



คู่มือแนวทางการจัดทำเส้นทางการพัฒนา  
ตามสายอาชีพ (Training Road Map)  
สายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ



จัดทำโดย...ส่วนจัดการฝึกอบรม  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

## คำนำ

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในฐานะส่วนราชการที่มีภารกิจหลักด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556 – 2559 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะวิชาชีพ มีเป้าหมายหลัก คือ พัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้สามารถปฏิบัติงานตามสมรรถนะวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพให้พร้อมรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ในปี พ.ศ. 2558 โดยกรุงเทพมหานครมีระบบการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะวิชาชีพ ครบทุกสายวิชาชีพ ในปี พ.ศ. 2559 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรแต่ละสายอาชีพ อันเป็นการวางรากฐานระบบการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร ให้มีความเข้มแข็ง สามารถเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามที่องค์กรและผู้รับบริการคาดหวัง

ส่วนจัดการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้จัดทำคู่มือฉบับนี้ โดยรวบรวมเนื้อหา ความรู้จากการบรรยาย การระดมความคิดเห็น การประชุมกลุ่ม และการฝึกปฏิบัติ ในการฝึกอบรมโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ซึ่งดำเนินการทั้งหมด 12 สายงาน ได้แก่ สายงานวิเทศสัมพันธ์ ตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ สายงานปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ สายงานช่วยงานปกครอง ตำแหน่งพนักงานปกครอง สายงานช่วยงานเทศกิจ ตำแหน่งพนักงานเทศกิจ สายงานวิชาการพัสดุ ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ สายงานปฏิบัติงานพัสดุ ตำแหน่งเจ้าพนักงานพัสดุ สายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ สายงานปฏิบัติงานการเงินและบัญชี ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี สายงานระบบงานคอมพิวเตอร์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ สายงานวิชาการสถิติ ตำแหน่งนักวิชาการสถิติ และสายงานปฏิบัติงานสถิติ ตำแหน่งเจ้าพนักงานสถิติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญทราบความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละระดับตามสายอาชีพ

ในโอกาสนี้ ผู้จัดทำขอขอบคุณผู้เข้าร่วมการสัมมนาที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเข้าร่วมโครงการจนได้ผลการสัมมนาเพื่อนำมาจัดทำคู่มือ คณะวิทยากรและผู้ช่วยวิทยากรประจำกลุ่ม ผู้บริหารหน่วยงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมในตำแหน่งต่างๆ ต่อไป

ส่วนจัดการฝึกอบรม

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

## สารบัญ

	หน้า
<b>แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถทรัพยากรมนุษย์</b>	
1. แนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ (Competency Concept)	1
1.1 ความเป็นมาและความหมายของหลักสมรรถนะ	1
1.2 การนำหลักสมรรถนะไปใช้ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	3
1.3 สมรรถนะในระบบราชการของกรุงเทพมหานคร	4
2. แนวคิดเรื่องการบริหารอาชีพ (Career Management)	6
2.1 Career Planning	6
2.2 Succession Planning	7
3. เส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map)	8
3.1 ความสำคัญของเส้นทางการฝึกอบรม	8
3.2 ความหมายของเส้นทางการฝึกอบรม	8
3.3 ความจำเป็นในการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม	8
3.4 วัตถุประสงค์ของการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม	9
3.5 ผู้รับผิดชอบในการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม	9
3.6 ส่วนประกอบที่สำคัญ	10
4. แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)	10
4.1 ความแตกต่างระหว่าง TRM กับ IDP	11
4.2 คุณลักษณะของ IDP	11
4.3 ขั้นตอนการจัดทำ IDP	12
<b>TRM สายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ</b>	
1. สมรรถนะที่จำเป็นในสายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ	14
1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)	14
1.2 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ	20
1.3 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)	23
2. การจัดทำเส้นทางการพัฒนาตามสายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ	26
2.1 การหาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน/สายงาน (Functional Competency : FC)	26
2.1.1 การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)	26
2.1.2 การกำหนดสมรรถนะที่ทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน	26
2.2 การกำหนดวิธีการพัฒนาและหลักสูตร/เรื่อง/หัวข้อตามสมรรถนะ	27
2.3 การกำหนดเส้นทางการพัฒนาตามสายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ	30
2.4 การพัฒนาสมรรถนะตามสายอาชีพ สายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ	34
2.5 การพัฒนาสมรรถนะตามสายอาชีพ (ประเมินความจำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม : Training)	34
สายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ	
<b>รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาฯ</b>	36

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

# แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถทรัพยากรมนุษย์

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ (Competency Concept)

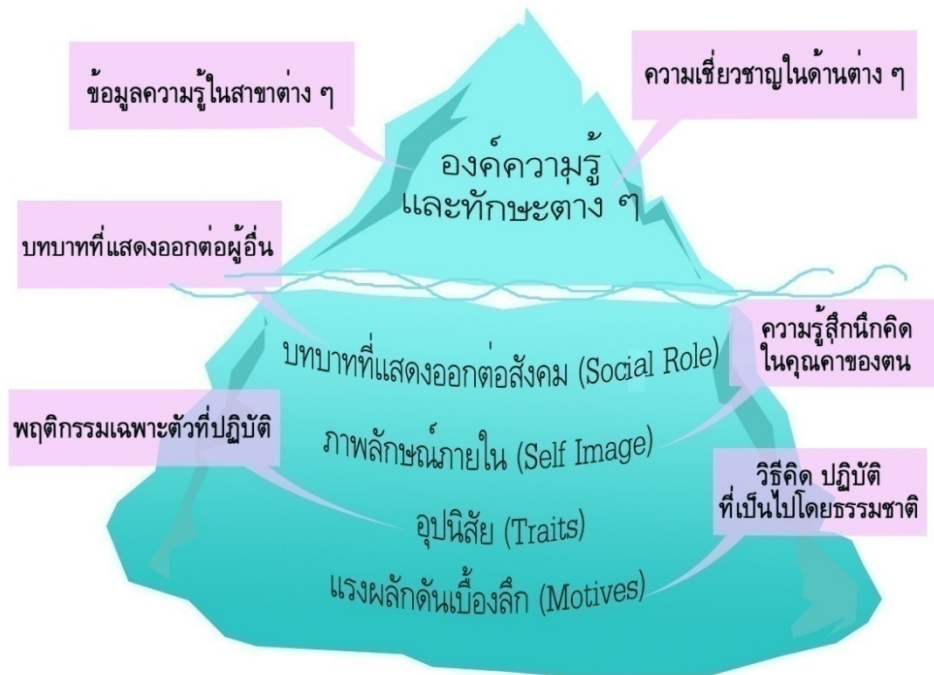
### 1.1 ความเป็นมาและความหมายของหลักสมรรถนะ

David C McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัย Harvard ได้แสดงความคิดเห็นในบทความเรื่อง Testing For Competency Rather than for Intelligence ว่าการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียน ไม่ใช่สิ่งที่ยกได้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จต่างๆ ในชีวิต คนฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลปฏิบัติงานดีเด่นเหมือนกันทั้งหมด สิ่งที่แสดงให้เห็นชัดเจนระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลปฏิบัติงานดี กับผู้ที่ฉลาดแต่มีผลปฏิบัติงานปานกลางก็คือสมรรถนะนั่นเอง

David C McClelland ได้เปรียบเทียบสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวคนว่า เปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง กล่าวคือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำซึ่งเป็นส่วนน้อยของภูเขาน้ำแข็งเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ สัมผัสได้ ซึ่งก็เหมือนกับความรู้และทักษะของคนที่แสดงออกให้เห็นได้ง่าย ขณะเดียวกัน ส่วนใหญ่ของภูเขาน้ำแข็งจะอยู่ใต้ผิวน้ำ ซึ่งเปรียบเสมือนกับสิ่งที่ฝังอยู่ในตัวคนที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เหมือนความรู้และทักษะดังที่กล่าวข้างต้น สิ่งที่อยู่ในส่วนลึกนี้ ได้แก่ แรงผลักดัน (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image) ฯลฯ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรมมนุษย์ให้แสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่น เป็นคนขยันขันแข็ง เป็นคนเฉื่อยชา เป็นคนซื่อสัตย์ ฯลฯ เป็นต้น และ “สมบัติ” ดังกล่าวของคนนี้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานของเขา

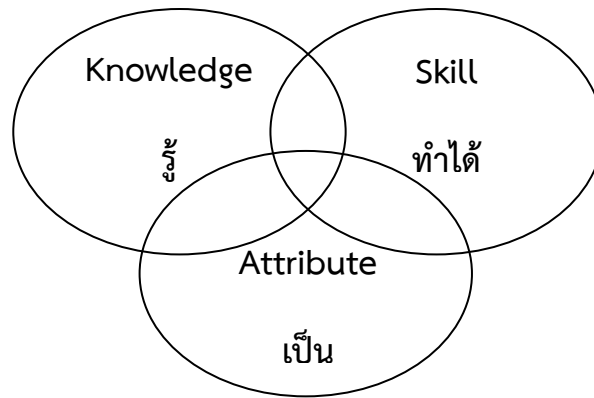
แนวคิดข้างต้น  
ดังรูปที่แสดงไว้

David C McClelland เรียกว่า ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

