

เส้นทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามสายอาชีพ (Training Road Map) สายงาน ทรัพยากรบุคคล



กลุ่มงาน ทรัพยากรบุคคล
สายงาน ทรัพยากรบุคคล
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล

ที่มา : หลักสูตรสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและพัฒนาหลักสูตร
ตามเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)
ประจำปีงบประมาณ 2563

คำนำ

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

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

ในโอกาสนี้ ขอขอบคุณผู้บริหารหน่วยงาน/ส่วนราชการ คณะวิทยากรนำโดย อาจารย์สุทัศน์ นำพลสุขสันต์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการจัดทำเส้นทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเส้นทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลสายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล จะเป็นประโยชน์และบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพและงานของกรุงเทพมหานครสืบไป

สารบัญ

หน้า

Training Road Map : TRM สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

1. สมรรถนะที่จำเป็นในสายงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)	2
1.2 มาตรฐานความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร	8
1.3 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร	16
1.4 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Common Functional Competency)	20

2. ผลการทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ

สายงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

2.1 การหาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency : FC)	24
2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)	24
2.1.2 การกำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน	26
- ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน KRA เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงาน	27
2.2 การเขียนคำจำกัดความและระดับของสมรรถนะ (Competency Profile)	29
- คำจำกัดความและระดับ Competency	30
2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping)	37
2.4 การกำหนดหัวข้อในการพัฒนาแต่ละระดับ	40
2.5 การกำหนดเส้นทางการพัฒนา (Training and Development Roadmap)	49

3. หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.1 ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม	54
3.2 ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม	54

4. กรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ

สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

4.1 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) สายงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ	62
4.2 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) สายงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ	67
4.3 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)	70

- สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ
- 4.4 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) 72
- สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับเชี่ยวชาญ
- 4.5 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) 74
- สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้เข้าร่วมหลักสูตรสัมมนาฯ สายงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

ที่ปรึกษาหลักสูตร คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงาน และวิทยากรประจำกลุ่ม

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

Training Road Map : TRM

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

กรุงเทพมหานครมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการระบบบริการสาธารณะเพื่อให้บริการแก่ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครในหลายประการ ทั้งนี้การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ข้าราชการกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความต้องการของกรุงเทพมหานคร ด้วยเหตุดังกล่าว กรุงเทพมหานคร จึงได้กำหนดคุณสมบัติข้าราชการพึงประสงค์ 4 ประการ รวมถึงได้จัดทำเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) เพื่อกำหนดทิศทางหรือเส้นทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของกรุงเทพมหานครอย่างแท้จริง ดังนั้น ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครควรมีคุณสมบัติหรือองค์ประกอบ ดังนี้

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

1. สมรรถนะที่จำเป็นในกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก¹ (Core Competency)

กรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญโดยสังเคราะห์จากนโยบาย 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 - มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครอุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผลเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนากรุงเทพมหานคร
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และครองตนโดยมีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อตำแหน่งหน้าที่ - ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน - เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และธำรงความถูกต้อง - ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ - ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรมแม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือเสีย

	ประโยชน์
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม • อารงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงานระบบราชการหรือประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจมีความเสี่ยงที่เป็นภัยต่อชีวิต

ชื่อ (Competency Name)	2.การบริการที่ดี
คำจำกัดความ (Definition)	พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ให้บริการที่เป็นมิตร • ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้อง หรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน • ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน • สื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ของการบริการที่ชัดเจนกับผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ • แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ • ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเต็มใจช่วยเหลือ • รับเป็นธุระ แก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปัดภาระ • คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้น(ถ้ามี) ไปพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ • อุทิศเวลาให้แก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้เวลาและความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ • คอยให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน

	ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
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 - แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ดีดีขึ้น หรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถกำหนดมาตรฐานเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม - หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเอง โดยไม่ได้ถูกผู้อื่นบังคับ - กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองรับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องของงาน หรือข้อมูลที่ได้รับมอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองซึ่งอาจรวมถึงการทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพ

	มากขึ้น หรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ - เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองที่รับผิดชอบ - พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ให้ดีขึ้นกว่าผลงานเดิมอย่างเห็นได้ชัด - ลงมือกระทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุมาตรฐานหรือผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง
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 - สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มงานที่หลากหลายในขณะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

	• เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมและกลุ่มงานด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์ • รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน • ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม • ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน • กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ • แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ • รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม • ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว • ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม • ประสานสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่น้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล

ชื่อ (Competency Name)	5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
คำจำกัดความ (Definition)	ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาวิชาชีพของตน - กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน - หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น - ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และรอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ - รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน - ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน - เข้าใจประเด็นหลัก ๆ ที่สำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - ส่งเสริมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะที่ระดับที่ 3 และรักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ - มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้จริง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต - ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน - มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อ

	การปฏิบัติงานในอนาคต 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 ที่จำเป็นสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

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

	และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ เนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไข ปัญหาทางวิชาการด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการที่ยาก และซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	2. ด้านการบริหารงบประมาณ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความสามารถในการประเมินความสำคัญ วางแผนจัดสรรควบคุม และติดตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากแหล่งงบประมาณต่างๆ และความรู้เกี่ยวกับ แผนงบประมาณ แผนปฏิบัติราชการ งบรายจ่ายผลผลิต 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 - สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้ง

	ให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางงบประมาณของหน่วยงานที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	3. ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง การพัสดุ และมีความเข้าใจในการเบิกจ่ายเงิน การจัดซื้อ - จัดจ้าง การบริหารการเงิน การคลังและการพัสดุของกรุงเทพมหานคร
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลด้านการเงิน หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่ายฎีกาเงินงบประมาณของกรุงเทพมหานคร - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ - มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่างๆ เช่น การตกลงราคา การสอบราคา ประมวลราคา วิธีพิเศษ และวิธีกรณีพิเศษ เป็นต้น - สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่างๆให้กับผู้อื่นได้

ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ - มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเงินของกรุงเทพมหานคร การอ่านรายงานการเงินและงบประมาณของหน่วยงานได้ - สามารถนำความรู้มาปฏิบัติในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ - มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุ - สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุที่มีความยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์แผนการบริหารการเงิน การคลัง การพัสดุของกรุงเทพมหานครเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาการบริหารการเงิน การคลัง การพัสดุของกรุงเทพมหานครของหน่วยงานที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	4. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในบทบาทของการบริหาร “ทุนมนุษย์” ทั้งในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การอำนวยการความรู้ 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 รวมถึงความรู้เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกรุงเทพมหานครและความเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้พื้นฐานกว้างๆ เกี่ยวกับสถานการณ์ภายนอกที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กร 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

1.3มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

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 - มีความรู้ในโปรแกรมใหม่ๆที่เกี่ยวข้องในงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในงานได้ดี - สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน

	ได้
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 เข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้องทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และ มีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ สามารถประยุกต์ใช้ไวยากรณ์รูปแบบได้อย่างคล่องแคล่วและสละสลวย ถูกต้อง อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์

	เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง
--	--------------------------------------

ชื่อ (Competency Name)	3. การจัดการข้อมูล
คำจำกัดความ (Definition)	ทักษะในการบริหารจัดการฐานข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ สะดวกแก่การค้นหาของผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูล
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 ที่เกิดขึ้น • จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่ายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด
ระดับ 3	กำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ • มีทักษะในระดับ 2 • ประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง • วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียและข้อบกพร่องของกระบวนการการทำงานและกำหนดการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
ระดับ 4	เชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด • มีทักษะในระดับ 3 • เลือกปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหลายหน่วยงาน และไม่กระทบกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร • วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด • กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร
ระดับ 5	เสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อสามารถสร้างประสิทธิภาพในราชการ • มีทักษะในระดับ 4 • พัฒนากระบวนการใหม่ๆ 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

³ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการ-

กรุงเทพมหานครจึงกำหนดให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง โดยปัจจุบันได้กำหนดให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน 35 กลุ่มงาน โดย

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

- 1) การมองภาพองค์กรรวม
- 2) การคิดวิเคราะห์
- 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. การมองภาพองค์รวม
คำจำกัดความ (Definition)	การรวบรวมข้อมูลและนำมาทำการศึกษาวิเคราะห์ หรือประมวลองค์ความรู้ โดยการจับประเด็นเพื่อหาความเชื่อมโยงในทุก ๆ ด้าน และกำหนดกรอบแนวคิดใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเหตุการณ์
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- พยายามค้นหา และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานอย่างรอบด้านเพื่อระบุประเด็นปัญหา - นำข้อมูลที่สืบค้นมาอย่างรอบด้านมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการทำงานได้
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้วิธีการวิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน - ใช้การวิเคราะห์ เชื่อมโยงข้อมูลอย่างรอบด้าน เพื่อให้เห็นแนวโน้มของปรากฏการณ์ หรือประเด็นปัญหา - นำผลการวิเคราะห์อย่างรอบด้านมาใช้ในการแก้ปัญหา
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพยายามสื่อสารด้วยการสรุปภาพรวมของข้อมูลหรือปัญหา หรือเหตุการณ์ด้านวิธีการต่าง ๆ - นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านมาสรุปเป็นภาพรวมของปรากฏการณ์ หรือประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน - สามารถนำเสนอข้อสรุปในภาพรวมเพื่อสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้กรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ (Conceptual Framework) หรือแบบจำลองใหม่ (Model) ในการพัฒนางาน พยายามสร้างกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ (Conceptual Framework) หรือแบบจำลองใหม่ (Model) จากการสังเคราะห์ หรือการเชื่อมโยงข้อมูล หรือทักษะต่าง ๆ เพื่อพัฒนาระบบงาน
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้จากสาขาวิชาชีพ หรือสหวิทยาการ เข้ากับบริบทขององค์กร พยายามปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือแนวทางการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ทันต่อสถานการณ์แวดล้อม

