



คู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ TRAINING ROAD MAP

กลุ่มงานบริการทางการแพทย์
สายงานทันตแพทย์
ตำแหน่งทันตแพทย์



ที่มา : หลักสูตรการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและพัฒนาหลักสูตรตามเส้นทาง
การพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

คำนำ

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครมีภารกิจหลักในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร โดยมีแนวทางสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร และภารกิจที่รับผิดชอบ ด้วยการพัฒนาตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) มาตรฐานความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Common Functional Competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ซึ่งจะทำให้ทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ สามารถปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของกรุงเทพมหานคร และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครดังกล่าว สถาบันฯ ได้ดำเนินการทบทวนสมรรถนะประจำสายงาน และจัดทำคู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) จำนวน 35 กลุ่มงาน เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีองค์ความรู้ ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครตามสายอาชีพ ได้อย่างเหมาะสม มีแบบแผน ทิศทางที่ชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจของกรุงเทพมหานครที่เปลี่ยนแปลงไป

ในโอกาสนี้ ผู้จัดทำขอขอบคุณผู้บริหารหน่วยงาน คณะวิทยากรที่นำโดย อาจารย์สุทัศน์ นาคุลสุขสันต์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มาถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำผู้เข้าร่วมการสัมมนา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน จนได้เป็นคู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนา - ทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการและหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ในการนำไปใช้พัฒนาข้าราชการให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาตามสายอาชีพต่อไป

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
กันยายน 2565

Training Road Map : TRM สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์

1. สมรรถนะที่จำเป็นในสายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์	
1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)	1
1.2 มาตรฐานความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร	10
1.3 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร	18
1.4 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Common Functional Competency)	23
2. ผลการทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ	
สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์	
2.1 การหาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency : FC)	27
2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)	27
2.1.2 การกำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน	29
- ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน KRA เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงาน	30
2.2 การเขียนคำจำกัดความและระดับของสมรรถนะ (Competency Profile)	31
- คำจำกัดความและระดับ Competency	32
2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping)	39
2.4 การกำหนดหลักสูตร เรื่อง และหรือหัวข้อที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละระดับ	42
2.5 การกำหนดเส้นทางการพัฒนา (Training and Development Roadmap)	49
3. หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	
3.1 ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม	56
3.2 ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม	56
4. กรอบแนวทางการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ	
สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์	
- รายละเอียดวิชาหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ	65
(Training Road Map : TRM) สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์	

รายชื่อผู้เข้าร่วมหลักสูตรสัมมนาฯ สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงาน และวิทยากรประจำกลุ่ม

Training Road Map : TRM

กลุ่มงานบริการทางการแพทย์

สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์

กรุงเทพมหานครมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการระบบบริการสาธารณะเพื่อให้บริการแก่ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครในหลายประการ ทั้งนี้การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ข้าราชการกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของกรุงเทพมหานคร ด้วยเหตุดังกล่าว กรุงเทพมหานครจึงได้กำหนดคุณสมบัติสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานครตามสมรรถนะและมาตรฐานพึงประสงค์ 4 ประการ รวมถึงได้จัดทำเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางหรือเส้นทางการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานครให้มีคุณสมบัติเหมาะสมดังกล่าวข้างต้น จะมีองค์ประกอบในการพิจารณา ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. มาตรฐานความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร
3. มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร
4. สมรรถนะประจำกลุ่ม (Common Functional Competency)
5. การจัดทำเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training

Road Map : TRM)

1. สมรรถนะที่จำเป็นในกลุ่มงานบริการทางการแพทย์

สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์ มีดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก¹ (Core Competency)

กรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ โดยสังเคราะห์จากนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิรูปของกรุงเทพมหานคร รวมถึงจากการสำรวจความคิดเห็นข้าราชการระดับผู้บริหาร ความคิดเห็นข้าราชการทั่วไป และความคิดเห็นจากประชาชน จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

- 1) คุณธรรมจริยธรรม (Integrity)
- 2) การบริการที่ดี (Service mind)
- 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

¹สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. คุณธรรมและจริยธรรม
คำจำกัดความ (Definition)	การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเอง ตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนวิชาชีพของตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ชื่อสัตย์สุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ชื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย - แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ - รักษาวาจามีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง - มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนากรุงเทพมหานคร
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และครองตนโดยมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และต่อตำแหน่งหน้าที่ - ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตน - เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และธำรงความถูกต้อง - ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ - ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง หรือเสียประโยชน์
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน ระบบราชการหรือประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคง ในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจมีความเสี่ยงที่เป็นภัยต่อชีวิต

ชื่อ (Competency Name)	2. การบริการที่ดี
คำจำกัดความ (Definition)	พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ให้บริการที่เป็นมิตร - ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องหรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน - ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน - สื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ของการบริการที่ชัดเจนกับผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ - แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเต็มใจช่วยเหลือ - รับเป็นธุระ แก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่นบ่น ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ - คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้น (ถ้ามี) ไปพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ - อุทิศเวลาให้แก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - คอยให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน - ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับ Competency	
ระดับ 6	แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ • เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด • ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ • สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

ชื่อ (Competency Name)	3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
คำจำกัดความ (Definition)	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด และ/หรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด
ระดับ Competency	
ระดับ 1	แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี - พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง - มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา - มีความรับผิดชอบในงาน และสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง - แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ได้ดีขึ้น หรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดการสูญเสียล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถกำหนดมาตรฐานเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม - หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเอง โดยไม่ได้ถูกผู้อื่นบังคับ - กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองรับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องของงาน หรือข้อมูลที่ได้รับผิดชอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น - เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองซึ่งอาจรวมถึงการทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ - เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่า หรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองที่รับผิดชอบ - พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานของหน่วยงาน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ใหม่ให้ดีขึ้นกว่าผลงานเดิมอย่างเห็นได้ชัด - ลงมือกระทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุมาตรฐานหรือผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง

ระดับ Competency	
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย - ตัดสินใจแยกแยะระดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ในหน้าที่ โดยคิดคำนวณผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน (เช่น กล่าวถึงการพิจารณาเปรียบเทียบประโยชน์ที่ข้าราชการหรือประชาชนจะได้รับเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือรายจ่ายที่รัฐต้องเสียไป) - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานที่คาดการณ์ไว้

ชื่อ (Competency Name)	4. การทำงานเป็นทีม
คำจำกัดความ (Definition)	การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง - ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่มหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และผูกมิตรและร่วมมือ - สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี - สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มงานที่หลากหลาย ในขณะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมและกลุ่มงานด้วยดี - กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์ - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน - ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม - ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน - กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ - แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ - รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม - ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว - ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม - ประสานสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆน้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล

ชื่อ (Competency Name)	5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
คำจำกัดความ (Definition)	ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาวิชาชีพของตน • กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน • หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น • ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และรอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ • รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน และที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน • ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน • เข้าใจประเด็นหลัก ๆ สำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง • สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ • ส่งเสริมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะที่ระดับที่ 3 และรักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญ ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ • มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้จริง • สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต • ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ระดับ Competency	
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร • สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา • ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน • มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 มาตรฐานความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร²

ความรู้ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ข้าราชการกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1) ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 2) ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

1.2.1 ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

กรุงเทพมหานครได้กำหนดความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานครไว้ 6 ประเภท ได้แก่

- 1) ด้านการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร
- 2) ด้านการบริหารงบประมาณ
- 3) ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ
- 4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 5) ด้านการบริหารแผนงาน/โครงการ
- 6) ด้านสถานการณ์แวดล้อมองค์กร

²สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, ความรู้ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นสำหรับ
ข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. ด้านการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร โดยอาศัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ อำนาจหน้าที่ ตามกฎหมายของกรุงเทพมหานครและภารกิจงาน ที่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของกรุงเทพมหานคร และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ความเข้าใจ ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร พฤติกรรมองค์กร เข้าใจถึงความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถในการคาดการณ์นโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานคร
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ และอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครและสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความรู้ ความเข้าใจในรายละเอียด โครงสร้างองค์กร กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานในระบบราชการ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งความเข้าใจในการสร้างการมีส่วนร่วมทั้งในองค์กรและภาคประชาชน และสามารถถ่ายทอดได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับ 3 และ มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ เนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไข ปัญหาทางวิชาการด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	2. ด้านการบริหารงบประมาณ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความสามารถในการประเมินความสำคัญ วางแผนจัดสรรควบคุม และติดตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากแหล่งงบประมาณต่าง ๆ และความรู้เกี่ยวกับ แผนงบประมาณ แผนปฏิบัติราชการ งบรายจ่ายผลลัพธ์ และการจัดสรร/ถ่ายโอนงบประมาณ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามวงจรงบประมาณของกรุงเทพมหานคร - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการของบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณ และสามารถบริหารงบประมาณ รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้กับผู้อื่นได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ - มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงานบริหารงบประมาณ - สามารถนำความรู้มาบริหารงบประมาณของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ - มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณ - สามารถแก้ไขปัญหาทางงบประมาณของหน่วยงานที่ยุ่ยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์ และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไข ปัญหาทางงบประมาณของหน่วยงานที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	3. ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง การพัสดุ และมีความเข้าใจในการเบิกจ่ายเงิน การจัดซื้อ - จัดจ้าง การบริหารการเงิน การคลังและการพัสดุของกรุงเทพมหานคร
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลด้านการเงิน หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่าย ฎีกาเงินงบประมาณของกรุงเทพมหานคร - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ - มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่างๆ เช่น การตกลงราคา การสอบราคา ประมวลราคา วิธีพิเศษ และวิธีกรณีพิเศษ เป็นต้น - สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่างๆ ให้กับผู้อื่นได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ - มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเงินของกรุงเทพมหานคร การอ่านรายงานการเงินและงบประมาณของหน่วยงานได้ - สามารถนำความรู้มาปฏิบัติในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ - มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุ - สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุที่มีความยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์แผนการบริหารการเงิน การคลัง การพัสดุของกรุงเทพมหานครเนื่องจากการส่งสมประสงค์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาการบริหารการเงิน การคลัง การพัสดุของกรุงเทพมหานครของหน่วยงานที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	4. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในบทบาทของการบริหาร “ทุนมนุษย์” ทั้งในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร การสร้างและพัฒนาทีมงาน การควบคุมและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานการเสริมสร้างวินัย คุณธรรม/จริยธรรม และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล และระเบียบหลักเกณฑ์ วิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรุงเทพมหานคร เช่นการสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การบริหารผลงาน การทะเบียนประวัติ เป็นต้น รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้ เป็นต้น
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรบุคคล จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในส่วนราชการ และหน่วยงานที่รับผิดชอบ
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ - มีความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน - สามารถแก้ไขปัญหาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรบุคคลเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานได้

