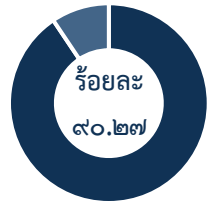


# กรอบการพัฒนา บุคลากรภาครัฐ

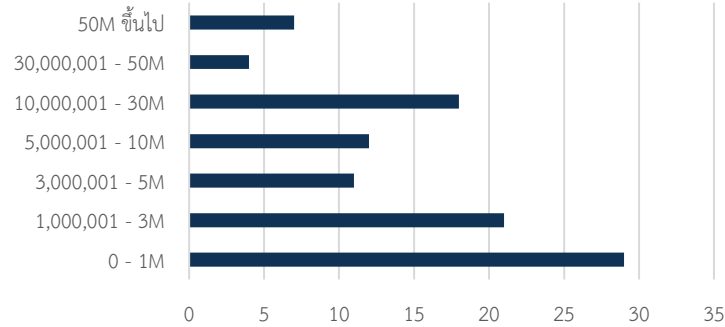
พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

# สรุปผลการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่ผ่านมา

มีการดำเนินการตามแนวทาง ๖



งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ ๒๕๖๖



## แนวทางพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

ทักษะที่บุคลากรได้รับการพัฒนา

☀️ ทักษะที่จำเป็น และทักษะเพื่อเพิ่มประสิทธิผล / ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- กฎ ระเบียบที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- คุณธรรม จริยธรรม
- การบริการที่ดี
- ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน
- ทักษะด้านดิจิทัล

☀️ ทักษะในการบริหารจัดการตนเอง / การทำงานร่วมกับผู้อื่น

- การบริหารจัดการอารมณ์และความคิด
- การสื่อสาร และบุคลิกภาพ
- การทำงานเป็นทีม

☀️ ทักษะเพื่อเตรียมความพร้อมการปฏิบัติงานที่ท้าทาย / ระดับที่สูงขึ้น

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- การวางแผนและการตัดสินใจเชิงนโยบาย
- การสอนงานและการมอบหมายงาน

ปัญหา อุปสรรค

☀️ ผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาบุคลากร

- งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ
- พัฒนาบุคลากรทดแทนผู้เชี่ยวชาญราชการได้ไม่เพียงพอ
- ขาดข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ / วิทยากรในหัวข้อที่กำหนด
- การพัฒนาบุคลากรยังไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร

☀️ บุคลากร

- การพัฒนาไม่ครอบคลุม / ต่อเนื่องทุกกลุ่มบุคลากร
- ขาดเป้าหมายการพัฒนาที่จริงจัง
- ภาระงานมาก ไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาคอร์สได้ครบถ้วน
- ขาดการวางแผนการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน
- ขาดการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง
- ขาดการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับต่าง ๆ

การสนับสนุน

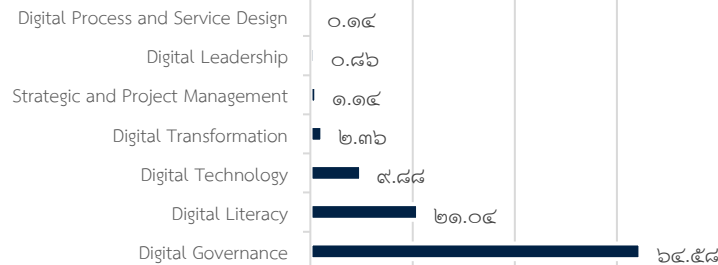
- หลักสูตรกลางที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (ส่วนราชการเข้าร่วมได้ทั้งสิ้น)
- การบูรณาการเพื่อการพัฒนาหลักสูตรระหว่าง สรก. และสำนักงาน ก.พ.
- รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลาย นอกเหนือจากการฝึกอบรม
- ที่ปรึกษาการดำเนินงานของ สรก.
- การปรับปรุง หรือแก้ไขกฎหมายระเบียบ ที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา
- รายงานผลการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมที่มีความเป็นปัจจุบัน และต่อเนื่อง

## แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕

มีการดำเนินการตามแนวทาง ๖



ทักษะที่บุคลากรได้รับการพัฒนา



ปัญหา อุปสรรค

☀️ ผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาบุคลากร

- ส่วนราชการไม่มีโครงสร้างหลักสำหรับหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และไม่มีตำแหน่งเพื่อรองรับบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- งบประมาณในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลไม่เพียงพอ
- ขาดข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ / วิทยากรในหัวข้อที่กำหนด
- อุปกรณ์ / เครื่องมือด้านดิจิทัลบางส่วนไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

☀️ บุคลากร

- ขาดเป้าหมายการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่ชัดเจน

การสนับสนุน

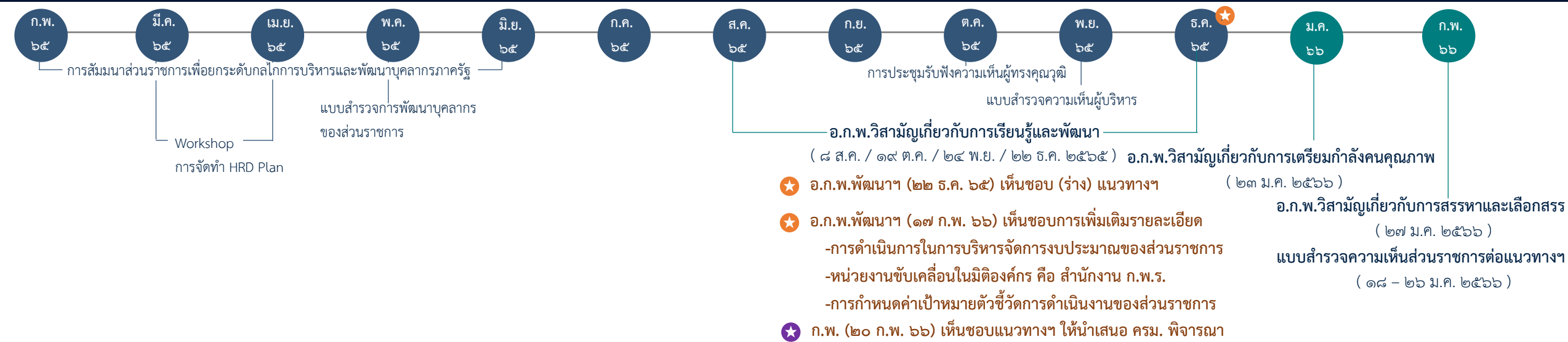
- หลักสูตรกลางที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (ส่วนราชการเข้าร่วมได้ทั้งสิ้น)
- ข้อมูลการพัฒนาบุคลากร (ผ่านระบบดิจิทัล) ที่ สรก. สามารถใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกัน
- รายงานผลการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมที่มีความเป็นปัจจุบัน และต่อเนื่อง

\* แบบสำรวจการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ (พฤษภาคม ๒๕๖๕) มีส่วนราชการระดับกรมตอบแบบสำรวจ จำนวน ๑๑๓ ส่วนราชการ จาก ๑๔๒ ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ ๗๙.๕๘

\*\* แบบสำรวจการดำเนินการในการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเพื่อการไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (มิถุนายน ๒๕๖๓) มีส่วนราชการตอบแบบสำรวจ จำนวน ๑๑๙ ส่วนราชการ จาก ๑๕๒ ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๒๙

\*\*\* การสัมภาษณ์ส่วนราชการเพื่อยกระดับกลไกการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ วันที่ ๒๕ ก.พ. ๒๕ มิ.ย. ๒ มิ.ย. ๗ มิ.ย. ๑๔ มิ.ย. และ ๒๘ มิ.ย. ๒๕๖๕ ผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์จากส่วนราชการ จำนวน ๒๐๐ คนต่อวัน

# ความเห็นส่วนราชการ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ อ.ก.พ.ฯ และ ก.พ.



## กรอบการดำเนินการ

- ▲ ควรกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และมีผลต่อกลุ่มเป้าหมายในวงกว้าง
- ▲ ควรกำหนดเป็นแนวปฏิบัติในภาพกว้าง และจัดทำแนวปฏิบัติการดำเนินการย่อย หรือประเด็นสำคัญเพิ่มเติม
- ▲ สำนักงาน ก.พ. ควรมีการนำเสนอข้อมูลกำลังคนภาครัฐในมิติต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร

## รายละเอียดแนวทางฯ

- ▲ การพัฒนา Mindset ให้บุคลากรพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องรอการสนับสนุนจากองค์กร
- ▲ การพัฒนาทักษะ (เน้นภาวะผู้นำ) ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงในทุกระดับ
- ▲ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลจึงควรคำนึงถึงการพัฒนาทักษะดิจิทัลในการปฏิบัติงานในการกิจใหม่แทนภารกิจเดิมที่อาจถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- ▲ ควรให้สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานนำร่องการดำเนินการต่าง ๆ

## การขับเคลื่อนการดำเนินการ

- ▲ ควรกำหนดกลไกการติดตามและประเมินผล และ ใช้ประโยชน์ feedback ในการปรับปรุงการดำเนินการ
- ▲ ควรบูรณาการการทำงานระหว่างกระทรวง หรือระหว่างกรม ที่มีบริบทคล้ายคลึงกันในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามแนวทางฯ
- ▲ ควรจัดทำคู่มือ หรือ template การดำเนินการที่ชัดเจน

## แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

- เป้าหมาย
- 🎯 หน่วยงานของรัฐ
  - 🎯 ประชาชนและผู้รับบริการ
  - 🎯 บุคลากร

- ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ : การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา
- ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ : การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่าง มีประสิทธิภาพ
- ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ : การพัฒนากรอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

- กลยุทธ์ : เน้นการปรับสภาพแวดล้อมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาของบุคลากร
- กลยุทธ์ : เน้นการกำหนดเส้นทางการพัฒนาที่เป็นระบบ ทั้งระดับองค์กร และบุคลากร โดยครอบคลุมการพัฒนาทุกระดับอย่างทั่วถึง
- กลยุทธ์ : เน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับ การปฏิบัติงาน และ นำความรู้ทักษะไปใช้ในการปฏิบัติและพัฒนางานด้านดิจิทัล

- กลไกขับเคลื่อนการพัฒนา
- กำหนดบทบาทผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ชัดเจน และเชื่อมโยงกัน
  - ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

# ทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของประเทศ



## ความท้าทายและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

- การพัฒนาคนในทุกมิติให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มีวินัย มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นนวัตกร นักคิด โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง \*
- การพัฒนา และ การใช้ศักยภาพของบุคลากรให้ดำเนินควบคู่กันไปอย่างสมดุล ผ่านกลไกการติดตาม ประเมินผล รวมถึงการวิเคราะห์ผลของการพัฒนาเพื่อปรับปรุงรูปแบบ วิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรใช้ประโยชน์ความรู้ ทักษะที่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

## แนวคิดหลักในการพัฒนาบุคลากร (ต่างประเทศ)

- บุคลากรให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตประจำวันมากขึ้น เช่น Life Skills (สุขภาพกาย สุขภาพใจ การมีชีวิตที่ดี การบริหารการเงิน การดำรงตนในสังคม) Self-management , Self-motivation , Stress management เป็นต้น**
- กรอบการติดตามและประเมินผลการพัฒนา**

ความพึงพอใจในภาพรวม	ความรู้ ทักษะใหม่ที่ได้รับ	การนำไปประยุกต์ใช้	ผลงาน นวัตกรรมที่เกิดขึ้น /
ต่อกิจกรรมการพัฒนา	( Learning )	ในการปฏิบัติงาน	ปรับปรุง
( Reactions )		( Change )	( Investment )
- ๕ ทักษะที่สำคัญในการสร้างให้บุคลากรตระหนัก และยอมรับการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัล**

<b>Trust</b>	<b>Creativity</b>	<b>Adaptability</b>	<b>Curiosity</b>	<b>Experimentation</b>
เชื่อมั่นใน	สร้างสรรค์ไอเดีย	ยืดหยุ่น และตอบสนอง	กล้าคิด ลองทำ	ลงมือทำ และเปิดกว้างยอมรับ
การเปลี่ยนแปลง		การเปลี่ยนแปลง		ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น
- ผู้เรียนออกแบบ และกำหนดทิศทางการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง**
- Core Foundations ประกอบด้วย**
  - ๑) Cognitive foundations ประกอบด้วย Literacy and Numeracy , Digital Literacy and Data Literacy
  - ๒) Health foundations ประกอบด้วย Physical and Mental Health และ Well-being
  - ๓) Social and Emotional foundations ประกอบด้วย Moral and Ethics

\* ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐



# แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

## วัตถุประสงค์

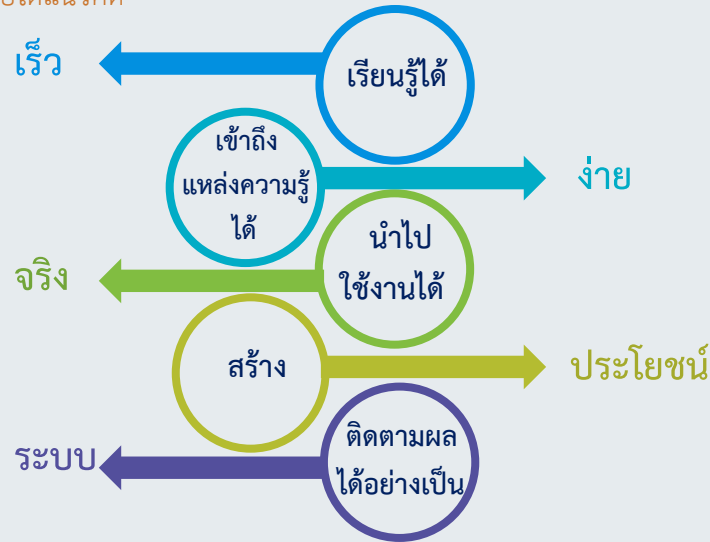
- ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- บุคลากรภาครัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการวางแผนการพัฒนาร่างตนเอง และพัฒนางาน

## เป้าหมาย

- ประชาชนและผู้รับบริการ มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติราชการ
- หน่วยงานของรัฐ มีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และ การสร้างสมรรถนะคุณภาพชีวิตที่ดี
- บุคลากร มีการพัฒนาตนเอง และสามารถขับเคลื่อนภารกิจพัฒนาองค์กร และ ตอบสนองความต้องการประชาชน

## ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มุ่งเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และสามารถสร้าง หรือพัฒนาผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้แนวคิด



## หลักการ

- การพัฒนาที่มีเป้าหมายชัดเจนและตอบสนองความต้องการของประชาชนและกลุ่มเป้าหมาย
- การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาที่มีความครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ
- การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานในรูปแบบดิจิทัล และบุคลากรมีการเรียนรู้ และปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
- การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาที่เป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง

## กลุ่มเป้าหมาย

จำแนกตามบทบาทหน้าที่ เพื่อการพัฒนาทักษะในภาพรวม



(๑) บุคลากรแรกบรรจุ



(๒) บุคลากรที่มีประสบการณ์



(๓) บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน



(๔) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ



(๕) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

จำแนกตามการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล



(๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ( IT )

(๑.๑) ผู้ปฏิบัติงาน

(๑.๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน

(๑.๓) ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหาร

เทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม



(๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ( Non-IT )

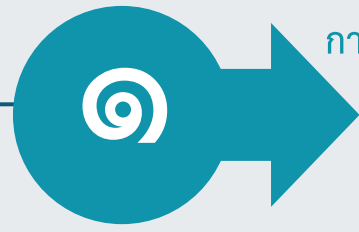
(๑.๑) ผู้ปฏิบัติงาน

(๑.๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน

(๑.๓) ตำแหน่งประเภทบริหาร



ประเด็นการพัฒนา



การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา



เป้าหมาย หน่วยงานภาครัฐสามารถ  
สร้างและพัฒนาองค์กรสู่ "การเป็นองค์กรแห่ง"

- : การเรียนรู้
- : การตื่นรู้ และปรับตัว
- : การมีพฤติกรรมที่ดี
- : การมีส่วนร่วมในองค์กร



กลยุทธ์

- พัฒนากลไก เครื่องมือ หรือระบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา
- กำหนดนโยบายในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- กำหนดมาตรการ หรือกลไกเพื่อเสริมสร้างและรักษาวินัย คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม
- กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสมดุลคุณภาพชีวิตที่ดี



การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ



เป้าหมาย บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิด และทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ



กลยุทธ์

- กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ที่เชื่อมโยงกับแผนบริหารกำลังคน (Workforce Plan) ของส่วนราชการ โดยพิจารณาเชื่อมโยงถึงภารกิจหลักของส่วนราชการ ทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจที่ท้าทาย
- กำหนด Development Roadmap ของบุคลากรทุกระดับ และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างทั่วถึง
- กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม การวางแผนการพัฒนาและสืบทอดตำแหน่ง (Career Development and Succession Plan) และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ



การพัฒนากรอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล



เป้าหมาย บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ และพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการประชาชน



กลยุทธ์

- กำหนดกรอบการพัฒนาทักษะดิจิทัลตามภารกิจและการนำไปใช้ประโยชน์ และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านการพัฒนาเชิงปฏิบัติ
- กำหนดบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล
- ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัล ในมิติการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการปฏิบัติงาน



**กลยุทธ์**

พัฒนาเทคโนโลยี เครื่องมือ หรือระบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา

กำหนดนโยบาย ทิศทางในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กำหนดมาตรการ หรือกลไกเพื่อเสริมสร้างและรักษาวินัย คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสมดุลคุณภาพชีวิตที่ดี



**การขับเคลื่อนการดำเนินการ**

**สำนักงาน ก.พ.**

กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานของ ส่วนราชการ

**เป้าหมาย**



หน่วยงานภาครัฐสามารถสร้างและพัฒนางองค์กรสู่ "การเป็นองค์กรแห่ง"

**: การเรียนรู้** องค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา การทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

**: การตื่นรู้ และปรับตัว** บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจของบุคคล/องค์กรจะรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นที่จะตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก

**: การมีพฤติกรรมที่ดี** บุคลากรประพฤติปฏิบัติตาม พรบ. มาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา ๕ หลักเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

**: การมีส่วนร่วมในองค์กร** บุคลากรทุกคนได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

**ส่วนราชการ**

**การส่งเสริมการปฏิบัติงาน**

วางระบบ รูปแบบ วิธีการทำงานที่ตอบสนองต่อภารกิจ องค์กรและกลุ่มเป้าหมาย

**การพัฒนาบุคลากร**

- สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา
- กำหนดแนวปฏิบัติให้บุคลากรมีความประพฤติที่ดี

**การส่งเสริมความสุข และคุณภาพชีวิต**

กำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติเพื่อ สร้างความสุข ในการปฏิบัติงาน

**บุคลากร**

ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งมีการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร

- พัฒนาตนเอง และนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน
- ดำรงตนโดยรักษาคุณธรรม จริยธรรมและมีวินัย

ปฏิบัติงานตามบทบาท ภารกิจ และเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างความสุขในการปฏิบัติงานขององค์กร

**ประเด็นการพัฒนาที่ ๑**

**: การพัฒนาองค์กร**

**เพื่อเป็นองค์กรแห่ง**

**การเรียนรู้และพัฒนา**



## ประเด็นการพัฒนาที่ ๒

: การพัฒนากรอบแนวคิด

และทักษะให้มี

ความพร้อมใน

การปฏิบัติงานเพื่อ

ขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ

อย่างมีประสิทธิภาพ



### เป้าหมาย

บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิด และทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์

กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ที่เชื่อมโยงกับแผนบริหารกำลังคน (Workforce Plan) ของส่วนราชการ โดยพิจารณาเชื่อมโยงถึงภารกิจหลักของส่วนราชการ ทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจที่ท้าทาย เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและใช้ศักยภาพบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กำหนด Development Roadmap ของบุคลากรทุกระดับ และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงมีการจัดทำและพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน ของบุคลากรอย่างทั่วถึง

กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม การวางแผนการพัฒนาและสืบทอดตำแหน่ง (Career Development and Succession Plan) และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ โดยมีการประเมินผลในมิติของการนำความรู้ ทักษะ ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน หรือพัฒนางาน



### การขับเคลื่อนการดำเนินการ

	ส่วนราชการ	บุคลากร	สำนักงาน ก.พ.
<b>การจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร</b>	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) และกำหนด Development Roadmap ของส่วนราชการ ที่ครอบคลุม การพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม	จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่สนับสนุน การปฏิบัติงาน หรือพัฒนาศักยภาพตนเอง หรือ ต่อยอดทักษะ	กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของ ส่วนราชการ โดยมีการรายงานผล ให้แก่ส่วนราชการได้รับทราบ ภาพรวมการดำเนินการใน การขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ
<b>การบริหารจัดการเพื่อ รองรับจัดสรรงบประมาณ</b>	วิเคราะห์แนวโน้ม และความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เพื่อวางแผนในการพัฒนาที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย	-	
<b>การดำเนินการเพื่อ การพัฒนาบุคลากร / ตนเอง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดให้การพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่ของบุคลากร</li> <li>พัฒนาบุคลากรในทักษะเฉพาะตามสายงาน</li> <li>ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาในภาพรวม</li> <li>รายงานผลการพัฒนา</li> </ul>	พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำ ความรู้ และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนามา ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ควรมีการนำมา ปรับปรุง และพัฒนางานหรือองค์กร	



# ประเด็นการพัฒนาที่ ๓

การพัฒนา  
กรอบความคิดและทักษะ  
ด้านดิจิทัล  
เพื่อขับเคลื่อน  
การเป็นรัฐบาลดิจิทัล



## เป้าหมาย

บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ และพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการประชาชน



## กลยุทธ์

- กำหนดกรอบการพัฒนาทักษะดิจิทัลตามภารกิจและการนำไปใช้ประโยชน์ และดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านการพัฒนาเชิงปฏิบัติ
- กำหนดบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล รวมถึงการพัฒนา กลไก เครื่องมือ ในการดำเนินการ
- ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัล ในมิติการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการปฏิบัติงาน และผลการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ประโยชน์



## การขับเคลื่อนการดำเนินการ

	ส่วนราชการ	บุคลากร	สำนักงาน ก.พ.
การวิเคราะห์ภารกิจ และกำหนดประเด็นการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดจุดเน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล</li> <li>กำหนดกรอบตัวชี้วัดระดับบุคคลในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล</li> </ul>	วิเคราะห์บทบาทงานที่ปฏิบัติ และพิจารณาทักษะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	กำหนดประเด็นทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ
การวางแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	กำหนดแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลระดับองค์กร ให้ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรทุกกลุ่ม	กำหนดแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (IDP) และ รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย	ดูแล และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาระดับองค์กร และระดับบุคคล
การติดตามและประเมินผลการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ในมิติจำนวนบุคลากร และทักษะดิจิทัลที่ได้รับการพัฒนา</li> <li>รายงานผลการพัฒนา</li> </ul>	รายงานผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในมิติทักษะที่ได้รับการพัฒนา และ ผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นผลลัพธ์จากการนำทักษะไปใช้	ติดตามผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของหน่วยงาน

กรอบความคิด (Mindset)



กรอบความคิดแบบเติบโต  
(Growth Mindset)



กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม  
(Outward Mindset)



กรอบความคิดแบบโลกาภิวัตน์  
(Global Mindset)



กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล  
(Digital Mindset)

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒

ทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

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)
- การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบ  
ต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility)

ทักษะทางการปฏิบัติ  
(Practical Skills)

- ทักษะในการปฏิบัติงาน  
(Functional Skills)
- ทักษะด้านดิจิทัล  
(Digital Skills)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

- |  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
| • การยึดมั่นใน<br>มาตรฐาน<br>จริยธรรม<br>ความเป็นมืออาชีพ<br>(Demonstrating<br>Ethical Standard and<br>Professional) | • การกำหนด<br>วิสัยทัศน์<br>และกลยุทธ์<br>(Developing Vision<br>and Strategy) | • การพัฒนาตนเอง<br>และผู้อื่น และ<br>ชักจูงให้ผู้อื่น<br>มีส่วนร่วม<br>ในองค์กร<br>(Developing Self and<br>Others, and Engaging<br>Others) | • การอำนวยความสะดวก<br>ให้เกิดบูรณาการ<br>ในการทำงานและ<br>ความร่วมมืออย่างเต็มที่<br>(Facilitating for<br>Integration and<br>Hyper-collaboration) | • การผลักดันให้เกิด<br>นวัตกรรมและ<br>การเปลี่ยนแปลง<br>(Driving Innovation<br>and Change) | • การผลักดันให้<br>เกิดการปฏิบัติ<br>และผลสัมฤทธิ์<br>(Driving Execution<br>and Results) |
|--|---|--|--|--|--|

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓

ทักษะด้านดิจิทัล

(ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย)

- ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)
- การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance)
- ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership)

(ทักษะที่สามารถเลือกพัฒนาตามภารกิจ / งานที่ได้รับมอบหมายโดย  
เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาดิจิทัลของหน่วยงาน)

- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางาน  
(Digital Technology)
- การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการ  
(Digital Service)
- การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน  
(Data Utilization and Sharing)
- ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์  
(Cyber Security)

\* จำแนกกลุ่มบุคลากรเป็น ๒ กลุ่มหลัก คือ กลุ่ม IT และ กลุ่ม Non-IT

# การขับเคลื่อนการดำเนินงาน



## ผู้บริหาร

- กำหนดทิศทาง / นโยบายการพัฒนา
- สนับสนุน HRM ที่เชื่อมโยง HRD



## ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ



## HR Unit

- ถ่ายทอดนโยบาย และกำหนดแนวปฏิบัติ
- ดำเนินการพัฒนา และติดตามผล



## บุคลากร

- เรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- กำหนดเป้าหมายการเติบโต และวางแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



## ผู้บังคับบัญชา

- สนับสนุนการพัฒนา และให้ feedbacks
- มอบหมายงานเพื่อการพัฒนา
- ดูแล ติดตามการพัฒนา



- พัฒนากลไก HRM ที่เชื่อมโยง HRD (Workforce Planning / HRD Plan / IDP / Career Development Plan / Secondment / HR Professional)
- สนับสนุนการดำเนินการของส่วนราชการ
- ติดตามผลการพัฒนาในภาพรวม

- พัฒนากำลังคนด้านดิจิทัล
- รับรองหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล
- ติดตามผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

- ประเมินคุณภาพการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพองค์กร
- ในมิติการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล

- พัฒนาและจัดดำเนินการหลักสูตร เพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

- ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำเครื่องมือประเมินทักษะด้านดิจิทัล

# ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- ๑ ระดับความสำเร็จของการพัฒนา นโยบาย/หลักเกณฑ์/ระบบ/เครื่องมือ/กลไกที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
- ๒ ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพที่สอดคล้องกับแนวทางฯ และยุทธศาสตร์องค์กร
- ๓ ระดับความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพภาครัฐกับหน่วยงานเครือข่าย

## ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ

- ๑ ร้อยละของหน่วยงานที่มีการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพที่สอดคล้องกับแนวทางฯ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ๒ ระดับความสำเร็จในการออกแบบกรอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน
- ๓ ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะด้านดิจิทัล ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
- ๔ จำนวนนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการงาน / การให้บริการ e-Service
- ๕ ระดับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชนผู้รับบริการ

# รายละเอียดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดดำเนินงาน

	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐
๑ ร้อยละของหน่วยงานที่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ที่สอดคล้องกับแนวทางฯ และยุทธศาสตร์ขององค์กร (อ้างอิง : แบบสำรวจส่วนราชการ โดย สกพ.)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐
๒* ระดับความสำเร็จในการออกแบบกรอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน (อ้างอิง : แบบสำรวจส่วนราชการ โดย สกพ.)					
๒.๑ ร้อยละของการจัดทำกรอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะ ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๓๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๓๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๔๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๔๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๕๐
๒.๒ ร้อยละของการจัดหลักสูตร/กิจกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะเฉพาะ ที่กำหนด	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๓๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๓๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๔๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๔๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๕๐
๓ ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ อย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะด้านดิจิทัล ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ให้มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (อ้างอิง : (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ )	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๐
๔ จำนวนนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ/การให้บริการ e-Service (ค่าเป้าหมายการขับเคลื่อน e-Service ตามที่ ก.พ.ร. กำหนด) (อ้างอิง : กรอบแนวทางการประเมินส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖)					
๕ ระดับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชนผู้รับบริการ (อ้างอิง : แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นบริการของรัฐมีประสิทธิภาพและคุณภาพฯ)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๐

\* คือ การบรรลุผล หรือเป้าประสงค์ในการออกแบบกรอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ ทั้งชุดสมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นตามสายงาน และการจัดหลักสูตร/กิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับชุดสมรรถนะเฉพาะที่กำหนด



# การนำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ไปดำเนินการ



## เป้าหมาย

ประชาชนและผู้รับบริการ  
มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติราชการ

## หน่วยงานของรัฐ

มีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร  
และการสร้างสมดุลคุณภาพชีวิตที่ดี

## บุคลากร

มีการพัฒนาตนเอง และสามารถขับเคลื่อนภารกิจ พัฒนางค์กร และ  
ตอบสนองความต้องการประชาชน

### สำรวจองค์กร และบุคลากร

#### การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

หน่วยงานมีกลไก การดำเนินการ เครื่องมือ หรือระบบที่สนับสนุน

การเป็นองค์กรแห่ง : การเรียนรู้

: การตื่นรู้ และปรับตัว

: การมีพฤติกรรมที่ดี

: การมีส่วนร่วมในองค์กร

#### การพัฒนารอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

หน่วยงานมี Workforce Plan / HRD Plan โดยพิจารณาความเชื่อมโยง

หน่วยงานมี Development Plan ของบุคลากรทุกระดับ

บุคลากรมีการจัดทำ IDP ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน

#### การพัฒนารอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัล

หน่วยงานมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านดิจิทัลระดับองค์กร และบุคคล

หน่วยงานมีระบบ เครื่องมือ กลไกที่สนับสนุนการใช้ประโยชน์ทักษะด้านดิจิทัล

บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

### ดำเนินการเพื่อการพัฒนา

- พัฒนากลไก เครื่องมือ หรือระบบเพื่อการพัฒนาบุคลากร และติดตามการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- กำหนดนโยบาย หรือแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตใหม่
- กำหนดมาตรการ กลไก หรือแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม
- กำหนดการดำเนินการ หรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี

- จัดทำ Workforce Plan / HRD Plan / Development Plan
- จัดทำ Development Plan ของบุคลากรทุกระดับ
- จัดทำ IDP ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน

- กำหนดทิศทางการพัฒนาด้านดิจิทัลระดับองค์กร และจุดเน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล
- พัฒนาระบบ เครื่องมือ หรือกลไกเพื่อรองรับการใช้ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร
- พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน

### ติดตาม และปรับปรุงการพัฒนา

หน่วยงานมีการติดตามการดำเนินการตามที่หน่วยงานกำหนด ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. จะมีการติดตามการดำเนินการของหน่วยงานเป็นระยะต่อไป

### รายงานผลการดำเนินการ

รายงานผลการดำเนินการต่อสำนักงาน ก.พ.



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน  
OFFICE OF THE CIVIL SERVICE COMMISSION