	นำองค์ความรู้ที่เป็นวิชาชีพหรือสหวิทยาการมาบูรณาการเพื่อสร้างหรือออกแบบระบบงาน หรือโครงการ หรือหลักเกณฑ์ หรือองค์ความรู้ใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน
ชื่อ (Competency Name)	2.การคิดวิเคราะห์
คำจำกัดความ (Definition)	ใช้การคิดเชิงเหตุผลเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ใช้สามัญสำนึก (Common Sense) ในการทำงาน - สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรคือปัญหาสาเหตุ และผลกระทบที่จะเกิดจากปัญหา - รู้วิธีแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมในแต่ละเรื่องหรือแต่ละสถานการณ์
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมองเห็นความผิดปกติและแยกแยะประเด็นปัญหาในงานได้ - สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรคือปัญหาสาเหตุ และผลกระทบที่จะเกิดจากปัญหา - มองเห็นความผิดปกติหรือแนวโน้มความผิดปกติที่เกิดขึ้นในงาน - แตกประเด็นปัญหาเพื่อแยกย่อยในการดำเนินการ
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพยายามค้นหา เชื่อมโยงเหตุผลของข้อมูลทั้งในอดีตและในปัจจุบัน - พยายามค้นหาความไม่สอดคล้อง (Discrepancies) หรือแนวโน้ม (Trends) หรือความสัมพันธ์ (Interrelationships) ของข้อมูล - เชื่อมโยงเหตุและผล หรือข้อดี ข้อเสีย รวมทั้งจัดลำดับตามความสำคัญของเหตุการณ์ต่าง ๆ - พยายามค้นหาความแตกต่าง (Crucial Differences) หรือความเหมือนระหว่างสถานการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ในปัจจุบันกับสถานการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และพยายามแยกแยะข้อมูล คัดคะแนนอุปสรรค และสร้างความเข้าใจสถานการณ์ให้กับผู้อื่น - พยายามแยกแยะข้อมูลที่ซับซ้อนให้อยู่ในลักษณะหรือกรอบแนวคิดที่เป็นระบบเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้ - คัดคะแนนอุปสรรคต่าง ๆ ข้างหน้า รวมทั้งคิดล่วงหน้าถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะดำเนินการต่อไปอย่างมีเหตุผล - ใช้ความไม่สอดคล้องของข้อมูล หรือแนวโน้มของข้อมูล หรือความสัมพันธ์ของข้อมูลในการอธิบายหรือสร้างความเข้าใจสถานการณ์ให้กับผู้อื่น
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และแยกแยะปัญหาและผูกประเด็นความคิดเพื่อสร้างตัวแบบในการอธิบายสถานการณ์ แยกแยะปัญหาหรือกระบวนการที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ (Multidimensional) ออกเป็น

	องค์ประกอบต่าง ๆ โดยมีการใช้เทคนิคในกรณีวิเคราะห์หลากหลายในการระบุและชี้แจงน้ำหนักปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ • ผู้กระเด็น (Organize) ความคิดและสิ่งที่สังเกตมาให้เป็นกรอบความคิดที่ชัดเจนหรือสร้างตัวแบบที่ใช้อธิบายสถานการณ์หรือปัญหาที่ซับซ้อน
--	---

ชื่อ (Competency Name)	3. การให้คำปรึกษาแนะนำ
คำจำกัดความ (Definition)	พยายามทำความเข้าใจปัญหา สาเหตุและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ รวมทั้งพยายามเสนอข้อสรุปและแนวทางเพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	เปิดใจรับฟังปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการ • รับฟังข้อมูลเบื้องต้นจากผู้รับบริการเกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการ • รวบรวมข้อมูลและพยายามทำความเข้าใจปัญหาหรือความต้องการผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ • ให้ข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการได้ เช่น บอกชื่อผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ต้องการจะติดต่อสอบถามได้ เป็นต้น
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และพยายามทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ • รับฟังและสอบถามรายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการของผู้รับบริการ • พยายามทำความเข้าใจปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งสองฝ่าย • วิเคราะห์ แยกแยะ และระบุประเด็นปัญหาหรือความต้องการของผู้รับบริการเพื่อให้คำปรึกษา
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพยายามเสนอแนวทางเลือกที่ถูกต้องตามระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานวิชาชีพ หรือแนวปฏิบัติ และเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ • วิเคราะห์หรือแยกแยะ และระบุประเด็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาของผู้รับบริการเสนอทางออก หรือทางเลือกให้ผู้รับบริการ ถึงแม้ว่าจะต้องใช้เวลามากก็ตาม • เสนอแนวทางเลือกที่ถูกต้องตามระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานวิชาชีพ หรือแนวปฏิบัติ • พยายามทำให้ผู้รับบริการเข้าใจ ยอมรับหรือเห็นด้วยกับคำแนะนำหรือแนวทางแก้ไข

	ปัญหาที่เสนอ
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คำปรึกษาในเรื่องที่มีความยุ่งยากซับซ้อน • ให้คำปรึกษาในเรื่องที่มีความยุ่งยากซับซ้อน หรือไม่สามารถหาข้อสรุป หรือผู้รับบริการไม่ยอมรับในแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่นำเสนอ • พยายามเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหา รวมถึงชี้แจงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับบริการจะสามารถเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับตนเอง
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และหาแนวทางในการทำให้ผู้รับบริการสามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง • พยายามสร้างกลไก หรือแนวทาง หรือระบบ หรือเครื่องมือที่ให้ผู้รับบริการสามารถแก้ไขปัญหา หรือหาคำตอบต่อปัญหา หรือตอบสนองในเรื่องความต้องการของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ผลการทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

2.1 การหาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency : FC)

2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area: KRA)

การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานและกำหนดความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน มีข้อควรระวัง ดังนี้

- 1) ความรู้ ทักษะ ซึ่งกำหนดไว้ตามความจำเป็น แต่ไม่ควรมากเกินไป
- 2) งานฝาก (special assignment) หรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ไม่ควรใส่ในหน้าที่งานหลัก (KRA)
- 3) หน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะเป็นงานหรือหน้าที่หลักของตำแหน่งงานไม่ใช่หน้าที่งานหลักของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

การกำหนด Knowledge and Skill

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

หน้าที่หลัก (Key Result Area)	Knowledge	Skill/Attribute
1. การสรรหาบุคคล - การวางแผนกำลังคน - การบรรจุแต่งตั้ง - การสรรหา/คัดเลือกบุคคล - จัดทำโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่ง/อัตรากำลัง - การจัดทำทะเบียนประวัติบุคคล 2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล - การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล - การจัดทำหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรบุคคล - การบริหารโครงการฝึกอบรม 3. การรักษาไว้ - การบริหารค่าตอบแทน (เงินเดือน/ โบนัส/ สวัสดิการต่างๆ/ สิทธิประโยชน์/ บำเหน็จบำนาญ) - การประเมินผลการปฏิบัติราชการ - การบริหารงานสายอาชีพ (Career Management) - การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการคุ้มครองระบบคุณธรรม	1. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - การสรรหาบุคคล - การวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง - การตรวจสอบคุณสมบัติทางการศึกษา - การวิเคราะห์โครงสร้าง ตำแหน่ง อัตรากำลัง ระบบงาน - การจัดทำทะเบียนประวัติ - การบริหารค่าตอบแทน (เงินเดือน/ โบนัส/ สวัสดิการต่าง ๆ / สิทธิประโยชน์/ บำเหน็จบำนาญ) - การประเมินผลการปฏิบัติราชการ - ความรู้เกี่ยวกับการบริหารสายอาชีพ (Career Management) - การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการคุ้มครองระบบคุณธรรม - การออกจากราชการ - ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3. ทักษะความละเอียดรอบคอบ 4. ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ 5. ทักษะการแก้ไขปัญหา 6. ทักษะการจัดการและควบคุมงาน 7. ทักษะการวางแผน 8. ทักษะการจัดการข้อมูลสารสนเทศ

2.1.2 กำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

เมื่อได้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานแล้วนำมาพิจารณาหาเรื่องที่ซ้ำกันแล้วตัดออก จากนั้นจัดลำดับความสำคัญตามผลที่มีต่อ KRA แล้วนำมาสรุปเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในงานโดยมีข้อควรระวัง ดังนี้

- 1) แต่ละตำแหน่งหรือสายงาน จะมี KRA เปลี่ยนตามช่วงเวลา ดังนั้นสมรรถนะจึงสามารถปรับเปลี่ยนได้
- 2) แต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงานจะมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ เป็น Critical Functional Competency (FC) ของตำแหน่งงานนั้นเสมอ พยายามค้นหาให้พบเช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน หากมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาอย่างถ่องแท้ก็จะทำให้งานไม่มีข้อผิดพลาด
- 3) FC ที่จะทำให้คนพัฒนา ต้องเป็น FC ของคนเก่งและคนดี
- 4) อย่างนำหน้าที่งานมาเป็น FC เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน มีหน้าที่สำคัญ คือ คำนวณและจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้อง ดังนั้น FC ที่สำคัญคือความรู้ด้านกฎหมาย ภาษี ระเบียบ การเงิน การบัญชี ฯลฯ ไม่ใช่กำหนด FC ว่าต้องมีความสามารถในการจัดทำเงินเดือน ซึ่งเป็นหน้าที่งานอยู่แล้ว

สรุปสมรรถนะด้านความรู้และทักษะ

ประจำสายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

ชื่อสมรรถนะ (Competency)	
Knowledge	Skill/Attribute
1. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	3. ทักษะความละเอียดรอบคอบ 4. ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ 5. ทักษะการแก้ไขปัญหา 6. ทักษะการจัดการและควบคุมงาน 7. ทักษะการวางแผน 8. ทักษะการจัดการข้อมูลสารสนเทศ

ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน (Key Result Area : KRA) เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA ปี 2559			การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA ปี 2563		
KRA	ชื่อสมรรถนะ		KRA	ชื่อสมรรถนะ	
	Common functional Competency	Specific functional Competency		ความรู้	ทักษะ
1. การสรรหาบุคคล - การวางแผนกำลังคน - การบรรจุแต่งตั้ง - การสรรหา/คัดเลือกบุคคล - จัดทำโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่ง/อัตรากำลัง - การจัดทำทะเบียนประวัติบุคคล 2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล - การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล - การจัดทำหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรบุคคล - การบริหารโครงการฝึกอบรม 3. การรักษาไว้ - การบริหารค่าตอบแทน (เงินเดือน/ โบนัส/ สวัสดิการต่างๆ/สิทธิประโยชน์/บำเหน็จบำนาญ) - การประเมินผลการปฏิบัติ	1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารองค์กร (โครงสร้างระบบงาน อัตรากำลัง) 2. กฎหมายระเบียบวิธีปฏิบัติด้านการบริหารงานบุคคลและที่เกี่ยวข้อง 3. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารสายอาชีพ 4. การบริหารผลงาน 5. ความคิดเชิงระบบ 6. ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ 7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8. ทักษะความละเอียดรอบคอบ	1. ทักษะเกี่ยวกับระบบข้อมูลบุคลากร 2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการเทียบคุณวุฒิการศึกษา 3. การทำงานภายใต้สภาวะกดดันและทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 4. ทักษะการให้คำปรึกษา 5. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน 6. ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินค่า 7. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน 8. ความรู้เกี่ยวกับหลักการ	1. การสรรหาบุคคล - การวางแผนกำลังคน - การบรรจุแต่งตั้ง - การสรรหา/คัดเลือกบุคคล - จัดทำโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่ง/อัตรากำลัง - การจัดทำทะเบียนประวัติบุคคล 2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล - การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล - การจัดทำหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรบุคคล - การบริหารโครงการฝึกอบรม 3. การรักษาไว้ - การบริหารค่าตอบแทน (เงินเดือน/ โบนัส/ สวัสดิการต่างๆ/สิทธิประโยชน์/บำเหน็จบำนาญ) - การประเมินผลการปฏิบัติราชการ - การบริหารงานสายอาชีพ	1. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. ทักษะความละเอียดรอบคอบ 4. ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ 5. ทักษะการแก้ไขปัญหา 6. ทักษะการจัดการและควบคุมงาน 7. ทักษะการวางแผน 8. ทักษะการจัดการข้อมูลสารสนเทศ	