ชื่อ (Competency Name)	5. ด้านการบริหารแผนงาน/โครงการ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษ ไม่ซ้ำซ้อนกับภารกิจประจำวัน โดยสามารถวางแผนดำเนินการควบคุม ประเมินผลสำเร็จ และรายงานผลแผนงาน/โครงการได้
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารแผนงาน/โครงการ - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารแผนงาน/โครงการ และสามารถถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้ผู้อื่นได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ - มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการบริหารแผนงาน/โครงการ - สามารถประเมินผลแผนงาน/โครงการได้
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ - มีความเชี่ยวชาญในการบริหารแผนงาน/โครงการ - สามารถประเมินผลและแก้ไขปัญหาโครงการที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารแผนงาน/โครงการ เนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาการบริหารแผนงาน/โครงการที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	6. ด้านสถานการณ์แวดล้อมองค์กร
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในและนอกประเทศ รวมถึงความรู้เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกรุงเทพมหานคร และความเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้พื้นฐานกว้างๆ เกี่ยวกับสถานการณ์ภายนอกที่เกี่ยวกับกับการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เป็นต้น
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในภายนอกประเทศจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ อย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาปรับการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานและกรุงเทพมหานคร
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ สามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้เข้ากับแผนปฏิบัติราชการ และนโยบายเชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครและหน่วยงาน
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ เป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์แวดล้อมองค์กร จนสามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร

1.2.2 ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ หมายถึง ความรู้เรื่องกฎหมายตลอดจนระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นความรู้ที่ข้าราชการกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติราชการ เช่น

- 1) รัฐธรรมนูญ
- 2) กฎหมายปกครอง
- 3) กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ระดับ	คำอธิบายระดับ
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการงานประจำที่ปฏิบัติอยู่
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ สามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ - สามารถนำความรู้ไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาในทางกฎหมาย - ตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ มีความรู้ความเข้าใจระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และสามารถแนะนำหรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ มีความเชี่ยวชาญทางกฎหมายสามารถให้คำแนะนำปรึกษา วิเคราะห์เหตุผลและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่วโดยกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติราชการ ดังนี้

- 1) การใช้คอมพิวเตอร์
- 2) การใช้ภาษาอังกฤษ
- 3) การจัดการข้อมูล
- 4) การบริหารจัดการทรัพยากร

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. การใช้คอมพิวเตอร์
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สามารถบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ตามที่คู่มือการใช้ระบุไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้
ระดับ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และ • สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และ • สามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และ • มีความรู้ในโปรแกรมใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องในงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในงานได้ดี • สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และ • มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญ ในโปรแกรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง และมีความเข้าใจในการประมวลผลและการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้ • สามารถช่วยชี้แนะหรือซ่อมแซมงานที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้แก่ผู้ร่วมงานที่ประสบปัญหาได้

ชื่อ (Competency Name)	2. การใช้ภาษาอังกฤษ
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการนำภาษาอังกฤษมาใช้งาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้
ระดับ 2	ทักษะระดับที่ 1 และ • สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และ • สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสารในงานได้อย่างถูกต้องหลักไวยากรณ์และมีประสิทธิภาพได้เนื้อหาสาระชัดเจนครบถ้วน
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และ • เข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้องทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และ • มีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ สามารถประยุกต์ใช้ไวยากรณ์ทุกรูปแบบได้อย่างคล่องแคล่วและสละสลวย ถูกต้อง อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง

ชื่อ (Competency Name)	3. การจัดการข้อมูล
คำจำกัดความ (Definition)	ทักษะในการบริหารจัดการฐานข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ และเป็นปัจจุบัน อยู่เสมอสะดวกแก่การค้นหาของผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูล
ระดับ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และ สามารถกำหนดการวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน ฯลฯ ได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และ สามารถชี้ประเด็นเสนอทางออกในเชิงกลยุทธ์ของเรื่องต่างๆ ที่วิเคราะห์อยู่ โดยอ้างอิงผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และ สามารถออกแบบ หรือประยุกต์ใช้แบบจำลอง (Model) ต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์บริหารจัดการ และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้

ชื่อ (Competency Name)	4.การบริหารจัดการทรัพยากร
คำจำกัดความ (Definition)	ความตระหนักและทักษะในการคำนวณความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมืออุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติการกิจ (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) อาจหมายรวมถึงทักษะในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น • ตระหนักถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน • ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกินขอบเขตที่กำหนด
ระดับ 2	ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายเบื้องต้น • มีทักษะในระดับ 1 • ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น • จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่ายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่า และเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด
ระดับ 3	กำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ • มีทักษะในระดับ 2 • ประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง • วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียและข้อบกพร่องของกระบวนการการทำงาน และกำหนดการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
ระดับ 4	เชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด • มีทักษะในระดับ 3 • เลือกปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหลายหน่วยงาน และไม่กระทบกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร • วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด • กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

ระดับ Competency	
ระดับ 5	เสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้สามารถสร้างประสิทธิภาพในราชการ • มีทักษะในระดับ 4 • พัฒนาการกระบวนการใหม่ๆ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่างๆ มาประยุกต์ในกระบวนการทำงานเพื่อลดภาระการบริหารงานให้สามารถบรรลุภารกิจ/วิสัยทัศน์ของ กทม. อย่างยั่งยืน สามารถเพิ่มผลผลิตหรือสร้างสรรค์งานใหม่ ที่โดดเด่น แตกต่างให้กับหน่วยงานหรือ กทม. โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

1.4 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน³ (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานที่มีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานใกล้เคียงกัน (Job Family) โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ควรจะมีสมรรถนะเหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

กรุงเทพมหานครจึงกำหนดให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ตามที่องค์กรคาดหวัง โดยปัจจุบันได้กำหนดให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน 35 กลุ่มงาน โดย **กลุ่มงานบริการทางการแพทย์ สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์** มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

- 1) จิตวิญญานในการปฏิบัติงาน
- 2) ความละเอียดรอบคอบ
- 3) ศิลปะการสื่อสาร

³สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการ-

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน
คำจำกัดความ (Definition)	มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในอุดมการณ์และปรัชญาในวิชาชีพ เช่น พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ใส่ใจรักในงาน ทุ่มเทอุทิศตน สละทั้งแรงกาย แรงใจให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการอย่างเต็มกำลัง รวมทั้งมีความเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจผู้อื่น โดยยึดหลักสิทธิมนุษยชนและความเสมอภาค
ระดับ Competency	
ระดับ 1	อุทิศเวลาส่วนตัวในการปฏิบัติงาน - ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ ถึงแม้ว่าจะอยู่นอกเวลาทำงานปกติของตนเองก็ตาม โดยไม่รับผลประโยชน์ตอบแทนใดๆ จากองค์กรหรือผู้เกี่ยวข้อง - เข้าช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานถึงแม้ว่าจะมิได้ร้องขอ หรือมิใช่เวลาปฏิบัติงานปกติของตน
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเสียสละประโยชน์และความสุขส่วนตัวเพื่อให้ภารกิจที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ - นำทรัพยากรของตนเอง เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ เงิน เวลา เป็นต้น มาใช้ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ในกรณีที่บางครั้งทรัพยากรเหล่านี้ไม่มีหรือขาดแคลนเพื่อให้งานในความรับผิดชอบบรรลุเป้าหมาย - ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ทันทีในทุกสถานการณ์โดยไม่มีข้ออ้างใด ๆ ที่จะไม่ปฏิบัติงานเมื่อมีเหตุจำเป็นเร่งด่วน
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามมาตรฐาน หรือจรรยาบรรณวิชาชีพ/บรรทัดฐานในสายงาน ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน หรือจรรยาบรรณของวิชาชีพหรือบรรทัดฐานในสายงานที่กำหนดไว้ เช่น มาตรฐานด้านความปลอดภัย หรือด้านคุณภาพ หรือด้านจริยธรรม เป็นต้น อย่างเคร่งครัด ถึงแม้จะทำให้ตนเองมีภาระเพิ่มขึ้น หรือใช้เวลามากขึ้น หรือมีความเสี่ยงในด้านต่างๆ มากขึ้นก็ตาม
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และคิดค้น หรือนำเสนอโครงการ หรือปรับปรุงงานในส่วนที่รับผิดชอบเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการตอบสนองดีขึ้น คิดค้น หรือนำเสนอโครงการ หรือปรับปรุงงานในส่วนที่รับผิดชอบตลอดเวลา เพื่อให้ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภารกิจหลักของตนได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งๆ ที่การดำเนินการดังกล่าว ตนเองจะไม่ได้ผลตอบแทนใดๆ เลย ในทางตรงกันข้ามอาจทำให้ตนเองมีภาระเพิ่มขึ้นหรือมีความเสี่ยงในเรื่องต่างๆ เพิ่มขึ้น

ชื่อ (Competency Name)	2. ความละเอียดรอบคอบ
คำจำกัดความ (Definition)	ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุม และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพหรือถูกต้องครบถ้วน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ตรวจทานงานของตนเอง ตรวจทานรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติด้วยตนเองทุกครั้งก่อนส่งมอบเพื่อให้งานที่ส่งมอบ ถูกต้องครบถ้วน
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นที่อาจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณภาพงานตนเอง ตรวจทานรายละเอียดของงานให้มีความถูกต้องและครบถ้วนทุกครั้งโดยตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดภายหลังจากที่ได้ส่งมอบงานไปแล้ว
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน - สืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ - ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าวก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน เช่น สืบค้นระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ข้อมูลเชิงวิชาการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานในเชิงวิชาชีพ เป็นต้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้แนวทาง หรือเทคนิค หรือกลไกต่างๆ ในการสอบทานงาน ใช้แนวทาง หรือเทคนิค หรือกลไกต่างๆ ในการสอบทานงานอย่างเหมาะสม เช่น อธิบาย ขั้นตอนในการทำงานหรือตรวจสอบวิธีการได้มาของข้อมูลของงานที่มอบหมายหรือให้ผู้เชี่ยวชาญ (ภายในและภายนอก) ตรวจสอบหรือตรวจสอบความถูกต้องของงานที่มอบหมาย ให้บุคคลหรือหน่วยงานอื่น
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างกลไกหรือเงื่อนไขหรือระบบการตรวจสอบความถูกต้อง ของงาน พยายามสร้างกลไกหรือเงื่อนไขหรือระบบการตรวจสอบความถูกต้องของงานที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เช่น การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานให้มีระบบการตรวจสอบงาน หรือการเสริมแรงทางบวกและทางลบให้มีการตรวจสอบคุณภาพของงาน หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตรวจสอบคุณภาพของงาน

ชื่อ (Competency Name)	3. ศิลปะการสื่อสาร
คำจำกัดความ (Definition)	พยายามหาแนวทางหรือวิธีการในการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ตั้งใจรับฟังและให้ข้อมูลได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ - ตั้งใจรับฟังและพยายามเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับประเภทของผู้ฟัง - ให้ข้อมูลหรือตอบคำถามในสิ่งที่ผู้รับบริการหรือคู่สนทนาผู้ต้องการได้
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเลือกใช้แนวทางหรือวิธีการหรือช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม - ตั้งใจรับฟังผู้รับบริการหรือคู่สนทนา โดยหยุดกระทำการสิ่งใดในระหว่างการรับฟัง - สรุปคำพูดหรือประเด็นคำถามสำคัญของคู่สนทนาหรือการใช้คำพูด แสดงความเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของคู่สนทนา - ใช้แนวทาง หรือวิธีการ หรือช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์จนคู่สนทนาเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเลือกใช้เทคนิค หรือวิธีการ หรือช่องทางการสื่อสารที่สอดคล้อง กับความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - เปิดใจรับฟังผู้รับบริการหรือคู่สนทนาและสรุปคำพูดและประเด็นสำคัญของผู้รับบริการ หรือคู่สนทนา - ใช้เทคนิคหรือวิธีการหรือช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับ ความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับและตอบสนองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสารทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร ให้เกิดผลสำเร็จ - มีเทคนิคในการรับฟังผู้รับบริการ หรือคู่สนทนาในเรื่องที่ซับซ้อนให้คู่สนทนาทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เข้าใจได้อย่างกระจ่างชัดจนเกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม - เลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการ หรือช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมในประเด็นที่ซับซ้อนหรือละเอียดอ่อนได้อย่างเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหน่วยงานหรือสาธารณะเพื่อให้เกิดความเข้าใจยอมรับและตอบสนองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อสร้างความยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กำหนดกลยุทธ์หรือกลไก หรือระบบการสื่อสารของสายงานเพื่อสร้างการยอมรับถึงความสำคัญของสายงานหรือภาพลักษณ์หรือผลิตภัณฑ์ (PRODUCT) ของสายงาน หรือองค์กร จนทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพฤติกรรมให้การสนับสนุนหน่วยงานหรือองค์กรในเรื่องต่างๆ ที่ต้องการ - กำหนดกลยุทธ์ในการรวบรวมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมาใช้ในการปรับปรุงระบบ การตอบสนองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม จนเป็นที่พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ผลการทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ กลุ่มงานบริการทางการแพทย์ สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์

2.1 การหาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency : FC)

2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)

การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานและกำหนดสมรรถนะความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน มีข้อควรระวัง ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ จะมีก็เรื่องที่ได้ตามความจำเป็น แต่ไม่ควรมากจนเกินไป
- 2) งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ (Special assignment) เป็นครั้งคราว ไม่ควรใส่ในหน้าที่งานหลัก (KRA)
- 3) เป็นหน้าที่งานหลักของตำแหน่งงาน ไม่ใช่หน้าที่งานหลักของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง

การกำหนด Knowledge and Skill

กลุ่มงานบริการทางการแพทย์

สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์

หน้าที่หลัก (Key Result Area)	Knowledge	Skill/Attribute
1. บริการรักษาทางทันตกรรมถูกต้อง ทันสมัยตามวิชาการ	ความรู้ทักษะทางทันตกรรม	ทักษะการสื่อสาร ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การควบคุมตนเอง
2. งานส่งเสริม ป้องกันทันตสุขภาพ	การบริหารโครงการ ความรู้ทักษะทางทันตกรรม	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
3. ควบคุมกำกับงานและบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	การบริหารโครงการ การบริหารจัดการคลินิก	ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะการสื่อสาร

2.1.2 กำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

เมื่อได้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานแล้วนำมาพิจารณาหาเรื่องที่เกี่ยวข้องแล้วตัดออก จากนั้นจัดลำดับความสำคัญตามผลที่มีต่อ KRA แล้วนำมาสรุปเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในงาน โดยมีข้อควรระวัง ดังนี้

- 1) แต่ละตำแหน่งหรือสายงาน จะมี KRA เปลี่ยนตามช่วงเวลา ดังนั้นสมรรถนะจึงสามารถปรับเปลี่ยนได้
- 2) แต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงานจะมีสมรรถนะที่สำคัญ ที่เป็น Critical Functional Competency (FC) ของตำแหน่งงานนั้นเสมอ พยายามค้นหาให้พบ เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน หากมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาอย่างถ่องแท้ก็จะทำให้งานเกี่ยวกับเงินเดือนไม่มีข้อผิดพลาด
- 3) FC ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถ สามารถค้นหาได้จากผู้ที่มีผลงานดี หรือทำงานเก่ง ว่าบุคคลผู้นั้นมีความรู้ ทักษะ หรือมีคุณลักษณะอย่างไร
- 4) ไม่ควรนำหน้าที่งานมาเป็น FC เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน มีหน้าที่สำคัญ คือ คำนวณและจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้อง ดังนั้น FC ที่สำคัญคือความรู้ด้านกฎหมาย ภาษี ระเบียบ การเงิน การบัญชี ฯลฯ ไม่ใช่กำหนด FC ว่าต้องมีความสามารถในการจัดทำเงินเดือน ซึ่งเป็นหน้าที่งานอยู่แล้ว

สรุปสมรรถนะด้านความรู้และทักษะ ประจำสายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์

ชื่อสมรรถนะ (Competency)	
Knowledge	Skill/Attribute
1. ความรู้ทักษะทางทันตกรรม 2. การบริหารโครงการ 3. การบริหารจัดการคลินิก	4. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 5. ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 6. ทักษะการสื่อสาร 7. การควบคุมตนเอง

ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน (Key Result Area : KRA)

เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์

การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA		การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA ปี 2565		
KRA	ชื่อสมรรถนะ	KRA	ชื่อสมรรถนะ	
	ความรู้/ทักษะ		ความรู้	ทักษะ
1. บริการรักษาทางทันตกรรม ถูกต้อง ทันสมัยตามหลักวิชาการ 2. งานส่งเสริม ป้องกัน ทันตสุขภาพ 3. ควบคุมกำกับงานและ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1. ความรู้และทักษะทางทันตสาธารณสุข 2. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 3. การวางแผนงาน โครงการ 4. ทักษะการบริหารจัดการคลินิก 5. ทักษะในการจัดการวัสดุทันตกรรม 6. ทักษะการมอบหมาย ติดตามและประเมินผล 7. ทักษะในการให้คำปรึกษา 8. การควบคุมตนเอง	1. บริการรักษาทางทันตกรรม ถูกต้อง ทันสมัยตามหลักวิชาการ 2. งานส่งเสริม ป้องกัน ทันตสุขภาพ 3. ควบคุมกำกับงานและ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1. ความรู้ทักษะ ทางทันตกรรม 2. การบริหารโครงการ 3. การบริหารจัดการคลินิก	4. การแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า 5. ทักษะการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล 6. ทักษะการสื่อสาร 7. การควบคุมตนเอง
รวม จำนวน 8 สมรรถนะ		รวม จำนวน 7 สมรรถนะ		

2.2 การเขียนคำจำกัดความและระดับของสมรรถนะ (Competency Profile)

2.2.1 การเขียนคำจำกัดความ

การเขียนคำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะให้คำนึงถึงหลัก 5W1H (What Where When Why Who and How) เป็นสำคัญ ตัวอย่างเช่น

- What คือ มีความรู้ ทักษะเรื่องอะไร เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบบริหารราชการ ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นต้น
- How สามารถนำความรู้นั้นมาใช้อย่างไร เช่น แปลความตัวบท วิเคราะห์เจตนารมณ์ วิเคราะห์ผลกระทบ
- Why คือ ทำไมต้องมีความรู้ ทักษะเช่นนั้น ซึ่งหมายถึง ความคาดหวังหรือผลที่ได้คืออะไร เช่น เสนอทางเลือก ให้คำปรึกษาแนะนำ ถ่ายทอด

2.2.2 การเขียนระดับสมรรถนะ (Competency Level)

การกำหนดระดับของสมรรถนะมี 3 วิธี คือ

- วิธีที่ 1 - Unscaled เป็นการบอกคำจำกัดความแบบกว้างๆ ไม่มีระดับ
- วิธีที่ 2 - Expertise เป็นการกำหนดระดับตามความเชี่ยวชาญ
- วิธีที่ 3 - Hierarchy เป็นการกำหนดตามโครงสร้างองค์กร

2.2.3 องค์ประกอบของตัวแบบสมรรถนะ

- 1) ชื่อสมรรถนะ (Competency name) ควรเป็น “คำนาม” เช่น การ / ความ / ทักษะ
- 2) ความหมายของสมรรถนะ (Definition)
- 3) ระดับของสมรรถนะ (Competency level) ในการจัดทำคำอธิบายในแต่ละระดับ ควรกำหนดหัวเรื่องที่เป็นความหมายโดยรวม (Anchor) ก่อน โดยกำหนดหัวเรื่อง (Anchor) ต่ำสุดและสูงสุดก่อน แล้วจึงกำหนดหัวเรื่องถัดไป
- 4) พฤติกรรมในแต่ละระดับ ควรขึ้นต้นด้วย “คำกริยา” เช่น ปฏิบัติ รู้ เข้าใจ สอน

นำเสนอ ฯลฯ

ทั้งนี้ในแต่ละระดับ ไม่มีข้อกำหนดว่าควรมีกี่พฤติกรรม โดยทั่วไปจะมี 3 – 5 พฤติกรรม

ในการจัดทำระดับสมรรถนะจะจัดเรื่องเป็นขั้นจากน้อยไปมาก (degree) ดังนี้

ระดับ 1 Knowledge	รู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น
ระดับ 2 Comprehension	เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้
ระดับ 3 Application	ประยุกต์ใช้ได้
ระดับ 4 Analysis & Synthesis	วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ
ระดับ 5 Evaluation	ประเมินคุณค่า ทางเลือก จัดทำนโยบายเชิงป้องกัน

โดยทั่วไปสามารถกำหนดกี่ระดับก็ได้ ในองค์กรขนาดใหญ่ มักนิยมจัดเป็น 5 ระดับ สำหรับองค์กรขนาดเล็กอาจมี 3 ระดับก็ได้ ทั้งนี้ มีข้อควรพิจารณา คือ

- 3 ระดับ เขียนง่าย ประเมินยาก
- 5 ระดับ เขียนยาก ประเมินง่าย
- ไม่กำหนดระดับ ต้องสร้างเกณฑ์ การประเมิน

คำจำกัดความและระดับ Competency

ชื่อ (Competency Name)	1. ความรู้ทักษะทางทันตกรรม
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานทันตกรรมตามมาตรฐานวิชาชีพ ทั้งด้านส่งเสริมป้องกันรักษาและฟื้นฟู ตลอดจนความสามารถในการวางแผน ประเมินและถ่ายทอดความรู้ด้านทันตกรรม ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ ในการปฏิบัติงานทันตกรรม (ส่งเสริม ป้องกัน รักษา ฟื้นฟู) - มีความรู้ทักษะในการวินิจฉัยโรค รักษา ส่งเสริมและฟื้นฟูสภาพในช่องปาก ตามมาตรฐานวิชาชีพ - อธิบายการวินิจฉัยโรค ทางเลือกการรักษา ให้แก่ผู้ป่วยและญาติได้อย่างชัดเจน - สามารถส่งต่อผู้ป่วยที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะไปยังหน่วยงานที่เหมาะสมได้
ระดับ 2	ปฏิบัติงานทันตกรรมที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น - ให้การรักษาทางทันตกรรมที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ที่ต้องอาศัยประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญมากกว่าปกติ - ให้คำปรึกษาด้านทันตกรรมแก่ผู้รับบริการหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ระดับ 3	วิเคราะห์งานทันตกรรมและถ่ายทอดความรู้ - นำความรู้และประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านทันตกรรมมาปรับปรุงการทำงาน - วิเคราะห์ วิจัยข้อมูลทันตกรรม และนำมาใช้ในการดำเนินงานและพัฒนา - ถ่ายทอดความรู้ด้านทันตกรรม เช่น เป็นวิทยากร เป็นผู้สอนงาน - อธิบายทางเลือกการรักษา หรือให้การรักษาด้านทันตกรรมเฉพาะทาง
ระดับ 4	พัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรมใหม่ด้านทันตกรรมและให้คำปรึกษาด้านวิชาการในพื้นที่ - นำเสนอระบบ วิธีการพัฒนาประสิทธิภาพงานทันตกรรมที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์ความรู้ใหม่ๆ และสถานการณ์ของโรค เผยแพร่ผ่านทางสื่อต่างๆ - เป็นวิทยากร ผู้ให้คำปรึกษาทางวิชาการด้านทันตกรรม - ทำงานวิจัยทางทันตกรรม
ระดับ 5	มีผลงานด้านทันตกรรมเผยแพร่สู่สาธารณะ - กำหนดกลยุทธ์ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้านทันตกรรมขององค์กร - มีผลงานวิจัย ข้อเสนอ สามารถสร้างผลงานเชิงประจักษ์เผยแพร่สู่สาธารณะ - เป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการทันตกรรมระดับองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร - สนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมทางด้านทันตกรรม

ชื่อ (Competency Name)	2. การบริหารโครงการ
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการนำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ มาใช้ในการบริหารงาน การวางแผนงาน โครงการ การมอบหมายงาน ติดตาม และประเมินผลงานให้บรรลุภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ความรู้ ความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน การวางแผนงาน โครงการ การมอบหมายงาน ติดตาม และประเมินผลงาน - รู้และเข้าใจ ขั้นตอนการบริหารงาน การวางแผนงาน โครงการ การมอบหมายงาน ติดตาม และประเมินผลงาน - รู้ระเบียบ ข้อบัญญัติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - สามารถหาแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพัฒนางาน
ระดับ 2	มีความสามารถในการบริหารงาน การวางแผนงาน โครงการ การมอบหมายงาน ติดตาม และประเมินผลงาน - สามารถวางแผนปฏิบัติงานของตนเองให้เป็นไปตามแผน - จัดเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน การวางแผนงาน โครงการ - สามารถบริหารงาน วางแผนงาน โครงการ มอบหมายงาน ติดตามและประเมินผลได้
ระดับ 3	ใช้ความเชี่ยวชาญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน การวางแผนงาน โครงการ การมอบหมายงาน ติดตาม และประเมินผลงาน - วิเคราะห์โอกาส ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการบริหารงาน การวางแผนงาน โครงการ การมอบหมายงาน ติดตาม และประเมินผลงาน - ให้คำปรึกษา แนะนำเรื่องการบริหารงาน การวางแผนงาน โครงการ การมอบหมายงาน ติดตาม และประเมินผลงาน - ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของทีม
ระดับ 4	วางแผน ติดตามประเมิน ให้คำปรึกษาและเสนอแนวทางการพัฒนาในระดับหน่วยงาน - วางแผนงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ตลอดจนวางแผนการป้องกันแก้ไขปัญหาอุปสรรค ล่วงหน้า - จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) และกำหนดวิธีการมอบหมายงาน ติดตามงาน และประเมินผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น - บูรณาการแผนกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
ระดับ 5	กำหนดแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายในระดับหน่วยงาน - กำหนดแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน - สามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน โครงการ ภายใต้สถานการณ์ที่มีข้อจำกัด - นำเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการบริหารงาน การวางแผนงาน โครงการ การมอบหมายงาน ติดตาม และประเมินผลงาน

ชื่อ (Competency Name)	3. การบริหารจัดการคลินิก
คำจำกัดความ (Definition)	การมีความรู้ความเข้าใจ ทักษะในการบริหารจัดการคลินิก ในด้านบุคคล วัสดุ และระบบบริการ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานในคลินิก มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการบริหารจัดการคลินิก
ระดับ 2	การบริหารจัดการในคลินิก สามารถบริหารงานคลินิกให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนได้
ระดับ 3	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน - วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขได้ - ติดตามและตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการบริหารงาน
ระดับ 4	เป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานและองค์กร - สามารถถ่ายทอดและให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องการบริหารคลินิกได้ - เป็นต้นแบบที่ดีในการบริหารคลินิก
ระดับ 5	กำหนดแผนยุทธศาสตร์ระดับคลินิก - กำหนดแผนปฏิบัติงานของคลินิกให้สอดคล้องกับหน่วยงาน - ปรับเปลี่ยนแผนงานหรือกำหนดแผนสำรอง กรณีที่แผนงานเดิมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

ชื่อ (Competency Name)	4. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการบริหารจัดการปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในงานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ไม่เกิดผลเสียหายนต่อหน่วยงาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	รู้และเข้าใจสถานการณ์ที่เป็นปัญหาระยะสั้น • สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อนได้ด้วยตนเอง • สามารถพบเห็นหรือแยกแยะสถานการณ์ที่เป็นปัญหาได้
ระดับ 2	จัดการปัญหาเฉพาะหน้าได้ • สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเร่งด่วน • รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอม แก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
ระดับ 3	พัฒนาวิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะ • ปรับปรุง พัฒนา และสรรหาวิธีการต่างๆ ที่ได้ผลในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ • คาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ • สามารถวิเคราะห์ ประเมิน และแก้ไขปัญหาได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
ระดับ 4	วางแผนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า • สร้างแนวทางเลือกในการแก้ปัญหอย่างหลากหลาย • พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
ระดับ 5	ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในทางออกที่หลากหลาย • เป็นที่ปรึกษาในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ ได้ • สร้างบรรยากาศและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานเพื่อป้องกันปัญหาระยะยาวได้

ชื่อ (Competency Name)	5. ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
คำจำกัดความ (Definition)	มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาทำให้เกิดประโยชน์ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สนใจศึกษาในเทคโนโลยีดิจิทัล - กระตือรือร้นที่จะหาความรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัล - ติดตามเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อยู่เสมอ
ระดับ 2	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในชีวิตประจำวันได้
ระดับ 3	ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมในงานทันตกรรม สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และแอปพลิเคชัน มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 4	ถ่ายทอดเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ถ่ายทอดความรู้การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานให้กับเพื่อนร่วมงาน
ระดับ 5	สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สร้างบรรยากาศและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

ชื่อ (Competency Name)	6. ทักษะการสื่อสาร
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการสื่อสารที่ดี ช่วยสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น สามารถถ่ายทอดข้อมูล แนะนำแนวทางแก้ไข และเป็นที่ปรึกษางานด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างความร่วมมือในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สื่อสารเรื่องทั่วไปได้ สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ด้วยคำพูดที่ง่ายๆ
ระดับ 2	สื่อสารเรื่องที่ซับซ้อนได้ - สามารถสื่อสารข้อมูลที่มีความซับซ้อน ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ - มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญในการสื่อสาร
ระดับ 3	สื่อสารในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดได้ สามารถเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้
ระดับ 4	มีความเชี่ยวชาญในการสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น - สามารถให้คำแนะนำเรื่องการสื่อสารแก่เพื่อนร่วมงานได้ - วิเคราะห์ปัญหาของการสื่อสาร พร้อมทั้งสามารถเสนอแนะแนวทางแก้ไขได้
ระดับ 5	สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารที่ดีในองค์กร - สร้างค่านิยม วัฒนธรรมในการสื่อสารที่ดีให้เกิดแก่คนในองค์กร - สื่อสารเพื่อโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่คนในองค์กร

ชื่อ (Competency Name)	7. การควบคุมตนเอง
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ พฤติกรรมในสถานการณ์ที่กดดัน จากผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงานและการทำงานที่ก่อความเครียดในการทำงานต่างๆ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ระบุปัจจัยหรือสถานการณ์ของความเครียดได้ สามารถบอกปัจจัยหรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดได้
ระดับ 2	ควบคุมและลดความตึงเครียดของสถานการณ์ - เลือกวิธีการแสดงออกที่เหมาะสม เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน - ไม่ทำให้อารมณ์หรือความเครียด กระทบการปฏิบัติงาน - ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ - เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น สามารถควบคุมอารมณ์ได้
ระดับ 3	บริหารจัดการความเครียด ความกดดันของหน่วยงาน - สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อลดความเครียดในการปฏิบัติงาน - ริเริ่มนำเทคนิคการลดความเครียดมาใช้ในการปฏิบัติงาน
ระดับ 4	เป็นที่ปรึกษาในการจัดการความเครียด - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการควบคุมตนเอง ในสถานการณ์ต่างๆ - มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และวางแผนในการบริหารความเครียด
ระดับ 5	สร้างเทคนิคหรือทักษะการจัดการความเครียดและควบคุมตนเอง - พัฒนาเทคนิคการจัดการความเครียดและควบคุมตนเอง - ถ่ายทอดเทคนิคหรือทักษะการจัดการความเครียดและควบคุมตนเอง

2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping)

การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping) ของ Functional Competency แต่ละเรื่องในแต่ละตำแหน่งงาน ควรกำหนดให้สูงกว่าชั้นธรรมดา เพื่อให้เกิดการพัฒนา แต่ไม่ควรกำหนดสูงเกินไปจนไม่มีทางเป็นไปได้ และกำหนดให้สอดคล้องกันในตำแหน่งงาน/กลุ่มงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

Job - Competency Mapping
สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์

ระดับตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก (Core Competency)					มาตรฐานความรู้ความสามารถที่จำเป็น							มาตรฐานทักษะที่จำเป็น				สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)		
						ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน						กฎหมาย							
	คุณธรรมจริยธรรม	การบริการที่ดี	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การทำงานเป็นทีม	การสร้างความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ด้านการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร	ด้านการบริหารงบประมาณ	ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านการบริหารแผนงาน/โครงการ	ด้านสถานการณ์แวดล้อมองค์กร	ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ	การใช้คอมพิวเตอร์	การใช้ภาษาอังกฤษ	การจัดการข้อมูล	การบริหารทรัพยากร	จิตวิญญาณในการปฏิบัติงาน	ความละเอียดรอบคอบ	ศิลปะการสื่อสาร
ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5
เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4
ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4
ชำนาญการ	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	3
ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2

Job - Competency Mapping สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์ (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง	ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน (Knowledge)						
	1. ความรู้ทักษะทางทันตกรรม	2. การบริหารโครงการ	3. การบริหารจัดการคลินิก	4. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	5. ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	6. ทักษะการสื่อสาร	7. การควบคุมตนเอง
ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	4/5	5	5	4
เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4	4	4
ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	4	3
ชำนาญการ	2	2	3	3	3	3	3
ปฏิบัติการ	1	1	2	2	2	2	2

หมายเหตุ

4/5 หมายถึง 1 ปีแรกของข้าราชการที่เลื่อนระดับเป็นเชี่ยวชาญ ใช้เกณฑ์วัด ระดับ 4 หลังจาก 1 ปี จึงใช้เกณฑ์วัด ระดับ 5

2.4 การกำหนดหลักสูตร เรื่อง และหรือหัวข้อที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละระดับ

ข้อเสนอแนะ (1) ความรู้ทักษะทางทันตกรรม

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1 และ 2	■ ความรู้ทางด้านทันตสาธารณสุขทันสมัย • แนวทางปฏิบัติทางทันตกรรมวิถีใหม่ในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ ■ ทักษะการปฏิบัติงานด้านทันตสาธารณสุขตามหลักมาตรฐาน • Update วัสดุทันตกรรม	- ประชุมวิชาการทุกปี - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การฝึกอบรม/การสัมมนา
ระดับ 3	■ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานทันตสาธารณสุข	- การฝึกอบรม/การสัมมนา - การจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (COP)
ระดับ 4 และ 5	■ ระเบียบวิธีวิจัยทันตสาธารณสุข ■ เทคนิคการเป็นวิทยากร	- การฝึกอบรม/การสัมมนา - เป็นที่ปรึกษา - การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning)

ข้อเสนอแนะ (2) การบริหารโครงการ

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	■ ระเบียบ ข้อบัญญัติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ■ ขั้นตอนการบริหารงาน วางแผนงานโครงการ	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) - Coaching
ระดับ 2	■ เทคนิคการจัดทำโครงการ • การบริหารงาน • การวางแผนงานโครงการ • มอบหมายงาน ติดตามและประเมินผล	- การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - ศึกษาดูงาน - การฝึกอบรม/การสัมมนา
ระดับ 3	■ การวิเคราะห์ การพัฒนากระบวนการติดตามงาน	- การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - มอบหมายงาน
ระดับ 4	■ การกำหนดตัวชี้วัด	- มอบหมายงาน - เป็นที่ปรึกษา
ระดับ 5	■ การบริหารงานโดยใช้ยุทธศาสตร์	- เป็นที่ปรึกษา - ศึกษาดูงาน

ชื่อสมรรถนะ (3) การบริหารจัดการคลินิก

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1 และ 2	■ ความรู้และทักษะการบริหารงานในคลินิก	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) - มอบหมายงาน - การฝึกอบรม/การสัมมนา
ระดับ 3	■ การบริหารงานเชิงประสิทธิภาพ	- มอบหมายงาน - การฝึกอบรม/การสัมมนา
ระดับ 4	■ เทคนิคการให้คำปรึกษา	- เป็นที่ปรึกษา - การฝึกอบรม/การสัมมนา
ระดับ 5	■ การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กร	- เป็นที่ปรึกษา - การฝึกอบรม/การสัมมนา

ข้อเสนอแนะ (4) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1 และ 2	■ การวิเคราะห์สถานการณ์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	- การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การฝึกอบรม/การสัมมนา
ระดับ 3,4 และ 5	■ เทคนิคการไกล่เกลี่ยและเจรจาต่อรอง	- เป็นที่ปรึกษา - การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert brief)

ชื่อสมรรถนะ (5) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1 และ 2	■ การใช้งานโปรแกรมพื้นฐาน	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)
ระดับ 3	■ การใช้งานโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน • โปรแกรมการบันทึกข้อมูล • โปรแกรมการเบิกจ่ายเงิน • Application ต่างๆ	- การฝึกอบรม/การสัมมนา - การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)
ระดับ 4	■ การพัฒนาโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	- Coaching
ระดับ 5	■ การบริหารงานเทคโนโลยีดิจิทัล	- เป็นที่ปรึกษา

ชื่อสมรรถนะ (6) ทักษะการสื่อสาร

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	■ ทักษะการสื่อสารที่ดี • พฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศ	- การฝึกอบรม/การสัมมนา
ระดับ 2	■ Advance English Conversation ■ เทคนิคการสื่อสารที่ซับซ้อน	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning)
ระดับ 3	■ จิตวิทยาการสื่อสาร	- Coaching - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)
ระดับ 4	■ การบริหารความขัดแย้ง	- Coaching - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)
ระดับ 5	■ กลยุทธ์การสื่อสารในองค์กร	- มอบหมายงาน

ข้อเสนอแนะ (7) การควบคุมตนเอง

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	■ รู้เท่าทันความเครียด	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning)
ระดับ 2 และ 3	■ ธรรมะกับการบริหาร/บริการ	- ฝึกอบรมธรรมะ
ระดับ 4	■ เทคนิคการจัดการความเครียดในองค์กร	- เป็นที่ปรึกษา - การฝึกอบรม/การสัมมนา

2.5 การกำหนดเส้นทางพัฒนา (Training and Development Roadmap)

สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์

โดยการระบุหลักสูตร/โครงการและหรือหัวข้อเรื่อง รวมถึงวิธีการพัฒนาตามระดับตำแหน่งในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

ชื่อสมรรถนะ 1. ความรู้ทักษะทางทันตกรรม

วิชา	ระยะเวลา (ชั่วโมง)	วิธีการพัฒนา (ระบุระยะเวลา (ชั่วโมง))										กลุ่มเป้าหมาย				
												ประเภทวิชาการ				
		Self learning	Coaching	OJT	ศึกษาดูงาน	ฝึกอบรม/สัมมนา	มอบหมายงาน	เป็นที่ปรึกษา	ประชุมวิชาการ	COP	Expert brief	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ
1. ความรู้ทางด้านทันตสาธารณสุขทันสมัย	3			✓		✓ (3)			✓			✓	✓			
2. ทักษะการปฏิบัติงานด้านทันตกรรมตามหลักมาตรฐาน	6			✓		✓ (6)			✓			✓	✓			
3. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานทันตกรรม						✓				✓				✓		
4. ระเบียบวิธีวิจัยทันตสาธารณสุข	18	✓				✓ (18)		✓							✓	✓
5. เทคนิคการเป็นวิทยากร		✓				✓		✓							✓	✓

ข้อเสนอแนะ 2. การบริหารโครงการ

วิชา	ระยะเวลา (ชั่วโมง)	วิธีการพัฒนา (ระบุระยะเวลา (ชั่วโมง))										กลุ่มเป้าหมาย				
												ประเภทวิชาการ				
		Self learning	Coaching	OJT	ศึกษาดูงาน	ฝึกอบรม/สัมมนา	มอบหมายงาน	เป็นที่ปรึกษา	ประชุมวิชาการ	COP	Expert brief	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ
1. ความรู้เรื่องระเบียบ ข้อบัญญัติกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการวางแผน	6	✓ (3)	✓ (3)									✓				
2. ขั้นตอนการบริหารงาน วางแผนงานโครงการ	6	✓ (3)	✓ (3)			✓						✓				
3. เทคนิคการจัดทำโครงการ	6			✓	✓	✓ (6)							✓			
4. การวิเคราะห์ การพัฒนากระบวนการติดตามงาน				✓			✓							✓		
5. การกำหนดตัวชี้วัด							✓	✓							✓	
6. การบริหารงานโดยใช้ยุทธศาสตร์					✓			✓								✓

ชื่อสมรรถนะ 3. การบริหารจัดการคลินิก

วิชา	วิธีการพัฒนา										กลุ่มเป้าหมาย				
											ประเภทวิชาการ				
	Self learning	Coaching	OJT	ศึกษาดูงาน	ฝึกอบรม/สัมมนา	มอบหมายงาน	เป็นที่ปรึกษา	ประชุมวิชาการ	COP	Expert brief	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ
1. ความรู้และทักษะการบริหารงานในคลินิก	✓				✓	✓					✓				
2. การบริหารงานเชิงประสิทธิภาพ					✓	✓						✓	✓		
3. เทคนิคการให้คำปรึกษา					✓		✓							✓	
4. การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กร					✓		✓								✓

ชื่อสมรรถนะ 4. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

วิชา	วิธีการพัฒนา										กลุ่มเป้าหมาย				
											ประเภทวิชาการ				
	Self learning	Coaching	OJT	ศึกษาดูงาน	ฝึกอบรม/สัมมนา	มอบหมายงาน	เป็นที่ปรึกษา	ประชุมวิชาการ	COP	Expert brief	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ
1. การวิเคราะห์สถานการณ์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า			✓		✓						✓				
2. เทคนิคการไกล่เกลี่ยและเจรจาต่อรอง							✓			✓		✓	✓	✓	✓

ข้อเสนอแนะ 5. ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

วิชา	ระยะเวลา (ชั่วโมง)	วิธีการพัฒนา (ระบุระยะเวลา (ชั่วโมง))										กลุ่มเป้าหมาย				
												ประเภทวิชาการ				
		Self learning	Coaching	OJT	ศึกษาดูงาน	ฝึกอบรม/สัมมนา	มอบหมายงาน	เป็นที่ปรึกษา	ประชุมวิชาการ	COP	Expert brief	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ
1. การใช้งานโปรแกรมพื้นฐาน		✓		✓								✓				
2. การใช้งานโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	6	✓		✓		✓ (6)							✓	✓		
3. การพัฒนาโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน			✓												✓	
4. การบริหารงานเทคโนโลยีดิจิทัล								✓								✓

ชื่อสมรรถนะ 7. การควบคุมตนเอง

วิชา	วิธีการพัฒนา										กลุ่มเป้าหมาย				
											ประเภทวิชาการ				
	Self learning	Coaching	OJT	ศึกษาดูงาน	ฝึกอบรม/สัมมนา	มอบหมายงาน	เป็นที่ปรึกษา	ประชุมวิชาการ	COP	Expert brief	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ทรงคุณวุฒิ
1. รู้เท่าทันความเครียด	✓										✓				
2. ธรรมะกับการบริหาร/บริการ					✓						✓	✓	✓		
3. เทคนิคการจัดการความเครียดในองค์กร					✓		✓							✓	✓

หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีการต่าง ๆ จึงต้องมีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อกำหนดว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องอะไร โดยใช้เทคนิคและวิธีการใด รวมทั้งจะต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใดจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในปัจจุบันสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้นำหลักสมรรถนะของกลุ่มงานต่าง ๆ (35 กลุ่มงาน) มาจัดทำเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map) และกำหนดเป็นกรอบหลักสูตรการพัฒนาที่มีเนื้อหาวิชาสอดคล้องกับระดับสมรรถนะ และเป็นไปตามเส้นทางการพัฒนาของสายอาชีพ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาฝึกอบรม สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2561 - 2565 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2561 - 2565

ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความสอดคล้องกับตำแหน่งตามสายงานต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย หรือสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกสายงานที่ต้องปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเหมือน ๆ กัน ถึงแม้ว่าบุคลากรนั้นจะมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน ก็ควรใช้หลักการออกแบบเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่เป็นระบบตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือความเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยต่าง ๆ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับภารกิจใดขององค์กร และอยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรในตำแหน่งงานใดระดับใดบ้าง หากไม่มีการพัฒนาความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรหรือหากต้องมีการอบรมพัฒนาจะดำเนินการในองค์การโดยเฉพาะ (In-house training) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน แต่หากมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากที่ควรจะต้องจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ และสัมพันธ์กับการประเมินเลื่อนระดับหรือเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง จึงควรเตรียมดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป ซึ่งในขั้นตอนนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้นำหลักสมรรถนะ และ Training Road Map มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 2 การระบุภารกิจของตำแหน่งงาน(Key Result Area: KRA)

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป็นไปตามหลักสมรรถนะ และ Training Road Map นั้น ผู้สร้างหลักสูตรจำเป็นต้องเข้าใจถึงงาน หน้าที่ และ ภารกิจ (Job) ของตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจนก่อน ซึ่งหมายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่บุคลากรในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด (Job Description) และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในองค์การ ซึ่งได้ถูกนำมาจัดทำเป็นสมรรถนะของตำแหน่งตามกลุ่มงาน และสายงาน รวมทั้งได้กำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะนั้น ๆ (Level) ให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่งตาม

Key Result Area (Mapping) แล้วนำไปวิเคราะห์ว่าภารกิจนั้นจะต้องใช้ความรู้ และทักษะใดจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเพื่อจะได้นำไปกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรได้ถูกต้องตรงกับภารกิจในขั้นตอนนี้จึงเป็นการแสดงรายการความรู้และทักษะเพื่อเตรียมจัดทำเป็นหัวข้อวิชาของหลักสูตรต่อ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดระดับความสำคัญของภารกิจ

เมื่อวิเคราะห์ถึงภารกิจและจัดทำสมรรถนะแล้วผู้ออกแบบหลักสูตรต้องทราบถึงระดับความสำคัญของแต่ละภารกิจดังกล่าวด้วยเพื่อกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ ช่วยในการกำหนดว่าควรจะมีหัวข้อวิชาใดบ้าง ใช้ระยะเวลาเท่าใด การเรียงลำดับการเรียนรู้ก่อนหลังอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสามารถใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมได้อย่างคุ้มค่า ทั้งในด้านของ เงิน เวลา สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเสมอภาคเป็นธรรม

หลักเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. หลักความจำเป็นมูลฐานขององค์ความรู้และทักษะ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจที่คาดว่าจะจัดการฝึกอบรมนั้นเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติที่เหมาะสมจนสามารถปฏิบัติได้เสียก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ เช่น ผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานทุกคนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการบริหารงานเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานใดก็ตาม ดังนั้น หากภารกิจใดเป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานมาก ก็ควรจะมีค่าความสำคัญสูงที่จะต้องนำมาเป็นหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

2. หลักความยากง่ายในการเรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ บุคลากรสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ยาก หรือง่ายเพียงใด หากเป็นภารกิจที่ยากในการที่บุคลากรจะสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ก็สมควรจะต้องจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการได้ และจัดว่าภารกิจนั้น ๆ มีระดับความสำคัญสูง

3. หลักความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด เช่น แม้ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าหากไม่สามารถปฏิบัติก็จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือผู้รับบริการได้มาก ดังนั้นจะถือว่าเป็นภารกิจที่มีความสำคัญมาก

4. หลักความถี่ในการปฏิบัติ เป็นการพิจารณาว่าหากภารกิจใดมีความถี่ในการก็เหมาะสมที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้น แต่หากภารกิจนั้นมีความถี่ในการปฏิบัติน้อย ก็ย่อมมีความจำเป็นหรือความเร่งด่วนในการจัดการฝึกอบรมน้อยเช่นกัน

5. หลักความคุ้มค่ากับผลที่ได้รับ เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม ได้แก่ เงินวัสดุอุปกรณ์ เวลา สถานที่ และบุคลากร กับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรม เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด หากมีความคุ้มค่าในอันที่จะฝึกอบรม เรื่องของภารกิจนั้นๆ มาก ก็จัดภารกิจนั้นให้มีระดับความสำคัญในอันที่จะจัดการฝึกอบรมสูง และสามารถดำเนินการต่อไปได้จนกว่าปัจจัยความคุ้มค่าจะเปลี่ยนแปลงไป

6. หลักความสำคัญด้านความพร้อมของผู้เรียนรู้ เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความพร้อม และแรงจูงใจ ของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภารกิจนั้นๆ ว่า มีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ได้ก็ตาม ย่อมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับศักยภาพดั้งเดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่หากเป็นหัวข้อวิชาที่จำเป็นจริง ๆ ผู้ดำเนินการพัฒนาจะต้องออกแบบวิธีการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น

7. หลักคุณภาพ เป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมในภารกิจนั้น ๆ จะช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักการนี้จะให้ความสำคัญ กับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภารกิจ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น แม้เป็นการพัฒนาบุคลากรเพียงส่วนน้อย

8. หลักการวิเคราะห์จุดอ่อนของภารกิจ เป็นการพิจารณาถึงความบกพร่องของภารกิจซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่ามีมากน้อยเพียงใด หากภารกิจนั้นๆ มีการปฏิบัติบกพร่องบ่อยๆ ย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะทำการฝึกอบรมมากกว่าภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องน้อย

9. หลักการคงอยู่ของพฤติกรรมที่เรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถรักษาการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมคงอยู่ไปเป็นระยะเวลานานเท่าใดหากการฝึกอบรม ในเรื่องของภารกิจใดสามารถทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ได้เป็นระยะเวลายาวนาน ย่อมมีคุณค่าว่าการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ได้เพียงช่วงระยะเวลาสั้น

10. หลักความจำเป็นในการฝึกอบรมเสริม เป็นการพิจารณาว่าภารกิจใดบ้างที่เมื่อได้ทำการฝึกอบรมไปแล้ว ก็ยังมีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมให้อีก จึงจะทำให้กลุ่มบุคลากรเป้าหมายสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะโดยปกติภารกิจใดที่ได้จัดการฝึกอบรมไปแล้วผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถกลับไปปฏิบัติงานได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องนั้นๆ อีกย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการซ้ำ ๆ ในกลุ่มเป้าหมายเดิม และเนื้อหาเดิม เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมเราจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมให้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมมีความสำคัญ ในการช่วยให้สามารถประสานทรัพยากรในการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน (ได้แก่ กำลังคน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์) สามารถกำหนดหัวข้อวิชา และเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม การช่วยทำให้วิทยากร และเจ้าหน้าที่ผู้บริหารโครงการมีความเข้าใจตรงกันและปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกัน ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจ การปฏิบัติงานของวิทยากรและเจ้าหน้าที่รวมทั้งช่วยให้สามารถเลือกเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างถูกต้อง

ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไว้ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ทบทวนปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 ระบุกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 3 ระบุภารกิจและพฤติกรรมที่เป็นปัญหา

ขั้นที่ 4 ระบุถึงวัตถุประสงค์ขั้นสูงสุด หรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น

มีความรู้ มีทักษะ สามารถปฏิบัติงานได้ เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ระบุถึงสิ่งสนับสนุนที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมหรือองค์ประกอบอื่นที่จะสนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เช่น วิทยาการที่มีความสามารถ คุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมรวมทั้งนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 6 ระบุถึงสิ่งที่เป็อุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมว่ามีอะไรบ้าง เช่น มีงบประมาณจำกัด ระยะเวลาการฝึกอบรมมีจำกัด เป็นต้น

ขั้นที่ 7 การคาดการณ์วัตถุประสงค์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แม้จะมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็ไม่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์นี้

ขั้นที่ 8 กำหนดวัตถุประสงค์ประกอบ เช่น การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งมาจากต่างหน่วยงานกันเกิดความรู้จักคุ้นเคยกัน และช่วยให้เกิดการประสานงานในอนาคต เป็นต้น

การเขียนวัตถุประสงค์นั้นเรามักจะใช้วัตถุประสงค์รายการที่เป็นไปได้เขียนไว้ในลำดับแรก และวัตถุประสงค์ประกอบเขียนไว้ในลำดับสุดท้าย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ดีมีดังนี้

1. ควรระบุว่าต้องการให้เกิดพฤติกรรมใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาใด ตามความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะในเรื่องใด ซึ่งอาจต้องกำหนดเป็นความรู้ ทักษะ หรือความสามารถเชิงพฤติกรรม

2. เป็นความเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นไปได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่รับการพัฒนา

3. สามารถระบุวิธีวัดหรือประเมินผลให้สอดคล้องกับความคาดหวังได้

4. ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจน

5. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรที่ต้องการตอบสนอง หรือตามนโยบายของหน่วยงาน

6. เรียงลำดับความสำคัญตามที่ได้วิเคราะห์ไว้

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชา

ความหมายของหัวข้อวิชา หัวข้อวิชาหมายถึง เนื้อหาสาระของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และทักษะที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ และเป็นไปตามหลักสมรรถนะของตำแหน่งงานที่กำหนดไว้

ดังนั้นการกำหนดหัวข้อวิชา จึงหมายถึง การระบุว่าการกิจหรือหน้าที่ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ควรจะนำวิชาอะไรบ้าง มาช่วยแก้ไขปัญหา หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดเนื้อหาการเรียนรู้

ขั้นตอนและหลักการกำหนดหัวข้อวิชา

1. จัดทำตารางในการกำหนดหัวข้อวิชาที่แสดงความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับการกิจหรือหน้าที่ และสมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และแสดงระดับความสำคัญของแต่ละการกิจและหัวข้อวิชา

2. วิเคราะห์การกิจว่าควรจะใช้ชื่อหัวข้อวิชาใดในการฝึกอบรม โดยมีหลักการ คือหัวข้อวิชาเดียวสามารถใช้สำหรับหลาย ๆ การกิจได้หรือภายในการกิจเดียวจะต้องใช้หลายหัวข้อวิชา โดยเฉพาะการกิจที่มีความสำคัญสูง

3.การกำหนดชื่อของหัวข้อวิชา ควรมีความชัดเจน และสามารถสะท้อนให้เห็นขอบเขตของงาน

การกำหนดหมวดวิชา

หลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นจะประกอบด้วยหัวข้อวิชาจำนวนมาก ควรนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของความคล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจทำได้ 2 วิธี คือ

1. จัดหมวดหมู่ตามลักษณะคล้ายคลึงกันของเนื้อหาวิชา เช่น วิชาต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นการปูพื้นฐาน อาจรวบรวมนอยู่ในหมวดเดียวกัน เรียกว่า หมวดพื้นฐาน หรือหัวข้อวิชาเกี่ยวกับหลักมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร ประสานงาน ภาวะผู้นำ อาจใช้ชื่อหมวดทักษะทางการบริหาร เป็นต้น
2. จัดหมวดหมู่ตามลักษณะของเทคนิควิธีการฝึกอบรม เช่น หัวข้อวิชาที่เป็นกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นการบรรยายในห้องฝึกอบรม อาจรวมเรียกว่าเป็นหมวดกฎหมายระเบียบ หรืออาจแบ่งภาคทฤษฎีภาคปฏิบัติการ ออกเป็นหมวดต่าง ๆ ตามลักษณะของเนื้อหาวิชาก็ได้

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ความหมายของวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึง คำนิยามที่ระบุว่า ในวิชาที่ทำการฝึกอบรมนั้นภายหลังการฝึกอบรมแล้วต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไร และที่สำคัญวัตถุประสงค์รายวิชานี้จะต้องสอดคล้อง และเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์รวมของโครงการฝึกอบรมด้วย

หลักการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

แนวทางการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา มี 4 ลักษณะ คือ

1. วัตถุประสงค์ที่ยึดบทบาทของวิทยากรเป็นหลัก
2. วัตถุประสงค์ที่ยึดเนื้อหาวิชาที่ฝึกอบรมเป็นหลัก
3. วัตถุประสงค์ที่ยึดกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก
4. วัตถุประสงค์ที่ยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก

การเขียนวัตถุประสงค์แบบที่ 4 เป็นวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากหากวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาสามารถแสดงถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมที่พึงประสงค์ได้ ก็จะสอดคล้องกับทฤษฎีการฝึกอบรม และจะเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการฝึกอบรมหัวข้อวิชานั้นๆ ได้อย่างชัดเจน

การเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาที่ยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก ควรจะมีองค์ประกอบและวิธีการเขียน ดังนี้

1. การระบุถึงการทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ความสามารถ หรือความชำนาญ เกี่ยวกับเรื่องอะไร เช่น
 - เพื่อทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ (out put)
 - เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้ (out put)
 - เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปประยุกต์ได้ (out come)

2. การระบุการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะใดเช่น

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ (out come)
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (out come)
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนางานได้ (out come)

3. ระบุสถานการณ์ เวลา สิ่งแวดล้อม หรือเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กล่าวคือ พฤติกรรม ที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร เช่น การปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมหรือนำความรู้ไปสร้างระบบสามารถจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานได้เป็นต้น

4. ระบุเกณฑ์ที่จะวัดระดับของความยอมรับในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง คือ เป็นการระบุว่าพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะต้องเปลี่ยนไปในระดับใด หรือต้องเปลี่ยนไปจนทำให้เกิดอะไรขึ้น เช่น สามารถวางแผนการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมสามารถจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบเป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การเขียนวัตถุประสงค์รายวิชาเชิงพฤติกรรม คือ การเขียนระบุว่าในหัวข้อวิชานั้น ให้นำกรอบคิด จุดมุ่งหมาย 4 ประการ คือ

- ให้ใครทำ
- ทำอะไร
- ทำได้ภายใต้เงื่อนไขอะไร
- ทำได้ระดับใด

ขั้นตอนในการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

เมื่อเข้าใจถึงกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องแล้ว ให้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมตามที่ได้วิเคราะห์ไว้
2. พิจารณาระดับความสำคัญของหัวข้อวิชาซึ่งอาจสอดคล้องกับสมรรถนะของงานที่จำเป็นต้องพัฒนา
3. ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาตามหลักการ

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดขอบเขตเนื้อหา

ความหมายของการกำหนดขอบเขตเนื้อหา

การกำหนดขอบเขตเนื้อหา เป็นการระบุถึงรายละเอียดของรายการความรู้ตามหัวข้อวิชานั้น ๆ ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องได้รับความรู้อะไรบ้าง โดยต้องมีความสัมพันธ์กับ Key Result Area ของงานที่ปฏิบัติ หรืออยู่ในกรอบนิยามของสมรรถนะตามระดับของตำแหน่ง ซึ่งอาจกำหนดเป็นหัวข้อย่อย ๆ ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบรรยายของวิทยากร และการกำหนดวิธีการเรียนรู้ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ประโยชน์ของการกำหนดขอบเขตเนื้อหา

1. เพื่อแสดงถึงรายการความรู้ที่จำเป็น ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม
2. เพื่อไม่ให้หัวข้อวิชามีความซ้ำซ้อนกัน
3. เป็นประโยชน์แก่วิทยาการในการเตรียมเนื้อหาการบรรยาย และกิจกรรมต่าง ๆ
4. เป็นแนวทางการกำหนดวิธีการประเมินติดตามผล

ขั้นตอนการกำหนดขอบเขตเนื้อหา

1. การวิเคราะห์ Key Result Area ที่ได้กำหนดเป็นรายการความรู้ และเรียงลำดับ จัดกลุ่มรายการ แล้วนำมาเขียนรายละเอียดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องตามรายการหัวข้อความรู้ นั้น ๆ
2. การวิเคราะห์รายการเนื้อหาให้เชื่อมโยงกับคำนิยาม และระดับความสามารถของสมรรถนะ ที่กำหนดในหลักสูตร
3. หากรายการเนื้อหา มีรายละเอียดมาก ให้แยกเป็นหัวข้อย่อย และเรียงลำดับการเรียนรู้จากง่ายไปยาก
4. ทบทวนขอบเขตเนื้อหาของหัวข้อวิชาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เนื้อหา มีความซ้ำซ้อนกัน

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม

ความหมายของเทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ได้ ดังนั้นเทคนิคการฝึกอบรม จึงเป็นเสมือนเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จที่ควรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถหรือทักษะ ได้อย่างรวดเร็ว ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา ปัจจุบันจึงได้มีการนำเทคโนโลยี วิทยาการต่าง ๆ มาใช้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม

แบ่งเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลาง (Leader-centered techniques) ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) และการบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นต้น
2. เน้นผู้รับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง (Group-centered techniques) เป็นเทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นระหว่างกันเอง หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ได้แก่ การสัมมนา (Group Seminar) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กิจกรรม (Walk-Rally) การระดมสมอง (Brainstorming) การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Training) เกมการบริหาร (Management Games) การแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing) กรณีศึกษา (Case Study) การสาธิต (Demonstration) การอภิปรายกลุ่ม (Buzz Group) โดยมีวิทยากรเป็นผู้มอบหมายงาน เป็นที่ปรึกษา และควบคุมบรรยากาศให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. เน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล อาจโดยการใช้สื่อต่างๆ ที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ โดยไม่ต้องอยู่ในชั้นเรียน (Classroom Training) ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การใช้แบบเรียนสำเร็จรูปในลักษณะคู่มือ (Programmed Instruction) เป็นต้น
4. เน้นการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Aided Instruction) การเรียนออนไลน์ (E-learning) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 9 การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

ความหมายของระยะเวลาการฝึกอบรม

คือการกำหนดช่วงเวลาที่มีสัมพันธ์กับเนื้อหา และวิธีการเรียนรู้ที่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และทักษะ จนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหรือหลักสูตรฝึกอบรมนั้น

หลักในการพิจารณากำหนดระยะเวลาการฝึกอบรมของหัวข้อวิชา

1. หัวข้อวิชาใดที่มีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ควรกำหนดระยะเวลานานกว่าหัวข้อวิชาที่ต้องการเพียงจะให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ
 2. หัวข้อวิชาที่สนองตอบภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีระดับความสำคัญสูง และต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถปฏิบัติการงานด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ควรจะให้เวลามากกว่าหัวข้อวิชาที่ตอบสนองภารกิจที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่า
 3. วิชาใดใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมองควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง
- โดยสรุป สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการกำหนดระยะเวลาอบรมแต่ละหัวข้อวิชาก็คือ วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 10 : การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

ความหมายของการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

หมายถึง การกำหนดว่าหัวข้อวิชาใดควรจะทำก่อน และหัวข้อวิชาใดควรจะทำ การฝึกอบรมภายหลัง เป็นการทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

1. หัวข้อวิชาที่มีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ ความเข้าใจ และมีเนื้อหาเป็นพื้นฐานต่อการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ ควรจัดอยู่ในลำดับต้นๆ ของการฝึกอบรมเพื่อเป็นการให้ความรู้พื้นฐานและนำไปเรียนรู้ต่อยอดกับวิชาอื่น ๆ ในลำดับต่อไป
2. หัวข้อวิชาใดที่มีเนื้อหาวิชาที่สามารถเรียนรู้ได้ง่ายกว่า ควรจะอยู่ในลำดับก่อนหัวข้อวิชาที่มีเนื้อหาวิชาที่เข้าใจยากกว่า สลับซับซ้อนกว่าหรือมีรายละเอียดมากกว่า
3. หัวข้อวิชาและประเด็นที่เป็นภาคปฏิบัติ ควรจัดให้อยู่ในระดับต่อเนื่องจากภาคทฤษฎี
4. หัวข้อวิชาที่มีกิจกรรมซ้ำกันหลายชั่วโมง เช่น ใช้เทคนิคการบรรยาย หรือการอภิปราย เพียงอย่างเดียว ควรจัดให้กระจายอยู่ในวัน หรือเวลาต่าง ๆ กัน

