



คู่มือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมศิลปากร

คำนำ

กรมศิลปากร ได้รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมศิลปากร ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมศิลปากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจของกรมศิลปากร รองรับปัจจัยและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน of กรมศิลปากร ซึ่งคู่มือฉบับนี้มีข้อมูลแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นไปตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

กรมศิลปากร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ และเป็นแนวทางและกรอบความคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมศิลปากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กรมศิลปากร

มกราคม ๒๕๖๔

คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕

บทที่ ๑ บทนำ (INTRODUCTION)	๑
๑. ที่มาและความสำคัญ	๑
๒. วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕	๔
๓. หลักการและแนวคิด (CONCEPTUAL FRAMEWORK)	๕
๔. ความเชื่อมโยงกับนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	๗
๕. อภิธานศัพท์	๘
บทที่ ๒ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (POLICY STATEMENT)	๑๒
ส่วนที่ ๑ ประเด็นและแนวทางการดำเนินการ	๑๒
ส่วนที่ ๒ กรอบทักษะของบุคลากร	๑๙
๑. กลุ่มของบุคลากรภาครัฐ	๑๙
๒. กรอบทักษะ	๒๑
ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset)	๒๖
ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)	๔๐
บทที่ ๓ การนำแนวทางการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ	๕๗
ส่วนที่ ๑ บทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	๕๗
ส่วนที่ ๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ	๖๐
ส่วนที่ ๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	๖๑
ภาคผนวก (APPENDIX)	๖๒

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 มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการดำเนินงานของรัฐบาลและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

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 ความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ และเป็นแบบอย่างที่ดี

เป้าหมายการปฏิรูปภาครัฐและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

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

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

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 จึงได้ศึกษาและพัฒนาทางเชิงนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ขึ้นโดยเรียกว่า “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕” เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริหารจัดการการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และให้หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindsets) และทักษะ (Skillsets) ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้ง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถร่วมกันสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงาน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงและความคาดหวังของผู้รับบริการและประชาชน โดยมีเป้าหมายสุดท้าย คือ หน่วยงานและบุคลากรภาครัฐได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนในฐานะ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” เป็นภาครัฐที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มีขนาดเล็กและโปร่งใส และสร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของประชาชน

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

๒.๒.๒ **หน่วยงานภาครัฐ** มีระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท สามารถส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

๓. หลักการและแนวคิด (Conceptual Framework)

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

๓.๒ **การสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากร** บัณฑิตแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร โครงสร้างอำนาจ โครงสร้างกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา รวมถึง ระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง 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

๔. ความเชื่อมโยงกับนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

นโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ ได้กล่าวถึงทิศทางการพัฒนาประเทศ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังเกี่ยวกับบุคลากรภาครัฐในอนาคตหลายประการ 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 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป้าหมายเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน หลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น เป็นมืออาชีพ และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

๔.๓ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย ๔.๐ และเน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนด้วยความรับผิดชอบและความสุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔.๔ แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ ได้กำหนดกลไกระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้าง และรักษาคณดี คนเก่งไว้ในภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรภาครัฐทุกระดับและสายอาชีพมีขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อย่างมืออาชีพ สอดคล้องกับสายอาชีพ ช่วงอายุ และพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับในภาครัฐมีภาวะผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Leadership by Example) สามารถสร้างนวัตกรรมการบริหารได้อย่างต่อเนื่อง ภาครัฐมีผู้นำรุ่นใหม่ที่มีทักษะ และทัศนคติที่พร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ และบุคลากรภาครัฐทุกระดับมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

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

บริหารการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง (Self-driven Learning) กล้าเผชิญและแก้ปัญหาและอุปสรรค เปิดกว้าง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบผลลัพธ์ พร้อมรับการตรวจสอบ และให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ผู้อื่น

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

๕.๓.๓ กรอบความคิดแบบสากล (Global Mindset) หมายถึง ทักษะคติที่เปิดรับและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและความหลากหลายในมิติต่าง 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 ทักษะคติที่ช่วยให้บุคคลเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในการใช้และดึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการทำงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้มีความสนใจใคร่รู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้าใจรูปแบบและทิศทางของเทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Digital Landscape) สามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลจะสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทอย่างมาก รวมทั้งมองเห็นโอกาสและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการชีวิตประจำวันและการทำงานได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

การเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนรู้เชิงลึก (Learning Analytics) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงระบบการเรียนออนไลน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลได้ดียิ่งขึ้น

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

๕.๑๐ การผสมผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration) หมายถึง การผสมผสานชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานที่มีความยืดหยุ่น บุคลากรสามารถกำหนดตารางเวลาของชีวิตประจำวัน และการทำงานให้เหมาะสมกับวิถีความพึงใจในการใช้ชีวิตของแต่ละคนได้ และไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานที่สถานที่ทำงานตามเวลาที่กำหนดอีกต่อไป บุคลากรสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ เมื่อไหร่ก็ได้โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล และเครื่องมือทำงานร่วมกัน (Collaborative Tools) นอกจากนี้ ในการทำงานโดยในการบริหารงานนั้นจะให้ความสำคัญผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

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 ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึงของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้



๒.๔ สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบโจทย์รูปแบบการดำเนินชีวิตที่หลากหลายด้วยการผสมผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration)

๒.๕ สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ตลอดจนบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรับฟังปัญหาและหาแนวทางในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและประเทศชาติ

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

๑. เป้าประสงค์

เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึงของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้

๒. แนวทางการพัฒนา

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

๑) กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง ทัศนคติแบบยืดหยุ่น และเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของคน และเชื่อในความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้เสมอ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมองเห็นโอกาสและเรียนรู้จากวิกฤตและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รับผิดชอบและบริหารการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง (Self-driven Learning) กล้าเผชิญและแก้ปัญหาและอุปสรรค เปิดกว้าง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ 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

ส่วนที่ ๒ กรอบทักษะของบุคลากร

กรอบทักษะของบุคลากรนี้เป็นกลุ่มทักษะที่มีความสำคัญต่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นภารกิจงานทางด้านการพัฒนานโยบาย ภารกิจงานด้านการบริการและการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน 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” นี้ จึงได้กำหนดรายละเอียดกลุ่มทักษะไว้เพียง 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) บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้านงาน (Frontline Manager) (๔) บุคลากรที่ทำหน้าที่ผู้อำนวยการสำนัก/กอง (Functional Manager) และ (๕) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization

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 รวมทั้ง กำหนดทิศทางและกำกับดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากร (People Management) และกำหนดทิศทางและบริการงบประมาณในภาพรวมให้มีประสิทธิภาพ (Financial Management)

๒. กรอบทักษะ

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

กรอบทักษะดังกล่าวได้มีการกำหนดเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐในแต่ละกลุ่มสามารถแสดงออกมาได้ในการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ปรากฏตามส่วนที่ ๓ ทั้งนี้ กรอบทักษะและ

ความสามารถในการจัดการสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
และทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การนำเสนอ
การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงนวัตกรรม การคิดเชิง
การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงบูรณาการ การคิดเชิงเชื่อมโยง การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิง
การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงเชื่อมโยง การคิดเชิง
การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงบูรณาการ การคิดเชิงเชื่อมโยง การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิง

๓.๑ ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ประกอบด้วยทักษะสำคัญในการตัดสินใจ
การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ
การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ
การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ
การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)	ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset)
๑) การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีความเสี่ยง ๒) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ๓) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วม ๔) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน และความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper- collaboration) ๕) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ๖) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ (Driving Execution and Results)	๑. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) ๒. ทักษะการสื่อสารในมุมมอง ๓. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Communicating and Influencing) ๔. ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill) ๕. ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill)

ผู้ที่มีความสามารถสูงในการตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ
การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ
การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ

ดิจิทัล ความสามารถในการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล การเป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล

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

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

๒.๑.๔ ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกส่วนของปัญหาหรือสถานการณ์และคิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถใช้อ้างอิงข้อมูลที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้ง เข้าใจลักษณะองค์กรและคิดหาแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายถึงรวมถึงความสามารถในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน 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

នយោបាយសេដ្ឋកិច្ចក្នុងតំបន់កំពង់ឆ្នាំងនិងកំពង់ស្ពឺ ឆ្នាំ២០២០ បានបង្ហាញពីការរីកចម្រើនយ៉ាងរហ័សនៃសេដ្ឋកិច្ចក្នុងតំបន់ ដែលបានបង្កើនការចូលរួមរបស់ប្រជាជនក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍សេដ្ឋកិច្ច និងការកែលម្អជីវភាពរស់នៅរបស់ប្រជាជន។ ក្នុងកំឡុងពេលនេះ គណៈកម្មាធិការបានរៀបចំការងារជាច្រើន ដើម្បីធានាថា គោលនយោបាយសេដ្ឋកិច្ចក្នុងតំបន់ ត្រូវបានអនុវត្តយ៉ាងជោគជ័យ និងមានប្រសិទ្ធភាព។

ក្នុងកំឡុងពេលនេះ គណៈកម្មាធិការបានរៀបចំការងារជាច្រើន ដើម្បីធានាថា គោលនយោបាយសេដ្ឋកិច្ចក្នុងតំបន់ ត្រូវបានអនុវត្តយ៉ាងជោគជ័យ និងមានប្រសិទ្ធភាព។

ឯកសារយោង: របាយការណ៍ប្រចាំឆ្នាំ ២០២០ របស់គណៈកម្មាធិការសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ ក្នុងតំបន់កំពង់ឆ្នាំង និងកំពង់ស្ពឺ។

[illegible][illegible]

๓.๑.๓ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)
 หน่วยงานราชการมีหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
 ของหน่วยงานราชการจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของรัฐบาล และวิสัยทัศน์และ
 กลยุทธ์ของกระทรวงมหาดไทย และวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของกรมการปกครอง นอกจากนี้
 หน่วยงานราชการยังต้องกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
 ของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทย และกรมการปกครอง

[illegible]

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

๒.๑.๖ การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันการณ์ เป็นไปตามหลักการและอาศัยข้อมูลที่รอบด้าน การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย และนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง รวมทั้ง การส่งมอบผลงานและผลลัพธ์ของภาครัฐอย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว คู่ค้ำกับภาษีของประชาชน ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการทำงาน สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นการส่งผลงานและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว การคำนึงถึงความคุ้มค่างานการเงินและการคำนึงถึงประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset)

ชุดทักษะเชิงยุทธศาสตร์นี้ได้รับระบุพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐแสดงออกมาในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง (Roles and Responsibilities) โดยที่พฤติกรรมที่คาดหวังนั้นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่คาดหวังในการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การโค้ชและการรับคำแนะนำจากพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) และการประเมินเพื่อการวางแผนการพัฒนา ทั้งนี้ การนำกลุ่มทักษะนี้ไปใช้อาจมีการกำหนดหรือปรับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบริบทของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

นอกจากนี้ การวางแผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนว่า ต้องการจะพัฒนาทักษะเพื่อให้งานในบทบาทหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือต้องการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยเป้าหมายที่แตกต่างกันนำไปสู่รายละเอียดการนำชุดทักษะไปใช้ต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

๑. การพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้เปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถ พัฒนาเพิ่มเติม ทั้งนี้ หากบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็สามารถที่จะดำเนินการตามข้อ ๒ ได้

๒. การพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ ให้เปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นไป ๑ ระดับ ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม หรือระบุทักษะที่เป็นจุดแข็งเพื่อพัฒนาให้เป็นจุดแข็งที่โดดเด่นต่อไป

ทั้งนี้ การพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งจำเป็นต้องมุ่งเน้นทักษะในปริมาณที่เหมาะสมและมีความสำคัญกับบทบาทและการทำงานของแต่ละคน ดังนั้น บุคลากรภาครัฐทุกคน ทุกระดับมีหน้าที่จะต้องประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยการระบุทักษะที่จำเป็นจะต้องพัฒนาและมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)๑ หมายถึง ความสามารถมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Insight) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัยด้วยตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบสนองและมีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และตอบโต้ภัยคุกคามการปฏิรูปภาครัฐ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต้องการจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล การเป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล						
• ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ โดยสามารถกำหนดรูปแบบแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล กำหนดรูปแบบการแสดงผลผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้ (DLit๒๐๐)	• ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ โดยสามารถกำหนดรูปแบบแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล กำหนดรูปแบบการแสดงผลผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้ (DLit๒๐๐)	• ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ โดยสามารถกำหนดรูปแบบแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล กำหนดรูปแบบการแสดงผลผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้ (DLit๒๐๐)	• กำหนดทิศทางและนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อพัฒนาสำนัก/กอง ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานเชื่อมโยงภายในองค์กร (SPM๑๐๐) • กำหนดบทบาทหน้าที่ภาระงาน และทักษะของบุคลากรในกระบวนการหลักที่ควรจะเป็น รวมทั้งระบุอุปกรณ์เครื่องมือเพื่อ	• กำหนดกระบวนการหลักขององค์กรดิจิทัลที่ควรจะเป็นให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ และปรับโครงสร้างและวิธีการที่เหมาะสม (SPM๒๐๐) • ระบุประเด็นปัญหาและผลกระทบของปัญหาของกระบวนการทำงานและการให้บริการแบบแยกส่วน โดยสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ของประเด็น	• วิเคราะห์ความพร้อมของการปรับปรุงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล โดยคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล และวิเคราะห์ความต้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SPM๑๐๑) • กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการเป็นองค์กรดิจิทัล และจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ดิจิทัลและการ	

๑. พฤติกรรมที่คาดหวังทั้งอ้างอิงและเชื่อมโยงกับทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตาม วบ/๒๕๖๑

บุคลากรบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
- ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกให้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLite๐๑) - ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยสามารถทำงานร่วมกันแบบออนไลน์และใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัลได้ (DLite๐๐)	- ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล โดยกำหนดเป้าประสงค์โครงการวางแผนการดำเนินงานโครงการจัดทำงบประมาณโครงการและนำระบบดิจิทัลมาใช้ รวมทั้งวางแผนจัดการความเสี่ยงโครงการอย่างเหมาะสม (SPM๔๐๐) - ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกให้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLite๐๑)	- ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล โดยกำหนดเป้าประสงค์โครงการวางแผนการดำเนินงานโครงการและนำระบบดิจิทัลมาใช้ รวมทั้งวางแผนจัดการความเสี่ยงโครงการอย่างเหมาะสม (SPM๔๐๐) - ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกให้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLite๐๑)	- สนับสนุนการพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล (SPM๒๐๐) - ระบุแนวทางในการแก้ปัญหาและกำหนดกรอบการให้บริการดิจิทัลแบบต่อเนื่อง โดยลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดแนวทางการปฏิบัติภารกิจและใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหา และเสนอแนวทางการบูรณาการกระบวนการให้บริการระหว่างหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานภายในองค์กร และหน่วยงานภายนอก (DS๑๐๒)	- ปัญหาและผลกระทบได้อย่างมีเหตุผลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (DS๑๐๑) - ส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล โดยสร้างวัฒนธรรมที่กล้าและความเข้าใจ ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม (DT๒๐๑)	- กำหนดเป้าหมายและแผนงานการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล และวางแผนการทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลง (SPM๑๐๒) - กำหนดเป้าหมายและแผนงานการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล และวางแผนการทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลง (DT๑๐๑)
เทคโนโลยีดิจิทัลทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคง	- ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยสามารถทำงานร่วมกันแบบออนไลน์และใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัลได้ (DLite๐๐) - ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล (DG๑๐๐)	- ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยสามารถทำงานร่วมกันแบบออนไลน์และใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัลได้ (DLite๐๐) - ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล (DG๑๐๐)	ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล โดยกำหนดเป้าประสงค์โครงการวางแผนการดำเนินงานโครงการและนำระบบดิจิทัลมาใช้ รวมทั้งวางแผนจัดการความเสี่ยงโครงการอย่างเหมาะสม	- ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงและดิจิทัลในกระบวนการดำเนินงาน โดยเลือกให้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DT๒๐๑) - ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล (DG๑๐๐)	- กำหนดกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล โดยกำหนดประเด็นหรือสิ่งที่ต้องดำเนินการ และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลง (DT๑๐๑) - กำหนดกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล โดยกำหนดประเด็นหรือสิ่งที่ต้องดำเนินการ และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลง (DT๑๐๑)

บุคลากรกรบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งบริหารระดับต้น (Business Leader)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง (Organization & Business Leader)
ปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ • การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) • โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)	• ปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Service-Level Agreement; SLA) (DG๔๐๐) ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ • เทคโนโลยีดิจิทัลทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ • ความเชื่อมโยงเชิงทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และ แผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล	• ปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Service-Level Agreement; SLA) (DG๔๐๐) ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ • เทคโนโลยีดิจิทัลทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ • ความเชื่อมโยงเชิงทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และ แผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล	เสียโครงการอย่างเหมาะสม (SPM๔๐๐) • จัดเตรียมทรัพยากรสำหรับการบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล โดยจัดทำแผนลงทุนทรัพยากร และนำเสนอแผนและดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร (SPM๓๐๐) • นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสู่การบูรณาการและกระบวนการอัตโนมัติ โดยอธิบายปัญหาและเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และกำหนดกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนการงานใหม่ (DL๓๐๑) • ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล (DG๑๐๐)	• ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit๔๐๑) • เป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานด้านดิจิทัลด้วยข้อมูล ทั้งในเรื่องความคิด ความเป็นผู้นำ และพฤติกรรม รวมทั้งส่งเสริมบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการยอมรับการเปิดเผยข้อมูลที่เปิดเผยได้ (DL๓๐๐) ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ • เทคโนโลยีดิจิทัลทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตใน	กระบวนการทำงาน โดยวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (DG๕๐๐) • ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (DLit๔๐๑) • เป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานดิจิทัลด้วยข้อมูล ทั้งในเรื่องความคิด ความเป็นผู้นำ และส่งเสริมบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลที่เปิดเผยได้ (DL๓๐๐) ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ • เทคโนโลยีดิจิทัลทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตใน

บุคลากรกรบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (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 โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน (Dlite๑๑) ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ - เทคโนโลยีดิจิทัลที่ติดทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ - ความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายยุทธศาสตร์ของประเภทกับหน่วยงาน และ	- ทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ - ความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายยุทธศาสตร์ของประเภทกับหน่วยงาน และแผนการดำเนินการขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล - การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) - สถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture) - โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)	- บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ฯลฯ - ความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายยุทธศาสตร์ของประเภทกับหน่วยงาน และแผนการดำเนินการขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล - การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) - สถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture) - โปรแกรมการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Rapid mining, R, Microsoft Excel, Power BI ฯลฯ)

บุคลากรกรรกร (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
			แผนการดำเนินการขององค์กร เพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล • 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 รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและข้อมูลในรูปแบบที่นำความเข้าใจไปสู่กลุ่มเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบการเขียนและทางวาจา สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังพหุรวมถึงความสามารถในการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนและทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล จัดการกับข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนอย่างเหมาะสมเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ของภาครัฐ					

บุคลากรกรบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
• ให้ความสนใจในการสื่อสารของผู้อื่น • สรุปประเด็นสำคัญที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารอย่างถูกต้องครบถ้วน • สื่อสารข้อมูลที่ได้รับทราบตรวจสอบแล้วว่าถูกต้องอย่างเหมาะสม	• รับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจและถามคำถามเพื่อทำความเข้าใจปัญหา • พยายามทำให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้รับทราบเข้าใจถูกต้อง และผู้รับสารเข้าใจอย่างถูกต้องเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสาร • มีความซื่อสัตย์และสามารถอย่างถูกต้อง • นำเสนอข้อมูลหรืออธิบายอย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจได้ง่าย • เปิดกว้างต่อข้อมูลและตอบสนองอย่างเหมาะสม	• อธิบายแนวคิดหรือข้อเสนอที่ซับซ้อนต่อผู้รับสารอย่างเหมาะสม • ปรับภาษา รูปแบบ ระดับ ภาษา โทนเสียง อารมณ์ของการสื่อสาร โดยพิจารณาจากปฏิกิริยาของผู้รับสาร • อำนวยความสะดวกในการสื่อสารแบบเปิดและการแลกเปลี่ยนข้อมูล	• สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ • กำหนดรูปแบบและระยะเวลาในการสื่อสารหรือเผยแพร่ข้อมูลที่เหมาะสม • แสดงถึงความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้อื่นและตอบสนองอย่างเหมาะสม • ทำความเข้าใจกับมุมมองและความตั้งใจของผู้อื่น และหาวิธีที่ดีที่สุดในการเข้าถึงผู้อื่นอย่างเหมาะสม • ระบุกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารกับผู้คนที่แตกต่างกันหลาย เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ • พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น การสร้างเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ รวมถึงปัจจัยสำคัญอื่น ๆ (ผลกระทบของข้อมูลถึงผลต่อผู้รับ	• สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ • ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องหรือการใช้การเปรียบเทียบในการสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับสารสนใจและมีส่วนร่วม • ใช้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสม และบริหารจัดการข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน (Sensitive Information) อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรหรือนโยบาย • วิเคราะห์และทำความเข้าใจกับสารหรือข้อมูลจากหลายแหล่งที่มีความซับซ้อนและบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกัน • เข้าใจความต้องการพื้นฐานและความสนใจ ประเด็นปัญหา และแรงจูงใจของผู้อื่น จาก	• สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ • ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องหรือการใช้การเปรียบเทียบในการสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับสารสนใจและมีส่วนร่วม • ใช้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสม และบริหารจัดการข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน (Sensitive Information) อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรหรือนโยบาย • วิเคราะห์และทำความเข้าใจกับสารหรือข้อมูลจากหลายแหล่งที่มีความซับซ้อนและบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกัน • เข้าใจความต้องการพื้นฐานและความสนใจ ประเด็นปัญหา และแรงจูงใจของผู้อื่น จาก