ราชการ - การบริหารงานสายอาชีพ (Career Management) - การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการคุ้มครองระบบคุณธรรม		ประเมินผล 9. ความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัย 10. การเขียนเชิงวิชาการ 11. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ 12. ความรู้และทักษะด้านการบริหารโครงการ ฝึกอบรม 13. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการหาความจำเป็นเพื่อการพัฒนาบุคลากร 14. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาหลักสูตร 15. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการประเมินและติดตามผล 16. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในด้านการบริหารงานบุคคล (KM)	(Career Management) - การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการคุ้มครองระบบคุณธรรม		
รวมจำนวน 24 สมรรถนะ			รวม จำนวน 8 สมรรถนะ		

2.2 การเขียนคำจำกัดความและระดับของสมรรถนะ (Competency Profile)

2.2.1 หลักการเขียนคำจำกัดความและวิธีการกำหนดระดับของสมรรถนะ มีดังนี้

- 1) What คือ มีความรู้ ทักษะเรื่องอะไร เช่น กฎหมายแรงงานกฎหมายคุ้มครองฯ
กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายประกันสังคม ฯลฯ
- 2) How/Why สามารถนำความรู้มาใช้ได้อย่างไรเช่น แปลความตัวบท วิเคราะห์เจตนารมณ์
วิเคราะห์ผลกระทบ

3) Results หมายถึง ผลที่ได้คืออะไร เช่น เสนอทางเลือก ให้คำแนะนำ ถ่ายทอด การกำหนดระดับของสมรรถนะมี 3 วิธี คือ

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

2.2.2 แนวการเขียน Competency Level

- 1) ชื่อ Competency ควรเป็น “คำนาม” เช่น การ / ความ / ทักษะ
 - 2) คำอธิบายในแต่ละระดับ ควรจัดทำระดับต่ำสุด และสูงสุดก่อนแล้วจึงจัดทำในระดับ
ถัด ๆ ไป หัวเรื่องที่เป็นความหมายโดยรวม (Anchor) ควรจัดทำ Anchor ในแต่ละระดับก่อน แล้วจึงเขียน
คำอธิบายระดับโดยระบุตัวอย่างพฤติกรรม
 - 3) พฤติกรรมในแต่ละระดับ ควรขึ้นต้นด้วย “คำกริยา” เช่น ปฏิบัติ รู้ เข้าใจ สอน นำเสนอ ฯลฯ
 - 4) ในแต่ละระดับ ไม่มีข้อกำหนดว่าควรมีกี่พฤติกรรม โดยทั่วไปจะมี 3 – 5 พฤติกรรม
- ในกรณีที่ FC นั้นเป็นนามธรรม เป็นจรรยาบรรณ หรืออุดมการณ์ขององค์กร ซึ่งประเมินประเมินไม่ได้ไม่จำเป็นต้อง
กำหนดระดับ เพียงแต่เขียนเป็นความจำเป็นที่จะต้อง FC นี้ หรือไม่จำเป็นไว้ (Requirement หรือ Non
Requirement)

ระดับของความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Domains)จะช่วยในการพิจารณาจัดระดับ
พฤติกรรมตามสมรรถนะได้อย่างชัดเจนโดยทั่วไปกำหนดระดับ 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 ประเมินทางเลือก จัดทำนโยบายเชิงป้องกัน |

ส่วน FC ทั่ว ๆ ไป สามารถกำหนดที่ระดับก็ได้ ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีคนมาก มักนิยมจัดเป็น 5 ระดับ
สำหรับองค์กรขนาดเล็กอาจมี 3 ระดับก็ได้ ทั้งนี้ มีข้อควรพิจารณา คือ

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

ชื่อ (Competency Name)	1. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร สามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพรวมถึงสามารถวิเคราะห์ วางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร - สามารถอธิบายเกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ - สามารถปฏิบัติตามระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างถูกต้อง
ระดับ 2	สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง - สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้อื่นได้ - สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ได้
ระดับ 3	วิเคราะห์ประเด็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ - สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้อื่นได้ - ติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบที่ถูกต้อง - ให้คำปรึกษาแนะนำในประเด็นที่ซับซ้อนได้
ระดับ 4	สามารถวางแผน / เสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล - ปรับปรุงและพัฒนา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ - สร้างและกำหนดแนวทางในการการบริหารทรัพยากรบุคคลได้
ระดับ 5	สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ - กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด - ตัดสินใจ หรือคาดการณ์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร

	บุคคลได้
--	----------

คำจำกัดความและระดับ Competency

ชื่อ (Competency Name)	2. ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สามารถวิเคราะห์ปัญหา และประเด็นทางกฎหมายได้ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความรู้ และพัฒนาความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานครในเบื้องต้น - ปฏิบัติงานตามขั้นตอนของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้อง - สามารถอธิบายข้อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลได้
ระดับ 2	สามารถนำความรู้ด้านกฎหมายมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - สามารถให้คำแนะนำด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลภายใต้การกำกับดูแลได้ - สามารถประยุกต์ใช้ข้อกฎหมายให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง
ระดับ 3	สามารถวิเคราะห์ปัญหาและประเด็นทางกฎหมายได้ - สามารถให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ การบริหารงานบุคคลได้ - สามารถวิเคราะห์ปัญหา และเลือกใช้ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้อง

ระดับ 4	ถ่ายทอดความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้ - สามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง - สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้
ระดับ 5	สามารถพัฒนาความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้ - สามารถเสนอแนะ ปรับปรุง แก้ไข ยกร่างข้อกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้ - สามารถประเมินผลการใช้ข้อกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้

ชื่อ (Competency Name)	3. ทักษะความละเอียดรอบคอบ
คำจำกัดความ (Definition)	การให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานทุกขั้นตอน ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และตรวจสอบความถูกต้องของงานที่เกี่ยวข้อง สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ตรวจทานงานของตนเอง - ตรวจทานรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติด้วยตนเองก่อนการนำเสนอ - ค้นพบข้อผิดพลาดของข้อมูลที่ปฏิบัติด้วยตนเองและสามารถแก้ไขได้
ระดับ 2	ตรวจสอบ ทบทวน การปฏิบัติงานของตนเองเสมอ - อธิบายได้ถึงผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น - สืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ก่อนการดำเนินการหรือจัดทำ
ระดับ 3	ตรวจสอบความถูกต้องของงานที่เกี่ยวข้อง - สามารถตรวจสอบความถูกต้องของงานที่เกี่ยวข้องได้ - แก้ไขงานที่เกี่ยวข้องให้ถูกต้องได้
ระดับ 4	สามารถให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการตรวจสอบข้อมูล - สามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้อื่นในประเด็นที่ต้องตรวจสอบข้อมูลได้ - สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดได้

ระดับ 5	กำหนดแนวทาง วิธีการ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความผิดพลาด - มองเห็นความสำคัญของปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาด - ศึกษาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น
---------	--

ชื่อ (Competency Name)	4. ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์
คำจำกัดความ (Definition)	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ได้
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง - สามารถปฏิบัติงานด้วยความเป็นมิตร เติบโตในการให้บริการแก่ผู้อื่น - มีอัธยาศัยที่ดีต่อบุคคลรอบข้าง
ระดับ 2	สามารถประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - สร้างความสัมพันธ์อันดีแก่เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ - ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้อื่นเสมอ
ระดับ 3	สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ - สามารถโน้มน้าว จูงใจผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

	- มีเทคนิคในการเจรจา โกล่เกลี่ยเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน
ระดับ 4	สร้างเครือข่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน - สามารถสร้างเครือข่ายโดยเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม - สามารถใช้ประโยชน์จากเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
ระดับ 5	กำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ - สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม - กำหนดแนวทางและเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อพัฒนาทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์

ชื่อ (Competency Name)	5. ทักษะการแก้ไขปัญหา
คำจำกัดความ (Definition)	สามารถสืบค้นข้อมูลเพื่อหาสาเหตุและแก้ไขปัญหา โดยการวิเคราะห์แยกแยะประเด็นปัญหาเพื่อวางแผนและกำหนดแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสามารถกำหนดแนวทางในการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ค้นหาสาเหตุและแก้ไขปัญหาเบื้องต้น

	- สามารถอธิบายสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้ - สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นตามแนวทางหรือวิธีการที่กำหนดในแต่ละสถานการณ์ได้
ระดับ 2	สามารถแก้ไขปัญหามีความยุ่งยากซับซ้อนได้ - ค้นหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหที่เหมาะสมกับสถานการณ์ - กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์
ระดับ 3	วิเคราะห์ จำแนกแยกแยะประเด็นปัญหาได้ - สามารถวิเคราะห์ จำแนกปัญหาให้เป็นประเด็นย่อยๆ ได้ - ระบุถึงผลกระทบของปัญหที่เกิดขึ้นได้
ระดับ 4	ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหานี้ๆ - รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง และประสบการณ์ที่จำเป็นเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญห - สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหให้แก่ผู้อื่นได้
ระดับ 5	คาดการณ์ปัญหาและกำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น - สามารถคาดการณ์แนวโน้มของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ - กำหนดแนวทางในการแก้ไขและการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

ชื่อ (Competency Name)	6. ทักษะการจัดการและควบคุมงาน
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการและควบคุมงาน สามารถจัดการและควบคุมงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งประเมินปัญหาให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงเพื่อการจัดการและควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนางาน ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความรู้และกำหนดนโยบายในการ

	จัดการและควบคุมงานได้
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการและควบคุมงาน - อธิบายแนวคิดหรือหลักการเกี่ยวกับการจัดการและควบคุมงานได้
ระดับ 2	สามารถจัดการและควบคุมตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการและควบคุมงานมาปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้
ระดับ 3	สามารถประเมินปัญหา เสนอแนะและปรับปรุงเพื่อให้การจัดการและควบคุมงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น - สามารถประเมินปัญหา และอุปสรรคที่เกี่ยวกับการจัดการและควบคุมงานได้ - วางแผน ควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานได้
ระดับ 4	พัฒนาและถ่ายทอดความรู้ด้านการจัดการและควบคุมงานได้ - สามารถบูรณาการองค์ความรู้ ด้านการจัดการและควบคุมงานได้ - พัฒนาปรับปรุง ริเริ่มแนวคิดใหม่ๆ ด้านการจัดการและควบคุมงานได้ - สามารถถ่ายทอด ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะด้านการจัดการและควบคุมงานแก่ผู้อื่นได้
ระดับ 5	สามารถกำหนดทิศทาง นโยบายด้านการจัดการและควบคุมงาน - ประเมิน คาดการณ์ แนวโน้มในอนาคตของการจัดการและควบคุมงาน - ส่งเสริม และสนับสนุน ให้มีการพัฒนางาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความก้าวหน้า - สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการและการควบคุมงานได้ - กำหนดทิศทางและนโยบายในการจัดการและควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพ

ชื่อ (Competency Name)	7. ทักษะการวางแผน
------------------------	-------------------

คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน วิเคราะห์และจัดทำแผนงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถนำแผนการปฏิบัติงานไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนติดตามและประเมินแผนการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน - สามารถอธิบายและวางแผนการปฏิบัติงานในเบื้องต้นได้
ระดับ 2	วิเคราะห์และจัดทำแผนงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ - สามารถวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนได้ - สามารถวางแผน และเขียนแผนงานได้
ระดับ 3	สามารถนำแผนการปฏิบัติงานไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง - สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
ระดับ 4	สามารถติดตามและประเมินผลแผนการปฏิบัติงาน - ตรวจสอบและติดตามการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงาน - ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ระดับ 5	สามารถปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน - ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนา และปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ชื่อ (Competency Name)	8. ทักษะการจัดการข้อมูลสารสนเทศ
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ความเข้าใจในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ โดยจำแนก และรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ สามารถเลือกใช้เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้ ตลอดจนกำกับ ดูแล ควบคุม ติดตาม และกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ ความเข้าใจสามารถจำแนกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ - สามารถอธิบายกระบวนการ และขั้นตอนการจัดการข้อมูลสารสนเทศได้ - สามารถรวบรวม และจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศได้
ระดับ 2	การวิเคราะห์และเลือกใช้เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ - สามารถจำแนกข้อมูลสารสนเทศประเภทต่างๆ ได้ - กำหนดเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดการข้อมูลสารสนเทศของแต่ละประเภทได้ - สามารถวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 3	ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ และเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้น - สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการข้อมูลสารสนเทศ - สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศให้แก่ผู้อื่นได้
ระดับ 4	การกำกับดูแล ควบคุม ติดตามการจัดการข้อมูลสารสนเทศ - สามารถกำกับ ดูแล ควบคุม และติดตามผลการจัดการข้อมูลสารสนเทศได้
ระดับ 5	กำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการข้อมูลสารสนเทศ - สามารถเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ - มีความคิดริเริ่มในการกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping)

การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping) ของ Functional Competency แต่ละเรื่องในแต่ละตำแหน่งงาน ควรกำหนดให้สูงกว่าขั้นธรรมดา เพื่อให้เกิดการพัฒนาแต่ไม่ควรกำหนดสูงเกินไปจนไม่มีทางเป็นไปได้ และกำหนดให้สอดคล้องกันในตำแหน่งงาน/กลุ่มงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

Job - Competency Mapping

สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

ระดับตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก (Core Competency)					มาตรฐานความรู้ความสามารถที่จำเป็น							มาตรฐานทักษะที่จำเป็น				สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)		
						ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน						กฎหมาย							
	คุณธรรมจริยธรรม	การบริการที่ดี	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การทำงานเป็นทีม	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ด้านการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร	ด้านการบริหารงบประมาณ	ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านการบริหารแผนงาน/โครงการ	ด้านสถานการณ์แวดล้อมองค์กร	ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ	การใช้คอมพิวเตอร์	การใช้ภาษาอังกฤษ	การจัดการข้อมูล	การบริหารทรัพยากร	การมองภาพองค์กรรวม	การคิดวิเคราะห์	การให้คำปรึกษาแนะนำ
ผู้ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5
เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	4
ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3
ชำนาญการ	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	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

สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง	ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน(Knowledge)							
	1. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2. ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3. ทักษะความละเอียดรอบคอบ	4. ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์	5. ทักษะการแก้ไขปัญหา	6. ทักษะการจัดการและควบคุมงาน	7. ทักษะการวางแผน	8. ทักษะการจัดการข้อมูลสารสนเทศ
ผู้ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5	5	5	5
เชี่ยวชาญ	4	4	4	3	4	4	4	3
ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	3	3	2
ชำนาญการ	2	2	2	2	2	2	2	2
ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	1	1	1

2.4 การกำหนดหัวข้อในการพัฒนาแต่ละระดับ

ชื่อสมรรถนะ (1) ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ระดับ สมรรถนะ	หัวข้อการพัฒนา		วิธีการพัฒนา
	หัวข้อหลัก	หัวข้อย่อย	
ระดับ 1	ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเบื้องต้น 1.1 ความรู้เกี่ยวกับการสรรหาบุคคล	- การวางแผนกำลังคน - การบรรจุแต่งตั้ง - การสรรหา/คัดเลือกบุคคล - การจัดทำโครงสร้างองค์กร / ตำแหน่ง ระบบงาน และอัตรากำลัง - งานทะเบียนประวัติบุคคล	- การฝึกอบรม (training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)
	1.2 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	- การวางแผนพัฒนาบุคลากร - การจัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากร - การบริหารโครงการฝึกอบรม	- การฝึกอบรม (training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)
	1.3 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล	- การบริหารค่าตอบแทน - การประเมินผลการปฏิบัติราชการ - การบริหารสายอาชีพ (Career Management) - ด้านวินัยและคดี อาทิจากุทธธรณ์ การร้องทุกข์ และการลาออกจากราชการ	- การฝึกอบรม (training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)
ระดับ 2	เทคนิคการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 2.1 เทคนิคในการสรรหาบุคคล	- การวางแผนกำลังคน - การบรรจุแต่งตั้ง - การสรรหา/คัดเลือกบุคคล - การจัดทำโครงสร้างองค์กร / ตำแหน่ง ระบบงาน และอัตรากำลัง - งานทะเบียนประวัติบุคคล	- การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)

ข้อเสนอแนะ (1) ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ	หัวข้อการพัฒนา		วิธีการพัฒนา
	หัวข้อหลัก	หัวข้อย่อย	
ระดับ 2	2.2 เทคนิคการพัฒนาบุคลากร	- การวางแผนพัฒนาบุคลากร - การจัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากร - การบริหารโครงการฝึกอบรม	- การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)
	2.3 เทคนิคการจัดการทรัพยากรบุคคล	- การบริหารค่าตอบแทน - การประเมินผลการปฏิบัติงาน - การบริหารสายอาชีพ(Career Management) - ด้านวินัยและคดี อาทิจ การ อุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการ ลาออกจากราชการ	- การฝึกปฏิบัติงานในงาน (On the Job Training)
ระดับ 3	• การวิเคราะห์การบริหารงานบุคคล	- การวิเคราะห์โครงสร้าง และ อัตรากำลัง - การวิเคราะห์และประเมินค่างาน	- การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)
	• เทคนิคการนำเสนอ	- เทคนิคการนำเสนองาน	- การได้รับมอบหมายงาน
ระดับ 4	• การวางแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	- การจัดทำแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
ระดับ 5	• การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	- กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - นโยบาย กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	- การสัมมนาทางวิชาการ

ชื่อสมรรถนะ (2) ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ระดับ สมรรถนะ	หัวข้อการพัฒนา		วิธีการพัฒนา
	หัวข้อหลัก	หัวข้อย่อย	
ระดับ 1	ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล	กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับ - ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ - ข้าราชการครูและบุคลากร กรุงเทพมหานคร - ลูกจ้างกรุงเทพมหานคร - การจ้างงานรูปแบบอื่น	- การฝึกอบรม (Training)
ระดับ 2			
ระดับ 3	เทคนิคการให้คำปรึกษา	- กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ การบริหารงานบุคคล	- การเป็นที่ปรึกษา
	เทคนิคการคิดวิเคราะห์	- วิเคราะห์ปัญหาทางกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
ระดับ 4	เทคนิคการถ่ายทอดความรู้	- กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล	- การเป็นวิทยากร - การได้รับมอบหมายงาน - การศึกษาด้วยตนเอง (Self learning)
ระดับ 5	การพัฒนากฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล	- การยกร่าง แก้ไข ปรับปรุง กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล	- การเป็นคณะทำงาน

ชื่อสมรรถนะ (3) ทักษะความละเอียดรอบคอบ

ระดับ สมรรถนะ	หัวข้อการพัฒนา		วิธีการพัฒนา
	หัวข้อหลัก	หัวข้อย่อย	
ระดับ 1	การตรวจสอบ และการ ทบทวนผลการปฏิบัติงาน	- การตรวจทานงาน/ตรวจสอบข้อมูล - การฝึกความละเอียดรอบคอบ - เทคนิคการสืบค้นข้อมูล	- การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)
ระดับ 2			
ระดับ 3			
ระดับ 4	เทคนิคการตรวจสอบข้อมูล	- การตรวจทานงาน/ตรวจสอบข้อมูล - การฝึกความละเอียดรอบคอบ - เทคนิคการสืบค้นข้อมูล	- การถ่ายทอดประสบการณ์
ระดับ 5	การบริหารความเสี่ยง	- การบริหารความเสี่ยง เพื่อลด ข้อผิดพลาดจากการทำงาน	- การศึกษาด้วยตนเอง (Self learning)

ข้อสมรรถนะ (4) ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์

ระดับ สมรรถนะ	หัวข้อการพัฒนา		วิธีการพัฒนา
	หัวข้อหลัก	หัวข้อย่อย	
ระดับ 1	การให้บริการที่ดี (Service mind)	- ศิลปะการพูดและการพัฒนาบุคลิกภาพ - การให้บริการที่ดี - ทักษะการทำงานเป็นทีม	- การฝึกอบรม (Training)
ระดับ 2			
ระดับ 3	เทคนิคการโน้มน้าวและจูงใจ	- ทักษะการโน้มน้าวจูงใจ - ทักษะการเจรจาไกล่เกลี่ย	- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
ระดับ 4	การบริหารเครือข่ายในการปฏิบัติการ	- การสร้างเครือข่ายการประสานงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน - การสร้างความมีส่วนร่วมในการ	- การศึกษาด้วยตนเอง (Self learning)

		ทำงาน	
ระดับ 5	แนวทางการพัฒนาทักษะในการมีมนุษยสัมพันธ์	- กำหนดแนวทางในการสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนาทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์	- การเป็นที่ปรึกษา

ชื่อสมรรถนะ (5) ทักษะการแก้ไขปัญหา

ระดับ สมรรถนะ	หัวข้อการพัฒนา		วิธีการพัฒนา
	หัวข้อหลัก	หัวข้อย่อย	
ระดับ 1	ค้นหา สาเหตุ และวิธีการแก้ไข ปัญหา	- หลักการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ - เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น - แนวทางการแก้ไขปัญหา	- การฝึกอบรม (Training)
ระดับ 2	การจำแนก วิเคราะห์ประเด็น ปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้น	- กำหนดทางเลือกที่หลากหลายเพื่อแก้ไขปัญหา - เทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	- การได้รับมอบหมายงาน

ระดับ 3	การแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	เทคนิคการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)
ระดับ 4	การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา	- เทคนิคการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ - กรณีศึกษาการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ	การให้คำปรึกษา
ระดับ 5	กำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา	- การวิเคราะห์แนวโน้มของปัญหา - การคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้น - กำหนดนโยบาย และจัดทำแผนแผน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหา	การสัมมนาเชิงวิชาการ

ข้อสมรรถนะ (6) ทักษะการจัดการและควบคุมงาน

ระดับ สมรรถนะ	หัวข้อการพัฒนา		วิธีการพัฒนา
	หัวข้อหลัก	หัวข้อย่อย	
ระดับ 1	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการและควบคุมงาน	หลักการจัดการและควบคุมงาน	การฝึกอบรม (Training)