โดยสรุปคือ การเรียงลำดับหัวข้อวิชา ควรพิจารณาจัดตาม วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ความยากง่ายของหัวข้อวิชา และหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ รวมทั้งความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับวิชาอื่น ๆ ด้วย

สรุปจากเนื้อหาการบรรยายของอาจารย์สุทัศน์ นาคุลสุขสันต์

หลักสูตรการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและพัฒนาหลักสูตรตามเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

กรอบแนวทางการจัดทำหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



นิยาม

ของการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม
เส้นทางพัฒนาวิชาชีพ (Training Road Map : TRM)



รายละเอียดวิชา

กลุ่มงาน บริการทางการแพทย์ สายงาน ทันตแพทย์ ตำแหน่ง ทันตแพทย์

ชื่อวิชา แนวทางปฏิบัติทางทันตกรรมวิธีใหม่ในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ (3 ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ 1 ความรู้ทักษะทางทันตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

ผู้เข้ารับการอบรมผ่านเกณฑ์การประเมินทดสอบความรู้แนวทางปฏิบัติทางทันตกรรมวิธีใหม่
ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

เนื้อหาวิชา

1. ความรู้เรื่องโรคอุบัติใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาทางทันตกรรม
2. แนวทางการรักษาทางทันตกรรม ในผู้ป่วยโรคอุบัติใหม่
3. การคัดกรองความเสี่ยง การคัดแยกผู้ป่วยก่อนการรักษาทางทันตกรรม
4. อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล ในการป้องกันการติดเชื้อ ที่ใช้ในงานทันตกรรม
5. การควบคุมการติดเชื้อ
6. การจัดการสิ่งแวดล้อม

วิธีการเรียนรู้ การบรรยาย (3 ชั่วโมง)

การประเมินผล

☒ แบบทดสอบก่อน - หลังการฝึกอบรม (Pre-test/Post-test)

รายละเอียดวิชา

กลุ่มงาน บริการทางการแพทย์ สายงาน ทันตแพทย์ ตำแหน่ง ทันตแพทย์

ชื่อวิชา Update วัสดุทันตกรรม (6 ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ 1 ความรู้ทักษะทางทันตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเลือกใช้วัสดุทันตกรรมและประยุกต์ใช้ในการรักษาผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาวิชา

1. ทิศทางแนวโน้มของวัสดุทันตกรรม ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต
2. การแบ่งประเภทของวัสดุทันตกรรมต่างๆ
3. การเลือกใช้วัสดุทันตกรรมในการทำงานทางคลินิก

วิธีการเรียนรู้ การบรรยาย (3 ชั่วโมง)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (3 ชั่วโมง)

การประเมินผล

☒ แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม (Pre-test/Post-test)

รายละเอียดวิชา

กลุ่มงาน บริการทางการแพทย์ สายงาน ทันตแพทย์ ตำแหน่ง ทันตแพทย์

ชื่อวิชา ระเบียบวิธีวิจัยทางทันตสาธารณสุข (18 ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ 1 ความรู้ทักษะทางทันตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถอธิบายขั้นตอนการทำวิจัยทางทันตสาธารณสุขได้อย่างถูกต้องทุกขั้นตอน
2. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเขียนโครงร่างงานวิจัยทางทันตสาธารณสุขได้อย่างน้อย 1 โครงร่าง

เนื้อหาวิชา

1. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงานวิจัย
2. วางแผนและออกแบบงานวิจัย
3. กรอบแนวคิดของงานวิจัย
4. วิธีการเลือกและคำนวณกลุ่มตัวอย่าง
5. เครื่องมือที่ใช้และการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัย
6. หลักการเขียนรายงานการวิจัย
7. ระบบ/รูปแบบของการเขียนเอกสารอ้างอิง

วิธีการเรียนรู้ การบรรยาย (9 ชั่วโมง)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (9 ชั่วโมง)

การประเมินผล

- ☒ แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม (Pre-test/Post-test)
- ☒ ชิ้นงาน การเขียนโครงร่างงานวิจัยทางทันตสาธารณสุข 1 โครงร่าง

รายละเอียดวิชา

กลุ่มงาน บริการทางการแพทย์ สายงาน ทันตแพทย์ ตำแหน่ง ทันตแพทย์

ชื่อวิชา เทคนิคการจัดทำโครงการ (6 ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ 2 การบริหารโครงการ

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถอธิบายขั้นตอนการเขียนโครงการได้อย่างถูกต้องทุกขั้นตอน
2. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเขียนโครงการเกี่ยวกับงานทันตกรรมได้อย่างน้อย 1 โครงการ

เนื้อหาวิชา

1. ความหมายและความสำคัญของโครงการ
2. รูปแบบของโครงการ
3. วิธีการเขียนโครงการ
4. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ
5. การประเมินผลโครงการ

วิธีการเรียนรู้ การบรรยาย (3 ชั่วโมง)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (3 ชั่วโมง)

การประเมินผล

- ☒ แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม (Pre-test/Post-test)
- ☒ แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- ☒ การเขียนโครงการ 1 โครงการ

รายละเอียดวิชา

กลุ่มงาน บริการทางการแพทย์ สายงาน ทันตแพทย์ ตำแหน่ง ทันตแพทย์

ชื่อวิชา การใช้งานโปรแกรมและแอปพลิเคชันที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (6 ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ 5 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. ผู้เข้ารับการอบรมผ่านเกณฑ์การประเมินทดสอบความรู้การใช้โปรแกรมที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
2. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสร้างสื่อเผยแพร่ความรู้ได้อย่างน้อย 1 เรื่อง

เนื้อหาวิชา

1. การใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย
2. การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ
3. การใช้โปรแกรมนำเสนอผลงาน
4. การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล
5. การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์

วิธีการเรียนรู้ การบรรยาย (3 ชั่วโมง)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (3 ชั่วโมง)

การประเมินผล

- ☒ แบบทดสอบก่อน - หลังการฝึกอบรม (Pre-test /Post-test)
- ☒ แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- ☒ ชิ้นงาน สื่อเผยแพร่ความรู้ 1 ชิ้น

รายละเอียดวิชา

กลุ่มงาน บริการทางการแพทย์ สายงาน ทันตแพทย์ ตำแหน่ง ทันตแพทย์

ชื่อวิชา ทักษะการสื่อสารที่ดี (6 ชั่วโมง)

สมรรถนะที่ 6 ทักษะการสื่อสาร

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถอธิบายองค์ประกอบของการสื่อสารที่ดีได้ครบทุกด้าน
2. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถถ่ายทอดข้อมูลทั่วไปได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนตรงประเด็น

เนื้อหาวิชา

1. ทักษะการสื่อสารที่ดี ด้านการฟัง พูด และเขียน
2. เรียนรู้ปัญหาของการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการทำงานภาพรวม
3. เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
4. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านภาษาพูด ภาษากายที่ดี

วิธีการเรียนรู้ การบรรยาย (3 ชั่วโมง)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (3 ชั่วโมง)

การประเมินผล

☒ แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม (Pre-test/ Post-test)

☒ แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ

รายชื่อผู้เข้าร่วมหลักสูตรการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและพัฒนาหลักสูตร
ตามเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)

รุ่นที่ 1 ประจำปีงบประมาณ 2565

ตามคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ 1572/2565 ลงวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2565

กลุ่มงานบริการทางการแพทย์

สายงานทันตแพทย์ ตำแหน่งทันตแพทย์

สำนักการแพทย์

1. นายอัศวพงษ์ ลาภากุลชัย	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ	โรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี
2. นางสาวรังงาม วชิรณิต	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ	โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์
3. นางสาวประไพพันธ์ ทองพัดถู่	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ	โรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินฺธโร อุทิศ
4. นายกิตติรัฐ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ	โรงพยาบาลราชพิพัฒน์
5. นายธนสาร เจ็ดเสริมอนันต์	ทันตแพทย์ชำนาญการ	โรงพยาบาลคลองสามวา

สำนักอนามัย

1. นางสาวนันทพร นภาเหมินทร์	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ	กองทันตสาธารณสุข
2. นางวิภาพร ล้อมสิริอุดม	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ	กองทันตสาธารณสุข
3. นางสาววิไล เกื้อกุลพิพัฒน์	ทันตแพทย์ชำนาญการ	กองทันตสาธารณสุข
4. นางสาวพิชาวีร์ พานิชพงษ์พันธุ์	ทันตแพทย์ชำนาญการ	กองทันตสาธารณสุข
5. นางสาวจรรยา ศุภนันท์พร	ทันตแพทย์ชำนาญการ	กองทันตสาธารณสุข
6. นางตติยา สินธุภิญโญ	ทันตแพทย์ชำนาญการ	กองทันตสาธารณสุข

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ

คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่ม

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่มของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ดำเนินการหลักสูตรการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและพัฒนาหลักสูตรตามเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ที่ปรึกษาโครงการ

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. อาจารย์สุทัศน์ น้าพลสุสันต์ | ที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กรุงเทพมหานคร |
| 2. อาจารย์สมชาย เรืองมณีชีवाल | วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 3. อาจารย์ฐานันท์ สุกุมารบุตร | วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ |

คณะกรรมการอำนวยการ

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. นางสาวประภาศรี ศุภอักษร | ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร |
| 2. นางสาวศุภวรรณ รูปงาม | ผู้อำนวยการส่วนบริหารจัดการการฝึกอบรม |
| 3. นายสันทัต ชาญธวัชชัย | ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนา |
| 4. นายอดิศักดิ์ ปานด่วน | ผู้อำนวยการส่วนนวัตกรรมการเรียนรู้ |
| 5. นายสายฟ้า มุลทะลา | หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |

คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่ม

- | | | |
|------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| 1. นางสาววนิดา มากปาน | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 2. นางสาวจิราภรณ์ ดีชูสร | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 3. นางสาวชุติมา อัสตรธารากุล | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 4. นายอนันต์ ทองขันลูก | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 5. นางสาวปณิตฐา ณ นคร | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 6. นางสาวศิริพร สีชื่น | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 7. นางสาวจิตาภา คงคา | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 8. นางสาวอาจารย์ ฤทธิชัย | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 9. นางสาวสุพัชร แดงจีว | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 10. นายชลัฐ กล่อมประเสริฐ | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 11. นายกิตติพงษ์ คำศรี | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 12. นางสาวชรินทร์ สีนไชย | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 13. นายมณฑิร เขียวคำ | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 14. นายชัยนรินทร์ ดาดดา | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |