



คู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map)



กลุ่มงาน มาตรฐานอาชีพและการพาณิชย์
สาขางาน ปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้
ตำแหน่ง เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

ที่มา : โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ
โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามสายอาชีพ
ประจำปีงบประมาณ 2561

คำนำ

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครมีภารกิจหลักในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร โดยมีแนวทางสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนาความรู้ 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 และจัดทำคู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) จำนวน 35 กลุ่มงาน เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีองค์ความรู้ ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครตามสายอาชีพ ได้อย่างเป็นระบบ มีแบบแผน ทิศทางที่ชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจของกรุงเทพมหานครที่เปลี่ยนแปลงไป

ในโอกาสนี้ สถาบันฯ ขอขอบคุณผู้เข้าร่วมการสัมมนาที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเข้าร่วมโครงการฯ ผู้บริหารหน่วยงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน จนได้ผลการสัมมนาเพื่อนำมาจัดทำเป็นคู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ตลอดจนคณะวิทยากรที่นำโดย อาจารย์สุทัศน์ นาคุลสุขสันต์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ให้คำปรึกษา แนะนำ และสถาบันฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการกรุงเทพมหานครในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครนำไปใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพให้กับบุคลากรในหน่วยงานของตนเองต่อไป

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ตุลาคม 2561

Training Road Map :TRM สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

1. สมรรถนะที่จำเป็นในสายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้	
1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)	1
1.2 มาตรฐานความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร	7
1.3 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร	15
1.4 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Common Functional Competency)	19
2. ผลการทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ	
สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้	
2.1 การหาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency : FC)	23
2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)	23
2.1.2 การกำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน	25
- ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน KRA เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงาน	26
2.2 การเขียนคำจำกัดความและระดับของสมรรถนะ (Competency Profile)	27
- คำจำกัดความและระดับ Competency	28
2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping)	34
2.4 การกำหนดหลักสูตร เรื่อง และหรือหัวข้อที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละระดับ	37
2.5 การกำหนดเส้นทางการพัฒนา (Training and Development Roadmap)	43
3. หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	
3.1 ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม	49
3.2 ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม	49
4. กรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ	
สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้	
4.1 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ระดับปฏิบัติงาน	57
4.2 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ระดับชำนาญงาน	59
4.3 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ระดับอาวุโส	62

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนา สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงาน และวิทยากรประจำกลุ่ม

Training Road Map : TRM

กลุ่มงานเศรษฐกิจและพาณิชย์

สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

1. สมรรถนะที่จำเป็นในกลุ่มงานเศรษฐกิจและพาณิชย์

สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ มีดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก¹ (Core Competency)

กรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ โดยสังเคราะห์จากนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิรูปของกรุงเทพมหานคร รวมถึงจากการสำรวจความคิดเห็นข้าราชการระดับผู้บริหาร ความคิดเห็นข้าราชการทั่วไป และความคิดเห็นจากประชาชน จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

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

¹ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

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

ชื่อ (Competency Name)	2. การบริการที่ดี
คำจำกัดความ (Definition)	พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ให้บริการที่เป็นมิตร - ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม 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 ให้ความช่วยเหลือและความพยายามเป็นกรณีพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน - ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับ 6	แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ - เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด - ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ - สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

ชื่อ (Competency Name)	3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
คำจำกัดความ (Definition)	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด และ/หรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด
ระดับ Competency	
ระดับ 1	แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี - พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง - มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา - มีความรับผิดชอบในงาน และสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง - แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ได้ดีขึ้น หรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถกำหนดมาตรฐานเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม - หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเอง โดยไม่ได้ถูกผู้อื่นบังคับ - กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองรับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องของงาน หรือข้อมูลที่ได้รับผิดชอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น - เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองซึ่งอาจรวมถึงการทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ - เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองที่รับผิดชอบ - พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ใหม่ให้ดีขึ้นกว่าผลงานเดิมอย่างเห็นได้ชัด - 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 - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และผูกมิตรและร่วมมือ - สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี - สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มงานที่หลากหลายในขณะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมและกลุ่มงานด้วยดี - กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์ - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงผู้โต้แย้งข้อขัดแย้งและผู้ร่วมงาน - ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม - ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน - กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ - แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ - รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม - ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว - ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม - ประสานสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆน้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล

ชื่อ (Competency Name)	5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
คำจำกัดความ (Definition)	ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาวิชาชีพของตน - กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน - หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น - ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และรอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ - รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน - ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ที่ได้ศึกษา มาปรับใช้กับการทำงาน - เข้าใจประเด็นหลัก ๆ นัยสำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - สั่งสมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะที่ระดับที่ 3 และรักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ - มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้จริง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต - ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน - มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 มาตรฐานความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร²

ความรู้ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ข้าราชการกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1) ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 2) ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

1.2.1 ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

กรุงเทพมหานครได้กำหนดความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานครไว้ 6 ประเภท ได้แก่

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

² สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, ความรู้ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็น สำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. ด้านการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ อำนาจหน้าที่ ตามกฎหมายของกรุงเทพมหานครและ ภารกิจงาน ที่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของกรุงเทพมหานคร และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ความเข้าใจ ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจข้อจำกัดของ องค์กร พฤติกรรมองค์กร เข้าใจถึงความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถในการคาดการณ์นโยบายภาครัฐ แนวโน้ม ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องที่จะมีผล ต่อการปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานคร
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ และอำนาจหน้าที่ ของกรุงเทพมหานครและสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความรู้ ความเข้าใจในรายละเอียด โครงสร้างองค์กร กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานในระบบราชการ ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร รวมทั้งความเข้าใจในการสร้างการมีส่วนร่วมทั้งในองค์กรและ ภาคประชาชน และสามารถถ่ายทอดได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการจัดองค์กรกรุงเทพมหานคร และระบบราชการ จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับ 3 และ มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ เนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไข ปัญหาทางวิชาการด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการที่ยาก และซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	2. ด้านการบริหารงบประมาณ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความสามารถในการประเมินความสำคัญ วางแผนจัดสรรควบคุม และติดตามงบประมาณที่ได้รับ การจัดสรรจากแหล่งงบประมาณต่างๆ และความรู้เกี่ยวกับ แผนงบประมาณ แผนปฏิบัติราชการ งบรายจ่าย ผลผลิต และการจัดสรร/ถ่ายโอนงบประมาณ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามวงจงบประมาณของกรุงเทพมหานคร - 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 - สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานที่ยุ่ยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์ และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหางบประมาณของหน่วยงานที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	3. ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง การพัสดุ และมีความเข้าใจในการเบิก จ่ายเงิน การจัดซื้อ - จัดจ้าง การบริหารการเงินการคลัง และการพัสดุของกรุงเทพมหานคร
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลด้านการเงิน หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่ายฎีกาเงิน งบประมาณของกรุงเทพมหานคร - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ - มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่างๆ เช่น การตกลงราคา การสอบ ราคา ประกวตรราคา วิธีพิเศษ และวิธีกรณีพิเศษ เป็นต้น - สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่าง ๆ ให้กับผู้อื่นได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ - มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเงินของกรุงเทพมหานคร การอ่านรายงานการเงินและงบประมาณของหน่วยงานได้ - สามารถนำความรู้มาปฏิบัติในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ - มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุ - สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ - เป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์แผนการบริหารการเงิน การคลัง การพัสดุของกรุงเทพมหานครเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ - เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจ แก้ไขปัญหาการบริหาร การเงิน การคลัง การพัสดุของกรุงเทพมหานครของหน่วยงานที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	4. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในบทบาทของการบริหาร “ทุนมนุษย์” ทั้งในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การอำนวยการความรู้ การพัฒนาบุคลากร การสร้าง และพัฒนาทีมงาน การควบคุมและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน การเสริมสร้างวินัย คุณธรรม/จริยธรรม และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	- มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ประเภท ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง - สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล และระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรุงเทพมหานคร เช่น การสรรหาและการคัดเลือก 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 และ สามารถถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้ผู้อื่นได้
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 หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหา การบริหารแผนงาน/โครงการที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

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

1.3 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่วโดยกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติราชการ ดังนี้

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

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. การใช้คอมพิวเตอร์
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สามารถบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ตามที่คู่มือการใช้ระบุไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้
ระดับ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และ สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และ สามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และ - มีความรู้ในโปรแกรมใหม่ๆที่เกี่ยวข้องในงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในงานได้ดี - สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และ - มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญ ในโปรแกรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง และมีความเข้าใจในการประมวลผลและการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้ - สามารถช่วยชี้แนะหรือซ่อมแซมงานที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้แก่ผู้ร่วมงานที่ประสบปัญหาได้

ชื่อ (Competency Name)	2. การใช้ภาษาอังกฤษ
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการนำภาษาอังกฤษมาใช้งาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้
ระดับ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และ สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และ สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสารในงานได้อย่างถูกต้องหลักไวยากรณ์และมีประสิทธิภาพได้เนื้อหาสาระชัดเจนครบถ้วน
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และ เข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และ มีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ สามารถประยุกต์ใช้ไวยากรณ์ทุกรูปแบบได้ อย่างคล่องแคล่วและสละสลวย ถูกต้อง อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง

ชื่อ (Competency Name)	3. การจัดการข้อมูล
คำจำกัดความ (Definition)	ทักษะในการบริหารจัดการฐานข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ สะดวกแก่การค้นหาค้นหาของผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูล
ระดับ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และ สามารถกำหนดการวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ 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 เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติการกิจ (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) อาจหมายรวมถึงทักษะในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น • ตระหนักถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน • ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกินขอบเขตที่กำหนด
ระดับ 2	ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายเบื้องต้น • มีทักษะในระดับ 1 • ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น • จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด
ระดับ 3	กำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ • มีทักษะในระดับ 2 • ประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง • วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียและข้อบกพร่องของกระบวนการการทำงานและกำหนดการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
ระดับ 4	เชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด • มีทักษะในระดับ 3 • เลือกปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหลายหน่วยงาน และไม่กระทบกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร • วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด • กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร
ระดับ 5	เสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้สามารถสร้างประสิทธิภาพในราชการ • มีทักษะในระดับ 4 • พัฒนากระบวนการใหม่ๆ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่างๆ มาประยุกต์ในกระบวนการทำงานเพื่อลดภาระการบริหารงานให้สามารถบรรลุภารกิจ/วิสัยทัศน์ของ กทม. อย่างยั่งยืน • สามารถเพิ่มผลผลิตหรือสร้างสรรค์งานใหม่ ที่โดดเด่น แตกต่างให้กับหน่วยงานหรือ กทม. โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

1.4 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน³ (Common Functional Competency) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานที่มีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานใกล้เคียงกัน (Job Family) โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ควรจะมีสมรรถนะเหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

กรุงเทพมหานครจึงกำหนดให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง โดยปัจจุบันได้กำหนดให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน ๓๕ กลุ่มงาน โดย **กลุ่มงานเศรษฐกิจและการพาณิชย์** สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

- 1) ความละเอียดรอบคอบ
- 2) การดำเนินการเชิงรุก
- 3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

³ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการ-

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. ความละเอียดรอบคอบ
คำจำกัดความ (Definition)	ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุม และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ หรือถูกต้องครบถ้วน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ตรวจทานงานของตนเอง ตรวจทานรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติด้วยตนเองทุกครั้งก่อนส่งมอบ เพื่อให้งานที่ส่งมอบถูกต้องครบถ้วน โดยตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดภายหลังจากที่ได้ส่งมอบงานไปแล้ว
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นที่อาจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณภาพงานตนเอง ตรวจสอบความถูกต้องงานของตนเอง และงานของผู้อื่นที่อาจเกี่ยวข้องสัมพันธ์เนื่องจากเล็งเห็นว่าผลจากความถูกต้องของงานผู้อื่นจะส่งผลกระทบกับงานดังกล่าวของตน
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน สืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าวก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน เช่น สืบค้นระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ข้อมูลเชิงวิชาการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานในเชิงของวิชาชีพ เป็นต้น
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้แนวทาง หรือเทคนิค หรือกลไกต่าง ๆ ในการสอบทานงาน ใช้แนวทาง หรือเทคนิค หรือกลไกต่าง ๆ ในการสอบทานงานอย่างเหมาะสม เช่น อธิบายขั้นตอนในการทำงาน หรือตรวจสอบวิธีการได้มาของข้อมูลของงานที่มอบหมายหรือให้ผู้เชี่ยวชาญ (ภายในและภายนอก) ตรวจสอบ หรือตรวจสอบความถูกต้องของงานที่มอบหมายให้บุคคล หรือหน่วยงานอื่น
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างกลไก หรือเงื่อนไข หรือระบบการตรวจสอบความถูกต้องของงาน พยายามสร้างกลไก หรือเงื่อนไข หรือระบบการตรวจสอบความถูกต้องของงานที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เช่น การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานให้มีระบบการตรวจสอบงาน หรือการเสริมแรงทางบวกและทางลบให้มีการตรวจสอบคุณภาพของงาน หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตรวจสอบคุณภาพของงาน

ชื่อ (Competency Name)	2. การดำเนินการเชิงรุก
คำจำกัดความ (Definition)	เล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นในงาน พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือเตรียมป้องกันแก้ไขปัญหา หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบโดยไม่ต้องรอให้สั่ง หรือมีการร้องขอทุกครั้ง - ลงมือปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบของตน โดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาสั่งทุกครั้ง - ตอบสนองหรือให้บริการ โดยไม่ต้องรอให้ร้องขอทุกครั้ง
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแก้ไขปัญหาในความรับผิดชอบ โดยไม่ต้องรอให้สั่งทุกครั้ง เมื่อเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน พิจารณาแล้วว่าอยู่ในอำนาจหน้าที่ที่สามารถดำเนินการแก้ไข จะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง เช่น การนำเสนอแนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหาต่อหัวหน้างาน เป็นต้น
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และคิดถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งสร้างสรรค์วิธีการแก้ไขและป้องกันปัญหา สร้างสรรค์วิธีป้องกันปัญหากาทำงานที่หลากหลาย เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหามีความแตกต่างกัน
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และพยายามหาช่องว่างในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติภารกิจงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม พยายามหาวิธีการ หรือเครื่องมือ หรือระบบที่ใช้ในการค้นหาช่องว่างในการพัฒนาและปรับปรุง เช่น benchmark หรือการใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ เป็นต้น เพื่อหาช่องว่างในการพัฒนาและปรับปรุงมาวางแผนดำเนินการจากช่องว่างดังกล่าว
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง พยายามขับเคลื่อนหรือสร้างกลไกที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัหน่วยงานในอนาคต

ชื่อ (Competency Name)	3. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
คำจำกัดความ (Definition)	การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและกลุ่มคนที่หลากหลาย การรับฟัง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่น รวมถึงปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ยังคงปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น - รับฟังข้อเสนอแนะ หรือความเห็นของบุคคลอื่นๆ ที่แตกต่างจากตน โดยไม่มีอคติ - พยายามเลือกใช้ถ้อยคำหรือประโยค หรือวิธีการในการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง ให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของบุคคลดังกล่าว
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ และแสดงออกอย่างเหมาะสม สถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา - พยายามควบคุมอารมณ์ รวมถึงแสดงออกอย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับ สถานการณ์ที่สร้างความอึดอัดคับข้องใจแก่ตน - ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของตนตามที่หน่วยงานกำหนดอย่างถูกต้อง ครบถ้วนถึงแม้จะไม่ใช่ด้วยก็ตาม
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพยายามทำความเข้าใจสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่ตรงกับ ทักษะ หรือความคิดเห็นของตน และปรับทัศนคติให้สอดคล้องกับสิ่งใหม่ๆ - ปฏิบัติงานในสิ่งที่ไม่เคยทำ หรือได้รับมอบหมายมาก่อนเพื่อให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง - ปรับเปลี่ยนวิธีการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลง
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนระบบงานหรือกระบวนการงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์แต่ยังคงเป้าหมายในการทำงานเดิม ปรับเปลี่ยนระบบงาน หรือวิธีการทำงาน หรือเป้าหมายภายในหน่วยงาน ที่รับผิดชอบ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบัน
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในหน่วยงาน เพื่อให้ภารกิจส่วนรวมบรรลุผล พยายามปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในของหน่วยงาน เพื่อที่จะทำให้ภารกิจ ของส่วนรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยน ปัจจัยดังกล่าวจะสร้างภาระในด้านต่างๆ ให้กับตน เช่น ต้องสร้างความเข้าใจ กับทั้งผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หรือสร้างภาระในการที่จะต้อง ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

2. ผลการทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ กลุ่มงานเศรษฐกิจและพาณิชย์ สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

2.1 การหาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency : FC)

2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)

การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานและกำหนดความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน มีข้อควรระวัง ดังนี้

- 1) ความรู้ ทักษะ จะมีก็ตัวก็ได้ตามความจำเป็น แต่ไม่ควรมากเกินไป
- 2) งานฝาก หรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ (special assignment) ไม่ควรใส่ในหน้าที่งานหลัก (KRA)
- 3) หน้าที่งานหลักของตำแหน่งงานไม่ใช่หน้าที่งานหลักของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง

การกำหนด Knowledge and Skill

กลุ่มงานเศรษฐกิจและการพาณิชย์

สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

หน้าที่หลัก (Key Result Area)	Knowledge	Skill/Attribute
- การจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ (ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ภาษี บำรุงท้องที่ ภาษีน้ำมัน ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนยานยนต์ ค่าธรรมเนียมอากรฆ่าสัตว์) - รับยื่นแบบ, ตรวจสอบเอกสารออกสำรวจพื้นที่และประเมินภาษี - จัดทำทะเบียน ควบคุมการจัดเก็บรายได้ - ออกหนังสือเตือนเพื่อติดตามเร่งรัดผู้ค้างภาษี (ค้างยื่นแบบและค้างชำระ) - จัดทำสถิติและรายงาน - ให้คำปรึกษาแนะนำ ตอบข้อหารือเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ต่างๆ - เก็บรักษาหลักฐานเอกสารการเสียภาษีและค่าธรรมเนียม - ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือส่วนราชการอื่นๆ - รวบรวมเงินเพื่อนำส่งคลัง - วางโครงการและแผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขยายฐานภาษี - รวบรวมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการชำระภาษีน้ำมันส่งคืนไปยังสำนักงานเขตที่เกี่ยวข้อง (เฉพาะสำนักงานเขตที่มีสถานบริการน้ำมันสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่)	- ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ - ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรม ระบบสารสนเทศ ภูมิศาสตร์ (GIS) - ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของกรุงเทพมหานคร (MIS) - ความรู้เกี่ยวกับแผนบริหาร กรุงเทพมหานคร นโยบายผู้บริหาร และแผนปฏิบัติราชการประจำปี	- ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า - ทักษะการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

2.1.2 กำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

เมื่อได้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานแล้วนำมาพิจารณาหาเรื่องที่ซ้ำกันแล้วตัดออก จากนั้นจัดลำดับความสำคัญตามผลที่มีต่อ KRA แล้วนำมาสรุปเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในงาน โดยมีข้อควรระวัง ดังนี้

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

สรุปสมรรถนะด้านความรู้และทักษะ

ประจำสายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

ชื่อสมรรถนะ (Competency)	
Knowledge	Skill/Attribute
1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	5. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS)	6. ทักษะการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
3. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของกรุงเทพมหานคร (MIS)	
4. ความรู้เกี่ยวกับแผนบริหารกรุงเทพมหานคร นโยบายผู้บริหารและแผนปฏิบัติราชการประจำปี	

ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน (Key Result Area : KRA) เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA ปี 2560			การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA ปี 2561		
KRA	ชื่อสมรรถนะ		KRA	ชื่อสมรรถนะ	
	ความรู้	ทักษะ		ความรู้	ทักษะ
- การจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ (ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีป้าย ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนยานยนต์) - รับยื่นแบบ, ตรวจสอบเอกสารออกสำรวจพื้นที่และประเมินภาษี - จัดทำทะเบียนควบคุมการจัดเก็บรายได้ - ออกหนังสือเตือนเพื่อติดตามเร่งรัด ผู้ค้างภาษี - จัดทำสถิติและรายงาน - ให้คำปรึกษาแนะนำ ตอบข้อหารือเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ต่าง ๆ - เก็บรักษาเอกสารหลักฐานการเสียภาษีและค่าธรรมเนียม - ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - รวบรวมเงินเพื่อนำส่งคลัง - วางโครงการและแผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขยายฐานภาษี	1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ 2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) 3. ความรู้เกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครนโยบายผู้บริหารและแผนปฏิบัติราชการประจำปี	4. ทักษะการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของกรุงเทพมหานคร(MIS) 5. ทักษะการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 6. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	1. การจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม 2. ต่างๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ภาษี บำรุงท้องที่ ภาษีน้ำมัน ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนยานยนต์ ค่าธรรมเนียมอากรฆ่าสัตว์) 3. รับยื่นแบบ, ตรวจสอบเอกสารออกสำรวจพื้นที่และประเมินภาษี 4. จัดทำทะเบียนควบคุมการจัดเก็บรายได้ 5. ออกหนังสือเตือนเพื่อติดตามเร่งรัด ผู้ค้างภาษี (ค้างยื่นแบบและค้างชำระ) 6. จัดทำสถิติและรายงาน 7. ให้คำปรึกษาแนะนำ ตอบข้อหารือเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ต่างๆ 8. เก็บรักษาหลักฐานเอกสารการเสียภาษีและค่าธรรมเนียม 9. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือส่วนราชการอื่นๆ 10. รวบรวมเงินเพื่อนำส่งคลัง 11. วางโครงการและแผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขยายฐานภาษี 12. รวบรวมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการชำระภาษีน้ำมันส่งคืนไปยังสำนักงานเขตที่เกี่ยวข้อง (เฉพาะสำนักงานเขตที่มีสถานบริการน้ำมันสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่)	1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ 2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) 3. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของกรุงเทพมหานคร (MIS) 4. ความรู้เกี่ยวกับแผนบริหารกรุงเทพมหานครนโยบายผู้บริหารและแผนปฏิบัติราชการประจำปี	5. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 6. ทักษะการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
รวม จำนวน 6 สมรรถนะ			รวม จำนวน 6 สมรรถนะ		

2.2 การเขียนคำจำกัดความและระดับของสมรรถนะ (Competency Profile)

2.2.1 หลักการเขียนคำจำกัดความและวิธีการกำหนดระดับของสมรรถนะ มีดังนี้

- 1) What คือ มีความรู้ ทักษะเรื่องอะไร เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครอง
กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายประกันสังคม ฯลฯ
- 2) How/Why สามารถนำความรู้มาใช้อย่างไร เช่น 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
พฤติกรรมตามสมรรถนะได้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปกำหนดระดับ 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

คำจำกัดความและระดับ Competency

ชื่อ (Competency Name)	1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บภาษี สามารถวิเคราะห์และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เกี่ยวข้อง และเสนอแนะเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานได้
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ เช่น พ.ร.บ. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ภาษีบำรุงท้องที่ และ พ.ร.บ. จัดระเบียบการจตุยานยนต์ ข้อบัญญัติภาษีน้ำมัน ค่าธรรมเนียมอากรฆ่าสัตว์ฯ
ระดับ 2	สามารถนำความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติและคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษี ตรวจสอบเอกสาร และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง นำความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
ระดับ 3	สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ - สามารถนำกฎเกณฑ์หรือประเด็นใหม่ๆ มาปรับใช้ได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน - วิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขการปฏิบัติงานได้
ระดับ 4	สามารถถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติและคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ - ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ - ให้คำปรึกษาแนะนำด้านกฎหมายเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้แก่ผู้เกี่ยวข้อง
ระดับ 5	สามารถมองเห็นภาพรวมของการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เสนอแนะแนวทาง เพื่อกำหนดนโยบายในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสนอแนะแนวทาง เพื่อกำหนดนโยบายในการพัฒนางานได้

คำจำกัดความและระดับ Competency

ชื่อ (Competency Name)	2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS)
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ ความเข้าใจแนวคิด หลักการในการปฏิบัติงานในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภูมิศาสตร์ สามารถใช้งานตามวิธีการและขั้นตอนของระบบ และกำหนดแนวทางและวางกลยุทธ์ในการบริหารระบบงาน รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบกับงานที่เกี่ยวข้อง
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานในระบบงานในหน้าที่รับผิดชอบ - มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้งานระบบ internet - มีความเข้าใจในระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
ระดับ 2	มีความเข้าใจในวิธีการและขั้นตอนของระบบโดยสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบกับงานที่เกี่ยวข้อง - มีความรู้ ความเข้าใจการเชื่อมโยงของระบบงาน - สามารถนำข้อมูลในระบบมาใช้ประโยชน์ในการติดตามการปฏิบัติงาน
ระดับ 3	สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในระบบงานถูกต้องตามขั้นตอน - สามารถนำข้อมูลของระบบ GIS มาตรวจสอบข้อมูลฐานภาษีในปัจจุบันได้ - ให้คำปรึกษาและแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่น
ระดับ 4	สามารถวิเคราะห์และประยุกต์การใช้งานตามระบบเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน - นำระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์มาใช้พัฒนางาน เช่น google map - สามารถนำเสนอปัญหาของระบบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบให้ทันสมัย
ระดับ 5	กำหนดแนวทางและวางกลยุทธ์ในการบริหารระบบงานและข้อมูลเพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อวางแผนกลยุทธ์

คำจำกัดความและระดับ Competency

ชื่อ (Competency Name)	3. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของกรุงเทพมหานคร (MIS)
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการปฏิบัติการสารสนเทศของกรุงเทพมหานคร และสามารถนำมาปฏิบัติใช้ในการทำงาน สามารถนำเสนอปัญหาของระบบ เพื่อพัฒนาระบบงานให้ทันสมัย รวมทั้งนำข้อมูลของระบบงานมาติดตามผลการดำเนินงานการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ ความเข้าใจในขั้นพื้นฐานในการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตได้
ระดับ 2	สามารถนำความรู้มาใช้ในการบริหารสารสนเทศของกรุงเทพมหานคร (MIS) และปฏิบัติตามขั้นตอนของระบบ MIS ได้เป็นอย่างดี - มีความรู้ ความเข้าใจ การเชื่อมโยงของระบบงาน - ปฏิบัติตามขั้นตอนของระบบ MIS
ระดับ 3	สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานการบันทึกข้อมูลในระบบงาน MIS สามารถนำเสนอปัญหาของระบบเพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบงานให้ทันสมัย
ระดับ 4	สามารถรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นของระบบ MIS มาปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัย และเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน - นำข้อมูลของระบบงานมาติดตามผลการดำเนินงานการปฏิบัติงานของหน่วยงาน - ให้ข้อเสนอเพื่อปรับปรุงระบบ MIS ให้ทันสมัย

คำจำกัดความและระดับ Competency

ชื่อ (Competency Name)	4. ความรู้เกี่ยวกับแผนบริหารกรุงเทพมหานคร นโยบายของผู้บริหาร และแผนปฏิบัติราชการประจำปี
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารกรุงเทพมหานคร นโยบายของผู้บริหาร และแผนปฏิบัติราชการประจำปี สามารถเชื่อมโยงแผนและนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน และสามารถตรวจสอบ เปรียบเทียบ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติตามแผน เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่กำหนด
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับแผน เช่น แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร นโยบายของผู้บริหาร และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน - มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับแผน นโยบายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน - มีความเข้าใจในแผนของกรุงเทพมหานคร นโยบายของผู้บริหาร และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน
ระดับ 2	สามารถนำแผนบริหารกรุงเทพมหานคร นโยบายผู้บริหารและแผนปฏิบัติราชการประจำปีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่กำหนดได้ มีทักษะในการนำแผนไปปฏิบัติงานได้
ระดับ 3	สามารถมองเห็นภาพรวมของการปฏิบัติงานและถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ - สามารถเชื่อมโยงแผนและนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน - สามารถตรวจสอบ เปรียบเทียบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนได้

คำจำกัดความและระดับ Competency

ชื่อ (Competency Name)	5. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
คำจำกัดความ (Definition)	มีทักษะความสามารถด้านค้นหาสาเหตุของปัญหา โดยสามารถแยกประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อสรุปทางเลือกและแนวทางในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ รวมถึงคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและเสนอทางเลือกวิธีแก้ไข
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความเข้าใจถึงปัญหาและสาเหตุ - เข้าใจถึงลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นและผลกระทบ - สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา
ระดับ 2	สามารถวิเคราะห์ผลกระทบและเชื่อมโยงปัญหากับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง - สามารถหาสาเหตุของปัญหาและสามารถชี้แจงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่กฎหมายกำหนดให้ปฏิบัติได้ - สามารถแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนได้ด้วยตนเอง
ระดับ 3	สามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ เพื่อการพัฒนางาน - สามารถใช้ประสบการณ์ การแก้ไขปัญหาเพื่อประยุกต์ใช้แนวทางในการพัฒนางาน - สามารถให้คำปรึกษาแนะนำด้านการแก้ไขปัญหาแก่ผู้อื่นได้ การจัดทำฐานข้อมูลในเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง

คำจำกัดความและระดับ Competency

ชื่อ (Competency Name)	6. ทักษะการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
คำจำกัดความ (Definition)	มีความรู้เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ สามารถใช้ทักษะด้านการสื่อสารและเผยแพร่เพื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสารด้านการจัดเก็บรายได้จากองค์กรไปสู่ประชาชนและพัฒนาเทคนิคในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม รวมทั้งสามารถตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป้าหมายในการประชาสัมพันธ์ที่ได้ผลต่อสถานการณ์ปัจจุบัน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้และการประชาสัมพันธ์เบื้องต้น • สามารถใช้แนวคิดด้านการประชาสัมพันธ์เบื้องต้น เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ สามารถสื่อสารและนำไปสู่ประชาชนเข้าใจโดยง่าย • มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อการเข้าถึงประชาชน
ระดับ 2	มีความสามารถในการสื่อสาร เผยแพร่ เพื่อประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล • สามารถใช้ทักษะในด้านการใช้ภาษา และเทคนิคในการสื่อสารเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ • สามารถวางแผนประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว โดยเลือกใช้เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างเหมาะสม
ระดับ 3	สามารถตัดสินใจ วางแผนกลยุทธ์เพื่อเป้าหมายในการประชาสัมพันธ์ที่ได้ผลต่อสถานการณ์ปัจจุบัน • สามารถวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายเพื่อเลือกใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายได้ • สามารถนำผลสำเร็จของงานมาพัฒนาในแผนงาน กลยุทธ์ขององค์กรได้

2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping)

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

Job - Competency Mapping

สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

[illegible]

Job - Competency Mapping (ต่อ)

สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

ระดับตำแหน่ง	ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน (Knowledge)					
	1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS)	3. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของกรุงเทพมหานคร (MIS)	4. ความรู้เกี่ยวกับแผนบริหารกรุงเทพมหานคร นโยบายผู้บริหารและแผนปฏิบัติการประจำปี	5. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	6. ทักษะการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
อาวุโส	5	5	4	3	3	3
ชำนาญงาน	3/4	3/4	3	2	2/3	2/3
ปฏิบัติงาน	1/2	2	2	1	1	1

หมายเหตุ

1/2 หมายถึง 1 ปีแรกของการบรรจุใหม่ในระดับปฏิบัติงาน ใช้เกณฑ์วัด ระดับ 1 หลังจาก 1 ปี จึงใช้เกณฑ์วัด ระดับ 2
 2/3 หมายถึง 1 ปีแรกของการเลื่อนระดับเป็นชำนาญงาน ใช้เกณฑ์วัด ระดับ 2 หลังจาก 1 ปี จึงใช้เกณฑ์วัด ระดับ 3
 ๓/๔ หมายถึง 1 ปีแรกของการเลื่อนระดับเป็นชำนาญงาน ใช้เกณฑ์วัด ระดับ 3 หลังจาก 1 ปี จึงใช้เกณฑ์วัด ระดับ 4

2.4 การกำหนดหลักสูตร เรื่อง และหรือหัวข้อที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละระดับ

ชื่อสมรรถนะ (1) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบัญญัติและคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	- การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		- การฝึกอบรม (Training) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3	การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	- การสัมมนา - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4	เทคนิคการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้	- การสัมมนา - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 5	แนวทางการพัฒนาที่ใช้ในการจัดเก็บรายได้	- การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การเป็นผู้แทนหน่วยงาน - การศึกษาด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ (2) ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศ (GIS)

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	การใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS)	- การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		- การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assingment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3		- การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4		- การประชุมเชิงปฏิบัติการ - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 5		- การสัมมนา - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การศึกษาด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ (3) ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของ กรุงเทพมหานคร (MIS)

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	โปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของกรุงเทพมหานคร (MIS)	- การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		- การฝึกอบรม (Training) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assingment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3	ความรู้เกี่ยวกับระบบ MIS	- การสัมมนา - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4		- การเป็นคณะทำงาน : จัดทำคู่มือการเรียนรู้ - การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (4) ความรู้เกี่ยวกับแผนบริหารกรุงเทพมหานคร นโยบายผู้บริหารและแผนปฏิบัติการประจำปี

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	▪ ความรู้เกี่ยวกับแผนกรุงเทพมหานคร นโยบายของผู้บริหารและแผนปฏิบัติการประจำปี	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2	▪ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน	- การฝึกอบรม (Training) - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3	▪ การวิเคราะห์แผนและการถ่ายทอดความรู้	- การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - การศึกษาด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ (5) ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	เทคนิคการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	- การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		- การฝึกอบรม (Training) - การสัมมนาเชิงวิชาการ - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3		- การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การเป็นคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานการทำงาน - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ (6) ทักษะการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	เทคนิคการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		- การฝึกอบรม (Training) - การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assingment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3	- เทคนิคกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ - การประเมินและติดตามการสื่อสารประชาสัมพันธ์	- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ - การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) - การศึกษาด้วยตนเอง

2.5 การกำหนดเส้นทางการพัฒนา (Training and Development Roadmap)

สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

โดยการระบุหลักสูตร/โครงการและหรือหัวข้อเรื่อง รวมถึงวิธีการพัฒนาตามระดับตำแหน่งในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

ชื่อสมรรถนะ 1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติและคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ ที่เกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้	✓		
	การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน		✓	
	เทคนิคการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้		✓	
Development	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓		
	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓		
	การประชุมเชิงปฏิบัติการ		✓	
	การเป็นผู้แทนหน่วยงาน : เรื่องประชุมเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนากฎหมายเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี			✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ คู่มือการปฏิบัติงานฯ	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS)

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	การใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS)		✓	✓
Development	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓		
	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓		
	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	✓	✓	
	การประชุมเชิงปฏิบัติการ		✓	
	การเป็นผู้สอนงาน (Coaching)		✓	
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM)		✓	
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ คู่มือการปฏิบัติงานฯ	✓	✓	✓

ข้อเสนอแนะ 3. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของ กรุงเทพมหานคร (MIS)

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	ความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของ กรุงเทพมหานคร (MIS)	✓	✓	
Development	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓		
	การเป็นคณะทำงาน : เรื่องการจัดทำคู่มือแนวทางการปรับปรุงแก้ไข ในระบบ MIS		✓	✓
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM)		✓	
Self Learning	การศึกษด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ คู่มือการปฏิบัติงานฯ	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 4. ความรู้เกี่ยวกับแผนบริหารของกรุงเทพมหานคร นโยบายผู้บริหารและแผนปฏิบัติราชการประจำปี

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	ความรู้เกี่ยวกับแผนกรุงเทพมหานคร นโยบายของผู้บริหารและแผนปฏิบัติราชการประจำปี	✓		
	การจัดทำแผนปฏิบัติงาน		✓	
Development	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM)		✓	
	การเป็นผู้สอนงาน (Coaching)			✓
	การเป็นที่ปรึกษา (Consulting)			✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ คู่มือการปฏิบัติงานฯ	✓	✓	✓

ข้อเสนอแนะ 5. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	เทคนิคการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า		✓	✓
Development	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓		
	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	✓		
	การประชุมเชิงปฏิบัติการ		✓	✓
	การเป็นคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานการทำงาน		✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ คู่มือการปฏิบัติงานฯ	✓	✓	✓

ข้อเสนอแนะ 6. ทักษะการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	เทคนิคการสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพ	✓	✓	
	เทคนิคกลยุทธ์ดำเนินการประชาสัมพันธ์		✓	✓
	การประเมินและติดตามการสื่อสารประชาสัมพันธ์		✓	✓
Development	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)		✓	
	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)		✓	
	การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)			✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ คู่มือการปฏิบัติงานฯ	✓	✓	✓

หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม

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

ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความสอดคล้องกับตำแหน่งตามสายงานต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย หรือสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกสายงานที่ต้องปฏิบัติงานในงานหนึ่งเหมือน ๆ กัน ถึงแม้ว่าบุคลากรนั้นจะมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน ก็ควรใช้หลักการออกแบบเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่เป็นระบบตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือความเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยต่าง ๆ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับภารกิจใดขององค์กร และอยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรในตำแหน่งงานใด ระดับใดบ้าง หากไม่มีการพัฒนาความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรหรือหากต้องมีการอบรมพัฒนาจะดำเนินการในองค์การโดยเฉพาะ (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 กล่าวคือช่วยในการกำหนดว่า ควรจะมีหัวข้อวิชาใดบ้าง ใช้ระยะเวลาเท่าใด การเรียงลำดับการเรียนรู้ก่อนหลังอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสามารถใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมได้อย่างคุ้มค่า ทั้งในด้านของเงิน เวลา สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเสมอภาคเป็นธรรม

หลักเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. หลักความจำเป็นมูลฐานขององค์ความรู้และทักษะ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจที่คาดว่าจะจัดอบรมนั้นเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติที่เหมาะสม จนสามารถปฏิบัติได้เสียก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ เช่น ผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานทุกคน จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการบริหารงานเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานใดก็ตาม ดังนั้น หากภารกิจใดเป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานมาก ก็ควรจะมีค่าสูงที่จะต้องนำมาเป็นหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม
2. หลักความยากง่ายในการเรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ บุคลากรสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ยาก หรือง่ายเพียงใด หากเป็นภารกิจที่ยากในการที่บุคลากรจะสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ก็สมควรจะต้องจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการได้ และจัดว่าภารกิจนั้น ๆ มีระดับความในสำคัญสูง
3. หลักความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด เช่น แม้ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าหากไม่สามารถปฏิบัติก็จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือผู้รับบริการได้มาก ดังนั้นจะถือว่าเป็นภารกิจที่มีความสำคัญมาก
4. หลักความถี่ในการปฏิบัติ เป็นการพิจารณาว่าหากภารกิจใดมีความถี่ในการก็เหมาะสมที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้น แต่หากภารกิจนั้นมีความถี่ในการปฏิบัติน้อย ก็ย่อมมีความจำเป็นหรือความเร่งด่วนในการจัดการฝึกอบรมน้อยเช่นกัน
5. หลักความคุ้มค่ากับผลที่ได้รับ เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม ได้แก่ เงินวัสดุอุปกรณ์ เวลา สถานที่ และบุคลากร กับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรมเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด หากมีความคุ้มค่าในอันที่จะฝึกอบรม เรื่องของภารกิจนั้นๆ มาก ก็จัดการกิจนั้นให้มีระดับความสำคัญในอันที่จะจัดการฝึกอบรมสูงและสามารถดำเนินการต่อไปได้จนกว่าปัจจัยความคุ้มค่าจะเปลี่ยนแปลงไป
6. หลักความสำคัญด้านความพร้อมของผู้เรียนรู้ เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความพร้อม และแรงจูงใจ ของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภารกิจนั้นๆ ว่ามีโอกาสที่จะสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมใดก็ตาม ย่อมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับศักยภาพดั้งเดิมของผู้เข้าอบรม แต่หากเป็นหัวข้อวิชาที่จำเป็นจริง ๆ ผู้ดำเนินการพัฒนาจะต้องออกแบบวิธีการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น
7. หลักคุณภาพ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจฝึกอบรมในภารกิจนั้น ๆ จะช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉลี่ยมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักการนี้จะให้ความสำคัญ กับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภารกิจ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น แม้เป็นการพัฒนาบุคลากรเพียงส่วนน้อย

8. หลักการวิเคราะห์จุดอ่อนของภารกิจ เป็นการพิจารณาถึงความบกพร่องของภารกิจ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่ามีมากน้อยเพียงใด หากภารกิจนั้นๆ มีการปฏิบัติบกพร่องบ่อยๆ ย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะทำการฝึกอบรมมากกว่าภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องน้อย

9. หลักการคงอยู่ของพฤติกรรมที่เรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถรักษาการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมคงอยู่ไปเป็นระยะเวลานานเท่าใด หากการฝึกอบรม ในเรื่องของภารกิจใดสามารถทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ได้เป็นระยะเวลายาวนาน ย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ได้เพียงช่วงระยะเวลาสั้น

10. หลักความจำเป็นในการฝึกอบรมเสริม เป็นการพิจารณาว่าภารกิจใดบ้างที่เมื่อได้ทำการฝึกอบรมไปแล้ว ก็ยังมีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมให้อีก จึงจะทำให้กลุ่มบุคลากรเป้าหมายสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหรือหน้าที่นั้น 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 ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจ การปฏิบัติงานของวิทยากรและเจ้าหน้าที่รวมทั้งช่วยให้สามารถเลือกเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างถูกต้อง

ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไว้ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ทบทวนปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 ระบุกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 3 ระบุภารกิจและพฤติกรรมที่เป็นปัญหา

ขั้นที่ 4 ระบุถึงวัตถุประสงค์ขั้นสูงสุด หรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย

เช่น มีความรู้ มีทักษะ สามารถปฏิบัติงานได้ เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ระบุถึงสิ่งสนับสนุนที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม หรือองค์ประกอบอื่นที่จะสนับสนุนให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เช่น วิทยากรที่มีความสามารถ คุณลักษณะของผู้เข้าอบรมรวมทั้งนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 6 ระบุถึงสิ่งที่เป็อุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมว่ามีอะไรบ้าง

เช่น มีงบประมาณจำกัด ระยะเวลาอบรมมีจำกัด เป็นต้น

ขั้นที่ 7 การคาดการณ์วัตถุประสงค์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แม้จะมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็ไม่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์นี้

ขั้นที่ 8 กำหนดวัตถุประสงค์ประกอบ เช่น การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้าอบรม ซึ่งมาจากต่างหน่วยงานกันเกิดความรู้จักคุ้นเคยกัน และช่วยให้เกิดการประสานงานในอนาคต เป็นต้น

การเขียนวัตถุประสงค์นั้นเรามักจะใช้วัตถุประสงค์รายการที่เป็นไปได้เขียนไว้ในลำดับแรก และวัตถุประสงค์ประกอบเขียนไว้ในลำดับสุดท้าย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่มีดังนี้

1. ควรระบุว่าต้องการให้เกิดพฤติกรรมใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาใด ตามความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะในเรื่องใด ซึ่งอาจต้องกำหนดเป็นความรู้ ทักษะ หรือความสามารถเชิงพฤติกรรม
2. เป็นความเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นไปได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่รับการพัฒนา
3. สามารถระบุวิธีวัดหรือประเมินผลให้สอดคล้องกับความคาดหวังได้
4. ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจน
5. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรที่ต้องการตอบสนอง หรือตามนโยบายของหน่วยงาน
6. เรียงลำดับความสำคัญตามที่ได้วิเคราะห์ไว้

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชา

ความหมายของหัวข้อวิชา หัวข้อวิชาหมายถึง เนื้อหาสาระของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และทักษะ ที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ และเป็นไปตามหลักสมรรถนะของตำแหน่งงานที่กำหนดไว้

ดังนั้นการกำหนดหัวข้อวิชา จึงหมายถึง การระบุภารกิจหรือหน้าที่ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ควรจะนำวิชาอะไรบ้าง มาช่วยแก้ไขปัญหา หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดเนื้อหาการเรียนรู้

ขั้นตอนและหลักการกำหนดหัวข้อวิชา

1. จัดทำตารางในการกำหนดหัวข้อวิชาที่แสดงความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับภารกิจหรือหน้าที่ และสมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และแสดงระดับความสำคัญของแต่ละภารกิจและหัวข้อวิชา
2. วิเคราะห์ภารกิจว่าควรจะใช้หัวข้อวิชาใดในการฝึกอบรม 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 อาจรวมเรียกว่าเป็นหมวดกฎหมายระเบียบหรืออาจแบ่งภาคทฤษฎีภาคปฏิบัติการ ออกเป็นหมวดต่าง ๆ ตามลักษณะของเนื้อหาวิชาก็ได้

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ความหมายของวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึง คำนิยามที่ระบุว่า ในวิชาที่ทำการฝึกอบรมนั้นภายหลังการฝึกอบรมแล้วต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไร และที่สำคัญวัตถุประสงค์รายวิชานี้จะต้องสอดคล้อง และเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์รวมของโครงการฝึกอบรมด้วย

หลักการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

แนวทางการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา มี 4 ลักษณะ คือ

1. วัตถุประสงค์ที่ยึดบทบาทของวิทยากรเป็นหลัก
2. วัตถุประสงค์ที่ยึดเนื้อหาวิชาที่อบรมเป็นหลัก
3. วัตถุประสงค์ที่ยึดกิจกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก
4. วัตถุประสงค์ที่ยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก

การเขียนวัตถุประสงค์แบบที่ 4 เป็นวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากหากวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาสามารถแสดงถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมที่พึงประสงค์ได้ ก็จะสอดคล้องกับทฤษฎีการฝึกอบรม และจะเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการฝึกอบรมหัวข้อวิชานั้นๆ ได้อย่างชัดเจน

การเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาที่ยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก ควรจะมีองค์ประกอบและวิธีการเขียน ดังนี้

1. การระบุถึงการทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ความสามารถ หรือความชำนาญ เกี่ยวกับเรื่องอะไร เช่น
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ (out put)
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้ (out put)
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำไปประยุกต์ได้ (out come)
2. การระบุการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะใดเช่น
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ (out come)
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (out come)
 - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนางานได้ (out come)
3. ระบุสถานการณ์ เวลา สิ่งแวดล้อม หรือเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กล่าวคือ พฤติกรรม ที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร เช่น การปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมหรือนำความรู้ไปสร้างระบบสามารถจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานได้ เป็นต้น
4. ระบุเกณฑ์ที่จะวัดระดับของความยอมรับในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง คือ เป็นการระบุว่า พฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะต้องเปลี่ยนไปในระดับใด หรือต้องเปลี่ยนไปจนทำให้เกิดอะไรขึ้น เช่น สามารถวางแผนการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องเมื่อเสร็จสิ้นการอบรมสามารถจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ เป็นต้น

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 ว่าผู้เข้าอบรมต้องได้รับความรู้อะไรบ้าง โดยต้องมีความสัมพันธ์กับ Key Result Area ของงานที่ปฏิบัติ หรืออยู่ในกรอบนิยามของสมรรถนะตามระดับของตำแหน่ง ซึ่งอาจกำหนดเป็นหัวข้อย่อย ๆ ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบรรยายของวิทยากร และการกำหนดวิธีการเรียนรู้ที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ประโยชน์ของการกำหนดขอบเขตเนื้อหา

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

ขั้นตอนการกำหนดขอบเขตเนื้อหา

1. การวิเคราะห์ Key Result Area ที่ได้กำหนดเป็นรายการความรู้ และเรียงลำดับ จัดกลุ่มรายการแล้วนำมาเขียนรายละเอียดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องตามรายการหัวข้อความรู้ นั้น ๆ
2. การวิเคราะห์รายการเนื้อหาให้เชื่อมโยงกับคำนิยาม และระดับความสามารถของสมรรถนะที่กำหนดในหลักสูตร
3. หากรายการเนื้อหาที่มีรายละเอียดมาก ให้แยกเป็นหัวข้อย่อย และเรียงลำดับการเรียนรู้จากง่ายไปยาก
4. ทบทวนขอบเขตเนื้อหาของหัวข้อวิชาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เนื้อหาที่มีความซ้ำซ้อนกัน

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม

ความหมายของเทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม นั้น ๆ ได้ ดังนั้นเทคนิคการฝึกอบรม จึงเป็นเสมือนเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จที่ควรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถหรือทักษะได้อย่างรวดเร็ว ช่วยประหยัด ค่าใช้จ่ายและเวลา ปัจจุบันจึงได้มีการนำเทคโนโลยี วิทยาการต่าง ๆ มาใช้ให้ทัน ต่อความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

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) เป็นเทคนิค การแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นระหว่างกันเอง หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ได้แก่ การสัมมนา กลุ่ม (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 ที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้โดยไม่ต้องอยู่ในชั้นเรียน (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

ความหมายของระยะเวลาอบรม

คือการกำหนดช่วงเวลาที่สัมพันธ์กับเนื้อหา และวิธีการเรียนรู้ที่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะ จนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหรือหลักสูตรฝึกอบรมนั้น

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 การกำหนดว่าหัวข้อวิชาใดควรจะทำก่อน และหัวข้อวิชาใดควรจะทำภายหลัง เป็นการทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

1. หัวข้อวิชาที่มีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ ความเข้าใจ และมีเนื้อหาเป็นพื้นฐานต่อการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ควรจัดอยู่ในลำดับต้นๆ ของการอบรมเพื่อเป็นการให้ความรู้พื้นฐานและนำไปเรียนรู้ต่อยอดกับวิชาอื่น 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

กรอบแนวทางการจัดทำหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



นิยาม

ของการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม
เส้นทางพัฒนาบุคลากร (Training Road Map : TRM)



หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)	
สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้	ระดับ ปฏิบัติงาน

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. พัฒนาความรู้ ความเข้าใจในสาระสำคัญของกฎหมายในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้
2. พัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้กฎหมายในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้
3. พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ สามารถเชื่อมโยงความเกี่ยวข้องของแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร นโยบายผู้บริหาร และแผนปฏิบัติราชการได้
4. พัฒนาทักษะการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้
5. พัฒนาทักษะการสื่อสาร สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ระดับปฏิบัติงาน

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case study) การฝึกปฏิบัติ (Workshop)
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ประกอบด้วยภาควิชาการ 27 ชั่วโมง (4.5 วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	9 ชั่วโมง (1.5 วัน)
1.1 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	9 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน	18 ชั่วโมง (3 วัน)
2.1 ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ	6 ชั่วโมง
2.2 เทคนิคการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	12 ชั่วโมง

รายละเอียดหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

9 ชั่วโมง (1.5 วัน)

วัตถุประสงค์

1. มีความรู้ ความเข้าใจในสาระสำคัญของกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้
2. สามารถเลือกใช้ข้อกฎหมายในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง
3. สามารถอธิบายข้อกฎหมายให้กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถามได้ในเบื้องต้น

ขอบเขตวิชา

- ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้

9 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 7 ชั่วโมง และกรณีศึกษา 2 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน

18 ชั่วโมง (3 วัน)

วัตถุประสงค์

1. มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถเชื่อมโยงความเกี่ยวข้องของแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร นโยบายผู้บริหาร และแผนปฏิบัติการได้
2. มีทักษะในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้
3. สามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ในเบื้องต้นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้

ขอบเขตวิชา

- ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครและการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- เทคนิคการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

6 ชั่วโมง

12 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 10 ชั่วโมง และฝึกปฏิบัติ (workshop) 2 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยายประกอบกรณีศึกษา และการฝึกปฏิบัติ (Workshop) เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหา และเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมี 3 วิธีการประเมิน ได้แก่

- แบบทดสอบก่อน - หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)
- แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้บังคับบัญชา)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถประยุกต์ใช้ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ สามารถเชื่อมโยงความเกี่ยวข้องของแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร นโยบายผู้บริหาร และแผนปฏิบัติการ มีทักษะในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ รวมทั้ง มีทักษะการสื่อสาร สร้างความเข้าใจด้านการจัดเก็บรายได้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)	
สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้	ระดับ ชำนาญงาน

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับชำนาญงาน และมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้
2. พัฒนาทักษะการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี
3. พัฒนาทักษะการให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมาย
4. พัฒนาทักษะการให้คำปรึกษา แนะนำการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้
5. พัฒนาทักษะการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการที่กำหนดได้
6. พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ระดับชำนาญงาน

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case study) การฝึกปฏิบัติ (Workshop)
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ประกอบด้วยภาควิชาการ 42 ชั่วโมง (7 วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	6 ชั่วโมง (1 วัน)
1.1 สัมมนาความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	6 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน	24 ชั่วโมง (4 วัน)
2.1 ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ	6 ชั่วโมง
2.2 เทคนิคการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อการจัดเก็บรายได้	6 ชั่วโมง
2.3 เทคนิคการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	6 ชั่วโมง
2.4 เทคนิคการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	6 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	12 ชั่วโมง (2 วัน)
3.1 การใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์	6 ชั่วโมง
3.2 การใช้ระบบเพื่อการจัดการของกรุงเทพมหานคร (MIS 2)	6 ชั่วโมง

รายละเอียดหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	6 ชั่วโมง (1 วัน)
--	-------------------

วัตถุประสงค์

1. สามารถนำความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
2. สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ชี้แจง และแก้ไขปัญหที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กฎหมายกำหนดได้
3. สามารถอธิบายข้อกฎหมายให้กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถามได้อย่างถูกต้อง

ขอบเขตวิชา

- สัมมนาความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ 6 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

สัมมนา 6 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน	24 ชั่วโมง (4 วัน)
--	--------------------

วัตถุประสงค์

1. สามารถตรวจสอบ เร่งรัด ติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการได้
2. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้
3. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้
4. สามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

ขอบเขตวิชา

- ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 6 ชั่วโมง
- เทคนิคการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อการจัดเก็บรายได้ 6 ชั่วโมง
- เทคนิคการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 6 ชั่วโมง
- เทคนิคการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ 6 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 19 ชั่วโมง และฝึกปฏิบัติ (workshop) 5 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	12 ชั่วโมง (2 วัน)
--	--------------------

วัตถุประสงค์

1. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้ได้
2. สามารถนำเสนอปัญหาจากการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้
3. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตรวจสอบข้อมูลฐานภาษีได้
4. สามารถใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ได้

ขอบเขตวิชา

- การใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ 6 ชั่วโมง
- การใช้ระบบเพื่อการจัดการของกรุงเทพมหานคร (MIS 2) 6 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 1 ชั่วโมง อภิปราย 6 ชั่วโมง และฝึกปฏิบัติ (workshop) 5 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยายประกอบกรณีศึกษา และการฝึกปฏิบัติ (Workshop) เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหา และเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมี 3 วิธีการประเมิน ได้แก่

- แบบทดสอบก่อน - หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)
- แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ
- แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้บังคับบัญชา)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถประยุกต์ใช้ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้อย่างถูกต้อง มีทักษะการคิดวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ชี้แจง และแก้ไขปัญหที่เกิดจากการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีทักษะการตรวจสอบ เปรียบเทียบ ติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ มีทักษะการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้ รวมทั้ง มีทักษะการนำเสนอปัญหาจากการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้

หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)		
สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้		ระดับ อาวุโส

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับอาวุโส และมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. เสริมสร้างวิสัยทัศน์ด้านการใช้กฎหมายเพื่อการจัดเก็บรายได้
2. พัฒนาทักษะการให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากจากการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้
3. พัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้
4. พัฒนาทักษะการวางแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อการจัดเก็บรายได้
5. พัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้ข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการวางแผน ติดตามผลการดำเนินงานจัดเก็บรายได้

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ระดับอาวุโส

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา(Case study) การฝึกปฏิบัติ (Workshop)
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ประกอบด้วยภาควิชาการ 30 ชั่วโมง (5 วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	6 ชั่วโมง (1 วัน)
1.1 ความรู้เกี่ยวกับการใช้กฎหมายและระเบียบเพื่อการจัดเก็บรายได้	6 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน	12 ชั่วโมง (2 วัน)
2.1 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	6 ชั่วโมง
2.2 เทคนิคการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	6 ชั่วโมง
หมวดวิชาที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	12 ชั่วโมง (2 วัน)
3.1 การใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์	6 ชั่วโมง
3.2 การใช้ระบบเพื่อการจัดการของกรุงเทพมหานคร (MIS 2)	6 ชั่วโมง

รายละเอียดหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

6 ชั่วโมง (1 วัน)

วัตถุประสงค์

1. เสริมสร้างวิสัยทัศน์ด้านการใช้กฎหมายเพื่อการจัดเก็บรายได้
2. สามารถเสนอแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานภายใต้ข้อกฎหมายที่กำหนดได้

ขอบเขตวิชา

- ความรู้เกี่ยวกับการใช้กฎหมายและระเบียบเพื่อการจัดเก็บรายได้

6 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

ดูงาน 6 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน

12 ชั่วโมง (2 วัน)

วัตถุประสงค์

1. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนได้
2. สามารถนำประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้
3. สามารถเลือกใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย
4. สามารถวางแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อการจัดเก็บรายได้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และกลุ่มเป้าหมาย

ขอบเขตวิชา

- การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- เทคนิคการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

6 ชั่วโมง

6 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 6 ชั่วโมง และฝึกปฏิบัติ (workshop) 6 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

12 ชั่วโมง (2 วัน)

วัตถุประสงค์

1. สามารถนำเสนอปัญหาจากการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้
2. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน และติดตามผลการดำเนินงานจัดเก็บรายได้

ขอบเขตวิชา

- การใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์
- การใช้ระบบเพื่อการจัดการของกรุงเทพมหานคร (MIS 2)

6 ชั่วโมง

6 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 1 ชั่วโมง อภิปราย 6 ชั่วโมง และฝึกปฏิบัติ (workshop) 5 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

1. วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยายประกอบกรณีศึกษา และการฝึกปฏิบัติ (Workshop) เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม
2. การดูงานหน่วยงานอื่นในหมวดที่ 1 เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการใช้กฎหมายและระเบียบเพื่อการจัดเก็บรายได้

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม โดยใช้แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้บังคับบัญชา)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เสริมสร้างวิสัยทัศน์ด้านการใช้กฎหมายเพื่อการจัดเก็บรายได้ มีทักษะในการให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน มีทักษะการวางแผนและเลือกใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย มีทักษะการนำเสนอปัญหา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้ง มีทักษะการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อวางแผน ติดตามผลการดำเนินการจัดเก็บรายได้

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ
(Training Road : Map) รุ่นที่ 1
ตามคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ กท 1045/2561 ลงวันที่ 22 มีนาคม พ.ศ. 2561
กลุ่มงานเศรษฐกิจและพาณิชย์
สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

สำนักงานคลัง

- | | | |
|--------------------------|----------------------------------|-----------|
| 1. นางฉวีวรรณ ไชจำปา | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | กองรายได้ |
| 2. นางสาวสมกมล ฉัตรนุกูล | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | กองรายได้ |
| 3. นางสาวดวงพร พิลาสกุล | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | กองรายได้ |
| 4. นายสุรัตน์ สร่ายทอง | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | กองรายได้ |

สำนักงานเขตคลองสาน

- | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------|
| 5. นางศราสุพัฒนานันท์ สุขเบญจศิริ | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | ฝ่ายรายได้ |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------|

สำนักงานเขตจตุจักร

- | | | |
|-------------------------|----------------------------------|------------|
| 6. นางจุฑารัตน์ ชาดิษฐ์ | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | ฝ่ายรายได้ |
|-------------------------|----------------------------------|------------|

สำนักงานเขตดุสิต

- | | | |
|----------------------------|----------------------------------|------------|
| 7. นางกัณทรรัตน์ ศรีตะไธม์ | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | ฝ่ายรายได้ |
|----------------------------|----------------------------------|------------|

สำนักงานเขตบางขุนเทียน

- | | | |
|----------------------|----------------------------------|------------|
| 8. นางสาวนฤมล นิลจาด | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | ฝ่ายรายได้ |
|----------------------|----------------------------------|------------|

สำนักงานเขตพระโขนง

- | | | |
|------------------------|----------------------------------|------------|
| 9. นางดารารัตน์ นาคสุข | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | ฝ่ายรายได้ |
|------------------------|----------------------------------|------------|

สำนักงานเขตมีนบุรี

- | | | |
|-----------------------|----------------------------------|------------|
| 10. นางรดา ศา วงศ์มาศ | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | ฝ่ายรายได้ |
|-----------------------|----------------------------------|------------|

สำนักงานเขตวังทองหลาง

- | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|------------|
| 11. นางสาวสุรีย์ลักษณ์ รักวงษ์ | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | ฝ่ายรายได้ |
|--------------------------------|----------------------------------|------------|

สำนักงานเขตวัฒนา

- | | | |
|-------------------|----------------------------------|------------|
| 12. นางนิตยา อำไพ | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | ฝ่ายรายได้ |
|-------------------|----------------------------------|------------|

สำนักงานเขตสวนหลวง

- | | | |
|------------------------|----------------------------------|------------|
| 13. นางสาวจิรัช ชนะศรี | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | ฝ่ายรายได้ |
|------------------------|----------------------------------|------------|

สำนักงานเขตหนองแขม

- | | | |
|----------------------------|----------------------------------|------------|
| 14. นางสาวสมจิตต์ ลีวัฒนาง | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | ฝ่ายรายได้ |
|----------------------------|----------------------------------|------------|

สำนักงานเขตหลักสี่

- | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|------------|
| 15. นางสาวพรจินดา ปัญญามิตร | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน | ฝ่ายรายได้ |
|-----------------------------|----------------------------------|------------|

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่ม

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่มของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ดำเนินโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ และโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามสายอาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

ที่ปรึกษาโครงการ

อาจารย์สุทัศน์ น้าพลสุขสันต์ ที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กรุงเทพมหานคร

คณะกรรมการอำนวยการ

1. นางสาวนงลักษณ์ แด่มสุวรรณ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
2. นายสันหัตต์ ชาญธวัชชัย ผู้อำนวยการส่วนวิชาการ
3. นางสาวสุรางค์ มฤคพันธ์ ผู้อำนวยการส่วนจัดการฝึกอบรม
4. นางสุนิสา ฝีมือช่าง หัวหน้าฝ่ายบริหารและจัดการเมือง
5. นายอดิศักดิ์ ปานด่วน หัวหน้าฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์

คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่ม

1. นางสาวรุ่งทิพา บุญสิทธิ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
2. นางสาวมยุรี มีผดุงพาณิชย์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
3. นางสาวรุ่งหทัย บุญพรม นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
4. นางสาวอรุณญาณี จันทนกุล นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
5. นางช่ออัญชลี เอกธรรมสุทธิ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง
6. นางสาวอัญชลี ชมฉาย นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง
7. นางสาวพอใจ ศิลปดำรงกุล นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง
8. ว่าที่ร้อยตรีชานนท์ วัฒนะวิทย์ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง