับ ในการกำหนดกล**	สำคัญจากสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนคลุมเครือและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ● **กำหนดบทบาทและวิสัยทัศน์ขององค์กร และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจงานขององค์กร** ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาครัฐและประเทศ โดยพิจารณาผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่มีต่อภารกิจขององค์กร ● **กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวที่ชัดเจน** และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชนอย่างยั่งยืน ● **สร้างการมีส่วนร่วมในทุกระดับในการกำหนดกลยุทธ์**ที่

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
			ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชน	**ยุทธ์** เพื่อรักษาความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร ● อาศัยความเชี่ยวชาญและความรู้ความเข้าใจในงานในการ **จัดลำดับความสำคัญและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร** ● **สื่อสารวิสัยทัศน์และภารกิจสำคัญเร่งด่วน**ด้วยความชัดเจนและมั่นใจ	ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ● **กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรและกลยุทธ์** เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจบทบาทของตนเองในการสนับสนุนภารกิจขององค์กร
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เช่น การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง การระบุและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การสอนงาน การส่งเสริมการพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมและการมีปฏิสัมพันธ์ที่สร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการมีส่วนร่วม การแบ่งปันองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไป ยังหมายรวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา การให้ทรัพยากร การเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการกำหนดให้เกิดการมีส่วนร่วมภายในองค์กร					
● **ระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา**ที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอ	● **รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง** โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และระบุ	● **รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง** โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และระบุ	● **รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง** โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และระบุ	● **รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง** โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และระบุ	● **รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง** โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และระบุ

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
● **งทำงานร่วมกับผู้อื่น** ภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง ● **ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วม** ในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน ● **กำหนดความคาดหวังในการทำงานของตนเอง**ที่ชัดเจน ● **สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน** ด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาแก่เพื่อนรวมงาน การให้คำแนะนำ เป็นต้น ● **ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วม** ในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน ● **เชื่อมโยงความคิดเห็น**ของทีมงาน	โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง ● **กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาและการทำงานของตนเอง** ● **ระบุความจำเป็นในการพัฒนาของทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา** ที่สอดคล้องกับภารกิจงานและช่องว่างทักษะของแต่ละบุคคล ● **ช่วยให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนา**แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ● **ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks)** ที่ตรงไปตรงมาคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการกับผลการ	โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง ● **กำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มที่** ● **สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง** โดยการจัดสรรเวลาและทรัพยากรอย่างเหมาะสม ● **กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน** และดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงานการจัดการประสิทธิภาพในระดับสำนัก/กอง ● **ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks)** ที่ตรงไปตรงมาคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการกับผลการ	โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง ● **บริหารจัดการ พัฒนา และสร้างวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร** ● **สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร**ในระดับรองหัวหน้าส่วนราชการ และในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ ● **กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน**และดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการ ● **มุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถขององค์กร**	โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง ● **กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ การพัฒนา และการสร้างวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร** ● **สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร** และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ ● **กำกับดูแลให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับรับผิดชอบและตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของภารกิจด้านการบริหารบุคลากร** ● **สร้างสภาพแวดล้อม**ที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
		ทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอย่างเคร่งครัด ● **สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร**ในระดับหัวหน้างานด้วยกันและในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ● **สร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น** และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมงาน ● **กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน**และดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงานการจัดการประสิทธิภาพในทีมงาน	ทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอย่างเคร่งครัด ● **สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร**ในระดับผู้อำนวยการสำนักกองด้วยกันและในระดับ/ผู้ใต้บังคับบัญชา ● **สร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น** และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสำนัก/กอง	**และบุคคลากร** โดยการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม ● **ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks)** ที่ตรงไปตรงมาคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการกับผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอย่างเคร่งครัด ● **เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารพูดคุย**อย่างตรงไปตรงมา	และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ● **ให้เวลากับการบริหารจัดการเตรียมความพร้อม และพัฒนาผู้นำภายในองค์กร**ทั้งในภาพรวมและในระดับบุคคล ● **สื่อสารแบบเปิดกว้างและสร้างสรรค์** เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นสู่การขับเคลื่อนงานที่เป็นเลิศ ● **เป็นแรงบันดาลใจและเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นในการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ**
การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการทำงานบูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และการทำงานร่วมกับประชนและผู้รับบริการ โดยการแบ่งปันข้อมูลอย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อการขับเคลื่อนงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและส่วนรวม สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานบูรณาการ การแสวงหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และการโน้มน้าวและการบริหารความขัดแย้ง					

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
• **ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็น**อย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • **รับฟังความคิดเห็น**ที่หลากหลายและเปิดกว้าง • **ตระหนักถึงมีการส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น**ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	• **ทำงานประสานและร่วมมือ**กับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง • **กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็น**อย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • **ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม**ในการริเริ่ม พัฒนาและปรับปรุงงาน • **แสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น** • **ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน** • **ตระหนักถึงมีการส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น**ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	• **สร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานบูรณาการ** และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • **ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร** เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • แสดงความตั้งใจและ**ให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น** • **ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม**ในการคิดริเริ่ม พัฒนา และปรับปรุงงาน • **กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการสื่อสาร**ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีมงาน	• **สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์**กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • **ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการทั้งภายในและภายนอกองค์กร** เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • แสดงความตั้งใจและ**ให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น** • **ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน**ภายในสำนักกอง/ รวมถึงบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น • **ตระหนักถึงมีการส่วนร่วมและบทบาท**ของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	• **สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์**กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • **แสวงหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับภาคส่วนต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม • **ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับรองหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กร** เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • แสดงความตั้งใจและ**ให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น**	• **สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์**กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • **สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม • **ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ** เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • **โน้มน้าวและเจรจา บริหารจัดการความขัดแย้ง** เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของภาครัฐ • **ตระหนักถึงมีการส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น**ในการ

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
		รวมถึงการบริหารความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในทีมงาน ● **ตระหนักถึงมีการส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น**ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน		● **ระบุโอกาสและพัฒนากลยุทธ์ในการทำงานร่วมกันกับภาคส่วนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ● **ตระหนักถึงมีการส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น**ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	บรรลุเป้าหมายในการทำงานของภาครัฐ
การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสวงหาโอกาสในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เรียนรู้จากงานที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลวเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การยกระดับคุณภาพบริหาร ระบบการทำงาน และนโยบายของภาครัฐ ให้ทันต่อบริบทความเปลี่ยนแปลง ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและผู้รับบริการ รวมถึง นำไปสู่พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนโดยมีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen/Client-centric Innovation and Change) โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเปิดกว้างให้เกิดการทดลองเพื่อเรียนรู้ รวมถึง การแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนานโยบายและภารกิจขององค์กรให้มีความทันสมัยและตอบสนองความจำเป็นของส่วนรวม					
● **พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงาน** แนวความคิดหรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ ● **ปรับแนวทางในการทำงาน** เพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว	● **ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล** ● **ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม** และใช้	● **ค้นหาวิธีการปรับปรุงระบบและโครงสร้างการทำงานของทีมงาน** ● **ทบทวนขั้นตอนหรือระบบการทำงานกับทีงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุกาสในการปรับปรุงกระบวนการและการตัดสินใจ**	● **ทำความเข้าใจและระบุบทบาทของเทคโนโลยี**ในการให้บริการสาธารณะและการดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐ ● **ตระหนักพถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของ**	● **แสวงหา ส่งเสริม และยอมรับแนวคิดริเริ่ม การปรับปรุง และความเสี่ยงที่รับได้**ภายใต้ภารกิจงานที่กำกับดูแล เพื่อการส่งมอบบริการสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	● **แสวงหาโอกาสในการปรับปรุงโครงสร้างการตัดสินใจ โครงสร้างอำนาจ และกระบวนการจัดสรรทรัพยากร** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
• **แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด** มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและกำกวม	แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • **ใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงาน** แนวความคิดหรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ • **กระตุ้นให้เพื่อร่วมงานพิจารณามุมมองใหม่ ๆ** ในการแก้ไขปัญหา และสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาปรับปรุงงาน • **แสวงหาการสนับสนุน** เพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม • **ปรับแนวทางในการทำงาน** โดยเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว • **ปรับแผนการทำงาน**เพื่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	• **พัฒนาและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง**ที่มีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลกระทบและมีแผนรองรับ • **พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงาน** แนวความคิด หรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ • **ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม**และวิธีการทำงานใหม่ ๆ • **ปรับแนวทางในการทำงาน** โดยเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว • **ปรับแผนการทำงาน**เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง • **เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง**ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสม	**การคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะ** รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้คิดริเริ่มและให้รางวัลและคำชื่นชมอย่างเหมาะสมกับความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจงาน • **ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม** และเสนอแนวทางการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม • **ศึกษาและแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**เพื่อการพัฒนานโยบายและบริการที่มีประสิทธิภาพ • **กำหนดแนวทางในการเรียนรู้**จากความผิดพลาดและความล้มเหลว	• **แสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการขั้นตอนการทำงาน ภายใต้ภารกิจงานที่กำกับดูแล** • **กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม** • **กระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง** ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ • **เรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว**เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงนโยบายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง • **สร้างการมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยน**ให้เข้ากับ	• **แสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงประบวนการขั้นตอนการทำงาน** • **สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน**และส่งเสริมให้บุคลากรกล้ารับความเสี่ยงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง • **กำหนดกลยุทธ์และพัฒนาระบบการบริหารองค์กรที่**ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานและส่งเสริมให้บุคลากรกล้ารับความเสี่ยงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง • **บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง**ให้มีเป้าหมาย

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
	• **ทำความเข้าใจและจัดการกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง**ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน • **แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด** มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและกำกวม	• **แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด** มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและกำกวม	• **ปรับแผนและกลยุทธ์**เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและจังหวะของการเปลี่ยนแปลง • **แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด** มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและกำกวม	สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว • **คาดการณ์อุปสรรคปัญหาที่อาจปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม** และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอุปสรรคปัญหาดังกล่าว • **แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด** มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและกำกวม	และระยะเวลา ที่ชัดเจนเหมาะสม • **ปรับลำดับความสำคัญของภารกิจให้มีความยืดหยุ่น**เพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ • **แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด** มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและกำกวม
การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันการณ์ เป็นไปตามหลักการและอาศัยข้อมูลที่รอบด้าน การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายและนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง รวมทั้ง การส่งมอบผลงานและผลลัพธ์ของภาครัฐอย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว คุ้มค่ากับภาษีของประชาชน ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการทำงาน สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นการส่งผลงานและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว การคำนึงถึงความคุ้มค่าทางการเงินและการคำนึงถึงประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง					
• **ดูแลการทำงานของตนเอง** ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	• **คิดค้นหรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า**	• **จัดลำดับความสำคัญและประโยชน์ของการงานโครงการต่าง ๆ ของทีมงาน** โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่มีต่อ	• **จัดลำดับความสำคัญและประโยชน์ของการงานโครงการต่าง ๆ ของสำนัก/กอง** โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่มี	• **ส่งเสริมการมุ่งเน้นการทำงานที่มีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง** และการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้	• **เป็นแบบอย่างของการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เชิงพาณิชย์ของภารกิจงานขององค์กร**

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
• **ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์** • **รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์**ของการตัดสินใจ	• **ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน** เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร โดยยึดความต้องการของส่วนร่วมประชาชน และผู้รับบริการเป็นหลัก • **ดูแลการทำงานของตนเอง** ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • **ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน และปรับแผนการดำเนินการ**ตามความเหมาะสม • **ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจ**ด้วยความเข้าใจในบริบทและการมีข้อมูลรอบด้าน	ส่วนรวมและความคุ้มค่าทางการเงิน • **ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของการงานโครงการต่าง ๆ** โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ • **บริหารจัดการคนในทีมงาน** ให้สอดคล้องกับงาน เพื่อให้การทำงานของทีมงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร • **กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรของทีมงาน**ให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน • **กำหนดและทบทวนแผนการดำเนินงานของทีมงาน** ให้มีความสอดคล้อง	ต่อส่วนรวมและความคุ้มค่าทางการเงิน • **บริหารการดำเนินการงานโครงการ โดยคำนึงถึงส่วนรวม**และประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับเป็นหลัก • **บริหารจัดการคน งาน และระบบในระดับสำนักกอง/**เพื่อให้การทำงานของสำนัก/กองสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร • **ประเมิน ตรวจสอบ และควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากร**ให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน • **กำหนดและทบทวนเป้าหมายและแผนงาน** ให้มี	ส่วนเสียอื่น ๆ ในการส่งมอบผลงานและผลลัพธ์ขององค์กร • **ประยุกต์ใช้ความเข้าใจทางการตลาด เศรษฐกิจ และความคุ้มค่าในดำเนินการ**ในการขับเคลื่อนภารกิจงาน • **สร้างและสนับสนุนทางเลือกในการตัดสินใจ**ในการดำเนินการงานโครงการที่มีความเสี่ยงสูง • **กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการ คน งาน ระบบ** ให้มีความสอดคล้องกันตอบสนองเป้าหมายขององค์กร และเพื่อยกระดับผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร • **กำกับดูแลให้มีการวางแผนรวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ**	• **สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพที่ยั่งยืนภายใต้ข้อจำกัดและความคุ้มค่ากับภาษีของประชาชน** • **กำกับดูแลการดำเนินการให้มีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ รวมถึง ให้มีความสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร** • **ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจ**ด้วยความเข้าใจในบริบทและการมีข้อมูลที่รอบด้าน • **ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทาย**อย่างเหมาะสมและทันการณ์ • **รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ**

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
	• **ดำเนินการในการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากร**ให้มีประสิทธิภาพ • **ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์** • **รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ**	กับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร • **ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจ**ด้วยความเข้าใจในบริบทและการมีข้อมูลรอบด้าน • **สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของทีมงาน**อย่างมีประสิทธิภาพ • **ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทาย**อย่างเหมาะสมและทันการณ์ • **รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ**	ความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร • **มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ** อย่างเหมาะสม • **ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจ**ด้วยความเข้าใจในบริบทและข้อมูล • **สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของสำนัก/กอง**อย่างมีประสิทธิภาพ • **ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทาย**อย่างเหมาะสมและทันการณ์ • **รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ**	**การใช้งบประมาณ**ที่เหมาะสมและคุ้มค่า ให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน • **มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ** อย่างเหมาะสม • **ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจ**ด้วยความเข้าใจในบริบทและข้อมูล • **สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรขององค์กร**อย่างมีประสิทธิภาพ • **ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทาย**อย่างเหมาะสมและทันการณ์ • **รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ**	

บทที่ ๓ การนำแนวทางการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ

ส่วนที่ ๑ บทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการร่วมมือกันของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่แตกต่างกัน ดังนี้

