

คู่มือการดำเนินงาน

ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

คู่มือการดำเนินการ ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

สาระสำคัญโดยสรุปของแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

๑

ส่วนที่ ๑ ประเด็นการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ : การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

๒

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ : การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน
เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

๔

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ : การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๖

ส่วนที่ ๒ กรอบความคิดและทักษะ

กลุ่มบุคลากรภาครัฐ : จำแนกตามนิยาม

๙

กลุ่มบุคลากรภาครัฐ : จำแนกตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

๑๐

ภาพรวมกรอบความคิด และทักษะ

๑๑

ภาพรวมทักษะและพฤติกรรมที่คาดหวัง : ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

๑๓

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๓๒

เอกสารแนบ ๑ แนวปฏิบัติการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

๑

การเป็น “องค์กรแห่งการตื่นรู้ และปรับตัว”

๒

การเป็น “องค์กรแห่งการมีพฤติกรรมที่ดี”

๓

การเป็น “องค์กรแห่งการมีส่วนร่วม”

๔

เอกสารแนบ ๒ ประเด็นเบื้องต้นประกอบการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

เทคนิคการวิเคราะห์กำลังคน

๑

กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารกำลังคน

๒

ตัวอย่างประเด็นหลักของแผนบริหารกำลังคน

๓

เอกสารแนบ ๓ คู่มือพื้นฐานการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan)

องค์ประกอบของแผนพัฒนาบุคลากร

๑

การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

๒

เกณฑ์การพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากร

๕

ตัวอย่าง Template แผนพัฒนาบุคลากร และภาพรวมขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

เอกสารแนบ ๔ คู่มือพื้นฐานการจัดทำเส้นทางพัฒนาข้าราชการ (Development Roadmap)

ขั้นตอนการดำเนินการ

๑

ภาพรวมเส้นทางพัฒนาข้าราชการ ตามทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

๓

ตัวอย่างกรอบหลักสูตรตามกลุ่มเป้าหมาย

๑๔

เอกสารแนบ ๕ คู่มือพื้นฐานการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำ IDP

๑

กระบวนการในการจัดทำ IDP

๒

ขั้นตอนในการจัดทำ IDP

๓

รูปแบบการเรียนรู้

๔

ตัวอย่าง Template IDP

คู่มือการดำเนินการ

ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐



สาระสำคัญโดยสรุปของแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐



วัตถุประสงค์

ใช้เป็นแนวปฏิบัติใน

หน่วยงานของรัฐ



- การพัฒนาองค์กร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- การส่งเสริมการบริหารและพัฒนาบุคลากร
- การยกระดับกลไกการดำเนินการ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บุคลากรภาครัฐ



- การวางแผนการพัฒนาดตนเองและพัฒนางาน



เป้าหมาย

ประชาชนและผู้รับบริการ



- มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติราชการ

หน่วยงานของรัฐ



- มีการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และการสร้างสมรรถนะชีวิตที่ดี

บุคลากรภาครัฐ



- มีการพัฒนาดตนเองและสามารถขับเคลื่อนภารกิจพัฒนาองค์กร และตอบสนองความต้องการประชาชน

จากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแนวทางการพัฒนาฯ ข้างต้น พิจารณาได้ถึงบทบาทของหน่วยงานของรัฐ และบุคลากร ได้ดังนี้



หน่วยงานของรัฐ

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยริเริ่ม พัฒนา หรือปรับปรุง การพัฒนาองค์กร และบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
- ผู้ให้คำปรึกษา และสนับสนุนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานแก่บุคลากร
- ผู้กำกับ และติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร
- ผู้แทนส่วนราชการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอความสำเร็จในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ และรายงานการดำเนินงานต่อสำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



บุคลากร

- ผู้ใฝ่รู้ โดยมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาดตนเองและพัฒนางาน ทั้งนี้ จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง และต่อเนื่องจนเกิดผลสำเร็จประการใดประการหนึ่ง
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยริเริ่ม พัฒนา หรือปรับปรุง การดำเนินการใด ๆ เพื่อพัฒนาดตนเอง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีนี้ ควรมีการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้อื่นด้วย
- ผู้ปฏิบัติงานที่มีมุงผลสัมฤทธิ์ ทั้งการปฏิบัติงาน การดำเนินกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการริเริ่มการดำเนินการต่าง ๆ

ส่วนที่ ๑

ประเด็นการพัฒนา
ตามแนวทาง
การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

ประเด็น การพัฒนา ที่ ๑

ประเด็นการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐



การพัฒนาองค์กร เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา



หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา การทำงาน มีการแบ่งปัน ความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากร ทุกระดับเกิดการเรียนรู้ สร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็น วัฒนธรรมขององค์กร

โดยกำหนดองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา ดังนี้



ในการนี้ มี “แนวปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา” ที่หน่วยงานของรัฐสามารถนำไปปรับใช้ รายละเอียดตาม **เอกสารแนบ ๑**

ทั้งนี้ การขับเคลื่อนการดำเนินการ ในประเด็นการพัฒนานี้ ได้กำหนดบทบาทผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ส่วนราชการ บุคลากร และสำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นดำเนินการหลัก ๓ ประเด็น คือ

๑. การส่งเสริมการปฏิบัติงาน
๒. การพัฒนาบุคลากร
๓. การส่งเสริมความสุข และคุณภาพชีวิต

ประเด็น การพัฒนา ที่ ๑

ประเด็นการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐



การพัฒนาองค์กร เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

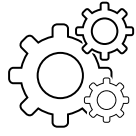
รายละเอียดบทบาทผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการ ดังนี้

	ส่วนราชการ <small>(กำหนดทิศทาง นโยบาย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล)</small>	บุคลากร <small>(ดำเนินบทบาท และพฤติกรรม)</small>	สำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง <small>(กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินการของส่วนราชการ)</small>
แผนปฏิบัติการระดับ ประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> วางระบบ รูปแบบ วิธีการทำงานที่ตอบสนองต่อภารกิจองค์กรและกลุ่มเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญกับบทบาทบุคลากรทุกกลุ่มในการขับเคลื่อนภารกิจ และการสร้างความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการสื่อสารสร้างความร่วมมือกับกลุ่มบุคลากรอื่น และร่วมกันปรับปรุง พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยมีการรายงานผลให้แก่ส่วนราชการได้รับทราบ ภาพรวมการดำเนินการในการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ
รายละเอียดแผน ระดับ	<ul style="list-style-type: none"> สร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานง่าย และเข้าถึงได้ทุกกลุ่มบุคลากร กำหนดแนวปฏิบัติให้บุคลากรมีความประพฤติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และให้มีการฝึกอบรม เพื่อสร้างความเข้าใจคุณธรรม จริยธรรมและวินัยข้าราชการอย่างทั่วถึง รวมถึงมีการติดตามพฤติกรรมบุคลากรอย่างเหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำความรู้ และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนา มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ควรมีการนำมาปรับปรุง และพัฒนางานหรือองค์กรด้วย ดำรงตนโดยรักษาคุณธรรม จริยธรรม และมีวินัยในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยมีการรายงานผลให้แก่ส่วนราชการได้รับทราบ ภาพรวมการดำเนินการในการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ
รายละเอียด ระดับ	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติ เพื่อสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน เช่น รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิต การมีสุขภาพกาย และใจในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติงานตามบทบาท ภารกิจ และ เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างความสุขในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเหมาะสม รวมถึงให้ feedback การดำเนินการแก่หน่วยงานด้วย 	<ul style="list-style-type: none"> กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยมีการรายงานผลให้แก่ส่วนราชการได้รับทราบ ภาพรวมการดำเนินการในการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ

ในการนี้ ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐรายงานผลการดำเนินการ ในแต่ละปีงบประมาณที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณนั้น ๆ และส่งให้สำนักงาน ก.พ. ภายในเดือนธันวาคมของปีงบประมาณถัดไป

ประเด็น การพัฒนา ที่ ๒

ประเด็นการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐



การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ อย่างมีประสิทธิภาพ

บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิด และทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ที่ท้าทายเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถ ดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้ง การสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดกลยุทธ์/ วิธีการ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร โดยให้ความสำคัญตั้งแต่การจัดทำแผนการอบรมและพัฒนา และการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ในการนี้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เบื้องต้นควรมีการวิเคราะห์กำลังคน ในมิติทั้งสถานภาพปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความต้องการการพัฒนาของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ วิธีการ หรือกลไกเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน ต่อไป ทั้งนี้ มี “ประเด็นเบื้องต้นประกอบการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร” รายละเอียดตาม **เอกสารแนบ ๒**

ทั้งนี้ ได้กำหนดให้มีการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) เส้นทางการพัฒนาข้าราชการ (Development Roadmap) และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ของส่วนราชการ เป็นกลยุทธ์/วิธีการหลักในการบรรลุเป้าหมายตามประเด็นการพัฒนาที่ ๒ นี้ สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำ “คู่มือการดำเนินการ” จำนวน ๓ คู่มือ ได้แก่

เอกสารแนบ ๓

คู่มือพื้นฐานการจัดทำ
แผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan)

เอกสารแนบ ๔

คู่มือพื้นฐานการจัดทำ
เส้นทางการพัฒนาข้าราชการ
(Development Roadmap)

เอกสารแนบ ๕

คู่มือพื้นฐานการจัดทำ
แผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติเบื้องต้นประกอบการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่อไป

ทั้งนี้ การขับเคลื่อนการดำเนินการ ในประเด็นการพัฒนานี้ ได้กำหนดบทบาท ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ส่วนราชการ บุคลากร และสำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นดำเนินการหลัก ๓ ประเด็น ได้แก่

๑. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
๒. การบริหารจัดการเพื่อรองรับจัดสรรงบประมาณ
๓. การดำเนินการเพื่อการพัฒนาบุคลากร / ตนเอง

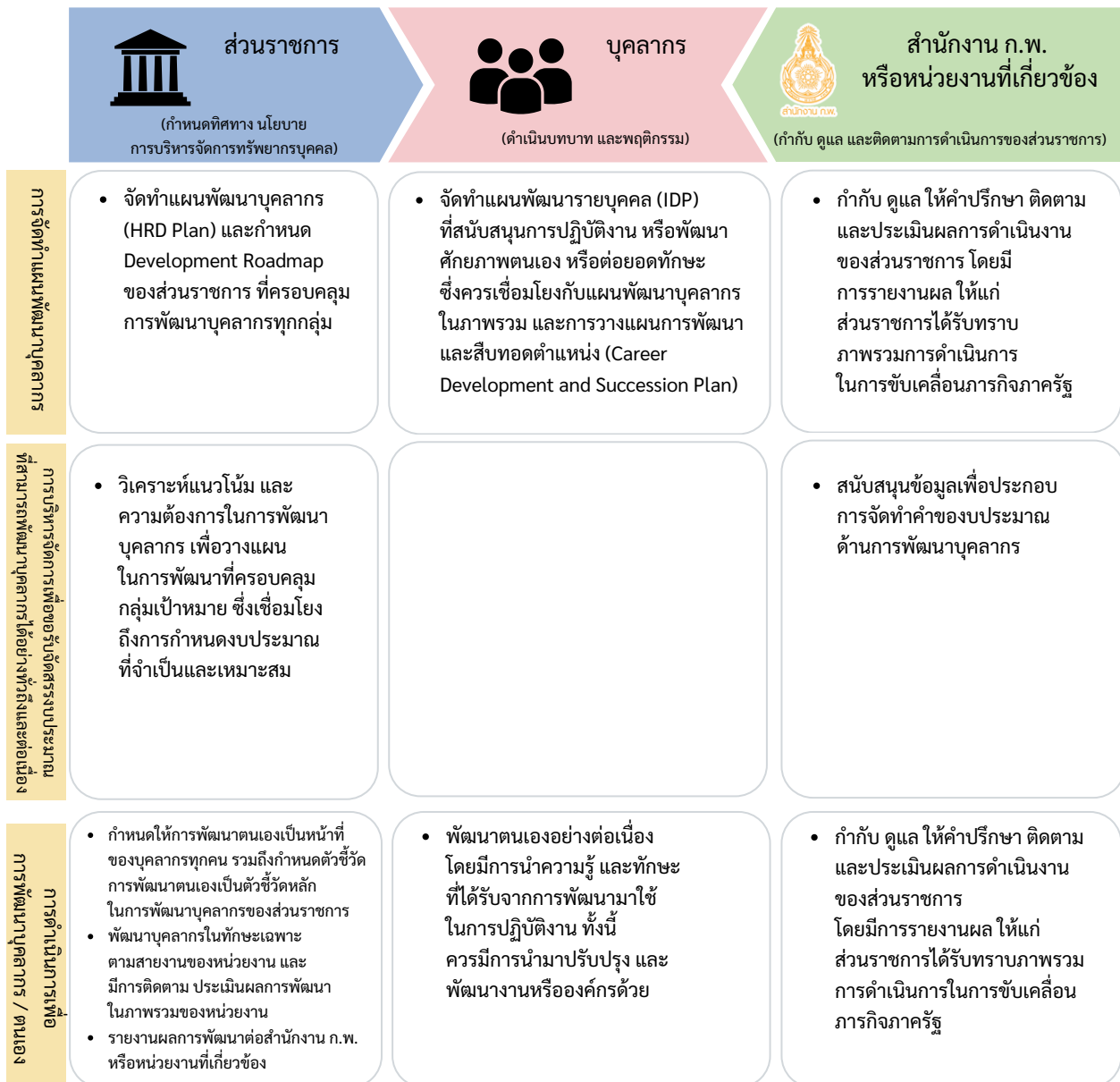
ประเด็น การพัฒนา ที่ ๒

ประเด็นการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

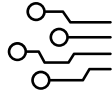


การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ อย่างมีประสิทธิภาพ

รายละเอียดบทบาทหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการ ดังนี้



ในการนี้ ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐรายงานผลการดำเนินการ ในแต่ละปีงบประมาณที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณนั้น ๆ และส่งให้สำนักงาน ก.พ. ภายในเดือนธันวาคมของปีงบประมาณถัดไป



การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะ ด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ และพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการประชาชน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีให้เท่าทัน ความไม่ปลอดภัยต่าง ๆ รวมถึงความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการที่ต้องการความรวดเร็ว สะดวกเข้าถึงง่าย ใช้งานได้ทุกที่ ประเด็นเหล่านี้ทำให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลแก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีความร่วมมือจากหน่วยงานหลายภาคส่วนที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ. จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยกำหนดเป็นประเด็นการพัฒนาที่ครอบคลุมความคิด (Mindsets) และทักษะ (Skills) ที่ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะเพื่อการปฏิบัติงาน

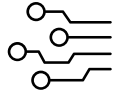
นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลได้กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดสำคัญในแผนระดับประเทศ มีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล แผนงานปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล โดยยกระดับความรู้และทักษะบุคลากรภาครัฐ เพื่อสอดคล้องกับการทำงานในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัล โดยบุคลากรภาครัฐสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน จนสามารถปรับเปลี่ยนตนเองจากผู้ใช้ (User) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองไปทำงานที่มีคุณค่าสูงขึ้น (High Value Job) หรือเป็นผู้ประกอบการที่พัฒนาหรือใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างธุรกิจได้

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรในยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้ได้รับการอบรมและมีทักษะด้านดิจิทัลอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดว่า ภายในปี ๒๕๗๐ ร้อยละของบุคลากรด้านไอทีหรือปฏิบัติงานด้านดิจิทัลของทุกหน่วยงาน มีความรู้ และทักษะดิจิทัลรองรับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐

ประเด็น การพัฒนา ที่ ๓

ประเด็นการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐



การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะ ด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

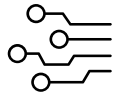
นอกจากการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่มุ่งสร้าง และพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับ ปรับตัว และเท่าทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแล้ว การใช้ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับปรุงพัฒนางานเป็นการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาที่ตรงเป้าหมายของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่แท้จริง ดังนั้น ประเด็นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล จึงกำหนดให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการนำไปใช้ปฏิบัติงาน และที่สำคัญบุคลากรจำเป็นต้องพิจารณาถึงการต่อยอดทักษะที่ปรับเปลี่ยน พัฒนาไปตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้วย

ทั้งนี้ การขับเคลื่อนการดำเนินการ ในประเด็นการพัฒนานี้ได้กำหนดบทบาท ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ส่วนราชการ บุคลากร และสำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นดำเนินการหลัก ๓ ประเด็น คือ

๑. การวิเคราะห์ภารกิจ และกำหนดประเด็นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล
๒. การวางแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล
๓. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา

ประเด็น การพัฒนา ที่ ๓

ประเด็นการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐



การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะ ด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

รายละเอียดบทบาทผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการ ดังนี้

	 ส่วนราชการ <small>(กำหนดทิศทาง นโยบาย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล)</small>	 บุคลากร <small>(ดำเนินบทบาท และพฤติกรรม)</small>	 สำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง <small>(กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินการของส่วนราชการ)</small>
การวิเคราะห์ภารกิจ และกำหนดประเด็นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดจุดเน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล กำหนดกรอบการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์บทบาทงานที่ปฏิบัติ และพิจารณาทักษะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดประเด็นทักษะด้านดิจิทัล ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ
การวางแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลระดับองค์กร ให้ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลใน IDP และมีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย 	<ul style="list-style-type: none"> ดูแล และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาระดับองค์กร และระดับบุคคล
การติดตามและประเมินผลการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในภาพรวม ในมิติจำนวนบุคลากร และทักษะด้านดิจิทัลที่ได้รับการพัฒนา รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรม การดำเนินการของหน่วยงานที่เป็นผลจากการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร รายงานผลการพัฒนาต่อสำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> รายงานผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ในมิติทักษะที่ได้รับการพัฒนา และผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลลัพธ์จากการนำความรู้ทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของส่วนราชการ

ในการนี้ ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐรายงานผลการดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณนั้น ๆ และส่งให้สำนักงาน ก.พ. ภายในเดือนธันวาคมของปีงบประมาณถัดไป

ส่วนที่ ๒

กรอบความคิดและทักษะ

ส่วนที่ ๒

กลุ่มบุคลากรภาครัฐ ✨ : จำแนกตามนิยาม



กลุ่มบุคลากรภาครัฐ : นิยาม



๑

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)

หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ และปฏิบัติงานมาแล้วไม่เกิน ๑ ปี



๒

บุคลากรที่มีประสบการณ์
(Professional Personnel)

หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้วเกิน ๑ ปี แต่ยังไม่มียศตำแหน่งหน้าที่ในการกำกับการทำงานของทีมหรือกลุ่มงาน



๓

บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน
(Frontline Manager)

หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล แนะนำ ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ทั้งที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ



๔

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ
(Functional Manager)

หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้า ส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม ซึ่งมีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะเป็นตำแหน่งประเภท อำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากหรือสูงมากเป็นพิเศษ



๕

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร
(Organization & Business Leader)

หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะที่เป็นหัวหน้า ส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือกรม ตำแหน่งที่มีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานตรวจและแนะนำการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกระทรวง และตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม แต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี

ส่วนที่ ๒

กลุ่มบุคลากรภาครัฐ ✨ : จำแนกตามบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ



กลุ่มบุคลากรภาครัฐ จำแนกตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ



๑ บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)

บทบาทหน้าที่

บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ แนะนำ และตรวจสอบ รวมทั้ง

- สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร (Organization Culture)
- เข้าใจกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและตนเอง (Compliance)
- เข้าใจบทบาทหน้าที่และเข้าใจงานของตนเอง (Clarification)

รู้จักบุคคลในองค์กรที่ตนจะต้องร่วมงานด้วยในระยะแรกของการทำงาน และบุคคลที่มีอำนาจตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ขององค์กร (Connection)



๒ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)

บทบาทหน้าที่

บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถทำงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงาน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ค่อนข้างยาก รวมทั้ง สามารถทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่น ประสานงานในระดับผู้ปฏิบัติ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย แก้ปัญหาและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น เชื่อมโยงงานของตนเองกับงานของผู้อื่นและขององค์กร และนำเสนอแนวคิดในการพัฒนางาน



๓ บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)

บทบาทหน้าที่

บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูง/สูงมาก มีความรับผิดชอบหลายประการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก/ยากมาก และ/หรือ ซับซ้อนและมีผลกระทบในวงกว้าง รวมทั้ง ต้องกำกับ ดูแล ตรวจสอบการทำงาน สอนงานผู้ร่วมปฏิบัติงาน หรือบุคลากรในทีมงาน (People Management) สร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่นเพื่อเชื่อมโยงการทำงาน สามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง และสามารถแก้ปัญหาการทำงานของทีมงานได้



๔ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)

บทบาทหน้าที่

บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์กรมาสู่เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม และบูรณาการงานภายในและระหว่างส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม รวมทั้งสามารถบริหารและกำกับดูแลการทำงานและสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา (People Management) และสามารถบริหารงบประมาณและโครงการภาพรวมได้ (Financial Management)



๕ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)

บทบาทหน้าที่

บุคลากรในระดับนี้ถูกคาดหวังให้สามารถบริหารและกำหนดทิศทางและกลยุทธ์องค์กรจากทิศทาง การขับเคลื่อนประเทศและบริบทสากล (Vision and Strategic Management) เชื่อมโยงงานภายในองค์กร และเชื่อมโยงงานระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนต่าง ๆ สร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เอื้อให้บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งกำหนดทิศทางและกำกับดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากร (People Management) และกำหนด ทิศทางและบริหารงบประมาณในภาพรวมให้มีประสิทธิภาพ (Financial Management)

ส่วนที่ ๒



ภาพรวม

: กรอบความคิด และทักษะ





ภาพรวม กรอบความคิด (Mindsets)



เมื่อบุคลากรในหน่วยงาน มีการจัดกลุ่มตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ ๕ กลุ่มข้างต้นแล้ว ในการกำหนดประเด็นการพัฒนามีความครอบคลุมทั้งการพัฒนากรอบความคิด (Mindsets) และทักษะ (Skills) เพื่อให้บุคลากรได้รับการปรับ หรือพัฒนาทั้งมุมมอง ทักษะ ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมควบคู่ไปกับการปรับ หรือพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทั้งทักษะเชิงปฏิบัติ ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะเพื่อต่อยอดความสามารถ รวมไปถึงทักษะเพื่อเตรียมพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย ทั้งนี้ มีกรอบการพัฒนากรอบความคิดและทักษะที่กำหนดไว้เป็นพื้นฐานในการกำหนดประเด็นการพัฒนา อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานเห็นสมควรสามารถเพิ่มเติม หรือปรับให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานได้

กรอบความคิด (Mindsets) หมายถึง ชุดความเชื่อและฐานคติ (Set of Beliefs and Assumptions) โลกทัศน์ (Worldview) รูปแบบวิธีคิด (Mental Model) ที่มนุษย์มีเกี่ยวกับตนเองและสิ่งที่ประสบพบเจอ โดยกรอบความคิดเป็นผลจากประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมมาในอดีต และมีอิทธิพลต่อวิธีคิด ทักษะ และพฤติกรรม โดยกำหนดกรอบความคิด ที่เป็นเป้าหมายการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาบุคลากร ภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ไว้ ๔ กรอบความคิด ประกอบด้วย



กรอบความคิดและทักษะ

ภาพรวมทักษะ (Skills)

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ได้กำหนดประเด็นการพัฒนาที่ ๒ และ ๓ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนากรอบความคิด (Mindsets) และทักษะ (Skills) ของบุคลากร โดยในภาพรวมมุ่งเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะสามารถปฏิบัติภารกิจประจำ ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ภารกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กร ภารกิจเพื่อการพัฒนาศักยภาพ หรือภารกิจในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ทั้งนี้ การดำเนินการเพื่อการพัฒนาบุคลากร ขั้นต้นจำเป็นต้องจำแนกบุคลากรตามกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งแนวทางการพัฒนาบุคลากรนี้ได้จำแนกบุคลากรภาครัฐออกเป็น ๕ กลุ่ม ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยบุคลากรแต่ละกลุ่มได้มีการกำหนดขอบเขตการพิจารณาแบ่งกลุ่มไว้ด้วยแล้ว เพื่อให้การดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุน ส่งเสริม การแสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังในแต่ละกลุ่มได้ต่อไป

รายละเอียดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบประกอบการจำแนกกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)

- การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)
- การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)
- การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn)

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)

- การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)
- การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)
- การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility)

ทักษะทางการปฏิบัติ (Practical Skills)

- ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Functional Skills)
- ทักษะดิจิทัล (Digital Skills)

*หมายเหตุ : ทักษะด้านดิจิทัลจะมีการกำหนดรายละเอียดในประเด็นการพัฒนาที่ ๓ ต่อไป

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

- | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| • การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional) | • การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) | • การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging) | • การอำนวยความสะดวก ส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration) | • การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) | • การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results) |
|--|---|--|--|--|--|

- > ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input Process และ Output
- > ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ กล่าวคือ การพิจารณาโดยนำผลของงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่ดำเนินการสำเร็จเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วนที่ ๒

ภาพรวม



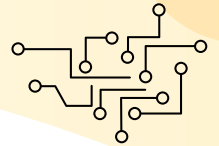
: พฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
ตามทักษะที่กำหนด





ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



ทักษะที่จำเป็นพื้นฐานของบุคลากรภาครัฐตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ นี้ มีการระบุพฤติกรรมที่คาดหวังนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนด วัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่คาดหวังในการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งนี้ การนำกลุ่มทักษะนี้ไปใช้อาจมีการกำหนดหรือปรับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบริบทของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม นอกจากนี้ การวางแผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนว่า ต้องการจะพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือต้องการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยเป้าหมายที่แตกต่างกันนี้ นำไปสู่รายละเอียดการนำชุดทักษะไปใช้ต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

๑. การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม ทั้งนี้ หากบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็สามารถที่จะดำเนินการตามข้อ ๒. ต่อไปได้

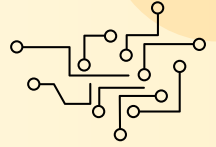
๒. การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นไป ๑ ระดับ ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม หรือระบุทักษะที่เป็นจุดแข็งเพื่อพัฒนาให้เป็นจุดแข็งที่โดดเด่นต่อไป

ทั้งนี้ หากพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งจำเป็นจะต้องมุ่งเน้นทักษะในปริมาณที่มีความเหมาะสมและมีความสำคัญกับบทบาทและการทำงานของแต่ละคน ดังนั้น บุคลากรภาครัฐทุกคนทุกระดับมีหน้าที่ที่จะต้องประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยการระบุทักษะที่จำเป็นจะต้องพัฒนาและมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามทักษะที่กำหนด และมีความแตกต่างตามกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



บุคลากร แรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากร ที่มีบทบาท หัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)

๑. ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)

ความสามารถในการรู้ สู้สึกนึกคิด และเข้าใจประเด็นต่าง ๆ อันจะส่งผลถึงการสื่อสาร และพฤติกรรมของบุคคล ทักษะการรู้คิด เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ทั้งการคิด วิเคราะห์ การใช้เหตุผล การให้ความสำคัญ การสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝน พัฒนา และใช้อย่างต่อเนื่อง

๑.๑ การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)

ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกส่วนของปัญหาหรือสถานการณ์ และคิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ สามารถใช้ข้อมูล ที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้งเข้าใจลักษณะองค์กรและคิดหาแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

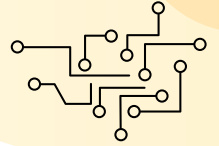
สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไป ยังหมายรวมถึง ความสามารถในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบ สมมติฐาน วิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ตัดสินใจและประเมินผลกระทบของปัญหาที่มีความซับซ้อน หรือในสถานการณ์ ที่มีความคลุมเครือด้วยเทคนิคขั้นสูงและข้อมูลเชิงลึก

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> ใช้ประโยชน์ ข้อมูลจาก แหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ ประเด็น ได้ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> เห็นความสัมพันธ์ ของปัจจัย หรือ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อ วิเคราะห์ประเด็น ที่มีความลึก และครอบคลุม 	<ul style="list-style-type: none"> จัดการงานหรือ ปัญหาโดย การจัดลำดับ ความสำคัญ อย่างเหมาะสม ประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อน ของแนวทาง แนวปฏิบัติ หรือ แนวคิด เพื่อตัดสินใจ หรือ ข้อควรปรับปรุง ให้มีความถูกต้อง 	<ul style="list-style-type: none"> คาดการณ์ถึง อุปสรรคหรือ ความเสี่ยง ที่มีอยู่ใน แผนปฏิบัติการ และเสนอแนะ กลยุทธ์ที่ เหมาะสม เพื่อลด ผลกระทบ ของความเสี่ยง ดังกล่าว พิจารณา ผลกระทบของ ปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจาก ทิศทางและ สภาพการณ์ ในปัจจุบัน ตัดสินใจอย่าง ถูกต้อง โดยใช้ การวิเคราะห์ อย่างรอบคอบ รวมถึงพิจารณา ความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> ตั้งคำถาม อย่างเหมาะสม เพื่อตรวจสอบ ประเด็นและ ระบุปัจจัย ที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่ การเข้าใจ การวิเคราะห์ ปัญหา และ การพัฒนา แนวทาง การแก้ปัญหา อย่างเหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> แสดงให้เห็น ถึงทักษะ การแก้ปัญหา ขั้นสูงที่ใช้ ในการตัดสินใจ แม้ว่า สถานการณ์ จะคลุมเครือ ข้อมูลไม่สมบูรณ์ หรือขัดแย้ง และอาจไม่ทราบ ผลลัพธ์ใน ระยะเวลาอันสั้น ตระหนักถึง ผลกระทบ ของปัญหา และการตัดสินใจ ที่ซับซ้อน ทั้งใน บริบทปัจจุบัน และอนาคต



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



บุคลากร แรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากร ที่มีบทบาท หัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)

๑. ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)

ความสามารถในการรู้ สึกนึกคิด และเข้าใจประเด็นต่าง ๆ อันจะส่งผลถึงการสื่อสาร และพฤติกรรมของบุคคล ทักษะการรู้คิด เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ทั้งการคิด วิเคราะห์ การใช้เหตุผล การให้ความสำคัญ การสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝน พัฒนา และใช้อย่างต่อเนื่อง

๑.๒ การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)

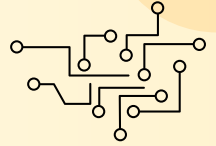
ความสามารถในการคิดค้นหาแนวทางใหม่เพื่อใช้ในการทำงานหรือพัฒนาแนวทางที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปแบบใหม่ เป็นทักษะที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ โดยวิเคราะห์ปัญหาออกเป็น ส่วน ๆ หรือระบุรูปแบบ หรือการเชื่อมต่อระหว่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนได้ และใช้วิธีการสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งอาจใช้วิธีการ “คิดนอกกรอบ” และการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไป ยังหมายรวมถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยเทคนิคที่สร้างสรรค์ และหลากหลาย ประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และสนับสนุน ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> เปิดใจในการรับข้อมูล และศึกษาประเด็นใหม่ ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาความเห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของประเด็นหรือปัญหา รับมือกับสถานการณ์ โดยอาจให้แนวทางหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม 	<ul style="list-style-type: none"> คาดการณ์ความเป็นไปได้เพื่อพัฒนาแนวทาง การแก้ปัญหา และทางเลือกที่สร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูล และมีการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ เรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะสามารถช่วยในการพัฒนางาน 	<ul style="list-style-type: none"> เปิดรับมุมมองแนวคิด แนวทางใหม่ ๆ สามารถคิดนอกกรอบภายใต้บริบทของกฎหมาย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า วิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา กระบวนการหรือปัญหาในการทำงาน หรือ การบริการประชาชน 	<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กระตุ้น และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจัดระบบการทำงาน และใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า แก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้คำแนะนำ และสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม เป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน 	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินความสำเร็จ และเสนอแนะแนวทางปรับปรุงพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร เชื่อมโยงการบริหารจัดการและการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



บุคลากร แรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากร ที่มีบทบาท หัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)

๑. ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)

ความสามารถในการรู้ สึกนึกคิด และเข้าใจประเด็นต่าง ๆ อันจะส่งผลถึงการสื่อสาร และพฤติกรรมของบุคคล ทักษะการรู้คิด เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ทั้งการคิด วิเคราะห์ การใช้เหตุผล การให้ความสำคัญ การสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝน พัฒนา และใช้อย่างต่อเนื่อง

๑.๓ การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn)

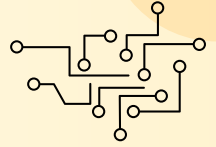
ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีกรอบความคิด และความเชื่อในประโยชน์ของการพัฒนา ในรูปแบบต่าง ๆ มีความพยายาม และสามารถเรียนรู้และพัฒนา จากบริบทแวดล้อมอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยบริหารจัดการตนเอง เพื่อทุ่มเทกับการเรียนรู้อย่างจริงจัง และมีความก้าวหน้าหรือมีการต่อยอดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึง ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ สื่อสารเพื่อจูงใจผู้อื่นให้เรียนรู้ และพัฒนา และสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือ การแสดงพฤติกรรมในการทำงาน มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาเพื่อไปยังเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริม สนับสนุน การเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงตนเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ใฝ่รู้ และนำประโยชน์จากการเรียนรู้ มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุน การเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนรู้ ที่หลากหลาย และตอบสนอง ความต้องการ ของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> กระตุ้น หรือ แนะนำประเด็น ที่สร้างให้เกิด การเรียนรู้ และ ค้นหาข้อมูล เพื่อนำไปสู่ การคิด วิเคราะห์ ตลอดจน การสร้างแนวคิด เพื่อการปรับปรุง พัฒนางาน ที่สร้างสรรค์ เป็นต้นแบบต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการมี กรอบความคิด ที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบาย หรือแนวทาง ในการสร้าง สภาพแวดล้อม บรรยากาศ รวมถึง วัฒนธรรม เพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ของ บุคลากร เป็นต้นแบบ ผู้นำที่ใฝ่รู้ และ พัฒนาการอย่างต่อเนื่อง สนับสนุน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ของบุคลากร ผ่านช่องทาง ที่หลากหลาย ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร รวมถึงสร้าง วัฒนธรรมส่งต่อ องค์ความรู้ อย่างเป็น รูปธรรม



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



บุคลากร แรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากร ที่มีบทบาท หัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)

๒. ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)

ความสามารถในการเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเอง ทั้งความรู้สึกและการแสดงออกเห็นใจผู้อื่น การสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกเพื่อการใช้ชีวิตของตัวเองและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

๒.๑ การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)

การรับรู้ได้ถึงความสามารถของตนเอง ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเพื่อการลงมือทำงานบางอย่างอย่างต่อเนื่อง โดยต้องอาศัยความถนัดหรือความสามารถเฉพาะตัวจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
ระดับการรับรู้ความสามารถที่ตนเองมีจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดระดับพฤติกรรมหรือการกระทำนั้น ๆ

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานและเต็มใจที่จะพัฒนาหรือปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ 	<ul style="list-style-type: none"> แสดงออกถึงการคิด วิเคราะห์ หรือ การพัฒนางานที่ใช้ความสามารถของตนเอง ประเมินความสามารถของตนเอง และ เสนอตนเพื่อ การปฏิบัติงานที่ท้าทายมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ให้ feedback ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถจัดการอุปสรรค ความผิดพลาด โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อลดหรือขจัดผลเสียที่จะเกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นต้นแบบของผู้ที่ตระหนักถึงความสามารถของตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถ และสามารถดำเนินการให้สำเร็จตาม ที่คาดหวัง 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ แสดงความสามารถ ในการปฏิบัติงาน และสนับสนุน ความก้าวหน้า หรือสิ่งจูงใจ ในการแสดง ศักยภาพ ของบุคลากร

๒.๒ การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)

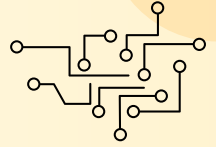
การรับรู้และเข้าใจความรู้สึกในมุมมองของผู้อื่น หรือพยายามเข้าใจสถานการณ์ โดยพยายามนึกคิดหรือจินตนาการตัวเราไปอยู่ในจุดนั้น ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ได้ทั้งในชีวิตและการทำงาน (หรือประสานความเข้าใจตลอดจนสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน) เพื่อสื่อสารความเข้าใจให้อีกฝ่ายได้รับรู้ และสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกัน

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น 	<ul style="list-style-type: none"> ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือ ช่วยเหลือ ทำบางสิ่งให้ สถานการณ์ดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> สะท้อนพฤติกรรม ผู้ได้บังคับบัญชา และร่วมสร้างความเข้าใจ ความรู้สึกของผู้อื่นใน การทำงาน และ การปฏิบัติตน ในสถานที่ทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างบรรยากาศการทำงานที่ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคลากร ดูแล เข้าถึง และ เข้าใจ ผู้ได้บังคับบัญชา และร่วมสร้างความเข้าใจ ความรู้สึกของ ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสาน ความสัมพันธ์ การทำงานที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> รับฟังความคิด เปิดโอกาสให้ บุคลากรสื่อสารความต้องการ อย่างเปิดกว้าง โดยสามารถ ให้คำแนะนำ หรือประสาน ความเข้าใจ ตลอดจน สร้างบรรยากาศ เชิงบวก ในการทำงาน ร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ตระหนัก รับรู้ และตอบสนอง ต่อความต้องการ ของบุคลากร อย่างทั่วถึง โดยมีการ กำหนดแนวทาง หรือนโยบาย เพื่อตอบสนอง ต่อ ประเด็นต่าง ๆ เพื่อสร้าง บรรยากาศ การทำงานที่ดี ให้แก่บุคลากร



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



บุคลากร แรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากร ที่มีบทบาท หัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)

๒. ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)

ความสามารถในการเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเอง ทั้งความรู้สึกละและการแสดงออกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกเพื่อการใช้ชีวิตของตนเองและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

๒.๓ การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ (Collaboration and Responsibility)

การประสานและร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่น โดยมีความชัดเจนในเป้าหมายการทำงานของตนเอง และมีส่วนร่วม รับฟังความเห็นและช่วยเหลือผู้อื่น โดยมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการกระทำที่ส่งผลกระทบต่องานในทีม

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาทีมงานและส่งเสริมจุดเด่น หรือเติมจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน 	<ul style="list-style-type: none"> สร้าง หรือขยายเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ กำกับ และติดตามผลการทำงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อประเมินความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างแรงจูงใจการทำงานเป็นทีม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมถึงความสำเร็จที่สามารถสร้างได้ร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เชิงบูรณาการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๓. ทักษะทางการปฏิบัติ (Practical Skills)

ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หรือภารกิจท้าทายให้สำเร็จ โดยทักษะทางการปฏิบัตินี้สามารถพัฒนาได้จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีการปรับปรุง หรือต่อยอดเพื่อให้เกิดการพัฒนาเชิงลึกและหลากหลายด้วย

๓.๑ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Functional Skills)

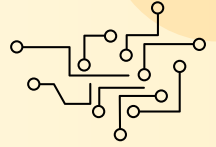
ความสามารถที่สนับสนุนความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยทักษะที่ได้รับการพัฒนานี้สังเกตหรือวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก ความสำเร็จของงาน รวมไปถึงการปรับปรุง พัฒนางานที่ปฏิบัติ โดยการปฏิบัติงานนี้อาศัยทั้ง Hard Skills คือ ความรู้ความสามารถในเชิงเทคนิค ทั้งความสามารถในเชิงวิชาการ ทักษะการทำงานเชิงฝีมือ หรือความสามารถในการใช้ภาษา การคิดคำนวณ และ Soft Skills คือ ความสามารถที่ช่วยให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขยิ่งขึ้น เช่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสารกับทีม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายถึง รวมถึงความสามารถในการบูรณาการงานภายในและระหว่างส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม รวมทั้งสามารถบริหารงบประมาณและโครงการภาพรวมได้

* พฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละกลุ่มบุคลากรทั้ง ๕ กลุ่มนี้ ให้มีความสอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนด



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



บุคลากร แรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากร ที่มีบทบาท หัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)

๓. ทักษะทางการปฏิบัติ (Practical Skills)

ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หรือภารกิจท้าทายให้สำเร็จ โดยทักษะทางการปฏิบัตินี้สามารถพัฒนาได้จากกรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีการปรับปรุง หรือต่อยอดเพื่อให้เกิดการพัฒนาเชิงลึกและหลากหลายด้วย

๓.๒ ทักษะดิจิทัล (Digital Skills)

ความสามารถในการใช้ประโยชน์เทคโนโลยี และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี สามารถทำงานและตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Insight) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัยต่อทั้งตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้อง และองค์กร เพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบสนองและให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และตอบโจทย์การปฏิรูปภาครัฐ

สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายถึงรวมถึง ความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ต่อองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล การเป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล

กลุ่มเป้าหมายของบุคลากรเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล จำแนกกลุ่มตามการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในกรณีนี้ ได้จำแนกกลุ่มเป้าหมายออกเป็น ๒ กลุ่มหลัก คือ

(๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ดูแล จัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการ อาทิ สายงานวิชาการคอมพิวเตอร์ สายงานวิชาการเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานปฏิบัติงานเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือสายงานอื่นที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการพัฒนาเรื่องดังกล่าว ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติภารกิจ และ/หรือรับผิดชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับแผนพัฒนาดิจิทัลของส่วนราชการ โดยจำแนกเป็น

(๑.๑) ผู้ปฏิบัติงาน

(๑.๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน

(๑.๓) ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม

(๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ ที่ไม่ได้จัดอยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ดำรงตำแหน่งในสายงานอื่น ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ โดยจำแนกเป็น

(๒.๑) ผู้ปฏิบัติงาน

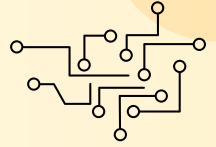
(๒.๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน

(๒.๓) ตำแหน่งประเภทบริหาร



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนาจการ หรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือ ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยี สารสนเทศระดับกระทรวง กรม
---------------	---	---

(๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT)

(IT ผู้ปฏิบัติงาน)	(IT อำนาจการ หรือหัวหน้างาน)	(IT ผู้บริหาร หรือ ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ระดับกระทรวง กรม)
หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน	หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน	หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๘ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๓ เรื่อง การปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ

(๑) ๓.๒.๑ ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) (* ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย)

ความสามารถในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมความสามารถใน ๔ มิติ ดังนี้

๑) ความเข้าใจ (Understand) ความเข้าใจบริบทของเทคโนโลยีดิจิทัล การประเมินถึงศักยภาพ การใช้ประโยชน์ และผลของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

๒) การเข้าถึง (Access) การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้งานในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

๓) การใช้ (Use) ความคล่องแคล่วทางเทคนิคที่จำเป็นในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ครอบคลุมตั้งแต่เทคนิคขั้นพื้นฐาน คือ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรมระบบปฏิบัติการ (Microsoft Office) เว็บเบราว์เซอร์ (Web browser) อีเมล และเครื่องมือสื่อสารอื่นๆ สู่เทคนิคขั้นสูงขึ้นสำหรับการเข้าถึงและการใช้ความรู้ เช่น โปรแกรมที่ช่วยในการสืบค้นข้อมูล และฐานข้อมูลออนไลน์ รวมถึงเทคโนโลยีการจัดการข้อมูล รวมทั้งระบบปฏิบัติการที่ออกแบบเพื่อให้บริการประชาชนของส่วนราชการ เช่น Cloud computing

๔) การสร้าง (Create) ความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือดิจิทัลที่หลากหลาย รวมถึงการดัดแปลงสิ่งที่สร้างสำหรับบริบทและผู้รับสารที่แตกต่างและหลากหลาย

แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ

- พัฒนา สนับสนุนหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน
- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกันทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน
- ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ

- ถ่ายทอดนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานสู่ระดับปฏิบัติ และกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกันทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน

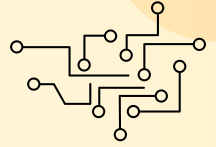
แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ

- ประยุกต์ และปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน และกำกับดูแล บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน
- พัฒนาระบบนิเวศและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล
- ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรใหม่ทักษะด้านดิจิทัลใน การปฏิบัติงาน การพัฒนานวัตกรรม และการทำงานร่วมกัน



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

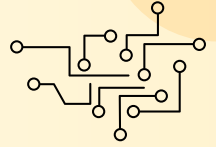


ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนาจการหรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม
(๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT)		
<p>(IT ผู้ปฏิบัติงาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน</p>	<p>(IT อำนาจการ หรือหัวหน้างาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน</p>	<p>(IT ผู้บริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม)</p> <p>หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๘ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๓ เรื่อง การปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ</p>
<p>(๑) ๓.๒.๒ การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance) (* ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย)</p>		
<p>ความสามารถในการปฏิบัติ ประยุกต์ใช้ กำกับ และตรวจสอบการดำเนินการที่กำหนดตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล นโยบาย และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล สนับสนุนการดำเนินการเพื่อการจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล 	<p>แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> ประเมินความเสี่ยงด้านดิจิทัล ในกระบวนการทำงาน และจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัล จัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล 	<p>แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> กำกับ ดูแลการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล กำหนดแนวทางการใช้มาตรฐานดิจิทัลภาครัฐ รวมถึงบริหารจัดการความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล
<p>(๑) ๓.๒.๓ ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership) (* ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย)</p>		
<p>ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล เป็นการผสมผสานของกรอบความคิด (Mindsets) ทักษะ (Skills) และแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานในระบบดิจิทัล</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมและสร้างสรรค์สำหรับหน่วยงาน 	<p>แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลขององค์กร สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน 	<p>แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> เป็นต้นแบบการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล และกำหนดนโยบาย หรือทิศทางดำเนินการเพื่อสร้างวัฒนธรรมด้านดิจิทัลในหน่วยงาน วางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารจัดการภารกิจ และกำลังคนด้านดิจิทัลของหน่วยงาน



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

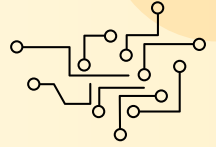


ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนาจการ หรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือ ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยี สารสนเทศระดับกระทรวง กรม
(๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT)		
<p style="text-align: center;">(IT ผู้ปฏิบัติงาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน</p>	<p style="text-align: center;">(IT อำนาจการ หรือหัวหน้างาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน</p>	<p style="text-align: center;">(IT ผู้บริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม)</p> <p>หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๘ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๓ เรื่อง การปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ</p>
<p>(๑) ๓.๒.๔ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา (Digital Technology) ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ ระบบ และทรัพยากรดิจิทัลในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปรับปรุง พัฒนาการทำงาน และประสบการณ์ของผู้รับบริการให้ดียิ่งขึ้น</p>		
<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร สนับสนุนการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดคล้องกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัย และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร พัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดคล้องกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัย และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> กำกับการใช้งานสถาปัตยกรรมองค์กร ติดตาม และประเมินผลการใช้งานซอฟต์แวร์ของหน่วยงาน เพื่อประกอบการกำหนดทิศทางนโยบายในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนา
<p>(๑) ๓.๒.๕ การพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อการบริการ (Digital Service) ความสามารถในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ</p>		
<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนการพัฒนาระบบนิเวศเพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลแบบเชื่อมโยง 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนดกรอบการให้บริการแบบเชื่อมโยง และสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมบริการดิจิทัล กำหนดมาตรฐาน หรือเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการให้บริการดิจิทัล 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนดทิศทาง นโยบายเพื่อการพัฒนาบริการดิจิทัล ประเมินความคุ้มค่าในการพัฒนาบริการดิจิทัล



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

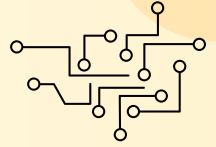


ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนาจการหรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม
(๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT)		
<p style="text-align: center;">(IT ผู้ปฏิบัติงาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน</p>	<p style="text-align: center;">(IT อำนาจการ หรือหัวหน้างาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน</p>	<p style="text-align: center;">(IT ผู้บริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม)</p> <p>หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๘ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๓ เรื่อง การปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ</p>
<p>(๑) ๓.๒.๖ การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing) ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผลและใช้ประโยชน์ข้อมูลในการปฏิบัติงาน การพัฒนางาน รวมถึงการตัดสินใจ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันภายในและระหว่างหน่วยงาน</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • ออกแบบรูปแบบข้อมูลตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) • กำหนดมาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนข้อมูล 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • จัดทำคลังข้อมูลให้พร้อมสำหรับการนำไปใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล • วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการนำไปใช้งาน • กำหนดเกณฑ์ปฏิบัติและนโยบายเพื่อกำกับ ติดตาม ดูแลความปลอดภัย และความเป็นส่วนตัวของข้อมูล 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริม สนับสนุนการบูรณาการและบริหารจัดการข้อมูลกลางของหน่วยงานให้มีคุณภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย • กำกับติดตามการพัฒนาดิจิทัลในหน่วยงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล กำหนดแนวทางการใช้มาตรฐานด้านดิจิทัลในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) และบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง
<p>(๑) ๓.๒.๗ ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ความสามารถในการดำเนินการ ทั้งการกำหนดมาตรการควบคุม ปฏิบัติ กำกับและติดตาม เพื่อลดความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์ สู่วิเคราะห์ อุปกรณ์ ข้อมูล หรือกระบวนการทำงาน รวมถึงการรักษาความลับ (confidentiality) การรักษาความครบถ้วน (Integrity) และสภาพพร้อมใช้งาน (Availability) ข้อมูลและทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดมาตรการป้องกัน และตรวจจบบัญชีไซเบอร์ที่เหมาะสม • วางแผนการตอบสนอง และแผนการกู้คืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • กำกับ ดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ตรวจพบ



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

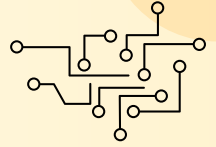


ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนาจการหรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร
(๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)		
<p style="text-align: center;">(Non-IT ผู้ปฏิบัติงาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนดจำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนาฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ</p>	<p style="text-align: center;">(Non-IT อำนาจการ หรือหัวหน้างาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนา ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ</p>	<p style="text-align: center;">(Non-IT ผู้บริหาร)</p> <p>หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนดจำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนาฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ</p>
<p>(๒) ๓.๒.๑ ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) (* ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย)</p> <p>ความสามารถในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมความสามารถใน ๔ มิติ ดังนี้</p> <p>๑) ความเข้าใจ (Understand) ความเข้าใจบริบทของเทคโนโลยีดิจิทัล การประเมินถึงศักยภาพ การใช้ประโยชน์ และผลของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน</p> <p>๒) การเข้าถึง (Access) การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้งานในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ</p> <p>๓) การใช้ (Use) ความคล่องแคล่วทางเทคนิคที่จำเป็นในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ครอบคลุมตั้งแต่เทคนิคขั้นพื้นฐาน คือ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรมระบบปฏิบัติการ (Microsoft Office) เว็บเบราว์เซอร์ (Web browser) อีเมล และ เครื่องมือสื่อสารอื่นๆ สู่เทคนิคขั้นสูงขึ้นสำหรับการเข้าถึงและการใช้ความรู้ เช่น โปรแกรมที่ช่วยในการสืบค้นข้อมูล และฐานข้อมูลออนไลน์ รวมถึงเทคโนโลยีการจัดการข้อมูล รวมทั้งระบบปฏิบัติการที่ออกแบบเพื่อการให้บริการประชาชนของส่วนราชการ เช่น Cloud computing เป็นต้น</p> <p>๔) การสร้าง (Create) ความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือสื่อดิจิทัลที่หลากหลาย รวมถึงการดัดแปลงสิ่งๆ ที่สร้างสำหรับบริบทของผู้รับสารที่แตกต่างและหลากหลาย</p>		
<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ การปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ ข้อมูลสำหรับงานประจำ 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัล ที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างนวัตกรรม 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงาน การพัฒนานวัตกรรม และการทำงานร่วมกัน



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

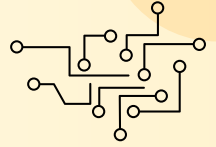


ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนาจการหรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร
(๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)		
<p style="text-align: center;">(Non-IT ผู้ปฏิบัติงาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์(ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนดจำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ</p>	<p style="text-align: center;">(Non-IT อำนาจการ หรือหัวหน้างาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ</p>	<p style="text-align: center;">(Non-IT ผู้บริหาร)</p> <p>หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนดจำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ</p>
<p>(๒) ๓.๒.๒ การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance) (* ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย) ความสามารถในการปฏิบัติ ประยุกต์ใช้ กำกับ และตรวจสอบการดำเนินการที่กำหนดตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล นโยบาย และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> กำกับ ดูแลการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และกำหนดแนวทางการใช้มาตรฐานดิจิทัลภาครัฐ
<p>(๒) ๓.๒.๓ ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership) (* ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย) ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล เป็นการผสมผสานของกรอบความคิด (Mindset) ทักษะ (Skills) และแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานในระบบดิจิทัล</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> เป็นต้นแบบการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล
<p>(๒) ๓.๒.๔ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology) ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ ระบบ และทรัพยากรดิจิทัลเพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปรับปรุง พัฒนาการทำงานและประสบการณ์ของผู้รับบริการให้ดียิ่งขึ้น</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> ประเมินการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานเพื่อถ่ายทอดบทเรียนการใช้งาน และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> ติดตาม และประเมินผลการใช้งานซอฟต์แวร์ของหน่วยงานเพื่อประกอบการให้ข้อมูลเพื่อการกำหนดทิศทาง นโยบายในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

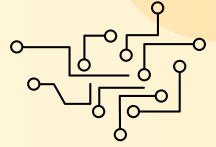


ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนาจการ หรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร
(๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)		
<p style="text-align: center;">(Non-IT ผู้ปฏิบัติงาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์(ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนดจำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ</p>	<p style="text-align: center;">(Non-IT อำนาจการ หรือหัวหน้างาน)</p> <p>หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ</p>	<p style="text-align: center;">(Non-IT ผู้บริหาร)</p> <p>หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนดจำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ</p>
<p>(๒) ๓.๒.๕ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการ (Digital Service) ความสามารถในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ</p>		
<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุง หรือพัฒนาการบริการดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมบริการด้านดิจิทัล 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทาง นโยบายเพื่อการพัฒนาบริการด้านดิจิทัล
<p>(๒) ๓.๒.๖ การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing) ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผลและใช้ประโยชน์ข้อมูลในการปฏิบัติงาน การพัฒนางาน รวมถึงการตัดสินใจ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันภายในและระหว่างหน่วยงาน</p>		
<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล มาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่กำหนด 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อนำไปใช้งาน 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริม สนับสนุนการบูรณาการและบริหารจัดการข้อมูลกลางของหน่วยงานให้มีคุณภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย
<p>(๒) ๓.๒.๗ ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ความสามารถในการดำเนินการ ทั้งการกำหนดมาตรการควบคุม ปฏิบัติ กำกับและติดตาม เพื่อลดความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์ สู่อุปกรณ์ ข้อมูล หรือกระบวนการทำงาน รวมถึงการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความครบถ้วน (Integrity) และสภาพพร้อมใช้งาน (Availability) ข้อมูลและทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p>		
<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนดมาตรการป้องกัน และตรวจจับภัยไซเบอร์ที่เหมาะสม วางแผนการตอบสนอง และแผนการกู้คืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ 	<p style="text-align: center;">แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ</p> <ul style="list-style-type: none"> กำกับ ดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ตรวจพบ



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



บุคลากร แรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากร ที่มีบทบาท หัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)

๔. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

๔.๑ การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน ทำงานเป็นกลาง และไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถสะท้อนคิด และตักเตือนความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและ การกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและ ความเป็นมืออาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> กำกับดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือ มาตรฐาน จริยธรรมและ ความเป็นมืออาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> กำกับดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือ มาตรฐาน จริยธรรม และความเป็นมืออาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> กำกับดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือ มาตรฐาน จริยธรรม และความเป็นมืออาชีพ

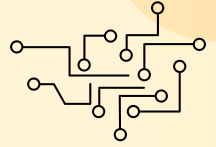
๔.๒ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> เข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง เชื่อมโยงหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง 	<ul style="list-style-type: none"> ระบุ ความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กร และประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร กำกับดูแล การทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร และให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการในระดับสำนัก/กองที่เป็นรูปธรรม ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนโดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชน 	<ul style="list-style-type: none"> คาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศไทยและนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์กร มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร โดยเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับประเทศชาติและประชาชน 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดบทบาทและวิสัยทัศน์ขององค์กร และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจงานขององค์กรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาครัฐและประเทศ โดยพิจารณาผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม และการเมืองที่มีต่อภารกิจขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวที่ชัดเจนและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการโดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชนอย่างยั่งยืน



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



บุคลากร แรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากร ที่มีบทบาท หัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)

๔. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

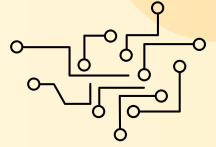
๔.๓ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> ระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ทำหายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง ทำงานร่วมกับผู้อื่น ภายใต้อาการแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงานด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดเป้าหมายที่ทำหายสำหรับการพัฒนาและการทำงานของตนเอง ระบุความจำเป็นในการพัฒนาของทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับภารกิจงานและช่องว่างทักษะของแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คำนึงถึงประสิทธิภาพของงานรวมทั้งบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> กำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มที่ กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน การจัดการประสิทธิภาพในระดับสำนัก/กอง 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารจัดการพัฒนา และสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระดับรองหัวหน้าส่วนราชการ และในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ กำกับดูแลให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับรับผิดชอบและตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการปฏิบัติงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นแรงบันดาลใจและเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นในการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



บุคลากร แรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากร ที่มีบทบาท หัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)

๔. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

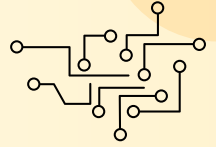
๔.๔ การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีมงาน รวมถึงการบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในทีมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในสำนัก/กอง รวมถึงบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับรองหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการขับเคลื่อนภารกิจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม โน้มน้าวและเจรจาบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของภาครัฐ



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



บุคลากร แรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากร ที่มีบทบาท หัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)

๔. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

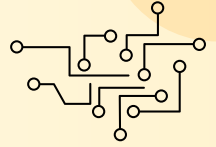
๔.๕ การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์ ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและไม่ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาและเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลกระทบและมีแผนรองรับ ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของการคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะ รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้คิดริเริ่ม และให้รางวัลและค่าชื่นชมอย่างเหมาะสม ปรับแผนและกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม กระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ คาดการณ์อุปสรรคปัญหาที่อาจปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอุปสรรคปัญหาดังกล่าว 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานและส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมที่จะเผชิญความเสี่ยงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง กำหนดกลยุทธ์และพัฒนาระบบการบริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ปรับลำดับความสำคัญของภารกิจที่มีความยืดหยุ่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์



ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด



บุคลากร แรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากร ที่มีบทบาท หัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรง ตำแหน่งประเภท อำนวยการ (Functional Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหาร ระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหาร ระดับสูง (Organization Leader)

๔. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

๔.๖ การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ	แสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังในระดับ ก่อนหน้า และ
<ul style="list-style-type: none"> ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์ รับผิดชอบและผลลัพธ์ของผลกระทบบและ การตัดสินใจ 	<ul style="list-style-type: none"> คิดค้นหรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้านโดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรของทีมงานให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน กำหนดและทบทวนแผนการดำเนินงานของทีมงานให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารจัดการคนงานและระบบในระดับสำนัก/กอง เพื่อให้การทำงานของสำนัก/กองสนับสนุนการบรรลุนโยบายขององค์กร ประเมินตรวจสอบและควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน กำหนดและทบทวนเป้าหมายและแผนงานให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการมุ่งเน้นการทำงานที่มีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางและการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการคนงานระบบที่มีความสอดคล้องกันเป้าหมายขององค์กร กำกับดูแลให้มีการวางแผน รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ การใช้งบประมาณที่เหมาะสมและคุ้มค่าให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นแบบอย่างของการรับผิดชอบต่อผลผลิตผลลัพธ์และความสำเร็จหรือล้มเหลวของการขับเคลื่อนภารกิจองค์กร สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพที่ยั่งยืน ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้านโดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ส่วนที่ ๒

ภาพรวม



: พฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
จำแนกตามกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด



พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๑

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)

การคิดวิเคราะห์และ
วิพากษ์ (Analytical
and Critical Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ
และสร้างสรรค์
(Systematic and
Creative Thinking)

การเรียนรู้ที่จะรักเรียน
(Learning to learn)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน
- เปิดใจในการรับข้อมูล และศึกษาประเด็นใหม่ ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาความคิด
- เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของประเด็น หรือปัญหา
- รับมือกับสถานการณ์ โดยอาจให้แนวทางหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม
- เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง
- เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงผลพฤติกรรมในการทำงาน
- มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงผลพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)

การตระหนักถึง
ความสามารถของ
ตนเอง (Self-Efficacy)

การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น
(Empathy)

การทำงานร่วมกันและ
ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
(Collaboration and
Responsibility)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
- แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ภาพรวมทักษะและพฤติกรรมที่คาดหวัง : จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย



๑ บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

การยึดมั่นในมาตรฐาน
จริยธรรมและ
ความเป็นมืออาชีพ
(Demonstrating
Ethical Standard and
Professional)

การกำหนดวิสัยทัศน์
และกลยุทธ์
(Developing Vision
and Strategy)

การพัฒนาตนเองและ
ผู้อื่น และชักจูงให้ผู้อื่น
มีส่วนร่วมในองค์กร
(Developing Self and
Others, and Engaging
Others)

การอำนวยความสะดวกและส่งเสริม
ให้เกิดบูรณาการ
ในการทำงานและ
ความร่วมมืออย่างเต็มที่
(Facilitating for
Integration and
Hyper-collaboration)

การผลักดันให้เกิด
นวัตกรรมและ
การเปลี่ยนแปลง (Driving
Innovation and Change)

การผลักดันให้เกิด
การปฏิบัติและ
ผลสัมฤทธิ์ (Driving
Execution and Results)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน
- ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด
- เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- เชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง
- ระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง
- ทำงานร่วมกับผู้อื่น ภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย
- รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง
- ตระหนักถึงมีการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน
- พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์
- ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว
- แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและไม่ชัดเจน
- ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์
- รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๒

บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)

การคิดวิเคราะห์และ
วิพากษ์ (Analytical
and Critical Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ
และสร้างสรรค์
(Systematic and
Creative Thinking)

การเรียนรู้ที่จะรักเรียน
(Learning to learn)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน
- เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม
- เปิดใจในการรับข้อมูล และศึกษาประเด็นใหม่ ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนา ความคิด
- เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของประเด็น หรือปัญหา
- รับมือกับสถานการณ์ โดยอาจให้แนวทางหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม
- คาดการณ์ความเป็นไปได้ เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา และทางเลือกที่สร้างสรรค์
- วิเคราะห์ข้อมูล และมีการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ
- เรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะสามารถช่วยในการพัฒนางาน
- เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง
- เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน
- มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาเพื่อไปยังเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
- เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)

การตระหนักถึง
ความสามารถของตนเอง
(Self-Efficacy)

การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น
(Empathy)

การทำงานร่วมกันและ
ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
(Collaboration and
Responsibility)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ทำทนายเพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
- แสดงออกถึงการคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางาน ที่ใช้ความสามารถของตนเอง
- ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอตนเพื่อการปฏิบัติงานที่ทำทนายมากขึ้น
- แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น
- ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำบางสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
- เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๒

บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

การยึดมั่นในมาตรฐาน
จริยธรรมและ
ความเป็นมืออาชีพ
(Demonstrating
Ethical Standard and
Professional)

การกำหนดวิสัยทัศน์
และกลยุทธ์
(Developing Vision
and Strategy)

การพัฒนาตนเองและ
ผู้อื่น และชักจูงให้ผู้อื่น
มีส่วนร่วมในองค์กร
(Developing Self and
Others, and Engaging
Others)

การอำนวยความสะดวกและส่งเสริม
ให้เกิดบูรณาการ
ในการทำงานและ
ความร่วมมืออย่างเต็มที่
(Facilitating for
Integration and
Hyper-collaboration)

การผลักดันให้เกิด
นวัตกรรมและ
การเปลี่ยนแปลง (Driving
Innovation and Change)

การผลักดันให้เกิด
การปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์
(Driving Execution and
Results)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน
- ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด
- สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- เชื่อมโยง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง
- ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ
- มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น
- ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร

- ระบุโอกาส ในการเรียนรู้และพัฒนา ที่ท้าทายและส่งเสริม การเรียนรู้ของตนเอง
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา
- ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน
- สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

- ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย
- รับฟัง ความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง
- ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน
- กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย
- ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

- พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์
- ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว
- แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมอง เชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน
- ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม

- ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์
- รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจ
- คิดค้น หรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร
- ตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้าน โดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่กำหนด

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๓ บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)

การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)

- ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน
- เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม
- จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม
- ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทาง แนวปฏิบัติ หรือแนวคิดเพื่อตัดสินใจที่ดี หรือความถูกต้อง

การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)

- เปิดใจในการรับข้อมูล และศึกษาประเด็นใหม่ ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาความคิด
- เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของประเด็น หรือปัญหา
- รับมือกับสถานการณ์ โดยอาจให้แนวทางหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม
- คาดการณ์ความเป็นไปได้ เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา และทางเลือกที่สร้างสรรค์
- วิเคราะห์ข้อมูล และมีการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ
- เรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะสามารถช่วยในการพัฒนางาน
- เปิดรับมุมมองแนวคิด แนวทางใหม่ ๆ สามารถคิดนอกกรอบภายใต้บริบทของกฎหมาย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- วิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้
- พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหากระบวนการ หรือปัญหาในการทำงาน หรือการบริการประชาชน

การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn)

- เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง
- เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงผลการปฏิบัติงาน
- มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงผลการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
- กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาเพื่อไปยังเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
- เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงผลการปฏิบัติงาน
- ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา และแสดงตนเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้รู้ และนำประโยชน์จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงผลการปฏิบัติงาน

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)

การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
- แสดงออกถึงการคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางาน ที่ใช้ความสามารถของตนเอง
- ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอตนเพื่อการปฏิบัติงานที่ท้าทายมากขึ้น
- ให้ feedback ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)

- แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น
- ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำงานสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น
- สะท้อนพฤติกรรมผู้ได้บังคับบัญชา และร่วมสร้างความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นในการทำงาน และการปฏิบัติตนในสถานที่ทำงาน

การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบหน้าที่ (Collaboration and Responsibility)

- ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด
- เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม
- พัฒนาทีมงาน และส่งเสริมจุดเด่น หรือเติมจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานร่วมกัน
- ส่งเสริมสำนึกความรับผิดชอบหน้าที่ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ การทำงานที่ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๓ บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

การยึดมั่นในมาตรฐาน จริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)

การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)

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

การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)

การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)

การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน
- ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด
- สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนด แนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
- เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- เชื่อมโยง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง
- ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ
- มีส่วนร่วมในการพัฒนาและติดตามการดำเนินงานและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและ เชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น
- ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร
- พัฒนาแผนการดำเนินงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร
- ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร
- พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- ระบุโอกาส ในการเรียนรู้และพัฒนา ที่ท้าทายและส่งเสริม การเรียนรู้ของตนเอง
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา
- ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน
- สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาและการทำงานของตนเอง
- ระบุความจำเป็นในการพัฒนาของทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับภารกิจงานและช่วงว่างทักษะของแต่ละบุคคล
- ให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน
- ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย
- รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง
- ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน
- กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย
- ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
- ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ เพื่อส่วนรวม
- กำหนดกลยุทธ์และแนวทาง การสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีมงาน รวมถึงการบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในทีมงาน
- พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์
- ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว
- แสดงความคิดเห็นทางความคิด มีมุมมอง เชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน
- ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- พัฒนาและเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมีการประเมินผลกระทบ และมีแผนรองรับ
- ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ
- เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์
- ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์
- รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ
- คิดค้น หรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร
- ตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้าน โดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่กำหนด
- ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่าง ๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ
- กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรของทีมงานให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน
- กำหนดและทบทวนแผนการดำเนินงานของทีมงาน ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ
(Functional Manager)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)

การคิดวิเคราะห์และ วิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)

- ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน
- เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม
- จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม
- ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทาง แนวปฏิบัติ หรือแนวคิดเพื่อตัดสินใจ หรือความถูกต้อง
- คาดการณ์ถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการและเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อลดผลกระทบของความเสียดังกล่าว
- พิจารณาผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากทิศทางและสภาพการณ์ในปัจจุบัน
- ตัดสินใจอย่างถูกต้องโดยใช้การวิเคราะห์อย่างรอบคอบ รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

การคิดอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)

- เปิดใจในการรับข้อมูล และศึกษาประเด็นใหม่ ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาความคิด
- เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของประเด็น หรือปัญหา
- รับมือกับสถานการณ์ โดยอาจให้แนวทางหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม
- คาดการณ์ความเป็นไปได้ เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา และทางเลือกที่สร้างสรรค์
- วิเคราะห์ข้อมูล และมีการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ
- เรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะสามารถช่วยในการพัฒนางาน
- เปิดรับมุมมองแนวคิด แนวทางใหม่ ๆ
- สามารถคิดนอกกรอบภายใต้บริบทของกฎหมาย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- วิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้
- พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหากระบวนการดำเนินงาน หรือปัญหาในการทำงาน หรือการบริการประชาชน
- สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กระตุ้น และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจัดระบบการทำงานและใช้ทรัพยากร ให้เกิดความคุ้มค่า
- แก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์

การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn)

- เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง
- เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน
- มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาเพื่อไปยังเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
- เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน
- ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงตนเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ใฝ่รู้ และนำประโยชน์จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน
- สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนรู้ที่หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของบุคลากร

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ
(Functional Manager)

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

การตระหนักถึง ความสามารถของ ตนเอง (Self-Efficacy)

- แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ทำหาย เพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
- แสดงออกถึงความคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางาน ที่ใช้ความสามารถของตนเอง
- ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอตนเพื่อการปฏิบัติงานที่ทำหายมากขึ้น
- ให้ feedback ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่
- สามารถจัดการอุปสรรค ความผิดพลาด โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อลด หรือขจัดผลเสียที่จะเกิดขึ้น

การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)

- แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น
- ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำบางสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น
- สะท้อนพฤติกรรมผู้ได้บังคับบัญชา และร่วมสร้างความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นในการทำงาน และการปฏิบัติตน ในสถานที่ทำงาน
- สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร
- ดูแล เข้าถึง และเข้าใจ ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งเชื่อมโยงพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสานความสัมพันธ์การทำงานที่ดี

การทำงานร่วมกันและ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility)

- ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
- เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม
- พัฒนาทีมงาน และส่งเสริมจุดเด่น หรือเติมจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานร่วมกัน
- ส่งเสริมสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ การทำงานที่ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน
- สร้าง หรือขยายเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ
- กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อประเมินความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

การยึดมั่นในมาตรฐาน จริยธรรมและความเป็น มืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)

- เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน
- ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด
- สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่อง
- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
- กำกับดูแลผู้ได้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ

การกำหนดวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)

- เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- เชื่อมโยง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง
- ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ
- มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและ เชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น
- ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร
- พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร
- ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร
- พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร และให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด
- สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการในระดับสำนัก/กอง ที่เป็นรูปธรรม
- ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วน โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชน

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๔

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ
(Functional Manager)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ
(Leadership Skills)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาตนเองและผู้อื่น
และชักจูงให้ผู้อื่นมี
ส่วนร่วมในองค์กร
(Developing Self and
Others, and Engaging
Others)

- ระบุโอกาส ในการเรียนรู้และพัฒนา ที่ท้าทายและส่งเสริม การเรียนรู้ของตนเอง
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา
- ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน
- สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาและการทำงานของตนเอง
- ระบุความจำเป็นในการพัฒนาของทีมงานและได้บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับภารกิจงานและช่องว่างทักษะของแต่ละบุคคล
- ให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน
- กำกับดูแลให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มที่
- กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและดำเนินการกำกับการปฏิบัติงานจัดการประสิทธิภาพในระดับสำนัก/กอง

การอำนวยความสะดวก
ให้เกิดบูรณาการ
ในการทำงานและ
ความร่วมมืออย่างเต็มที่
(Facilitating for
Integration and Hyper-
collaboration)

- ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย
- รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง
- ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน
- กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย
- ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
- ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ เพื่อส่วนรวม
- กำหนดกลยุทธ์และแนวทาง การสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีมงาน รวมถึงการบริหารความขัดแย้ง ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในทีมงาน
- ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม
- ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในสำนัก/กอง รวมถึงบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

การผลักดันให้เกิดนวัตกรรม
และการเปลี่ยนแปลง
(Driving Innovation and
Change)

- พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์
- ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว
- แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมอง เชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน
- ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม
- พัฒนาและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมีการประเมินผลกระทบ และมีแผนรองรับ
- ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ
- เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์
- ตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของการคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะ รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้คิดริเริ่ม และให้รางวัลและคำชื่นชมอย่างเหมาะสม
- ปรับแผนและกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การผลักดันให้เกิด
การปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์
(Driving Execution and
Results)

- ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์
- รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ
- คิดค้น หรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร
- ตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว โดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการบรรลุ เป้าหมายตาม แผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่กำหนด
- ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่าง ๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ
- กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรของทีมงานให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน
- กำหนดและทบทวนแผนการดำเนินงานของทีมงาน ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร
- บริหารจัดการคน งาน และระบบในระดับสำนัก/กอง เพื่อให้การทำงานของสำนัก/กอง สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายองค์กร
- ประเมิน ตรวจสอบ และควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน
- กำหนดและทบทวนเป้าหมายและแผนงาน ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๕.๑

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารต้น
(Business Leader)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)

การคิดวิเคราะห์และ วิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)

- ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน
- เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม
- จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม
- ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทาง แนวปฏิบัติ หรือแนวคิดเพื่อตัดสินใจ หรือความถูกต้อง
- คาดการณ์ถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการและเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าว
- พิจารณาผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากทิศทางและสภาพการณ์ในปัจจุบัน
- ตัดสินใจอย่างถูกต้องโดยใช้การวิเคราะห์อย่างรอบคอบ รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- ตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบประเด็นและระบุปัจจัยที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การเข้าใจการวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาแนวทางแก้ไขอย่างเหมาะสม

การคิดอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)

- เปิดใจในการรับข้อมูล และศึกษาประเด็นใหม่ ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาความคิด
- เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของประเด็น หรือปัญหา
- รับมือกับสถานการณ์ โดยอาจให้แนวทางหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม
- คาดการณ์ความเป็นไปได้ เพื่อพัฒนาแนวทางแก้ไข และทางเลือกที่สร้างสรรค์
- วิเคราะห์ข้อมูล และมีการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ
- เรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะสามารถช่วยในการพัฒนางาน
- เปิดรับมุมมองแนวคิด แนวทางใหม่ ๆ
- สามารถคิดนอกกรอบภายใต้บริบทของกฎหมาย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- วิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้
- พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหากระบวนการ หรือปัญหาในการทำงาน หรือการบริการประชาชน
- สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กระตุ้น และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจัดระบบการทำงานและใช้ทรัพยากร ให้เกิดความคุ้มค่า
- แก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์
- ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม
- เป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุง และพัฒนางาน

การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn)

- เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง
- เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน
- มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาเพื่อไปยังเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
- เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน
- ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา และแสดงตนเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ใฝ่รู้ และนำประโยชน์จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน
- สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา โดยส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของบุคลากร
- กระตุ้น หรือแนะนำประเด็นที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ และค้นหาข้อมูล เพื่อนำไปสู่การคิด วิเคราะห์ ตลอดจนการสร้างแนวคิด เพื่อการปรับปรุง พัฒนางาน ที่สร้างสรรค์
- เป็นต้นแบบต่อผู้ได้บังคับบัญชาในการมีกรอบความคิดที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๕.๑

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารต้น
(Business Leader)

ทักษะทางสังคมและอารมณ์
(Social and Emotional Skills)

การตระหนักถึง
ความสามารถของ
ตนเอง (Self-Efficacy)

การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น
(Empathy)

การทำงานร่วมกันและ
ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
(Collaboration and
Responsibility)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
- แสดงออกถึงการคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางานที่ใช้ความสามารถของตนเอง ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติงานที่ทำหยาบมากขึ้น
- ให้ feedback ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่
- สามารถจัดการอุปสรรค ความผิดพลาด โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อลด หรือขจัดผลเสียที่จะเกิดขึ้น
- เป็นต้นแบบของผู้ที่ตระหนักถึงความสามารถของตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถ และสามารถดำเนินการให้สำเร็จตามที่คาดหวัง
- แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น
- ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำบางสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น
- สะท้อนพฤติกรรมผู้ได้บังคับบัญชา และร่วมสร้างความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นในการทำงาน และการปฏิบัติตน ในสถานที่ทำงาน
- สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร
- ดูแล เข้าถึง และเข้าใจ ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งเชื่อมโยงพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสานความสัมพันธ์การทำงานที่ดี
- รับฟังความคิดเห็นเปิดโอกาสให้บุคลากรสื่อสารความต้องการอย่างเปิดกว้างโดยสามารถ ให้คำแนะนำหรือประสานความเข้าใจ ตลอดจนสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
- เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม
- พัฒนาทีมงาน และส่งเสริมจุดเด่น หรือเติมจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานร่วมกัน
- ส่งเสริมสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ การทำงานที่ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน
- สร้าง หรือขยายเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ
- กำกับ และติดตาม ผลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อประเมินความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน
- สร้างแรงจูงใจการทำงานเป็นทีม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมถึงความสำเร็จที่สามารถสร้างได้ร่วมกัน

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๕.๑ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารต้น (Business Leader)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

การยึดมั่นในมาตรฐาน
จริยธรรมและ
ความเป็นมืออาชีพ
(Demonstrating Ethical
Standard and
Professional)

การกำหนดวิสัยทัศน์และ
กลยุทธ์ (Developing
Vision and Strategy)

การพัฒนาตนเองและผู้อื่น
และชักจูงให้ผู้อื่น
มีส่วนร่วมในองค์กร
(Developing Self and
Others, and Engaging
Others)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน
- ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด
- สามารถสะท้อนคิดและตกลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
- กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
- เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- เชื่อมโยง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง
- ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ
- มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น
- ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร
- พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร
- ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร
- พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร และให้ข้อมูล เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด
- สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการในระดับสำนัก/กอง ที่เป็นรูปธรรม
- ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วน โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชน
- คาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศและของโลก รวมถึงนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์กร
- มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ
- กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร โดยเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับประเทศชาติและประชาชน
- ระบุโอกาส ในการเรียนรู้และพัฒนา ที่ท้าทายและส่งเสริม การเรียนรู้ของตนเอง
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา
- ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน
- สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาและการทำงานของตนเอง
- ระบุความจำเป็นในการพัฒนาของทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับภารกิจงานและช่องว่างทักษะของแต่ละบุคคล
- ให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน
- กำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มที่
- กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงานการจัดการประสิทธิภาพในระดับสำนัก/กอง
- บริหารจัดการ พัฒนา และสร้างวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร
- สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระดับรองหัวหน้าส่วนราชการ และในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจที่มีความสำคัญ

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๕.๑

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารต้น
(Business Leader)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ
(Leadership Skills)

การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)

การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)

การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย
- รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง
- ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน
- กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย
- ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
- ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ เพื่อส่วนรวม
- กำหนดกลยุทธ์และแนวทาง การสื่อสารที่ ส่งเสริม การทำงาน ร่วมกันภายในทีมงาน รวมถึงการบริหาร ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในทีมงาน
- ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม
- ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในสำนัก/กอง รวมถึงบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น
- ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับรองหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม
- พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์
- ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว
- แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมอง เชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน
- ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ระบุนโยบายและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม
- พัฒนาและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมีการประเมินผลกระทบ และมีแผนรองรับ
- ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ
- เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์
- ตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของการคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะ รวมทั้งให้ออกาสบุคลากรได้คิดริเริ่ม และให้รางวัลและค่าขึ้นชมอย่างเหมาะสม
- ปรับแผนและกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม
- กระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์
- คาดการณ์อุปสรรคปัญหาที่อาจปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอุปสรรคปัญหาดังกล่าว
- ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์ รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจ
- คิดค้น หรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร
- ตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้าน โดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการบรรลุ เป้าหมายตามแผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่กำหนด
- ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่าง ๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ
- กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรของทีมงานให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน
- กำหนดและทบทวนแผนการดำเนินงานของทีมงาน ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร
- บริหารจัดการคน งาน และระบบในระดับสำนัก/กอง เพื่อให้การทำงานของสำนัก/กอง สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายองค์กร
- ประเมิน ตรวจสอบ และควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน
- กำหนดและทบทวนเป้าหมายและแผนงาน ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร
- ส่งเสริมการมุ่งเน้นการทำงานที่มีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการ คน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้องกัน ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร
- กำกับดูแลให้มีการวางแผน รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบการใช้งบประมาณที่เหมาะสมและคุ้มค่าให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๕.๒

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารสูง
(Organization Leader)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)

การคิดวิเคราะห์และ วิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)

- ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน
- เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม
- จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม
- ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทาง แนวปฏิบัติ หรือแนวคิดเพื่อตัดสินใจที่ดี หรือความถูกต้อง
- คาดการณ์ถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการและเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าว
- พิจารณาผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากทิศทางและสภาพการณ์ในปัจจุบัน
- ตัดสินใจอย่างถูกต้องโดยใช้การวิเคราะห์อย่างรอบคอบ รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- ตั้งคำถามที่เหมาะสมเพื่อตรวจสอบประเด็นและระบุปัจจัยที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การเข้าใจการวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนา แนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม
- แสดงให้เห็นถึงทักษะการแก้ปัญหาขั้นสูงที่ใช้ในการตัดสินใจแม้ว่าสถานการณ์จะคลุมเครือข้อมูลไม่สมบูรณ์หรือขัดแย้งและอาจไม่ทราบผลลัพธ์ในระยะเวลานั้น
- ตระหนักถึงผลกระทบของปัญหาและการตัดสินใจที่ซับซ้อน ทั้งในบริบทปัจจุบันและในอนาคต

การคิดอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)

- เปิดใจในการรับข้อมูล และศึกษาประเด็นใหม่ ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาความคิด
- เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของประเด็น หรือปัญหา
- รับมือกับสถานการณ์ โดยอาจให้แนวทางหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม
- คาดการณ์ความเป็นไปได้ เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา และทางเลือกที่สร้างสรรค์
- วิเคราะห์ข้อมูล และมีจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ
- เรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะสามารถช่วยในการพัฒนางาน
- เปิดรับมุมมองแนวคิด แนวทางใหม่ ๆ
- สามารถคิดนอกกรอบภายใต้บริบทของกฎหมาย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- วิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้
- พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหากระบวนการ หรือปัญหาในการทำงาน หรือ การบริการประชาชน
- สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กระตุ้น และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจัดระบบการทำงานและใช้ทรัพยากร ให้เกิดความคุ้มค่า
- แก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์
- ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม
- เป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุง และพัฒนางาน
- ประเมินความสำเร็จและเสนอแนะแนวทาง ปรับปรุง พัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร
- เชื่อมโยงการบริหารจัดการ และการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn)

- เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง
- เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือ การแสดงพฤติกรรมในการทำงาน
- มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาเพื่อไปยังเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
- เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือ การแสดงพฤติกรรมในการทำงาน
- ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา และแสดงตนเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ใฝ่รู้ และนำประโยชน์จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน
- สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา โดยส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนรู้ที่หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของบุคลากร
- กระตุ้น หรือแนะนำประเด็นที่สร้างให้เกิด การเรียนรู้ และค้นหาข้อมูล เพื่อนำไปสู่การคิด วิเคราะห์ ตลอดจนการสร้างแนวคิดเพื่อการปรับปรุง พัฒนางาน ที่สร้างสรรค์
- เป็นต้นแบบต่อผู้ได้บังคับบัญชาในการมีกรอบความคิดที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง
- กำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศ รวมไปถึงวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร
- เป็นต้นแบบผู้นำที่ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสร้างวัฒนธรรม ส่งต่อองค์ความรู้เป็นรูปธรรม

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๕.๒

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารสูง
(Organization Leader)

ทักษะทางสังคมและอารมณ์
(Social and Emotional Skills)

การตระหนักถึง
ความสามารถของ
ตนเอง (Self-Efficacy)

การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น
(Empathy)

การทำงานร่วมกันและ
ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
(Collaboration and
Responsibility)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ทำหาย เพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
 - แสดงออกถึงกรคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางาน ที่ใช้ความสามารถของตนเอง
 - ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอตนเพื่อการปฏิบัติงานที่ทำหายมากขึ้น
 - ให้ feedback ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่
 - สามารถจัดการอุปสรรค ความผิดพลาด โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อลด หรือขจัดผลเสียที่จะเกิดขึ้น
 - เป็นต้นแบบของผู้ที่ตระหนักถึงความสามารถของตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถ และสามารถดำเนินการให้สำเร็จตามที่คาดหวัง
 - ส่งเสริมบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนความก้าวหน้า หรือสิ่งจูงใจในการแสดงศักยภาพของบุคลากร
-
- แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น
 - ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำบางสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น
 - สะท้อนพฤติกรรมผู้ได้บังคับบัญชา และร่วมสร้างความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นในการทำงาน และการปฏิบัติตนในสถานที่ทำงาน
 - สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร
 - ดูแล เข้าถึง และเข้าใจ ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งเชื่อมโยงพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสานความสัมพันธ์การทำงานที่ดี
 - รับฟังความคิดเปิดโอกาสให้บุคลากรสื่อสารความต้องการอย่างเปิดกว้างโดยสามารถ ให้คำแนะนำหรือประสานความเข้าใจตลอดจนสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน
 - ตระหนัก รับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยมีการกำหนดแนวทาง หรือนโยบายเพื่อตอบสนองต่อประเด็นต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศทางทำงานที่ดีให้แก่บุคลากร
-
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้
 - ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
 - เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม
 - พัฒนาทีมงาน และส่งเสริมจุดเด่น หรือเติมจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานร่วมกัน
 - ส่งเสริมสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ การทำงานที่ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน
 - สร้าง หรือขยายเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ
 - กำกับ และติดตาม ผลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อประเมินความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน
 - สร้างแรงจูงใจการทำงานเป็นทีม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมถึงความสำเร็จที่สามารถสร้างได้ร่วมกัน
 - ส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเชิงบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๕.๒

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารสูง
(Organization Leader)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ
(Leadership Skills)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

การยึดมั่นในมาตรฐาน
จริยธรรมและความเป็น
มืออาชีพ (Demonstrating
Ethical Standard and
Professional)

- เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน
- ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด
- สามารถสะท้อนคิดและดกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนด แนวทาง ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
- กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
- กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ

การกำหนดวิสัยทัศน์และ
กลยุทธ์ (Developing
Vision and Strategy)

- เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- เชื่อมโยง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง
- ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ
- มีส่วนร่วมในการพัฒนาและดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสาน และเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น
- ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร
- พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร
- ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร
- พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร และให้ข้อมูล เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด
- สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการในระดับสำนัก/กอง ที่เป็นรูปธรรม
- ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วน โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชน
- คาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศและของโลก รวมถึงนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์กร
- มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับการกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ
- กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร โดยเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ดี ให้กับประเทศชาติ และประชาชน
- กำหนดบทบาทและวิสัยทัศน์ขององค์กร และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจงานขององค์กร ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาครัฐและประเทศ โดยพิจารณาผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองที่มีต่อภารกิจขององค์กร
- กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวที่ชัดเจน และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชนอย่างยั่งยืน

การพัฒนาตนเองและผู้อื่น
และชักจูงให้ผู้อื่นมี
ส่วนร่วมในองค์กร
(Developing Self and
Others, and Engaging
Others)

- ระบุโอกาส ในการเรียนรู้และพัฒนา ที่ท้าทายและส่งเสริม การเรียนรู้ของตนเอง
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ที่ความจำเป็นในการพัฒนา
- ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน
- สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาและการทำงานของตนเอง
- ระบุความจำเป็นในการพัฒนาของทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับภารกิจงานและช่องว่างทักษะของแต่ละบุคคล
- ให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน
- กำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มที่
- กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงานการจัดการประสิทธิภาพในระดับสำนัก/กอง
- บริหารจัดการ พัฒนา และสร้างวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร
- สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระดับรองหัวหน้าส่วนราชการ และในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจที่มีความสำคัญ
- สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจที่มีความสำคัญ
- กำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับรับผิดชอบและตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการปฏิบัติงานการบริหารบุคลากร
- สร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- เป็นแรงบันดาลใจและเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นในการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๕.๒

บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารสูง
(Organization Leader)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ
(Leadership Skills)

การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)

การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)

การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

- ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย
- รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง
- ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน
- กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย
- ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
- ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม
- กำหนดกลยุทธ์และแนวทาง การสื่อสารที่ ส่งเสริม การทำงาน ร่วมกันภายในทีมงาน รวมถึงการบริหาร ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในทีมงาน
- ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม
- ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในสำนัก/กอง รวมถึงบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น
- ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับรองหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม
- สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการขับเคลื่อนภารกิจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- โน้มน้าวและเจรจาบริหารจัดการความขัดแย้ง เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของภาครัฐ

- พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์
- ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว
- แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมอง เชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน
- ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม
- พัฒนาและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมีการประเมินผลกระทบ และมีแผนรองรับ
- ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ
- เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์
- ตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของการคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะ รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้คิดริเริ่ม และให้รางวัลและค่าขึ้นชมอย่างเหมาะสม
- ปรับแผนและกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม
- กระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์
- คาดการณ์อุปสรรคปัญหาที่อาจปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอุปสรรค ปัญหาดังกล่าว
- สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานและส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมที่จะเผชิญความเสี่ยงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง
- กำหนดกลยุทธ์และพัฒนาระบบการบริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน
- ปรับลำดับความสำคัญของภารกิจให้มีความยืดหยุ่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

- ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์
- รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ
- คิดค้น หรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร
- ตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้าน โดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการบรรลุ เป้าหมายตามแผนงาน/โครงการ
- ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่าง ๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ
- กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรของทีมงานให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน
- กำหนดและทบทวนแผนการดำเนินงานของทีมงาน ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร
- บริหารจัดการคน งาน และระบบในระดับสำนัก/กอง เพื่อให้การทำงานของสำนัก/กอง สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายองค์กร
- ประเมิน ตรวจสอบ และควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน
- กำหนดและทบทวนเป้าหมายและแผนงาน ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร
- ส่งเสริมการมุ่งเน้นการทำงานที่มีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการ คน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้องกัน ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร
- กำกับดูแลให้มีกรวางแผน รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบการใช้งบประมาณที่เหมาะสมและคุ้มค่าให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน
- เป็นแบบอย่างของการรับผิดชอบต่อผลผลิต ผลลัพธ์ และความสำเร็จหรือล้มเหลวของการขับเคลื่อนภารกิจองค์กร
- สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพที่ยั่งยืน
- ตัดสินใจและสนับสนุน การตัดสินใจ และใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อ การตัดสินใจอย่างรอบด้าน โดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อน พันธกิจขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด



พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๑

ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
(IT)

๑.๑

ผู้ปฏิบัติงาน

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)

พฤติกรรมที่คาดหวัง

(๑) ความเข้าใจและ
ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
(Digital Literacy)

- พัฒนา สนับสนุนหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน
- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน
- ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ

(๒) การปฏิบัติตามและ
ใช้กฎหมายด้านดิจิทัล
(Digital Governance)

- ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
- สนับสนุนการดำเนินการเพื่อการจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล

(๓) ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล
(Digital Leadership)

- ปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมและสร้างสรรค์สำหรับหน่วยงาน

(๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
เพื่อการพัฒนางาน
(Digital Technology)

- สนับสนุนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา ด้านดิจิทัลขององค์กร
- สนับสนุนการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดคล้องกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัยและใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง
- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนา ด้านดิจิทัลขององค์กร

(๕) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อ
การบริการ (Digital Service)

- สนับสนุนการพัฒนาระบบนิเวศเพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลแบบเชื่อมโยง

(๖) การใช้ประโยชน์และ
การใช้ข้อมูลร่วมกัน
(Data Utilization and Sharing)

- ออกแบบรูปแบบข้อมูลตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล (Open Data)
- กำหนดมาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐาน ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
(Cyber Security)

- เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์



พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๑

ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
(IT)

๑.๒)

ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้างาน

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)

(๑) ความเข้าใจและ
ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
(Digital Literacy)

(๒) การปฏิบัติตามและ
ใช้กฎหมายด้านดิจิทัล
(Digital Governance)

(๓) ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล
(Digital Leadership)

(๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
เพื่อการพัฒนา
(Digital Technology)

(๕) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อ
การบริการ (Digital Service)

(๖) การใช้ประโยชน์และ
การใช้ข้อมูลร่วมกัน
(Data Utilization and Sharing)

(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
(Cyber Security)

พฤติกรรมที่คาดหวัง

- พัฒนา สนับสนุนหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ของหน่วยงาน
 - ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายใน และระหว่างหน่วยงาน
 - ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ
 - ถ่ายทอดนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานสู่ระดับปฏิบัติ และกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
 - สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างนวัตกรรม
- ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ด้านดิจิทัล
 - สนับสนุนการดำเนินการเพื่อการจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล
 - ประเมินความเสี่ยงด้านดิจิทัลในกระบวนการทำงาน และจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัล
 - จัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล
 - กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ด้านดิจิทัล
- ปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ สำหรับหน่วยงาน
 - นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลขององค์กร
 - สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน
- สนับสนุนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา ด้านดิจิทัลขององค์กร
 - สนับสนุนการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดคล้องกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัยและใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง
 - ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัล ขององค์กร
 - จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
 - พัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดคล้องกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัย และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง
- สนับสนุนการพัฒนาระบบนิเวศเพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลแบบเชื่อมโยง
 - กำหนดกรอบการให้บริการแบบเชื่อมโยง และสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการบริการดิจิทัล
 - กำหนดมาตรฐาน หรือเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพ การให้บริการดิจิทัล
- ออกแบบรูปแบบข้อมูลตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล (Open Data)
 - กำหนดมาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐาน ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล
 - จัดทำคลังข้อมูลให้พร้อมสำหรับการนำไปใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล
 - วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการนำไปใช้งาน
 - กำหนดเกณฑ์ปฏิบัติและนโยบายเพื่อกำกับ ติดตาม ดูแลความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล
- เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
 - กำหนดมาตรการป้องกัน และตรวจจับภัยไซเบอร์ที่เหมาะสม
 - วางแผนการตอบสนอง และแผนการกู้คืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์



พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๑

ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
(IT)

๑.๓)

ผู้บริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)

(๑) ความเข้าใจและ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)

- พัฒนา สนับสนุนหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน
- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายใน และระหว่างหน่วยงาน
- ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ
- ถ่ายทอดนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานสู่ระดับปฏิบัติ และกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
- สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างนวัตกรรม
- ประยุกต์ และปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน และกำกับ ดูแล บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน
- พัฒนาระบบนิเวศและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรดิจิทัล
- ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงาน การพัฒนานวัตกรรม และการทำงานร่วมกัน

พฤติกรรมที่คาดหวัง

(๒) การปฏิบัติตามและ ใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance)

- ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
- สนับสนุนการดำเนินการเพื่อการจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล
- ประเมินความเสี่ยงด้านดิจิทัลในกระบวนการทำงาน และจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัล
- จัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล
- กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และ หลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
- กำกับ ดูแลการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล กำหนดแนวทางการใช้มาตรฐานดิจิทัลภาครัฐ รวมถึงบริหารจัดการความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

(๓) ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership)

- ปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ สำหรับหน่วยงาน
- นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลขององค์กร
- สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน
- เป็นต้นแบบการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล และกำหนดนโยบาย หรือทิศทางดำเนินการเพื่อสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในหน่วยงาน
- วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารจัดการภารกิจ และกำลังคนด้านดิจิทัลของหน่วยงาน

(๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อพัฒนางาน (Digital Technology)

- สนับสนุนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
- สนับสนุนการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดคล้องกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัยและใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง
- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
- จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
- พัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดคล้องกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัย และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง
- กำกับการใช้งานสถาปัตยกรรมองค์กร
- ติดตาม และประเมินผลการใช้งานซอฟต์แวร์ของหน่วยงาน เพื่อประกอบการกำหนดทิศทาง นโยบาย ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนางาน



พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๑

ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
(IT)

๑.๓)

ผู้บริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)

พฤติกรรมที่คาดหวัง

(๕) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อ
การบริการ (Digital Service)

- สนับสนุนการพัฒนาระบบนิเวศเพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลแบบเชื่อมโยง
- กำหนดกรอบการให้บริการแบบเชื่อมโยง และสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการบริการดิจิทัล
- กำหนดมาตรฐาน หรือเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพ การให้บริการดิจิทัล
- กำหนดทิศทาง นโยบายเพื่อการพัฒนาบริการดิจิทัล
- ประเมินความคุ้มค่าในการพัฒนาบริการดิจิทัล

(๖) การใช้ประโยชน์และ
การใช้ข้อมูลร่วมกัน
(Data Utilization and Sharing)

- ออกแบบรูปแบบข้อมูลตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล (Open Data)
- กำหนดมาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐาน ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- จัดทำคลังข้อมูลให้พร้อมสำหรับการนำไปใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล
- วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการนำไปใช้งาน
- กำหนดเกณฑ์ปฏิบัติและนโยบายเพื่อกำกับ ติดตาม ดูแลความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล
- ส่งเสริม สนับสนุนการบูรณาการและบริหารจัดการข้อมูลกลางของหน่วยงานให้มีคุณภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย
- กำกับ ติดตามการพัฒนาดิจิทัลในหน่วยงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล กำหนดแนวทางการใช้มาตรฐานด้านดิจิทัลในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) และบริหารจัดการความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลง

(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
(Cyber Security)

- เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการ ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
- กำหนดมาตรการป้องกัน และตรวจจับภัยไซเบอร์ที่เหมาะสม
- วางแผนการตอบสนอง และแผนการกู้คืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
- กำกับ ดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อเหตุการณ์ ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่ตรวจพบ



พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๒ ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)

๒.๑

ผู้ปฏิบัติงาน

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)

พฤติกรรมที่คาดหวัง

(๑) ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)

- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน
- ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ

(๒) การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance)

- ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดี ด้านดิจิทัล

(๓) ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership)

- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล

(๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology)

- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร

(๕) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการ (Digital Service)

- ปรับปรุง หรือพัฒนาการบริการดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา ด้านดิจิทัลขององค์กร

(๖) การใช้ประโยชน์และ การใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing)

- ดำเนินการตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล มาตรฐานข้อมูลองค์กร ที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ กำหนด

(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security)

- เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการ ความเสี่ยงด้านความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์



พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๒ ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)

๒.๒) ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้างาน

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)

(๑) ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)

(๒) การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance)

(๓) ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership)

(๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology)

(๕) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริหาร (Digital Service)

(๖) การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing)

(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security)

พฤติกรรมที่คาดหวัง

- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ
- สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างนวัตกรรม
- ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
- กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล
- สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน
- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัล ขององค์กร
- ประเมินการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน เพื่อถ่ายทอดบทเรียนการใช้งาน และนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
- ปรับปรุง หรือพัฒนาการบริหารดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา ด้านดิจิทัลขององค์กร
- สร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการด้านดิจิทัล
- ดำเนินการตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล มาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่กำหนด
- วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อนำไปใช้งาน
- เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
- กำหนดมาตรการป้องกัน และตรวจจับภัยไซเบอร์ที่เหมาะสม
- วางแผนการตอบสนอง และแผนการกู้คืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์



พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย



๒ ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)

๒.๓)

ผู้บริหาร

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)

(๑) ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)

(๒) การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance)

(๓) ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership)

(๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology)

(๕) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริหาร (Digital Service)

(๖) การใช้ประโยชน์และใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing)

(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security)

พฤติกรรมที่คาดหวัง

- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน
- ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ
- สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างนวัตกรรม
- ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงาน การพัฒนานวัตกรรม และการทำงานร่วมกัน
- ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
- กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
- กำกับ ดูแลการพัฒนาดิจิทัลของหน่วยงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และกำหนดแนวทางการใช้มาตรฐานดิจิทัลภาครัฐ
- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล
- สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน
- เป็นต้นแบบการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล
- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
- ประเมินการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน เพื่อถ่ายทอดบทเรียนการใช้งาน และนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
- ติดตาม และประเมินผลการใช้งานซอฟต์แวร์ของหน่วยงาน เพื่อประกอบการให้ข้อมูลเพื่อการกำหนดทิศทาง นโยบายในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา
- ปรับปรุง หรือพัฒนาการบริหารดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา ด้านดิจิทัลขององค์กร
- สร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนานวัตกรรมบริการด้านดิจิทัล
- สนับสนุนข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทาง นโยบายเพื่อการพัฒนาบริการด้านดิจิทัล
- ดำเนินการตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล มาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่กำหนด
- วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อนำไปใช้งาน
- ส่งเสริม สนับสนุนการบูรณาการและบริหารจัดการข้อมูลกลางของหน่วยงานให้มีคุณภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย
- เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
- กำหนดมาตรการป้องกัน และตรวจจับภัยไซเบอร์ที่เหมาะสม
- วางแผนการตอบสนอง และแผนการกู้คืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
- กำกับ ดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่ตรวจพบ

แนวปฏิบัติ

การพัฒนาองค์กร
เพื่อเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้และพัฒนา

แนวปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

๑

การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

สำรวจองค์กร

โดยมีประเด็นหลัก คือ

จุดเด่นองค์กร เช่น

- มีการจัดหลักสูตร/กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง
- มีระบบการจัดการความรู้ (LMS) ที่บุคลากรเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง
- มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- มีการสื่อสารข้อมูล หรือการดำเนินการเพื่อสำรวจการเรียนรู้ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
- มีนโยบาย ช่องทาง หรือการดำเนินการที่เปิดกว้างรับฟังความเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นต้น

ศักยภาพบุคลากร เช่น

- บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (วิทยากร) ในกลุ่มงาน/ศูนย์/สำนัก
- บุคลากรมีประสบการณ์การทำงานในโครงการ/กิจกรรมที่หลากหลาย ในกลุ่มงาน/ศูนย์/สำนัก
- บุคลากรมีการสร้างสรรค์ พัฒนา หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (พิจารณาจากผลงานของหน่วยงานที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามภารกิจ หรืองานที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย)

ค่านิยม สิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนิยมยึดถือเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และเมื่อปฏิบัติซ้ำ ๆ บ่อย ๆ จนเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อ ๆ กันไปเป็นวัฒนธรรมได้ เช่น

- มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์แก่ผู้อื่น
- การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

การมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น

- มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร (Training Needs)
- บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบการดำเนินการ การพัฒนาเส้นทางการเรียนรู้ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาทั้งระดับองค์กร และบุคลากร หรือกลุ่มบุคลากรตามสายงาน

กำหนดแนวปฏิบัติ

เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม ควรกำหนดแนวปฏิบัติหลัก เช่น

การกำหนดแผนงานให้ชัดเจน เช่น

- วางแผนพัฒนาองค์ความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ โดยมีกิจกรรมการฝึกปฏิบัติต่าง ๆ หรือพัฒนาประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน
- จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการเรียนรู้และพัฒนา เช่น ระบบการเรียนรู้ ระบบการเก็บข้อมูล ระบบการเผยแพร่ข้อมูล เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น

- ดำเนินการโดยมีคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมส่งเสริม สนับสนุนอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง
- ดำเนินการโดยมีกลุ่มงาน หรือคณะทำงานที่รับผิดชอบการดำเนินการอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง
- ดำเนินการโดยมีคณะทำงานจากทุกหน่วยงานร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการในโครงการ/กิจกรรม

การดำเนินการตามแผนและกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

โดยมีการรายงานความก้าวหน้า หรือความสำเร็จของการดำเนินการในหน่วยงานอย่างทั่วถึง และรับฟัง feedback เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการ

การติดตาม ประเมินผล

เพื่อให้มีการดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม โดยจำเป็นต้องมีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งอาจกำหนดการติดตามเป็นรายไตรมาส หรือตามรอบการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบการมีส่วนร่วมของบุคลากร กลุ่มต่าง ๆ ทั้งนี้ การประเมินผลสามารถประเมินทั้งจากการดำเนินการที่สำเร็จตามแผนที่กำหนด หรือ feedback จากกลุ่มเป้าหมาย หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ และนำประเด็นที่ได้รับจากการประเมินผลมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการ หรือกำหนดแผนการส่งเสริมการเรียนรู้ในระยะต่อไป

การจัดเกณฑ์การพิจารณา

เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง อาจมีการพิจารณาถึงแนวทางการดำเนินการ หรือพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรที่ได้รับการยอมรับ หรือชื่นชม ซึ่งอาจนำมาพิจารณากำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะ หรือสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน และกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้มีการตรวจสอบและติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนสามารถพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ทั้งนี้ อาจมีการพิจารณา รูปแบบการให้รางวัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ให้มีความหลากหลาย และจูงใจบุคลากรให้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

แนวปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

๒

การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ และปรับตัว”

แนวปฏิบัติ	การดำเนินการ	การติดตาม ประเมินผล	การจัดเกณฑ์การพิจารณา
การขับเคลื่อน หรือสนับสนุนของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาภารกิจ / องค์กร	กำหนดทิศทาง นโยบาย หรือมาตรการที่ชัดเจน และมีการสนับสนุนการดำเนินการต่าง ๆ จากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง	ติดตามการดำเนินการตามนโยบาย หรือมาตรการอย่างต่อเนื่อง และรายงานผลการดำเนินการให้ทราบทั่วกัน	เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง อาจมีการพิจารณาถึงการดำเนินการ หรือพฤติกรรม การเรียนรู้ และปรับตัวของบุคลากร ที่ได้รับการยอมรับ หรือชื่นชม ซึ่งอาจนำมาพิจารณากำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปรับตัวของหน่วยงาน
การกำหนดค่านิยมองค์กรที่สะท้อนถึงการปรับตัว การสร้างนวัตกรรม หรือพัฒนาภารกิจ/องค์กร	กำหนดค่านิยมองค์กรที่เป็นมาตรฐาน หรือมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่สะท้อนถึงการปรับตัว	ติดตามการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยมที่กำหนด และปรับปรุงให้สอดคล้องกับบุคลากรตามความเหมาะสม	และกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนสามารถพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปรับตัวได้ต่อไป
การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมการปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาภารกิจ/องค์กร ในแต่ละกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓๐ ของบุคลากรในหน่วยงาน	ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วม และมีกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร	ประเมินความสนใจ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และปรับการดำเนินการให้เหมาะสม	
การมีส่วนร่วมของบุคลากรในคณะกรรมการที่มีบุคลากรจากหลากหลายภารกิจ เพื่อร่วมกันดำเนินการในโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาภารกิจ/องค์กร และมีผลการดำเนินงานที่ชัดเจน	ขับเคลื่อนการดำเนินการต่าง ๆ ผ่านคณะบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย และมีผลงานที่ชัดเจน	ติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการต่าง ๆ ทั้งมิติ ความเห็นที่หลากหลาย และผลงานที่ชัดเจน	
การออกแบบโครงการ/กิจกรรมที่เน้นการสร้างนวัตกรรม การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคลากร	จัดทำโครงการ/กิจกรรม/ผลผลิตเพื่อการปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาภารกิจ/องค์กร	ติดตามความสำเร็จ และบทเรียนจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และปรับการดำเนินการให้เหมาะสม	
การปรับปรุง พัฒนางค์กรในมิติต่าง ๆ ที่ตอบสนอง หรือเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และสถานการณ์ความท้าทายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น			
การยกย่อง หรือให้รางวัลเมื่อประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม	กำหนดเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน และมอบรางวัลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	ติดตามการปฏิบัติงาน หรือผลงานที่โดดเด่นของบุคลากร และยกย่อง ให้กำลังใจ หรือให้รางวัลอย่างเหมาะสม	

แนวปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

๓

การเป็น “องค์กรแห่งการมีพฤติกรรมที่ดี”

แนวปฏิบัติ

การดำเนินการตามพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีการดำเนินการหลัก ดังต่อไปนี้

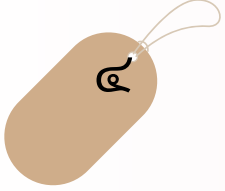
- กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาจริยธรรม
- ดำเนินกิจกรรมการส่งเสริม สนับสนุน ให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- จัดให้มีมาตรการและกลไกที่มีประสิทธิภาพ
- กำหนดกลไกในการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบพฤติกรรม
- สร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชน
- ติดตาม และจัดทำรายงานประจำปีตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ม.จ. กำหนดเสนอต่อ ก.ม.จ. โดยให้หน่วยงานของรัฐเสนอรายงานประจำปีผ่านองค์กรกลางบริหารงานบุคคล

การดำเนินการ

ให้มีการดำเนินการ ติดตาม และรายงานผลตามพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒

หมายเหตุ ประเด็นที่กำหนดตามตารางนี้เป็นการดำเนินการที่กำหนดตามพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหน่วยงานสามารถประเด็นดำเนินการในรายละเอียดที่สอดคล้อง และเหมาะสม

แนวปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา



การเป็น “องค์กรแห่งการมีส่วนร่วม”