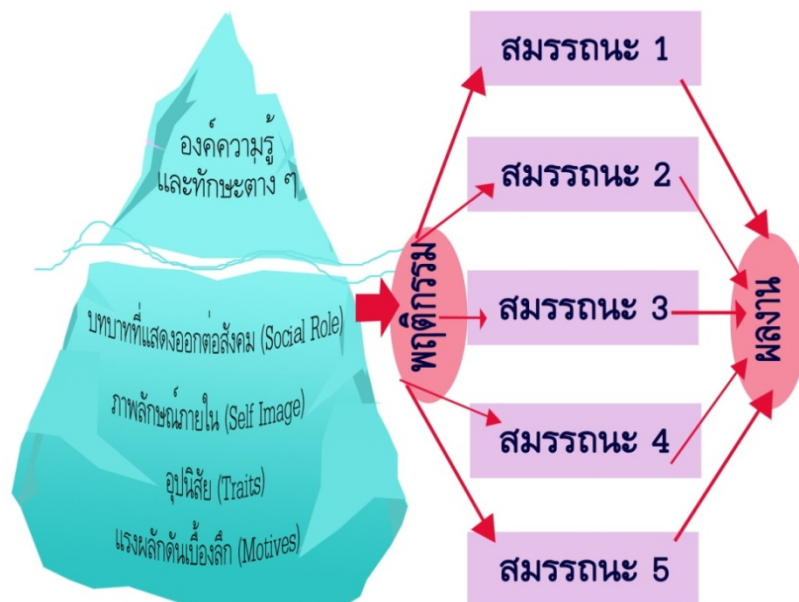


ตัวแบบภูเขาน้ำแข็งนี้ได้ถูกนำมาใช้เป็นตัวแบบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคน ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) สมบัติของคน (Attribute) และสมรรถนะทั้ง 3 ด้านนี้ ก็ได้รับการพัฒนามาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาความสามารถของคนในปัจจุบัน

## Human Competencies



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดคำนิยามของสมรรถนะว่าเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กรกล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดๆ ออกมาได้ ต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเมื่อองค์กรได้กำหนดสมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่เชื่อว่าสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ เมื่อผู้ปฏิบัติมีพฤติกรรมตามที่กำหนดแล้วจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของ องค์กรได้ดังภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคล สมรรถนะ และผลงาน



**จากภาพ** แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะและผลงาน แสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมในการทำงาน สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและผลงานที่ได้

## 1.2 การนำหลักสมรรถนะไปใช้ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

### ▪ การคัดเลือก (Recruitment)

วิธีการคัดเลือกข้าราชการที่ใช้โดยทั่วไป คือ การสอบ ซึ่งกำหนดให้มีทั้งการวัดความรู้ ความสามารถทั่วไป ความรู้เฉพาะตำแหน่ง และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยในการวัดความรู้ ความสามารถทั่วไป จะเป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ขณะที่การวัดความรู้เฉพาะตำแหน่งเป็นการประเมินว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในตำแหน่งงานนั้นๆ หรือไม่ ซึ่งการวัดประเมินทั้ง 2 ด้านนี้ ถือว่ามีความสำคัญต่อการทำงานมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันได้ให้ความสำคัญในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งมากขึ้น ซึ่งอาจนำระบบสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาเป็นกรอบในการประเมินเพื่อให้เห็นพฤติกรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

### ▪ การพัฒนา (Development)

การพัฒนาบุคลากรในอดีต เน้นการให้ความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ต้องนำความรู้ และทักษะนั้นไปประยุกต์ตามความสามารถของบุคคล แต่ในความเป็นจริงพฤติกรรมในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญมาก ผู้ทำหน้าที่ด้านพัฒนาบุคลากรจึงต้องหาหนทางในการพัฒนาข้าราชการให้มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามที่องค์กรกำหนด หรือเรียกว่า การฝึกอบรมพัฒนาแบบอิงสมรรถนะซึ่งต้องใช้ข้อมูลและเครื่องมือที่จำเป็น คือ

1. สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อกำหนดกรอบหรือหลักสูตรวิชาการอบรม
2. เทคนิควิธีการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด และมีผู้ใดที่จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะใดบ้าง อาจเรียกว่าเป็นวิธีหา Training Need วิธีหนึ่งก็ได้
3. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หรือวิธีการพัฒนาอื่น ๆ ที่ช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมตามที่กำหนด
4. การติดตามประเมินผลด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อยืนยันถึงการพัฒนาที่เกิดขึ้น หรือกำหนดแนวทางการแก้ไขต่าง ๆ

### ▪ การบริหารผลงาน (Performance Management)

การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มจากกระบวนการคัดเลือก ซึ่งจะทำได้บุคลากรที่มีคุณภาพ แต่เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว หากองค์กรขาดการบริหารที่ดี ในเรื่องการรักษาและการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม หน่วยงานก็ไม่อาจรักษาบุคลากรไว้ได้หรือรักษาไว้ได้แต่ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ ดังนั้นจึงนำเครื่องมือทางการบริหาร คือการบริหารผลงาน โดยใช้ระบบสมรรถนะมาใช้ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงและความชัดเจนให้กับเป้าหมายขององค์กรและบุคลากรให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัดผลงาน
2. การติดตามผลงาน
3. การพัฒนาความสามารถของบุคลากร
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การให้ค่าตอบแทน หรือรางวัลผลการปฏิบัติงานที่ดี

จะเห็นได้ว่าหากมีระบบสมรรถนะที่ชัดเจน กระบวนการบริหารผลงานดังกล่าว ก็สามารถบริหารได้ดีทั้งความสามารถของบุคลากรและผลงานที่เกิดขึ้น

### 1.3 สมรรถนะในระบบราชการของกรุงเทพมหานคร

▪ **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิด**คุณลักษณะร่วม**ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์

▪ **สมรรถนะผู้บริหาร (Management Competency)** ได้แก่ การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ สภาวะผู้นำ การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผนเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์ ศักยภาพในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อประชาชน การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

▪ **สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)** เป็นสมรรถนะเฉพาะที่กำหนดขึ้นสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และเป็นการส่งเสริม พัฒนาให้ข้าราชการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

ในการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะและสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลได้ การจัดกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์หน้าที่หลักของตำแหน่งต่าง ๆ แล้วจัดตำแหน่งรวมกันเป็นกลุ่มงาน (Job Family) เพื่อกำหนดเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานและนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล

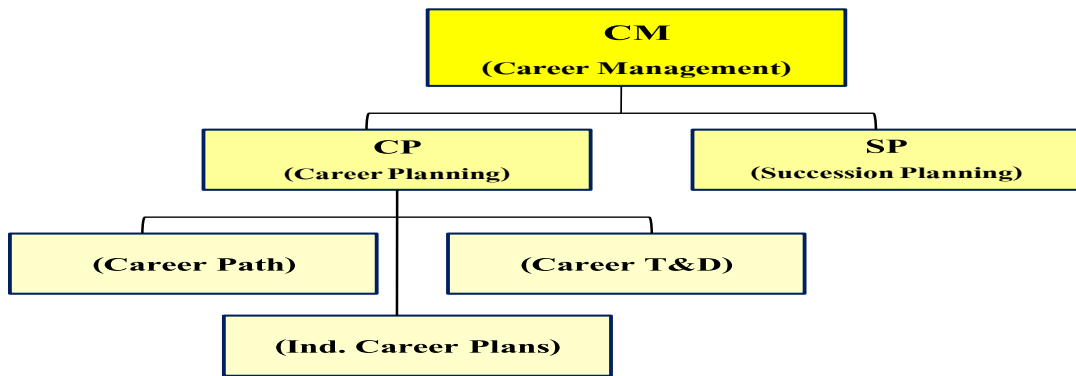
**กลุ่มงาน**ของข้าราชการในสังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 34 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป
2. กลุ่มงานสถิติ
3. กลุ่มงานคอมพิวเตอร์
4. กลุ่มงานนิติการ
5. กลุ่มงานบุคคล
6. กลุ่มงานปกครองและทะเบียน
7. กลุ่มงานเทศกิจ
8. กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน
9. กลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์
10. กลุ่มงานสิ่งแวดล้อม
11. กลุ่มงานการท่องเที่ยว
12. กลุ่มงานการเงินและบัญชี
13. กลุ่มงานเศรษฐกิจและการพาณิชย์
14. กลุ่มงานประชาสัมพันธ์



15. กลุ่มงานโสตทัศนศึกษา
16. กลุ่มงานสถาปัตยกรรม
17. กลุ่มงานเกษตรกรรม
18. กลุ่มงานวิทยาศาสตร์
19. กลุ่มงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
20. กลุ่มงานบริการทางการแพทย์
21. กลุ่มงานเภสัชกรรม
22. กลุ่มงานจิตวิทยา
23. กลุ่มงานสังคมสงเคราะห์
24. กลุ่มงานการพยาบาล
25. กลุ่มงานการบำบัดและฟื้นฟูสุขภาพประชาชน
26. กลุ่มงานสัตวแพทย์
27. กลุ่มงานวิทยาศาสตร์การแพทย์
28. กลุ่มงานสาธารณสุข
29. กลุ่มงานการศึกษา
30. กลุ่มงานวิศวกรรม
31. กลุ่มงานผังเมือง
32. กลุ่มงานศิลป สังคม และวัฒนธรรม
33. กลุ่มงานช่างเทคนิค
34. กลุ่มงานพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม

## 2. แนวคิดเรื่องการบริหารอาชีพ (Career Management)



การบริหารอาชีพ เป็นระบบหรือกระบวนการที่องค์กรจัดเตรียมและดำเนินการเพื่อรักษา (Retain) พัฒนา (Develop) และบริหารคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilize) บางครั้งเราอาจเรียก Career Management (CM) ว่า Career & Succession Planning หรือ Career Development การบริหารอาชีพประกอบด้วย Career Planning และ Succession Planning โดยมีรายละเอียดดังนี้

**2.1 Career Planning** เป็นวิธีการพัฒนาคนที่จะมาเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารโดยมุ่งให้มีสมรรถนะสูงขึ้น ตามความจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ (สำหรับกรุงเทพมหานคร Career Planning ควรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ-กรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และกองการเจ้าหน้าที่) ประกอบด้วย

**2.1.1 Career Path** คือ แผนผังแสดงลำดับความก้าวหน้าของตำแหน่งในองค์กร ซึ่งพนักงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าของตนเอง พนักงานสามารถรับรู้ได้ว่าตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่ง (Promote) ไปยังตำแหน่งใดได้บ้าง หรือสามารถโอนย้าย (Transfer) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotate) ไปยังหน่วยงานหรือตำแหน่งงานใดได้บ้าง

**ลักษณะของ Career Path** สามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

(1) ลักษณะที่แสดงเป็นกลุ่มตำแหน่งงาน ใช้กับระดับเจ้าหน้าที่ เช่น กลุ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ฯลฯ องค์กรส่วนใหญ่มักนิยมใช้แบบนี้

(2) ลักษณะที่แสดงเป็นรายตำแหน่ง ใช้กับระดับบริหาร มักไม่เป็นที่นิยม เพราะตำแหน่งองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เช่น มีการปรับผังโครงสร้างองค์กร ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถปรับข้อมูลได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

**ระบบของ Career Path** แบ่งเป็น

(1) ระบบเดี่ยว (Single) ส่วนมากใช้ทั่วไปทั้งภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน มักใช้เฉพาะตำแหน่งระดับบริหาร

(2) ระบบคู่ (Dual) หรือ Y type career คือ ในช่วงต้นของชีวิตการทำงานจะเจริญเติบโตในหน้าที่ตามลำดับ เช่น ระดับ 3 เติบโตถึง ระดับ 6 หลังจากนั้นก็จะแยกการเติบโตก้าวหน้าตามสายอาชีพ เนื่องจากมีสมรรถนะ (Competency) ต่างกัน ระบบนี้เหมาะกับตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยทักษะและความ

ชำนาญพิเศษ หรือเป็นตำแหน่งที่มีอัตราค่าตอบแทนสูง ซึ่งองค์กรต้องการรักษาตำแหน่งนี้ไว้ เช่น วิศวกร นักวิชาการ อาจารย์ นักวิจัย เป็นต้น องค์กรจึงกำหนดทางเลือกให้บุคลากรเหล่านี้สามารถเติบโตในสายงานที่ ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้าน (Technical) หรือสายงานด้านบริหารก็ได้ คือสามารถเติบโตข้ามสายได้ มีศักดิ์และสิทธิ์เท่าเทียมกันในเรื่องต่างๆ เช่น เงินเดือน ความเติบโตก้าวหน้า สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ เป็นต้น ตัวอย่างการใช้ระบบนี้ในภาคเอกชน เช่น ในบริษัทฯ มีผู้ที่ดำรงตำแหน่งนักวิจัย บางคนได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงมาก เทียบเท่ากับระดับผู้บริหารขององค์กร เพราะนักวิจัยสามารถคิดค้นตัว ยาใหม่ได้ ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นในระยะยาว เป็นต้น

(3) ระบบผสม (Multiple) เป็นส่วนผสมของระบบเดี่ยวและระบบคู่ซึ่งองค์กรจะพิจารณาความเหมาะสมว่าจะใช้ระบบใด

#### ส่วนประกอบของ Career Path ประกอบด้วย

- (1) การโยกย้ายเพื่อเพิ่มเติมประสบการณ์ ทั้งในสายงานเดิม (ทางลึก) และนอกสายงาน (ทางกว้าง)
- (2) ระยะเวลาการเรียนรู้เพื่อขึ้นสู่ระดับใหม่ ( Learning Curve) คือ การเรียนรู้ในงานหนึ่งๆ ในระยะเวลาหนึ่งจึงจะเลื่อนระดับได้ เช่น ระบบราชการต้องดำรงตำแหน่งระดับ 4 ระยะเวลา 2 ปี จึงจะได้รับเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งระดับ 5 คือ มีประสบการณ์ถึงขั้นต่ที่กำหนด
- (3) การวัดผลงานและศักยภาพ หรือ สมรรถนะ
- (4) การวางแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP )

ข้อ 1 – 3 เป็นเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล ( HRM) ส่วนข้อ 4 เป็นเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) สิ่งที่เป็นใน Career Path คือ การพัฒนาโดยใช้สมรรถนะ (Competency) เป็นตัวนำ Career Path ไม่ใช่เรื่องอัตโนมัติ แต่เมื่ออายุงานหรือเงินเดือนตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด จะมีค่าประเมินผลการปฏิบัติงาน Career Path จึงเป็นเรื่องของกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลายหน่วยงานโดยเฉพาะภาคเอกชนเรียก Career Path ว่า Career Opportunity หมายถึงโอกาสทางการเติบโต

**2.1.2 Individual Career Plan** เป็นแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคน (ควรเป็นงานของกองการเจ้าหน้าที่โดยกำหนดหลักเกณฑ์ร่วมกับสถาบันฯ เพราะเป็นเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้าในงานและการพัฒนาบุคคล)

**2.1.3 Career Training & Development** เป็นงานที่หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR) หรือสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครดำเนินการอยู่ โดยเป็นส่วนสนับสนุน Career Path และ Individual Career Plans

กล่าวโดยสรุป Career management (CM) เป็นภาพใหญ่ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดเส้นทาง การฝึกอบรม (Training Road Map : TRM)

**2.2 Succession Planning** เป็นการวางแผนทดแทนตำแหน่งงานเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมให้พนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (ควรเป็นหน้าที่ของสำนักงาน ก.ก. โดยมีกองการเจ้าหน้าที่ เป็นผู้นำไปปฏิบัติให้เกิดผล)

### 3. เส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map : TRM)

#### 3.1 ความสำคัญของเส้นทางการฝึกอบรม

ด้วยรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม องค์กรจึงจำเป็นต้องมีนโยบาย แผนงาน โครงการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการพัฒนาข้าราชการและปฏิบัติงานให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ทักษะที่ผ่านกระบวนการคัดสรรมาแล้ว แต่ในการปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาเสริมสร้างความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะที่กำหนดขึ้น

เส้นทางการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ หากองค์กรใดขาดการวางแผนการพัฒนาบุคลากร จะไม่สามารถหาคำตอบได้ว่าบุคลากรที่มีอยู่ต้องพัฒนาองค์ความรู้ และพฤติกรรมใด เมื่อใด และด้วยเหตุผลใด การทำTRM จึงเป็นการกำหนดเส้นทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีแบบแผน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

#### 3.2 ความหมายของเส้นทางการฝึกอบรม

หมายถึง แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนด ไว้อย่างเป็นระบบแบบแผน โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง หรือกลุ่มงานจะต้องได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องใดบ้าง ตามระยะเวลาที่กำหนด TRM จึงเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะบอกว่าการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงานหรือสายอาชีพ บุคลากรต้องพัฒนาความรู้ความสามารถอะไร และเมื่อระยะเวลาผ่านไปต้องพัฒนาอะไรเพิ่มเติม ซึ่งแต่ละคนจะมีระยะเวลาและรูปแบบการพัฒนาที่ต่างกัน ซึ่งเกิดจากสมรรถนะที่แต่ละคนมีไม่เท่ากันนั่นเอง การจัดทำ TRM นี้ อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และสถานการณ์ที่กำหนด เช่น เมื่อองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ภารกิจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะงานของหน่วยงานหรือองค์กร

#### 3.3 ความจำเป็นในการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม

**3.3.1 บุคลากรมีความหลากหลาย** เป็นเหตุผลที่เชื่อว่าไม่มีองค์กรใดที่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถพร้อมทุกด้านเหมือน ๆ กัน โดยสามารถปฏิบัติงานได้เหมือนกัน ซึ่งในความเป็นจริง บุคลากรที่แต่ละองค์กรคัดสรรมา จำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อีกมากมาย แม้จะมีประสบการณ์การทำงานแต่รายละเอียด ในการปฏิบัติงานย่อมมีความหลากหลาย และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**3.3.2 ลักษณะงานและวิชาชีพแตกต่างกัน** บุคลากรในองค์กรย่อมมีโอกาสในการสับเปลี่ยนตำแหน่งหรือภารกิจต่าง ๆ ขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละงานก็แตกต่างกัน ความรู้และประสบการณ์ก็ไม่สามารถเทียบเคียงกับงานที่หลากหลายได้ และที่สำคัญสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งที่กำหนดขึ้นก็ไม่เหมือนกัน การเรียนรู้และพัฒนาจึงต้องใช้องค์ความรู้ที่แตกต่างกัน โดยต้องพัฒนาอย่างมีแบบแผนและเป็นขั้นตอน

**3.3.3 การฝึกอบรม พัฒนาและการเรียนรู้ต่างๆ มีข้อจำกัด** เพราะองค์กรไม่สามารถจัดการฝึกอบรมพัฒนาต่างๆ ให้กับทุกคนได้ในเวลาเดียวกัน และบุคลากรทุกคนก็ไม่อาจเรียนรู้เรื่องที่จำเป็นได้ในเวลาเดียวกัน จึงจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางและระยะเวลาในการฝึกอบรมให้เป็นระบบ

**3.3.4 บุคลากรต้องการความก้าวหน้า** เป็นเหตุผลที่จำเป็นอีกประการหนึ่ง คือ ความต้องการ ความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและก้าวไปสู่การเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น

### **3.4 วัตถุประสงค์ของการจัดทำเส้นทางทางการฝึกอบรม**

**3.4.1 เพื่อสร้างความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร** โดยทิศทางขององค์กร จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ซึ่งต้องมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรด้วย

**3.4.2 เพื่อให้บุคลากรทราบถึงกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาตนเอง** ในขณะที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ หรือเรียกว่าเป็นแผนที่เดินทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นการพัฒนาตามความคาดหวังขององค์กร

**3.4.3 เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( Self Learning )** อย่างหลากหลาย ซึ่งไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมพัฒนาเพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมถึงบุคลากรจะต้องรู้ถึงความจำเป็นของตนเองในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานด้วย

### **3.5 ผู้รับผิดชอบในการจัดทำเส้นทางทางการฝึกอบรม**

ในหลายองค์กรมีความสับสนในภารกิจการจัดทำเส้นทางทางการฝึกอบรม ว่าเป็นความรับผิดชอบหลักของฝ่ายใด แท้จริงแล้วในองค์กรต้องวางแผนการจัดทำเส้นทางทางการฝึกอบรมร่วมกัน ดังนี้

**3.5.1 หัวหน้าหน่วยงาน** เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญโดยให้การสนับสนุน ร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณา กำหนดเส้นทางทางการฝึกอบรมและกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงาน ต้องระบุความต้องการผลลัพธ์ของงาน และสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรรับทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ก็ต้องทำหน้าที่ในการร่วมพิจารณากำหนดหัวข้อการฝึกอบรม วิธีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามเส้นทางทางการฝึกอบรมของแต่ละตำแหน่งงาน และวางแผนกำหนดระยะเวลาในการจัดทำ TRM ทั้งนี้ เพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกัน

**3.5.2 หน่วยงานบริหารงานบุคคล** ทั้งฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (HRM) และฝ่ายฝึกอบรม (HRD) ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ชี้แนะกระบวนการจัดทำ TRM ต้องให้ความรู้ ประสานงานในการจัดทำหรือทบทวน TRM ให้ทุกหน่วยงานต้องสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลด้านระบบสมรรถนะ ตลอดจนเสนอแนะหลักสูตรการฝึกอบรม และวิธีการพัฒนาที่เป็นมาตรฐานเหมาะสม สอดคล้องกับตำแหน่งตามสายงาน

**3.5.3 พนักงาน/ข้าราชการ** ต้องมีส่วนร่วมในการระบุหน้าที่งานหลัก สมรรถนะที่ต้องการ เรื่องที่ต้องฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ

อาจกล่าวได้ว่าการจัดทำเส้นทางฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ จะต้องเกิดจากการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยจะตั้งมีการชี้แจง สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง เพื่อให้เข้าใจถึงเป้าหมายและประโยชน์ที่ทุกคนจะได้รับ

### 3.6 ส่วนประกอบที่สำคัญ

**3.6.1 การฝึกอบรม พัฒนาเพื่อให้ความรู้และทักษะในงาน(Technical Training)** เป็นส่วนประกอบ ที่บอกได้ว่าผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งนี้ ต้องได้รับการพัฒนาฝึกอบรมหัวข้ออะไรบ้าง เป็นการอบรม ภาคบังคับเพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

**3.6.2 การฝึกอบรม พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Enhancement Training)** เป็นส่วนประกอบที่บอกว่า ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีความสามารถอื่นใดอีกบ้าง นอกเหนือจากความรู้ และทักษะในงาน ซึ่งจะสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้

**3.6.3 การฝึกอบรม พัฒนาเพื่อรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development)** เป็นส่วนหนึ่งที่บอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีความสามารถอะไรบ้าง ก่อนจะเติบโตขึ้นไปในสายอาชีพ หรือการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการโยกย้าย เปลี่ยนสายงาน ซึ่งจะช่วยเตรียมความพร้อมรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ

## 4. แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

เส้นทางฝึกอบรม (TRM) ตามที่อธิบายในหัวข้อที่แล้วเป็นเครื่องมือที่จะใช้สร้างเกณฑ์มาตรฐานในการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งหลักสูตรใน TRM ส่วนใหญ่ก็จะเป็นหลักสูตรมาตรฐาน ส่วน IDP ก็เป็นเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ประกอบกับ TRM โดยลงลึกถึงความจำเป็นส่วนตัวบุคคลเป็นคนๆ ไปว่าจะต้องมีการพัฒนาการฝึกอบรมอะไรและอย่างไร

**แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)** จึงหมายถึง แผนที่กำหนดทิศทางพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลในช่วงเวลาหนึ่งๆ ให้มีสมรรถนะที่จะสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้สำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายในสายอาชีพของบุคลากรผู้นั้น บางครั้งเราอาจเรียกแผนพัฒนารายบุคคลในชื่อที่แตกต่างกันไป เช่น IDP (Individual Development Plan) , EDP (Employee Development Plan) หรือ PDP (Personal Development Plan / Performance Development Plan) แต่สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการทำ IDP คือ IDP นั้นต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

ความแตกต่างระหว่าง TRM และ IDP

TRM	IDP
<b>1. คืออะไร?</b> เป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาความสามารถของ คน	เป็นเครื่องมือย่อยที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถ ของคนโดยมี TRM เป็นกรอบ
<b>2. ขอบเขต</b> เป็นมาตรฐานความสามารถของกลุ่มอาชีพ หรือ กลุ่มตำแหน่ง หรือรายตำแหน่ง ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่สาย- อาชีพจนถึงสิ้นสุด (ความเข้มข้นของมาตรฐาน ความสามารถที่กำหนดใน TRM ขึ้นอยู่กับความ จำเป็นของสายอาชีพนั้นๆ)	เป็นความจำเป็นเฉพาะ (customized needs) ของตัวบุคคล ซึ่งแตกต่างกันเพื่อแก้ไขจุดอ่อน และ/ หรือเสริมสร้างจุดแข็งภายในระยะเวลาสั้นๆ เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปี (จุดอ่อนหรือจุดแข็งดังกล่าวควร ต้องสอดคล้องกับมาตรฐานใน TRM และความจำเป็น ของงานในแต่ละช่วงเวลา)
<b>3. หลักสูตร / หัวเรื่อง</b> ส่วนใหญ่เน้นการฝึกอบรมความรู้และทักษะใน สายอาชีพ มีเรื่องการพัฒนาบ้างเท่าที่จำเป็น	ตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเป็นเรื่อง การฝึกอบรม หรือเป็นการพัฒนาก็ได้
<b>4. การปฏิบัติ</b> ข้าราชการ / พนักงาน เข้ารับการฝึกอบรมความรู้ และทักษะตามที่หน่วยงานจัดให้หรือไปฝึกอบรมกับ สถาบันภายนอก	ข้าราชการ/พนักงาน จะต้องประเมินตนเองว่ายัง ขาดอะไร และวางแผนพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ ไม่ใช่เฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น ทั้งนี้โดยการศึกษา หารือกับผู้บังคับบัญชา

**คุณลักษณะของ IDP**

การจัดทำ IDP มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) และ/หรือเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของข้าราชการ/พนักงานในองค์กร ซึ่งในการจัดทำ IDP นั้นจะมีลักษณะดังนี้

1. IDP เป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Ways Communications) ระหว่างผู้บังคับบัญชา/หัวหน้า กับ ข้าราชการ/พนักงาน ในเรื่องของความคาดหวังในงานของทั้ง 2 ฝ่าย การพัฒนาสายอาชีพ (Career Management) ที่ผู้บังคับบัญชาวางไว้ให้สำหรับบุคลากรแต่ละคน รวมทั้ง เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดตามผล (Monitoring) และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

2. IDP เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองตอบ ต่อความต้องการในระดับองค์กร และเป็นแนวทางในการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ของบุคลากรอัน นำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานและองค์กรที่ต้องการ

3. IDP เป็นแผนที่เชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะที่คาดหวังกับสมรรถนะที่เป็นจริง และระบุเครื่องมือในการพัฒนาที่จะใช้ปิดช่องว่างในช่วงเวลาหนึ่ง

4. IDP เป็นข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีส่วนช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

5. IDP เป็นแผนที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเปลี่ยนแปลงตามภารกิจและสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่ง

ข้อควรคำนึงถึงในการกำหนด IDP คือ IDP ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน การปรับเงินเดือน การให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ หรือการรับประกันว่าหากบุคลากรนั้นได้รับการพัฒนาแล้ว จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานทันที โดยหลักการแล้ว IDP เป็นแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ชีตความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดขึ้น

### ขั้นตอนการจัดทำ IDP

การจัดทำ IDP ของแต่ละบุคคลมีขั้นตอน ดังนี้

#### 1. การประเมินสมรรถนะ

ข้าราชการ/พนักงาน ประเมินสมรรถนะของตนเอง โดยใช้ตัวแบบสมรรถนะที่หน่วยงานกำหนด (ถ้ามี) เป็นกรอบในการประเมิน การประเมินนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะหาว่าตนเองมีจุดอ่อนและจุดเด่นในสมรรถนะเรื่องใดบ้าง เมื่อเทียบกับความคาดหวังขององค์กร/หน่วยงาน ทั้งนี้การประเมินดังกล่าวจะต้องปรึกษาร่วมกับผู้บังคับบัญชาและได้รับความเห็นชอบร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม อาจมีวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน ดังนี้

- บางองค์กร/หน่วยงาน ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น
- บางองค์กร/หน่วยงาน ประเมินทั้งผลงานและสมรรถนะพร้อมกัน เพื่อพิจารณาว่าเหตุที่ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมายเกิดจากการขาดความรู้ทักษะหรือไม่

#### 2. การพิจารณาจุดอ่อน (gap) และจุดเด่นที่สำคัญ

จุดอ่อน ( gap) ที่สำคัญ หมายถึง จุดอ่อนที่ทำให้งานตามแผนไม่บรรลุผล หรือเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานงานขณะนั้นๆ หรือในอนาคตอันใกล้ (เช่น ปีงบประมาณถัดไป) จุดอ่อนที่สำคัญนี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข

ส่วนจุดเด่น คือ สมรรถนะที่บุคคลผู้นั้นมีอยู่สมบูรณ์ จนทำให้ปฏิบัติงานลุล่วงไปได้ด้วยดีอย่างมีคุณภาพ เช่น ทำงานได้อย่างลึกซึ้ง ละเอียดถี่ถ้วน หรือ เสร็จก่อนเวลา หรือ สำเร็จเกินเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งกรณีเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า บุคคลผู้นั้นมีสมรรถนะอะไร แล้วหาทางพัฒนาเสริมสร้างจุดเด่นนี้ให้สมบูรณ์แบบยิ่งยงขึ้นก็ได้



### 3. การกำหนดแผนพัฒนา

เมื่อสามารถพิจารณาหาจุดอ่อน และ/หรือจุดเด่นได้แล้ว ก็จะต้องกำหนดว่าจะฝึกอบรม และ/หรือพัฒนาเรื่องอะไร โดยมีแนวทาง ดังนี้

- หลักสูตร/หัวเรื่อง ที่จะฝึกอบรม/พัฒนาไม่ควรกำหนดเป็นจำนวนมาก ควรมีประมาณ

1 – 2 หลักสูตร/ปี ก็เพียงพอ

- ชื่อหลักสูตรให้พิจารณาที่กำหนดไว้ใน

TRM เป็นหลัก

- ให้กำหนดวิธีการพัฒนาไว้ในแผน

IDP ด้วย เช่น จะใช้วิธีฝึกอบรม ดูงาน ศึกษาหาความรู้

เอง ฯลฯ เป็นต้น

### 4. การประเมินผลการฝึกอบรม/พัฒนา

เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต้องผลักดันให้มีการปฏิบัติตามแผน เป็นระยะๆ ดังนี้

IDP และทำการประเมินผล

- ใช้วิธีสอบข้อเขียน หากต้องการประเมินความรู้

- ใช้วิธีให้ลงมือปฏิบัติงาน หากต้องการประเมินทักษะ

ผลการสัมมนาการจัดทำเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ  
(Training Road Map)

สายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ

## ผลการสัมมนาการจัดทำเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map) สายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ

### 1. สมรรถนะที่จำเป็นในสายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ มีดังนี้

#### 1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

เป็นกลุ่มสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดขึ้นสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานครทุกกลุ่มอาชีพ ทุกระดับ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะร่วมของข้าราชการกรุงเทพมหานครในด้านค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

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

โดยมีรายละเอียดของตัวแบบดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. คุณธรรมและจริยธรรม
คำจำกัดความ (Definition)	การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเอง ตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนวิชาชีพของตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ
<b>ระดับ Competency</b>	
ระดับ 5	<b>อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li> </ul>
ระดับ 4	<b>ธำรงความถูกต้อง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้</li> <li>● ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง</li> </ul>
ระดับ 3	<b>มั่นในหลักการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน</li> <li>● เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ</li> </ul>
ระดับ 2	<b>มีสัจจะเชื่อถือได้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รักษาวาจา มีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง</li> <li>● มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนากรุงเทพมหานคร</li> </ul>
ระดับ 1	<b>ซื่อสัตย์สุจริต</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย</li> <li>● แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา</li> </ul>

ชื่อ (Competency Name)	2. การบริการที่ดี
คำจำกัดความ (Definition)	พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมใน การให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
<b>ระดับ Competency</b>	
ระดับ 5	<p><b>เป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>● ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ</li> <li>● สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ</li> </ul>
ระดับ 4	<p><b>เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>● ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ หรือให้บริการด้านอื่น ๆ แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>
ระดับ 3	<p><b>ให้บริการที่เกินความคาดหวัง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป</li> <li>● อุทิศเวลาให้แก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น สละเวลาและความพยายามนอกเหนือหน้าที่ในการให้บริการเพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา</li> <li>● ให้บริการหรือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน</li> </ul>
ระดับ 2	<p><b>ให้บริการเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รับเป็นธุระแก้ปัญหาหรือหาวิธีแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ แม้ว่าต้องเสียสละเวลาส่วนตัว หรือทำงานนอกเหนือ ความรับผิดชอบ</li> <li>● คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้น (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>
ระดับ 1	<p><b>ให้บริการที่เป็นมิตร และสื่อสารข้อมูลการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ</li> <li>● สื่อสารข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ของการบริการที่ชัดเจนกับผู้รับบริการตลอดการให้บริการ</li> <li>● แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>● ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว</li> </ul>

ชื่อ (Competency Name)	3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
คำจำกัดความ (Definition)	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนดและ/หรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด
<b>ระดับ Competency</b>	
ระดับ 5	<p><b>มีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ตัดสินใจ แยกแยะระดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ในหน้าที่ โดยคิดคำนวณผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน (เช่น กล่าวถึงการพิจารณาเปรียบเทียบประโยชน์ที่กรุงเทพมหานคร หรือประชาชนจะได้รับเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับต้นทุนหรือรายจ่ายที่กรุงเทพมหานครต้องเสียไป)</li> <li>● บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่คาดการณ์ไว้</li> </ul>
ระดับ 4	<p><b>กำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ใหม่ให้ดีขึ้นกว่าผลงานเดิมอย่างเห็นได้ชัด</li> <li>● ลงมือกระทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการ ปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุมาตรฐานหรือผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่นและแตกต่างไม่เคยมีใครกระทำได้มาก่อน</li> </ul>
ระดับ 3	<p><b>ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจรวมถึงการทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพ มากขึ้นหรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ</li> <li>● เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>● พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น</li> </ul>
ระดับ 2	<p><b>สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองโดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเองโดยไม่ได้ถูกผู้อื่นบังคับ</li> <li>● กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนเองให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กองที่รับผิดชอบ</li> <li>● มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องของงานหรือข้อมูลที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ</li> </ul>
ระดับ 1	<p><b>แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการได้ดี</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง</li> <li>● มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา</li> <li>● มีความรับผิดชอบในงานที่รับผิดชอบและสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง</li> <li>● แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ได้ดีขึ้นหรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ul>

ชื่อ (Competency Name)	4. การทำงานเป็นทีม
คำจำกัดความ (Definition)	การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม
<b>ระดับ Competency</b>	
ระดับ 5	<p><b>รวมพลัง สร้างความสามัคคีในทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>● ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>● ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่น้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล</li> </ul>
ระดับ 4	<p><b>ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ</li> <li>● แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องให้ร้องขอ</li> <li>● รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม</li> </ul>
ระดับ 3	<p><b>รับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน</li> <li>● ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีม</li> <li>● ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ul>
ระดับ 2	<p><b>ผูกมิตรและร่วมมือ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี</li> <li>● เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li> <li>● กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์</li> </ul>
ระดับ 1	<p><b>ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม</li> <li>● รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

ชื่อ (Competency Name)	5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
คำจำกัดความ (Definition)	ความชวนชววย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
<b>ระดับ Competency</b>	
ระดับ 5	<p><b>สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li> <li>● ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน</li> <li>● มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือ วิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ระดับ 4	<p><b>รักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ปฏิบัติได้จริง</li> <li>● สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li> <li>● ชวนชววยหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ระดับ 3	<p><b>นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เข้าใจประเด็นหลัก ๆ นัยสำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึก</li> <li>● สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้</li> <li>● ส่งสมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญของ องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต</li> </ul>
ระดับ 2	<p><b>รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อปฏิบัติหน้าที่ของตน</li> <li>● ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับตนเองอย่าง</li> </ul>
ระดับ 1	<p><b>มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</li> <li>● หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>● ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</li> </ul>



## 1.2 มาตรฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่วโดยกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติราชการ ดังนี้

1. การใช้คอมพิวเตอร์
2. การใช้ภาษาอังกฤษ
3. การจัดการข้อมูล
4. การบริหารทรัพยากร

ชื่อทักษะ	1. การใช้คอมพิวเตอร์
คำจำกัดความ	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ	คำอธิบายระดับ
ระดับที่ 5	<ul style="list-style-type: none"><li>● มีทักษะระดับที่ 4 และ</li><li>● มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ในโปรแกรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง และมีความเข้าใจในการประมวลผลและการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้</li></ul> สามารถช่วยชี้แนะหรือซ่อมแซมงานที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้แก่ผู้ร่วมงานที่ประสบปัญหาได้
ระดับที่ 4	<ul style="list-style-type: none"><li>● มีทักษะระดับที่ 3 และ</li><li>● มีความรู้ในโปรแกรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในงานได้ดี</li><li>● สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้</li></ul>
ระดับที่ 3	<ul style="list-style-type: none"><li>● มีทักษะระดับที่ 2 และ</li><li>● สามารถใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้</li></ul>
ระดับที่ 2	<ul style="list-style-type: none"><li>● มีทักษะระดับที่ 1 และ</li><li>● สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานได้</li></ul>
ระดับที่ 1	<ul style="list-style-type: none"><li>● สามารถบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ตามที่คู่มือการใช้ระบุไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้</li></ul>

ชื่อทักษะ	2. การใช้ภาษาอังกฤษ
คำจำกัดความ	ความสามารถในการนำภาษาอังกฤษมาใช้ในงาน
ระดับ	คำอธิบายระดับ
ระดับที่ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะระดับที่ 4 และ</li> <li>● มีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ สามารถประยุกต์ใช้ไวยากรณ์ทุกรูปแบบได้อย่างคล่องแคล่วและสละสลวย ถูกต้อง อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง</li> </ul>
ระดับที่ 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะระดับที่ 3 และ</li> <li>● เข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้องทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา</li> </ul>
ระดับที่ 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะระดับที่ 2 และ</li> <li>● สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสารในงานได้อย่างถูกต้องหลักไวยากรณ์และมีประสิทธิภาพได้เนื้อหาสาระชัดเจนครบถ้วน</li> </ul>
ระดับที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะระดับที่ 1 และ</li> <li>● สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆได้</li> </ul>
ระดับที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้</li> </ul>

ชื่อทักษะ	3. การจัดการข้อมูล
คำจำกัดความ	ทักษะในการบริหารจัดการฐานข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับ	คำอธิบายระดับ
ระดับที่ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะในระดับ 4</li> <li>● สามารถออกแบบ หรือประยุกต์ใช้แบบจำลอง (Model) ต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์บริหารจัดการ และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้</li> </ul>
ระดับที่ 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะในระดับ 3</li> <li>● สามารถชี้ประเด็นเสนอทางออกในเชิงกลยุทธ์ของเรื่องต่างๆ ที่วิเคราะห์อยู่โดยอ้างอิงผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล</li> </ul>
ระดับที่ 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะในระดับ 2</li> <li>● สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่</li> </ul>
ระดับที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะในระดับ 1</li> <li>● สามารถกำหนดการวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน ฯลฯ ได้</li> </ul>
ระดับที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ สะดวกแก่การค้นหาของผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูล</li> </ul>

ชื่อทักษะ	4. การบริหารจัดการทรัพยากร
คำจำกัดความ	ความตระหนักและทักษะในการคำนวณความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติการกิจ (Input) กับ ผลลัพธ์ที่ได้ (Output) อาจหมายรวมถึงทักษะในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด
ระดับ	คำอธิบายระดับ
ระดับที่ 5	<p>เสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้สามารถสร้าง ประสิทธิภาพในราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะในระดับ 4</li> <li>● พัฒนากระบวนการใหม่ๆ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ต่างๆ มาประยุกต์ในกระบวนการทำงานเพื่อลดภาระการบริหารงานให้สามารถ บรรลุภารกิจ/วิสัยทัศน์ของ กทม.อย่างยั่งยืน</li> <li>● สามารถเพิ่มผลผลิตหรือสร้างสรรค์งานใหม่ ที่โดดเด่น แตกต่างให้กับหน่วยงานหรือ กทม.โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม</li> </ul>
ระดับที่ 4	<p>เชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการ ใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะในระดับ 3</li> <li>● เลือกปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหลายหน่วยงาน และ ไม่กระทบกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์การ</li> <li>● วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>● กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้ง องค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ</li> </ul>
ระดับที่ 3	<p>กำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะในระดับ 2</li> <li>● ประเมินประสิทธิภาพของการทำงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการ จัดสรรทรัพยากร ให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นหรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง</li> <li>● วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียและข้อบกพร่องของกระบวนการการทำงานและกำหนดการ ใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก</li> </ul>
ระดับที่ 2	<p>ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่าย เบื้องต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีทักษะในระดับ 1</li> <li>● ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยมีความพยายามที่จะ ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น</li> <li>● จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและ เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด</li> </ul>
ระดับที่ 1	<p>ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ตระหนักถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน</li> <li>● ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกิน ขอบเขตที่กำหนด</li> </ul>

1.3 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และเป็นการส่งเสริม พัฒนาให้ข้าราชการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น สมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ประกอบด้วย

ชื่อ (Competency Name)	1. การประสานงาน
คำจำกัดความ (Definition)	การติดต่อเพื่อแจ้งข้อมูล การขอข้อมูล หรือการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น รวมทั้งการให้ข้อมูล หรือความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้อื่นทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
ระดับ	คำอธิบายระดับ
ระดับที่ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แนะนำให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ร่วมงานทุกระดับได้สำเร็จ</li> <li>● สร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีโดยรวม</li> <li>● สร้างและรักษาเครือข่ายความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน</li> </ul>
ระดับที่ 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้คำแนะนำแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง</li> <li>● วิเคราะห์ ตัดสินใจ เลือกข้อมูลที่ได้รับมาปรับใช้ในงานได้อย่างเหมาะสม</li> <li>● ติดตามผลการทำงาน และความคืบหน้าอย่างต่อเนื่องและพร้อมให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเห็นอกเห็นใจ โดยมีต้องร้องขอ</li> </ul>
ระดับที่ 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ติดตามผลการขอข้อมูลภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง</li> <li>● สามารถให้ข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง</li> <li>● ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ รวมทั้งสามารถปรับตัว ประนีประนอมกับผู้อื่นได้อย่างดี</li> <li>● สามารถสร้างสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายในและภายนอกหน่วยงาน</li> </ul>
ระดับที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ติดต่อนัดหมายและให้ข้อมูลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี</li> <li>● ตอบข้อซักถามในบางกรณี</li> <li>● ติดตามผลการขอข้อมูล หรือความช่วยเหลือด้วยความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น</li> <li>● สามารถสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี</li> </ul>
ระดับที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ติดต่อขอข้อมูล ขอความช่วยเหลือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือให้ข้อมูลเบื้องต้นด้วยความ เป็นมิตรและเป็นกันเอง</li> <li>● แนะนำแหล่งข้อมูลที่ต้องการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ</li> </ul>

ชื่อ (Competency Name)	2. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
คำจำกัดความ (Definition)	การรับรู้สถานการณ์และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น และใช้กลวิธีในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
ระดับ	คำอธิบายระดับ
ระดับที่ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจเลือกวิธี ขั้นตอนและสามารถใช้กลวิธีในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ</li> <li>สามารถแก้ไขและยุติปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันทเหตุการณ์ และสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายได้อย่างลงตัว</li> </ul>
ระดับที่ 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>รับรู้และเข้าใจปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นในระดับสำนัก สำนักงานเขตได้</li> <li>สถานการณ์และคาดการณ์ปัญหาในอนาคตและผลกระทบที่เกิดขึ้น</li> </ul>
ระดับที่ 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถระบุสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขจากข้อมูลที่มีอยู่</li> <li>สามารถเสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหามากกว่า 1 ทางเลือกในเบื้องต้นที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง</li> </ul>
ระดับที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>รู้และเข้าใจวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น</li> <li>สามารถชี้แจงปัญหาได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง</li> </ul>
ระดับที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>สำรวจและรับรู้สถานการณ์ของข้อมูลและปัญหาที่เกิดขึ้น</li> <li>อธิบายสถานการณ์ของปัญหาในเบื้องต้นได้</li> </ul>

ชื่อ (Competency Name)	3. ยืนหยัดในความถูกต้อง
คำจำกัดความ (Definition)	ยึดมั่นความถูกต้องในการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ตามกฎ ระเบียบแบบแผนของทางราชการ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด
ระดับ	คำอธิบายระดับ
ระดับที่ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถกำกับ ดูแล ตรวจสอบ วินิจฉัยสั่งการ และติดตามความก้าวหน้าของงาน ให้บรรลุตามเป้าหมาย ภารกิจของหน่วยงานได้</li> <li>สามารถแก้ไขปัญหาและข้อขัดแย้งทุกระดับในกลุ่มงาน สามารถส่งเสริมความสามัคคีในหน่วยงาน</li> </ul>
ระดับที่ 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>ควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบและขั้นตอนที่กำหนด</li> <li>วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง พร้อมให้ข้อเสนอแนะแนวทางการป้องกันและแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างที่เป็นความถูกต้องโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้</li> </ul>
ระดับที่ 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถให้คำอธิบายขั้นตอนและให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง โดยยึดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง</li> <li>สามารถตรวจสอบความถูกต้องโดยภาพรวมของงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม</li> </ul>
ระดับที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>รู้และเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง</li> <li>สามารถตรวจทานงานด้วยความละเอียดรอบคอบ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบมีคุณภาพ</li> </ul>
ระดับที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาด เรียบร้อย</li> <li>ศึกษาเรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบของทางราชการ</li> </ul>

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ โดยจำแนกองค์ความรู้ต่างๆ ที่ข้าราชการกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มี 5 ประเภท ได้แก่

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

2. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎ ระเบียบราชการ

หมายถึง ความรู้เรื่องกฎหมายตลอดจนระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ กฎหมายและกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นความรู้ที่ข้าราชการกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติราชการ เช่น

2.1 รัฐธรรมนูญ

2.2 กฎหมายปกครอง

2.2.1 ด้านการบริหารราชการ เช่น

- 1) กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร
- 2) กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
- 3) กฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องที่
- 4) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะโดยวิธีประชาพิจารณ์ พ.ศ. 2539
- 5) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542
- 6) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง พ.ศ. 2546

2.2.2 ด้านการปฏิบัติราชการ เช่น

- 1) ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยวิธีปฏิบัติงานสารบรรณ พ.ศ. 2546
- 2) กฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง
- 3) กฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่
- 4) กฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ
- 5) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526
- 6) ระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. 2544

2.2.3 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น

- 1) กฎหมายว่าด้วยระเบียบ ข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร /กฎ ก.ก. /หลักเกณฑ์ วิธีการ /มติ ก.ก. ที่เกี่ยวข้อง
- 2) กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน และกฎ ก.พ.ที่เกี่ยวข้อง

2.2.4 ด้านการบริหารงบประมาณและการคลัง เช่น

- 1) ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2529 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2533 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2536
- 2) ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงินและการตรวจเงิน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2544 (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2548
- 3) ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม พ.ศ. 2541
- 4) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2402

<sup>1</sup> ข้อมูลจาก [www.bangkok.go.th/csc](http://www.bangkok.go.th/csc)

## 2. การจัดทำเส้นทางพัฒนาตสมรรถนะปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ

### 2.1 การหาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน/สายงาน (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

#### สายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ

หน้าที่หลัก (Key Result Area)	Knowledge	Skill/Attribute
1. งานสารบรรณ	1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ	1. ทักษะการสื่อสารและประชาสัมพันธ์
2. งานงบประมาณ	ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	2. ทักษะการใช้โปรแกรมสารสนเทศ
3. งานการเงิน	ธุรการและงานบุคลากร	สำหรับงานธุรการ
4. งานพัสดุ	2. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้าน	3. ทักษะการกรองงานเพื่อนำเสนอ
5. งานบุคคล	การงบประมาณ การเงิน และพัสดุ	ผู้บริหาร
6. การบริหารงานประชุมและงานพิธีการ	3. ความรู้เกี่ยวกับงานพิธีการ	
7. งานทรัพย์สิน	4. ความรู้เกี่ยวกับการสร้างสุขภาวะ	
8. การพัฒนาสภาพแวดล้อม (อาคาร สถานที่)	ในองค์กรและการบริหารงาน	
9. งานประชาสัมพันธ์	อาคารสถานที่	
10. ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายตามนโยบาย		

#### 2.1.2 กำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

เมื่อได้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานแล้วนำมาพิจารณาหาเรื่องซ้ำกันแล้วตัดออก จากนั้นจัดลำดับความสำคัญตามผลที่มีต่อKRA แล้วนำมาสรุปเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในงานโดยมีข้อควรระวังดังนี้

- 1) แต่ละตำแหน่งหรือกลุ่มงาน จะมี KRA เปลี่ยนตามช่วงเวลา ดังนั้นสมรรถนะจึงสามารถปรับเปลี่ยนได้
- 2) แต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงานจะมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ เป็น Critical Functional Competency (FC) ของตำแหน่งงานนั้นเสมอ พยายามค้นหาให้พบ เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน หากมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาอย่างถ่องแท้ก็จะทำให้งานไม่มีข้อผิดพลาด

- 3) FC ที่จะให้คนพัฒนา ต้องเป็น FC ของคนเก่งและคนดี

4) ยานำหน้าทำงานมาเป็น FC เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน มีหน้าที่สำคัญคือ คำนวณและจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้อง ดังนั้น FC ที่สำคัญคือความรู้ด้านกฎหมาย ภาษี ระเบียบ การเงิน การบัญชี ฯลฯ ไม่ใช่กำหนด FC ว่าต้องมีความสามารถในการจัดทำเงินเดือน ซึ่งเป็นหน้าที่งานอยู่แล้ว

**สรุปสมรรถนะด้านความรู้และทักษะประจำสายงานปฏิบัติงานธุรการ  
ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ**

ชื่อสมรรถนะ (Competency)	
Knowledge	Skill/Attribute
1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานธุรการและงานบุคลากร 2. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ การเงิน และพัสดุ 3. ความรู้เกี่ยวกับงานพิธีการ 4. ความรู้เกี่ยวกับการสร้างสุขภาวะในองค์กร และการบริหารงานอาคารสถานที่	5. ทักษะการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ 6. ทักษะการใช้โปรแกรมสารสนเทศสำหรับงานธุรการ 7. ทักษะการกรองงานเพื่อนำเสนอผู้บริหาร

**2.2 การกำหนดวิธีการพัฒนา และหลักสูตร/เรื่อง/หัวข้อตามสมรรถนะ**

เมื่อได้สมรรถนะที่จำเป็นในงานแล้วนำมาพิจารณาเรื่องหลักสูตร/เรื่อง/หัวข้อที่ควรเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในแต่ละสมรรถนะ รวมถึงวิธีการพัฒนาของแต่ละหลักสูตรฯ โดยประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ได้แก่

- 1) หลักสูตรฯ ที่กำหนดมีความครอบคลุมเนื้อหาสาระของความรู้และทักษะ (สมรรถนะ) เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัสดุ ให้ระบุถึงข้อกฎหมายที่จำเป็นต้องเรียนรู้ด้วย
- 2) วิธีการพัฒนาสามารถเลือกมากกว่าหนึ่งวิธีการพัฒนาโดยพิจารณาตาม

ความเหมาะสม



สมรรถนะ	หลักสูตร/เรื่อง/หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
1. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานธุรการและงานบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้เกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณ</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรม (training)</li> <li>- การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)</li> <li>- การใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)</li> <li>- การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)</li> <li>- การมอบหมายงาน (project assignment)</li> <li>- การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (self study)</li> </ul>
2. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรม (training)</li> <li>- การศึกษาดูงาน (site tour)</li> <li>- การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)</li> <li>- การใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)</li> <li>- การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)</li> <li>- การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (self study)</li> </ul>
3. ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานพิธีการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินงานพิธีการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรม (training)</li> <li>- การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)</li> <li>- การใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)</li> <li>- การมอบหมายงาน (project assignment)</li> <li>- การสรุปจากหนังสือ (book briefing)</li> <li>- การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (self study)</li> </ul>

สมรรถนะ	หลักสูตร/เรื่อง/หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
4. ความรู้เกี่ยวกับการสร้าง สุขภาวะในองค์กรและการ บริหารงานอาคารสถานที่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารอาคารสถานที่และยานพาหนะ</li> <li>- การรักษาความปลอดภัยในสถานที่ราชการ</li> <li>- การสร้างสุขภาวะในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรม (training)</li> <li>- การเชิญผู้เชี่ยวชาญมา ถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)</li> <li>- การทำกิจกรรมเป็นทีม/ เข้าร่วมกิจกรรม (team based activities)</li> <li>- การมอบหมายงาน (project assignment)</li> <li>- การศึกษาดูงาน (site tour)</li> <li>- การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (self study)</li> </ul>
5. ทักษะการกรองงาน เพื่อนำเสนอผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เทคนิคการกรองงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)</li> <li>- การเชิญผู้เชี่ยวชาญมา ถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)</li> <li>- การมอบหมายงาน (project assignment)</li> <li>- การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (self study)</li> </ul>
6. ทักษะการใช้โปรแกรม สารสนเทศสำหรับงานธุรการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สำหรับงานธุรการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรม (training)</li> <li>- การเชิญผู้เชี่ยวชาญมา ถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)</li> <li>- การมอบหมายงาน (project assignment)</li> <li>- การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)</li> <li>- การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (self study)</li> </ul>

สมรรถนะ	หลักสูตร/เรื่อง/หัวข้อ	วิธีการพัฒนา
7. ทักษะการสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มนุษยสัมพันธ์</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับภารกิจองค์กร</li> <li>- เทคนิคการประชาสัมพันธ์</li> <li>- การสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาการร้องเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรม (training)</li> <li>- การเชิญผู้เชี่ยวชาญมา ถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)</li> <li>- การทำกิจกรรมเป็นทีม/ เข้าร่วมกิจกรรม (team based activities)</li> <li>- การมอบหมายงาน (project assignment)</li> <li>- การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (self study)</li> </ul>

### 2.3 การกำหนดเส้นทางการพัฒนาตามสายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ (Training Road Map : TRM)

โดยการระบุหลักสูตร/โครงการและหรือหัวข้อเรื่อง รวมถึงวิธีการพัฒนาตามระดับตำแหน่ง  
ในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

ชื่อสมรรถนะ 1. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานธุรการและงานบุคลากร

หลักสูตร/โครงการ		ระดับ		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	ความรู้เกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณ	✓	✓	
	ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	✓	✓	
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)	✓		
	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	✓		
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)	✓	✓	
	การมอบหมายงาน (project assignment)	✓	✓	
Self Learning	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือ สืบค้นทาง internet เกี่ยวกับเกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณ การบริหารงานบุคคล	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 2. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ

หลักสูตร/โครงการ		ระดับ		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ	✓	✓	
Development	การศึกษาดูงาน (site tour)	✓		
	การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)	✓	✓	
	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	✓		
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)	✓	✓	
Self Learning	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือ สืบค้นทาง internet เกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ การเงินและการพัสดุ	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 3. ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานพิธีการ

หลักสูตร/โครงการ		ระดับ		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	การดำเนินงานพิธีการ	✓	✓	
Development	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)	✓	✓	
	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	✓	✓	
	การมอบหมายงาน (project assignment)	✓	✓	
	การสรุปจากหนังสือ (book briefing)	✓	✓	
Self Learning	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือ สืบค้นทาง internet เกี่ยวกับการดำเนินงานพิธีการ	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 4. ความรู้เกี่ยวกับการสร้างสุขภาวะในองค์กรและการบริหารงานอาคารสถานที่

หลักสูตร/โครงการ		ระดับ		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	การบริหารอาคารสถานที่และยานพาหนะ	✓	✓	
	การรักษาความปลอดภัยในสถานที่ราชการ	✓	✓	
	การสร้างสุขภาวะในองค์กร	✓	✓	
Development	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)	✓	✓	
	การทำกิจกรรมเป็นทีม/เข้าร่วมกิจกรรม (team based activities)	✓	✓	
	การมอบหมายงาน (project assignment)	✓	✓	
	การศึกษาดูงาน (site tour)	✓	✓	
Self Learning	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยการอ่านหนังสือ คู่มือ สืบค้นทาง internet หรือศึกษาจากแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) เกี่ยวกับการสร้างสุขภาวะในองค์กร การบริหารงานอาคารสถานที่และยานยนต์	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 5. ทักษะการรองงานเพื่อนำเสนอผู้บริหาร

หลักสูตร/โครงการ		ระดับ		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Development	การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)	✓	✓	
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)	✓	✓	
	การมอบหมายงาน (project assignment)	✓	✓	
Self Learning	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือ สืบค้นทาง internet เกี่ยวกับการระเบียบสารบรรณ การเขียนหนังสือราชการ และเทคนิคการรองงาน	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 6. ทักษะการใช้โปรแกรมสารสนเทศสำหรับงานธุรการ

หลักสูตร/โครงการ		ระดับ		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานธุรการ	✓	✓	
Development	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)	✓	✓	
	การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)	✓	✓	
	การมอบหมายงาน (project assignment)	✓	✓	
Self Learning	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือ สืบค้นทาง internet เกี่ยวกับขั้นตอน วิธีการใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานธุรการ	✓	✓	✓

ข้อสมรรถนะ 7. ทักษะการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

หลักสูตร/โครงการ		ระดับ		
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
Training	เทคนิคการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาการเรียน	✓	✓	
Development	การทำกิจกรรมเป็นทีม/เข้าร่วมกิจกรรม(team based activities)	✓	✓	
	การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ (expert briefing)	✓	✓	
	การมอบหมายงาน (project assignment)	✓	✓	
Self Learning	การอ่านหนังสือ คู่มือ หรือสืบค้นจาก internet เกี่ยวกับภารกิจองค์กร เทคนิคการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารเพื่อสัมฤทธิ์ผล และการจัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ	✓	✓	✓

**2.4 การพัฒนาสมรรถนะตามสายอาชีพสายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ**  
 เป็นขั้นตอนการนำหลักสูตร/เรื่องที่จะต้องพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training) พร้อมทั้ง  
 ระบุกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมกับแต่ละหลักสูตร/เรื่องนั้น ๆ ของทุกสมรรถนะมารวบรวมเป็นภาพรวม  
 หลักสูตรการฝึกอบรมของสายงาน

หลักสูตร/เรื่อง	ระดับ		
	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	✓	✓	
2. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณ	✓	✓	
3. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ	✓	✓	
4. ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานพิธีการ	✓	✓	
5. การสร้างสุขภาวะในองค์กร	✓	✓	
6. การรักษาความปลอดภัยในสถานที่ราชการ	✓	✓	
7. การบริหารอาคารสถานที่และยานพาหนะ	✓	✓	
8. การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานธุรการ	✓	✓	
9. เทคนิคการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาการร้องเรียน	✓	✓	

**2.5 การพัฒนาสมรรถนะตามสายอาชีพ (ประเมินความจำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม : Training)**  
**สายงานปฏิบัติงานธุรการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ**

จากภาพรวมหลักสูตรการฝึกอบรมของสายงานต่าง ๆ ตามข้อ 2.4 นำมาพิจารณาประเมิน  
 ความจำเป็นในการฝึกอบรม แล้วเรียงลำดับความจำเป็นในการฝึกอบรมของหลักสูตรต่าง ๆ แยกตามแต่ละ  
 ระดับตำแหน่งของสายงาน ดังนี้

**2.5.1 ระดับปฏิบัติงาน**

เรื่อง/หัวข้อ	วิธีการฝึกอบรม	ประเมิน ความจำเป็น
ความรู้เกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณ	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	1
การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานธุรการ	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	2
ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน ด้านการงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	3

เรื่อง/หัวข้อ	วิธีการฝึกอบรม	ประเมิน ความจำเป็น
เทคนิคการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาการร้องเรียน	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	4
ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	การบรรยาย	5
ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานพิธีการ	การบรรยาย / การสาธิต/การดูงาน/ การจำลองสถานการณ์	6
การสร้างสุขภาวะในองค์กร	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	7
การบริหารอาคารสถานที่และยานพาหนะ	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	8
การรักษาความปลอดภัยในสถานที่ราชการ	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	9

### 2.5.2 ระดับชำนาญงาน

เรื่อง/หัวข้อ	วิธีการฝึกอบรม	ประเมิน ความจำเป็น
ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	1
ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	การอภิปราย	2
การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานธุรการ	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	3
ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานพิธีการ	การบรรยาย / การสาธิต/การดูงาน/ การจำลองสถานการณ์	4
เทคนิคการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาการร้องเรียน	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	5
การสร้างสุขภาวะในองค์กร	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	6
การบริหารอาคารสถานที่และยานพาหนะ	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	7
การรักษาความปลอดภัยในสถานที่ราชการ	การบรรยาย / การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop)	8
ความรู้เกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณ	การอภิปราย/ศึกษาจากกรณีศึกษา	9



รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาฯ

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพ  
(Training Road Map) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557  
รุ่นที่ 2 สายงานวิชาการพัสดุ สายงานปฏิบัติงานพัสดุ  
สายงานปฏิบัติงานธุรการ และสายงานปฏิบัติงานการเงินและบัญชี  
วันที่ 21 และ 24 – 25 กรกฎาคม 2557 ณ โรงแรมวันนา ถนนสุขุมวิท เขตบางรัก กรุงเทพฯ

**สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร**

1. นางสาวศุภกร ครองบัวบาน เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน กองกลาง
2. นางพิกุล วงศ์พันธ์ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงานสำนักงานกฎหมายและคดี

**สำนักการคลัง**

3. นางพรราวปลา สุทธิประภา หัวหน้ากลุ่มงานควบคุมพัสดุ กองทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ
4. นางสาวรัตนารณ สาครวพัฒนานนท์ หัวหน้ากลุ่มงานจัดหาพัสดุ กองทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ
5. นางสาวจงจิตร ทองภิรมย์ นักวิชาการพัสดุชำนาญการ กองทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ
6. นางนันทน์ภัส เตชะบุตรมั้น เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน กองทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ
7. นางกนกวรรณ สุภิตรานนท์ เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน กองทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ
8. นางสาวพิศสมร เจริญรัตน์ เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน กองโรงงานช่างกล
9. นางสาวชุตินา บุญชาติ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงานสำนักงานเลขานุการ

**สำนักการจราจรและขนส่ง**

10. นางสาวสุจิตรา ภูซัง เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน สำนักงานเลขานุการ

**สำนักการแพทย์**

11. นางยุพิน ลีลาเมธีกุล เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงานโรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี

**สำนักการโยธา**

12. นายวุฒิ นริตติชัยโสภัญ นักวิชาการพัสดุชำนาญการ สำนักงานเลขานุการ
13. นางสุฐิมา คงสมพงษ์ เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน สำนักงานเลขานุการ
14. นายจิตติ รวีเหลือง เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงานกองควบคุมการก่อสร้าง

**สำนักการระบายน้ำ**

15. นางสาวอรุณ จาดโต หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป กองสารสนเทศระบายน้ำ
16. นางยินดี พรหมบังเกิด นักวิชาการพัสดุชำนาญการ สำนักงานเลขานุการ
17. นางสาวทรัพย์ธัญธร ชินะนาวิน เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงานสำนักงานเลขานุการ
18. นางสาวปภัทสรีย์ บัวทอง เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน กองระบบอาคารบังคับน้ำ
19. นางสาวไพลิน เอี่ยมมงคล เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงานกองสารสนเทศระบายน้ำ

**สำนักการศึกษา**

20. นายพิสิษฐ์ เป็รื่องโอภาสริ เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน กองคลัง

**สำนักพัฒนาสังคม**

21. นายวิโชคติ กิจเต็ง เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน กรุงเทพมหานคร โรงเรียนฝึกออาชีพ-  
(ดินแดง 1)  
กองส่งเสริมอาชีพ

**สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล**

22. นางนิตยา ประสานสงฆ์ หัวหน้างานธุรการ กองยุทธศาสตร์สาธารณสุข  
และสิ่งแวดล้อม

**สำนักสิ่งแวดล้อม**

23. นางสาวกัลยา แสงรัมย์ หัวหน้างานพัสดุชำนาญงาน กองจัดการขยะ ของเสีย-  
อันตรายและสิ่งปฏิกูล

**สำนักอนามัย**

24. นางพูนศรี ยมาภัย หัวหน้างานพัสดุชำนาญงาน กองควบคุมโรคติดต่อ  
25. นางจิราวัฒน์ พัวอุดมเจริญ หัวหน้างานการเงินและบัญชีชำนาญงานศูนย์บริการสาธารณสุข 3  
26. นางสาวเมธาวี ไกรจร หัวหน้างานธุรการชำนาญงาน ศูนย์บริการสาธารณสุข 2 7

**สำนักงานเขตคลองสาน**

27. นางวริยา เยี่ยมศักดิ์ หัวหน้างานการเงินและบัญชีชำนาญงานฝ่ายการคลัง

**สำนักงานเขตจอมทอง**

28. นางสาวทรงสมณ สีมา หัวหน้างานการเงินและบัญชีชำนาญงานฝ่ายการคลัง

**สำนักงานเขตดอนเมือง**

29. นางสาวมณฑนา รางสาตร์ หัวหน้างานธุรการชำนาญงาน ฝ่ายรักษาความสะอาด ๗

**สำนักงานเขตดุสิต**

30. นางเพ็ญศรี เรือนแก้ว หัวหน้างานพัสดุชำนาญงาน ฝ่ายการคลัง

**สำนักงานเขตบางกอกใหญ่**

31. นางสาวศิริวรรณ เพ็งพุก หัวหน้างานธุรการชำนาญงาน ฝ่ายทะเบียน  
32. นางสุภาพร ถึงนาค หัวหน้างานการเงินและบัญชีชำนาญงานฝ่ายรักษาความสะอาด ๗  
33. นายธงชัย ศรีผลิน หัวหน้างานพัสดุชำนาญงาน ฝ่ายการคลัง

**สำนักงานเขตบางแค**

34. นางสาวมนัสวี เอมเจริญ หัวหน้างานธุรการชำนาญงาน ฝ่ายโยธา

**สำนักงานเขตบางนา**

35. นางมลลณี สุวรรณประทีป หัวหน้างานธุรการชำนาญงาน ฝ่ายพัฒนาชุมชน ๗

**สำนักงานเขตบางพลัด**

36. นางเนตรชนก ชนะศุภทวี หัวหน้างานธุรการชำนาญงาน ฝ่ายการคลัง  
37. นางสาวญาณิภา สุวรรณภักดี หัวหน้างานพัสดุชำนาญงาน ฝ่ายการคลัง

**สำนักงานเขตพญาไท**

38. นางสาวสิริพร นามวงษ์ หัวหน้างานธุรการชำนาญงาน ฝ่ายการศึกษา  
39. นายธีรพล บอขุนทด หัวหน้างานพัสดุชำนาญงาน ฝ่ายการคลัง

**สำนักงานเขตพระนคร**

40. นางสุนิสา แก้วงาม หัวหน้างานการเงินและบัญชีชำนาญงาน ฝ่ายการคลัง  
41. นางปราณชิต วงค์แพทย์ หัวหน้างานธุรการชำนาญงาน ฝ่ายพัฒนาชุมชน ๗

**สำนักงานเขตภาษีเจริญ**

42. นายธนาคม สุขชี หัวหน้างานธุรการชำนาญงาน ฝ่ายเทศกิจ

**สำนักงานเขตมีนบุรี**

- 43. นายสัพพะญา จันทรมาศ เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน ฝ่ายปกครอง
- 44. นางสาวรัญชน์สุภัค พิมุ เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน ฝ่ายรายได้
- 45. นางสาวสุภัคร ศรีมีเทียน เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน ฝ่ายการศึกษา
- 46. นายอรรถพล นนทะศรี เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน ฝ่ายการคลัง

**สำนักงานเขตราชเทวี**

- 47. นางบุศรินทร์ นิเวตานนท์ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน ฝ่ายการคลัง

**สำนักงานเขตสวนหลวง**

- 48. นางสาวศมาภรณ์ แก้ววรรณ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน ฝ่ายการคลัง

**สำนักงานเขตสะพานสูง**

- 49. นางสาวพิมพ์พิมล เยี่ยมภพ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน ฝ่ายการคลัง

**สำนักงานเขตสาทร**

- 50. นางสาวฐิติรัตน์ ลพประเสริฐ เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน ฝ่ายการคลัง