ส่วนที่ ๒

ภาพรวม

: พฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ตามทักษะที่กำหนด

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

ทักษะที่จำเป็นพื้นฐานของบุคลากรภาครัฐตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ นี้ มีการระบุพฤติกรรมที่คาดหวังนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่คาดหวังในการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งนี้ การนำกลุ่มทักษะนี้ไปใช้อาจมีการกำหนดหรือปรับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบริบทของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม นอกจากนี้ การวางแผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนว่า ต้องการจะพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือต้องการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยเป้าหมายที่แตกต่างกันนี้นำไปสู่รายละเอียดการนำชุดทักษะไปใช้ต่างกัน 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 ผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามทักษะที่กำหนด และมีความแตกต่างตามกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหารระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหารระดับสูง (Organization Leader)
๑. ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills) ความสามารถในการรู้ รู้สึกนึกคิด และเข้าใจประเด็นต่าง ๆ อันจะส่งผลถึงการสื่อสาร และพฤติกรรมของบุคคล ทักษะการรู้คิดเป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ทั้งการคิด วิเคราะห์ การใช้เหตุผล การให้ความสำคัญ การสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝน พัฒนา และใช้อย่างต่อเนื่อง					
๑.๑ การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกส่วนของปัญหาหรือสถานการณ์ และคิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้งเข้าใจลักษณะองค์กรและคิดหาแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไป ยังหมายรวมถึง ความสามารถในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ตัดสินใจและประเมินผลกระทบของปัญหาที่มีความซับซ้อน หรือในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือด้วยเทคนิคขั้นสูงและข้อมูลเชิงลึก					
• ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัย หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม • ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทาง แนวปฏิบัติ หรือแนวคิดเพื่อตัดสินข้อดีหรือข้อควรปรับปรุงให้มีความถูกต้อง	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • คาดการณ์ถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการและเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าว • พิจารณาผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากทิศทางและสภาพการณ์ในปัจจุบัน • ตัดสินใจอย่างถูกต้อง โดยใช้การวิเคราะห์อย่างรอบคอบ รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • ตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบประเด็นและระบุปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การเข้าใจการวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • แสดงให้เห็นถึงทักษะการแก้ปัญหาขั้นสูงที่ใช้ในการตัดสินใจ แม้ว่าสถานการณ์จะคลุมเครือ ข้อมูลไม่สมบูรณ์ หรือขัดแย้ง และอาจไม่ทราบผลลัพธ์ในระยะเวลาอันสั้น • ตระหนักถึงผลกระทบของปัญหาและการตัดสินใจที่ซับซ้อน ทั้งในบริบทปัจจุบันและอนาคต

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหารระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหารระดับสูง (Organization Leader)

๑. ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)
ความสามารถในการรู้ รู้สึกนึกคิด และเข้าใจประเด็นต่าง ๆ อันจะส่งผลถึงการสื่อสาร และพฤติกรรมของบุคคล ทักษะการรู้คิดเป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ทั้งการคิด วิเคราะห์ การใช้เหตุผล การให้ความสำคัญ การสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝน พัฒนา และใช้อย่างต่อเนื่อง

๑.๒ การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)
ความสามารถในการคิดค้นหาแนวทางใหม่เพื่อใช้ในการทำงานหรือพัฒนาแนวทางที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปแบบใหม่ เป็นทักษะที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ โดยวิเคราะห์ปัญหาออกเป็นส่วน ๆ หรือระบุรูปแบบ หรือการเชื่อมต่อระหว่างสถานการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนได้ และใช้วิธีการสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งอาจใช้วิธีการ “คิดนอกกรอบ” และการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไป ยังหมายรวมถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยเทคนิคที่สร้างสรรค์และหลากหลาย ประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม

	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*
• เปิดใจในการรับข้อมูลและศึกษาประเด็นใหม่ ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาความคิดเห็น ความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของประเด็นหรือปัญหา • รับมือกับสถานการณ์โดยอาจให้แนวทางหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม	• คาดการณ์ความเป็นไปได้เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาและทางเลือกที่สร้างสรรค์ • วิเคราะห์ข้อมูลและมีการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ • เรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะสามารถช่วยในการพัฒนางาน	• เปิดรับมุมมองแนวคิดแนวทางใหม่ ๆ • สามารถคิดนอกกรอบภายใต้บริบทของกฎหมาย และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า • วิเคราะห์ถึงจุดดีและจุดด้อยของแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ • พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหากระบวนงานหรือปัญหาในการทำงานหรือ การบริการประชาชน	• สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น • กระตุ้น และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อจัดระบบการทำงาน และใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า • แก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์	• ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม • เป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน	• ประเมินความสำเร็จและเสนอแนะแนวทางปรับปรุงพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร • เชื่อมโยงการบริหารจัดการและการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหารระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหารระดับสูง (Organization Leader)
๑. ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills) ความสามารถในการรู้ รู้สึกนึกคิด และเข้าใจประเด็นต่าง ๆ อันจะส่งผลถึงการสื่อสาร และพฤติกรรมของบุคคล ทักษะการรู้คิดเป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ทั้งการคิด วิเคราะห์ การใช้เหตุผล การให้ความสำคัญ การสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝน พัฒนา และใช้อย่างต่อเนื่อง					
๑.๓ การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn) ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีกรอบความคิด และความเชื่อในประโยชน์ของการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ มีความพยายาม และสามารถเรียนรู้และพัฒนา จากบริบทแวดล้อมอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยบริหารจัดการตนเองเพื่อทุ่มเทกับการเรียนรู้อย่างจริงจัง และมีความก้าวหน้าหรือมีการต่อยอดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึง ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ สื่อสารเพื่อจูงใจผู้อื่นให้เรียนรู้และพัฒนา และสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
• เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง • เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือ การแสดงพฤติกรรมในการทำงาน • มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาเพื่อไปยังเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง • เชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงตนเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ใฝ่รู้ และนำประโยชน์จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของบุคลากร	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กระตุ้น หรือแนะนำประเด็นที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ และค้นหาข้อมูลเพื่อนำไปสู่การคิด วิเคราะห์ ตลอดจนการสร้างแนวคิดเพื่อการปรับปรุงพัฒนางานที่สร้างสรรค์ • เป็นต้นแบบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีกรอบความคิดที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศ รวมไปถึงวัฒนธรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร • เป็นต้นแบบผู้นำที่ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง • สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสร้างวัฒนธรรมส่งต่อองค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรม

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหารระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหารระดับสูง (Organization Leader)

๒. ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)
ความสามารถในการเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเอง ทั้งความรู้สึกและการแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกเพื่อการใช้ชีวิตของตัวเองและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

๒.๑ การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)
การรับรู้ได้ถึงความสามารถของตนเอง ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเพื่อการลงมือทำบางสิ่งอย่างต่อเนื่อง โดยต้องอาศัยความถนัดหรือความสามารถเฉพาะตัวจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
ระดับการรับรู้ความสามารถที่ตนเองมีจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดระดับพฤติกรรมหรือการกระทำนั้น ๆ

• แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานและเต็มใจที่จะพัฒนาหรือปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • แสดงออกถึงการคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางานที่ใช้ความสามารถของตนเอง • ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอตนเพื่อการปฏิบัติงานที่ท้าทายมากขึ้น	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • ให้ feedback ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • สามารถจัดการอุปสรรค ความผิดพลาด โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อลดหรือขจัดผลเสียที่จะเกิดขึ้น	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • เป็นต้นแบบของผู้ที่ตระหนักถึงความสามารถของตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถและสามารถดำเนินการให้สำเร็จตามที่คาดหวัง	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • ส่งเสริมบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานและสนับสนุนความก้าวหน้าหรือสิ่งจูงใจในการแสดงศักยภาพของบุคลากร

๒.๒ การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)
การรับรู้และเข้าใจความรู้สึกในมุมมองของผู้อื่น หรือพยายามเข้าใจสถานการณ์ โดยพยายามนึกคิดหรือจินตนาการตัวเราไปอยู่ในจุดนั้น ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ได้ทั้งในชีวิตและการทำงาน (หรือประสานความเข้าใจตลอดจนสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน) เพื่อสื่อสารความเข้าใจให้อีกฝ่ายได้รับรู้ และสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกัน

• แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำบางสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • สะท้อนพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมสร้างความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นในการทำงาน และการปฏิบัติตนในสถานที่ทำงาน	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร • ดูแล เข้าถึง และเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมสร้างความเข้าใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสานความสัมพันธ์การทำงานที่ดี	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • รับฟังความคิดเปิดโอกาสให้บุคลากรสื่อสารความต้องการอย่างเปิดกว้าง โดยสามารถให้คำแนะนำหรือประสานความเข้าใจตลอดจนสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • ตระหนัก รับรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยมีการกำหนดแนวทางหรือนโยบายเพื่อตอบสนองต่อประเด็นต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้แก่บุคลากร

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหารระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหารระดับสูง (Organization Leader)

๒. ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)
ความสามารถในการเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเอง ทั้งความรู้สึกและการแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกเพื่อการใช้ชีวิตของตัวเองและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

๒.๓ การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility)
การประสานและร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่น โดยมีความชัดเจนในเป้าหมายการทำงานของตนเอง และส่วนรวม รับฟังความเห็นและช่วยเหลือผู้อื่น โดยมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการกระทำที่ส่งผลกระทบต่องานในทีมนั้น

	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*
• ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้ • ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	• เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงานเพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม	• พัฒนาทีมงานและส่งเสริมจุดเด่น หรือเติมจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานร่วมกัน • ส่งเสริมสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน	• สร้าง หรือขยายเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ • กำกับ และติดตามผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประเมินความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน	• สร้างแรงจูงใจการทำงานเป็นทีม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมถึงความสำเร็จที่สามารถสร้างได้ร่วมกัน	• ส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเชิงบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

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 สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึง ความสามารถในการบูรณาการงานภายในและระหว่างส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม รวมทั้งสามารถบริหารงบประมาณและโครงการภาพรวมได้

* พฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละกลุ่มบุคลากรทั้ง ๕ กลุ่มนี้ ให้มีความสอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนด

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหารระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหารระดับสูง (Organization Leader)

๓. ทักษะทางการปฏิบัติ (Practical Skills)
ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หรือภารกิจท้าทายให้สำเร็จ โดยทักษะทางการปฏิบัตินี้สามารถพัฒนาได้จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีการปรับปรุง หรือต่อยอดเพื่อให้เกิดการพัฒนาเชิงลึกและหลากหลายด้วย

๓.๒ ทักษะดิจิทัล (Digital Skills)

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

สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายรวมถึง ความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล การเป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล

กลุ่มเป้าหมายของบุคลากรเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล จำแนกกลุ่มตามการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในการนี้ ได้จำแนกกลุ่มเป้าหมายออกเป็น ๒ กลุ่มหลัก คือ

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

(๑.๑) ผู้ปฏิบัติงาน
(๑.๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน
(๑.๓) ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม

(๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่ไม่ได้จัดอยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ดำรงตำแหน่งในสายงานอื่น ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ โดยจำแนกเป็น

(๒.๑) ผู้ปฏิบัติงาน
(๒.๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน
(๒.๓) ตำแหน่งประเภทบริหาร

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือ ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม
(๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT)		
(IT ผู้ปฏิบัติงาน)	**(IT อำนวยการ หรือหัวหน้างาน)**	**(IT ผู้บริหาร หรือ ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม)**
หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน	หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน	หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง 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 แทปเลต 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 รวมทั้งระบบปฏิบัติการที่ออกแบบเพื่อการให้บริการประชาชนของส่วนราชการ เช่น Cloud computing

๔) การสร้าง (Create) ความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือสื่อดิจิทัลที่หลากหลาย รวมถึงการดัดแปลงสิ่งที่สร้างสำหรับบริบทและผู้รับสารที่แตกต่างและหลากหลาย

	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ***
• พัฒนา สนับสนุนหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน • ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกันทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน • ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ	• ถ่ายทอดนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานสู่ระดับปฏิบัติ และกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกันทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน	• ประยุกต์ และปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน และกำกับ ดูแล บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน • พัฒนาระบบนิเวศและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล • ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงาน การพัฒนานวัตกรรม และการทำงานร่วมกัน

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือ ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม
(๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT)		
(IT ผู้ปฏิบัติงาน) หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน	**(IT อำนวยการ หรือหัวหน้างาน)** หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน	**(IT ผู้บริหาร หรือ ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๘ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๓ เรื่อง การปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ	

(๑) ๓.๒.๒ การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance) **(* ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย)**

ความสามารถในการปฏิบัติ ประยุกต์ใช้ กำกับ และตรวจสอบการดำเนินการที่กำหนดตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล นโยบาย และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล

	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*
• ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล • สนับสนุนการดำเนินการเพื่อการจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล	• ประเมินความเสี่ยงด้านดิจิทัลในกระบวนการทำงาน และจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัล • จัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล • กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล	• กำกับ ดูแลการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล กำหนดแนวทางการใช้มาตรฐานดิจิทัลภาครัฐ รวมถึงบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

(๑) ๓.๒.๓ ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership) **(* ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย)**

ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล เป็นการผสมผสานของกรอบความคิด (Mindsets) ทักษะ (Skills) และแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานในระบบดิจิทัล

	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*
• ปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะและสร้างสรรค์สำหรับหน่วยงาน	• นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลขององค์กร • สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน	• เป็นต้นแบบการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล และกำหนดนโยบาย หรือทิศทางการดำเนินการเพื่อสร้างวัฒนธรรมด้านดิจิทัลในหน่วยงาน • วางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารจัดการภารกิจ และกำลังคนด้านดิจิทัลของหน่วยงาน

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือ ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม
(๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT)		
(IT ผู้ปฏิบัติงาน) หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน	**(IT อำนวยการ หรือหัวหน้างาน)** หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน	**(IT ผู้บริหาร หรือ ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๘ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๓ เรื่อง การปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ
(๑) ๓.๒.๔ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology) ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ ระบบ และทรัพยากรดิจิทัลในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปรับปรุง พัฒนาการทำงานและประสบการณ์ของผู้รับบริการให้ดียิ่งขึ้น		
• สนับสนุนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • สนับสนุนการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดรับกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัย และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง • ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • พัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดรับกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัย และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำกับการใช้งานสถาปัตยกรรมองค์กร • ติดตาม และประเมินผลการใช้งานซอฟต์แวร์ของหน่วยงาน เพื่อประกอบการกำหนดทิศทางนโยบายในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนางาน
(๑) ๓.๒.๕ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการ (Digital Service) ความสามารถในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ		
• สนับสนุนการพัฒนาระบบนิเวศเพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลแบบเชื่อมโยง	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำหนดกรอบการให้บริการแบบเชื่อมโยง และสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนานวัตกรรมบริการดิจิทัล • กำหนดมาตรฐาน หรือเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการให้บริการดิจิทัล	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำหนดทิศทาง นโยบายเพื่อการพัฒนาบริการดิจิทัล • ประเมินความคุ้มค่าในการพัฒนาบริการดิจิทัล

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือ ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม
(๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT)		
(IT ผู้ปฏิบัติงาน) หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน	**(IT อำนวยการ หรือหัวหน้างาน)** หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน	**(IT ผู้บริหาร หรือ ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารที่ได้รับมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๘ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๓ เรื่อง การปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ	

(๑) ๓.๒.๖ การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing)
ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผลและใช้ประโยชน์ข้อมูลในการปฏิบัติงาน การพัฒนางาน รวมถึงการตัดสินใจ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันภายในและระหว่างหน่วยงาน

	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ***
• ออกแบบรูปแบบข้อมูลตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) • กำหนดมาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนข้อมูล	• จัดทำคลังข้อมูลให้พร้อมสำหรับการนำไปใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล • วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการนำไปใช้งาน • กำหนดเกณฑ์ปฏิบัติและนโยบายเพื่อกำกับ ติดตาม ดูแลความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล	• ส่งเสริม สนับสนุนการบูรณาการและบริหารจัดการข้อมูลกลางของหน่วยงานให้มีคุณภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย • กำกับติดตามการพัฒนาดิจิทัลในหน่วยงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล กำหนดแนวทางการใช้มาตรฐานด้านดิจิทัลในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) และบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง

(๑) ๓.๒.๗ ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)
ความสามารถในการดำเนินการ ทั้งการกำหนดมาตรการควบคุม ปฏิบัติ กำกับและติดตาม เพื่อลดความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์สู่เครือข่าย อุปกรณ์ ข้อมูล หรือกระบวนการทำงาน รวมถึงการรักษาความลับ (confidentiality) การรักษาความครบถ้วน (Integrity) และสภาพพร้อมใช้งาน (Availability) ข้อมูลและทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ***
• เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์	• กำหนดมาตรการป้องกัน และตรวจจับภัยไซเบอร์ที่เหมาะสม • วางแผนการตอบสนอง และแผนการกู้คืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์	• กำกับ ดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ตรวจพบ

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร
(๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)		
(Non-IT ผู้ปฏิบัติงาน) หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ	**(Non-IT อำนวยการ หรือหัวหน้างาน)** หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ	**(Non-IT ผู้บริหาร)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่ม ตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ	

(๒) ๓.๒.๑ ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) (* ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย)

ความสามารถในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเลต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร 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 และ เครื่องมือสื่อสารอื่นๆ สู่เทคนิคขั้นสูงขึ้นสำหรับการเข้าถึงและการใช้ความรู้ เช่น โปรแกรมที่ช่วยในการสืบค้นข้อมูล และฐานข้อมูลออนไลน์ รวมถึงเทคโนโลยีการจัดการข้อมูล รวมทั้งระบบปฏิบัติการที่ออกแบบเพื่อการให้บริการประชาชนของส่วนราชการ เช่น Cloud computing เป็นต้น

๔) การสร้าง (Create) ความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือสื่อดิจิทัลที่หลากหลาย รวมถึงการดัดแปลงสิ่งที่สร้างสำหรับบริบทของผู้รับสารที่แตกต่างและหลากหลาย

	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*
• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกันทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน • ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ	• สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างนวัตกรรม	• ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงาน การพัฒนานวัตกรรม และการทำงานร่วมกัน

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร
(๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)		
(Non-IT ผู้ปฏิบัติงาน) หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์(ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ	**(Non-IT อำนวยการ หรือหัวหน้างาน)** หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ	**(Non-IT ผู้บริหาร)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ
(๒) ๓.๒.๒ การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance) (* ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย) ความสามารถในการปฏิบัติ ประยุกต์ใช้ กำกับ และตรวจสอบการดำเนินการที่กำหนดตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล นโยบาย และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล		
• ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำกับ ดูแลการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และกำหนดแนวทางการใช้มาตรฐานดิจิทัลภาครัฐ
(๒) ๓.๒.๓ ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership) (* ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย) ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล เป็นการผสมผสานของกรอบความคิด (Mindset) ทักษะ (Skills) และแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานในระบบดิจิทัล		
• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • เป็นต้นแบบการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล
(๒) ๓.๒.๔ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology) ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ ระบบ และทรัพยากรดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปรับปรุง พัฒนาการทำงานและประสบการณ์ของผู้รับบริการให้ดียิ่งขึ้น		
• ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • ประเมินการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานเพื่อถ่ายทอดบทเรียนการใช้งาน และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • ติดตาม และประเมินผลการใช้งานซอฟต์แวร์ของหน่วยงานเพื่อประกอบการให้ข้อมูลเพื่อการกำหนดทิศทาง นโยบายในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

ผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน	ตำแหน่งประเภทบริหาร
(๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)		
(Non-IT ผู้ปฏิบัติงาน) หมายถึง บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์(ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ	**(Non-IT อำนวยการ หรือหัวหน้างาน)** หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือมีบทบาทหัวหน้างาน (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ	**(Non-IT ผู้บริหาร)** หมายถึง บุคลากรภาครัฐที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (ตามนิยามของการจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่กำหนด จำนวน ๕ กลุ่มตามแนวทางการพัฒนาฯ ฉบับนี้) ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อการให้บริการประชาชนตามภารกิจของส่วนราชการ
(๒) ๓.๒.๕ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการ (Digital Service) ความสามารถในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ		
• ปรับปรุง หรือพัฒนาการบริการดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • สร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนานวัตกรรมบริการด้านดิจิทัล	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • สนับสนุนข้อมูลเพื่อการกำหนดทิศทาง นโยบายเพื่อการพัฒนาบริการด้านดิจิทัล
(๒) ๓.๒.๖ การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing) ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผลและใช้ประโยชน์ข้อมูลในการปฏิบัติงาน การพัฒนางาน รวมถึงการตัดสินใจ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันภายในและระหว่างหน่วยงาน		
• ดำเนินการตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล มาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่กำหนด	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการนำไปใช้งาน	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • ส่งเสริม สนับสนุนการบูรณาการและบริหารจัดการข้อมูลกลางของหน่วยงานให้มีคุณภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย
(๒) ๓.๒.๗ ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ความสามารถในการดำเนินการ ทั้งการกำหนดมาตรการควบคุม ปฏิบัติ กำกับและติดตาม เพื่อลดความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์สู่เครือข่าย อุปกรณ์ ข้อมูล หรือกระบวนการทำงาน รวมถึงการรักษาความลับ (confidentiality) การรักษาความครบถ้วน (Integrity) และสภาพพร้อมใช้งาน (Availability) ข้อมูลและทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร		
• เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำหนดมาตรการป้องกัน และตรวจจับภัยไซเบอร์ที่เหมาะสม • วางแผนการตอบสนอง และแผนการกู้คืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำกับ ดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ตรวจพบ

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหารระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหารระดับสูง (Organization Leader)
๔. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)					
๔.๑ การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)					
• เคารพไม่ล่วงละเมิดและไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน • ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
๔.๒ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)					
• เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • เชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กร และประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ • มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น • ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร • กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร • ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร • พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กรและให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด • สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการในระดับสำนัก/กองที่เป็นรูปธรรม • ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนโดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชน	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • คาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศและของโลก รวมถึงนัยยะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์กร • มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ • กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร โดยเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับประเทศชาติและประชาชน	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำหนดบทบาทและวิสัยทัศน์ขององค์กร และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจงานขององค์กรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาครัฐและประเทศ โดยพิจารณาผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองที่มีต่อภารกิจขององค์กร • กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวที่ชัดเจนและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการโดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชนอย่างยั่งยืน

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหารระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหารระดับสูง (Organization Leader)
๔. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)					
๔.๓ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)					
• ระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง • ทำงานร่วมกับผู้อื่น ภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา • ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน • สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงานด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาและการทำงานของตนเอง • ระบุความจำเป็นในการพัฒนาของทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับภารกิจงานและช่องว่างทักษะของแต่ละบุคคล • ให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง • ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • กำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มที่ • กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและดำเนินการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน การจัดการประสิทธิภาพในระดับสำนัก/กอง	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • บริหารจัดการพัฒนา และสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร • สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในระดับรองหัวหน้าส่วนราชการและในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*** • สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ • กำกับดูแลให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับรับผิดชอบและตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของภารกิจด้านการบริหารบุคลากร • สร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ • เป็นแรงบันดาลใจและเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นในการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหารระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหารระดับสูง (Organization Leader)
๔. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)					
๔.๔ การอำนวยและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)					
	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ***	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ***	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ***	***แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ***
• ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง • ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	• กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน	• ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีมงาน รวมถึงการบริหารความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในทีมงาน	• ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในสำนัก/กอง รวมถึงบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น	• ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับรองหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม	• สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการขับเคลื่อนภารกิจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม • โน้มน้าวและเจรจาบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของภาครัฐ

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหารระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหารระดับสูง (Organization Leader)
๔. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)					
๔.๕ การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)					
• พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์ • ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว • แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและไม่ชัดเจน	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ* • ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ* • พัฒนาและเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลกระทบและมีแผนรองรับ • ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ • เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ* • ตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของการคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะ รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้คิดริเริ่ม และให้รางวัลและคำชื่นชมอย่างเหมาะสม • ปรับแผนและกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ* • กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม • กระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ • คาดการณ์อุปสรรคปัญหาที่อาจปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอุปสรรคปัญหาดังกล่าว	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ* • สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานและส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมที่จะเผชิญความเสี่ยงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง • กำหนดกลยุทธ์และพัฒนาระบบการบริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน • ปรับลำดับความสำคัญของภารกิจให้มีความยืดหยุ่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

ภาพรวมทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่คาดหวัง

: ลำดับพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายตามทักษะที่กำหนด

บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)	บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager	บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (Organization & Business Leader)	
				ประเภทบริหารระดับต้น (Business Leader)	ประเภทบริหารระดับสูง (Organization Leader)
๔. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)					
๔.๖ การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)					
	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*	*แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับก่อนหน้า และ*
• ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์ • รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ	• คิดค้นหรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า • ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงานเพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร • ตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้านโดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่กำหนด	• ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ • กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรของทีมงานให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน • กำหนดและทบทวนแผนการดำเนินงานของทีมงานให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร	• บริหารจัดการคน งาน และระบบในระดับสำนัก/กอง เพื่อให้การทำงานของสำนัก/กองสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายองค์กร • ประเมินตรวจสอบ และควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน • กำหนดและทบทวนเป้าหมายและแผนงานให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร	• ส่งเสริมการมุ่งเน้นการทำงานที่มีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางและการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ • กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการ คน งาน ระบบให้มีความสอดคล้องกันตอบสนองเป้าหมายขององค์กร • กำกับดูแลให้มีการวางแผน รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบการใช้งบประมาณที่เหมาะสมและคุ้มค่า ให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน	• เป็นแบบอย่างของการรับผิดชอบต่อผลผลิต ผลลัพธ์ และความสำเร็จหรือล้มเหลวของการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร • สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพที่ยั่งยืน • ตัดสินใจและสนับสนุนการตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้านโดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ส่วนที่ ๒

ภาพรวม

: พฤติกรรมของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย จำแนกตามกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๑ บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)	• ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน
การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)	• เปิดใจในการรับข้อมูล และศึกษาประเด็นใหม่ ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาความคิด • เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของประเด็น หรือปัญหา • รับมือกับสถานการณ์ โดยอาจให้แนวทางหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม
การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn)	• เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง • เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน • มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)	• แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)	• แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น
การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility	• ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้ • ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ภาพรวมทักษะและพฤติกรรมที่คาดหวัง
: จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย

๑ บุคลากรแรกบรรจุ (New Entry)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)	• เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน • ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด
การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)	• เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • เชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)	• ระบุโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่ท้าทายและส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเอง • ทำงานร่วมกับผู้อื่น ภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การอำนวยและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)	• ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง • ตระหนักถึงมีการส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน
การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)	• พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์ • ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว • แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมองเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและไม่ชัดเจน
การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)	• ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์ • รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๒ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)	• ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน • เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม
การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)	• เปิดใจในการรับข้อมูล และศึกษาประเด็นใหม่ ๆ ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนา ความคิด • เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุและผลกระทบของประเด็น หรือปัญหา • รับมือกับสถานการณ์ โดยอาจให้แนวทางหรือการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม • คาดการณ์ความเป็นไปได้ เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา และทางเลือกที่สร้างสรรค์ • วิเคราะห์ข้อมูล และมีการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ • เรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะสามารถช่วยในการพัฒนางาน
การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn)	• เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง • เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน • มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง • กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาเพื่อไปยังเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง • เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)	• แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ • แสดงออกถึงการคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางาน ที่ใช้ความสามารถของตนเอง • ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอตนเพื่อการปฏิบัติงานที่ท้าทายมากขึ้น
การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)	• แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น • ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำบางสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น
การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility	• ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้ • ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด • เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงานเพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๒ บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Professional Personnel)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)	• เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน • ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด • สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)	• เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • เชื่อมโยง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง • ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ • มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น • ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)	• ระบุโอกาส ในการเรียนรู้และพัฒนา ที่ท้าทายและส่งเสริม การเรียนรู้ของตนเอง • ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ • รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา • ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน • สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
การอำนวยและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)	• ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • รับฟัง ความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง • ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน • กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)	• พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์ • ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว • แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมอง เชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน • ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม
การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)	• ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์ • รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ • คิดค้น หรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า • ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร • ตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้าน โดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่กำหนด

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๓ บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)	• ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน • เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม • จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม • ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทาง แนวปฏิบัติ หรือแนวคิดเพื่อตัดสินข้อดี 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 ในการแก้ไขปัญหากระบวนงาน หรือปัญหาในการทำงาน หรือการบริการประชาชน
การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn)	• เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง • เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน • มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง • กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาเพื่อไปยังเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง • เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน • ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงตนเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ใฝ่รู้ และนำประโยชน์จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)	• แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ • แสดงออกถึงการคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางาน ที่ใช้ความสามารถของตนเอง • ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอตนเพื่อการปฏิบัติงานที่ท้าทายมากขึ้น • ให้ feedback ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่
การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)	• แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น • ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำบางสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น • สะท้อนพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมสร้างความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นในการทำงาน และการปฏิบัติตนในสถานที่ทำงาน
การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility	• ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้ • ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด • เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม • พัฒนาทีมงาน และส่งเสริมจุดเด่น หรือเติมจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานร่วมกัน • ส่งเสริมสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ การทำงานที่ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๓ บุคลากรที่มีบทบาทหัวหน้างาน (Frontline Manager)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)	• เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน • ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด • สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนด แนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง • เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)	• เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • เชื่อมโยง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง • ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ • มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและ เชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น • ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร • พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร • กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร • ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร • พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)	• ระบุโอกาส ในการเรียนรู้และพัฒนา ที่ท้าทายและส่งเสริม การเรียนรู้ของตนเอง • ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ • รับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา • ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางภายในทีมงาน • สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) • กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับการพัฒนาและการทำงานของตนเอง • ระบุความจำเป็นในการพัฒนาของทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับภารกิจงานและช่องว่างทักษะของแต่ละบุคคล • ให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง • ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน
การอำนวยและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)	• ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง • ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน • กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน • ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ เพื่อส่วนรวม • กำหนดกลยุทธ์และแนวทาง การสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีมงาน รวมถึงการบริหารความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในทีมงาน
การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)	• พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์ • ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว • แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมอง เชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน • ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม • พัฒนาและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมีการประเมินผลกระทบ และมีแผนรองรับ • ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ • เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์
การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)	• ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์ • รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ • คิดค้น หรือเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า • ประสานงานและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้การทำงานสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและนโยบายขององค์กร • ตัดสินใจและใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบด้าน โดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่กำหนด • ประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการต่าง ๆ โดยพิจารณาคุณค่าและประโยชน์ที่ประชาชนหรือผู้รับบริการจะได้รับ • กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรของทีมงานให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน • กำหนดและทบทวนแผนการดำเนินงานของทีมงาน ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๔ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)	• ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน • เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม • จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม • ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทาง แนวปฏิบัติ หรือแนวคิดเพื่อตัดสินข้อดี หรือความถูกต้อง • คาดการณ์ถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการและเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าว • พิจารณาผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากทิศทางและสภาพการณ์ในปัจจุบัน • ตัดสินใจอย่างถูกต้องโดยใช้การวิเคราะห์อย่างรอบคอบ รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
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 ในการแก้ไขปัญหากระบวนงาน 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

๔ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)	• แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ • แสดงออกถึงการคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางาน ที่ใช้ความสามารถของตนเอง • ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอตนเพื่อการปฏิบัติงานที่ท้าทายมากขึ้น • ให้ feedback ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ • สามารถจัดการอุปสรรค ความผิดพลาด โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อลด หรือขจัดผลเสียที่จะเกิดขึ้น
การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)	• แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น • ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำบางสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น • สะท้อนพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมสร้างความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นในการทำงาน และการปฏิบัติตน ในสถานที่ทำงาน • สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร • ดูแล เข้าถึง และเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเชื่อมโยงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสานความสัมพันธ์การทำงานที่ดี
การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility	• ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้ • ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด • เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม • พัฒนาทีมงาน และส่งเสริมจุดเด่น หรือเติมจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานร่วมกัน • ส่งเสริมสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ การทำงานที่ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน • สร้าง หรือขยายเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ • กำกับ และติดตามผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประเมินความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)	• เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน • ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด • สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง • เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ • กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)	• เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • เชื่อมโยง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง • ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ • มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและ เชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น • ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร • พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร • กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร • ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร • พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ • วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร และให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด • สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการในระดับสำนัก/กอง ที่เป็นรูปธรรม • ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วน โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชน

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๔ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (Functional Manager)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)	• 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
การอำนวยและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)	• ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง • ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน • กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน • ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • กำหนดกลยุทธ์และแนวทาง การสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีมงาน รวมถึงการบริหารความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในทีมงาน • ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในสำนัก/กอง รวมถึงบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น
การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)	• พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์ • ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว • แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมอง เชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน • ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม • พัฒนาและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมีการประเมินผลกระทบ และมีแผนรองรับ • ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ • เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ • ตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของการคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะรวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้คิดริเริ่ม และให้รางวัลและคำชื่นชมอย่างเหมาะสม • ปรับแผนและกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)	• ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์ • รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ • 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

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๕.๑ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารต้น (Business Leader)

ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)	• ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน • เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม • จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม • ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทาง แนวปฏิบัติ หรือแนวคิดเพื่อตัดสินข้อดี หรือความถูกต้อง • คาดการณ์ถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการและเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าว • พิจารณาผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากทิศทางและสภาพการณ์ในปัจจุบัน • ตัดสินใจอย่างถูกต้องโดยใช้การวิเคราะห์อย่างรอบคอบ รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง • ตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบประเด็นและระบุปัจจัยที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การเข้าใจการวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม
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 ในการแก้ไขปัญหากระบวนงาน หรือปัญหาในการทำงาน หรือการบริการประชาชน • สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น • กระตุ้น และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจัดระบบการทำงานและใช้ทรัพยากร ให้เกิดความคุ้มค่า • แก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์ • ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม • เป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุง และพัฒนางาน
การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn)	• เข้าใจ และตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง • เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน • มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง • กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวางแผนการพัฒนาเพื่อไปยังเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง • เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน • ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงตนเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ใฝ่รู้ และนำประโยชน์จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน • สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของบุคลากร • กระตุ้น หรือแนะนำประเด็นที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ และค้นหาข้อมูล เพื่อนำไปสู่การคิด วิเคราะห์ ตลอดจนการสร้างแนวคิดเพื่อการปรับปรุง พัฒนางาน ที่สร้างสรรค์ • เป็นต้นแบบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีกรอบความคิดที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๕.๑ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารต้น (Business Leader)

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)	• แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ • แสดงออกถึงการคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางานที่ใช้ความสามารถของตนเอง ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอตนเพื่อการปฏิบัติงานที่ท้าทายมากขึ้น • ให้ feedback ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ • สามารถจัดการอุปสรรค ความผิดพลาด โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อลด หรือขจัดผลเสียที่จะเกิดขึ้น • เป็นต้นแบบของผู้ที่ตระหนักถึงความสามารถของตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถ และสามารถดำเนินการให้สำเร็จตามที่คาดหวัง
การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)	• แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น • ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำบางสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น • สะท้อนพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมสร้างความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นในการทำงาน และการปฏิบัติตน ในสถานที่ทำงาน • สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร • ดูแล เข้าถึง และเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเชื่อมโยงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสานความสัมพันธ์การทำงานที่ดี • รับฟังความคิดเปิดโอกาสให้บุคลากรสื่อสารความต้องการอย่างเปิดกว้างโดยสามารถ ให้คำแนะนำหรือประสานความเข้าใจตลอดจนสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน
การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility	• ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้ • ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด • เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม • พัฒนาทีมงาน และส่งเสริมจุดเด่น หรือเติมจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานร่วมกัน • ส่งเสริมสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ การทำงานที่ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน • สร้าง หรือขยายเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ • กำกับ และติดตาม ผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประเมินความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน • สร้างแรงจูงใจการทำงานเป็นทีม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมถึงความสำเร็จที่สามารถสร้างได้ร่วมกัน

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๕.๑ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารต้น (Business Leader)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)	• เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน • ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด • สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง • เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ • กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)	• เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • เชื่อมโยง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง • ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ • มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสานและเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น • ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร • พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร • กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร • ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร • พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ • วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กรและให้ข้อมูล เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด • สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการในระดับสำนัก/กอง ที่เป็นรูปธรรม • ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วน โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชน • คาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศและของโลก รวมถึงนัยยะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์กร • มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ • กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร โดยเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับประเทศชาติและประชาชน
การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)	• 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 และในระดับผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๕.๑ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารต้น (Business Leader)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การอำนวยและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)	• ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง • ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน • กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน • ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ เพื่อส่วนรวม • กำหนดกลยุทธ์และแนวทาง การสื่อสารที่ ส่งเสริม การทำงาน ร่วมกันภายในทีมงาน รวมถึงการบริหาร ความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในทีมงาน • ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในสำนัก/กอง รวมถึงบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น • ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับรองหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม
การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)	• พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์ • ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว • แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมอง เชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน • ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม • พัฒนาและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมีการประเมินผลกระทบ และมีแผนรองรับ • ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ • เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ • ตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของการคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะ รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้คิดริเริ่ม และให้รางวัลและคำชื่นชมอย่างเหมาะสม • ปรับแผนและกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป • กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม • กระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ • คาดการณ์อุปสรรคปัญหาที่อาจปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอุปสรรคปัญหาดังกล่าว
การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)	• ดูแลการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ดำเนินการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันการณ์ รับผิดชอบและตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ • 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)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)	• ใช้ประโยชน์ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ และวิเคราะห์ประเด็นได้ชัดเจน • เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่มีความลึกและครอบคลุม • จัดการงานหรือปัญหาโดยการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม • ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทาง แนวปฏิบัติ หรือแนวคิดเพื่อตัดสินข้อดี หรือความถูกต้อง • คาดการณ์ถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการและเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าว • พิจารณาผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากทิศทางและสภาพการณ์ในปัจจุบัน • ตัดสินใจอย่างถูกต้องโดยใช้การวิเคราะห์อย่างรอบคอบ รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง • ตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อตรวจสอบประเด็นและระบุปัจจัยที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การเข้าใจการวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนา แนวทางการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม • แสดงให้เห็นถึงทักษะการแก้ปัญหาขั้นสูงที่ใช้ในการตัดสินใจแม้ว่าสถานการณ์จะคลุมเครือข้อมูลไม่สมบูรณ์หรือขัดแย้งและอาจไม่ทราบผลลัพธ์ในระยะเวลาอันสั้น • ตระหนักถึงผลกระทบของปัญหาและการตัดสินใจที่ซับซ้อน ทั้งในบริบทปัจจุบันและในอนาคต
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 ในการแก้ไขปัญหากระบวนงาน หรือปัญหาในการทำงาน หรือ การบริการประชาชน • สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น • กระตุ้น และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจัดระบบการทำงานและใช้ทรัพยากร ให้เกิดความคุ้มค่า • แก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์ • ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม • เป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาแนวคิดใหม่ 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 และนำมาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน หรือ การแสดงพฤติกรรมในการทำงาน • ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงตนเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ใฝ่รู้ และนำประโยชน์จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน • สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนรู้ที่หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของบุคลากร • กระตุ้น หรือแนะนำประเด็นที่สร้างให้เกิด การเรียนรู้ และค้นหาข้อมูล เพื่อนำไปสู่การคิด วิเคราะห์ ตลอดจนการสร้างแนวคิดเพื่อการปรับปรุง พัฒนางาน ที่สร้างสรรค์ • เป็นต้นแบบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีกรอบความคิดที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง • กำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศ รวมไปถึงวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร • เป็นต้นแบบผู้นำที่ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง • สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสร้างวัฒนธรรมส่งต่อองค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรม

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๕.๒ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารสูง (Organization Leader)

ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)	• แสดงออกถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะพัฒนา หรือปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ • แสดงออกถึงการคิด วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางาน ที่ใช้ความสามารถของตนเอง • ประเมินความสามารถของตนเอง และเสนอตนเพื่อการปฏิบัติงานที่ท้าทายมากขึ้น • ให้ feedback ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ • สามารถจัดการอุปสรรค ความผิดพลาด โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อลด หรือขจัดผลเสียที่จะเกิดขึ้น • เป็นต้นแบบของผู้ที่ตระหนักถึงความสามารถของตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถ และสามารถดำเนินการให้สำเร็จตามที่คาดหวัง • ส่งเสริมบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนความก้าวหน้า หรือสิ่งจูงใจในการแสดงศักยภาพของบุคลากร
การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)	• แสดงถึงความพยายามเข้าใจความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น • ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือช่วยเหลือทำบางสิ่งให้สถานการณ์ดีขึ้น • สะท้อนพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมสร้างความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นในการทำงาน และการปฏิบัติตนในสถานที่ทำงาน • สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร • ดูแล เข้าถึง และเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเชื่อมโยงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสานความสัมพันธ์การทำงานที่ดี • รับฟังความคิดเปิดโอกาสให้บุคลากรสื่อสารความต้องการอย่างเปิดกว้างโดยสามารถ ให้คำแนะนำหรือประสานความเข้าใจตลอดจนสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน • ตระหนัก รับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างทั่วถึง โดยมีการกำหนดแนวทาง หรือนโยบายเพื่อตอบสนองต่อประเด็นต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศทางทำงานที่ดีให้แก่บุคลากร
การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility	• ทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ความแตกต่างที่หลากหลายได้ • ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด • เชื่อมโยงประเด็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นภาพองค์รวมการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานในภาพรวม • พัฒนาที่มงาน และส่งเสริมจุดเด่น หรือเติมจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานร่วมกัน • ส่งเสริมสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ การทำงานที่ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน • สร้าง หรือขยายเครือข่ายการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ • กำกับ และติดตาม ผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประเมินความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน • สร้างแรงจูงใจการทำงานเป็นทีม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมถึงความสำเร็จที่สามารถสร้างได้ร่วมกัน • ส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเชิงบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๕.๒ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารสูง (Organization Leader)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional)	• เคารพ ไม่ล่วงละเมิด และไม่เลือกปฏิบัติต่อความหลากหลายของคน • ทำงานเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด • สามารถสะท้อนคิดและตกผลึกความคิดเพื่อทำความเข้าใจตนเองและการกำหนด แนวทาง ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง • เป็นแบบอย่างยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ • กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ • กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)	• เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • เชื่อมโยง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายและภารกิจสำคัญของสำนัก/กอง • ระบุความเชื่อมโยงงานของตนเองและทีมงานกับภารกิจขององค์กรและประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ • มีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการตามทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรโดยประสาน และเชื่อมโยงงานของตนเองและผู้อื่น • ระบุปัญหาและการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วนขององค์กร • พัฒนาแผนการดำเนินการของทีมงานที่มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร • กำกับดูแลการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร • ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางและลำดับความสำคัญของภารกิจขององค์กร • พัฒนาแนวทางและดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือความท้าทายในการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ • วิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบของของยุทธศาสตร์ประเทศและบริบทแวดล้อมต่อทิศทางและภารกิจขององค์กร และให้ข้อมูล เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด • สร้างการมีส่วนร่วมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายการดำเนินการในระดับสำนัก/กอง ที่เป็นรูปธรรม • ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ที่ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญเร่งด่วน โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชน • คาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศและของโลก รวมถึงนัยยะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์กร • มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะประชาชนและผู้รับบริการ • กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร โดยเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ดี ให้กับประเทศชาติ และประชาชน • กำหนดบทบาทและวิสัยทัศน์ขององค์กร และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจงานขององค์กร ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาครัฐและประเทศ โดยพิจารณาผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองที่มีต่อภารกิจขององค์กร • กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวที่ชัดเจน และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อประเทศชาติและประชาชนอย่างยั่งยืน
การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)	• 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 และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ • สร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และสร้างการมีส่วนร่วมในภารกิจงานที่มีความสำคัญ • กำกับดูแลให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับรับผิดชอบและตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของภารกิจด้านการบริหารบุคลากร • สร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ • เป็นแรงบันดาลใจและเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นในการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๕.๒ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารสูง (Organization Leader)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) เพื่อการพัฒนาบุคลากร
การอำนวยและส่งเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration)	• ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดกว้าง • ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่น ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน • กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และสร้างสรรค์ด้วยมุมมองที่หลากหลาย • ใช้และสื่อสารกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน • ทำงานบูรณาการร่วมกับบุคลากรภาครัฐ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • กำหนดกลยุทธ์และแนวทาง การสื่อสารที่ ส่งเสริม การทำงาน ร่วมกันภายในทีมงาน รวมถึงการบริหาร ความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในทีมงาน • ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในสำนัก/กอง รวมถึงบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น • ทำงานและบูรณาการนโยบายร่วมกับรองหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบริการสาธารณะเพื่อส่วนรวม • สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการขับเคลื่อนภารกิจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม • โน้มน้าวและเจรจาบริหารจัดการความขัดแย้ง เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของภาครัฐ
การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)	• พัฒนาและเสนอแนวทางในการทำงานที่สร้างสรรค์ • ปรับแนวทางในการทำงานเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว • แสดงความยืดหยุ่นทางความคิด มีมุมมอง เชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และไม่ชัดเจน • ทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล • ระบุโอกาสและอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และใช้แนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • แสวงหาการสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงงานและการสร้างนวัตกรรม • พัฒนาและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมีการประเมินผลกระทบ และมีแผนรองรับ • ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ ๆ • เข้าใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและดำเนินการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ • ตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมของการคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการสาธารณะ รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้คิดริเริ่ม และให้รางวัลและคำชื่นชมอย่างเหมาะสม • ปรับแผนและกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป • กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม • กระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ • คาดการณ์อุปสรรคปัญหาที่อาจปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอุปสรรค ปัญหาดังกล่าว • สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานและส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมที่จะเผชิญความเสี่ยงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง • กำหนดกลยุทธ์และพัฒนาระบบการบริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน • ปรับลำดับความสำคัญของภารกิจให้มีความยืดหยุ่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)	• 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 และการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ • กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการ คน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้องกัน ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร • กำกับดูแลให้มีการวางแผน รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบการใช้งบประมาณที่เหมาะสมและคุ้มค่าให้สอดคล้องกับแผนงานและความคุ้มค่าทางการเงิน • เป็นแบบอย่างของการรับผิดชอบต่อผลผลิต ผลลัพธ์ และความสำเร็จหรือล้มเหลวของการขับเคลื่อนภารกิจองค์กร • สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพที่ยั่งยืน • ตัดสินใจและสนับนุน การตัดสินใจ และใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อ การตัดสินใจอย่างรอบด้าน โดยมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อน พันธกิจขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๑ ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT)

๑.๑) ผู้ปฏิบัติงาน

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวัง
(๑) ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)	• พัฒนา สนับสนุนหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน • ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน • ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ
(๒) การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance)	• ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล • สนับสนุนการดำเนินการเพื่อการจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล
(๓) ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership)	• ปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมและสร้างสรรค์สำหรับหน่วยงาน
(๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology)	• สนับสนุนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • สนับสนุนการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดรับกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัยและใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง • ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
(๕) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการ (Digital Service)	• สนับสนุนการพัฒนาระบบนิเวศเพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลแบบเชื่อมโยง
(๖) การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing)	• ออกแบบรูปแบบข้อมูลตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) • กำหนดมาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนข้อมูล
(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security)	• เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๑ ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT)