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
• การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูลเป็นต้น	• การ Pitching หรือ การนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพ ในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ • การพูดในที่ประชุม • การฟังและจับประเด็น • การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร • การให้ Feedback • การประชุมออนไลน์ และการนำเสนอผ่านสื่อสังคมออนไลน์ • การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล	• การให้ Feedback • การประชาสัมพันธ์ และการทำสื่อประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล • การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูลเป็นต้น	ข้อมูลในการตัดสินใจว่าจะสื่อสารอะไรและส่งข้อมูลอย่างไร ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น • การ Pitching หรือ การนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ ในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ • การพูดในที่ประชุม และการนำการประชุม • การฟังและจับประเด็น	ปฏิริยาตอบสนอง เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสม • โกล่เกลี่ยประเด็นที่ละเอียดอ่อนหรือประเด็นที่มีปัญหา • ระบบกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารกับผู้คนที่แตกต่างกันหลาย เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น • การ Pitching หรือ การนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ ในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ • การพูดในที่ประชุม และการนำการประชุม • การฟังและจับประเด็น	ปฏิริยาตอบสนอง เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสม • โกล่เกลี่ยประเด็นที่ละเอียดอ่อนหรือประเด็นที่มีปัญหา • ระบบกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารกับผู้คนที่แตกต่างกันหลาย เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ เทคนิคการสื่อสารทั่วไปและการโน้มน้าวสำหรับผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น • การ Pitching หรือ การนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ ในระยะเวลาอันสั้น และการทำสื่อประกอบการนำเสนอ • การพูดในที่ประชุม และการนำการประชุม • การฟังและจับประเด็น

บุคลากรแบบบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
			เป็นต้น	- การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร - การให้ Feedback - การประชาสัมพันธ์ การตอบคำถามสื่อมวลชน - การสื่อสารในสภาวะวิกฤต - การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล	- การฟังและจับประเด็น - การวิเคราะห์บริบทการสื่อสาร - การให้ Feedback - การประชาสัมพันธ์ การตอบคำถามสื่อมวลชน - การสื่อสารในสภาวะวิกฤต - การสื่อสารในยุคดิจิทัล การรับข้อมูล และการเลือกข้อมูล
ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill)					
หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหาแนวทางใหม่เพื่อใช้ในการทำงานหรือพัฒนาแนวทางที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปแบบใหม่ เป็นทักษะที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นส่วนใหญ่ หรือระบุรูปแบบหรือการเชื่อมต่อระหว่างสถานที่ที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนได้ และใช้วิธีการสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งอาจใช้วิธีการ “คิดนอกกรอบ” และการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารรถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยเทคนิคที่สร้างสรรค์และหลากหลายประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม					
ใช้ความเข้าใจเบื้องต้นและประสบการณ์ในอดีต ในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันการนี้	ใช้ความเข้าใจเบื้องต้นและประสบการณ์ในอดีต ในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันการนี้	เปิดใจรับ มุมมอง แนวคิด แนวทาง ใหม่ ๆ ไม่ต่อต้าน และพยายามทำความเข้าใจ หากแนวคิดต่าง ๆ ขัดแย้งกัน	- สร้างแนวทางที่หลากหลายในการแก้ปัญหา เพื่อเป็นทางเลือกในการดำเนินการ - คิดโดยใช้จินตนาการในการคาดการณ์ความเป็นไปได้	- สร้างแนวทางที่หลากหลายในการแก้ปัญหา เพื่อเป็นทางเลือกในการดำเนินการ - ใช้แนวคิดที่ซับซ้อนในการหารูปแบบหรือความเชื่อมโยง	- แก้ปัญหาที่ซับซ้อนโดยอาศัยเทคนิคที่สร้างสรรค์หลากหลาย - ใช้แนวคิดที่ซับซ้อนในการหารูปแบบหรือความเชื่อมโยง

บุคลากรแบบบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
- เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของปัญหา - ตระหนักถึงทันทีเมื่อสถานการณ์จำเป็นต้องอาศัยแนวทางการทำงานหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันไปจากเดิม	- เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของปัญหา - คิดโดยใช้จินตนาการในการคาดการณ์ความเป็นไปได้เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์ - ตระหนักถึงทันทีเมื่อสถานการณ์จำเป็นต้องอาศัยแนวทางการทำงานหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันไปจากเดิม - สามารถคิด “นอกกรอบ” เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม	- เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์ - สามารถคิด “นอกกรอบ” เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม - สามารถวิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ - ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม	- แก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์ - สามารถคิด “นอกกรอบ” เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม - สามารถวิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ - ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม	ขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ - ประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าถึงสถานการณ์จากมุมมองที่หลากหลาย - ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม	ขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ - คิดโดยใช้จินตนาการในการคาดการณ์ความเป็นไปได้เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาหรือทางเลือกที่สร้างสรรค์ - สามารถคิด “นอกกรอบ” เพื่อระบุวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม - ประเมินทางเลือกและระบุและดำเนินการตามแนวทางที่เหมาะสม - เตรียมที่จะลองใช้วิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในขณะที่ยังรักษาสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา - ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม
- ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ - ความรู้ความเข้าใจในงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง	- ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ - การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking)	- ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ - การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking)	- ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ - การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking)	- ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ - การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking) - การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)	- ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ - การคิดการเชื่อมโยง (Connecting the Dot) และการคิดเป็นภาพ (Visual Thinking) - การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design)

บุคลากรแบบบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนวยการ (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)

ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill)

หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกส่วนของปัญหาหรือสถานการณ์และคิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถใช้อะไรที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาได้ รวมถึง เข้าใจลักษณะองค์การและคิดหาแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารถในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ตัดสินใจและประเมินผลกระทบของปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือด้วยเทคนิคขั้นสูงและข้อมูลเชิงลึก

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
- ใช้วิจารณ์งานขั้นพื้นฐานในการพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้ที่จำเป็นในการประเมินสถานการณ์ - ใช้ข้อมูลที่มีอยู่จากแหล่งที่แตกต่างกัน - ทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้เพื่อแก้ไขปัญหา ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ - กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking) - Question Storming	- แบ่งปัญหาออกเป็นส่วนใหญ่หรือเป็นประเด็นย่อย ๆ ที่ต้องแก้ไข - ทำรายการประเด็นหรือองค์ประกอบของปัญหา โดยที่ยังไม่ต้องมีลำดับความสำคัญ - ใช้วิจารณ์งานขั้นพื้นฐานในการพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้ที่จำเป็นในการประเมินสถานการณ์ - ใช้ข้อมูลที่มีอยู่จากแหล่งที่แตกต่างกัน - ทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้เพื่อแก้ไขปัญหา ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ - กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking) - Question Storming	- ตระหนักถึงและพบทบทวนปัจจัยที่เกี่ยวข้องของสถานการณ์หรือปัญหา - เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ขึ้นพื้นฐาน - วิเคราะห์แยกปัญหาและเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ - ระบุความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบ (A นำไปสู่ B) - จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม - วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียและกำหนดลำดับความสำคัญและความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐาน - ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทางหรือแนวปฏิบัติหรือแนวคิด เพื่อตัดสินใจหรือความถูกต้อง	- กำหนดลักษณะของปัญหาพิจารณาจากมุมมองที่แตกต่างและพิจารณาทางเลือกก่อนที่จะก้าวไปข้างหน้าพร้อมกับแผนที่จะแก้ไข - ระบุสาเหตุที่เป็นไปได้หลายอย่างของเหตุการณ์หรือผลกระทบของสถานการณ์โดยพิจารณาจากภายในและภายนอกพื้นที่งาน - แบ่งปัญหาออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ และเชื่อมโยงสาเหตุหลายอันที่อาจจะมีหลายประการ เช่น (A นำไปสู่ B นำไปสู่ C) - คาดการณ์ถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการที่เสนอแนะและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อลดผลกระทบ - พิจารณาผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากทิศทางและสภาพการณ์ในปัจจุบัน	- ตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อถูกต้องตรวจสอบสมมติฐานทางเลือกและยังอยากรู้อยากเห็นเพื่อระบุปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม - ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อแยกปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วนต่าง ๆ - ระบุสาเหตุที่แท้จริงและปัญหาพื้นฐานที่ต้องแก้ไข - พิจารณาบริบทที่กว้างขึ้น (เช่น ภาคส่วนองค์กรที่กว้างขึ้น รวมถึงปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจในการระบุสาเหตุของปัญหา ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ	- ตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อถูกต้องตรวจสอบสมมติฐานทางเลือกและยังอยากรู้อยากเห็นเพื่อระบุปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา และการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเหมาะสม - ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อแยกปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วนต่าง ๆ - ระบุสาเหตุที่แท้จริงและปัญหาพื้นฐานที่ต้องแก้ไข - พิจารณาบริบทที่กว้างขึ้น (เช่น ภาคส่วนองค์กรที่กว้างขึ้น รวมถึงปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจในการระบุสาเหตุของปัญหา - ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลายวิธีเพื่อระบุวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้ง ซึ่งน้ำหนัก ผลดี และผลเสียของวิธีเหล่านั้น โดยมุ่งไปที่การตอบเป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นหลัก - แสดงให้เห็นถึงทักษะการแก้ปัญหาขั้นสูงที่ใช้ในการ

บุคลากรแบบบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่บริหารหน่วยงาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนวยการ (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) - การเรียนรู้ผ่านการฝึกภาษาที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ - Question Storming - การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design) - การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)	- กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking) - การเรียนรู้ผ่านการฝึกภาษาที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ - Question Storming - การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือ การออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Design) - การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Systematic Decision Making and Problem Solving)	- ตัดสินใจว่าสถานการณ์จะคลี่คลายหรือลุกลามรุนแรง หรือขัดแย้งและอาจไม่ทราบผลลัพธ์ในระยะเวลานาน - อาศัยข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาหรือโอกาสต่าง ๆ ที่อาจจะคลี่คลายในมุมมองของผู้อื่น ในการประเมินผลกระทบต่อโครงการกลยุทธ์ และหรือ/ผู้อื่น ตระหนักถึงผลกระทบของปัญหาและการตัดสินใจที่ซับซ้อนทั้งในบริบทปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ ตัวอย่างความรู้ที่สนับสนุนทักษะ - กลยุทธ์ในการคิดวิพากษ์ (Strategies for Critical Thinking) - การเรียนรู้ผ่านการฝึกภาษาที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ - Question Storming

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนวยการ (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)

ทักษะด้านภาวะผู้นำที่ได้รับประสบการณ์ที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐแสดงออกมาในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง (Roles and Responsibilities) โดยที่พฤติกรรมที่คาดหวังนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่คาดหวังในการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedbacks) การโค้ชและการรับคำแนะนำจากพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) และการประเมินเพื่อการวางแผนการพัฒนา ทั้งนี้ การนำกลุ่มทักษะนี้ไปใช้อาจมีการกำหนดหรือปรับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบริบทของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

นอกจากนี้ การวางแผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนว่า ต้องการจะพัฒนาทักษะใดให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือต้องการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยเป้าหมายที่แตกต่างกันนี้นำไปสู่รายละเอียดการนำชุดทักษะไปใช้ต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

๑. การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานในการกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม ทั้งนี้ หากบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็สามารถที่จะดำเนินการตามข้อ ๒. ได้

๒. การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นไป ๑ ระดับ ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม หรือระบุทักษะที่เป็นจุดแข็งเพื่อพัฒนาให้เป็นจุดแข็งที่โดดเด่นต่อไป

ทั้งนี้ การพัฒนาในระยะเวลาราวหนึ่งจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมุ่งเน้นทักษะในปริมาณที่มีความเหมาะสมและความสำคัญกับบทบาทและการทำงานของแต่ละคน ดังนั้น บุคลากรภาครัฐทุกคนทุกระดับที่มีหน้าที่ที่จะต้องประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยการระบุทักษะที่จำเป็นจะต้องพัฒนาและมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลย้อนกลับ และให้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนาจการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity)^๒ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความไม่เลือกปฏิบัติ มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่เหมาะสม โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพทั้งในระดับตนเองและระดับองค์กรเป็นที่ตั้ง สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานโดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรม และการเป็นแบบอย่างในการทำงานที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ						
- ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด - ประสบการณ์ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ	- ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด - ประสบการณ์ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ	- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - กำกับดูแลผู้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด - ประสบการณ์ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ	- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - กำกับดูแลผู้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด	- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - กำกับดูแลผู้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด	- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - กำกับดูแลผู้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด	- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - กำกับดูแลผู้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด

^๒ พฤติกรรมที่คาดหวังทั้งอ้างอิงและเชื่อมโยงกับพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒

บุคลากรบรรจ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทผู้อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
- ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- กายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ - ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ - เป็นแบบอย่างของการทำงานที่เป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ - เป็นแบบอย่างของการทำงานที่เป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร โดยวิเคราะห์และจับประเด็น

การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)

หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงานของตนเองสนับสนุนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร ยุทธศาสตร์ของประเทศ และความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นการทำกิจกรรมงานและการสร้างผลลัพธ์ที่เพิ่มเพียงตอบโจทย์ภารกิจขององค์กรแต่สร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการในภาพรวม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการเข้าใจผลกระทบของบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กรในระยะยาว รวมทั้ง การพัฒนากลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างบริการที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ

- | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับภารกิจงาน | <ul style="list-style-type: none"> ติดตามและวิเคราะห์ประเด็นจากบริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงาน | <ul style="list-style-type: none"> ระบุทิศทางแนวโน้มใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจงานของตน | <ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร และให้ข้อมูลเกี่ยวกับ | <ul style="list-style-type: none"> คาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศและของโลก รวมถึงนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มี | <ul style="list-style-type: none"> มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร โดยวิเคราะห์และจับประเด็น |
|--|---|--|--|--|--|

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภท อำนาจการ (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)

ทักษะด้านภาวะผู้นำที่ได้รับระบุพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐแสดงออกมาในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของตนเอง (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 หรือระบุทักษะที่เป็นจุดแข็งเพื่อพัฒนาให้เป็จุดแข็งที่โดดเด่นต่อไป

ทั้งนี้ การพัฒนาในระยะเวลาราวหนึ่งจำเป็นจะต้องมุ่งเน้นทักษะในปริมาณที่มีความเหมาะสมและมีความสำคัญกับบทบาทและการทำงานของแต่ละคน ดังนั้น บุคลากรภาครัฐทุกคนทุกระดับมีหน้าที่ที่จะต้องประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยการระบุทักษะที่จำเป็นจะต้องพัฒนาและมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity)^๒ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานหน้าที่ของตนเอง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่เหมาะสม โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพในระดบตนเองและระดับองค์กรเป็นที่ตั้ง สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานโดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรม และการเป็นแบบอย่างในการทำงานที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ					
- ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด	- ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด	- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคน ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด	- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด	- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด	- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติ ต่อความหลากหลายของคนทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ความคิด