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่
๑. บุคลากรภาครัฐ มีหน้าที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งในด้านกรอบความคิดและทักษะให้สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่งของตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตั้งเป้าหมายในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพและวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและการเติบโตตามสายงานอาชีพ	● ตระหนักถึงบทบาทของตนเอง ทำความเข้าใจทักษะที่คาดหวังในระดับของบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ● กำหนดเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นในการทำงานของตนเองและวางแผนการพัฒนาที่สอดรับกับเป้าหมายดังกล่าว ● แสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาที่ส่วนราชการจัดดำเนินการให้ หรือการพัฒนาตนเองผ่านช่องทางและสื่อต่าง ๆ โดยเลือกการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนการพัฒนาตนเองที่ตนเองกำหนดไว้
๒. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ให้ทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้ง ดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สอดคล้องและทันการณ์กับความจำเป็นในการทำงานเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา	● ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาด้วยการมอบหมายงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) และให้คำแนะนำในการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยมุ่งไปที่การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพเพียงพอที่จะเติบโตตามเส้นทางอาชีพตามเป้าหมายในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ● จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นเวลา งบประมาณ ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรได้รับประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเต็มที่ ● ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ด้วยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพและบทบาทหน้าที่ ทั้งนี้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพที่เหนือกว่าความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ ก็สามารถมอบหมายงานที่มีความท้าทายเพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่
	● เป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้จากการทดลองทำและเรียนรู้จากความผิดพลาดร่วมกัน ● ดูแลและติดตามการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา
๓. ผู้บริหารส่วนราชการ/หน่วยงานภาครัฐ มีหน้าที่กำหนดให้วาระเรื่องการบริหารและพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ กำหนดทิศทางขององค์กรและทิศทางด้านบุคลากรให้มีความชัดเจน ทำงานร่วมกับผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน	● กำหนดเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนาในระดับองค์กรให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุไว้ใน “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕” และพันธกิจของหน่วยงาน ● พัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากร รวมถึงแนวทางการประเมินและการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรให้สอดรับกับบริบทของหน่วยงาน โดยยึดเป้าหมายของการพัฒนาตามที่กำหนดไว้ใน “แนวทางการพัฒนาบุคลสากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕” ● ในส่วนของการดำเนินการพัฒนาทักษะของบุคลากร ส่วนราชการสามารถนำรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามแนวทางฯ ไปใช้ หรือ ปรับรายละเอียดพฤติกรรมให้มีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานและบริบทของงาน ● ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานกำหนด ● เสริมสร้างเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเอง ● ประเมินและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน
๔. ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/หน่วยงานภาครัฐ มีหน้าที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	
๕. สำนักงาน ก .พ. มีหน้าที่ออกแบบนโยบายการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา ตลอดจนพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายในการปฏิรูประบบราชการ กรอบการพัฒนาระบบราชการ เป้าหมายการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ โดยศึกษา ปรับปรุง และออกแบบกลไกในการบริหารและการพัฒนา	การดำเนินการให้สอดรับกับ “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕” ซึ่งมีลักษณะเป็นกรอบเชิงนโยบายนี้จำเป็นจะต้องมีการกำหนดแนวทางและวิธีการ(Guidelines) และเครื่องมือ (Tools) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถดำเนินการตามกรอบเชิงนโยบายนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ● กำหนดกรอบหลักเกณฑ์และวิธีการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรภาครัฐแต่ละระดับ (Learning and Development Guideline) ● พัฒนาระบบ/เครื่องมือ/กลไกที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (Learning and Development Support Tools)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่
ทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยง สนับสนุนประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐในภาพรวม	● พัฒนาเครื่องมือประเมินและวางแผนการพัฒนา (Development Assessment and Planning Tools) ● ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐสามารถดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ รวมทั้ง สามารถนำกรอบแนวทาง และวิธีการที่ ก.พ./สำนักงาน ก.พ. กำหนดไปใช้ได้อย่างเหมาะสม ● สนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับ แนวทาง วิธีการ และการดำเนินการตาม “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕)” ● ติดตามและประเมินผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรภาครัฐโดยรวม ● เป็นศูนย์กลางในการสร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ/ภาครัฐ/ต่างประเทศ/ภาคการศึกษา/ภาคเอกชน

ส่วนที่ ๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๑. ตัวชี้วัดสำนักงาน ก.พ.

ตามบทบาทของสำนักงาน ก.พ. ที่กำหนด สามารถวัดผลสำเร็จจากการดำเนินการ โดยตัวชี้วัดดังนี้

๑.๑ ระดับความสำเร็จของการพัฒนา นโยบาย/หลักเกณฑ์/ระบบ/เครื่องมือ/กลไก ที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

๑.๒ ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ และยุทธศาสตร์องค์กรของหน่วยงาน

๑.๓ ระดับความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐกับหน่วยงานเครือข่าย

๒. ตัวชี้วัดส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ

ตามบทบาทของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐที่กำหนด สามารถวัดผลสำเร็จจากการดำเนินการระหว่างปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ โดยตัวชี้วัด ดังนี้

๒.๑ หน่วยงานมีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒.๒ ระดับความสำเร็จในการออกแบบกรอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะ (Functional Competency) ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน

๒.๓ ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่มีการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล

๒.๔ จำนวนผลผลิตที่เป็นนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในหน่วยงาน

๒.๕ ระดับความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน

๒.๖ ร้อยละของบุคลากรที่มีผลงานสะท้อนให้เห็นถึงนวัตกรรม การคิดแบบใหม่ การบูรณาการหรือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

๒.๗ ระดับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชนผู้รับบริการ

ทั้งนี้ โดยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ติดตามและประเมินผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นรายปี

ส่วนที่ ๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นจะต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ที่มีอำนาจในการปฏิรูปและการขับเคลื่อนองคาพยพอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จการของพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยเงื่อนไขหลักของความสำเร็จประกอบด้วย ๓ ประเด็น ดังนี้

๑. การปรับรูปแบบโครงสร้างและกระบวนการทำงานของภาครัฐไทย ให้เป็นการทำงานที่เน้นเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ (Result-oriented) โดยการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน ลดการทำงานที่เป็นลำดับชั้นและลดการทำงานที่เน้นกฎระเบียบเป็นหลัก เพื่อผลักดันการคิดริเริ่มและการทำงานที่ก้าวหน้าสนับสนุนนวัตกรรม

๒. การปรับค่านิยมบางประการที่ฝังรากในระบบการทำงานราชการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของสังคมปัจจุบัน เช่น ระบบอุปถัมภ์ การเห็นแก่พวกพ้อง ระบบเคารพผู้อาวุโสแม้ว่าผู้อาวุโสอาจคิดและทำไม่ถูกต้อง ให้เป็นการทำงานที่ผู้ร่วมงานทุกเพศวัยและทุกระดับต่างมีค่านิยมให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเฉกเช่นกัลป์ยานมิตร ผู้น้อยกล้าแสดงความเห็นที่เป็นประโยชน์ แม้จะไม่ตรงกับความเห็นของผู้อาวุโสด้วยมารยาทที่อ่อนน้อมแบบไทย ผู้ใหญ่ดูแลลูกน้องทุกคนอย่างเท่าเทียมไม่เลือกพรรคพวก เป็นต้น

๓. การสนับสนุนเทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การใช้เทคโนโลยีในการทำงานอย่างแท้จริง เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ รวมถึง นำไปสู่การปรับโครงสร้างกำลังคนภาครัฐจากที่เป็นโครงสร้างการบริหารที่เน้นใช้แรงงาน (Labor-intensive Structure)

ภาคผนวก (Appendix)

ส่วนที่ ๑ การศึกษาและพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

ในการศึกษาและพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ สำนักงาน ก.พ. ได้ ดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลตติยภูมิและทุติยภูมิ ด้วยวิธีการศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ การประชุมรับฟังความเห็น การจัดทำแบบสำรวจความเห็น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน โดยสามารถสรุปข้อมูลจากการศึกษาและรวบรวมได้ ดังนี้

๑. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

๑.๑ การศึกษาบริบทภายนอก จากการศึกษาภาพอนาคตของบริบทภายนอกและภาพอนาคตของภาคราชการ พบว่ามีประเด็นที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็น **(๑) รูปแบบใหม่ของการเปลี่ยนแปลง** ความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนเชิงรุกเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันมีลักษณะพลิกผันและรวดเร็วมาก ดังนั้น ความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนต้องเป็นการปรับเปลี่ยนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่และชัดเจน ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปเหมือนในอดีต (Incremental Change) **(๒) ปัญหาพยศและการทำงานบูรณาการ** ประเด็นปัญหาความยุ่งยากที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการทั้งแนวคิด ความรู้ และการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานของภาครัฐที่ต้องการตอบสนองประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น **(๓) การพัฒนาที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล** การพัฒนาประเทศและระบบราชการไม่สามารถปฏิเสธการปรับใช้เทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมได้ การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันเกิดจากแรงขับเคลื่อนของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด ยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปยังเน้นย้ำถึงการที่ภาคราชการและบุคลากรภาครัฐต้องมีขีดความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรม เพื่อปรับรูปแบบการทำงานและการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น **(๔) การปรับเปลี่ยนใน ๓ ระดับ** การจะสร้างการปรับเปลี่ยนให้ทันอัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนใน ๓ ระดับ ตั้งแต่ (๑) ระดับตัวบุคคลที่จะต้องมีกระบวนทัศน์ในการทำงานและมีขีดความสามารถสูง (๒) ระดับองค์กรที่จะต้องมีความคล่องตัวสูง มีโครงสร้างรูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานที่สอดรับบริบทของเทคโนโลยี นวัตกรรม และอัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลง และ (๓) ระดับภาคราชการโดยรวมที่จะต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยปรับเปลี่ยนการให้บริการให้ตอบสนองประชาชนได้มากขึ้น และ **(๕) ผู้นำยังคงเป็นหัวใจของการขับเคลื่อน** ไม่ว่าบริบทจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร อิทธิพลที่เกิดขึ้นจากผู้นำองค์กรก็ยังคงเป็นกลไกขับเคลื่อนองคาพยพต่าง ๆ

๑.๒ การศึกษาทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ (The 21st Century Skills) พบว่าเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้มนุษย์มีความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตในมิติต่าง ๆ ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ โดยทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ประกอบด้วยทักษะ ๓ กลุ่ม คือ (๑) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Innovation Skills) (๒) ทักษะด้านสื่อและเทคโนโลยี (Information, Media, and Technology Skills) และ (๓) ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills)

๑.๓ รายงานของ OECD เรื่อง Skills for a High Performing Civil Service (September 11, 2017) ระบุทักษะของบุคลากรภาครัฐที่จะสามารถตอบโจทย์ความท้าทายในปัจจุบันที่มีความหลากหลาย (Pluralistic) มีการเรียกร้องสูง (Demanding) และเป็นบริบทที่การบริหารต้องมีความเป็นดิจิทัล เปิดเผย และเป็นเครือข่ายมากขึ้น โดยทักษะดังกล่าวประกอบด้วย (๑) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) ซึ่งเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีความเป็นกลาง มีคุณธรรมจริยธรรม และเชี่ยวชาญในสายงานของตน (๒) ทักษะเชิงกลยุทธ์ (Strategic) โดยเฉพาะในระดับบริหารซึ่งต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างในสายงาน จึงต้องมีทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง การมองการณ์ไกล และความยืดหยุ่น และ (๓) การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative) เพื่อการออกแบบเครื่องมือการบริหารในการหาทางออกจากความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดจากนโยบาย สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดคุณค่าแก่สาธารณะ (Public Value) และทำให้การปฏิบัติงานราชการมีประสิทธิภาพสูง (High Performing Civil Service) ไม่ว่าจะเป็นงานด้านการวิเคราะห์นโยบาย การบริการสังคม และการร่วมมือกับประชาชน การว่าจ้างและการทำสัญญา และการจัดการกับเครือข่าย ซึ่งเป็นแกนหลักของการบริหารราชการ

๑.๔ ระบบราชการ ๔.๐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเป้าหมายของการสร้างระบบราชการ ๔.๐ โดยเน้นการปรับเปลี่ยนระบบราชการให้เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยมีปัจจัยความสำเร็จ (Business Drivers) ดังนี้ (๑) การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) (๒) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) (๓) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/ Digitalization) ในขณะเดียวกัน บุคลากรภาครัฐจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) และเพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) และสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชนได้

๑.๕ การศึกษากรอบทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)

ภายใต้เป้าหมายของการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นภาครัฐแห่งนวัตกรรมและดิจิทัล (Innovative and Digital Government) เป็นการศึกษาที่อาศัยข้อมูลนำเข้า ๓ ชุด ประกอบด้วย (๑) งานวิจัยและบทความเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำ (๒) ต้นแบบสมรรถนะของภาคราชการในต่างประเทศ และ (๓) ชุดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. รวมทั้งสิ้น ๑๖ ชุดข้อมูล โดยอาศัยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมและการทำงานในบริบทเทคโนโลยีดิจิทัลและมีความทันสมัย (ปี ค.ศ. ๒๐๑๘) เป็นข้อมูลอ้างอิงหลักในการวิเคราะห์ (baseline) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงให้มีความทันสมัย และตอบโจทย์บริบทของภาคราชการไทยที่ต้องการพัฒนานวัตกรรมและการทำงานในบริบทดิจิทัล จากนั้นทำการวิเคราะห์หาความสอดคล้องของพฤติกรรมในแต่ละประเด็นสมรรถนะจากการปรากฏซ้ำ(Consistency Analysis) ในชุดข้อมูล เพื่อหาทักษะด้านภาวะที่สำคัญ สอดคล้องกับบริบท ไม่ซับซ้อน และไม่ซ้ำซ้อน (Relevant, Simple, and Focused Competencies)

โดยจากการวิเคราะห์พบว่า มีทักษะที่สำคัญอยู่ ๘ ประเด็น ประกอบด้วย (๑) ทักษะที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้อื่น (๒) ทักษะที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (๓) ทักษะที่เกี่ยวกับการผลักดันงานและมุ่งผลสัมฤทธิ์ (๔) ทักษะที่เกี่ยวกับการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยน (๕) ทักษะที่เกี่ยวกับตนเอง (๖) ทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานบูรณาการและการสร้างความร่วมมือ (๗) ทักษะที่เกี่ยวกับการสื่อสาร และ (๘) ที่เกี่ยวกับความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้ ทักษะในที่ (๑) – (๗) เป็นทักษะที่ปรากฏในข้อมูลนำเข้าทุกประเภท ทั้งงานวิจัยและบทความ ต้นแบบสมรรถนะของต่างประเทศ และชุดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. อย่างไรก็ตาม สมรรถนะลำดับที่ ๘ เป็นทักษะที่ปรากฏในงานวิจัยเพียงชุดข้อมูลเดียว รวมทั้ง พบว่าทักษะที่เกี่ยวกับการสื่อสารมีความสำคัญจำเป็นมากที่สุด เพราะเมื่อนำชุดข้อมูล “ที่มีการจัดลำดับความสำคัญจำเป็น” ของสมรรถนะต่าง ๆ มาวิเคราะห์หาความสอดคล้องกัน พบว่า ทักษะที่เกี่ยวกับการสื่อสารถูกจัดลำดับว่ามีความสำคัญจำเป็นมากที่สุดจาก ๕ ลำดับแรก ซึ่งประกอบด้วย (๑) ทักษะที่เกี่ยวกับการสื่อสาร (๒) ทักษะที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้อื่น (๓) ทักษะที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (๔) ทักษะที่เกี่ยวกับการผลักดันงานและมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ (๕) ทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานบูรณาการและการสร้างความร่วมมือ ตามลำดับ

นอกจากนี้ ทักษะที่ตอบเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือ ทักษะเกี่ยวข้องกับความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แม้การวิเคราะห์ในเบื้องต้นจะพบว่าทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจะปรากฏเพียง ๑ ชุดข้อมูล แต่เป็นทักษะที่เกิดขึ้นตามแรงขับเคลื่อนจากบริบทภายนอก และเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในการปรับเปลี่ยนภาครัฐและพัฒนาประเทศ ซึ่งระบุไว้ในยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูป

๒. การเก็บข้อมูลความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๒.๑ สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประกอบการจัดทำร่างข้อเสนอการปรับปรุงระบบการพัฒนาและหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ โดยผลการประชุมดังกล่าวพบว่า การพัฒนาข้าราชการพลเรือนในปัจจุบันมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นหลายประการ ไม่ว่าจะเป็น (๑) ปรัชญา เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของการพัฒนาข้าราชการ (๒) คุณลักษณะของข้าราชการที่พึงประสงค์ซึ่งต้องกำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนา (๓) แนวทาง วิธีการ และเนื้อหาของการพัฒนาข้าราชการที่ขาดการมีส่วนร่วมและความเชื่อมโยงกับประเด็นต่าง ๆ และ (๔) ระบบการพัฒนาข้าราชการที่ไม่เชื่อมโยง ไม่เป็นระบบ และไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการมีประสิทธิภาพควรจะต้องมีการวางเส้นทางอาชีพของข้าราชการที่ชัดเจน (Career Roadmap) และระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนา

๒.๒ สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนประเทศไทย ๔.๐ : การติดตามผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของส่วนราชการตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อการขับเคลื่อนประเทศไทย ๔.๐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยดำเนินกิจกรรมดังนี้ คือ (๑) สำรวจการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐของส่วนราชการต่าง ๆ (๒) ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อติดตามสถานภาพการพัฒนาบุคลากรภาครัฐตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทย ๔.๐ และ (๓) สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ แผนพัฒนา และประสิทธิผลการเรียนรู้ในภาครัฐ

- **ผลการสำรวจการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐของส่วนราชการ** จำนวน ๑๓๔ หน่วยงาน ซึ่งมีหน่วยงานที่จัดส่งแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี ๒๕๖๒ และ/หรือแผนระยะ ๓-๕ ปี มาจำนวนทั้งสิ้น ๕๘ หน่วยงาน พบว่าในจำนวนดังกล่าวมีการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนฯ จำนวน ๒๗ หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๕๕ และมีการจัดทำแผนระยะ ๓ - ๕ ปี (Master Plan) จำนวน ๓๐ หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๗๒ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า *ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาข้าราชการยังไม่ได้รับความสำคัญเท่าที่ควร*

- **จากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อติดตามสถานภาพการพัฒนาบุคลากรภาครัฐตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทย ๔.๐** ซึ่งได้จัดขึ้น ๓ ครั้ง คือ ครั้งที่ ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๒ ครั้งที่ ๒ วันที่ ๔ มิถุนายน ๒๕๖๒ และครั้งที่ ๓ วันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๖๒ โดยมีข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าร่วมประชุมรวมทั้งสิ้นจำนวน ๒๑๒ คน สามารถสรุปประเด็นความเห็นได้ ดังนี้ (๑) *การพัฒนากรอบความคิด (Mindset)* พบว่า ควรเน้นการมุ่งประโยชน์ส่วนรวม การมีต้นแบบในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การปรับกระบวนการทำงานหรือการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานมากขึ้น (๒) *การพัฒนากรอบทักษะ (Skillsets)* พบว่า ควรเน้นให้ข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงานสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ในขณะที่ข้าราชการบรรจุใหม่ควรเน้นให้มีความเข้าใจในงาน รวมทั้งพัฒนาทักษะและสมรรถนะการทำงานที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญกับการสอนงานโดยหัวหน้างาน นอกจากนี้ การบริหารบุคลากรในฐานะผู้บังคับบัญชาควรเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดสร้างสรรค์งานของตนเองได้ สำหรับผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานควรพัฒนาเรื่องความรู้ ทักษะการออกแบบการพัฒนา การวางแผนและจัดดำเนินการพัฒนา เพื่อให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพ และ (๓) *การสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem)* พบว่า ควรมีการกำหนดทิศทางและหลักเกณฑ์ในการพัฒนาที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มและสายงาน (บุคลากรสายงานสนับสนุน ลูกจ้าง และพนักงานราชการ) และบริหารจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้ง่าย รวมทั้ง ควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดความต้องการในการพัฒนาตนเอง

- **จากการสำรวจความคิดเห็นโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Survey) เกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ แผนพัฒนา และประสิทธิผลการเรียนรู้ในภาครัฐ** จากกลุ่มบุคลากรระดับบริหาร ๑๕๔ คน ระดับอำนวยการ ๓๙๒ คน ระดับหัวหน้างาน ๑,๓๘๐ คน ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ๑,๘๘๖ คน กลุ่มข้าราชการ/บุคลากรบรรจุใหม่ ๑,๓๓๒ คน และ นักทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวของกับการพัฒนากลยุทธ์ และ/หรือ การพัฒนาองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ ๒๓๘ คน รวมทั้งสิ้น ๕,๓๘๒ คน พบว่า ระบบการเรียนรู้และพัฒนาในภาพรวมจำเป็นต้องออกแบบให้มีความสอดคล้องกันทั้งในเชิงเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และขอบเขตเนื้อหาของการเรียนรู้ รวมทั้ง ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้และพัฒนา การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ การผนวกแนวคิด “การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง” เข้าไปในการพัฒนา และการออกแบบให้การพัฒนาครอบคลุมข้าราชการและบุคลากรทุกระดับ

ส่วนที่ ๒ บรรณานุกรม

Brookfield, S. D. (1994). **‘Self-directed learning’**, in YMCA George Williams College ICE301 Lifelong learning, Unit 1 Approaching lifelong learning. London: YMCA George Williams College. Available in the informal education archives. Retrieved from https://infed.org/mobi/self-directed-learning/

Charan, R., Drotter, S. J., & Noel, J. L. (2001). The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company. San Francisco: Jossey-Bass.

Cheng-Tozun, D. (2018). **Work-Life Balance vs. Work-Life Integration: How Are They Different, and Which One is for You?.** Inc. Retrieved from https://www.inc.com/dorcas-cheng-tozun/how-work-life-integration-can-help-you-have-it-all.html

Craig, W. (2017). **Growth Mindset: What It Is and What It Makes Better Leaders.** Retrieved from https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/10/03/growth-mindset-what-it-is-and-why-it-makes-better-leaders/#7833b4f733c88

Doyle, A. (2020). **Skill Set Definition and Examples.** The Balance Careers. Retrieved from https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-skill-set-2062103

Dresdale, R. (2016). **Work-Life Balance vs. Work-Life Integration, Is There Really A Difference?** Forbes Media LLC. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/susanadams/2020/06/05/members-of-george-washington-university-law-schools-faculty-want-to-strip-william-barr-of-his-honorary-degree/#570720c25fe0

Dweck, Carol S. (2008). **Mindset: the new psychology of success.** New York : Ballantine Books.

Edwards, N. (2015). **An Analysis of the Characteristics of Self-Directed Learners and Strategies to Enhance Self-Directed Learning in Education Systems: Transcending Boundaries.** The Asian Conference on Education 2015 Official Conference Proceeding. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/3496/5f915f380bf70a43a0f85308b330ab4e9afa.pdf

Fadel, C. (2008). **21st Century Skills: How can you Prepare students for the new Global Economy?** Retrieved from https://www.oecd.org/site/educeri21st/40756908.pdf

Financial Times’s Lexicon. Retrieved from http://lexicon.ft.com/Term?term=entrepreneurial-mindset

Katchwattana, P. (2019). **เรียนรู้แนวคิด 'Work-life Integration' ในมุมมอง 'แลร์รี่ สมิธ' ความลงตัวของชีวิตกับงานที่คนรุ่นใหม่คู่ควร.** Salika: Knowledge Sharing Space. เข้าถึงจาก https://www.salika.co/2019/09/21/work-life-integration-larry-smith-book/

OECD. (2012). **Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies.** Retrieved from https://www.skillsforemployment.org/edmsp1/groups/skills/documents/skpcontent/mwdf/mda2/~edisp/fm11g_006821.pdf

OECD. (2017). **Better Use of Skills in the Workplace: Why It Matters for Productivity and Local Jobs.** Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_618785.pdf

Sorell, M. & Buchel, B. (2014). **Developing a Global Mindset: The Five Keys to Success.** International Institute for Management Development (www.imd.org). Retrieved from https://www.imd.org/research-knowledge/articles/developing-a-global-mindset-the-five-keys-to-success/

Stauffer, B. (2020). **What Are 21st Century Skills?** Applied Educational Systems. Retrieved from https://www.aeseducation.com/blog/what-are-21st-century-skills

Tichy, N. (2014). **Succession: Mastering the Make-or-Break Process of Leadership Transition.** New York : Portfolio

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). **ระบบราชการ ๔.๐.** เข้าถึงจาก https://opdc.go.th/file/reader/aXx8NTB8fGZpbGVfdXBsb2Fk

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). **ข้าราชการ ๔.๐.** เข้าถึงจาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/civil_officer_th_4.0.pdf

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). **ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล** เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/digital_skills2

ธาดา ราชกิจ (๒๕๖๓). **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน.** HRNOTE.ASIA. เข้าถึงจาก https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/

ธาดา ราชกิจ (๒๕๖๓). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD).** HRNOTE.ASIA. เข้าถึงจาก https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190423-human-resource-development/