แนวปฏิบัติ	การดำเนินการ	การติดตาม ประเมินผล	การจัดเกณฑ์การพิจารณา
<p>การกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ บุคลากรทุกกลุ่มใน การดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก และทั่วถึง</p>	<p>จัดทำ และเผยแพร่ นโยบาย แนวปฏิบัติ ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของบุคลากรทุกกลุ่ม และ ดำเนินการให้สำเร็จตามที่กำหนด</p>	<p>ติดตามการดำเนินการ ตามนโยบาย แนวปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง และ รายงานผลการดำเนินการ ให้ทราบโดยทั่วกัน</p>	<p>เมื่อดำเนินการ ไประยะหนึ่ง อาจมี การพิจารณาถึง การดำเนินการ หรือ พฤติกรรมการมีส่วนร่วม ของบุคลากร ที่ได้รับ การยอมรับ หรือชื่นชม ซึ่งอาจนำมา พิจารณากำหนดเป็น คุณลักษณะเฉพาะ ในการเป็นองค์กร แห่งการมีส่วนร่วม ของหน่วยงาน และ กำหนดเป็น เกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้มีการดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง จนสามารถ พัฒนาเป็นวัฒนธรรม องค์กรแห่งการมีส่วนร่วม ต่อไป</p>
<p>การเผยแพร่ข้อมูล ของหน่วยงาน และเปิดรับ ความเห็นการมีส่วนร่วม ของบุคลากรทุกระดับ อย่างเปิดเผย และเข้าถึงได้ง่าย</p>	<p>เผยแพร่กิจกรรม/การดำเนินการ ที่บุคลากรมีส่วนร่วมใน กระบวนการต่าง ๆ อย่างทั่วถึง แก่บุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อกระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรอื่นเข้ามา มีส่วนร่วมในหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>รายงานและเผยแพร่กิจกรรม/ การดำเนินการที่บุคลากร มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงาน อย่างต่อเนื่อง</p>	
<p>การกำหนดนโยบาย/โครงการ/ กิจกรรม เพื่อสนับสนุน การสร้างสมดุลระหว่างการ ทำงานและชีวิตที่สอดคล้อง กับความต้องการที่หลากหลาย ของบุคลากร</p>	<p>กำหนด และดำเนินนโยบาย/ โครงการ/ กิจกรรม เพื่อสนับสนุน การสร้างสมดุลระหว่างการ ทำงานและชีวิต หรือประเด็นอื่น ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาให้มีความหลากหลายที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของ บุคลากรได้อย่างทั่วถึง และ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กร</p>	<p>ติดตาม และประเมินผลสำเร็จ การดำเนินนโยบาย/โครงการ/ กิจกรรมการสร้างสมดุลระหว่างการ ทำงานและชีวิต หรือ ประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง และ ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จ อย่างทั่วถึง</p>	
<p>การกำหนดช่องทางกลางในการ สื่อสาร แสดงความเห็นของ บุคลากรในหน่วยงานที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการ การตอบสนอง อย่างต่อเนื่อง และมีการนำ ประเด็นไปประกอบการพิจารณา เพื่อแก้ไข ดำเนินการใน ประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม</p>	<p>พัฒนาช่องทางกลาง และสื่อสาร รายละเอียดการใช้งาน โดยเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในประเด็นต่าง ๆ และนำประเด็น ที่ได้รับนั้นมาดำเนินการใน ระยะเวลาการตอบสนองที่ เหมาะสม</p>	<p>บริหารจัดการ และตอบสนอง ต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผ่านช่องทางที่กำหนดอย่างเป็นทางการ ปัจจุบัน และเผยแพร่ การดำเนินการตามประเด็น ของบุคลากรอย่างทั่วถึง</p>	

ประเด็นเบื้องต้นประกอบ

การวิเคราะห์กำลังคน
เพื่อการจัดทำ
แผนพัฒนาบุคลากร

การวิเคราะห์กำลังคน

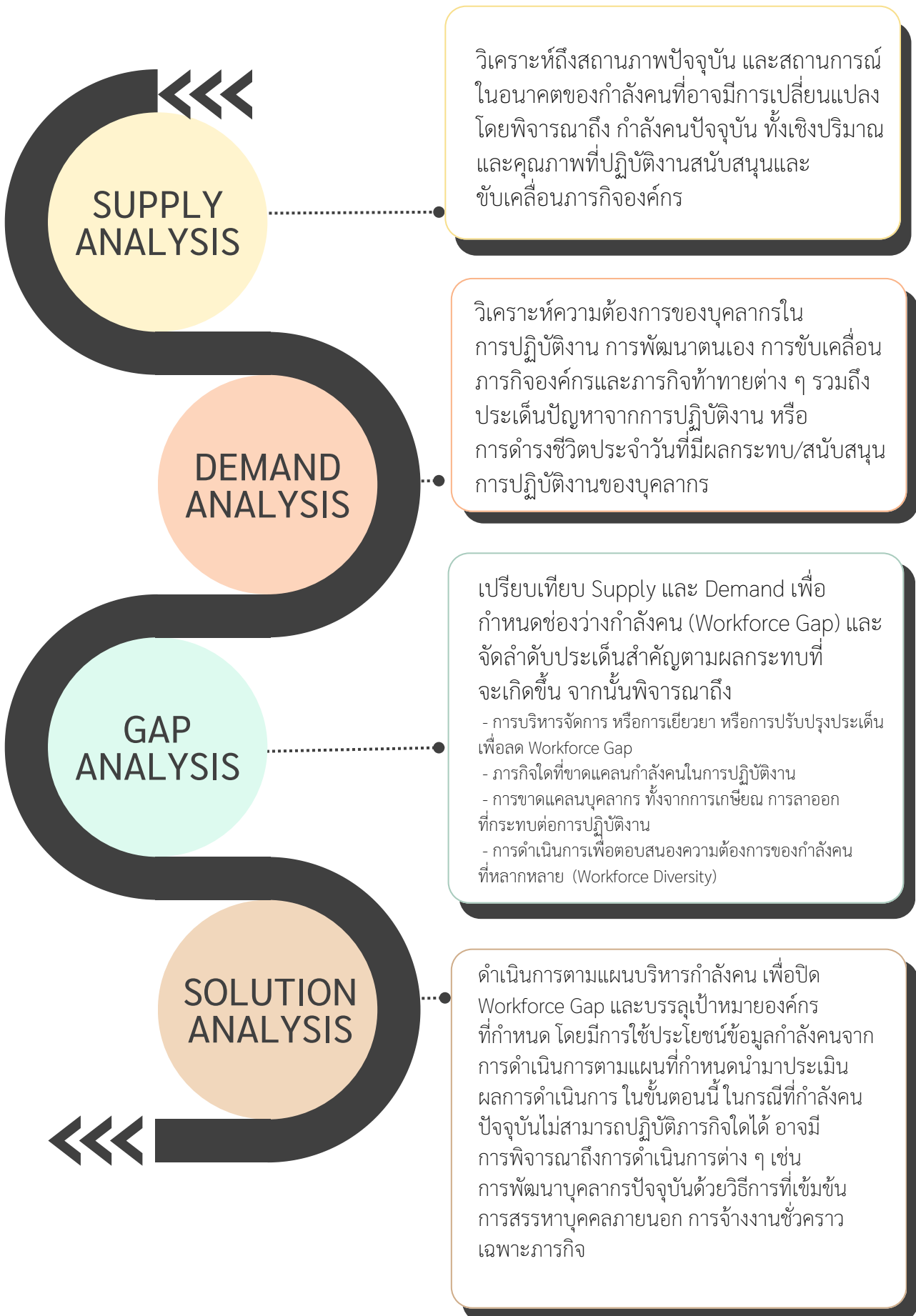
การวิเคราะห์กำลังคน เป็นกระบวนการสำคัญที่หน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการและพิจารณาข้อมูลในทุกมิติที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ยิ่งด้วยในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีโจทย์ท้าทายที่หน่วยงานต้องใช้สรรพกำลังในการเผชิญและบริหารจัดการสถานการณ์อย่างเหมาะสม ดังนั้น ความพร้อมและศักยภาพของบุคลากรจึงเป็นประเด็นที่หน่วยงานต้องศึกษา วิเคราะห์ และนำไปสู่การดำเนินการเพื่อใช้ศักยภาพ พัฒนา และเสริมกำลังคนเพื่อตอบสนองสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างเท่าทัน



เทคนิคการวิเคราะห์กำลังคน

๑. กำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถวางแผนการดำเนินการในมิติต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุม
๒. **วิเคราะห์กำลังคนเชิงลึก** (People Analytics) ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ในมิติสำคัญที่มีผลต่อองค์กรและบุคลากรในภาพรวม
๓. กำหนดและ**วิเคราะห์ช่องว่างทักษะ** (Skills Gaps) เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน และการตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ (ประเด็นนี้ทำให้สามารถกำหนดแนวทางที่เหมาะสม ทั้งการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่เพื่อปิด Skills Gaps การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในระบบราชการ หรือการปรับรูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสม)
๔. **ดำเนินการตามแผนบริหารกำลังคน**ที่กำหนดอย่างจริงจัง โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความจำเป็นเร่งด่วนในแต่ละช่วงเวลา
๕. **รับคำแนะนำจากบุคคลภายนอก**ที่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการบริหารจัดการกำลังคนด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดมุมมองการดำเนินการที่หลากหลาย ทำให้เกิดการพัฒนาในทางปฏิบัติที่ไม่ซ้ำกับวิธีการเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติ หรือนำไปสู่การพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ
๖. **กำกับ ติดตาม และประเมิน**การดำเนินการตามแผนบริหารกำลังคนอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการ

กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารกำลังคน



ตัวอย่างประเด็นหลักของแผนบริหารกำลังคน

บทสรุปผู้บริหาร

ประเด็นสำคัญของแผนบริหารกำลังคน และการขับเคลื่อนการดำเนินการ

ประเด็นที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนบริหารกำลังคน

- ทิศทาง นโยบาย ข้อกฎหมายที่มีผลต่อองค์กร
- เป้าหมายองค์กรระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
- คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (๓ - ๕ ปีข้างหน้า)
- ความท้าทายจากภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้อง

Supply Analysis

- ข้อมูลกำลังคน (จำนวน ความรู้ ความเชี่ยวชาญ กำลังคนที่ปฏิบัติงานหลัก ในการขับเคลื่อนภารกิจหลักงานสำคัญ เร่งด่วน)
- อัตราผู้ที่จะเกษียณอายุราชการในอนาคตอันใกล้ (๓ - ๕ ปีข้างหน้า) โดยเฉพาะระดับบริหาร และตำแหน่งสำคัญ
- อัตราการออกจากองค์กร (วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อภารกิจ และองค์กร)
- แผนในการบริหารจัดการและข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในประเด็นข้างต้น

Demand Analysis

- ภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จในแต่ละปี
- จำนวนกำลังคน และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ
- ความต้องการ ปัญหาของกำลังคนในการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตประจำวัน
- แผนในการบริหารจัดการและข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในประเด็นข้างต้น

Gap Analysis

- Gap ระหว่าง Workforce Supply และ Workforce Demand
- จัดลำดับ Gap ตั้งแต่ระดับวิกฤต เร่งด่วน ถึงระดับปกติในการดำเนินการ
- จัดลำดับ Gap ตั้งแต่ระดับยากมาก ถึง ระดับปกติในการดำเนินการ

Solution Implementation

- แนวทางในการบริหารจัดการ Gap หรือประเด็นจาก Gap Analysis ทั้งหมด ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ควรมีทั้งแนวทางขององค์กรเอง หรือขององค์กรอื่นเป็นข้อมูลในการพิจารณาดำเนินการ)
- ปัจจัยที่อาจทำให้การบริหารจัดการกำลังคนไม่ประสบความสำเร็จตามที่กำหนด

Monitoring and Evaluation

- การประเมินผล และปัจจัยสำเร็จในการดำเนินการ
- การเปลี่ยนแปลง (ทั้งภายใน และภายนอก) ที่เป็นสาเหตุให้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแผนบริหารกำลังคน
- การรวบรวม และใช้ประโยชน์จาก Workforce Data ที่ดำเนินการตามแผนบริหารกำลังคนที่กำหนด

คู่มือพื้นฐานการจัดทำ
แผนพัฒนาบุคลากร
(HRD Plan)

คู่มือพื้นฐานการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan)



แผนพัฒนาบุคลากร มีประโยชน์อย่างไร ?

แผนพัฒนาบุคลากร ช่วยให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานมีจุดมุ่งหมายและทิศทางในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และสามารถ ติดตามผลความก้าวหน้าจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ อีกทั้ง เป็นการสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

แผนพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยอะไรบ้าง

แผนพัฒนาบุคลากรควรระบุข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญ ดังนี้

- กำหนดความสำคัญของแผนพัฒนาบุคลากร และเชื่อมโยงกับแผนต่าง ๆ
- กำหนดวิสัยทัศน์ (ความคาดหวัง) ของการพัฒนาบุคลากร
- กำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์จากการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร
- กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การพัฒนา
- แผนปฏิบัติการ (Action plan)
 - กิจกรรม/โครงการ
 - ผลผลิต
 - ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ
 - กรอบระยะเวลาดำเนินการ
 - ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ค่าเป้าหมาย
 - การติดตามและประเมินผล



หน่วยงานใดที่ต้องจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

หน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจโดยตรงเกี่ยวกับการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาจเป็นหน่วยงาน การเจ้าหน้าที่ หรือหน่วยงานพัฒนาบุคลากรขององค์กร (HRD Unit) หรือหน่วยงานอื่นที่ผู้บริหารมอบหมาย โดยจะวางแผนอย่างไรนั้นต้องพิจารณา จากนโยบายหรือความต้องการของหน่วยงาน และสภาพการณ์ของ การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กร อีกทั้งควรจะต้องมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรจากทุกฝ่ายด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นอย่างครบครัน

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร



การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

หน่วยงานผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน อาจกำหนดการดำเนินการ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็น ๓ ช่วง ได้แก่

- (๑) ช่วงการเตรียมการ
- (๒) ช่วงการวิเคราะห์ และจัดทำแผนฯ
- (๓) ช่วงการปรับปรุงแผนฯ

โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. ช่วงการเตรียมการ

- กำหนดคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร
- กำหนดกรอบระยะเวลาของแผนให้ชัดเจน โดยอาจกำหนดให้สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร
- กำหนดกรอบการทำงานของคณะทำงานจัดทำแผนให้ชัดเจน เช่น การกำหนดระยะเวลาและวิธีการ เป็นต้น



การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

๒. ช่วงการวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร



- **ขั้นตอนที่ ๑ : ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร**
เพื่อหาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และศึกษาแนวโน้ม การพัฒนาบุคลากร ในประเด็นที่จำเป็นในปัจจุบันและอนาคต



- **ขั้นตอนที่ ๒ : กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรขององค์กร**
เพื่อให้ทราบทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยพิจารณา จากคุณลักษณะที่คาดหวังของบุคลากรในขององค์กรว่าต้องการ ให้เป็นแบบใด เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่แผนกำหนด โดยยึดวิสัยทัศน์ ขององค์กรเป็นหลัก



- **ขั้นตอนที่ ๓ : ประเมินองค์กรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน**
เพื่อหาจุดเน้นในการพัฒนาบุคลากรที่ตบโจทย์ยุทธศาสตร์องค์กร แต่ละด้าน โดยวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลสำคัญด้านการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อหาประเด็น HRD SWOT รวมถึงการศึกษาตัวแบบการพัฒนาขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน



- **ขั้นตอนที่ ๔ : กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์**
วิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลจากวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากร (สิ่งที่คาดหวัง) กับผลการประเมินองค์กร (สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน) เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด โดยจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อให้เห็นประเด็นที่เด่นชัด (Focus) และลำดับความสำคัญ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมาย ในเชิงรูปธรรมสำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละข้อ

การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

๒. ช่วงการวิเคราะห์และจัดทำแผนฯ (ต่อ)



- **ขั้นตอนที่ ๕ : กำหนดกลยุทธ์ (แนวทาง) การพัฒนา**
นำข้อมูลจากการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ มากำหนดกลยุทธ์ที่จะส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสดงออกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังตามวิสัยทัศน์ของการพัฒนา โดยการจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนที่มีผลต่อการขับเคลื่อนการดำเนินการอันดับแรก



- **ขั้นตอนที่ ๖ : กำหนดตัวชี้วัด และระดับความสำเร็จ**
พิจารณากลยุทธ์แต่ละข้อว่าจะวัดความสำเร็จของการดำเนินการได้จากปัจจัยใดแล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดพร้อมระบุค่าเป้าหมาย (ระดับความสำเร็จ) ที่สามารถวัดผลได้จริง



- **ขั้นตอนที่ ๗ : จัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)**
กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็น เพื่อรองรับตัวชี้วัดในแต่ละกลยุทธ์ เช่น โครงการกิจกรรม ผลผลิต ระยะเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ พร้อมระบุรายละเอียด



- **ขั้นตอนที่ ๘ : กำหนดกรอบการติดตามและประเมินผล**
กำหนดวิธีการและประเมินผลความก้าวหน้า พร้อมทั้งระบบการเก็บข้อมูล และรายงานผลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ ปรับปรุง การปฏิบัติงานให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

๓. ช่วงการปรับปรุงแผนฯ

เมื่อจัดทำร่างแผนพัฒนาฯ แล้วเสร็จ ก่อนการนำเสนอฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ ควรตรวจสอบประเด็นต่อไปนี้

- วิสัยทัศน์การพัฒนาสะท้อนถึงการยกระดับคุณภาพของบุคลากรและเอกลักษณ์ขององค์กร
- ประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน/นโยบายสำคัญของประเทศ
- กลยุทธ์การพัฒนาตอบโจทย์ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน
- กิจกรรม/โครงการมีความเหมาะสมสำหรับกลยุทธ์ที่กำหนด
- ตัวชี้วัดสามารถวัดความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน
- แผนปฏิบัติการมีความครบถ้วน ตามกรอบระยะเวลาของแผนพัฒนาบุคลากร

ทั้งนี้ เมื่อได้มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรที่ได้กำหนดไว้ ควรมีการประเมิน

ผลการดำเนินการเป็นระยะ และอาจทบทวนปรับเปลี่ยนแผนให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน หรือเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็นของหน่วยงานได้

เกณฑ์การพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ของส่วนราชการ

การพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ที่ดำเนินการโดยส่วนราชการ ควรประเมินใน ๒ มิติ ทั้งด้าน ๑) มิติด้านความครบถ้วนของแผนฯ และ ๒) มิติด้านคุณภาพของแผนฯ ดังนี้

เกณฑ์การพิจารณา/การดำเนินการ	น้ำหนักคะแนน	ค่าเป้าหมายที่คาดหวัง	รายการหลักฐานเบื้องต้น
๑. มิติด้านความครบถ้วน			
<input type="checkbox"/> ๑.๑ แผนพัฒนาบุคลากร มีความครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กำหนด (รายละเอียดตามคู่มือการจัดทำ HRD Plan)	๑๐	แผนพัฒนาบุคลากรมีการจัดทำครบถ้วน ตามองค์ประกอบที่กำหนด	แผนพัฒนาบุคลากร
<input type="checkbox"/> ๑.๒ ในแต่ละองค์ประกอบมีการดำเนินการครบถ้วนตามรูปแบบ ชุดข้อมูลที่กำหนด	๒๐	ในแต่ละองค์ประกอบมีการดำเนินการได้ครบถ้วนตามรูปแบบ และชุดข้อมูลที่มีความสำคัญและจำเป็น ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากร - ข้อมูลด้านกำลังคน (Success profiles) - การวิเคราะห์องค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ เช่น SWOT เป็นต้น - การวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนขององค์กร (HR Analytics) - ประเด็นหลัก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ กรอบการดำเนินการ ตัวชี้วัด การติดตาม ประเมินผล - การศึกษาหน่วยงานต้นแบบ (ถ้ามี) 	แผนพัฒนาบุคลากร
๒. มิติด้านคุณภาพ			
<input type="checkbox"/> ๒.๑ ด้านกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	๑๐	๑. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มีกระบวนการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุก ระดับ เช่น ผู้บริหาร ข้าราชการทุกระดับ ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันดำเนินการ ๒. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มีกระบวนการในการศึกษาข้อมูล การเก็บข้อมูลอย่างรอบด้าน มีการใช้ข้อมูลกำลังคน ที่ถูกต้องทันสมัย ใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางดิจิทัล เครื่องมือการวิเคราะห์สมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับ ๓. การทำการศึกษารูปแบบปฏิบัติองค์กรสมัยใหม่ ทั้งรัฐ หรือเอกชนที่เป็น Best practices ด้านการพัฒนา	๑. ระบบการจัดเก็บข้อมูลด้านกำลังคน/ การแสดงผลข้อมูลด้านกำลังคน ๒. การวิเคราะห์ข้อมูลด้านกำลังคน ๓. ผลการศึกษาแนวปฏิบัติองค์กรต่าง ๆ
<input type="checkbox"/> ๒.๒ ความสอดคล้อง/ครบถ้วนของเป้าหมายการพัฒนา วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ กลุ่มเป้าหมาย จุดเน้นการพัฒนา ฯลฯ ตามแนวทางการพัฒนาฯ ที่ ก.พ. กำหนด	๑๐	๑. สามารถระบุประเด็นความเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์ระดับประเทศ กับ ยุทธศาสตร์องค์กรได้ ๒. สามารถระบุภารกิจที่จำเป็น และสำคัญขององค์กรที่ตอบสนองตามยุทธศาสตร์ระดับประเทศได้ ๓. สามารถประเมินองค์กรเพื่อหาจุดเน้นการพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและ ยุทธศาสตร์ระดับประเทศได้	๑. ประเด็นความเชื่อมโยงของแผนระดับต่าง ๆ กับแผนพัฒนาบุคลากร ๒. ประเด็นการวิเคราะห์องค์กรที่เชื่อมโยงไปสู่ประเด็นการพัฒนาบุคลากร

เกณฑ์การพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ของส่วนราชการ

การพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ที่ดำเนินการโดยส่วนราชการ ควรประเมินใน ๒ มิติ ทั้งด้าน ๑) มิติด้านความครบถ้วนของแผนฯ และ ๒) มิติด้านคุณภาพของแผนฯ ดังนี้

เกณฑ์การพิจารณา/การดำเนินการ	น้ำหนักคะแนน	ค่าเป้าหมายที่คาดหวัง	รายการหลักฐานเบื้องต้น
มิติด้านคุณภาพ			
<input type="checkbox"/> ๒.๓ การวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคน (HR Analytics)	๒๐	สามารถวิเคราะห์กำลังคนของส่วนราชการจากข้อมูลกำลังคนในปัจจุบัน (Success Profiles) เพื่อค้นหาช่องว่างในการพัฒนา (Gap Analysis) เพื่อสามารถกำหนดจุดเน้นการพัฒนา ประเด็นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะเพียงพอตามการวิเคราะห์องค์กรเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามข้อ ๒.๒	๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนในปัจจุบัน และอนาคตตามแผน ๕ ปี ๒. ผลการกำหนดประเด็นพัฒนา
<input type="checkbox"/> ๒.๔ การกำหนดแนวทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดการดำเนินการ มีประเด็นความครอบคลุมและสอดคล้องอย่างน้อยตามแนวทางพัฒนาฯ ที่ ก.พ กำหนด	๑๐	ต้องมีความสอดคล้อง ครบถ้วน สมบูรณ์อย่างน้อยตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ที่ ก.พ. กำหนด ใน ๓ ประเด็นหลัก	แผนพัฒนาบุคลากร
<input type="checkbox"/> ๒.๕ แผนปฏิบัติงานต้องสะท้อนผลการพัฒนา และสอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่กำหนด	๑๐	แผนปฏิบัติงานสอดคล้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดด้านระยะเวลา และการขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร	แผนพัฒนาบุคลากร
<input type="checkbox"/> ๒.๖ การประชาสัมพันธ์ การสร้างการมีส่วนร่วม การติดตามประเมินผล การพัฒนา การรายงานผลการพัฒนา	๑๐	๑. มีการชี้แจงบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการพัฒนา ๒. ให้ความสำคัญในกิจกรรมการติดตามประเมินผลการพัฒนา เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนาบุคลากร	๑. การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ การสร้างการมีส่วนร่วม ๒. รายงานผลการประเมินต่าง ๆ เช่น การสำรวจความต้องการพัฒนา การประเมินผลก่อน/หลังอบรม ข้อมูลกำลังคนที่ได้รับการพัฒนา ๓. ผลการพัฒนางาน/องค์กร/งาน ที่ได้รับการปรับปรุงหลังการพัฒนา ๔. คู่มือ สื่อต่าง ๆ
	๑๐๐		

ตัวอย่าง

Template
HRD Plan

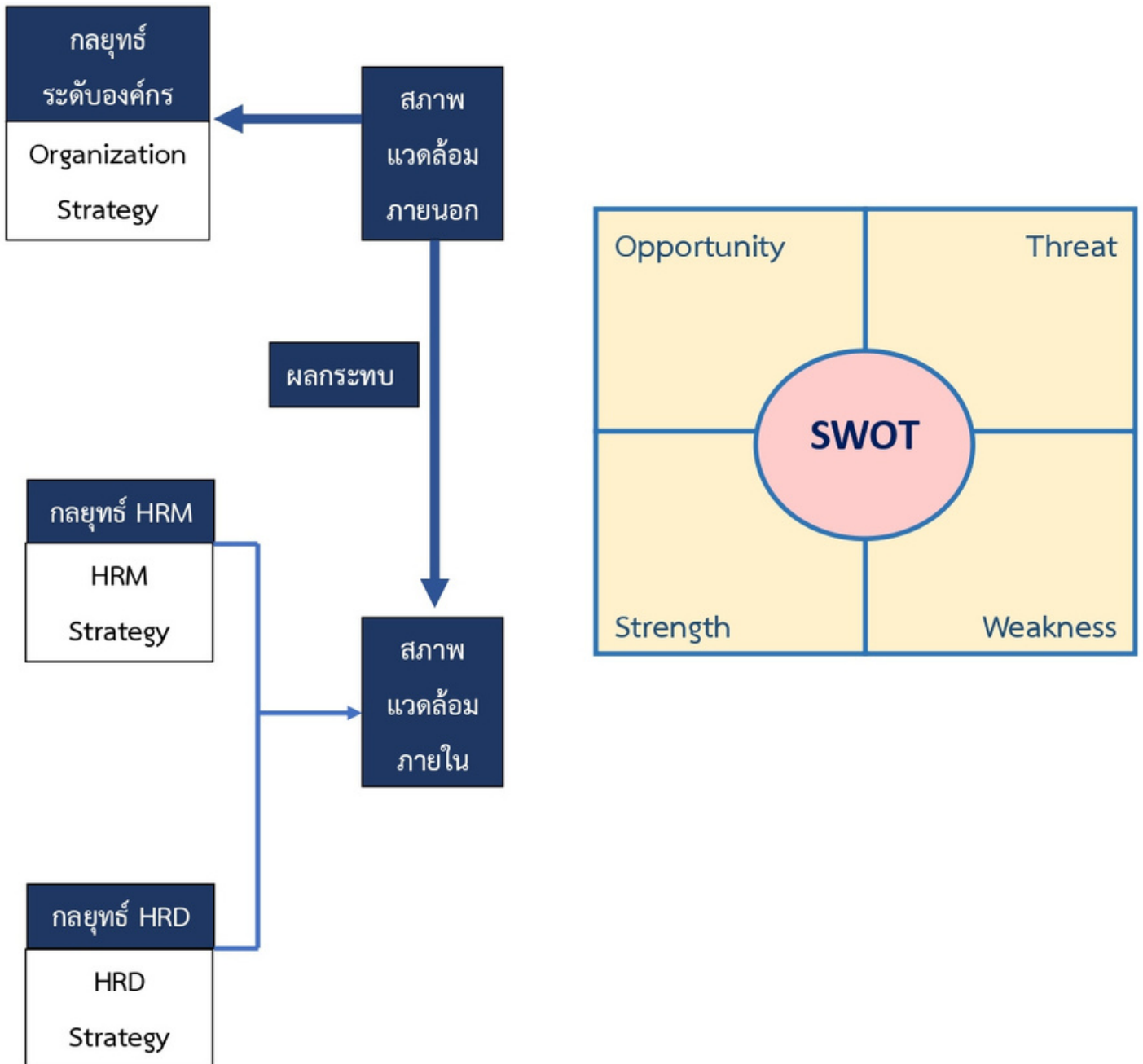


สแกน QR Code

เพื่อ Download

ตัวอย่าง Template HRD Plan

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)



วิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ

ปี พ.ศ. -

ภาพของบุคลากรในอนาคตเป็นอย่างไร

- เป้าประสงค์หลัก (อยากเห็นอะไรบ้างที่เป็นความสำเร็จ)

.....

.....

.....

.....

.....

- พันธกิจในการพัฒนาบุคลากร (ต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ)

.....

.....

.....

.....

.....

สำหรับขั้นตอนที่ ๒

การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด บุคลากรของส่วนราชการ
ควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.
.....
.....

2.
.....
.....

3.
.....
.....

4.
.....
.....

5.
.....
.....

ETC.

ตารางวิเคราะห์สถานการณ์ภาพด้านบุคลากรของส่วนราชการ
(SWOT Analysis)

● STRENGTH (จุดแข็ง)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

● WEAKNESS (จุดอ่อน)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

● OPPORTUNITY (โอกาส)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

● THREAT (ภาวะคุกคาม)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

สำหรับขั้นตอนที่ ๓

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ โดย TOWS Analysis



สำหรับขั้นตอนที่ ๔



ควรมุ่งพัฒนาประเด็นใดบ้าง

ตัวอย่าง

- แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
- ศักยภาพของบุคลากร
- การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของบุคลากรบุคลากร
- สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ (ระบบการประเมินผล ระบบการจัดการความรู้ การสร้างเครือข่าย Learning Platform เป็นต้น)
- วัฒนธรรมองค์กร
- คุณธรรม จริยธรรม
- การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในองค์กร Wellbeing
- การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม
- อื่น ๆ (ประเด็นด้าน HR ในมิติอื่น ๆ หรือ เรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง)

สำหรับขั้นตอนที่ ๔

การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

ประเด็นการพัฒนาที่ (ระบุสาระสำคัญของการพัฒนาประเด็นนี้)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม
ตามที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ ๒			

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประเด็นการพัฒนาที่ (ระบุสาระสำคัญของพัฒนาประเด็นนี้)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ/ กิจกรรม	ปีดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
				XX	XX	XX	



คู่มือพื้นฐานการจัดทำ เส้นทางการพัฒนาข้าราชการ (Development Roadmap)

เส้นทางการพัฒนาข้าราชการ (Development Roadmap)

หมายถึง แผนการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยระบุว่าข้าราชการในแต่ละตำแหน่งจะต้อง หรือควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องใดและแต่ละเรื่องควรได้รับการฝึกอบรมเมื่อใด

วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อใช้ในการวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมของส่วนราชการ
- ๒) เพื่อใช้ในการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Succession Plan) ในช่วงเวลาก่อน และเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางราชการ ตลอดจนความสนใจและความถนัดตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
- ๓) เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ และความจำเป็นตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลลัพธ์ของการพัฒนาและฝึกอบรม

ขั้นตอนการดำเนินการ

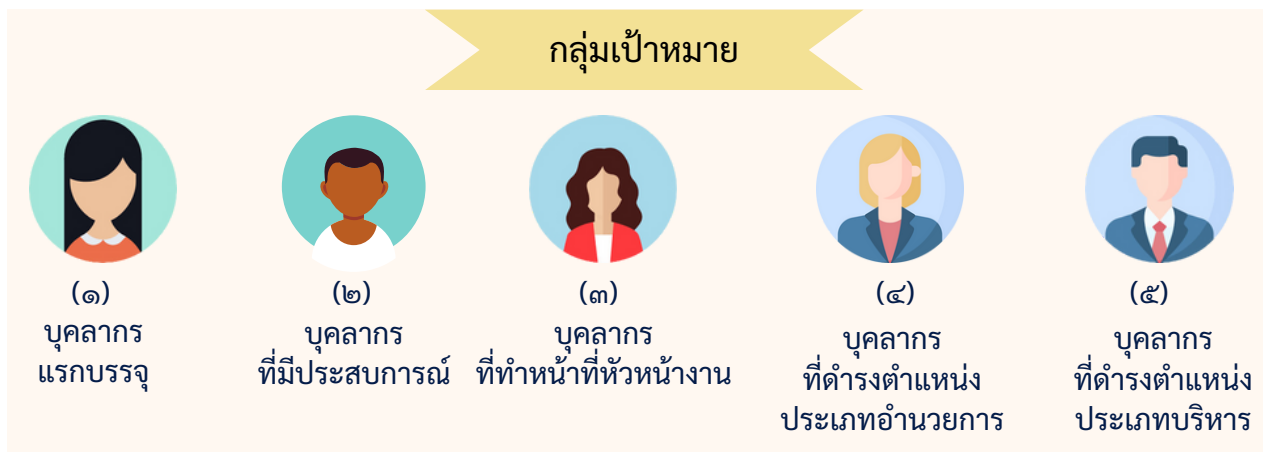


๑ กำหนดเนื้อหา แบ่งออกเป็น ๕ หมวด ดังนี้



กำหนดรายละเอียดตามเส้นทางการพัฒนาข้าราชการ (Development Roadmap)

เบื้องต้นจำเป็นต้องจำแนกบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ โดยพิจารณาตามบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities) เพื่อให้การออกแบบการพัฒนาสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติในบทบาทของตนเอง และเป็นประโยชน์ต่อการจำแนกรูปแบบ วิธีการของกิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มบุคลากรด้วย ในการนี้ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายบุคลากรเพื่อการพัฒนา เป็น ๕ กลุ่ม ดังนี้



(๑) บุคลากรแรกบรรจุ

สร้างความรู้ความเข้าใจในระเบียบแบบแผนราชการ ปลูกฝังทัศนคติที่ดี ความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

(๒) บุคลากรที่มีประสบการณ์

เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเร่งเสริมรากฐานทักษะสมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจงาน และเตรียมพร้อมการสร้างเสริมประสบการณ์ในการเตรียมเป็นหัวหน้างาน

(๓) บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน

เร่งเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น รวมทั้งทักษะทางการบริหาร เพื่อสนับสนุนการเข้าสู่บทบาทสำคัญที่สามารถนำทีม และสร้างการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนภารกิจงาน

(๔) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ

เสริมสร้างทักษะ สมรรถนะ รวมทั้งทักษะทางการบริหาร เพื่อสนับสนุนการเข้าสู่บทบาทสำคัญที่สามารถนำทีมและสร้างการเปลี่ยนแปลง และเตรียมพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งบริหารต้น

(๕) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

เสริมสร้างทักษะ สมรรถนะทางการบริหารที่สำคัญและจำเป็น เพื่อสนับสนุนการเข้าสู่บทบาทสำคัญในระดับรองหัวหน้าส่วนราชการ และเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ

โดยแต่ละกลุ่มเป้าหมายมีรายละเอียดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตามภาพด้านล่างนี้



บุคลากรแรกบรรจุ (ปฏิบัติงานไม่เกิน ๑ ปี)

สร้างความรู้ความเข้าใจในระเบียบแบบแผนราชการ
ปลูกฝังทัศนคติที่ดี พัฒนาความรู้และทักษะพื้นฐาน
ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

โครงการ / หลักสูตรพื้นฐาน

หลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดี

หมวดที่ ๑ การพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เข้าครองได้
(Job Requirement)



เรียนรู้วัฒนธรรม การทำงาน กฎและระเบียบต่าง ๆ บทบาทหน้าที่ ภารกิจ และรู้จักบุคคล
ในองค์กร รวมทั้งพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน



ภายใน ๑ ปี หลังบรรจุเข้ารับราชการ



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร
- ส่วนราชการดำเนินการ

การพัฒนาความรู้/ทักษะตาม ความจำเป็นของบุคคล

หมวดที่ ๒ : การพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน
ให้สูงขึ้น (Job Enhancement)



พัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็นเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) ในการพัฒนา



ตลอดระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



พัฒนาตามผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง

หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

หมวดที่ ๕ : การส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการ
(Moral and Ethics Development)



เพื่อให้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม



ภายในระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร
- ส่วนราชการดำเนินการ

กรอบ
หลักสูตร
ตาม
QR Code
ท้ายเอกสาร



บุคลากรที่มีประสบการณ์

(บุคลากรที่ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้วเกิน ๑ ปี แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์หน้าทีในการกำกับการทำงานของทีมงาน) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเร่งเสริมรากฐานทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจงาน และเตรียมพร้อม การสร้างเสริมประสบการณ์ในการเตรียมเป็นหัวหน้างาน

โครงการ / หลักสูตรพื้นฐาน

หลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็น

หมวดที่ ๒ : การพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (Job Enhancement)



พัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มเติมนอกเหนือจากความรู้และทักษะในงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น



ภายใน ๑ ปี เมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง



- ภายใน ๑ ปี เมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง
- ส่วนราชการดำเนินการ

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)

หมวดที่ ๔ : การพัฒนาเพื่อรักษาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)



สร้างความพร้อมข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการในการเติบโตเข้าสู่ระดับชำนาญการพิเศษ เพื่อเป็นคลังกำลังคนคุณภาพ



(เฉพาะผู้ผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด)



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร และดำเนินการ

หลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leader Development Program)

หมวดที่ ๔ : การพัฒนาเพื่อรักษาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)



ยกระดับขีดความสามารถและศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติในการขับเคลื่อนระบบราชการ



ภายในระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร
- ส่วนราชการดำเนินการ

กรอบ
หลักสูตร
ตาม
QR Code
ท้ายเอกสาร



บุคลากรที่มีประสบการณ์

(บุคลากรที่ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้วเกิน ๑ ปี แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์หน้าทีในการกำกับการทำงานของทีมงาน) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเร่งเสริมรากฐานทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจงาน และเตรียมพร้อม การสร้างเสริมประสบการณ์ในการเตรียมเป็นหัวหน้างาน

โครงการ / หลักสูตรพื้นฐาน

การพัฒนาสมรรถนะ การทำงานเฉพาะด้าน

หมวดที่ ๒ : การพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (Job Enhancement)



พัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะด้าน



ตลอดระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



- ส่วนราชการออกแบบและดำเนินการ

การพัฒนาความรู้ / ทักษะ ตามความจำเป็นของบุคคล

หมวดที่ ๒ : การพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (Job Enhancement)



พัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็นเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) ในการพัฒนา



(เฉพาะผู้ผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด)



- พัฒนาตามผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง

หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

หมวดที่ ๕ : การส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการ (Moral and Ethics Development)



เพื่อให้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม



ภายในระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร
- ส่วนราชการดำเนินการ

กรอบ
หลักสูตร
ตาม
QR Code
ท้ายเอกสาร



บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน

(บุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน)
 เร่งเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น รวมทั้งทักษะทางการบริหาร เพื่อสนับสนุนการเข้าสู่บทบาท
 สำคัญที่สามารถนำทีม และสร้างการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนภารกิจงาน

โครงการ / หลักสูตรพื้นฐาน

หลักสูตร Onboarding for New Manager

หมวดที่ ๓ : การพัฒนาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Career
 Development)



เรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง และพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 ที่กำหนดตามขอบเขตงาน



ภายใน ๑ ปี เมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร
- ส่วนราชการดำเนินการ

หลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leader Development Program)

หมวดที่ ๔ : การพัฒนาเพื่อรักษาผู้มีศักยภาพสูง
 (Talent Management)



ยกระดับขีดความสามารถและศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 (Change Leader)



ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติในการขับเคลื่อนระบบราชการ
 (เฉพาะผู้ผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด)



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร และดำเนินการ

การพัฒนาสมรรถนะการทำงาน เฉพาะด้าน

หมวดที่ ๒ : การพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับปรุง
 ประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (Job Enhancement)



พัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะด้าน



หลังจากจบ หลักสูตร Onboarding



- ส่วนราชการออกแบบและดำเนินการ

กรอบ
 หลักสูตร
 ตาม
 QR Code
 ท้ายเอกสาร



บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน

(บุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน)
 เร่งเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น รวมทั้งทักษะทางการบริหาร เพื่อสนับสนุนการเข้าสู่บทบาท
 สำคัญที่สามารถนำทีม และสร้างการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนภารกิจงาน

โครงการ / หลักสูตรพื้นฐาน

หลักสูตรนักบริหารระดับกลาง (Middle Manager Development)

หมวดที่ ๓ : การพัฒนาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
 (Career Development)



เตรียมความพร้อมเข้าสู่บทบาทสำคัญที่สามารถนำทีมและสร้างการเปลี่ยนแปลง
 และขับเคลื่อนภารกิจงาน



ปีที่ ๓ ของการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร
- ส่วนราชการดำเนินการ

การพัฒนาความรู้/ทักษะตามความ จำเป็นของบุคคล

หมวดที่ ๒ : การพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการ
 ทำงานให้สูงขึ้น (Job Enhancement)



พัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็นเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) ในการพัฒนา



ตลอดระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



- พัฒนาตามผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง

หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

หมวดที่ ๕ : การส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม
 ข้าราชการ (Moral and Ethics Development)



เพื่อให้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม



ภายในระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร
- ส่วนราชการดำเนินการ

กรอบ
 หลักสูตร
 ตาม
 QR Code
 ท้ายเอกสาร



บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ
(บุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ ที่ต่ำกว่าระดับกรม หรือตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ)

เสริมสร้างทักษะ สมรรถนะ รวมทั้ง ทักษะทางการบริหารเพื่อสนับสนุนการเข้าสู่บทบาทสำคัญ ที่สามารถนำทีม และสร้างการเปลี่ยนแปลง และเตรียมพร้อม ในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารต้น

โครงการ / หลักสูตรพื้นฐาน

หลักสูตร Onboarding for New Director

หมวดที่ ๓ : การพัฒนาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Career Development)



เรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง และพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่กำหนดตามขอบเขตงาน



ภายใน ๑ ปี เมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร
- ส่วนราชการดำเนินการ

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.๑)

หมวดที่ ๓ : การพัฒนาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Career Development)



เตรียมและพัฒนาให้มีความพร้อมด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น



ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือเทียบเท่า อย่างน้อย ๑ ปีครึ่ง เพื่อให้มีคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ในประเภทบริหาร (เฉพาะผู้ผ่านการคัดเลือก)



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร และดำเนินการ

การพัฒนาความรู้ / ทักษะตามความจำเป็นของบุคคล

หมวดที่ ๒ : การพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (Job Enhancement)



พัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็นเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) ในการพัฒนา



ตลอดระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



- พัฒนาตามผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง

กรอบ
หลักสูตร
ตาม
QR Code
ท้ายเอกสาร



บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ
 (บุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ ที่ต่ำกว่าระดับกรม
 หรือตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ)

เสริมสร้างทักษะ สมรรถนะ รวมทั้ง ทักษะทางการบริหารเพื่อสนับสนุนการเข้าสู่บทบาทสำคัญ
 ที่สามารถนำทีม และสร้างการเปลี่ยนแปลง และเตรียมพร้อม ในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารต้น

โครงการ / หลักสูตรพื้นฐาน

**หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม
 จริยธรรม**

หมวดที่ ๕ : การส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการ
 (Moral and Ethics Development)



เพื่อให้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม



ภายในระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร
- ส่วนราชการดำเนินการ

กรอบ
 หลักสูตร
 ตาม
 QR Code
 ท้ายเอกสาร



บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (บุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง หรือกรม)

เสริมสร้างทักษะ สมรรถนะทางการบริหารที่สำคัญและจำเป็น เพื่อสนับสนุนการเข้าสู่บทบาทสำคัญใน
ระดับรองหัวหน้าส่วนราชการและเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ

โครงการ / หลักสูตรพื้นฐาน

หลักสูตรนักบริหารระดับต้น (นบส.๒) (Onboarding for New Executives)

หมวดที่ ๓ : การพัฒนาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
(Career Development)



เตรียมและพัฒนาผู้บริหารของส่วนราชการระดับรองหัวหน้าส่วนราชการ (รองอธิบดี)
ให้มีความพร้อมด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้า
ส่วนราชการ



ภายใน ๑ ปี เมื่อเข้าสู่ตำแหน่ง



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร
- ส่วนราชการดำเนินการ

การพัฒนาความรู้ / ทักษะตามความ จำเป็นของบุคคล

หมวดที่ ๒ : การพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน
ให้สูงขึ้น (Job Enhancement)



พัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็นเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) ในการพัฒนา



ตลอดระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



- พัฒนาตามผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง

หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

หมวดที่ ๕ : การส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการ
(Moral and Ethics Development)



เพื่อให้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม



ภายในระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร
- ส่วนราชการดำเนินการ



บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (บุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง หรือกรม)

เสริมสร้างทักษะ สมรรถนะทางการบริหารที่สำคัญและจำเป็น เพื่อสนับสนุนการเข้าสู่บทบาทสำคัญใน
ระดับรองหัวหน้าส่วนราชการและเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ

โครงการ / หลักสูตรพื้นฐาน

หลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ จำเป็น (Accelerate Leadership Program)

หมวดที่ ๒ : การพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับปรุง
ประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (Job
Enhancement)



เตรียมและพัฒนาผู้บริหารของส่วนราชการระดับรองหัวหน้าส่วนราชการ (รองอธิบดี)
พัฒนาความรู้และทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ



เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง



- สำนักงาน ก.พ. ออกแบบหลักสูตร และดำเนินการ

การพัฒนาความรู้ / ทักษะตามความ จำเป็นของบุคคล

หมวดที่ ๒ : การพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน
ให้สูงขึ้น (Job Enhancement)



พัฒนาความรู้และทักษะตามความจำเป็นเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) ในการพัฒนา



ตลอดระยะเวลาดำรงตำแหน่ง



- พัฒนาตามผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง

เมื่อกำหนดหมวดเนื้อหา รายละเอียดการพัฒนาตามขั้นตอน ๑ และ ๒ แล้ว ในการออกแบบหลักสูตร มีกระบวนการหลักที่จำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งจากผู้บริหาร ผู้เข้าอบรม รวมถึงผู้ที่จะได้รับผลจากการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เช่น ผู้รับบริการ เป็นต้น

ในการนี้ มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบหลักสูตร ดังนี้

- ◆ กำหนดวัตถุประสงค์ และกลุ่มเป้าหมาย
- ◆ ออกแบบเนื้อหาหลักสูตร
- ◆ กำหนดกิจกรรม
- ◆ ประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนา

สำหรับหลักสูตรตามกลุ่มเป้าหมาย ๕ กลุ่มที่กำหนด สำนักงาน ก.พ. ได้ จัดทำกรอบหลักสูตร และรวบรวมรายละเอียดที่สำคัญ เช่น กรอบเนื้อหา วิธีการพัฒนา การประเมินผล และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป็นต้น เพื่อให้ ส่วนราชการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้และพัฒนา ที่สอดคล้องกับบริบทของส่วนราชการ มีรายละเอียดในภาพรวม ดังนี้



ตัวอย่างกรอบหลักสูตรตามกลุ่มเป้าหมาย



บุคลากรแรกบรรจุ

- หลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดี
- หลักสูตรการพัฒนาจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ



บุคลากร
ที่มีประสบการณ์

- หลักสูตรการพัฒนาจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ



บุคลากร
ที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน

- หลักสูตรสำหรับหัวหน้างาน (Onboarding for New Manager)
- หลักสูตรสำหรับนักบริหารระดับกลาง (Development for Middle Manager)
- หลักสูตรการพัฒนาจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ



บุคลากร
ที่ดำรงตำแหน่ง
ประเภทอำนวยการ

- หลักสูตรการพัฒนาจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ



บุคลากร
ที่ดำรงตำแหน่ง
ประเภทบริหาร

- หลักสูตรการพัฒนาจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ



<https://shorturl.ocsc.go.th/qr/กรอบหลักสูตร>

คู่มือพื้นฐานการจัดทำ

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

คู่มือพื้นฐานในการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)





แผนพัฒนารายบุคคล คืออะไร ?

แผนพัฒนารายบุคคล คือ กรอบแนวทาง หรือแผนปฏิบัติการเป็นรายบุคคลที่จะช่วยให้บุคลากร
ในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน และมีความเชื่อมโยงที่ตรงกับ
เป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นการพัฒนาจุดอ่อน
และเสริมจุดแข็งของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แผนพัฒนารายบุคคล มีประโยชน์อย่างไร ?

ระดับบุคคล	ระดับหน่วยงาน	ระดับองค์กร
<ul style="list-style-type: none">• เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานปัจจุบันของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น• เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากร ทำให้เกิดศักยภาพที่จะสามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่สูงขึ้นได้• เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในภารกิจอื่น ๆ ที่แตกต่างจากภารกิจเดิม	<ul style="list-style-type: none">• ทำให้เกิดการทดแทนงานกันได้ จากการที่บุคลากรได้รับการพัฒนาจนเกิดทักษะที่หลากหลาย จนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่ว่างอยู่ได้• เกิดผลงานของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น• มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบของหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none">• ส่งผลต่อความสำเร็จผลงานโดยรวมในระดับองค์กร• สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับส่วนราชการจากการที่บุคลากรมีความสามารถ• สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรได้จากการที่บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มากยิ่งขึ้น

ใครบ้าง ที่ต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ IDP ?

 ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none">• สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับจัดทำ IDP อย่างต่อเนื่อง• จัดสรรงบประมาณ	 HR Unit	<ul style="list-style-type: none">• จัดทำเอกสารในการจัดทำ IDP ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร• ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำ IDP กับบุคลากรทุกระดับ• ติดตามผลปฏิบัติตามแผน IDP และประเมินผลการพัฒนา
 หัวหน้างาน	<ul style="list-style-type: none">• ร่วมกำหนดการจัดทำ IDP ของผู้ปฏิบัติงาน และติดตามผลเป็นระยะ• ประเมิน สอนงาน และให้ feedback กับผู้ปฏิบัติงาน	 ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none">• ร่วมกำหนดการจัดทำ IDP กับหัวหน้างานและปฏิบัติตามแผนที่กำหนด• ประเมินผลการพัฒนาตนเอง และเปิดใจรับฟัง feedback เพื่อนำไปพัฒนาต่อยอด

กระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ตามหลักทฤษฎี 3A

Assess

กำหนดจุดประสงค์และระบุเป้าหมาย การพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงาน และส่วนราชการ

๑. การประเมินช่องว่างการพัฒนา

- ทบทวนเป้าหมาย บทบาท ภารกิจขององค์กร และระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร
- ประเมินความรู้ ทักษะของผู้ปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์และประเมินตนเอง รวมถึงการวิเคราะห์และประเมินโดยหัวหน้างานประเมิน หรือวิเคราะห์จากผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมา
- กำหนดเป้าหมายการพัฒนาร่วมกัน
- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

Acquire

กำหนดวิธีการเรียนรู้ วิเคราะห์อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน รวมถึงกำหนด การวัดความสำเร็จหลังการเรียนรู้

๒. การกำหนดวิธีการเรียนรู้และพัฒนา

- เลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม
- ระบุอุปสรรคที่อาจขัดขวางการเรียนรู้และแนวทางการจัดการแก้ไข และหาปัจจัยสนับสนุนเพื่อให้เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ติดขัด
- กำหนดการวัดความสำเร็จหลังการเรียนรู้
- ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่กำหนดไว้

Apply

กำหนดแนวทางในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนามาประยุกต์ใช้ ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลความสำเร็จ IDP

๓. การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

- นำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างาน ควรสนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาใช้ความรู้ที่ได้เรียนรู้มาปฏิบัติงานให้เร็วที่สุด
- ติดตามความก้าวหน้า รวมถึงประเมินผลการพัฒนาตามระยะเวลาที่กำหนด โดยหัวหน้างานควรให้ Feedback ผู้รับการพัฒนาเป็นระยะเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และเป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแผน
- ประเมินความสำเร็จของ IDP ที่กำหนด/พิจารณาข้อมูลในการปรับเปลี่ยนแผน

ขั้นตอนของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

๑. การประเมินตนเอง

วิเคราะห์ตนเองจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- ผลจากการปฏิบัติราชการ
- ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
- จุดอ่อน/จุดแข็งของตนเอง



๒. การกำหนดประเด็นร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน และการจัดทำ IDP



- ร่วมกันพิจารณาจาก สมรรถนะ/ภารกิจ/จุดแข็ง/จุดอ่อน
- ร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่คาดหวัง และจุดประสงค์ของการพัฒนา
- ร่วมกันกำหนดจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยพิจารณาถึงความจำเป็น ความสำคัญ หรือความเร่งด่วน

๓. การดำเนินการพัฒนา

- ดำเนินการตามแผนและระยะเวลาที่กำหนด
- บทบาทของหัวหน้างาน : กำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษา
- บทบาทของผู้ปฏิบัติงาน : พัฒนาตนเองตาม IDP



๔. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา



- หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานควรประชุมหารือติดตามการพัฒนาเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยทุก ๖ เดือน
- ควรมีการปรับปรุงประเด็นหรือวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- พัฒนา ต่อยอด เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐*

๗๐



๗๐% เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน

- การเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ (e-Learning)
- การลงมือปฏิบัติ (On-the-job Training)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
- การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning)
- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)



๒๐



๒๐% เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน

- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)



๑๐



๑๐% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม

- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)



* หมายเหตุ : การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาอาจเลือกตามความเหมาะสมตามบริบทของแต่ละหน่วยงานหรือองค์กร

๑. เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการพัฒนา ๗๐% เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน

อ้างอิง : เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดย กลุ่มการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรม สำนักงานสถิติแห่งชาติ

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑. การเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ (e-Learning)	เน้นการฝึกอบรมโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตามหัวข้อที่ผู้เรียนสนใจ โดยผู้เรียนสามารถเข้าเรียนตามเวลาและสถานที่ที่ตนเองสะดวก	ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเองให้มีความหลากหลายและตรงกับความต้องการของตนเองได้มากขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปเรียน สามารถเลือกที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งช่วยลดการสูญเสียเวลาในการเดินทางไปยังห้องเรียน เครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าผู้เรียนนำความรู้ที่ได้รับมาทดลองใช้ในงานจริง
๒. การลงมือปฏิบัติ (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกอบเพื่ออธิบายและชี้แนะ เครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน	ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สลับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ เพื่อสอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ	๑. Renewal – การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม ๒. Exploration – การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ ๆ ๓. Specialization – การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ลึกซึ้ง และท้าทายมากขึ้น

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
<p>๔. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)</p>	<p>เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก</p>	<p>เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากรโดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและการพัฒนาทีมงาน (เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆ มาเป็นระยะเวลา)</p>
<p>๕. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)</p>	<p>เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติ หรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ</p>	<p>เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้น บางองค์กรนำมาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรที่มีความโดดเด่น และการหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน</p>
<p>๖. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)</p>	<p>เน้นให้บุคลากรเรียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ</p>	<p>เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดการทำงานที่หลากหลายด้าน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง (High Performance and High Potential)</p>

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
<p>๗. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)</p>	<p>เน้นการเรียนรู้จากการทำงานแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน</p>	<p>เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบ (Role Model) ภายในระยะเวลาสั้น (Short-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี มักใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่ง หรือให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น หรือใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path)</p>
<p>๘. การทำกิจกรรม (Activity)</p>	<p>เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำคัญของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบ กิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด</p>	<p>เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกลึกซึ้งในงานในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลให้ผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด</p>
<p>๙. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning)</p>	<p>เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง จากแหล่ง/ ช่องทาง การเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงาน จาก Work Instruction หรือ ค้นคว้า ข้อมูลผ่าน Internet หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น</p>	<p>เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ วิธีนี้เหมาะกับผู้บุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self-Development) โดยเฉพาะกับผู้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)</p>

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑๐. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด ทัศนคติ และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กรที่จัดทำที่จัดอบรมให้ กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ	เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้แสดงผลงานจากการเป็นวิทยากรภายในให้กับบุคลากรภายในองค์กร วิธีนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานเป็นอย่างมาก เช่น หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร
๑๑. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป
๑๒. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกับหน่วยงานของท่าน และมีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบขั้นต้น หรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกำหนดจุดสนใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กร ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด หรือได้เทียบเท่า หรือดีกว่า เหมาะกับบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือบุคลากรที่มีผลงาที่ดีและมีศักยภาพสูง ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงผลงานและความสามารถของตนเองให้ เป็นไปตามหรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่งภายในหรือภายนอกหน่วยงานและองค์กร

๒. เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการพัฒนา ๒๐% เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน

อ้างอิง : เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดย กลุ่มการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรม สำนักงานสถิติแห่งชาติ

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนาม เท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร	๑. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ผู้สอนชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้บุคลากรคิดแก้ไขปัญหาตัวเอง ๒. เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง ผู้สอนต้องทบทวนผลงาน ความสามารถที่มีอยู่ และกำหนดเป้าหมายในการสอนงาน โดยเน้นการพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป ๓. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานใหม่ประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้สอนจะต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่นและที่ต้องปรับปรุง และจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะต้องการเสริมหรือพัฒนา
๒. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร องค์กรบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ	๑. เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์กรได้ อย่างมีความสุข สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างจากองค์กรเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่ ๒. เพื่อช่วยบุคลากรที่กำลังจะปรับตำแหน่งให้เติบโตขึ้นในองค์กร พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่จำเป็นประโยชน์ในการทำงานรวมถึงข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
<p>๓. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)</p>	<p>เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้</p>	<p>เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ มี ๓ ลักษณะ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร - การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น - การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่าง ๆ
<p>๔. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)</p>	<p>เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน</p>	<p>เพื่อรับฟังข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน มี ๓ รูปแบบ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) - แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) - แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving)
<p>๕. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)</p>	<p>เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น</p> <p>เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด</p>	<p>เพื่อให้บุคลากรในระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด</p> <p>เพื่อให้นำความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรต่อไป</p>

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการพัฒนา ๑๐% เรียนรู้จากการฝึกอบรม

๓.

อ้างอิง : เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดย กลุ่มการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการ กรม สำนักงานสถิติแห่งชาติ

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลาย กลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน โดยมีหน่วยงานทรัพยากรบุคคล (กองฝึกอบรม) ทำหน้าที่ดำเนินการ จัดอบรม	<p>๑. ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>๒. พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม</p> <p>๓. เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต</p> <p>๔. ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรที่มีความโดดเด่น (Talent) หรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor) ที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป</p>
๒. การประชุม / สัมมนา (Meeting / Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นใจ ให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน	<p>เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันให้หัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง</p>
๓. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัว ในการขอรับทุนจากองค์กร	<p>เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินการปฏิบัติงานหรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต</p>



ตัวอย่าง Template IDP



สแกน QR Code

เพื่อ Download

ตัวอย่าง Template IDP Plan

ตัวอย่าง แบบฟอร์มสำหรับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

IDP 1 : แผนพัฒนารายบุคคล

ชื่อ - สกุล หน่วยงานที่สังกัด

กลุ่มเป้าหมายบุคลากรของท่าน (แรกบรรจุ/มีประสบการณ์/หัวหน้างาน/อำนาจการ/บริหาร)

พันธกิจ (ภารกิจหลัก) ขององค์กร

หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก

.....

ความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทหน้าที่การทำงาน กับพันธกิจขององค์กร

.....

.....

ความรู้/ความสามารถทักษะ/คุณลักษณะ/สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของท่าน	เป้าหมายการพัฒนา	ประเมินความจำเป็น (คะแนน ๐ - ๕)		วิธีในการพัฒนา	งบประมาณ (บาท)	ช่วงเวลาในการพัฒนา			การประยุกต์ใช้ในการทำงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	
		ระดับที่คาดหวัง	ช่องว่าง			Q๑	Q๒	Q๓			Q๔
๑.											
๒.											
๓.											
๔.											

การรับรองแผนพัฒนารายบุคคล

	ผู้รับการพัฒนา	ผู้บังคับบัญชา
ลายมือ (ชื่อ - สกุล) (.....) (.....)
ตำแหน่ง		
วันที่จัดทำ (วัน/เดือน/ปี)		(วัน.....เดือน.....ปี.....)
ระยะเวลาที่จะพัฒนา (เดือน/ปี - เดือน/ปี)		เดือน.....ถึง เดือน.....ปี.....

ตัวอย่าง การออกแบบฟอร์มสำหรับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

IDP ๑ : แผนพัฒนารายบุคคล

ชื่อ - สกุล นายมุ่งมั่น .. รักราวชากร หน่วยงานที่สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.สำนักงาน. ก.พ.

กลุ่มเป้าหมายบุคลากรของท่าน (แครบรรรจุ/มีประสบการณ์/หัวหน้างาน/อำนาจ/อำนาจ/บริษัท)

พันธกิจ (ภารกิจหลัก) ขององค์กร

๑. ปรับขนาด และต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้รัฐบาลบริหารและพัฒนาประเทศไทยอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
๒. ปรับปรุงกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมกับบริบทในการทำงานภาครัฐ
๓. สร้างคุณภาพของพนักงาน และชีวิตแบบบูรณาการ ที่ยืดหยุ่น เหมาะสมกับความคิดหวัง และความพึงพอใจให้แก่บุคลากรเป็นรายกลุ่มรายบุคคล
๔. ปรับปรุงระบบทบทวน.ภารกิจ. และความสามารถของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล.เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก ..ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างานที่มีประสบการณ์. โดยใช้ความรู้. ความสามารถ. ประสบการณ์และความชำนาญสูงมากในด้านการบริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาที่ยากมาก. และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทหน้าที่การทำงาน กับพันธกิจขององค์กร ..บทบาทหน้าที่การทำงานมีความสอดคล้องกับพันธกิจของสำนักงาน. ก.พ. ข้อที่.๓. สร้างคุณภาพของพนักงาน. และชีวิตแบบบูรณาการ. ที่ยืดหยุ่น. เหมาะสมกับความคิดหวัง. และความพึงพอใจให้แก่บุคลากรเป็นรายกลุ่มรายบุคคล

ความรู้/ความสามารถทักษะ/ คุณลักษณะ/สมรรถนะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน	เป้าหมายการพัฒนา	ประเมินความจำเป็น (คะแนน ๐ - ๕)			วิธีการพัฒนา	งบประมาณ (บาท)	ช่วงเวลาในการพัฒนา				การประยุกต์ใช้ ในการทำงาน	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ
		ระดับที่ คาดหวัง	ผลการ ประเมิน	ช่องว่าง			Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		
๑. ทักษะการบริหารโครงการ	มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถวางแผน ติดตาม ประเมินผล และบริหารทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณโครงการ ขนกลางให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายได้	๓	๒	-๑	- การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) - การสอนงาน (Coaching) - การลงมือปฏิบัติ (On the job training)	-	↔				สามารถดำเนินการ อนุมัติโครงการและ ดำเนินการจัดโครงการ ฝึกอบรมข้าราชการใหม่ ในไตรมาส ๒ ได้ ถูกต้องตามรูปแบบ และระเบียบของทาง ราชการที่กำหนดไว้	สามารถจัดฝึกอบรม ข้าราชการใหม่ จำนวน ๕๐ คน ให้เสร็จสิ้นภายใน ไตรมาส ๒ โดย ถูกต้องตามรูปแบบ และระเบียบของ ทางราชการที่ กำหนดไว้

ตัวอย่าง การกรอกแบบฟอร์มสำหรับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (ต่อ)

ความรู้/ความสามารถทักษะ/ คุณลักษณะ/สมรรถนะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน	เป้าหมายการพัฒนา	ประเมินความจำเป็น (คะแนน ๐ - ๕)		วิธีการพัฒนา	งบประมาณ (บาท)	ช่วงเวลาในการพัฒนา			การประยุกต์ใช้ ในการทำงาน	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ
		๓	๒			๑	Q๑	Q๒		
๒. การทำงานเป็นทีม	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รวมถึงสามารถประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	๓	๒	-๑	-	↔			สามารถทำงานร่วมกัน เป็นทีม มีการรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมวางแผนและตัดสินใจในการ ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมข้าราชการใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในไตรมาส ๒	สามารถดำเนินการ จัดโครงการได้เสร็จสิ้นภายใน ระยะเวลาที่กำหนด ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
๓. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	สามารถคิด กระบวนการทำงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และปรับเปลี่ยนการ ดำเนินงานใหม่ใน องค์การให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ	๓	๒	-๑	๕,๐๐๐ บาท	↔			สามารถดำเนินการจัด โครงการฝึกอบรม ข้าราชการใหม่ โดย สามารถปรับเปลี่ยน รูปแบบให้มีความ น่าสนใจและทันสมัย	สามารถดำเนินการ จัดโครงการได้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลา ที่กำหนด และมี ความพึงพอใจของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มากกว่า ๙๐%

การรับรองแผนพัฒนารายบุคคล

ผู้รับการพัฒนา		ผู้บังคับบัญชา	
ลายมือ (ชื่อ - สกุล)	- ลงลายมือชื่อ - (นายมุ่งมัน รักษาการ)	ผู้บังคับบัญชา	- ลงลายมือชื่อ - (นายพัฒนา ทรัพย์การ)
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ		ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
วันที่จัดทำ (วัน/เดือน/ปี)	๒๕ กันยายน ๒๕๖๖		
ระยะเวลาที่จะพัฒนา (เดือน/ปี - เดือน/ปี)	เดือนตุลาคม ปี ๒๕๖๖ ถึง เดือนมีนาคม ๒๕๖๗		

ตัวอย่าง แบบฟอร์มสำหรับการติดตามผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล

IDP ๒ : ผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล

ความรู้/ความสามารถทักษะ/คุณลักษณะ/ สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ผลการพัฒนา ตั้งแต่เดือน.....ปี..... ถึง เดือน.....ปี.....		การพัฒนาในระยะต่อไป
	ระดับผลการพัฒนา ตามตัวชี้วัด	ผลสำเร็จที่เกิดขึ้น (การนำไปใช้งาน)	
๑.	<input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้		
๒.	<input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้		
๓.	<input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้		
๔.	<input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้		

การรับรองผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล

ผู้รับการพัฒนา		ผู้บังคับบัญชา
ลายมือ (ชื่อ - สกุล)	(.....) (.....)	(.....) (.....)
ตำแหน่ง		
วันที่จัดทำ (วัน/เดือน/ปี)	(วัน.....เดือน.....ปี.....)	

ตัวอย่าง การกรอกแบบฟอร์มการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล

IDP ๒ : ผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล

ความรู้/ความสามารถทักษะ/คุณลักษณะ/ สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ผลการพัฒนา ตั้งแต่เดือนตุลาคม ปี ๒๕๖๖ ถึง เดือนมีนาคม ปี ๒๕๖๗		การพัฒนาในระยะต่อไป
	ระดับผลการพัฒนา ตามตัวชี้วัด	ผลสำเร็จที่เกิดขึ้น (การนำไปใช้งาน)	
๑. ทักษะการบริหารโครงการ	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้	สามารถจัดโครงการฝึกอบรมให้กับข้าราชการใหม่ได้ จำนวน ๑ หลักสูตรตามที่กำหนดไว้ในไตรมาส ๒	สามารถพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการจัด ฝึกอบรมในกลุ่มขนาดใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. การทำงานเป็นทีม	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้	สามารถจัดโครงการฝึกอบรมให้กับข้าราชการใหม่ได้ จำนวน ๑ หลักสูตรตามที่กำหนดไว้ในไตรมาส ๒	สามารถพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการจัด ฝึกอบรมในกลุ่มขนาดใหญ่ได้ โดยสามารถนำพาให้ ทีมมีการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	<input type="checkbox"/> ดีมาก <input checked="" type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้	สามารถจัดโครงการฝึกอบรมให้กับข้าราชการใหม่ได้ จำนวน ๑ หลักสูตร ในไตรมาส ๒ โดยมีผลการประเมินความ พึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ที่ ๘๕%	สามารถพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการจัด ฝึกอบรมในกลุ่มขนาดใหญ่ได้ และมีผลการประเมิน ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่า ๙๐% (ระดับดีมาก)

การรับรองผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล

ลายมือ (ชื่อ - สกุล)	ผู้รับการพัฒนา - ลงลายมือชื่อ - (นายมุ่งมัน รักษาการ)	ผู้บังคับบัญชา - ลงลายมือชื่อ - (นายพัฒนา ทรัพยากร)
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
วันที่จัดทำ (วัน/เดือน/ปี)	๑ เมษายน ๒๕๖๗	



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

Office of the Civil Service Commission (OCSC)

๔๗/๑๑๑ ถนนติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี ๑๑๐๐๐

โทรศัพท์ ๐ ๒๕๔๗ ๑๐๐๐

www.ocsc.go.th