^๒ พฤติกรรมที่คาดหวังและเชื่อมโยงกับพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒

บุคลากรบรรปรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทผู้อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)		
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)	
- ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- กายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ - ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ - เป็นแบบอย่างของการทำงานที่เป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ - เป็นแบบอย่างของการทำงานที่เป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- ประสบการณ์ ลักษณะทางจิตวิทยา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ฯลฯ - เป็นแบบอย่างของการทำงานที่เป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	- มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร - มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)

หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าบทบาทหน้าที่และภารกิจของตนเองสนับสนุนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมายของภาครัฐ ยุทธศาสตร์ของประเทศ และความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นการทำการกิจรวมงานและการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภารกิจขององค์กรแต่สร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการในภาพรวม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการขึ้นไปยังหมายถึงรวมถึงการเข้าใจผลกระทบของบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กรในระยะยาว รวมทั้ง การพัฒนากลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างบริการที่มี คุณค่าและประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ

- เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง - เชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับภารกิจงาน	ติดตามและวิเคราะห์ประเด็นจากบริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงาน	ระบุทิศทางแนวโน้มใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อภารกิจงานของทีมงาน	วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร และให้ข้อมูลเกี่ยวกับ	คาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศและเศรษฐกิจ รวมถึงนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มี	มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร
--	---	---	--	---	--

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
เป้าหมายและภารกิจสำคัญของ สำนัก/กอง	- ทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อดำเนินกิจกรรมงานตามแผนการดำเนินการของทีมงาน - ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ - มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น - สื่อสารงานของตนเองด้วยความชัดเจนและมั่นใจ - ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญของหน่วยงานขององค์กร - ดำเนินการและบริหารจัดการงานเพื่อตอบสนองต่อภารกิจสำคัญขององค์กรที่มีสำคัญเร่งด่วนขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง	- พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร - อาศัยความเชี่ยวชาญและความรู้ความเข้าใจในงานในการพัฒนางานและการดำเนินการตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร - สื่อสารภารกิจของทีมงานด้วยความชัดเจนและมั่นใจ - กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร - ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร - พัฒนานาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดและถี่ถ้วน - ระบุรายละเอียดของยุทธศาสตร์ประเทศ บริษัท วัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กรที่มีต่อภารกิจของตนเอง - สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการในระดับสำนัก/กองที่เป็นรูปธรรม - กำหนดนโยบาย แผนงาน และการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความรู้ความเข้าใจในงาน - สื่อสารภารกิจงานของสำนัก/กองด้วยความชัดเจนและมั่นใจ - ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วน โดยมุ่งเน้นการสร้าง	ต้องการและภารกิจงานที่ตนกำกับดูแล - ระบุบทบาทหน้าที่ของภารกิจงานที่ตนกำกับดูแลในการสนับสนุนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและยุทธศาสตร์ประเทศ - มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ - กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร โดยเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับประเทศชาติและประชาชน - สร้างการมีส่วนร่วมของผู้อื่นในทุกระดับ ในการกำหนดกล	สำคัญจากสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนคลุมเครือและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว - กำหนดบทบาทและวิสัยทัศน์ขององค์กร และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจงานขององค์กร ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาครัฐและประเทศ โดยพิจารณาผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองที่มีต่อภารกิจขององค์กร - กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวที่ชัดเจน และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชนอย่างยั่งยืน - สร้างการมีส่วนร่วมในทุกระดับ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่

บุคลากรบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
			ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อ ประเทศชาติและประชาชน	ยุทธวิธี เพื่อรักษาความมุ่งมั่นใน การขับเคลื่อนเป้าหมายของ องค์กร • อาศัยความเชี่ยวชาญและ ความรู้ความเข้าใจในงานในการ จัดลำดับความสำคัญและ พัฒนากลยุทธ์ขององค์กร • สื่อสารวิสัยทัศน์และการกิจ สำคัญเร่งด่วนด้วยความชัดเจน และมุ่งมั่น	ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก • กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ ขององค์กรและกลยุทธ์ เพื่อให้ บุคลากรในองค์กรเข้าใจบทบาท ของตนเองในการสนับสนุน ภารกิจขององค์กร

การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)

หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เช่น การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง การระบุและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การสื่อสารงาน การส่งเสริมการพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมและการมีปฏิสัมพันธ์ที่สร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการมีส่วนร่วม การแบ่งปันองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายถึงความสามารถในการกำกับดูแลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา การให้ทรัพยากร การเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการกำหนดให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

ระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง	รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และระบุ	รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และระบุ	รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และระบุ	รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และระบุ	รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และระบุ
---	--	--	--	--	--

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
ทำงานร่วมกับผู้อื่น ภายใต้อาณัติความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง - ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน - กำหนดความคาดหวังในการทำงานของตนเองที่ชัดเจน - สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อนร่วมงานด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ - ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน - เชื่อมโยงความคิดเห็นของทีมงาน	- โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับพัฒนาและการทำงานของตนเอง - ระบุความจำเป็นในการพัฒนาของทีมงานและผู้ที่บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับภารกิจงานและขององค์กร - ช่วยให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้บังคับบัญชาให้ได้รับการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง - ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมา คำวิจารณ์ถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งประสิทธิภาพการจัดการกับผลการบริหารจัดการกับผลการ	- โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง - กำกับดูแลให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มที่ - สนับสนุนผู้บังคับบัญชาให้ได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน - กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและดำเนินการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบร่วมกัน/กอง - ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมา คำวิจารณ์ถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งประสิทธิภาพการจัดการกับผลการบริหารจัดการกับผลการ	- โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง - บริหารจัดการ พัฒนา และสร้างวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร - สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ - กำกับดูแลให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับรับผิดชอบและตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการจัดการบริหารบุคลากร - สร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน	

บุคลากรกรบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
		- ทำงานที่ไม่เป็นประสิทธิภาพอย่างเคร่งครัด - สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางการขององค์กรในระดับหัวหน้างานด้วยกันในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา - สร้างการมีส่วนร่วมในบุคลากรแสดงความคิดเห็น และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมงาน - กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงานการจัดการประสิทธิภาพในทีมงาน	- ทำงานที่ไม่เป็นประสิทธิภาพอย่างเคร่งครัด - สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางการขององค์กรในระดับผู้อำนวยารสำนักกองด้วยกับและในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา - สร้างการมีส่วนร่วมในบุคลากรแสดงความคิดเห็น และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสำนัก/กอง	- และบุคลากร โดยการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม - ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งประสิทธิภาพของการผลการบริหารที่มีประสิทธิภาพ	- และผลการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ - ให้เวลากับการบริหารจัดการเตรียมความพร้อม และพัฒนาผู้นำภายในองค์กรทั้งในภาพรวมและในระดับบุคคล - สื่อสารแบบเปิดกว้างและสร้างสรรค์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นสู่การขับเคลื่อนงานที่เป็นเลิศ - เป็นแรงบันดาลใจและเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นในการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration)

หมายถึง ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการทำงานบูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และการทำงานร่วมกับประชาชนและผู้รับบริการ โดยการแบ่งปันข้อมูลอย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อการขับเคลื่อนงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและส่วนรวม สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายถึงการสร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานบูรณาการ การแสวงหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และการโน้มน้าวและการบริหารความขัดแย้ง

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทงาน (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
• ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง • ตระหนักถึงมีการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการทำงาน	• ทำงานประสานและร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง • กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการริเริ่ม พัฒนา และปรับปรุงงาน • แสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น • ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน • ตระหนักถึงมีการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	• สร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานบูรณาการร่วมด้วยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • แสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น • ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม พัฒนา และปรับปรุงงาน • กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีมงาน	• สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง • ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • แสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น	• สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม • ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • ใช้น้ำหนักและเจรจา บริหารจัดการความขัดแย้ง เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของภาครัฐ • ตระหนักถึงมีการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการ	

บุคลากรบรรพบุรุษ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทผู้อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
		- รวมถึงการบริหารความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในทีมงาน - ตระหนักถึงมีมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน		- ระบุโอกาสและพัฒนาภาคยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกันกับภาคส่วนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ตระหนักถึงมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	บรรลุเป้าหมายในการทำงานของภาครัฐ

การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)

หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสวงหาโอกาสในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เรียนรู้จากงานที่ประสบความสำเร็จและหลีกเลี่ยงความล้มเหลวเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การยกระดับคุณภาพบริการ ระบบการทำงาน และนโยบายของภาครัฐ ให้ทันต่อบริบทความเปลี่ยนแปลง ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและผู้รับบริการ รวมถึง นำไปสู่พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนโดยมีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen/Client-centric Innovation and Change) โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการขึ้นไปยังหมายถึงการสร้างความแข็งแกร่งและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเปิดกว้างให้เกิดการทดลองเพื่อเรียนรู้ รวมถึง การแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนานโยบายและภารกิจขององค์กรให้มีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการจำเป็นของส่วนรวม

- พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงาน แนวความคิดหรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ - ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว	- ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้	- ค้นหาวิธีการปรับปรุงระบบและโครงสร้างการทำงานของทีมงาน - บทบาทขั้นต้นหรือระบบการทำงานกับทีมงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและการตัดสินใจ	- ทำความเข้าใจและระบุบทบาทของเทคโนโลยีในการให้บริการสาธารณะและการดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐ - ตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของ	แสวงหา ส่งเสริม และยอมรับแนวคิดริเริ่ม การปรับปรุง และความเสียหายที่รับได้ภายใต้ภารกิจงานที่กำกับดูแล เพื่อการส่งมอบบริการสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	แสวงหาโอกาสในการปรับปรุงโครงสร้างการตัดสินใจ โครงสร้างอำนาจและกระบวนการจัดสรรทรัพยากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการองค์กร
--	---	---	---	--	--

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทผู้อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
• แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและท้าทาย	แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • ใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงาน แนวความคิดหรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ • กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานพิจารณามุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาปรับปรุงงาน • แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม • ปรับแนวทางในการทำงาน โดยเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว • ปรับแผนการทำงานเพื่อการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว • ปรับแผนการทำงานเพื่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	• พัฒนาและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลกระทบและมีแผนรองรับ • พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงาน แนวความคิดหรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ • ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ • ปรับแนวทางในการทำงาน โดยเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว • ปรับแผนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง • เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ได้รับปัญหาและดำเนินการตามความเหมาะสม	- การคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะ รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้คิดริเริ่มและให้รางวัลและคำชื่นชมอย่างเหมาะสมกับความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจงาน • ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และเสนอแนวทางการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม • ศึกษาและแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการพัฒนานโยบายและบริการที่มีประสิทธิภาพ • กำหนดแนวทางการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว	• แสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการขั้นตอนการทำงาน • สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานและส่งเสริมให้บุคลากรกล้ารับความเสี่ยงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง • กำหนดกลยุทธ์และพัฒนาระบบการบริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานและส่งเสริมให้บุคลากรกล้ารับความเสี่ยงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง • บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงให้มีเป้าหมาย	• แสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการขั้นตอนการทำงาน • กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารภารกิจงานที่กำกับดูแล • กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม • กระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ • เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงนโยบายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง • สร้างการมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับ

บุคลากรแบบบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทผู้อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)		
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)	
	• ทำความเข้าใจและจัดการกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน • แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและท้าทาย	• แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและท้าทาย	• ปรับแผนและกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและจังหวะของการเปลี่ยนแปลง • แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและท้าทาย	• คาดการณ์อุปสรรคปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม • สร้างสรรค์และนวัตกรรมและกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอุปสรรคปัญหาดังกล่าว	• แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและท้าทาย	• แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและท้าทาย

การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลลัพธ์ (Driving Execution and Results)

หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันการณ์ เป็นไปตามหลักการและอาศัยข้อมูลที่รอบด้าน การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายและนำไปสู่ผลลัพธ์และผลลัพธ์ที่คาดหวัง รวมทั้ง การส่งมอบผลงานและผลลัพธ์ของภาคธุรกิจอย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในระยะยาว คุณสมบัติของประชาชน ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการทำงาน สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นการส่งผลงานและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในระยะยาว การคำนึงถึงความคุ้มค่าทางการเงินและการคำนึงถึงประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

• ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	• คิดค้นหรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	• จัดลำดับความสำคัญและประโยชน์ของการทำงาน	• จัดลำดับความสำคัญและประโยชน์ของการทำงาน	• ส่งเสริมการมุ่งเน้นการทำงานที่มีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง	• เป็นแบบอย่างของการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เชิงพาณิชย์ของภารกิจงานขององค์กร
---	---	---	---	---	---

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
- ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์ - รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ	- ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร โดยยึดความต้องการของส่วนร่วมประชาชน และผู้บริการเป็นหลัก - ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - ปฏิบัติตามแผนงาน และปรับแผนการดำเนินการตามความเหมาะสม - ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยความเข้าใจในบริบทและการมีข้อมูลที่รอบด้าน	- ส่วนรวมและความคุ้มค่าทางการเงิน - ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของการทำงาน โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับเป็นหลัก - บริหารจัดการคนในทีมงานให้สอดคล้องกับงาน เพื่อให้การทำงานของทีมงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร - กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรของทีมงานให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน - กำหนดและทบทวนแผนการดำเนินงานของทีมงาน ให้มีความสอดคล้อง	- ต่อส่วนรวมและความคุ้มค่าทางการเงิน - บริหารการดำเนินการงานโครงการ โดยคำนึงถึงส่วนรวมและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับเป็นหลัก - บริหารจัดการคน งาน และระบบในระดับสำนักงาน/เพื่อให้การทำงานของสำนักงาน/กองสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร - ประเมินตรวจสอบและควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน - กำหนดและทบทวนเป้าหมายและแผนงาน ให้มี	- ส่วนเสียอื่น ๆ ในการส่งมอบผลงานและผลลัพธ์ขององค์กร - ประยุกต์ใช้ความเข้าใจทางการตลาด เศรษฐกิจ และความคุ้มค่าในดำเนินการในการขับเคลื่อนภารกิจงาน - สร้างและสนับสนุนทางเลือกในการตัดสินใจ การดำเนินการงานโครงการที่มีความเสี่ยงสูง - กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการคน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้องกัน - ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร และเพื่อยกระดับผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร - กำกับดูแลให้มีการวางแผนรวมทั้งการตรวจสอบ	- สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพที่ยั่งยืนภายใต้ข้อจำกัดและความคุ้มค่ากับภาษีของประชาชน - กำกับดูแลการดำเนินการให้มีความคุ้มค่ากับทรัพยากร - สร้างและสนับสนุนทางเลือกในการตัดสินใจ การดำเนินการงานโครงการที่มีความเสี่ยงสูง - กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการคน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้องกัน - ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทายอย่างเหมาะสมและทันการณ์ - รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)
	- ดำเนินการในการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ - ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์ - รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ	- กับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร - ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยความเข้าใจในบริบทและการมีข้อมูลรอบด้าน - สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ - ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทายอย่างเหมาะสมและทันการณ์ - รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ	- ความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร - มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม - ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยความเข้าใจในบริบทและข้อมูล - สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของสำนัก/กอง - อย่างมีประสิทธิภาพ - ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทายอย่างเหมาะสมและทันการณ์ - รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ	- การใช้งบประมาณที่เหมาะสมและคุ้มค่า ให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน - มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม - ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจด้วยความเข้าใจในบริบทและข้อมูล - สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ - ตัดสินใจในเรื่องที่ยากและท้าทายอย่างเหมาะสมและทันการณ์ - รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ	

บทที่ ๓ การนำแนวทางการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ

ส่วนที่ ๑ บทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการร่วมมือกันของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่แตกต่างกัน ดังนี้

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่
๑. บุคลากรภาครัฐ มีหน้าที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งในด้านกรอบความคิดและทักษะให้สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่งของตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตั้งเป้าหมายในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ และวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและการเติบโตตามสายงานอาชีพ	- ตระหนักถึงบทบาทของตนเอง ทำความเข้าใจทักษะที่คาดหวังในระดับของบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ - กำหนดเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นในการทำงานของตนเอง และวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว - แสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาที่ส่วนราชการจัดดำเนินการให้ หรือการพัฒนาตนเองผ่านช่องทางและสื่อต่าง ๆ โดยเลือกการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนการพัฒนาด้านตนเองที่ตนเองกำหนดไว้
๒. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ให้ทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้ง ดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สอดคล้องและทันการณ์กับความจำเป็นในการทำงาน เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา	- ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนา ด้วยการมอบหมายงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) และให้คำแนะนำในการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยมุ่งไปที่การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพเพียงพอที่จะเติบโตตามเส้นทางอาชีพตามเป้าหมายในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล - จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นเวลา งบประมาณ ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรได้รับประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเต็มที่ - ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ด้วยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพและบทบาทหน้าที่ ทั้งนี้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพที่เหนือกว่าความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ ก็สามารถมอบหมายงานที่มีความท้าทายเพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

[illegible]

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

ส่วนที่ ๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นจะต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ที่มีอำนาจในการปฏิรูปและการขับเคลื่อนองคาพยพอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยเงื่อนไขหลักของความสำเร็จประกอบด้วย ๓ ประเด็น ดังนี้

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

๒. การปรับค่านิยมบางประการที่ฝังรากในระบบการทำงานราชการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของสังคมปัจจุบัน เช่น ระบบอุปถัมภ์ การเห็นแก่พวกพ้อง ระบบเคารพผู้อาวุโสแม้ว่าผู้อาวุโสอาจคิดและทำไม่ถูกต้อง ให้เป็นการทำงานที่ผู้ร่วมงานทุกเพศวัยและทุกระดับต่างมีค่านิยมให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเช่นกัลยาณมิตร ผู้นำยกย่องแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ แม้จะไม่ตรงกับความเห็นของผู้อาวุโสด้วยมารยาทที่อ่อนน้อมแบบไทย ผู้ใหญ่ดูแลลูกน้องทุกคนอย่างเท่าเทียมไม่เลือกพรรคพวก เป็นต้น

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

๑.๓ รายงานของ OECD เรื่อง Skills for a High Performing Civil Service (September ๑๑, ๒๐๑๗) 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 บุคลากรภาครัฐจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางความคิด (Mindset) และเพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) และสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชนได้

๑.๕ การศึกษารอบทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)

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

- 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 ๓๔๒ คน ระดับหัวหน้างาน ๑,๓๘๐ คน ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ๑,๘๘๖ คน กลุ่มข้าราชการ/บุคลากรบรรจุใหม่ ๑,๓๓๒ คน และ นักทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ และ/หรือ การพัฒนาองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ ๒๓๘ คน รวมทั้งสิ้น ๕,๓๘๒ คน พบว่า ระบบการเรียนรู้และพัฒนาในภาพรวมจำเป็นต้องออกแบบให้มีความสอดคล้องกันทั้งในเชิงเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และขอบเขตเนื้อหาของการเรียนรู้ รวมทั้ง ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้และพัฒนา การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการเรียนรู้ การผนวกแนวคิด “การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง” เข้าไปในการพัฒนา และการออกแบบให้การพัฒนาคอรัลกรมข้าราชการและบุคลากรทุกระดับ

Craig, W. (2007). Growth Mindset: What It Is and What It Makes Better Leaders. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2007/01/01/growth-mindset-what-it-is-and-why-it-makes-better-leaders/#5d58e85b6f84c6d5>

Dresdale, R. (2005). Work-Life Balance vs. Work-Life Integration, Is There Really A Difference? Forbes Media LLC. Retrieved from

Dweck, Carol S. (2006). *Mindset: the new psychology of success*. New York : Ballantine Books.

<https://pdfs.semanticscholar.org/8e7c/96f0e4f1a0a0a0af5e0d5b8a0abdeceafa.pdf>

Fadel, C. (2005). 21st Century Skills: How can you Prepare students for the new Global Economy? Retrieved from <https://www.oecd.org/site/educeri10st/edueci10st.pdf>

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

- Katchwattana, P. (๒๐๑๙). เรียนรู้แนวคิด 'Work-life Integration' ในมุมมอง 'แลร์รี สมิธ' ความลงตัว
ของชีวิตกับงานที่คนรุ่นใหม่คู่ควร. Salika: Knowledge Sharing Space. เข้าถึงจาก
<https://www.salika.co/๒๐๑๙/๐๙/๒๑/work-life-integration-larry-smith-book/>
- OECD. (๒๐๑๒). Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills
Policies. Retrieved from
https://www.skillsforemployment.org/edmsp๑/groups/skills/documents/skpcontent/mdf/mda๒/~edisp/fm๑๑๑_๐๐๖๘๒๑.pdf
- OECD. (๒๐๑๓). Better Use of Skills in the Workplace: Why It Matters for Productivity and
Local Jobs. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp๕/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_๖๑๘๗๘๕.pdf
- Sorell, M. & Buchel, B. (๒๐๑๔). 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. (๒๐๒๐). What Are ๒๑st Century Skills? Applied Educational Systems. Retrieved
from <https://www.aeseducation.com/blog/what-are-๒๑st-century-skills>
- Tichy, N. (๒๐๑๔). 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/aXx๘NTB๘fGZpbGVfdXBs๒๒Fk>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). ข้าราชการ ๔.๐. เข้าถึงจาก
https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/civil_officer_th_๔.๐.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร
ภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล เข้าถึงได้จาก
https://www.ocsc.go.th/digital_skills๒
- ธาดา ราชกิจ (๒๕๖๓). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)
หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. HRNOTE.ASIA. เข้าถึงจาก
<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-๑๙๐๑๑๗/>
- ธาดา ราชกิจ (๒๕๖๓). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD).
HRNOTE.ASIA. เข้าถึงจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/๑๙๐๔๒๓-human-resource-development/>