๑.๒) ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้างาน

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวัง
(๑) ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)	• พัฒนา สนับสนุนหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ของหน่วยงาน • ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายใน และระหว่างหน่วยงาน • ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ • ถ่ายทอดนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานสู่ระดับปฏิบัติ และกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างนวัตกรรม
(๒) การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance)	• ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล • สนับสนุนการดำเนินการเพื่อการจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล • ประเมินความเสี่ยงด้านดิจิทัลในกระบวนการทำงาน และจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัล • จัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล • กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
(๓) ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership)	• ปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะและสร้างสรรค์ สำหรับหน่วยงาน • นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลขององค์กร • สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน
(๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology)	• สนับสนุนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา ด้านดิจิทัลขององค์กร • สนับสนุนการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดรับกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัยและใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง • ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัล ขององค์กร • จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • พัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดรับกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัย และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง
(๕) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการ (Digital Service)	• สนับสนุนการพัฒนาระบบนิเวศเพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลแบบเชื่อมโยง • กำหนดกรอบการให้บริการแบบเชื่อมโยง และสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนานวัตกรรมบริการดิจิทัล • กำหนดมาตรฐาน หรือเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพ การให้บริการดิจิทัล
(๖) การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing)	• ออกแบบรูปแบบข้อมูลตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) • กำหนดมาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐาน ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล • จัดทำคลังข้อมูลให้พร้อมสำหรับการนำไปใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล • วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการนำไปใช้งาน • กำหนดเกณฑ์ปฏิบัติและนโยบายเพื่อกำกับ ติดตาม ดูแลความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล
(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security)	• 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)	พฤติกรรมที่คาดหวัง
(๑) ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)	• พัฒนา สนับสนุนหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน • ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายใน และระหว่างหน่วยงาน • ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ • ถ่ายทอดนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานสู่ระดับปฏิบัติ และกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างนวัตกรรม • ประยุกต์ และปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน และกำกับ ดูแล บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน • พัฒนาระบบนิเวศและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล • ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัลในการฏิบัติงาน การพัฒนานวัตกรรม และการทำงานร่วมกัน
(๒) การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (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 หรือพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะและสร้างสรรค์ สำหรับหน่วยงาน • นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลขององค์กร • สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน • เป็นต้นแบบการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล และกำหนดนโยบาย หรือทิศทางการดำเนินการเพื่อสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในหน่วยงาน • วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารจัดการภารกิจ และกำลังคนด้านดิจิทัลของหน่วยงาน
(๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology)	• สนับสนุนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • สนับสนุนการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดรับกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัยและใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง • ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • พัฒนาซอฟต์แวร์ที่สอดรับกับการใช้งานของหน่วยงาน และปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัย และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง • กำกับการใช้งานสถาปัตยกรรมองค์กร • ติดตาม และประเมินผลการใช้งานซอฟต์แวร์ของหน่วยงาน เพื่อประกอบการกำหนดทิศทาง นโยบายในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนางาน

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๑ ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT)

๑.๓) ผู้บริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับกระทรวง กรม

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวัง
(๕) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการ (Digital Service)	• สนับสนุนการพัฒนาระบบนิเวศเพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลแบบเชื่อมโยง • กำหนดกรอบการให้บริการแบบเชื่อมโยง และสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนานวัตกรรมบริการดิจิทัล • กำหนดมาตรฐาน หรือเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพ การให้บริการดิจิทัล • กำหนดทิศทาง นโยบายเพื่อการพัฒนาบริการดิจิทัล • ประเมินความคุ้มค่าในการพัฒนาบริการดิจิทัล
(๖) การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing)	• ออกแบบรูปแบบข้อมูลตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) • กำหนดมาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐาน ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล • จัดทำคลังข้อมูลให้พร้อมสำหรับการนำไปใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล • วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการนำไปใช้งาน • กำหนดเกณฑ์ปฏิบัติและนโยบายเพื่อกำกับ ติดตาม ดูแลความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล • ส่งเสริม สนับสนุนการบูรณาการและบริหารจัดการข้อมูลกลางของหน่วยงานให้มีคุณภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย • กำกับ ติดตามการพัฒนาดิจิทัลในหน่วยงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล กำหนดแนวทางการใช้มาตรฐานด้านดิจิทัลในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) และบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง
(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security)	• เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ • กำหนดมาตรการป้องกัน และตรวจจับภัยไซเบอร์ที่เหมาะสม • วางแผนการตอบสนอง และแผนการกู้คืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ • กำกับ ดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่ตรวจพบ

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 หรือพัฒนาการบริการดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
(๖) การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing)	• ดำเนินการตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล มาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่กำหนด
(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security)	• เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการ ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๒ ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)

๒.๒) ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้างาน

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวัง
(๑) ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)	• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ • สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างนวัตกรรม
(๒) การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance)	• ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล • กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
(๓) ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership)	• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล • สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน
(๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology)	• ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัล ขององค์กร • ประเมินการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน เพื่อถ่ายทอดบทเรียนการใช้งาน และนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร
(๕) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการ (Digital Service)	• ปรับปรุง หรือพัฒนาการบริการดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา ด้านดิจิทัลขององค์กร • สร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนานวัตกรรมบริการด้านดิจิทัล
(๖) การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing)	• ดำเนินการตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล มาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่กำหนด • วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการนำไปใช้งาน
(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security)	• เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ • กำหนดมาตรการป้องกัน และตรวจจับภัยไซเบอร์ที่เหมาะสม • วางแผนการตอบสนอง และแผนการกู้คืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

พฤติกรรมที่คาดหวังที่สอดคล้องกับทักษะ (Skills) : จำแนกตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๒ ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)

๒.๓) ผู้บริหาร

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills)	พฤติกรรมที่คาดหวัง
(๑) ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)	• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน • ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ • สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างนวัตกรรม • ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงาน การพัฒนานวัตกรรม และการทำงานร่วมกัน
(๒) การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance)	• ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล • กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล • กำกับ ดูแลการพัฒนาดิจิทัลของหน่วยงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และกำหนดแนวทางการใช้มาตรฐานดิจิทัลภาครัฐ
(๓) ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership)	• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล • สร้างทีมและเครือข่ายการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน • เป็นต้นแบบการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล
(๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology)	• ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • ประเมินการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน เพื่อถ่ายทอดบทเรียนการใช้งาน และนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กร • ติดตาม และประเมินผลการใช้งานซอฟต์แวร์ของหน่วยงาน เพื่อประกอบการให้ข้อมูลเพื่อการกำหนดทิศทาง นโยบายในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน
(๕) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการ (Digital Service)	• ปรับปรุง หรือพัฒนาการบริการดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา ด้านดิจิทัลขององค์กร • สร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนานวัตกรรมบริการด้านดิจิทัล • สนับสนุนข้อมูลเพื่อการกำหนดทิศทาง นโยบายเพื่อการพัฒนาบริการด้านดิจิทัล
(๖) การใช้ประโยชน์และการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing)	• ดำเนินการตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล มาตรฐานข้อมูลองค์กรที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน และมาตรฐานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่กำหนด • วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการนำไปใช้งาน • ส่งเสริม สนับสนุนการบูรณาการและบริหารจัดการข้อมูลกลางของหน่วยงานให้มีคุณภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย
(๗) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security)	• เข้าใจและระบุสภาพแวดล้อมหน่วยงาน ทั้งบริบท ข้อมูล ทรัพยากร ระบบ เพื่อประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ • กำหนดมาตรการป้องกัน และตรวจจับภัยไซเบอร์ที่เหมาะสม • วางแผนการตอบสนอง และแผนการกู้คืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ • กำกับ ดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่ตรวจพบ