ระดับ 2	• การประยุกต์ใช้หลักการจัดการและควบคุมงาน	- เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการและควบคุมงาน - การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการและควบคุมงาน	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
ระดับ 3	• การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพ	- เทคนิคการควบคุมงาน	- การได้รับมอบหมายงาน
ระดับ 4	• การถ่ายทอดความรู้ด้านการจัดการและควบคุมงาน	- เทคนิคการนำเสนองาน - เทคนิคการให้คำปรึกษา	- การสอนงาน (Coaching)
ระดับ 5	• การกำหนดทิศทาง นโยบายการจัดการและควบคุมงาน	- การกำหนดทิศทาง นโยบายการจัดการและควบคุมงาน	- การศึกษาดูงาน (Site Tour)

ข้อสมรรถนะ (7) ทักษะการวางแผน

ระดับ สมรรถนะ	หัวข้อการพัฒนา		วิธีการพัฒนา
	หัวข้อหลัก	หัวข้อย่อย	
ระดับ 1	• ความรู้ด้านการวางแผนงาน	- หลักการวางแผนปฏิบัติงานเบื้องต้น	- การฝึกอบรม (Training)
ระดับ 2	• การวิเคราะห์และจัดทำแผนงาน	- เทคนิคการวิเคราะห์แผนงาน - หลักการจัดทำแผนงาน - เครื่องมือและวิธีการจัดทำแผนงาน	- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
ระดับ 3	• การนำแผนงานไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	- แนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ - การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินการ	- การได้รับมอบหมายงาน
ระดับ 4	• การติดตามและประเมินผลแผนการปฏิบัติงาน	- กระบวนการและเทคนิคการตรวจสอบแผนปฏิบัติงาน - การติดตามและประเมินผล	- การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้
ระดับ 5	• การปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน	- การปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ - การทบทวนแผนการปฏิบัติงาน	- การเป็นคณะทำงาน

ชื่อสมรรถนะ (8) ทักษะการจัดการข้อมูลสารสนเทศ

ระดับ สมรรถนะ	หัวข้อการพัฒนา		วิธีการพัฒนา
	หัวข้อหลัก	หัวข้อย่อย	
ระดับ 1	การจัดการข้อมูลสารสนเทศ	- กระบวนการและขั้นตอนการจัดการข้อมูลสารสนเทศ - การรวบรวม จำแนก และจัดเตรียมข้อมูล	การฝึกอบรม (Training)
ระดับ 2	การวิเคราะห์และใช้เครื่องมือในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ	- การจำแนกประเภทข้อมูลสารสนเทศ - เครื่องมือในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ - การประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน	การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
ระดับ 3	การจัดการและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ	- แนวทางการจัดการและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศไปสู่การปฏิบัติ - การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินการ	การศึกษาดูงาน (Site Tour)
ระดับ 4	การติดตามและประเมินผลการจัดการข้อมูลสารสนเทศ	- กระบวนการและเทคนิคการจัดการข้อมูลสารสนเทศ - การติดตามและประเมินผล	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้
ระดับ 5	การปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ	การปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ	การศึกษาดูงาน (Site Tour)

2.5 การกำหนดเส้นทางการพัฒนา (Training and Development Roadmap)

สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

โดยการระบุหลักสูตร/โครงการและหรือหัวข้อเรื่อง รวมถึงวิธีการพัฒนาตามระดับตำแหน่งในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

ชื่อสมรรถนะ 1. ความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

หัวข้อการพัฒนา		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	ความรู้เกี่ยวกับการสรรหาบุคคล	√				
	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	√				
	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล	√				
	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการวางแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล				√	
	สัมมนาทางวิชาการเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์					√
Development	การฝึกปฏิบัติในงานเกี่ยวกับการสรรหาบุคคล	√				
	การฝึกปฏิบัติในงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล	√				
	การฝึกปฏิบัติในงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล	√				
	การฝึกปฏิบัติในงานเกี่ยวกับเทคนิคในการสรรหาบุคคล		√			
	การฝึกปฏิบัติในงานเกี่ยวกับเทคนิคในการพัฒนาบุคคล		√			

	การฝึกปฏิบัติในงานเกี่ยวกับเทคนิคในการจัดการทรัพยากรบุคคล		√			
	การฝึกปฏิบัติในงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคล			√		
	การได้รับมอบหมายงานเรื่องเทคนิคการนำเสนอ			√		

ข้อสมรรถนะ 2. ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

หัวข้อการพัฒนา		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	√	√			
Development	การประชุมเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับเทคนิคการคิดวิเคราะห์ด้านกฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล			√		
	การเป็นที่ปรึกษาด้านการให้คำปรึกษาด้านกฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล			√		
	การเป็นวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ด้านกฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล				√	
	การได้รับมอบหมายงานในการถ่ายทอดความรู้ด้านกฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล				√	
	การเป็นคณะทำงานด้านการพัฒนากฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล					√
Self-Learning	การศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ด้านกฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล				√	

ชื่อสมรรถนะ 3. ทักษะความละเอียดรอบคอบ

หัวข้อการพัฒนา		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Development	การฝึกปฏิบัติในงานเกี่ยวกับการตรวจสอบงาน และการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		
	การเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์เทคนิคการตรวจสอบข้อมูล				✓	✓
Self-Learning	การศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน					✓

ชื่อสมรรถนะ 4. ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์

หัวข้อการพัฒนา	ระดับตำแหน่ง
----------------	--------------

		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	การให้บริการที่ดี (Service mind)	✓	✓			
	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคการโน้มน้าวและจูงใจ			✓	✓	✓
Development	การเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทักษะในการมีมนุษยสัมพันธ์			✓	✓	✓
Self-Learning	การศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายในการปฏิบัติงาน			✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 5. ทักษะการแก้ไขปัญหา

หัวข้อการพัฒนา		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	การค้นหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหา	✓				
	การสัมมนาเชิงวิชาการเกี่ยวกับการป้องกันและการแก้ไขปัญหา					✓
Development	การฝึกปฏิบัติในงานเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์			✓		
	การได้รับมอบหมายงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น		✓			
	การเป็นที่ปรึกษาในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา				✓	

ชื่อสมรรถนะ 6. ทักษะการจัดการและควบคุมงาน

หัวข้อการพัฒนา	ระดับตำแหน่ง
----------------	--------------

		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	ความรู้ด้านการจัดการและควบคุมงาน	✓				
Development	การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักการจัดการและควบคุมงาน		✓			
	การได้รับมอบหมายงานด้านการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพ			✓		
	การสอนงาน (Coaching) เกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ด้านการจัดการและควบคุมงาน				✓	✓
	การดูงานเรื่องทิศทาง นโยบายในการจัดการและควบคุมงาน					✓

ชื่อสมรรถนะ 7. ทักษะการวางแผน

หัวข้อการพัฒนา		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	ความรู้ด้านการวางแผนงาน	✓				
	ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวิเคราะห์และจัดทำแผนงาน		✓			
Development	การได้รับมอบหมายงานเกี่ยวกับการนำแผนงานไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ			✓		
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ด้านการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติงาน				✓	
	คณะทำงานด้านการปรับปรุงและพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน					✓

ชื่อสมรรถนะ 8. ทักษะการจัดการข้อมูลสารสนเทศ

หัวข้อการพัฒนา		ระดับตำแหน่ง				
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
Training	การจัดการข้อมูลสารสนเทศ	✓				
	การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการวิเคราะห์และใช้เครื่องมือในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ		✓	✓		
Development	การศึกษาดูงานเกี่ยวกับการจัดการและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ				✓	
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการจัดการข้อมูลสารสนเทศ					✓
	การศึกษาดูงานเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการข้อมูลสารสนเทศ					✓

หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล

ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีการต่าง ๆ จึงต้องมีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อกำหนดว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องอะไร โดยใช้เทคนิคและวิธีการใด รวมทั้งจะต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใดจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในปัจจุบันสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้นำหลักสมรรถนะของกลุ่มงานต่าง ๆ (35 กลุ่มงาน) มาจัดทำเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map) และกำหนดเป็นกรอบหลักสูตรการพัฒนาที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับระดับสมรรถนะ 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 และอยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรในตำแหน่งงานใด ระดับใดบ้าง หากไม่มีการพัฒนาความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรหรือหากต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาจะดำเนินการในองค์การโดยเฉพาะ (In-house training) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน แต่หากมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากที่ควรจะต้องจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ และสัมพันธ์กับการประเมินเลื่อนระดับหรือเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง จึงควรเตรียมดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปซึ่งในขั้นตอนนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้นำหลักสมรรถนะ 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 ช่วยในการกำหนดว่าควรมีหัวข้อวิชาใดบ้าง ใช้ระยะเวลาเท่าใด การเรียงลำดับการเรียนรู้ก่อนหลังอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสามารถใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมได้อย่างคุ้มค่า ทั้งในด้านของ เงิน เวลา สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมชาติ

หลักเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. หลักความจำเป็นมูลฐานขององค์ความรู้และทักษะ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจที่คาดว่าจะจัดอบรมนั้นเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติที่เหมาะสมจนสามารถปฏิบัติได้เสียก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ เช่น ผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานทุกคน

จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการบริหารงานเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานใดก็ตาม ดังนั้น

หากภารกิจใดเป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานมาก ก็ควรจะมีค่าสำคัญสูงที่จะต้องนำมาเป็นหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

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

3. หลักความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด เช่น แม้ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าหากไม่สามารถปฏิบัติก็จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือผู้รับบริการได้มาก ดังนั้นถือว่าเป็นภารกิจที่มีความสำคัญมาก

4. หลักความถี่ในการปฏิบัติ เป็นการพิจารณาว่าหากภารกิจใดมีความถี่ในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้น แต่หากภารกิจนั้นมีความถี่ในการปฏิบัติบ่อย ก็ย่อมมีความจำเป็นหรือความเร่งด่วนในการจัดการฝึกอบรมน้อยเช่นกัน

5. หลักความคุ้มค่ากับผลที่ได้รับ เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม ได้แก่ เงินวัสดุอุปกรณ์ เวลา สถานที่ และบุคลากร กับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรมเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด หากมีความคุ้มค่าในอันที่จะฝึกอบรม เรื่องของภารกิจนั้น ๆ มาก ก็จัดภารกิจนั้นให้มีระดับความสำคัญในอันที่จะจัดการฝึกอบรมสูงและสามารถดำเนินการต่อไปได้จนกว่าปัจจัยความคุ้มค่าจะเปลี่ยนแปลงไป

6. หลักความสำคัญด้านความพร้อมของผู้เรียนรู้ เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความพร้อม และแรงจูงใจ ของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภารกิจนั้น ๆ ว่า มีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมใดก็ตาม ย่อมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับศักยภาพดั้งเดิมของผู้เข้าอบรม แต่หากเป็นหัวข้อวิชาที่จำเป็นจริง ๆ ผู้ดำเนินการพัฒนาจะต้องออกแบบวิธีการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น

7. หลักคุณภาพ เป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมในภารกิจนั้น ๆ จะช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักการนี้จะให้ความสำคัญ กับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภารกิจซึ่งจะช่วยส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น แม้เป็นการพัฒนาบุคลากรเพียงส่วนน้อย

8. หลักการวิเคราะห์จุดอ่อนของภารกิจ เป็นการพิจารณาถึงความบกพร่องของภารกิจซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่ามีมากน้อยเพียงใด หากภารกิจนั้น ๆ มีการปฏิบัติบกพร่องบ่อยๆ ย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะทำการฝึกอบรมมากกว่าภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องน้อย

9. หลักการคงอยู่ของพฤติกรรมที่เรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถรักษาการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมคงอยู่ไปเป็นระยะเวลาานานเท่าใดหากการฝึกอบรม ในเรื่องของภารกิจใดสามารถทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ได้เป็นระยะเวลายาวนาน ย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ได้เพียงช่วงระยะเวลาสั้น

10. หลักความจำเป็นในการฝึกอบรมเสริม เป็นการพิจารณาว่าภารกิจใดบ้างที่เมื่อได้ทำการฝึกอบรมไปแล้ว ก็ยังมีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมให้อีก จึงจะทำให้กลุ่มบุคลากรเป้าหมายสามารถปฏิบัติงาน

ตามภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะโดยปกติภารกิจใดที่ได้จัดการฝึกอบรมไปแล้วผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถกลับไปปฏิบัติงานได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องนั้นๆ อีกย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการซ้ำ ๆ ในกลุ่มเป้าหมายเดิม และเนื้อหาเดิม เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมเราจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมให้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมมีความสำคัญ ในการช่วยให้สามารถประสานทรัพยากรในการฝึกอบรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน(ได้แก่ กำลังคน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์) สามารถกำหนดหัวข้อวิชา และเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม การช่วยทำให้วิทยากร และเจ้าหน้าที่ผู้บริหารโครงการมีความเข้าใจตรงกันและปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกัน ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจการปฏิบัติงานของวิทยากร และเจ้าหน้าที่รวมทั้งช่วยให้สามารถเลือกเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม 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 เป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม หรือองค์ประกอบอื่นที่จะสนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เช่น วิทยากรที่มีความสามารถ คุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมรวมทั้งนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 6 ระบุถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมว่ามีอะไรบ้าง เช่น งบประมาณจำกัด ระยะเวลาการฝึกอบรมมีจำกัด เป็นต้น

ขั้นที่ 7 การคาดการณ์วัตถุประสงค์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แม้จะมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็ไม่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์นี้

ขั้นที่ 8 กำหนดวัตถุประสงค์ประกอบ เช่น การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งมาจากต่างหน่วยงานกันเกิดความรู้จักคุ้นเคยกัน และช่วยให้เกิดการประสานงานในอนาคต เป็นต้น

การเขียนวัตถุประสงค์นั้นเรามักจะใช้วัตถุประสงค์รายการที่เป็นไปได้เขียนไว้ในลำดับแรก และวัตถุประสงค์ประกอบเขียนไว้ในลำดับสุดท้าย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ดีมีดังนี้

1. ควรระบุว่าการทำให้เกิดพฤติกรรมใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาดิ 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 และทักษะ ที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ และเป็นไปตามหลักสมรรถนะของตำแหน่งงานที่กำหนดไว้

ดังนั้นการกำหนดหัวข้อวิชา จึงหมายถึง การระบุภารกิจหรือหน้าที่ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ควรจะนำวิชาอะไรบ้าง มาช่วยแก้ไขปัญหาดิ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดเนื้อหาการเรียนรูั

ขั้นตอนและหลักการกำหนดหัวข้อวิชา

1. จัดทำตารางในการกำหนดหัวข้อวิชาที่แสดงความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับภารกิจหรือหน้าที่ และสมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และแสดงระดับความสำคัญของแต่ละภารกิจและหัวข้อวิชา
2. วิเคราะห์ภารกิจว่าควรจะใช้ชื่อหัวข้อวิชาใดในการฝึกอบรม โดยมีหลักการ คือหัวข้อวิชาเดียวสามารถใช้สำหรับหลาย ๆ ภารกิจได้หรือภายในภารกิจเดียวอาจจะต้องใช้หลายหัวข้อวิชา โดยเฉพาะภารกิจที่มีความสำคัญสูง

3. การกำหนดชื่อของหัวข้อวิชา ควรมีความชัดเจน และสามารถสะท้อนให้เห็นขอบเขตของงาน

การกำหนดหมวดวิชา

หลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นจะประกอบด้วยหัวข้อวิชาจำนวนมาก ควรนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของความคล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจทำได้ 2 วิธี คือ

1. จัดหมวดหมู่ตามลักษณะคล้ายคลึงกันของเนื้อหาวิชา เช่น วิชาต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นการปูพื้นฐาน อาจรวบรวมอยู่ในหมวดเดียวกัน เรียกว่า หมวดพื้นฐาน หรือหัวข้อวิชาเกี่ยวกับหลักมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร ประสานงาน ภาวะผู้นำ อาจใช้ชื่อหมวดทักษะทางการบริหาร เป็นต้น
2. จัดหมวดหมู่ตามลักษณะของเทคนิควิธีการฝึกอบรม เช่น หัวข้อวิชาที่เป็นกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นการบรรยายในห้องฝึกอบรม อาจรวมเรียกว่าเป็นหมวดกฎหมายระเบียบหรืออาจแบ่งภาคทฤษฎีภาคปฏิบัติ การ ออกเป็นหมวดต่าง ๆ ตามลักษณะของเนื้อหาวิชาก็ได้

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ความหมายของวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึง คำนิยามที่ระบุว่า ในวิชาที่ทำการฝึกอบรมนั้นภายหลังการฝึกอบรมแล้วต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไร และที่สำคัญวัตถุประสงค์รายวิชานี้จะต้องสอดคล้อง และเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์รวมของโครงการฝึกอบรมด้วย

หลักการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

แนวทางการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา มี 4 ลักษณะ คือ

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

การเขียนวัตถุประสงค์แบบที่ 4 เป็นวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากหากวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาสามารถแสดงถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่พึงประสงค์ได้ ก็จะสอดคล้องกับทฤษฎีการฝึกอบรม และจะเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการฝึกอบรมหัวข้อวิชานั้นๆ ได้อย่างชัดเจน

การเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาที่ยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก ควรจะมีองค์ประกอบและวิธีการเขียน ดังนี้

1. การระบุถึงการทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ความสามารถ หรือความชำนาญ เกี่ยวกับเรื่องอะไร เช่น
 - เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้(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 เช่นสามารถวางแผนการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมสามารถจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบเป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การเขียนวัตถุประสงค์รายวิชาเชิงพฤติกรรม คือ การเขียนระบุว่าในหัวข้อวิชานั้น ๆ ให้ครอบคลุม 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 และระดับความสามารถของสมรรถนะที่กำหนดในหลักสูตร
3. หากรายการเนื้อหาที่มีรายละเอียดมาก ให้แยกเป็นหัวข้อย่อย และเรียงลำดับการเรียนรู้จากง่ายไปยาก
4. ทบทวนขอบเขตเนื้อหาของหัวข้อวิชาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เนื้อหา มีความซ้ำซ้อนกัน

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม

ความหมายของเทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการ

ฝึกอบรมนั้น ๆ ได้ ดังนั้นเทคนิคการฝึกอบรม จึงเป็นเสมือนเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จที่ควรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถหรือทักษะได้อย่างรวดเร็ว 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 การสัมมนาในกลุ่ม(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 ที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้โดยไม่ต้องอยู่ในชั้นเรียน(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

คือการกำหนดช่วงเวลาที่สัมพันธ์กับเนื้อหา และวิธีการเรียนรู้ที่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะ จนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหรือหลักสูตร ฝึกอบรมนั้น

หลักในการพิจารณากำหนดระยะเวลาอบรมของหัวข้อวิชา

1. หัวข้อวิชาใดที่มีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ควรกำหนดระยะเวลานานกว่าหัวข้อวิชาที่ต้องการเพียงจะให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ
2. หัวข้อวิชาที่สนองตอบภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีระดับความสำคัญสูง และต้องการให้ผู้เข้าอบรมสามารถปฏิบัติการกิจนั้นด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ควรจะให้เวลามากกว่าหัวข้อวิชาที่ตอบสนองภารกิจที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่า
3. วิชาใดใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมองควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

โดยสรุป สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการกำหนดระยะเวลาอบรมแต่ละหัวข้อวิชาก็คือ วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม

ขั้นที่ 10 : การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

ความหมายของการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

หมายถึง การกำหนดว่าหัวข้อวิชาใดควรจะมีการฝึกอบรมก่อน และหัวข้อวิชาใดควรจะมีการฝึกอบรมภายหลัง เป็นการทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

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

โดยสรุปคือ การเรียงลำดับหัวข้อวิชา ควรพิจารณาจัดตาม วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ความยากง่ายของหัวข้อวิชา และหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ รวมทั้งความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับวิชาอื่น ๆ ด้วย

สรุปจากเนื้อหาการบรรยาย
สุขสันต์

โครงการสัมมนาเชิง
พัฒนาหลักสูตร
งบประมาณ พ.ศ.

กรอบแนวทางการ
ทรัพยากรบุคคล



การจัดทำหลักสูตร เพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคคล



จัดทำหลักสูตรเพื่อการพัฒนา

ของอาจารย์สุทัศน์ น้าพล

ปฏิบัติการเพื่อสร้างและ
ตามสายอาชีพ ประจำปี

2561

นิยาม

ของการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม
เส้นทางการพัฒนาลายอาชีพ (Training Road Map : TRM)



หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาลายอาชีพ (Training Road Map : TRM)		
สายงานทรัพยากรบุคคล	ระดับปฏิบัติการ	
ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล		

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานนักทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในแต่ละระดับปฏิบัติการ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร
2. พัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถามได้ในเบื้องต้นได้
3. พัฒนาทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์
4. พัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามแนวทางหรือวิธีการที่กำหนดในแต่ละสถานการณ์ได้
5. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการและควบคุมงาน เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
6. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
7. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) กรณีศึกษา (Case study) การฝึกปฏิบัติ (Workshop) การอภิปรายและกิจกรรมบทบาทสมมติ (Role play)
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ประกอบด้วยภาควิชาการ 138 ชั่วโมง (23 วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	90 ชั่วโมง (15 วัน)
1.1 ความรู้เกี่ยวกับการสรรหาบุคคล	36 ชั่วโมง
1.2 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล	18 ชั่วโมง
1.3 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล	18 ชั่วโมง
1.4 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	18 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 2 ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	48 ชั่วโมง (8 วัน)

2.1 การให้บริการที่ดี	12 ชั่วโมง
2.2 การหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหา	6 ชั่วโมง
2.3 ความรู้ด้านการจัดการและควบคุมงาน	6 ชั่วโมง
2.4 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวิเคราะห์และจัดทำแผนงาน	12 ชั่วโมง
2.5 การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ	12 ชั่วโมง

รายละเอียดหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

90 ชั่วโมง (15 วัน)

วัตถุประสงค์

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา และการจัดการทรัพยากรบุคคล
2. สามารถปฏิบัติงานตามระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคล เรื่องการสรรหา การพัฒนา และการจัดการ-
ทรัพยากรบุคคล
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของ
กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตวิชา

- ความรู้เกี่ยวกับการสรรหาบุคคล

36 ชั่วโมง (6 วัน)

- การวางแผนกำลังคน 6 ชั่วโมง
- การบรรจุและแต่งตั้ง 3 ชั่วโมง
- การสรรหา/คัดเลือก 6 ชั่วโมง
- การจัดทำโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งและอัตรากำลัง 12 ชั่วโมง
- งานทะเบียนประวัติ 3 ชั่วโมง
- ระบบงาน 6 ชั่วโมง

- ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล

18 ชั่วโมง (3 วัน)

- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3 ชั่วโมง
- รูปแบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3 ชั่วโมง
- การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3 ชั่วโมง
- การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6 ชั่วโมง
- การบริหารโครงการฝึกอบรม 3 ชั่วโมง

- ความรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล

18 ชั่วโมง (3 วัน)

- การบริหารค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 6 ชั่วโมง
- การประเมินผลงาน และการบริหารสายอาชีพ 6 ชั่วโมง
- วินัย อุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการออกจากราชการ 6 ชั่วโมง

- ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ 18 ชั่วโมง (3 วัน)

- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการสามัญ

- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528

ฯ ล ฯ

- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการครูและบุคลากรกรุงเทพมหานคร

- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2551
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2553

ฯ ล ฯ

- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับลูกจ้างกรุงเทพมหานคร

- ประกาศ ก.ก. เรื่อง กำหนดมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลของลูกจ้างกรุงเทพมหานคร
- ข้อบังคับกรุงเทพมหานครว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคล ของลูกจ้างกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2562
- ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ลูกจ้าง พ.ศ.2535

ฯ ล ฯ

- การจ้างงานรูปแบบอื่น

- ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคลภายนอกที่ช่วยปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2536
- แนวทางปฏิบัติในการดำเนินการจ้างเหมาบริการเป็นรายบุคคลของกรุงเทพมหานคร
- ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยค่าตอบแทนแพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร และบุคลากรทางการ - สาธารณสุขช่วงเวลาพ.ศ. 2534

ฯ ล ฯ

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย/ ฝึกปฏิบัติ (Workshop)/ กรณีศึกษา 90 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

48 ชั่วโมง (8 วัน)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจหลักการมีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถแสดงออกในลักษณะของความมีอัธยาศัยไมตรีเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาตามแนวทางหรือวิธีการที่กำหนดได้อย่างถูกต้อง
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำทักษะด้านการจัดการและควบคุมงานมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้
5. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจำแนกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง

ขอบเขตวิชา

- การให้บริการที่ดี 12 ชั่วโมง (2 วัน)
 - การพัฒนาบุคลิกภาพ 3 ชั่วโมง
 - ศิลปะการพูด 3 ชั่วโมง
 - Service mind 3 ชั่วโมง
 - การทำงานเป็นทีม 3 ชั่วโมง
- การค้นหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหา 6 ชั่วโมง (1 วัน)
 - ความหมาย ความสำคัญ หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา
 - การค้นหาสาเหตุ และแก้ไขปัญหาเบื้องต้น
 - การแก้ไขปัญหาตามแนวทาง/ วิธีการที่กำหนด
 - ปัจจัยแห่งความสำเร็จ/ความล้มเหลวและข้อควรระวังในการดำเนินการแก้ไขปัญหา
- ความรู้ด้านการจัดการและควบคุมงาน 6 ชั่วโมง (1 วัน)
 - หลักการจัดการและควบคุมงาน
 - เทคนิคในการควบคุมงานเบื้องต้น
 - เทคนิคในการนำเสนองานเบื้องต้น
- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวิเคราะห์และจัดทำแผนงาน 12 ชั่วโมง (2 วัน)
 - หลักการวางแผนปฏิบัติงานเบื้องต้น 6 ชั่วโมง
 - เทคนิคการวิเคราะห์แผนงาน 3 ชั่วโมง
 - เครื่องมือและวิธีการจัดทำแผน 3 ชั่วโมง
- การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ 12 ชั่วโมง (2 วัน)
 - ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนการจัดการข้อมูลสารสนเทศ
 - เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ
 - การจำแนกประเภทและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ
 - เทคนิคการพัฒนาการจัดการข้อมูล

- การติดตามและประเมินผลการจัดการข้อมูลสารสนเทศ

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย/อภิปราย/ ฝึกปฏิบัติ/บทบาทสมมติ (Role play) และกรณีศึกษา 48 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยายการอภิปราย การฝึกปฏิบัติ (Workshop) บทบาทสมมติ (Role play) และกรณีศึกษา เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมี 4 วิธีการประเมิน ได้แก่

- แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)
- แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- แบบสอบถามการนำความรู้ไปปรับใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของนักทรัพยากรบุคคล สำคัญของกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานเพื่อตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถามในเบื้องต้น มีทักษะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเบื้องต้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ มีทักษะการจัดการและควบคุมงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน มีทักษะด้านการวางแผนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด มีทักษะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสร้างความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลบรรลุตามวัตถุประสงค์

หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)	
สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล	ระดับชำนาญการ

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับชำนาญการและมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. พัฒนาทักษะในการประยุกต์ใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร
2. พัฒนาทักษะในด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. พัฒนาทักษะการวิเคราะห์และจัดทำแผนงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. พัฒนาทักษะการวิเคราะห์และการเลือกใช้เครื่องมือในการจัดการข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การฝึกปฏิบัติ (Workshop) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case study) และบทบาทสมมติ (Role Play)
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ภาควิชาการ 57 ชั่วโมง (9 ½ วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

18 ชั่วโมง (3วัน)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอธิบายข้อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประยุกต์ใช้กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

ขอบเขตวิชา

- กฎหมายเกี่ยวกับข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ
 - พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551
 - พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554
 - พระราชบัญญัติบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528
 - ฯลฯ
- กฎหมายเกี่ยวกับข้าราชการครูและบุคลากรกรุงเทพมหานคร
 - พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547
 - ฯลฯ
- กฎหมายเกี่ยวกับลูกจ้างกรุงเทพมหานคร
 - ประกาศ ก.ก. เรื่องกำหนดมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลของลูกจ้างกรุงเทพมหานคร
 - ข้อบังคับกรุงเทพมหานครว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลของลูกจ้างกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2562
 - ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครเรื่องลูกจ้าง พ.ศ. 2535
 - ฯลฯ
- การจ้างงานรูปแบบอื่น
 - ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่องการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคลภายนอกที่ช่วยปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2536
 - แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างเหมาเป็นรายบุคคล

- ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ค่าตอบแทนแพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร และบุคลากรสาธารณสุข
ห้วงเวลา พ.ศ. 2534
ฯลฯ

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย (Lecture) 6 ชั่วโมง กรณีศึกษา 6 ชั่วโมงและ การฝึกปฏิบัติ (Workshop) 6 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

39 ชั่วโมง (6 ½ วัน)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในหลักการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกใช้เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และนำข้อมูลสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตวิชา

- การให้บริการที่ดี

(บรรยาย (Lecture) 12 ชั่วโมง และ บทบาทสมมติ (Role Play) 3 ชั่วโมง)

- การพัฒนาบุคลิกภาพ
- ศิลปะการพูด
- Service mind
- การทำงานเป็นทีม

- การวิเคราะห์และจัดทำแผนงาน

(บรรยาย (Lecture) 6 ชั่วโมง และ การฝึกปฏิบัติ (Workshop) 6 ชั่วโมง)

- หลักการวางแผนการปฏิบัติงานเบื้องต้น
- เทคนิคการวิเคราะห์แผนงาน
- เครื่องมือและวิธีการจัดทำแผน

- การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ

(บรรยาย (Lecture) 9 ชั่วโมง และ การฝึกปฏิบัติ (Workshop) 3 ชั่วโมง)

- กระบวนการและขั้นตอนการจัดการข้อมูลสารสนเทศ
- เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ
- การเลือกใช้เครื่องมือในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ
- การจำแนกประเภทและการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย (Lecture) 27 ชั่วโมง การฝึกปฏิบัติ (Workshop) 9 ชั่วโมงและบทบาทสมมติ (Role Play) 3 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยาย (Lecture) การฝึกปฏิบัติ (Workshop) และบทบาทสมมติ (Role Play) เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ การคิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมี 4 วิธีการประเมิน ได้แก่

- แบบทดสอบก่อน – หลัง การฝึกอบรม (Pre-test Post-test)
- แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- แบบสอบถามการนำความรู้ไปปรับใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้บังคับบัญชา)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร สามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้กฎหมายให้ถูกต้องและเหมาะสมกับงานตามความรับผิดชอบได้สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านทรัพยากรบุคคลในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีทักษะในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดการข้อมูลสารสนเทศของแต่ละประเภทได้ ตลอดจนสามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)

สายงานทรัพยากรบุคคล
ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

ระดับชำนาญการพิเศษ

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับชำนาญการพิเศษและมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. พัฒนาทักษะในการโน้มน้าว จูงใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและบรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร
2. พัฒนาทักษะในด้านการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อข้อยุติหรือทางออกของปัญหาร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย
3. พัฒนาทักษะการวิเคราะห์การกำหนดรูปแบบ การติดตามและการประเมินผลการจัดการข้อมูลสารสนเทศในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการพิเศษ

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การฝึกปฏิบัติ (Workshop) การระดมสมอง และบทบาทสมมติ (Role Play)
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ภาควิชาการ 30 ชั่วโมง (5 วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชา ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

30 ชั่วโมง (5 วัน)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะในการโน้มน้าว จูงใจคู่เจรจาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะในการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อหาทางออกร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถกำหนดแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์และพัฒนากิจการข้อมูลสารสนเทศในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถติดตามและประเมินผลการจัดการข้อมูลสารสนเทศในความรับผิดชอบของตนเองได้

ขอบเขตวิชา

- สัมมนาเชิงปฏิบัติการการโน้มน้าวและจูงใจ

18 ชั่วโมง (3 วัน)

บรรยาย (Lecture) 12 ชั่วโมง การระดมสมอง 3 ชั่วโมง และบทบาทสมมติ (Role Play) 3 ชั่วโมง

- การโน้มน้าวและจูงใจ
- การเจรจาไกล่เกลี่ย
- การกำหนดแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจร่วมกัน

- การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ

12 ชั่วโมง (2 วัน)

บรรยาย (Lecture) 6 ชั่วโมง และ การฝึกปฏิบัติ (Workshop) 6 ชั่วโมง

- กระบวนการและขั้นตอนการจัดการข้อมูลสารสนเทศ
- เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ
- การจำแนกประเภทและการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ
- เทคนิคการพัฒนาการจัดการข้อมูล
- การติดตามและการประเมินผลการจัดการข้อมูลสารสนเทศ

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย (Lecture) 18 ชั่วโมง การระดมสมอง 3 ชั่วโมง บทบาทสมมติ (Role Play) 3 ชั่วโมง และ การฝึกปฏิบัติ (Workshop) 6 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยาย (Lecture) การระดมสมอง บทบาทสมมติ (Role Play) และการฝึกปฏิบัติ (Workshop) เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับการบริหารและแก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมี 3 วิธีการประเมิน ได้แก่

- แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- แบบสอบถามการนำความรู้ไปปรับใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้บังคับบัญชา)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและเทคนิคการโน้มน้าว จูงใจคู่เจรจาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ สามารถเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อหาข้อยุติหรือทางออกของปัญหาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย สามารถบริหารจัดการการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้ สามารถให้

คำปรึกษา แนะนำ เพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงให้ถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ที่สนใจได้ตลอดจนสามารถติดตามและ ประเมินผลการจัดการข้อมูลสารสนเทศในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)	
สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล	ระดับเชี่ยวชาญ

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับเชี่ยวชาญและมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความ รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการ พัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. พัฒนาทักษะการวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
2. พัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงจิตวิทยาเพื่อการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่าง เหมาะสมและบรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับเชี่ยวชาญ

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) และบทบาทสมมติ (Role Play)
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ภาควิชาการ 24 ชั่วโมง (4วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

12 ชั่วโมง (2วัน)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและวางแผนทรัพยากรบุคคล เชิงกลยุทธ์
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวางแผนบริหารจัดการและเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร บุคคลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ขอบเขตวิชา

- สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารและวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
 - การกำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร
 - การบริหารและการวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
 - การคาดการณ์แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย (Lecture) 6 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

12 ชั่วโมง (2 วัน)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารเชิงจิตวิทยาเพื่อการโน้มน้าวและจูงใจ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และประยุกต์ใช้เทคนิคในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวและชักจูงผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตวิชา

- การโน้มน้าวและจูงใจ
 - หลักสำคัญของการพูดและฟังอย่างมีศิลปะ
 - วาทศิลป์ในการนำเสนอและโน้มน้าวใจคน
 - ศิลปะการจูงใจในการนำเสนอและเจรจาต่อรอง
 - วาทศิลป์ในการจูงใจในสถานการณ์ที่ยากลำบาก
 - สรุปข้อคิดในการใช้หลักจูงใจเพื่อสร้างความสำเร็จของงาน

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย (Lecture) 6 ชั่วโมง และ บทบาทสมมติ (Role Play) 6 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยาย (Lecture) และบทบาทสมมติ (Role Play) เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารและการแก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมี 3 วิธีการประเมิน ได้แก่

- แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- แบบสอบถามการนำความรู้ไปปรับใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

- แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้บังคับบัญชา)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารเชิงจิตวิทยาเพื่อการโน้มน้าวและ
จูงใจสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคในการพูดเพื่อโน้มน้าวและชักจูงผู้อื่นได้เหมาะสมกับสถานการณ์และบรรล
วัตถุประสงค์ของการสื่อสารรวมถึงมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
สามารถวางแผนบริหารจัดการเสนอแนะแนวทาง และคาดการณ์แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตได้
อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)	
สายงานนักทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล	ระดับ ผู้ทรงคุณวุฒิ

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของ
สายงานนักทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่
จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความ
รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนา
สายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. พัฒนาทักษะในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถตัดสินใจ หรือคาดการณ์
แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้
2. พัฒนาทักษะการสร้างแรงจูงใจ สามารถจูงใจให้บุคคลที่เกี่ยวข้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน
และการประพฤติตนให้ดีขึ้น
3. พัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหา กำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับ
สถานการณ์

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับผู้ทรงคุณวุฒิ

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การอภิปราย การฝึกปฏิบัติ (Workshop) และบทบาทสมมติ (Role play)
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ประกอบด้วยภาควิชาการ 30 ชั่วโมง (5 วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	6 ชั่วโมง (1 วัน)
1.1 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารและวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	6 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 2 ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	24 ชั่วโมง (4 วัน)
2.1 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการโน้มน้าวและจูงใจ	18 ชั่วโมง
2.2 สัมมนาเชิงวิชาการในการกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา	6 ชั่วโมง

รายละเอียดหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	6 ชั่วโมง (1 วัน)
<u>วัตถุประสงค์</u>	
1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวางแผน เสนอแนะ คาดการณ์แนวโน้มเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
<u>ขอบเขตวิชา</u>	
- สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารและวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	6 ชั่วโมง (1 วัน)
• การกำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	
• การบริหารและการวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	
• การคาดการณ์แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต	
<u>วิธีการเรียนรู้</u>	
การอภิปราย และฝึกปฏิบัติ (Workshop 6 ชั่วโมง)	
หมวดวิชาที่ 2 ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	24 ชั่วโมง (4 วัน)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้าใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและประพฤติตนให้ดีขึ้น
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสร้างทีมงานและเครือข่ายในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์ ประยุกต์ใช้วิธีการ และกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

ขอบเขตวิชา

- สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการโน้มน้าวและจูงใจ 18 ชั่วโมง (3 วัน)
 - เทคนิคการโน้มน้าวและจูงใจ 6 ชั่วโมง
 - เทคนิคการเจรจาไกล่เกลี่ย 6 ชั่วโมง
 - การกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจร่วมกัน 6 ชั่วโมง
- สัมมนาเชิงวิชาการในการกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา 6 ชั่วโมง (1 วัน)
 - การวิเคราะห์แนวโน้มของปัญหา
 - การคาดการณ์ผลกระทบของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
 - การกำหนดนโยบาย/แผนงานในการป้องกันปัญหา

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย/อภิปราย/ ฝึกปฏิบัติ/และบทบาทสมมติ (Role play) 24 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

วิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและสัมมนาเชิงวิชาการ ใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้วยการบรรยาย การอภิปราย บทบาทสมมติ (Role play) และการฝึกปฏิบัติ (Workshop) เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับการบริหาร การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมี 3 วิธีการประเมิน ได้แก่

- แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ

- แบบสอบถามการนำความรู้ไปปรับใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- แบบสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน (สอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ สามารถวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคาดการณ์แนวโน้มเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงสามารถโน้มน้าวใจให้บุคคลที่เกี่ยวข้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและการประพฤติดนให้ดีขึ้นตลอดจนสามารถสร้างทีมงานและเครือข่ายในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

รายชื่อผู้เข้าร่วมหลักสูตรการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและพัฒนาหลักสูตร

ตามเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)

รุ่นที่ 2 ประจำปีงบประมาณ 2563

ตามคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ 18/2563 ลงวันที่ 6 มกราคม พ.ศ. 2563

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

สายงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

1. นางสาวฐิติมา ยงพาณิชย์	หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร- กรุงเทพมหานคร	ส่วนบริหารจัดการการฝึกอบรม
2. นางสาวรุ่งทิพา บุญสิทธิ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	ส่วนนวัตกรรมการเรียนรู้
สำนักงานการเจ้าหน้าที่		
3. นางสาวสุภาวดี กุลณดี	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ	ส่วนข้อมูลบุคคล
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร		
4. นางสาวพัลลภา เอี่ยมสอาด	หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาระบบการสรรหา	กองสรรหาบุคคล
5. นายปิยพงษ์ ปันอุดม	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	กองอัตรากำลัง
สำนักการวางแผนและพัฒนาเมือง		
6. นางกุลฤดี ขุนบุญจันทร์	หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่	สำนักงานเลขานุการ
สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว		
7. นางสาวบัวสอน สำราญ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	สำนักงานเลขานุการ
สำนักการศึกษา		
8. นางสาวนฤมล ตันติ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	สำนักงานเลขานุการ
สำนักสิ่งแวดล้อม		
9. นางสาวชนันพร นามโง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	สำนักงานเลขานุการ
สำนักงานเขตตลิ่งชัน		
10. นางสาวกัญญพร บุญรักษ์	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ	ฝ่ายการศึกษา
สำนักงานเขตบางรัก		
11. นายปิยสวัสดิ์ ไชยยะ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	ฝ่ายปกครอง
สำนักงานเขตบางกอกน้อย		
12. นางสาวกรรณิกา จจรูญ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	ฝ่ายปกครอง
สำนักงานเขตบางบอน		
13. นางสาวสุรลักษณ์ หลินกำเหนิด	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ	ฝ่ายการศึกษา
สำนักงานเขตมีนบุรี		
14. นางสาวจันทร์ฉาย บัวชุม	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	ฝ่ายปกครอง
สำนักงานเขตวัฒนา		
15. นางสาวประวีรัช ศรีละมัย	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ	ฝ่ายปกครอง

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ

คณะกรรมการและวิทยากรประจำกลุ่ม

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่มของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ดำเนินการหลักสูตรสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและพัฒนาหลักสูตรตาม
เส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ที่ปรึกษาโครงการ

อาจารย์สุทัศน์ น้าพลสุขสันต์ ที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กรุงเทพมหานคร

คณะกรรมการอำนวยการ

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. ดร.นงลักษณ์ แท้มสุวรรณ | ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร |
| 2. นางสาวชนิษฐา ภาณุโสภิสฐ์ | ผู้อำนวยการส่วนบริหารจัดการการฝึกอบรม |
| 3. นายสันทัต ชาญธวัชชัย | ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนา |
| 4. นางสาวสุรางค์ มฤคพันธ์ | ผู้อำนวยการส่วนนวัตกรรมและการเรียนรู้ |
| 5. นางพุลศรี เกียรติมนิรัตน์ | หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 6. นางสาวมยุรี มีผดุงพาณิชย์ | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ |

คณะกรรมการและวิทยากรประจำกลุ่ม

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. นางสาวรุ่งทิพา บุญสิทธิ์ | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้ |
| 2. นางสาววัชรินทร์ ล้ออุทัย | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้ |
| 3. นางสาวอริยาภา จันทนกุล | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้ |
| 4. นางสาวรุ่งหทัย บุญพรม | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มงานพัฒนานวัตกรรม |
| 5. นางสาวอัญชลี ชมฉาย | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มงานแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล |
| 6. นางสาวนิตา มากปาน | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 7. นางกัญจนา งามน้อย | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 8. นายสายฟ้า มุลทะลา | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 9. นางช่ออัญชัย เอกธรรมสุทธิ | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 10. นางสาวจิราภรณ์ ดีชูศรี | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 11. นางสาวปณิตฐา ณ นคร | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 12. นายชัยวัฒน์ สระสม | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 13. นางสาวชุติมา อัสตรธรรากุล | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 14. นายอนันต์ ทองชันลูก | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 15. นางสาววันทกานต์ ดีสุข | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |

- | | |
|------------------------------|--|
| 16. นางสาวขวัญฤทัย จันทร์กมล | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 17. นางสาวศิริพร สีชื่น | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |
| 18. นายวิศรุตต์ อุไรวรรณ | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง |

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร