



คู่มือเส้นทางและกรอบหลักสูตร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสาขาอาชีพ (Training Road Map)



กลุ่มงาน ใตฺรชงูทงและการพาณิชย์
สายงาน วิชาการจัดเก็บรายได้
ตำแหน่ง นักวิชาการจัดเก็บรายได้

ที่มา : โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนเส้นทางพัฒนาตามสาขาอาชีพ
โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามสาขาอาชีพ
ประจำปีงบประมาณ 2561

คำนำ

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครมีภารกิจหลักในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร โดยมีแนวทางสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลนครของกรุงเทพมหานคร 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 นำพลสุขสันต์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ให้คำปรึกษา แนะนำ และสถาบันฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการกรุงเทพมหานครในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครนำไปใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพให้กับบุคลากรในหน่วยงานของตนเองต่อไป

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ตุลาคม 2561

สารบัญ

หน้า

Training Road Map :TRM สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้	
1. สมรรถนะที่จำเป็นในสายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้	
1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)	2
1.2 มาตรฐานความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร	8
1.3 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร	16
1.4 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Common Functional Competency)	20
2. ผลการทบทวนเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ	
สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้	
2.1 การหาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency : FC)	24
2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)	24
2.1.2 การกำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน	25
- ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน KRA เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงาน	26
2.2 การเขียนคำจำกัดความและระดับของสมรรถนะ (Competency Profile)	27
- คำจำกัดความและระดับ Competency	28
2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping)	36
2.4 การกำหนดหลักสูตร เรื่อง และหรือหัวข้อที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละระดับ	39
2.5 การกำหนดเส้นทางพัฒนา (Training and Development Roadmap)	49
3. หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	
3.1 ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม	61
3.2 ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม	61
4. กรอบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสายอาชีพ	
สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้	
4.1 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้ ระดับปฏิบัติการ - ระดับชำนาญการ	69
4.2 หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้ ระดับชำนาญการพิเศษ - ระดับเชี่ยวชาญ	73

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาฯ สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงาน และวิทยากรประจำกลุ่ม

Training Road Map : TRM

กลุ่มงานเศรษฐกิจและการพาณิชย์

สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้

1. สมรรถนะที่จำเป็นในกลุ่มงานเศรษฐกิจและการพาณิชย์

สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้ 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 <ul style="list-style-type: none">ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ชื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัยแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ <ul style="list-style-type: none">รักษาവാจา มีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้าง ข้อยกเว้นให้ตนเองมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผลเพื่อ สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนากกรุงเทพมหานคร
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และครองตนโดยมีความรับผิดชอบต่อตนเองและ ต่อตำแหน่งหน้าที่ <ul style="list-style-type: none">ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือ ผลประโยชน์ส่วนตนเสียดสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และธำรงความถูกต้อง <ul style="list-style-type: none">ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือ เสียประโยชน์
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม <ul style="list-style-type: none">ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน ระบบราชการหรือประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงใน ตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจมีความเสี่ยงที่เป็นภัยต่อชีวิต

ชื่อ (Competency Name)	2. การบริการที่ดี
คำจำกัดความ (Definition)	พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>ให้บริการที่เป็นมิตร</p> <ul style="list-style-type: none"> • ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้อง หรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน • ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> • สื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ของการบริการที่ชัดเจนกับผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ • แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ • ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเต็มใจช่วยเหลือ</p> <ul style="list-style-type: none"> • รับเป็นธุระ แก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดภาระ • คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้น (ถ้ามี) ไปพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเอื้อเพื่อแสดงน้ำใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> • อุทิศเวลาให้แก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกเป็นพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ • คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน • ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ • ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับ 6	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด • ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ • สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

ชื่อ (Competency Name)	3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
คำจำกัดความ (Definition)	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด และ/หรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง • มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา • มีความรับผิดชอบในงาน และสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง • แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ได้ดีขึ้น หรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถกำหนดมาตรฐานเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม</p> <ul style="list-style-type: none"> • หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเอง โดยไม่ได้ถูกผู้อื่นบังคับ • กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองรับผิดชอบ • มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องของงาน หรือข้อมูลที่รับผิดชอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองซึ่งอาจรวมถึงการทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ • เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองที่รับผิดชอบ • พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย</p> <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ให้ดีขึ้นกว่าผลงานเดิมอย่างเห็นได้ชัด • ลงมือกระทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุมาตรฐานหรือผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> • ตัดสินใจแยกแยะระดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ในหน้าที่ โดยคิดคำนวณผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน (เช่น กล่าวถึงการพิจารณาเปรียบเทียบประโยชน์ที่ข้าราชการหรือประชาชนจะได้รับเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือรายจ่ายที่รัฐต้องเสียไป) • บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานที่คาดการณ์ไว้

ชื่อ (Competency Name)	4. การทำงานเป็นทีม
คำจำกัดความ (Definition)	การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม • รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และผูกมิตรและร่วมมือ</p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มงานที่หลากหลายในขณะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ • เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมและกลุ่มงานด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> • รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน • ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม • ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> • กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ • แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องให้ร้องขอ • รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน • ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม • ประสานสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆ น้อยๆ ต่าง ๆ ให้บรรลุผล

ชื่อ (Competency Name)	5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
คำจำกัดความ (Definition)	ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาวิชาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> • กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน • หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น • ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และรอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> • รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน • ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจประเด็นหลัก ๆ นัยสำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง • สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ • ส่งเสริมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะที่ระดับที่ 3 และรักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้จริง • สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต • ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ที่จำเป็นสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

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	<ul style="list-style-type: none"> มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ และอำนาจหน้าที่ ของกรุงเทพมหานครและสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับ 2	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> มีความรู้ ความเข้าใจในรายละเอียด โครงสร้างองค์กร กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานในระบบราชการ ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร รวมทั้งความเข้าใจในการสร้างการมีส่วนร่วมทั้งในองค์กรและ ภาคประชาชน และสามารถถ่ายทอดได้
ระดับ 3	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการจัดองค์กรกรุงเทพมหานคร และระบบราชการ จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้
ระดับ 4	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับ 3 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดองค์กรกรุงเทพมหานครและระบบราชการ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับ 4 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none">มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามวงจรงบประมาณของกรุงเทพมหานครสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ <ul style="list-style-type: none">มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการของงบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณ และสามารถบริหารงบประมาณ รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้กับผู้อื่นได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ <ul style="list-style-type: none">มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงานบริหารงบประมาณสามารถนำความรู้มาบริหารงบประมาณของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ <ul style="list-style-type: none">มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณสามารถแก้ไขปัญหางบประมาณของหน่วยงานที่ยุ่ยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ <ul style="list-style-type: none">เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหางบประมาณของหน่วยงานที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	3. ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง การพัสดุ และมีความเข้าใจในการเบิก จ่ายเงิน การจัดซื้อ - จัดจ้าง การบริหารการเงินการคลัง และการพัสดุของกรุงเทพมหานคร
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลด้านการเงิน หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่าย ฎีกาเงิน งบประมาณของกรุงเทพมหานคร • สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่างๆ เช่น การตกลง ราคา การสอบ ราคา ประกวดราคา วิธีพิเศษ และวิธีกรณีพิเศษ เป็นต้น • สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่าง ๆ ให้กับผู้อื่นได้
ระดับ 3	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเงินของกรุงเทพมหานคร การอ่านรายงานการเงินและงบประมาณของหน่วยงานได้ • สามารถนำความรู้มาปฏิบัติในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี
ระดับ 4	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุ • สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการบริหารการเงินการคลังและการพัสดุที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์แผนการบริหารการเงิน การคลัง การพัสดุของกรุงเทพมหานครเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ • เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาการบริหาร การเงิน การคลัง การพัสดุของกรุงเทพมหานครของหน่วยงานที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	4. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
คำจำกัดความ (Definition)	<p>ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในบทบาทของการบริหาร “ทุนมนุษย์” ทั้งในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร การสร้าง และพัฒนาทีมงาน การควบคุมและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน การเสริมสร้างวินัย คุณธรรม/จริยธรรม และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน</p>
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ประเภท ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง • สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล และระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรุงเทพมหานคร เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การบริหารผลงาน การทะเบียนประวัติ เป็นต้น รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้ เป็นต้น
ระดับ 3	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรบุคคล จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในส่วนราชการ และหน่วยงานที่รับผิดชอบ
ระดับ 4	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน • สามารถแก้ไขปัญหาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรบุคคลเนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ • เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานได้

ชื่อ (Competency Name)	5. ด้านการบริหารแผนงาน/โครงการ
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษ ไม่ซ้ำซ้อนกับภารกิจประจำวัน โดยสามารถวางแผนดำเนินการควบคุม ประเมินผลสำเร็จ และรายงานผลแผนงาน/โครงการได้
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารแผนงาน/โครงการ สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 2	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารแผนงาน/โครงการ และสามารถถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้ผู้อื่นได้
ระดับ 3	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการบริหารแผนงาน/โครงการ สามารถประเมินผลแผนงาน/โครงการได้
ระดับ 4	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> มีความเชี่ยวชาญในการบริหารแผนงาน/โครงการ สามารถประเมินผลและแก้ไขปัญหาโครงการที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ 5	<p>มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารแผนงาน/โครงการ เนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ เป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหา การบริหารแผนงาน/โครงการที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

ชื่อ (Competency Name)	6. ด้านสถานการณ์แวดล้อมองค์กร
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในและนอกประเทศ รวมถึงความรู้เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกรุงเทพมหานคร และความเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none">มีความรู้พื้นฐานกว้างๆ เกี่ยวกับสถานการณ์ภายนอกที่เกี่ยวกับกับการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เป็นต้น
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ <ul style="list-style-type: none">มีความเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในภายนอกประเทศจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง หรือสามารถอธิบายให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ <ul style="list-style-type: none">มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ อย่างถ่องแท้จนสามารถนำมาปรับการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานและกรุงเทพมหานคร
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ <ul style="list-style-type: none">สามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้เข้ากับแผนปฏิบัติราชการ และนโยบายเชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครและหน่วยงาน
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ <ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">• มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการงานประจำที่ปฏิบัติอยู่
ระดับ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ <ul style="list-style-type: none">• สามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ <ul style="list-style-type: none">• สามารถนำความรู้ไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาในทางกฎหมาย• ตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
ระดับ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ <ul style="list-style-type: none">• มีความรู้ความเข้าใจระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และสามารถแนะนำหรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้
ระดับ 5	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และ <ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• สามารถบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ตามที่คู่มือการใช้ระบุไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้
ระดับ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และ <ul style="list-style-type: none">• สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และ <ul style="list-style-type: none">• สามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และ <ul style="list-style-type: none">• มีความรู้ในโปรแกรมใหม่ๆที่เกี่ยวข้องในงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในงานได้ดี• สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และ <ul style="list-style-type: none">• มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญ ในโปรแกรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง และมีความเข้าใจในการประมวลผลและการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้• สามารถช่วยชี้แนะหรือซ่อมแซมงานที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้แก่ผู้ร่วมงานที่ประสบปัญหาได้

ชื่อ (Competency Name)	2. การใช้ภาษาอังกฤษ
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการนำภาษาอังกฤษมาใช้งาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none">สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้
ระดับ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และ <ul style="list-style-type: none">สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และ <ul style="list-style-type: none">สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสารในงานได้อย่างถูกต้องหลักไวยากรณ์และมีประสิทธิภาพได้เนื้อหาสาระชัดเจนครบถ้วน
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และ <ul style="list-style-type: none">เข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และ <ul style="list-style-type: none">มีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ สามารถประยุกต์ใช้ไวยากรณ์ทุกรูปแบบได้ อย่างคล่องแคล่วและสละสลวย ถูกต้อง อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง

ชื่อ (Competency Name)	3. การจัดการข้อมูล
คำจำกัดความ (Definition)	ทักษะในการบริหารจัดการฐานข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none">สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ สะดวกแก่การค้นหาของผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูล
ระดับ 2	มีทักษะระดับที่ 1 และ <ul style="list-style-type: none">สามารถกำหนดการวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กราฟ รายงาน ฯลฯ ได้
ระดับ 3	มีทักษะระดับที่ 2 และ <ul style="list-style-type: none">สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่
ระดับ 4	มีทักษะระดับที่ 3 และ <ul style="list-style-type: none">สามารถชี้ประเด็นเสนอทางออกในเชิงกลยุทธ์ของเรื่องต่างๆ ที่วิเคราะห์อยู่ โดยอ้างอิงผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล
ระดับ 5	มีทักษะระดับที่ 4 และ <ul style="list-style-type: none">สามารถออกแบบ หรือประยุกต์ใช้แบบจำลอง (Model) ต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์บริหารจัดการ และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้

<p>ชื่อ (Competency Name)</p>	<p>4. การบริหารจัดการทรัพยากร</p>
<p>คำจำกัดความ (Definition)</p>	<p>ความตระหนักและทักษะในการคำนวณความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติการกิจ (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) อาจหมายถึงทักษะในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด</p>
<p>ระดับ Competency</p>	
<p>ระดับ 1</p>	<p>ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • ตระหนักถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน • ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกินขอบเขตที่กำหนด
<p>ระดับ 2</p>	<p>ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายเบื้องต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีทักษะในระดับ 1 • ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น • จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด
<p>ระดับ 3</p>	<p>กำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีทักษะในระดับ 2 • ประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้ได้ ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง • วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียและข้อบกพร่องของกระบวนการการทำงานและกำหนดการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
<p>ระดับ 4</p>	<p>เชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีทักษะในระดับ 3 • เลือกปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหลายหน่วยงาน และไม่กระทบกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร • วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด • กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร
<p>ระดับ 5</p>	<p>เสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อสามารถสร้างประสิทธิภาพในราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ควรจะมีสมรรถนะเหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

กรุงเทพมหานครจึงกำหนดให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง โดยปัจจุบันได้กำหนดให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน ๓๕ กลุ่มงาน โดย **กลุ่มงานเศรษฐกิจและการพาณิชย์ สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้** มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

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

³ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานคร, สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการ-

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. ความละเอียดรอบคอบ
คำจำกัดความ (Definition)	ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุม และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ หรือถูกต้องครบถ้วน
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>ตรวจทานงานของตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ตรวจทานรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติด้วยตนเองทุกครั้งก่อนส่งมอบเพื่อให้งานที่ส่งมอบ ถูกต้องครบถ้วน โดยตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดหลังจากที่ได้ส่งมอบงานไปแล้ว
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นที่อาจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณภาพงานตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ตรวจสอบความถูกต้องงานของตนเอง และงานของผู้อื่นที่อาจเกี่ยวข้องสัมพันธ์เนื่องจาก เล็งเห็นว่าผลจากความถูกต้องของงานผู้อื่นจะส่งผลกระทบต่อทั้งงานดังกล่าวของตน
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • สืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าวก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน เช่น สืบค้นระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ข้อมูลเชิงวิชาการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานในเชิงของวิชาชีพ เป็นต้น
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้แนวทาง หรือเทคนิค หรือกลไกต่างๆ ในการสอบทานงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ใช้แนวทางหรือเทคนิค หรือกลไกต่างๆ ในการสอบทานงานอย่างเหมาะสม เช่น อธิบายขั้นตอนในการทำงาน หรือตรวจสอบวิธีการได้มาของข้อมูลของงานที่มอบหมาย หรือให้ผู้เชี่ยวชาญ (ภายในและภายนอก) ตรวจสอบ หรือตรวจสอบความถูกต้องของงานที่ มอบหมายให้บุคคล หรือหน่วยงานอื่น
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างกลไก หรือเงื่อนไข หรือระบบ การตรวจสอบความถูกต้องของงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • พยายามสร้างกลไกหรือเงื่อนไข หรือระบบการตรวจสอบความถูกต้องของงานที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เช่น การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานให้มีระบบการตรวจสอบงาน หรือการเสริมแรงทางบวกและทางลบให้มีการตรวจสอบ คุณภาพของงาน หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตรวจสอบคุณภาพของงาน

ชื่อ (Competency Name)	2. การดำเนินการเชิงรุก
คำจำกัดความ (Definition)	<p>สังเกตเห็นปัญหาหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นในงาน พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือเตรียมป้องกันแก้ไข ปัญหา หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วยเพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบโดยไม่ต้องรอให้สั่งหรือมีการร้องขอทุกครั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ลงมือปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบของตน โดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาสั่งทุกครั้ง • ตอบสนองหรือให้บริการ โดยไม่ต้องรอให้ร้องขอทุกครั้ง
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแก้ปัญหาในความรับผิดชอบ โดยไม่ต้องรอให้สั่งทุกครั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> • เมื่อเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน พิจารณาแล้วว่าอยู่ในอำนาจหน้าที่ ที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ จะหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง เช่น การนำเสนอแนวทางและวิธีการแก้ไข ปัญหาต่อหัวหน้างาน เป็นต้น
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และคิดถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งสร้างสรรค์ วิธีการแก้ไขและป้องกันปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างสรรค์วิธีป้องกันปัญหาการทำงานที่หลากหลาย เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาที่มีความแตกต่างกัน
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และพยายามหาช่องว่างในการพัฒนาและปรับปรุง การปฏิบัติภารกิจงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> • พยายามหาวิธีการหรือเครื่องมือ หรือระบบที่ใช้ในการค้นหาช่องว่างในการพัฒนาและปรับปรุง เช่น Benchmark หรือการใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ เป็นต้น เพื่อหาช่องว่างในการพัฒนาและปรับปรุงมาวางแผนดำเนินการจากช่องว่างดังกล่าว
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง</p> <ul style="list-style-type: none"> • พยายามขับเคลื่อนหรือสร้างกลไกที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัหน่วยงานในอนาคต

ชื่อ (Competency Name)	3. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
คำจำกัดความ (Definition)	การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและกลุ่มคนที่หลากหลาย การรับฟัง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่น รวมถึงปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น <ul style="list-style-type: none"> • รับฟังข้อเสนอแนะหรือความเห็นของบุคคลอื่น ๆ ที่แตกต่างจากตน โดยไม่มีอคติ • พยายามเลือกใช้ถ้อยคำหรือประโยค หรือวิธีการในการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องให้เหมาะกับคุณลักษณะของบุคคลดังกล่าว
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ และแสดงออกอย่างเหมาะสม สถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา <ul style="list-style-type: none"> • พยายามควบคุมอารมณ์ รวมถึงแสดงออกอย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่สร้างความอึดอัดคับข้องใจแก่ตน • ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของตนตามที่หน่วยงานกำหนดอย่างถูกต้อง ครบถ้วนถึงแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม
ระดับ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และพยายามทำความเข้าใจสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่ตรงกับทัศนคติหรือความคิดเห็นของตน และปรับทัศนคติให้สอดคล้องกับสิ่งใหม่ๆ <ul style="list-style-type: none"> • ปฏิบัติงานในสิ่งที่ไม่เคยทำ หรือได้รับมอบหมายมาก่อนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง • ปรับเปลี่ยนวิธีการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง
ระดับ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนระบบงานหรือกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์แต่ยังคงเป้าหมายในการทำงานเดิม <ul style="list-style-type: none"> • ปรับเปลี่ยนระบบงานหรือวิธีการทำงาน หรือเป้าหมายภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบัน
ระดับ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในหน่วยงานเพื่อให้ภารกิจส่วนรวมบรรลุผล <ul style="list-style-type: none"> • พยายามปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในของหน่วยงาน เพื่อที่จะทำให้ภารกิจของส่วนรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนปัจจัยดังกล่าวจะสร้างภาระในด้านต่าง ๆ ให้กับตน เช่น ต้องสร้างความเข้าใจกับทั้งผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หรือสร้างภาระในการที่จะต้องทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

2. ผลการทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ กลุ่มงานเศรษฐกิจและการพาณิชย์ สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้

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

สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้

หน้าที่หลัก (Key Result Area)	Knowledge	Skill/Attribute
1. การจัดเก็บรายได้ - ศึกษา - วิเคราะห์ - รับแบบ - ตรวจสอบ - ประเมิน - ออกใบแจ้ง	1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ 2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร และการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี	5. ทักษะการสื่อสาร 6. ทักษะการใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ (MIS 2) 7. ทักษะการใช้แผนที่ภาษีเพื่อการจัดเก็บรายได้ (GIS) 8. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
2. การเร่งรัดและติดตามการจัดเก็บรายได้	3. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมือง	9. ทักษะการเจรจาและการไกล่เกลี่ย
3. การขยายฐานภาษี	4. ความรู้เกี่ยวกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยึดทรัพย์	10. ทักษะการให้คำปรึกษา
4. การจัดทำทะเบียนข้อมูลและสถิติการจัดเก็บรายได้		11. มนุษยสัมพันธ์
5. การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้		12. ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้
6. ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือตอบข้อหารือเกี่ยวกับปัญหาด้านภาษี		

2.1.2 กำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

เมื่อได้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานแล้วนำมาพิจารณาหาเรื่องที่เกี่ยวข้องแล้วตัดออก 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 ที่จะทำให้คนพัฒนา ต้องเป็น FC ของคนเก่งและคนดี
- 4) อย่างนำหน้าที่งานมาเป็น FC เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน มีหน้าที่สำคัญ คือ คำนวณและจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้อง ดังนั้น FC ที่สำคัญคือความรู้ด้านกฎหมาย ภาษี ระเบียบ การเงิน การบัญชี ฯลฯ ไม่ใช่กำหนด FC ว่าต้องมีความสามารถในการจัดทำเงินเดือน ซึ่งเป็นหน้าที่งานอยู่แล้ว

สรุปสมรรถนะด้านความรู้และทักษะ

ประจำสายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้

ชื่อสมรรถนะ (Competency)	
Knowledge	Skill/Attribute
1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	5. ทักษะการสื่อสาร
2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี	6. ทักษะการใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ (MIS 2)
3. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมือง	7. ทักษะการใช้แผนที่ภาษีเพื่อการจัดเก็บรายได้ (GIS)
4. ความรู้เกี่ยวกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยึดทรัพย์	8. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
	9. ทักษะการเจรจาและการไกล่เกลี่ย
	10. ทักษะการให้คำปรึกษา
	11. มนุษยสัมพันธ์
	12. ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้

ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์หน้าที่งาน (Key Result Area : KRA) เพื่อกำหนดสมรรถนะสายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้

การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA ปี 2554			การวิเคราะห์ Key Result Area : KRA ปี 2561		
KRA	ชื่อสมรรถนะ		KRA	ชื่อสมรรถนะ	
	ความรู้	ทักษะ		ความรู้	ทักษะ
1. การจัดเก็บรายได้ - ศึกษา - วิเคราะห์ - รับแบบ - ตรวจสอบ - ประเมิน - ออกใบแจ้ง 2. การเร่งรัดและติดตามการจัดเก็บรายได้ 3. การขยายฐานภาษี 4. การจัดทำระเบียบข้อมูลและสถิติการจัดเก็บรายได้ 5. การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ 6. ให้คำปรึกษา แนะนำหรือตอบข้อหารือเกี่ยวกับปัญหาด้านภาษี	1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ 2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี 3. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมือง 4. ความรู้เกี่ยวกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรม	5. ทักษะการสื่อสาร 6. ทักษะการใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ (MIS) 7. ทักษะการใช้แผนที่ภาษีเพื่อการจัดเก็บรายได้ (GIS) 8. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 9. ทักษะการเจรจา 10. ทักษะการให้คำปรึกษา 11. มนุษยสัมพันธ์ 12. การทำงานเชิงรุก	1. การจัดเก็บรายได้ - ศึกษา - วิเคราะห์ - รับแบบ - ตรวจสอบ - ประเมิน - ออกใบแจ้ง 2. การเร่งรัดและติดตามการจัดเก็บรายได้ 3. การขยายฐานภาษี 4. การจัดทำระเบียบข้อมูลและสถิติการจัดเก็บรายได้ 5. การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ 6. ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือตอบข้อหารือเกี่ยวกับปัญหาด้านภาษี	1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ 2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี 3. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมือง 4. ความรู้เกี่ยวกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรม	5. ทักษะการสื่อสาร 6. ทักษะการใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ (MIS 2) 7. ทักษะการใช้แผนที่ภาษีเพื่อการจัดเก็บรายได้ (GIS) 8. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 9. ทักษะการเจรจาและการไกล่เกลี่ย 10. ทักษะการให้คำปรึกษา 11. มนุษยสัมพันธ์ 12. ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้
รวม จำนวน 12 สมรรถนะ			รวม จำนวน 12 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 แผลความต้อบต วิเคราะห์เจตนา
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 ซึ่งประเมินไม่ได้ไม่จำเป็นต้อง
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 และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีป้าย ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่องการเก็บภาษีบำรุง กรุงเทพมหานครสำหรับน้ำมันและก๊าซ ระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการจัดเก็บภาษีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสนอแนะถ่ายทอดความรู้ และแนวทางการพัฒนาด้านข้อกฎหมาย
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปฏิบัติงานการจัดเก็บภาษีตามขั้นตอน ระเบียบ และกฎหมายที่กำหนด โดยมีผู้กำกับดูแล • อธิบายและให้คำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีได้
ระดับ 2	<p>ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ให้คำปรึกษา แนะนำ ในการแก้ไขปัญหาการจัดเก็บภาษี • สามารถตรวจสอบและประเมินภาษีได้อย่างถูกต้อง
ระดับ 3	<p>การวิเคราะห์ วางแผน และให้คำปรึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> • วางแผนการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บรายได้ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง • วิเคราะห์และวางแผนเพื่อพัฒนางานจัดเก็บภาษีภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องได้ • เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้
ระดับ 4	<p>กำหนดแนวทางการจัดเก็บรายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างแนวทาง วิธีการ ช่องทาง หลักเกณฑ์การจัดเก็บภาษีใหม่ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง • เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ระดับ 5	<p>การพัฒนาด้านข้อกฎหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> • เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ชื่อ (Competency Name)	2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครและ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร และ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และ เป้าหมายในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กรุงเทพมหานคร อันจะ นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแผนบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน ของกรุงเทพมหานคร • มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี • สามารถปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายได้
ระดับ 2	<p>นำนโยบายมาวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน • สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้
ระดับ 3	<p>ตรวจสอบ ควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานตามแผน • ประเมินผลและปรับแผนงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย
ระดับ 4	<p>กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถกำหนดแนวทางวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย • สามารถให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการตามแผน • สามารถจัดเตรียมแผนรองรับในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

ชื่อ (Competency Name)	3. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสาร สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในปัจจุบัน โดยนำมาใช้ในการวิเคราะห์วางแผนการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บ รายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง <ul style="list-style-type: none"> สนใจ ใฝ่รู้ และติดตามข้อมูลข่าวสารสถานการณ์ปัจจุบัน มีความรู้เกี่ยวกับสภาพพื้นที่ที่รับผลกระทบ
ระดับ 2	สามารถนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลกระทบการปฏิบัติงาน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ 3	การประเมินสถานการณ์เพื่อคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none"> ประเมินสถานการณ์ได้ วางแผนรองรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้

ชื่อ (Competency Name)	4. ความรู้เกี่ยวกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรม
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้เกี่ยวกับระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการยึด อายัด และขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ค้างภาษี พ.ศ.2546 และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรม
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรม <ul style="list-style-type: none"> สามารถรวบรวมข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการฟ้องร้องคดีให้สำนักงานกฎหมายและคดีได้อย่างถูกต้อง สามารถอธิบายขั้นตอนการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรมและปฏิบัติงานได้ภายใต้การควบคุมกำกับดูแล
ระดับ 2	การดำเนินการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรม <ul style="list-style-type: none"> สามารถนำความรู้เกี่ยวกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรมไปใช้ได้ สามารถประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรม
ระดับ 3	การถ่ายทอดความรู้ <ul style="list-style-type: none"> สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรมให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ สามารถไกล่เกลี่ย ประนีประนอมกับผู้ค้างภาษีเพื่อลดคดีการฟ้องร้อง
ระดับ 4	การพัฒนาด้านข้อกฎหมาย <ul style="list-style-type: none"> สามารถนำเสนอปัญหาด้านการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรมเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา

ชื่อ (Competency Name)	5. ทักษะการสื่อสาร
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน และอธิบายเพื่อให้ทราบความต้องการ และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันได้อย่างเหมาะสม ชัดเจน ตรงประเด็น กระชับ น่าเชื่อถือ โดยใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน และอธิบายเพื่อให้ทราบความต้องการและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน • สามารถกำหนดประเด็นในการสื่อสารและตอบข้อซักถาม เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ 2	<p>สื่อสารในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถโน้มน้าวผู้ฟังให้ยอมรับและคล้อยตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การสื่อสาร • สามารถคาดการณ์และแก้ไขอุปสรรคที่อาจทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารได้
ระดับ 3	<p>พัฒนาเทคนิคการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถประยุกต์ใช้วิธีการและช่องทางการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย • สามารถใช้เทคนิคการสื่อสารในเรื่องที่สลับซับซ้อน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ชื่อ (Competency Name)	6. ทักษะการใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ (MIS 2)
คำจำกัดความ (Definition)	<p>ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์ข้อมูล ปรับปรุงกระบวนการบริหารงบประมาณ โดยเชื่อมโยงข้อมูลทุกด้านได้อย่างชัดเจน ตลอดจนถ่ายทอดความรู้พร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน</p>
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>มีความรู้และความสามารถในการใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้และเทคโนโลยีสารสนเทศ • สามารถใช้งานโปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้
ระดับ 2	<p>จัดทำฐานข้อมูลโดยใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถจัดทำและปรับปรุงฐานข้อมูลของผู้เสียภาษีให้เป็นปัจจุบัน • สามารถตรวจสอบความถูกต้องของฐานข้อมูลที่บันทึกลงในโปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ • สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ให้กับผู้อื่นได้
ระดับ 3	<p>สามารถวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า</p> <ul style="list-style-type: none"> • วางแผนการเดินทางสำรวจพื้นที่เพื่อขยายฐานภาษี
ระดับ 4	<p>สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาและออกแบบการใช้โปรแกรมระบบงานรายได้ให้มีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มองเห็นภาพรวมของการใช้โปรแกรมระบบงานรายได้ • สามารถให้ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาโปรแกรมระบบงานรายได้

ชื่อ (Competency Name)	7. ทักษะการใช้แผนที่ภาคีเพื่อการจัดเก็บรายได้ (GIS)
คำจำกัดความ (Definition)	ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการใช้งานแผนที่ภาคี รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>มีความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมแผนที่ภาคี</p> <ul style="list-style-type: none"> มีความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมแผนที่ภาคีของระบบงานรายได้ สามารถใช้โปรแกรมแผนที่ภาคีระบบงานรายได้ ปรับปรุงข้อมูลป้าย โรงเรือนและที่ดินในแผนที่ภาคี
ระดับ 2	<p>สามารถพัฒนาและจัดทำฐานข้อมูลโดยใช้โปรแกรมแผนที่ภาคี</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถใช้โปรแกรมแผนที่ภาคีในการตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลเพื่อขยายฐานภาคี
ระดับ 3	<p>พัฒนาระบบเทคโนโลยีและฐานข้อมูล เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> ออกแบบระบบแผนที่ภาคีให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และความต้องการของผู้ใช้งาน ให้คำแนะนำปรึกษาการใช้แผนที่ภาคีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ชื่อ (Competency Name)	8. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์ แยกแยะปัญหา และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงสามารถคาดการณ์และวางแนวทางแก้ปัญหาได้
ระดับ Competency	
ระดับ 1	<p>ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามแนวทางหรือวิธีการที่ถูกต้อง
ระดับ 2	<p>เลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์และแยกแยะประเด็นปัญหาได้ กำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์
ระดับ 3	<p>คาดการณ์ปัญหาเฉพาะหน้าและวางแนวทางป้องกันและแก้ไข</p> <ul style="list-style-type: none"> คิดหาคำตอบเพื่อวางแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหา สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา

ชื่อ (Competency Name)	9. ทักษะการเจรจาและการไกล่เกลี่ย
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวให้คู่เจรจาล้อยตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ความรู้ความเข้าใจในการสื่อสาร <ul style="list-style-type: none"> มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะเจรจา มีความเข้าใจในหลักการสื่อสาร
ระดับ 2	สามารถเจรจาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ <ul style="list-style-type: none"> สามารถสร้างบรรยากาศการเจรจาให้เป็นอย่างดีราบรื่น สามารถโน้มน้าวคู่เจรจาล้อยตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สามารถไกล่เกลี่ยให้ลูกหนี้ค้างชำระภาษียอมชำระภาษี
ระดับ 3	การถ่ายทอดเทคนิคการเจรจาและการแก้ปัญหา <ul style="list-style-type: none"> สามารถถ่ายทอดเทคนิคการเจรจาให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ สามารถแก้ปัญหาและไกล่เกลี่ยเพื่อให้การเจรจาประสบผลสำเร็จ

ชื่อ (Competency Name)	10. ทักษะการให้คำปรึกษา
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการรับฟังข้อมูล รวบรวม สรุปประเด็นปัญหา และเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพปัญหา
ระดับ Competency	
ระดับ 1	ความรู้ในการให้คำปรึกษา <ul style="list-style-type: none"> มีความรู้ในหลักการให้คำปรึกษา มีความรู้ในเรื่องที่ให้คำปรึกษา สามารถรวบรวมและสรุปประเด็นปัญหาได้
ระดับ 2	ให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> สามารถให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้มาขอรับคำปรึกษาได้ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะแนวทางแก่ผู้มาขอรับคำปรึกษาได้
ระดับ 3	การถ่ายทอดเทคนิคการให้คำปรึกษา <ul style="list-style-type: none"> สามารถถ่ายทอดเทคนิคการให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้

ชื่อ (Competency Name)	11. มนุษยสัมพันธ์
คำจำกัดความ (Definition)	การแสดงออกในลักษณะของความเป็นอิสระ ยิ้มแย้มแจ่มใส อ่อนน้อม- ถ่อมตน พุดจาสุภาพ มีความเอื้ออาทร และสร้างความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	การมีมนุษยสัมพันธ์ <ul style="list-style-type: none"> พุดจาสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อ
ระดับ 2	มีทัศนคติที่ดี (มีความคิดเชิงบวก)
ระดับ 3	การพัฒนาเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ <ul style="list-style-type: none"> สามารถพัฒนาและเสริมสร้างบุคลิกภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ เป็นต้นแบบของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ชื่อ (Competency Name)	12. ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้
คำจำกัดความ (Definition)	สามารถใช้ภาษาต่างประเทศ (ศัพท์เทคนิคด้านการจัดเก็บรายได้) ในด้าน การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน สามารถอธิบายความหมาย สื่อสารเพื่อสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน ตลอดจนสามารถตอบข้อซักถามและแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ Competency	
ระดับ 1	มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศและสามารถสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจในเบื้องต้นได้ <ul style="list-style-type: none"> สามารถฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาต่างประเทศ ด้านการจัดเก็บรายได้ เบื้องต้นได้ สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้เป็น ภาษาต่างประเทศในเบื้องต้นได้
ระดับ 2	สามารถสื่อสารในการปฏิบัติงานโดยภาษาต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> สามารถตอบปัญหาและชี้แจงการจัดเก็บรายได้เป็นภาษาต่างประเทศได้ อย่างถูกต้องและเกิดความเข้าใจตรงกัน รวบรวมและจัดทำคู่มือการจัดเก็บรายได้เป็นภาษาต่างประเทศ
ระดับ 3	พัฒนาเทคนิคการใช้ภาษาต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์และปรับปรุงคู่มือการจัดเก็บรายได้เป็นภาษาต่างประเทศ สามารถถ่ายทอดคู่มือการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้าน การจัดเก็บรายได้

2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Job-Competency Mapping)

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

Job - Competency Mapping

สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้

ระดับตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก (Core Competency)					มาตรฐานความรู้ความสามารถที่จำเป็น							มาตรฐานทักษะที่จำเป็น				สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)		
						ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน						กฎหมาย							
	คุณธรรมจริยธรรม	การบริการที่ดี	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การทำงานเป็นทีม	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ด้านการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร	ด้านการบริหารงบประมาณ	ด้านการจัดการการเงิน การคลัง การพัสดุ	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านการบริหารแผนงาน/โครงการ	ด้านสถานการณ์แวดล้อมองค์กร	ความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบราชการ	การใช้คอมพิวเตอร์	การใช้ภาษาอังกฤษ	การจัดการข้อมูล	การบริหารทรัพยากร	ความละเอียดรอบคอบ	การดำเนินการเชิงรุก	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	4
ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4
ชำนาญการ	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3
ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2

Job - Competency Mapping

สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้ (ต่อ)

ระดับตำแหน่ง	ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน (Knowledge)											
	1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครและการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	3. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมือง	4. ความรู้เกี่ยวกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรม	5. ทักษะการสื่อสาร	6. ทักษะการใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ (MIS 2)	7. ทักษะการใช้แผนที่ภาษีเพื่อการจัดเก็บรายได้ (GIS)	8. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	9. ทักษะการเจรจาและการไกล่เกลี่ย	10. ทักษะการให้คำปรึกษา	11. มนุษยสัมพันธ์	12. ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้
เชี่ยวชาญ	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
ชำนาญการพิเศษ	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2
ชำนาญการ	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1
ปฏิบัติการ	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1

2.4 การกำหนดหลักสูตร เรื่อง และหรือหัวข้อที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละระดับ

ชื่อสมรรถนะ (1) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และคำพิพากษาฎีกาที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ ▪ วิธีการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และคำพิพากษาฎีกาที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ ▪ วิธีการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การเป็นคณะทำงานเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ วิธีการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ▪ เทคนิคการถ่ายทอดความรู้ด้านกฎหมาย ▪ การวางแผนและการพัฒนาวิธีการจัดเก็บรายได้สำหรับภาษีตามกฎหมายใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - การสัมมนาเชิงวิชาการ (Symposium) - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การเป็นคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงข้อกฎหมาย - การเป็นคณะทำงานเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การวางแผนและการพัฒนาวิธีการจัดเก็บรายได้สำหรับภาษีตามกฎหมายใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - การสัมมนาเชิงวิชาการ (Symposium) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การเป็นคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงข้อกฎหมาย - การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (2) ความรู้และทักษะเกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความรู้เกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ▪ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความรู้เกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ▪ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การคิดวิเคราะห์ เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - การเป็นคณะกรรมการในการจัดทำแผน - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การจัดทำแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ▪ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี 	<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - การเป็นคณะกรรมการในการจัดทำแผน - การศึกษาด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ (3) ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง 	<ul style="list-style-type: none"> - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		<ul style="list-style-type: none"> - การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3		<ul style="list-style-type: none"> - การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การศึกษาด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ (4) ความรู้เกี่ยวกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรม

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ ความรู้เกี่ยวกับระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการยึดอายัด และขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ค้างภาษี พ.ศ.2546 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3		<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4		<ul style="list-style-type: none"> - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การสัมมนากับหน่วยงานภายนอก - การเป็นวิทยากร - การเป็นคณะกรรมการพัฒนาปรับปรุงข้อกฎหมาย - การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (5) ทักษะการสื่อสาร

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เทคนิคการสื่อสาร 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ (Work Shadowing) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เทคนิคการสื่อสาร ▪ การสื่อสารเชิงประยุกต์เพื่อการโน้มน้าว 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ (Work Shadowing) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การสื่อสารเชิงประยุกต์เพื่อการโน้มน้าว 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ (Work Shadowing) - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (6) ทักษะการใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ (MIS 2)

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ การใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ (MIS 2) 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)
ระดับ 2		<ul style="list-style-type: none"> - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> ■ การใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ (MIS 2) 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 4	<ul style="list-style-type: none"> ■ การพัฒนาออกแบบการใช้โปรแกรมระบบงานรายได้ (MIS 2) 	<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การเป็นคณะกรรมการพัฒนาปรับปรุงระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ - การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (7) ทักษะการใช้แผนที่ภาคีเพื่อการจัดเก็บรายได้ (GIS)

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การใช้โปรแกรมแผนที่ภาคี (GIS) 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3		<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (8) ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none">▪ เทคนิคการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none">- การฝึกอบรม (Training)- การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)- การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้- การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2	<ul style="list-style-type: none">▪ เทคนิคการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ▪ สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none">- การฝึกอบรม (Training)- การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)- การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้- การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none">▪ สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none">- การฝึกอบรม (Training)- การเป็นผู้สอนงาน (Coaching)- การเป็นวิทยากร- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้- การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (9) ทักษะการเจรจาและการไกล่เกลี่ย

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เทคนิคการเจรจาและการไกล่เกลี่ย 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ (Work Shadowing) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) - การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ (Work Shadowing) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3		<ul style="list-style-type: none"> - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ (Work Shadowing) - การเป็นวิทยากร - การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (10) ทักษะการให้คำปรึกษา

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เทคนิคการให้คำปรึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการให้คำปรึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การเป็นที่ปรึกษา - การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (11) มนุษย์สัมพันธ์

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มนุษย์สัมพันธ์และการพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน ▪ การเสริมสร้างทัศนคติที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การทำกิจกรรมเป็นทีม (Team Base Activities) - การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ (Work Shadowing) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2		
ระดับ 3		<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การทำกิจกรรมเป็นทีม (Team Base Activities) - การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ (Work Shadowing) - การสัมมนาเพื่อสร้างเครือข่ายการบริหารงานด้านการจัดเก็บรายได้ - การศึกษาด้วยตนเอง

ชื่อสมรรถนะ (12) ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้

ระดับ	หลักสูตร / เรื่อง / หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ การใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้เบื้องต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) - การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 2	<ul style="list-style-type: none"> ■ การใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้ขั้นสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing) - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การศึกษาด้วยตนเอง
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> ■ การใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้ขั้นสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม (Training) - การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) - การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) - การศึกษาดูงาน (Site Tour) - การศึกษาด้วยตนเอง

2.5 การกำหนดเส้นทางการพัฒนา (Training and Development Roadmap)

สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้

โดยการระบุหลักสูตร/โครงการและหรือหัวข้อเรื่อง รวมถึงวิธีการพัฒนาตามระดับตำแหน่งในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

ชื่อสมรรถนะ 1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Training	กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	✓	✓		
	วิธีการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	✓	✓		
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓	✓		
	การเป็นผู้สอนงาน (Coaching) : วิธีการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		✓	✓	
	การศึกษาดูงาน (Site Tour) : วิธีการเพิ่มช่องทางการจัดเก็บภาษีภายใต้กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓
	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓	✓		
	การเป็นคณะกรรมการเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้		✓	✓	
	การเป็นคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงข้อกฎหมาย			✓	✓
	การสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อพัฒนาวิธีการจัดเก็บรายได้ตามกฎหมายใหม่			✓	✓
	การเป็นที่ปรึกษา (Consulting)			✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเองจากการศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือ การปฏิบัติงาน การสอบถามข้อกฎหมายจากผู้มีความรู้ เช่น ผู้พิพากษา	✓	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 2. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครและ
การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Training	ความรู้เกี่ยวกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร	✓	✓		
	ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี	✓	✓		
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓	✓		
	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓	✓		
	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)		✓	✓	
	การเป็นที่ปรึกษา (Consulting) : เรื่องการคิดวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี			✓	✓
	การเป็นคณะกรรมการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี			✓	✓
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing)			✓	
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเองจากการศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ นโยบายผู้บริหาร คู่มือแผนปฏิบัติราชการประจำปี	✓	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 3. ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Development	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing)	✓	✓	✓	✓
	การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมือง		✓	✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ นโยบายภาครัฐ หนังสือพิมพ์	✓	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 4. ความรู้เกี่ยวกับการฟ้องร้องคดีและกระบวนการยุติธรรม

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Training	ความรู้เกี่ยวกับระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการยึดอายัดและขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ค้างภาษี พ.ศ.2546 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง	✓	✓		
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓	✓		
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓	✓	
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing)		✓	✓	
	การสัมมนากับหน่วยงานภายนอก			✓	✓
	การเป็นวิทยากร			✓	✓
	การเป็นคณะกรรมการพัฒนาปรับปรุงข้อกฎหมาย			✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ หนังสือเวียน คู่มือการปฏิบัติงาน คำพิพากษาฎีกา	✓	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 5. ทักษะการสื่อสาร

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Training	เทคนิคการสื่อสาร	✓	✓		
	การสื่อสารเชิงประยุกต์เพื่อการโน้มน้าว		✓	✓	
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓	✓	✓	
	การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ (Work Shadowing)	✓	✓	✓	
	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓	✓		
	การเป็นผู้สอนงาน (Coaching)			✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์	✓	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 6. ทักษะการใช้โปรแกรมระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้ (MIS 2)

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Training	การใช้โปรแกรมระบบงานจัดเก็บรายได้ (MIS 2)	✓	✓		
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓	✓		
	การเป็นผู้สอนงาน (Coaching)		✓	✓	✓
	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓	✓		
	การศึกษาดูงาน (Site Tour) : การพัฒนาออกแบบการใช้โปรแกรมระบบงานรายได้	✓	✓	✓	✓
	การเป็นคณะกรรมการพัฒนาปรับปรุงระบบงานด้านการจัดเก็บรายได้			✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากเว็บไซต์ระบบงานรายได้ คู่มือการปฏิบัติงานรายได้	✓	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 7. ทักษะการใช้แผนที่ภาษีเพื่อการจัดเก็บรายได้ (GIS)

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Training	การใช้โปรแกรมแผนที่ภาษี (GIS)	✓	✓		
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓	✓		
	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment) : การใช้งานโปรแกรมระบบแผนที่ภาษี	✓	✓		
	การเป็นผู้สอนงาน (Coaching)			✓	✓
	การศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาระบบแผนที่ภาษี (GIS)	✓	✓	✓	✓
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing)		✓	✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์	✓	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 8. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Training	เทคนิคการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ	✓	✓		
	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ		✓	✓	
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓	✓		
	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓	✓		
	การเป็นผู้สอนงาน (Coaching)			✓	✓
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓	✓	✓
	การเป็นวิทยากร			✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์	✓	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 9. ทักษะการเจรจาและการไกล่เกลี่ย

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Training	เทคนิคการเจรจาและการไกล่เกลี่ย	✓	✓		
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓	✓		
	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	✓	✓		
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing)	✓	✓	✓	✓
	การได้รับมอบหมายงาน (Project Assignment)	✓	✓		
	การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ (Work Shadowing)	✓	✓	✓	
	การเป็นวิทยากร			✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์	✓	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 10. ทักษะการให้คำปรึกษา

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Training	เทคนิคการให้คำปรึกษา	✓			
	สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการให้คำปรึกษา		✓	✓	✓
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓			
	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	✓			
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing)		✓	✓	✓
	การเป็นผู้สอนงาน (Coaching)		✓	✓	✓
	การเป็นที่ปรึกษา		✓	✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์	✓	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 11. มนุษย์สัมพันธ์

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Training	มนุษย์สัมพันธ์และการพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน	✓	✓		
	การเสริมสร้างทัศนคติที่ดี	✓	✓		
Development	การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ (Work Shadowing)	✓	✓		
	การทำกิจกรรมเป็นทีม (Team based Activity)	✓	✓	✓	✓
	การสัมมนาเพื่อสร้างเครือข่ายการบริหารงานด้านการจัดเก็บรายได้		✓	✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์	✓	✓	✓	✓

ชื่อสมรรถนะ 12. ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้

หลักสูตร/โครงการ		ระดับตำแหน่ง			
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
Training	การใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้เบื้องต้น	✓	✓		
	การใช้ภาษาต่างประเทศด้านการจัดเก็บรายได้ขั้นสูง			✓	✓
Development	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	✓			
	การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training)	✓	✓		
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (Expert Briefing)	✓	✓	✓	
	การเป็นที่ปรึกษา (Consulting)			✓	✓
	การศึกษาดูงาน (Site Tour)	✓	✓	✓	✓
	การเป็นผู้สอนงาน (Coaching)			✓	✓
Self Learning	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น ศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์	✓	✓	✓	✓

หลักการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยวิธีการต่าง ๆ จึงต้องมีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อกำหนดว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องอะไร โดยใช้เทคนิคและวิธีการใด รวมทั้งจะต้องใช้เวลาอย่างน้อย เพียงใดจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในปัจจุบันสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้นำหลักสมรรถนะของกลุ่มงานต่าง ๆ (35 กลุ่มงาน) มาจัดทำ เส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map) และกำหนดเป็นกรอบหลักสูตรการพัฒนาที่มีเนื้อหาวิชา สอดคล้องกับระดับสมรรถนะ และเป็นไปตามเส้นทางพัฒนาของสายอาชีพ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนา ฝึกอบรม สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2561 - 2565 และ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2561 - 2565

ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความสอดคล้องกับตำแหน่งตามสายงาน ต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย หรือสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกสายงานที่ต้องปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเหมือน ๆ กัน ถึงแม้ว่า บุคลากรนั้นจะมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน ก็ควรใช้หลักการออกแบบเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่เป็นระบบตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือความเปลี่ยนแปลงตาม ปัจจัยต่าง ๆ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับภารกิจใดขององค์กร และอยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรในตำแหน่งงานใด ระดับใดบ้าง หากไม่มีการพัฒนาความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรหรือหากต้องมีการอบรม พัฒนาจะดำเนินการในองค์การโดยเฉพาะ (In-house training) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน แต่หากมี บุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากที่ควรจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ และสัมพันธ์กับการ ประเมินเลื่อนระดับหรือเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จึงควรเตรียมดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปซึ่งใน ขั้นตอนนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้นำหลักสมรรถนะ และ Training Road Map มาใช้เป็นกรอบ แนวคิดในการสร้างหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 2 การระบุภารกิจของตำแหน่งงาน (Key Result Area: KRA)

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป็นไปตามหลักสมรรถนะ และ Training Road Map นั้น ผู้สร้างหลักสูตรจำเป็นต้องเข้าใจถึงงาน หน้าที่ และ ภารกิจ (Job) ของตำแหน่งต่าง ๆ อย่าง ชัดเจนก่อน ซึ่งหมายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่บุคลากรในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด (Job Description) และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในองค์การ ซึ่งได้ถูกนำมาจัดทำเป็นสมรรถนะของตำแหน่งตามกลุ่มงาน และสายงาน รวมทั้งได้ กำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะนั้น ๆ (Level) ให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่งตาม Key Result Area (Mapping) แล้วนำไปวิเคราะห์ว่าภารกิจนั้นจะต้องใช้ความรู้ และทักษะใดจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเพื่อจะได้นำไปกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรได้ถูกต้องตรงกับภารกิจในขั้นตอนนี้จึงเป็นการแสดงรายการความรู้และทักษะเพื่อ เตรียมจัดทำเป็นหัวข้อวิชาของหลักสูตรต่อ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดระดับความสำคัญของภารกิจ

เมื่อวิเคราะห์ถึงภารกิจและจัดทำสมรรถนะแล้วผู้ออกแบบหลักสูตรต้องทราบถึงระดับความสำคัญ ของแต่ละภารกิจดังกล่าวด้วยเพื่อกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ ช่วยในการกำหนดว่า ควรจะมีหัวข้อวิชาใดบ้าง ใช้ระยะเวลาเท่าใด การเรียงลำดับการเรียนรู้ก่อนหลังอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารโครงการ ฝึกอบรมสามารถใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมได้อย่างคุ้มค่า ทั้งในด้านของ เงิน เวลา สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจน ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

หลักเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมมี ดังนี้

1. หลักความจำเป็นมูลฐานขององค์ความรู้และทักษะ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจที่คาดว่าจะจัดอบรม นั้นเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติที่เหมาะสม จนสามารถ ปฏิบัติได้เสียก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ เช่น ผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานทุกคน จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการบริหารงานเบื้องต้น ไม่ว่าจะป็นหัวหน้างานใดก็ตาม ดังนั้น หากภารกิจใดเป็นความจำเป็น ขั้นมูลฐานมาก ก็ควรจะมีค่าสำคัญสูงที่จะต้องนำมาเป็นหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

2. หลักความยากง่ายในการเรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ บุคลากรสามารถที่จะเรียนรู้ด้วย ตนเองได้ยาก หรือง่ายเพียงใด หากเป็นภารกิจที่ยากในการที่บุคลากรจะสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ก็สมควรจะต้อง จัดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการได้ และจัดว่าภารกิจนั้น ๆ มีระดับความในสำคัญสูง

3. หลักความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จ และความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด เช่น แม้ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าหากไม่สามารถ ปฏิบัติก็จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือผู้รับบริการได้มาก ดังนั้นจะถือว่าเป็นภารกิจที่มีความสำคัญมาก

4. หลักความถี่ในการปฏิบัติ เป็นการพิจารณาว่าหากภารกิจใดมีความถี่ในการก็เหมาะสมที่จะจัดการ ฝึกอบรมขึ้น แต่หากภารกิจนั้นมีความถี่ในการปฏิบัติบ่อย ก็ย่อมมีความจำเป็นหรือความเร่งด่วนในการจัดการฝึกอบรม น้อยเช่นกัน

5. หลักความคุ้มค่ากับผลที่ได้รับ เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการจัด ฝึกอบรม ได้แก่ เงินวัสดุอุปกรณ์ เวลา สถานที่ และบุคลากร กับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรมเพื่อทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด หากมีความคุ้มค่าในอันที่จะฝึกอบรม เรื่องของภารกิจนั้นๆ มาก ก็จัดภารกิจนั้นให้มีระดับความสำคัญในอันที่จะจัดการฝึกอบรมสูงและสามารถดำเนินการ ต่อไปได้จนกว่าปัจจัยความคุ้มค่าจะเปลี่ยนแปลงไป

6. หลักความสำคัญด้านความพร้อมของผู้เรียนรู้ เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความพร้อม และแรงจูงใจ ของผู้ที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภารกิจนั้นๆ ว่า มีโอกาสที่จะสนับสนุนให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมใดก็ ตาม ย่อมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับศักยภาพดั้งเดิมของผู้เข้าอบรม แต่หากเป็นหัวข้อวิชาที่จำเป็นจริง ๆ ผู้ดำเนินการ พัฒนาจะต้องออกแบบวิธีการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น

7. หลักคุณภาพ เป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมในภารกิจนั้น ๆ จะช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉลี่ย มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักการนี้จะให้ความสำคัญ กับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภารกิจซึ่งจะช่วยส่งผลให้ บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น แม้เป็นการพัฒนาบุคลากรเพียงส่วนน้อย

8. หลักการวิเคราะห์จุดอ่อนของภารกิจ เป็นการพิจารณาถึงความบกพร่องของภารกิจซึ่งเป็นความ จำเป็นในการฝึกอบรม ว่ามีมากน้อยเพียงใด หากภารกิจนั้นๆ มีการปฏิบัติบกพร่องบ่อยๆ ย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วน ที่จะทำการฝึกอบรมมากกว่าภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องน้อย

9. หลักการคงอยู่ของพฤติกรรมที่เรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถรักษาการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมคงอยู่ไปเป็นระยะเวลาานานเท่าใด หากการฝึกอบรม ในเรื่องของการกิจไตสามารถทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ได้เป็น ระยะเวลายาวนาน ย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ได้เพียงช่วง ระยะเวลาสั้น

10. หลักความจำเป็นในการฝึกอบรมเสริม เป็นการพิจารณาว่าภารกิจใดบ้างที่เมื่อได้ทำการฝึกอบรมไป แล้ว ก็ยังมีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมให้อีก จึงจะทำให้กลุ่มบุคลากรเป้าหมายสามารถปฏิบัติงานตาม ภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะโดยปกติภารกิจใดที่ได้จัดการฝึกอบรมไปแล้วผู้ผ่านการฝึกอบรม สามารถกลับไปปฏิบัติงานได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องนั้นๆ อีกย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมที่ต้อง ดำเนินการซ้ำ ๆ ในกลุ่มเป้าหมายเดิม และเนื้อหาเดิม เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมเราจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมให้ชัดเจน เพราะ วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมมีความสำคัญ ในการช่วยให้สามารถประสานทรัพยากรในการฝึกอบรม ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน (ได้แก่ กำลังคน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์) สามารถกำหนดหัวข้อวิชา และเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม การช่วยทำให้วิทยากร และเจ้าหน้าที่ผู้บริหารโครงการมีความ เข้าใจตรงกันและปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกัน ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจการปฏิบัติงานของวิทยากรและ เจ้าหน้าที่รวมทั้งช่วยให้สามารถเลือกเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่าง ถูกต้อง

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 คุณลักษณะ ของผู้เข้าอบรมรวมทั้งนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 6 ระบุถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานฝึกอบรมว่ามีอะไรบ้าง เช่น มีงบประมาณจำกัด ระยะเวลาอบรมมีจำกัด เป็นต้น

ขั้นที่ 7 การคาดการณ์วัตถุประสงค์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แม้จะมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็ไม่มีผลกระทบ ต่อวัตถุประสงค์นี้

ขั้นที่ 8 กำหนดวัตถุประสงค์ประกอบ เช่น การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมซึ่งมาจากต่างหน่วยงานกัน เกิดความรู้จักคุ้นเคยกัน และช่วยให้เกิดการประสานงานในอนาคต เป็นต้น

การเขียนวัตถุประสงค์นั้นเรามักจะใช้วัตถุประสงค์รายการที่เป็นไปได้เขียนไว้ในลำดับแรก และ วัตถุประสงค์ประกอบเขียนไว้ในลำดับสุดท้าย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ดีมีดังนี้

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

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชา

ความหมายของหัวข้อวิชา หัวข้อวิชาหมายถึง เนื้อหาสาระของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และทักษะ ที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ และเป็นไปตามหลักสมรรถนะของตำแหน่งงานที่กำหนดไว้

ดังนั้นการกำหนดหัวข้อวิชา จึงหมายถึง การระบุว่าการกิจหรือหน้าที่ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ควรจะนำวิชาอะไรบ้าง มาช่วยแก้ไขปัญหา หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดเนื้อหาการเรียนรู้อย่างไร

ขั้นตอนและหลักการกำหนดหัวข้อวิชา

1. จัดทำตารางในการกำหนดหัวข้อวิชาที่แสดงความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับการกิจหรือหน้าที่ และสมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และแสดงระดับความสำคัญของแต่ละการกิจและหัวข้อวิชา
2. วิเคราะห์การกิจว่าควรจะใช้หัวข้อวิชาใดในการฝึกอบรม โดยมีหลักการ คือหัวข้อวิชาเดียวสามารถใช้สำหรับหลาย ๆ การกิจได้หรือภายในการกิจเดียวอาจต้องใช้หลายหัวข้อวิชา โดยเฉพาะการกิจที่มีความสำคัญสูง
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 อาจรวมเรียกว่าเป็นหมวดกฎหมายระเบียบหรืออาจแบ่งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติการ ออกเป็นหมวดต่าง ๆ ตามลักษณะของเนื้อหาวิชาก็ได้

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ความหมายของวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา หมายถึง คำนิยามที่ระบุว่าจะทำอะไรในวิชาที่ทำการฝึกอบรมนั้นภายหลังการฝึกอบรมแล้วต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ 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 กล่าวคือพฤติกรรม ที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร เช่น การปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมหรือนำความรู้ไปสร้างระบบสามารถจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานได้ เป็นต้น
4. ระบุเกณฑ์ที่จะวัดระดับของความยอมรับในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง คือ เป็นการระบุว่าพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะต้องเปลี่ยนไปในระดับใด 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 ทักษะ หรือความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

ประโยชน์ของการกำหนดขอบเขตเนื้อหา

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

ขั้นตอนการกำหนดขอบเขตเนื้อหา

1. การวิเคราะห์ Key Result Area ที่ได้กำหนดเป็นรายการความรู้ และเรียงลำดับ จัดกลุ่มรายการแล้วนำมาเขียนรายละเอียดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องตามรายการหัวข้อวิชานั้น ๆ
2. การวิเคราะห์รายการเนื้อหาให้เชื่อมโยงกับค่านิยม และระดับความสามารถของสมรรถนะที่กำหนดในหลักสูตร
3. หากรายการเนื้อหาที่มีรายละเอียดมาก ให้แยกเป็นหัวข้อย่อย และเรียงลำดับการเรียนรู้จากง่ายไปยาก
4. ทบทวนขอบเขตเนื้อหาของหัวข้อวิชาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เนื้อหาที่มีความซ้ำซ้อนกัน

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม

ความหมายของเทคนิคการฝึกอบรม

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

ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม

แบ่งเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลาง (Leader-centered techniques) ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) และการบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นต้น
2. เน้นผู้รับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง (Group-centered techniques) เป็นเทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นระหว่างกันเอง หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ได้แก่ การสัมมนา (Group Seminar) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กิจกรรม (Walk-Rally) การระดมสมอง (Brainstorming) การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Training) เกมการบริหาร (Management Games) การแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing) กรณีศึกษา (Case Study) การสาธิต (Demonstration) การอภิปรายกลุ่ม (Buzz Group) โดยมีวิทยากรเป็นผู้มอบหมายงาน เป็นที่ปรึกษา และควบคุมบรรยากาศให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

3. เน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล อาจโดยการใช้สื่อต่างๆ 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

คือการกำหนดช่วงเวลาที่มีสัมพันธ์กับเนื้อหา และวิธีการเรียนรู้ที่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะ จนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหรือหลักสูตรฝึกอบรมนั้น

หลักในการพิจารณา กำหนดระยะเวลาอบรมของหัวข้อวิชา

1. หัวข้อวิชาใดที่มีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ควรกำหนดระยะเวลานานกว่าหัวข้อวิชาที่ต้องการเพียงจะให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ
2. หัวข้อวิชาที่สนองตอบภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีระดับความสำคัญสูง และต้องการให้ผู้เข้าอบรม สามารถปฏิบัติภารกิจนั้นด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ควรจะให้เวลามากกว่าหัวข้อวิชาที่ตอบสนองภารกิจที่มีระดับความสำคัญน้อยกว่า

3. วิชาใดใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมอง ควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

โดยสรุป สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการกำหนดระยะเวลาอบรมแต่ละหัวข้อวิชา ก็คือ วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม

ขั้นที่ 10 : การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

ความหมายของการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

หมายถึง การกำหนดว่าหัวข้อวิชาใดควรจะทำก่อน และหัวข้อวิชาใดควรจะทำการอบรมภายหลัง เป็นการทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

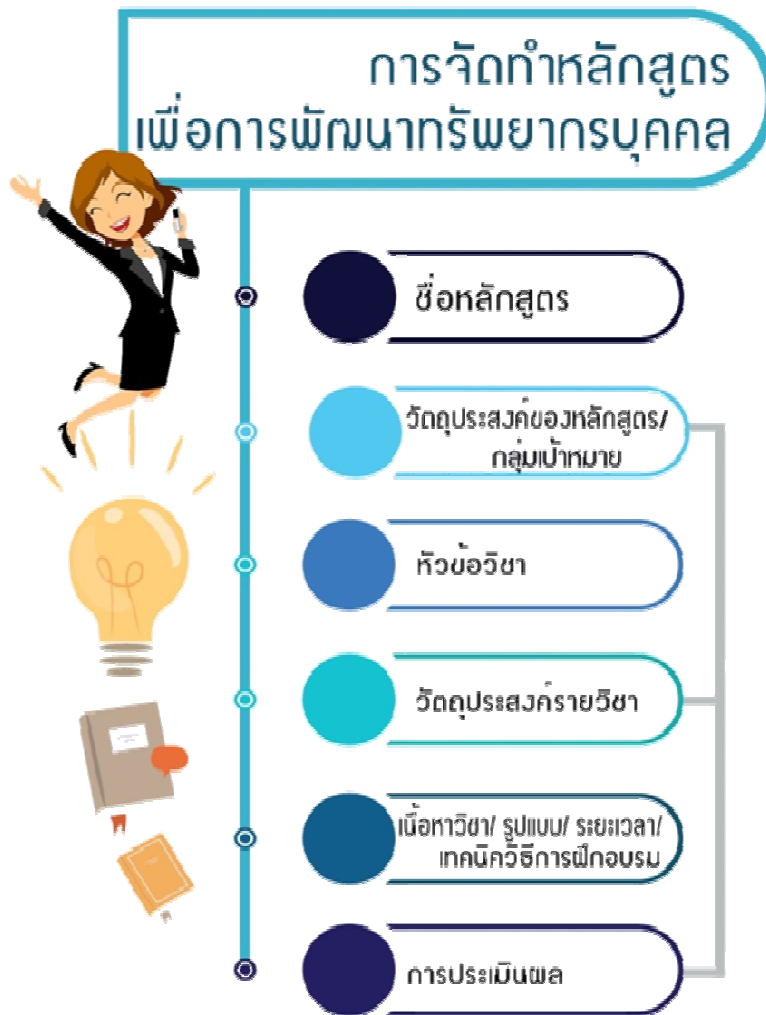
หลักการเรียงลำดับหัวข้อวิชา

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

สรุปจากเนื้อหาการบรรยายของอาจารย์สุทัศน์ นาคกุลสุสันต์
โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามสายอาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

กรอบแนวทางการจัดทำหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



นิยาม

ของการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม
เส้นทางพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)



หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)	
สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้	ระดับ ปฏิบัติการ และชำนาญการ

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับปฏิบัติการ- ชำนาญการและมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. พัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ เพื่อนำมาปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถามได้
2. พัฒนาทักษะการตีความข้อกฎหมายเพื่อการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามความเข้าใจเดียวกัน
3. พัฒนาทักษะการจัดทำและปฏิบัติตามแผนงาน
4. พัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์
5. พัฒนาทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อสร้างสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้มาขอรับคำปรึกษาได้อย่างถูกต้อง
6. พัฒนาทัศนคติทางบวกเพื่อให้เป็นผู้มีลักษณะของความมีธรรมาภิบาล สร้างความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อ
7. พัฒนาทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้
8. พัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้ระดับปฏิบัติการ – ชำนาญการ

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case study) การแสดงบทบาทสมมติ (Role play) และการฝึกปฏิบัติ (Workshop)
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ภาควิชาการ 87 ชั่วโมง (14 ½ วัน)

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	18 ชั่วโมง (3 วัน)
1.1 ความรู้และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	12 ชั่วโมง
1.2 วิธีปฏิบัติงานตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	6 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน	51 ชั่วโมง (8 ½ วัน)
2.1 ความรู้เกี่ยวกับแผนและการจัดทำแผนปฏิบัติการ	6 ชั่วโมง
2.2 การสื่อสารเพื่อใช้ในการจัดเก็บรายได้	6 ชั่วโมง
2.2 เทคนิคการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	6 ชั่วโมง
2.3 เทคนิคการเจรจาและการไกล่เกลี่ย	6 ชั่วโมง
2.4 เทคนิคการให้คำปรึกษา	6 ชั่วโมง
2.5 มนุษยสัมพันธ์และการพัฒนาบุคลิกภาพ	9 ชั่วโมง
2.6 การใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้	12 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	18 ชั่วโมง (3 วัน)
3.1 การใช้โปรแกรมระบบงานรายได้ MIS 2	6 ชั่วโมง
3.2 การใช้โปรแกรมแผนที่ภาษี GIS	6 ชั่วโมง
3.3 การรวบรวมข้อมูลในเชิงสถิติ (ข้อมูล MIS 2, GIS)	6 ชั่วโมง

รายละเอียดหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	18 ชั่วโมง (3 วัน)
<u>วัตถุประสงค์</u>	
1. มีความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญของกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้	
2. สามารถให้คำแนะนำ อธิบายขั้นตอนการปฏิบัติ และข้อกฎหมายให้กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถามได้อย่างถูกต้อง	
3. สามารถตรวจสอบและประเมินภาษีได้อย่างถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด	
4. สามารถประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี	
5. สามารถตีความข้อกฎหมายเพื่อการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามความเข้าใจเดียวกัน	
<u>ขอบเขตวิชา</u>	
- ความรู้และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	12 ชั่วโมง
สาระสำคัญของ	
• พ.ร.บ. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2475	
• พ.ร.บ. ภาษีป้าย พ.ศ. 2510	
• พ.ร.บ. ภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508	
• ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง เก็บภาษีบำรุงกรุงเทพมหานครสำหรับน้ำมันฯ	
• ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยเรื่องการยึด आयัด และขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ค้างภาษี พ.ศ. 2546 ฯลฯ	
- วิธีปฏิบัติงานตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	6 ชั่วโมง
<u>วิธีการเรียนรู้</u>	
บรรยาย 16 ชั่วโมงและกรณีศึกษา 2 ชั่วโมง	

หมวดวิชาที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน

51 ชั่วโมง (8 ½ วัน)

วัตถุประสงค์

1. มีความรู้ ความเข้าใจความเชื่อมโยงของนโยบายผู้บริหาร แผนบริหารราชการ และแผนปฏิบัติราชการ
2. สามารถจัดทำและปฏิบัติงานตามแผนงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้
3. สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์
4. สามารถเลือกวิธีการในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์
5. สามารถสร้างบรรยากาศการเจรจาให้เป็นไปอย่างราบรื่น
6. สามารถโน้มน้าวคู่เจรจาให้คล้อยตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้
7. สามารถตอบข้อซักถามเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้มาขอรับคำปรึกษาได้อย่างถูกต้อง
8. มีความรู้ และเข้าใจการและสามารถแสดงออกในลักษณะของความมีธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อ
9. สามารถใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้ ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน และตอบข้อซักถาม แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในเบื้องต้น

ขอบเขตวิชา

- ความรู้เกี่ยวกับแผนและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 6 ชั่วโมง
- การสื่อสารเพื่อใช้ในการจัดเก็บรายได้ 6 ชั่วโมง
- เทคนิคการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 6 ชั่วโมง
- เทคนิคการเจรจาและการไกล่เกลี่ย 6 ชั่วโมง
- เทคนิคการให้คำปรึกษา 6 ชั่วโมง
- มนุษยสัมพันธ์และการพัฒนาบุคลิกภาพ 9 ชั่วโมง
- การใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้ 12 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 24 ชั่วโมง ฝึกปฏิบัติ (Workshop) 21 ชั่วโมง บทบาทสมมติ (Role play) 3 ชั่วโมง และกรณีศึกษา 3 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

18 ชั่วโมง (3 วัน)

วัตถุประสงค์

1. สามารถใช้งานและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมสารสนเทศในการจัดเก็บรายได้ได้อย่างถูกต้อง
2. สามารถจัดทำฐานข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสารสนเทศในการจัดเก็บรายได้ได้
3. สามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อวางแผนการเดินทางสำรวจพื้นที่ขยายฐานภาษีได้
4. สามารถใช้โปรแกรมแผนที่ภาษีในการตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลเพื่อขยายฐานภาษี
5. สามารถปรับปรุงข้อมูลป้าย โรงเรือนและที่ดินในแผนที่ภาษีได้

ขอบเขตวิชา

- การใช้โปรแกรมระบบงานรายได้ MIS 2 6 ชั่วโมง
- การใช้โปรแกรมแผนที่ภาษี GIS 6 ชั่วโมง
- การรวบรวมข้อมูลในเชิงสถิติ (ข้อมูล MIS 2, GIS) 6 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

ฝึกปฏิบัติ (Workshop) 18 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยายประกอบกรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ (Role play) และการฝึกปฏิบัติ (Workshop) เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมี 3 วิธีการประเมิน ได้แก่

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

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของนักวิชาการจัดเก็บรายได้ สาระสำคัญของกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานเพื่อตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถามได้อย่างถูกต้องสามารถจัดทำและปฏิบัติตามแผนงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด มีทักษะการสื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถตอบข้อซักถามเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้มาขอรับคำปรึกษาได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้มีทัศนคติทางบวก มีอธยาศัยไมตรี สร้างความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อ รวมทั้ง มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ และโปรแกรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดเก็บรายได้

หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM)	
สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้	ระดับ ข้าราชการพิเศษ และเชี่ยวชาญ

ปรัชญาของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ (Training Road Map : TRM) ของสายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามสายงานในระดับชำนาญการพิเศษ - เชี่ยวชาญและมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. พัฒนาคำรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ เพื่อนำมาปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตอบข้อสงสัยหรือข้อซักถามได้
2. พัฒนาทักษะการตีความข้อกฎหมายเพื่อการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามความเข้าใจเดียวกัน
3. พัฒนาทักษะการจัดทำและปฏิบัติตามแผนงาน
4. พัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์
5. พัฒนาทักษะการสรุปประเด็นปัญหา เพื่อเสนอแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสภาพปัญหา
6. พัฒนาทัศนคติทางบวกเพื่อเป็นผู้มีลักษณะของความมีอัธยาศัยไมตรี สร้างความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อ
7. พัฒนาทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้
8. พัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้

กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้ระดับชำนาญการพิเศษ-เชี่ยวชาญ

รูปแบบและระยะเวลา

1. รูปแบบการฝึกอบรม : การฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย (Lecture) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case study) การแสดงบทบาทสมมติ (Role play) และการฝึกปฏิบัติ (Workshop) 85 % การศึกษาดูงาน 15 %
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม : ภาควิชาการ 51 ชั่วโมง (8 ½ วัน) การศึกษาดูงานในประเทศ 9 ชั่วโมง

โครงสร้างหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

9 ชั่วโมง (1 ½ วัน)

1.1 วิธีปฏิบัติงานตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้

9 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน	51 ชั่วโมง (8 ½ วัน)
2.1 การบริหารแผนปฏิบัติราชการ	6 ชั่วโมง
2.2 การสื่อสารเพื่อใช้ในการจัดเก็บรายได้	6 ชั่วโมง
2.2 เทคนิคการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	6 ชั่วโมง
2.3 เทคนิคการเจรจาและการไกล่เกลี่ย	6 ชั่วโมง
2.4 เทคนิคการให้คำปรึกษา	6 ชั่วโมง
2.5 มนุษยสัมพันธ์และการพัฒนาบุคลิกภาพ	9 ชั่วโมง
2.6 การใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้	12 ชั่วโมง

รายละเอียดหลักสูตร

หมวดวิชาที่ 1 ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	9 ชั่วโมง (1 ½ วัน)
<u>วัตถุประสงค์</u> เสริมสร้างวิสัยทัศน์ด้านการใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	
<u>ขอบเขตวิชา</u> - วิถีปฏิบัติงานตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้	9 ชั่วโมง
<u>วิธีการเรียนรู้</u> ดูงาน (Field Trip)	9 ชั่วโมง

หมวดวิชาที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน	51 ชั่วโมง (8 ½ วัน)
<u>วัตถุประสงค์</u> 1. สามารถตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการที่กำหนด 2. สามารถให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้การดำเนินการตามแผนบรรลุตามเป้าหมาย 3. สามารถประยุกต์ใช้วิธีการและช่องทางการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย 4. สามารถเลือกวิธีการในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ 5. สามารถคาดการณ์ปัญหาเพื่อวางแผนป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ 6. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเจรจาและการไกล่เกลี่ยได้ 7. สามารถสรุปประเด็นปัญหา วิเคราะห์ข้อมูลและเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับสภาพปัญหา 8. เป็นต้นแบบของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถพัฒนาและเสริมสร้างบุคลิกภาพให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 9. สามารถใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้ ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน และตอบข้อซักถาม แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
<u>ขอบเขตวิชา</u> - การบริหารแผนปฏิบัติราชการ	6 ชั่วโมง
- การสื่อสารเพื่อใช้ในการจัดเก็บรายได้	6 ชั่วโมง
- เทคนิคการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	6 ชั่วโมง
- เทคนิคการเจรจาและการไกล่เกลี่ย	6 ชั่วโมง
- เทคนิคการให้คำปรึกษา	6 ชั่วโมง
- มนุษยสัมพันธ์และการพัฒนาบุคลิกภาพ	9 ชั่วโมง
- การใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้	12 ชั่วโมง

วิธีการเรียนรู้

บรรยาย 24 ชั่วโมง ฝึกปฏิบัติ (Workshop) 18 ชั่วโมง บทบาทสมมติ (Role play) 3 ชั่วโมง และกรณีศึกษา 6 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

1. วิธีการฝึกอบรม ใช้การบรรยายประกอบกรณีศึกษา บทบาทสมมติและการฝึกปฏิบัติ (Workshop) เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่โดยคำนึงถึงความหลากหลายในด้านความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการยอมรับและสนใจในการฝึกอบรม
2. การดูงานหน่วยงานอื่นในหมวดที่ 1 เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ด้านการใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้

การประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้รูปแบบตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม โดยใช้แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม (สอบถามผู้บังคับบัญชา)

ผลสำเร็จตามหลักสูตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีทักษะในการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อให้การดำเนินการตามแผนบรรลุตามเป้าหมาย สามารถประยุกต์ใช้วิธีการและช่องทางการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายเลือกวิธีการในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ มีทักษะการคาดการณ์ปัญหา เพื่อวางแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีทักษะการให้คำปรึกษา แนะนำ และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเจรจาและการไกล่เกลี่ย สามารถสรุปประเด็นปัญหา วิเคราะห์ข้อมูลและเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา ได้เหมาะสมกับสภาพปัญหาเป็นต้นแบบของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถพัฒนาและเสริมสร้างบุคลิกภาพให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รวมทั้งมีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้ ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน และตอบข้อซักถาม แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ
(Training Road Map : TRM) รุ่นที่ 5
ตามคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ 1045/2561 ลงวันที่ 22 มีนาคม พ.ศ. 2561

กลุ่มงานเศรษฐกิจและการพาณิชย์
สายงานวิชาการจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้

สำนักงานคลัง

1. นายวิชา ตันปิชาติ	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบเร่งรัดรายได้ ๓	กองรายได้
2. นางเพชรรัตน์ คงประณีต	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ	กองรายได้
3. นางสาวศศิรัชต์ นิยมตรง	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ	กองรายได้
4. นางจิรฎา ดิษยบุตร	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ	กองรายได้

สำนักงานเขตดินแดง

5. นางพัชรี อินทิวังศ์	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ	ฝ่ายรายได้
------------------------	---------------------------------	------------

สำนักงานเขตบางนา

6. นางสาวธิวาลัย นาวี	หัวหน้าฝ่ายรายได้	
-----------------------	-------------------	--

สำนักงานเขตพระโขนง

7. นางสาวประเทือง บรรณรักษ์ธนา	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ	ฝ่ายรายได้
--------------------------------	---------------------------------	------------

สำนักงานเขตภาษีเจริญ

8. นางสาวณัฐวรรณ สุขแสง	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ	ฝ่ายรายได้
-------------------------	---------------------------------	------------

สำนักงานเขตมีนบุรี

9. นางสาวยุพิน ศวิตชาติ	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ	ฝ่ายรายได้
-------------------------	---------------------------------	------------

สำนักงานเขตวังทองหลาง

10. นางเปมิกา ไหมวัด	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ	ฝ่ายรายได้
----------------------	---------------------------------	------------

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่ม

ที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่มของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ดำเนินโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ และโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามสายอาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

ที่ปรึกษาโครงการ

อาจารย์สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์ ที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กรุงเทพมหานคร

คณะกรรมการอำนวยการ

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

คณะทำงานและวิทยากรประจำกลุ่ม

1. นางสาวรุ่งทิวา บุญสิทธิ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
2. นางสาวมยุรี มีผดุงพาณิชย์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
3. นางสาวรุ่งหทัย บุญพรหม นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
4. นางสาวอรัญญาณี จันทนุกุล นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
5. นางช่ออัญชัญ เอกธรรมสุทธิ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง
6. นางสาวอัญชลี ชมฉาย นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง
7. นางสาวพอใจ ศิลปดำรงกุล นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง
8. ว่าที่ร้อยตรีชานนท์ วัฒนะวิทย์ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารและจัดการเมือง