

ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนา
หรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวความคิดการฝึกงานในหน้าที่ (On Job Training : OJT)
เพื่อพัฒนาบุคลากรกลุ่มบริหารทั่วไป
ของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

โดย

นางวรรณวิมล พูลสุวรรณ

เอกสารประกอบการขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ

สังกัดกลุ่มบริหารทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

(เสนอผลงานเข้ารับการประเมิน ปี พ.ศ. ๒๕๖๔)

คำนำ

กลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ มีความจำเป็นต้องเร่งพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย และมีความละเอียดรอบคอบในการตรวจหลักฐาน เอกสาร/บัญชี/รายงานทางการเงินและบัญชี การพัสดุ และการจัดการงานทั่วไป จึงต้องใช้วิธีการ/เครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ไปพร้อมการปฏิบัติงานจริงนั้น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้การทำงานได้ดี และรวดเร็วที่สุดวิธีหนึ่ง การฝึกปฏิบัติงานลักษณะนี้คือการให้บุคลากร ได้ทดลองปฏิบัติงานจริงไปพร้อมกับการเรียนรู้ โดยใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน การฝึกงานในหน้าที่ที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้มากที่สุด ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทั้งยังประหยัดเวลา และงบประมาณมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการ/เครื่องมืออื่นๆ

สำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ จะได้รับประโยชน์จากการฝึกงานในหน้าที่ของกลุ่มบริหารทั่วไป ทั้งทางตรง และทางอ้อม เนื่องจากจุดมุ่งหมายของการฝึกงานในหน้าที่ในการเพิ่มขีดความสามารถ และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เมื่องานของหน่วยล้นขีดเคลื่อนด้วยคน หากพัฒนาคนให้เก่ง รู้ เข้าใจงานในหน้าที่ของตน ย่อมส่งผลให้เกิดการปรับระบบการทำงานของหน่วยงานให้มีทิศทางเดียวกัน นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ได้ดียิ่งขึ้นในที่สุด

วรรณวิมล พูลสุวรรณ

พ.ย. ๖๔

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพ	ง
ส่วนที่ ๑ บทนำ	๑
๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. ความสำคัญของการฝึกงานในหน้าที่	๒
๓. ประโยชน์ของการฝึกงานในหน้าที่ (On the Job Training)	๒
ส่วนที่ ๒ กระบวนการฝึกงานในหน้าที่	๔
๑. ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการฝึกงานในหน้าที่	๔
๒. ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมการฝึกงานในหน้าที่	๘
๓. ขั้นตอนพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกงานในหน้าที่	๙
๔. ขั้นตอนดำเนินการฝึกงานในหน้าที่	๑๐
๕. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่	๑๑
ส่วนที่ ๓ บทสรุป	๑๓
เอกสารอ้างอิง	๑๕

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ วิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรงานกลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงาน ฯ	๗
ตารางที่ ๒ ออกแบบโปรแกรมการฝึกงานในหน้าที่	๘
ตารางที่ ๓ รายละเอียดการเตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการฝึกงานในหน้าที่	๙
ตารางที่ ๔ การจัดดำเนินการฝึกงานในหน้าที่	๑๐
ตารางที่ ๕ การติดตาม และประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่	๑๒

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ แสดงกระบวนการพัฒนาการฝึกงานในหน้าที่	๔
ภาพที่ ๒ โครงสร้างการจัดหน่วยของกลุ่มบริหารทั่วไปแยกตามลักษณะงาน	๕

๑. หลักการและเหตุผล

กลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ กรมควบคุมโรค มีหน้าที่รับผิดชอบ ๕ งานหลัก ได้แก่ ๑) งานธุรการ ดำเนินเกี่ยวกับระบบงานสารบรรณ เพื่อให้การรับ-ส่งหนังสือจัดเก็บ ค้นหาเอกสารเชื่อมต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ ๒) งานการเงินและบัญชี ดำเนินการเกี่ยวกับงานการเงินงบประมาณและนอกงบประมาณ การเบิกจ่าย การตรวจสอบหลักฐาน การควบคุม ดูแล ตรวจสอบยอดเงิน การจัดทำรายงานบัญชีของสำนักงานให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง และระเบียบของหน่วยงานที่สนับสนุนเงินนอกงบประมาณ ๓) งานพัสดุและยานพาหนะ มีหน้าที่บริหารงานพัสดุ การจัดซื้อ จัดจ้าง จัดทำทะเบียนคุม และจัดหาพัสดุ ให้เพียงพอและมีคุณภาพดี รวมทั้งควบคุมดูแลการใช้ยานพาหนะ ซ่อมบำรุงรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ของหน่วยงาน ให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ ๔) งานการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ การสรรหา การขอเลื่อนระดับ เลื่อนเงินเดือน เงินรางวัลประจำปี ความชอบ การพิจารณาทางวินัย ตลอดจนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคล และ ๕) งานเลขานุการปฏิบัติงานด้านเลขานุการของผู้อำนวยการสำนักงานฯ ช่วยวางแผนและติดตามงาน การติดต่อนัดหมาย จัดงานรับรองและงานพิธีต่าง ๆ เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม จัดบันทึก และเรียบเรียงรายงานการประชุมทางวิชาการ และรายงานอื่น ๆ เป็นต้น หน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ ด้วยบุคลากรกลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ซึ่งมีจำกัดทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถ หรือมีสมรรถนะงานที่ถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ต่อไป

การพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การศึกษาดูงาน (Site Visit) การสอนงาน (Coaching) การฝึกงานในหน้าที่ (On the Job Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเรียนรู้ผ่านระบบ E-learning ล้วนแล้วแต่มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ หรือมีสมรรถนะงานที่ถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานทั้งสิ้น การพัฒนาศักยภาพย่อมขึ้นกับสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งแต่ละวิธีก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย จึงต้องพิจารณาใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน

กลุ่มบริหารทั่วไป มีความจำเป็นต้องเร่งพัฒนาศักยภาพเพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายในลักษณะงาน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน และด้านการบริการ จึงต้องใช้วิธีการ/เครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ (On Job Training : OJT) ไปพร้อมการทำงานจริงนั้น เปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้การทำงานได้ดี และรวดเร็วที่สุดวิธีหนึ่ง การฝึกปฏิบัติงานลักษณะนี้คือการให้บุคลากร ได้ทดลองปฏิบัติงานจริงไปพร้อมกับการเรียนรู้ โดยใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน การฝึกงานในหน้าที่ที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้มากที่สุด ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทั้งยังประหยัดเวลา และงบประมาณมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการ/เครื่องมืออื่นๆ

๒. ความสำคัญของการฝึกงานในหน้าที่

การฝึกงานในหน้าที่ (On Job Training : OJT) คือ การฝึกการปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้ชำนาญงานนั้นเป็นครูฝึก คอยดูแลการฝึกงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมแบบ OJT จะไม่เน้นการเรียนรู้ทฤษฎีมากนัก แต่มุ่งเน้นไปในทางฝึกปฏิบัติ ทำให้การฝึกอบรมแบบนี้มีความสามารถในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ เหมาะกับการปฏิบัติงานโดยตรง เพราะเห็นผลในระยะสั้น ค่อนข้างชัดเจน ต้นทุนต่ำ แต่ไม่ควรจะให้มีความถี่ในการฝึกอบรมมากเกินไป เพราะอาจทำให้เกิดการดูแลของผู้ฝึกสอนไม่ทั่วถึง เกิดการบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทำให้ Cost of Quality สูงขึ้น และ Productivity ต่ำลงได้

การฝึกงานในหน้าที่จะต้องถือเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายงานที่มีใช้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้สอนจะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดหลักถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรม การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจะทำก็ต่อเมื่อ

๒.๑ เมื่อรับบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่

๒.๒ เมื่อบุคลากรเลื่อนระดับสูงขึ้น

๒.๓ เมื่อมีการหมุนเวียนงาน

๒.๔ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน เช่น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

๒.๕ งานอย่างเดียวกันแต่ทำคนละแบบ วิธีไม่เหมือนกัน

การฝึกอบรมบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น วิธีการสอนงานในการฝึกงานในหน้าที่ (OJT) ของหัวหน้างานเป็นวิธีการที่ได้ผลมาก และเสียค่าใช้จ่ายน้อย จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานได้ดี ทำงานได้โดยไม่ผิดพลาด และทำงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา ย่อมได้รับประโยชน์จากผลงานนั้นด้วย ซึ่งเป็นการเสริมสร้างสิ่งที่ถูกต้องของงานนั้นๆ เช่นกัน

๓. ประโยชน์ของการฝึกงานในหน้าที่ (On the Job Training)

การฝึกอบรมนั้นหากจะกล่าวว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาองค์การเป็นสิ่งถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากส่งผลกระทบต่อปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งเป็นสาเหตุหลักของการจัดให้มีการฝึกอบรมโดยทั่วไป เตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานหรือกรรมวิธีในการผลิตต่างๆ หรือการฝึกอบรมเพื่อให้เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องมือ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ขององค์การ ตอบสนองความต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เข้าสู่ระดับมาตรฐานหรือระดับที่พึงประสงค์เพื่อให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีต่างๆ ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว หากได้พิจารณาในรายละเอียดสามารถแบ่งได้เป็นลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้

๓.๑ ประโยชน์ทางตรง

- ช่วยให้ผู้รับการสอนงานได้เสริมความรู้และทักษะ ในการปฏิบัติงานโดยตรงจากผู้สอนงาน เป็นผลให้การทำงาน มีความถูกต้อง สมบูรณ์

- ลดความผิดพลาดและการเกิดอุบัติเหตุในงาน

- ช่วยทบทวนแนวความคิดและทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่

๓.๒ ประโยชน์ทางอ้อม

- ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ลดภาระการแก้ไขงาน ที่ผิดพลาด ช่วยให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น ได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ด้านแรงงาน และลดความสูญเสีย วัสดุ อุปกรณ์
- ช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดสอนงานได้ครอบคลุม บุคลากรจำนวนมากขึ้นตามความจำเป็น ในการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร
- ช่วยลดค่าใช้จ่ายการจัดฝึกอบรมในหลายด้าน เช่น ค่าวิทยากร ค่าอาหาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องตี้มแอลกอฮอล์จะได้รับประโยชน์จากการฝึกงานในหน้าที่ของงานบริหารทั่วไป ทั้งทางตรง และทางอ้อม เนื่องจากจุดมุ่งหมายของการฝึกงานในหน้าที่ในการเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เมื่องานของหน่วยล้นขีดเคลื่อนด้วยคน หากพัฒนาคนให้เก่งรู้ เข้าใจงานในหน้าที่ของตน ย่อมส่งผลให้เกิดการปรับระบบการทำงานของหน่วยงานให้มีทิศทางเดียวกันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องตี้มแอลกอฮอล์ได้ดียิ่งขึ้นในที่สุด

ส่วนที่ ๒

กระบวนการฝึกงานในหน้าที่

กระบวนการฝึกงานในหน้าที่ (OJT Processing) เป็นเรื่องที่สำคัญ และควรคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะจะส่งผลกับประสิทธิภาพของการฝึกในภาพรวม โดยปกติแล้วการฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กระทั่งเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตลอดจนพัฒนาความสามารถจนเกิดทักษะและความชำนาญ ดังนั้นการฝึกงานในหน้าที่ไม่เพียงมุ่งพัฒนาบุคลากรที่บรรจุใหม่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นอีกด้วย ผู้ขอรับการประเมินแบ่งกระบวนการฝึกงานในหน้าที่ออกเป็น ๕ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการฝึกงานในหน้าที่
๒. ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมการฝึกงานในหน้าที่
๓. ขั้นตอนพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกงานในหน้าที่
๔. ขั้นตอนดำเนินการฝึกงานในหน้าที่
๕. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่

วิเคราะห์ (Analysis)	ออกแบบ (Design)	พัฒนา (Develop)	การดำเนินงาน (Implement)	การประเมินผล (Evaluation)
- มีงานอะไรบ้าง - สภาพของงาน - ชัดความสามารถ - สิ่งที่ต้องการพัฒนา	- องค์ความรู้ที่ใช้ฝึก - กิจกรรมการเรียนรู้ - วิธีการจัดการฝึกงาน - ทรัพยากรที่ต้องใช้	- ผู้ฝึกสอน/พี่เลี้ยง - คู่มือ/แฟ้มงาน - อุปกรณ์/สถานที่	- ก่อนการฝึกงาน - ระหว่างการฝึกงาน - หลังการฝึกงาน	- การวัดผลการฝึก - การประเมินผล
รายการชี้ ความสามารถที่ ต้องการพัฒนา	แผนจัดกิจกรรมการ ฝึกงานในหน้าที่	ความพร้อมของ ทรัพยากรการฝึกงาน ในหน้าที่	การจัดกิจกรรมการ ฝึกงานในหน้าที่	ข้อมูลป้อนกลับ

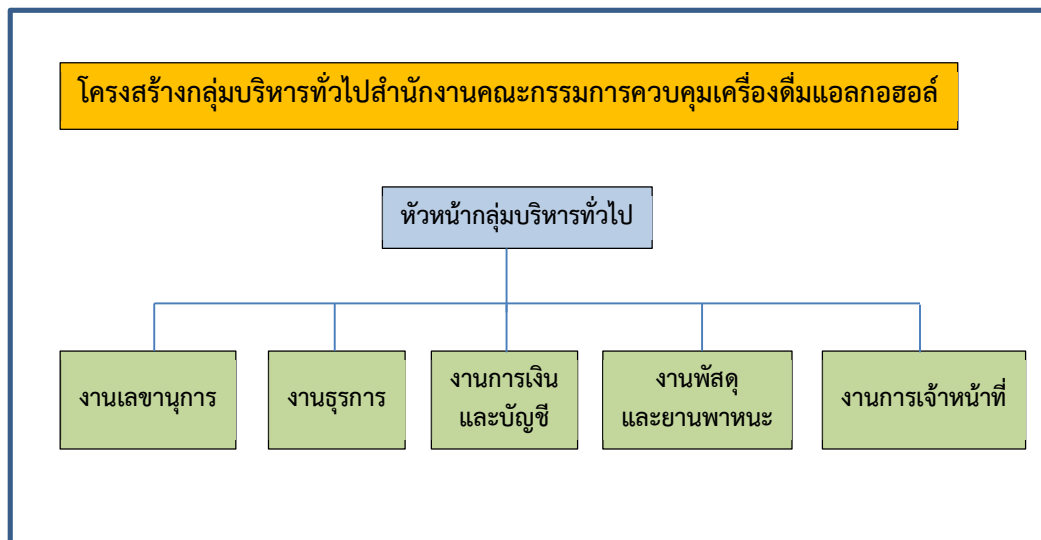
ภาพที่ ๑ แสดงกระบวนการพัฒนาการฝึกงานในหน้าที่

๑. ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการฝึกงานในหน้าที่

การวิเคราะห์สมรรถนะ/ขีดความสามารถของบุคลากรกลุ่มบริหารทั่วไป ผู้ขอรับการประเมินจะยึดกรอบสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒ ได้กำหนดนิยามความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์

และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน เพราะเชื่อว่าหากผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน



ภาพที่ ๒ โครงสร้างการจัดหน่วยของกลุ่มบริหารทั่วไปแยกตามลักษณะงาน

การวิเคราะห์ลักษณะงานจากโครงสร้างการจัดหน่วยของกลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ซึ่งแสดงไว้ ๕ งาน ได้แก่ งานเลขานุการ งานธุรการ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและยานพาหนะ และงานการเจ้าหน้าที่ พบว่างานบางส่วนมีลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยทั่วไปทุกหน่วยงาน และทับซ้อนกันกับงานของหน่วยอื่น หรือใช้ทักษะส่วนบุคคล ซึ่งอาจรวมงานเหล่านี้ตามลักษณะงานได้เป็น “งานจัดการทั่วไป” ที่ใช้สมรรถนะของนักจัดการงานทั่วไปที่สำนักงาน กพ. กำหนดไว้ดำเนินการได้ ประกอบด้วย งานการเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ การสรรหา การขอเลื่อนระดับเลื่อนเงินเดือน เงินรางวัลประจำปี ความความชอบ การพิจารณาทางวินัย ตลอดจนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคล แต่การปฏิบัติงานเป็นลักษณะการประสานข้อมูล และการปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลกำกับดูแล/รับผิดชอบโดยกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรคเป็นหลัก สำหรับงานธุรการ เป็นดำเนินเกี่ยวกับระบบงานสารบรรณ เพื่อให้การรับ-ส่งหนังสือ จัดเก็บ ค้นหาเอกสารเชื่อมต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ ซึ่งเป็นงานทั่วไปที่มีทุกหน่วยงาน เป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องในลักษณะประสานงานระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้พร้อมๆ กับการทำงาน ส่วนงานงานเลขานุการ เป็นการปฏิบัติงานด้านเลขานุการของผู้อำนวยการสำนักงานฯ ช่วยวางแผนและติดตามงาน การติดต่อนัดหมาย จัดงานรับรองและงานพิธีต่าง ๆ เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม จัดบันทึก และเรียบเรียงรายงานการประชุมทางวิชาการ และรายงานอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นงานที่เป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพทั้งเรื่องการทำงานและบุคลิกภาพ/ทัศนคติเฉพาะตัวของเจ้าหน้าที่เลขานุการที่เหมาะสม/สอดคล้องกับสไตล์การทำงานของ

ผู้อำนวยการสำนักงานฯ แต่ละท่าน ดังนั้นผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรทั้งงานธุรการ และงานเลขานุการ อาจใช้กิจกรรมอื่นๆ ที่แตกต่างออกไป เช่น การจัดฝึกอบรมเฉพาะ การโค้ช/สอนงานที่ลงลึกในรายละเอียด การตรวจสอบ/แก้ไขงาน การศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่น เป็นต้น การวิเคราะห์การฝึกงานในหน้าที่จึงแยกงานทั้งสองออกไปจากกระบวนการฯ ที่จะออกแบบและพัฒนาในเอกสารขอประเมินฉบับนี้

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๔๕ บัญญัติให้ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญมี ๔ ประเภท ได้แก่ ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภททั่วไป และมาตรา ๔๘ ให้ สำนักงาน ก.พ. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนก ตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักในการกำหนดตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญทุกตำแหน่งในส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำ “รายชื่อตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ตามสายงาน ประเภท และระดับตำแหน่ง”^๑ เมื่อนำมาเทียบกับตำแหน่งงานในกลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ จะพบว่ามีความหมายที่รับผิดชอบงานหลัก ๓ ด้าน ได้แก่

๑) ด้านการเงินและบัญชี มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานการเงินงบประมาณ และนอกงบประมาณ การเบิกจ่าย การตรวจสอบหลักฐาน การควบคุม ดูแล ตรวจสอบยอดเงิน การจัดทำรายงานบัญชีของสำนักงานให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง และระเบียบของหน่วยงานที่สนับสนุนเงินนอกงบประมาณ

๒) ด้านพัสดุและยานพาหนะ มีหน้าที่เกี่ยวกับบริหารงานพัสดุ การจัดซื้อ จัดจ้าง จัดทำทะเบียนคุม และจัดหาพัสดุ ให้เพียงพอ และมีคุณภาพดี รวมทั้งควบคุมดูแลการใช้ยานพาหนะ ซ่อมบำรุงรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ของหน่วยงาน ให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ

๓) ด้านจัดการทั่วไป มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานการเจ้าหน้าที่ และงานเลขานุการของผู้อำนวยการสำนักงานฯ

การวิเคราะห์งานโดยการแยกงานตามลักษณะการทำงาน จะทำให้สามารถวิเคราะห์ทักษะที่ต้องการในการปฏิบัติงานในลักษณะแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน จากนั้นจึงเปรียบเทียบทักษะของบุคลากรที่มีอยู่กับทักษะที่ต้องการเพื่อวิเคราะห์ช่องว่างของความต้องการทักษะที่นำไปสู่การเสริมสร้างให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะเหล่านั้นเพิ่มขึ้น การวิเคราะห์ขีดความสามารถ ทักษะ หรือสมรรถนะของบุคลากรกลุ่มบริหารทั่วไปที่ต้องการพัฒนานี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากจะเป็นข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมการฝึกงานในหน้าที่ต่อไป

ผลผลิตที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ รายการสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่ต้องการพัฒนา

^๑ สำนักงาน ก.พ. ได้มีมติให้กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งจำนวน ๒๔๕ สายงาน ใน ๘ กลุ่มอาชีพ โดยตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป และนักวิชาการพัสดุ จัดอยู่ในกลุ่มอาชีพ ๑ หมายถึงกลุ่มอาชีพบริหาร อำนวยการ ธุรการ งานสถิติ งานนิติการ งานการทูต และ ต่างประเทศ ส่วนตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี จัดอยู่ในกลุ่มอาชีพ ๒ หมายถึงกลุ่มอาชีพการคลังการเศรษฐกิจการพาณิชย์และอุตสาหกรรม

ตำแหน่ง งาน	ลักษณะงานด้านการปฏิบัติงาน	สมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน ที่ต้องการ
งานการเงิน และบัญชี	(๑) จัดทำบัญชี เอกสารรายงานความเคลื่อนไหวทางการเงิน ทั้งเงินในและเงินนอกงบประมาณเงินทุนหมุนเวียนเพื่อแสดงสถานะทางการเงินและใช้เป็นฐานข้อมูลที่ต้องตามระเบียบวิธีการบัญชี ของส่วนราชการ (๒) รวบรวมข้อมูลและรายงานการเงินของส่วนราชการ เพื่อพร้อมที่จะปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องและทันสมัย (๓) จัดทำและจัดสรรงบประมาณแก่หน่วยงานของรัฐเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณตรงกับความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน (๔) ศึกษาวิเคราะห์ผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การใช้จ่ายเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ (๕) ดูแลการรับและจ่ายเงิน สถานะทางการเงิน ตรวจสอบเอกสารสำคัญการรับ-จ่ายเงิน เพื่อให้การรับ-จ่ายเงินขององค์กรมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติการถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติของราชการ (๖) ถ่ายทอดความรู้ด้านการเงินและบัญชีแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา เช่น ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน วางโครงการกำหนดหลักสูตรและฝึกอบรม จัดทำคู่มือประจำสำหรับการฝึกอบรมและวิธีใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ถูกต้อง เป็นต้น เพื่อถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและข้อกำหนด (๗) ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	- มีความรู้ เข้าใจคำสั่ง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - มีความรู้ และทักษะการจัดทำบัญชีมาตรฐาน การรายงานทางการเงิน การวิเคราะห์งานงบประมาณ - มีความละเอียด รอบคอบ ในการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ ตรวจสอบข้อมูล/ตัวเลขที่ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ต่อเนื่อง ทันเวลา - ความสามารถในการสื่อสารให้หน่วยเข้าใจ และสร้างความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ - เจตคติเชิงบวกที่ก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน
งานพัสดุ และ ยานพาหนะ	(๑) รวบรวมและศึกษาข้อมูลในงานพัสดุ เพื่อกำหนดคุณภาพ และมาตรฐานของพัสดุ (๒) ตรวจสอบและดูแลการจัดซื้อจัดจ้างแบบต่าง ๆ เช่น การตกลงราคา การสอบราคา ประกวดราคาวิธีพิเศษ และวิธีกรณีพิเศษ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบของสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ (๓) จัดทำรายละเอียดบัญชี หรือทะเบียนคุมทรัพย์สินเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุ เพื่อให้สามารถตรวจสอบวัสดุต่างๆ ได้โดยสะดวก (๔) ซ่อมแซมและดูแลรักษาพัสดุในครอบครองเพื่อให้มีสภาพที่พร้อมใช้งาน (๕) จำหน่ายพัสดุเมื่อชำรุดหรือเสื่อมสภาพ หรือไม่จำเป็นในการใช้งานทางราชการอีกต่อไป เพื่อให้พัสดุเกิดประโยชน์ให้แก่ทางราชการได้มากที่สุด (๖) ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา เช่น ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานวางโครงการกำหนดหลักสูตรและฝึกอบรม จัดทำคู่มือประจำสำหรับการฝึกอบรมและวิธีใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ถูกต้อง เป็นต้น เพื่อถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและข้อกำหนด (๗) ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	- มีความรู้ เข้าใจคำสั่ง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุ ได้แก่ การกำหนดคุณภาพ/มาตรฐาน การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำบัญชี/ทะเบียนคุม การดูแลรักษา และจำหน่ายพัสดุ - มีความละเอียด รอบคอบ ในปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ต่อเนื่อง ทันเวลา - ความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความร่วมมือในการทำงาน - เจตคติเชิงบวกที่ก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน
งานจัดการ ทั่วไป	(๑) ศึกษา รวบรวมข้อมูล สถิติสรุปรายงาน เพื่อสนับสนุนการบริหารสำนักงานในด้านต่างๆ เช่นงานบริหารทรัพยากรบุคคล งานบริหารงบประมาณ งานบริหารแผนปฏิบัติการ งานบริหารอาคารสถานที่และงานสัญญาต่างๆ เป็นต้น (๒) ปฏิบัติงานเลขานุการของผู้บริหาร เช่น การกลั่นกรองเรื่อง การจัดเตรียมเอกสารสำหรับการประชุม เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร (๓) จัดเตรียมการประชุม บันทึกและเรียบเรียงรายงานการประชุม และรายงานอื่นๆ เพื่อให้การบริหารการประชุมมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (๔) ทำเรื่องติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (๕) ช่วยติดตามการปฏิบัติตามมติของที่ประชุม หรือการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อการรายงานและเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาต่อไป (๖) ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	- มีความรู้ เข้าใจคำสั่ง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานจัดการทั่วไป ได้แก่ การจัดการข้อมูลสนับสนุนการบริหารสำนักงาน งานเลขานุการ การจัดการประชุม - มีความละเอียด รอบคอบ ในปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ต่อเนื่อง ทันเวลา - ความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความร่วมมือในการทำงาน - เจตคติเชิงบวกที่ก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๑ วิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

๒. ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมการฝึกงานในหน้าที่

หัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป กำหนดขอบเขต วางแผน ระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ที่ต้องการฝึกปฏิบัติงานจริง รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการฝึกงานในหน้าที่ โดยยึดความต้องการพัฒนาขีดความสามารถ/สมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เป็นข้อมูลเริ่มต้น ขั้นตอนนี้จะเป็นการออกแบบองค์ความรู้ ทักษะที่ต้องการ กิจกรรม/วิธีการ และทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกงานในหน้าที่

ผลผลิตที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ แผนจัดกิจกรรมการฝึกงานในหน้าที่เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรกลุ่มงานบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

	องค์ความรู้ ทักษะที่ต้องการพัฒนาโดยการฝึกงานในหน้าที่	กิจกรรม/แนวทางการฝึกงานในหน้าที่	ทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกงานในหน้าที่
งานการเงินและบัญชี	- มีความรู้ เข้าใจคำสั่ง กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - มีความรู้ และทักษะการจัดทำบัญชีมาตรฐาน การรายงานทางการเงิน การวิเคราะห์งานงบประมาณ - มีความละเอียด รอบคอบ ในการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ ตรวจสอบข้อมูล/ตัวเลขที่ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ต่อเนื่อง ทันเวลา - ความสามารถในการสื่อสารให้หน่วยเข้าใจ และสร้างความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ - เจตคติเชิงบวกที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน	- การชี้แจง และการศึกษาดูด้วยตนเอง เกี่ยวกับคำสั่ง กฎ ระเบียบ มาตรการด้านการเงินและบัญชี - การให้ตัวอย่าง/สาธิตการจัดทำบัญชี การจัดทำรายงาน การวิเคราะห์งบประมาณ การตรวจสอบหลักฐานการเงิน - แนะนำวิธีการปฏิบัติหากพบว่าหลักฐานไม่เรียบร้อย รวมทั้งแนวทางการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง - ให้ผู้รับการฝึกทดลองปฏิบัติ ซักถามหากมีข้อสงสัยยังไม่เข้าใจ - มอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง	- คู่มือ เอกสารระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานการเงิน - ตัวอย่างหลักฐานการเงิน, บัญชีมาตรฐาน, รายงานทางการเงิน/งบประมาณ/โครงการ แบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการสาธิต รวมทั้งคู่มือ/รายการตรวจสอบหลักฐานการเงิน (Checklist) - อุปกรณ์สำนักงาน โปรแกรม และระบบเครือข่ายสารสนเทศ - ผู้สอนงาน/พี่เลี้ยงที่เข้าใจในงานที่ฝึกเป็นอย่างดี พร้อมให้คำปรึกษา/แนะนำในการฝึกงาน - แบบประเมินผลการฝึกงาน
งานพัสดุและยานพาหนะ	- มีความรู้ เข้าใจคำสั่ง กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุ ได้แก่ การกำหนดคุณภาพ/มาตรฐาน การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำบัญชี/ทะเบียนคุม การดูแลรักษา และจำหน่ายพัสดุ - มีความละเอียด รอบคอบ ในปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ต่อเนื่อง ทันเวลา - ความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความร่วมมือในการทำงาน - เจตคติเชิงบวกที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน	- การชี้แจงและการศึกษาดูด้วยตนเอง เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ การพัสดุ เช่น มาตรฐานพัสดุ ราคา กลาง วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ เป็นต้น - การให้ตัวอย่าง/สาธิตการจัดทำบัญชี/ทะเบียนคุมพัสดุ การซ่อมบำรุง และจำหน่ายพัสดุ - ให้ผู้รับการฝึกทดลองปฏิบัติ ซักถามหากมีข้อสงสัยยังไม่เข้าใจ - การปฏิบัติในงานจริง	- คู่มือ เอกสารระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุ - ตัวอย่างบัญชี/ทะเบียนคุมพัสดุ แบบฟอร์ม ที่ใช้สำหรับการสาธิต รวมทั้งคู่มือ/รายการตรวจสอบ - อุปกรณ์สำนักงาน โปรแกรม และระบบเครือข่ายสารสนเทศ - ผู้สอนงาน/พี่เลี้ยงที่เข้าใจในงานที่ฝึกเป็นอย่างดี พร้อมให้คำปรึกษา/แนะนำในการฝึกงาน - แบบประเมินผลการฝึกงาน
งานจัดการทั่วไป	- มีความรู้ เข้าใจคำสั่ง กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานจัดการทั่วไป ได้แก่ การจัดการข้อมูลสนับสนุนการบริหารสำนักงาน งานเลขานุการ การจัดการประชุม - มีความละเอียด รอบคอบ ในปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ต่อเนื่อง ทันเวลา - ความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความร่วมมือในการทำงาน - เจตคติเชิงบวกที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน	- การชี้แจงและการศึกษาดูด้วยตนเอง เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ การพัสดุ เช่น การจัดการข้อมูลสนับสนุนการบริหารสำนักงาน งานเลขานุการ การจัดการประชุม - การให้ตัวอย่าง/สาธิตการจัดทำข้อมูลเตรียมประชุม งานเลขานุการ การติดต่อประสานงาน - ให้ผู้รับการฝึกทดลองปฏิบัติ ซักถามหากมีข้อสงสัยยังไม่เข้าใจ - การปฏิบัติในงานจริง	- คู่มือ เอกสารระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานจัดการทั่วไป - ตัวอย่างแผนเตรียมการประชุม แบบฟอร์มบันทึก/รายการงานต่างๆ ที่ใช้สำหรับการสาธิต รวมทั้งคู่มือ/รายการตรวจสอบ - อุปกรณ์สำนักงาน โปรแกรม และระบบเครือข่ายสารสนเทศ - ผู้สอนงาน/พี่เลี้ยงที่เข้าใจในงานที่ฝึกเป็นอย่างดี พร้อมให้คำปรึกษา/แนะนำในการฝึกงาน - แบบประเมินผลการฝึกงาน

ตารางที่ ๒ ออกแบบโปรแกรมการฝึกงานในหน้าที่

๓. ขั้นตอนพัฒนาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการฝึกงานในหน้าที่

หลังจากออกแบบโปรแกรมการฝึกงานในหน้าที่ และระบุทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมการเรียนรู้ ขั้นตอนต่อไปนี้เป็นขั้นตอนการเตรียม/พัฒนาทรัพยากรเหล่านั้น เพื่อเตรียมความพร้อมเมื่อเริ่มฝึกงานในหน้าที่ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น

๑. ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ผู้ฝึกสอน หรือพี่เลี้ยง ที่มีบทบาทหน้าที่ในการ ๑) ให้คำแนะนำในการศึกษา ค้นคว้าข้อมูล ระเบียบ/คำสั่ง องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ๒) สาธิตวิธีการปฏิบัติงาน และ ๓) คอยช่วยเหลือผู้รับการฝึกงานให้สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ

๒. คู่มือ/แฟ้มงาน หมายรวมถึง ตำรา เอกสารคำสั่ง ระเบียบ ประกาศ กฎเกณฑ์ มาตรการต่างๆ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทั้งในรูปแบบเอกสาร และไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ การจัดหมวดหมู่ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สืบค้น และจัดเก็บข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว โดยการจัดทำแฟ้มงานที่แบ่งตามหมวดหมู่ข้อมูล และการจัดทำ/รวบรวมคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นตัวแบบในการฝึกงาน

๓. อุปกรณ์/สถานที่ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกงาน โดยทั่วไปแล้ว การฝึกงานเป็นการฝึกให้ทำงานตามสภาพจริง อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกจึงมักจะติดตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่สำหรับทำงาน คุรุภัณฑ์ (โต๊ะ เก้าอี้ ตู้เอกสาร) อุปกรณ์สำนักงาน คอมพิวเตอร์พร้อมเครื่องพิมพ์ อุปกรณ์เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต/อินเทอร์เน็ต ที่ควรจัดเตรียมให้พร้อมใช้งานตั้งแต่ก่อนการฝึกงานเพื่อให้สามารถดำเนินการฝึกงานตามขั้นตอนได้ทันที

ผลผลิตที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ ความพร้อมของทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการฝึกงานในหน้าที่

	ผู้ฝึกสอน/พี่เลี้ยง	คู่มือ/แฟ้มงาน	อุปกรณ์/สถานที่
งานการเงิน และบัญชี	- กำหนดตัวผู้ฝึกสอน/พี่เลี้ยง		
งานพัสดุ และยานพาหนะ	- ชี้แจงบทบาทหน้าที่/วิธีการสอนงาน/การสาธิต/การฝึกงาน	- จัดทำแฟ้มระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ มาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น	- จัดเตรียมสถานที่สำหรับการฝึกงานให้เหมาะสม/สะดวกต่อการฝึกสอนงาน และไม่รบกวนผู้ปฏิบัติงานคนอื่น
งานจัดการทั่วไป	- ทบทวนองค์ความรู้/วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติของงานที่จะทำการฝึกให้ตรงตามวิธีการเสริมสร้างความรู้ ทักษะในงานนั้น	- จัดทำ/รวบรวมคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นตัวแบบในการฝึกงาน	- จัดเตรียมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกงาน

ตารางที่ ๓ รายละเอียดการเตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการฝึกงานในหน้าที่

๔. ขั้นตอนดำเนินการฝึกงานในหน้าที่

ในช่วงการฝึกงานในหน้าที่ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นครูฝึกงานในหน้าที่ จะต้องอธิบายขั้นตอนในการฝึกปฏิบัติ รายละเอียดที่เกี่ยวข้อง และมีการสาธิตวิธีการทำงาน อย่างเป็นขั้นเป็นตอน หัวหน้างานกลุ่มบริหารทั่วไปจะมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก ประสานงาน ควบคุมกำกับดูแลให้การฝึกงานในหน้าที่สามารถดำเนินงานไปได้อย่างเรียบร้อย และต่อเนื่อง ทั้งนี้การดำเนินการฝึกงานในหน้าที่จะแบ่งห้วงเวลาออกเป็น ๓ ห้วงเวลา ได้แก่

๑) ก่อนการฝึกงานในหน้าที่ จากจุดเริ่มต้นของการฝึกงานในหน้าที่ หัวหน้างานบริหารทั่วไป จะมีบทบาทในการชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของการฝึกงานในหน้าที่ อธิบายวิธีการฝึกงานในหน้าที่ในภาพรวม จัดตารางแผนการฝึกงานที่จัดเรียงลำดับตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประสานงานผู้ฝึกสอน/พี่เลี้ยงให้ทำการฝึกงานตามแผนที่กำหนด รวมทั้งการชี้แจงหัวข้อ องค์กรความรู้ และแนวทางการศึกษาดด้วยตนเอง ห้วงเวลานี้มีความสำคัญมากในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะโดยวิธีการฝึกงานในหน้าที่ ว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในอนาคตเพียงใด และจะต้องเตรียม/ปรับตัวอย่างไรเพื่อให้พร้อมสำหรับรับการฝึกงานในหน้าที่ครั้งนี้

๒) ระหว่างการฝึกงานในหน้าที่ ผู้ฝึกสอน/พี่เลี้ยงจะมีบทบาทในขั้นตอนนี้เป็นอย่างมาก เพราะเป็นผู้ทำหน้าที่แนะนำภาพรวมของงาน สาธิตการปฏิบัติในงานนั้น หลังจากนั้นให้ทดลองปฏิบัติ โดยผู้สอนงาน/พี่เลี้ยง ต้องหมั่นสังเกตการณ์ปฏิบัติของผู้รับการฝึกงาน งานบางอย่างที่ต้องใช้เวลาอาจต้องมอบหมาย โดยกำหนดเวลาส่งงาน ผู้ฝึกสอนตรวจสอบผลงานพร้อมทั้งให้คำแนะนำ/ชี้ให้เห็นจุดที่สำคัญในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งจุดที่ควรปรับปรุงแก้ไข

๓) หลังการฝึกงานในหน้าที่ เพื่อให้ทราบว่าการฝึกงานในหน้าที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการฝึกงาน โดยจะต้องทำการวัดผล/ประเมินผู้รับการฝึกงาน เน้นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนารายบุคคล ทบทวนการดำเนินการฝึกงานในหน้าที่เพื่อบันทึกเป็นบทเรียนที่สำคัญ ติดตามการปฏิบัติงานของผู้รับการฝึกหลังเสร็จจากการฝึกงาน

ผลผลิตที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป

	ก่อนการฝึกงาน	ระหว่างการฝึกงาน	หลังการฝึกงาน
งานการเงินและบัญชี	- ชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการฝึกงานในหน้าที่ - อธิบายวิธีการฝึกงานในหน้าที่ - การชี้แจงหัวข้อ องค์กรความรู้ และแนวทางการศึกษาดด้วยตนเอง	- แนะนำภาพรวมของงาน - สาธิตการปฏิบัติพร้อมตอบข้อซักถามในขั้นตอนนี้ยังไม่เข้าใจ - ให้ผู้รับการฝึกทดลองปฏิบัติ	- วัดผล/ประเมินผู้รับการฝึกงาน เน้นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนารายบุคคล - ทบทวนการดำเนินการฝึกงานในหน้าที่ เพื่อบันทึกเป็นบทเรียนที่สำคัญ
งานพัสดุและยานพาหนะ	- จัดตารางแผนการฝึกงานจัดลำดับตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน - ประสานงานผู้ฝึกสอน/พี่เลี้ยงให้ทำการฝึกงานตามแผนที่กำหนด	- ให้คำแนะนำ/ชี้ให้เห็นจุดที่ควรปรับปรุงในแต่ละขั้นตอน - มอบงานให้ทำ โดยกำหนดเวลาส่ง - ผู้ฝึกสอนตรวจสอบผลงาน	- ติดตามการปฏิบัติงานของผู้รับการฝึกหลังเสร็จจากการฝึกงาน
งานจัดการทั่วไป			

ตารางที่ ๔ การจัดดำเนินการฝึกงานในหน้าที่

๕. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่

ในขั้นตอนดำเนินการฝึกงานในหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป ประเมินติดตาม ควบคุม กำกับดูแล ผลการปฏิบัติตามขั้นตอนการฝึกงานในหน้าที่อย่างใกล้ชิด ให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้รับการฝึกงานทันที และให้ คำปรึกษา/ข้อเสนอแนะหากเกิดความผิดพลาดหรือยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ และในขั้นตอน สุดท้ายเป็นขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คาบเกี่ยวกับช่วงเวลาหลัง การฝึกงานของขั้นตอนการดำเนินการฝึกงานในหน้าที่ ซึ่งมีการวัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเป็น ระยะๆ ทั้งการทดสอบด้วยการสอบถาม การให้ทดลองปฏิบัติ การตรวจงานที่มอบหมายให้ทำ หากแต่ขั้นตอน นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวัดผลในขั้นตอนที่แล้วมาวิเคราะห์ และประเมินผลการฝึกงานใน หน้าที่ ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้รับการฝึกงานในหน้าที่ที่จะนำไปเป็นแนวทางปรับปรุงตนเอง เมื่อได้รับมอบหมายงาน อีกทั้งผลการประเมินยังเป็นบทเรียน/รายงานสรุปผลการดำเนินการฝึกงานในหน้าที่ เพื่อใช้พิจารณาในการปรับปรุงวิธีการฝึกงานในหน้าที่สำหรับผู้รับการฝึกในรุ่นต่อไป ขั้นตอนการติดตาม และ ประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่ ประกอบด้วย

๑) การวัดผลการฝึก เป็นการวัดระดับความรู้ของผู้รับการฝึกงาน ในเรื่องเกี่ยวกับงาน กฎ ระเบียบที่ จำเป็นในการปฏิบัติงานโดยวิธีการสอบถามให้อธิบาย การสังเกตพฤติกรรมการทำงานที่กำหนดให้ทดลอง ปฏิบัติ การตรวจสอบผลงานที่ได้มอบหมายให้ไปดำเนินงานตามกำหนดเวลา เป็นต้น เพื่อให้มีข้อมูลผลการ ปฏิบัติของผู้รับการฝึกรายบุคคลในแต่ละงาน

๒) การประเมินผล เมื่อได้รับข้อมูลผลการปฏิบัติของผู้รับการฝึกรายบุคคลในแต่ละงานในขั้นตอนที่ แล้วมาวิเคราะห์ และประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่ โดยเปรียบเทียบผลที่วัดได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ จากการฝึกงานในหน้าที่กับสมรรถนะที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ผลการฝึกเพื่อระบุนายการปฏิบัติที่ดีได้ ดี และที่ควรปรับปรุง จากนั้นประเมินบริบท/สภาพแวดล้อมของงาน ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต กระบวนการ ของงาน ที่จัดให้มีการฝึกงานในหน้าที่

๓) ข้อมูลป้อนกลับ ผลการประเมินจะถูกส่งมอบกลับไปสู่ผู้รับการฝึก และผู้ควบคุมการฝึกงานใน หน้าที่ การนำผลการประเมินชี้แจงให้กับผู้รับการฝึก จะเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้รับการฝึกงานในหน้าที่ที่จะนำไป เป็นแนวทางพัฒนา/ปรับปรุงตนเองเมื่อได้รับมอบหมายงาน อีกทั้งผลการประเมินยังเป็นบทเรียน/ข้อมูลเพื่อ ใช้พิจารณาในการปรับปรุงวิธีการฝึกงานในหน้าที่สำหรับผู้รับการฝึกในรุ่นต่อไป โดยการจัดทำรายงานสรุปผล การประเมินการฝึกงานในหน้าที่โดยแยกเป็นกลุ่มลักษณะงาน และถอดบทเรียนที่ได้จากการดำเนินการฝึกงาน ในหน้าที่ เพื่อปรับปรุงคู่มือการฝึกงานให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

ผลผลิตที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ รายงานสรุปผลการดำเนินการฝึกงานในหน้าที่

	การวัดผลการฝึก	การประเมินผล	ข้อมูลป้อนกลับ
งานการเงิน และบัญชี	- วัดระดับความรู้ของงานในภาพรวม กฎ ระเบียบที่จำเป็นในการปฏิบัติงานโดยวิธีการสอบถามให้อธิบาย - ทดสอบปฏิบัติเพื่อตรวจสอบ	- เปรียบเทียบผลที่วัดได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานในหน้าที่กับสมรรถนะที่ต้องการ - วิเคราะห์ผลการฝึกเพื่อระบุรายการปฏิบัติที่ทำได้ และที่ควรปรับปรุง - ประเมินบริบทงาน ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต กระบวนการของการฝึกงานตรวจสอบหลักฐานทางการเงิน	- นำผลการประเมินชี้แจงให้กับผู้รับการฝึก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองในงานที่รับการฝึก - จัดทำรายงานสรุปผลการประเมินการฝึกงานในหน้าที่โดยแยกเป็นกลุ่มลักษณะงาน - ถอดบทเรียนที่ได้จากการดำเนินการฝึกงานในหน้าที่เพื่อปรับปรุงคู่มือการฝึกงานให้สมบูรณ์มากขึ้น
งานพัสดุ และยานพาหนะ	ความสามารถในการทำงานตามขั้นตอน/มาตรฐานการปฏิบัติงาน - การตรวจสอบข้อมูล/ตัวเลข		
งานจัดการทั่วไป	ความละเอียดรอบคอบในการจัดทำ/ตรวจสอบเอกสาร/รายงาน ระดับใด - สำนักรวบรวมความสามารถในการประสานงาน โดยสอบถามจากหน่วยงานที่ผู้รับการฝึกได้รับมอบหมายให้ไปติดต่อประสาน		

ตารางที่ ๕ การติดตาม และประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่

จากขั้นตอนของกระบวนการฝึกงานในหน้าที่มีความเชื่อมโยงและต่อเนื่องกัน บางขั้นตอนจะดำเนินการฝึกงานในรูปแบบ/ลักษณะเดียวกัน แตกต่างกันในรายละเอียด องค์ความรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผล/ประเมินผลในแต่ละหัวข้อการปฏิบัติงาน รายละเอียดต่างๆ เหล่านี้จะวางอยู่บนฐานความต้องการสมรรถนะของแต่ละงาน ได้แก่ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ และงานการจัดการงานทั่วไป การฝึกงานในหน้าที่จะดำเนินการไปจากขั้นตอนแรก จนถึงขั้นตอนสุดท้ายอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ผลผลิตของแต่ละขั้นตอนจะส่งต่อเพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไป ปัจจัยที่สำคัญต่อคุณภาพการฝึกงานในหน้าที่ คือ หัวหน้ากลุ่มงานที่จะมีบทบาทในการวางแผน อำนวยความสะดวก ประสานงาน ควบคุม กำกับดูแล ให้การฝึกงานในหน้าที่เป็นไปอย่างเรียบร้อย ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

ในส่วนที่ ๓ จะเป็นการสรุปแนวทางการฝึกงานในหน้าที่กลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

กลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดัดแอลกอฮอล์ มีความจำเป็นต้องเร่งพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย และมีความละเอียดรอบคอบในการตรวจหลักฐาน เอกสาร/บัญชี/รายงานทางการเงินและบัญชี การพัสดุ และการจัดการงานทั่วไป จึงต้องใช้วิธีการ/เครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริงนั้น จะขยายโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้การทำงานได้ดี และรวดเร็วที่สุดวิธีหนึ่ง การฝึกปฏิบัติงานลักษณะนี้คือการให้บุคลากร ได้ทดลองปฏิบัติงานจริงไปพร้อมกับการเรียนรู้ โดยใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน การฝึกงานในหน้าที่ที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้มากที่สุด ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทั้งยังประหยัดเวลา และงบประมาณมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการ/เครื่องมืออื่นๆ

การฝึกงานในหน้าที่ (On Job Training : OJT) คือ การฝึกการปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้ชำนาญงานนั้นเป็นครูฝึก/ผู้สอนงาน คอยดูแลการฝึกงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมแบบ OJT จะไม่เน้นการเรียนรู้ทฤษฎีมากนัก แต่มุ่งเน้นไปในทางฝึกปฏิบัติ ทำให้การฝึกอบรมแบบนี้มีความสามารถในการสร้างความรู้ความเข้าใจ เหมาะกับการปฏิบัติงานโดยตรง

การฝึกงานในหน้าที่จะต้องถือเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายงานที่มีใช้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้สอนจะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดหลักถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกงานในหน้าที่ มีความสำคัญ และส่งผลกับประสิทธิผลของการฝึกในภาพรวม การฝึกงานในหน้าที่ไม่เพียงมุ่งพัฒนาบุคลากรที่บรรจุใหม่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นอีกด้วย กระบวนการฝึกงานในหน้าที่ออกเป็น ๕ ขั้นตอน ได้แก่

๑. ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการฝึกงานในหน้าที่ เป็นขั้นตอนวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรที่พึงประสงค์ เทียบกับสมรรถนะบุคลากรที่ต้องการเพื่อให้ทราบถึงรายการสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดัดแอลกอฮอล์ที่ต้องการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกงานในหน้าที่

๒. ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมการฝึกงานในหน้าที่ จะเป็นการออกแบบองค์ความรู้ ทักษะที่ต้องการ กิจกรรม/วิธีการ และทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกงานในหน้าที่ นำไปสู่การกำหนดแผนจัดกิจกรรมการฝึกงานในหน้าที่เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดัดแอลกอฮอล์

๓. ขั้นตอนพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกงานในหน้าที่ จะเป็นขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกงานในหน้าที่ ได้แก่ ผู้สอนงาน/พี่เลี้ยง คู่มือ/แฟ้มงาน อุปกรณ์/สถานที่ เพื่อเตรียมความพร้อมเมื่อเริ่มฝึกงานในหน้าที่

๔. ขั้นตอนดำเนินการฝึกงานในหน้าที่ การดำเนินการฝึกงานในหน้าที่จะแบ่งห้วงเวลาออกเป็น ๓ ห้วงเวลา ได้แก่ ห้วงเวลาก่อนการฝึกงานในหน้าที่ ห้วงเวลาระหว่างดำเนินการฝึกงานในหน้าที่ และห้วงเวลาหลังการฝึกงานในหน้าที่ ที่จะต้องอำนวยความสะดวก ประสานงาน ควบคุมกำกับดูแลให้การฝึกงานในหน้าที่สามารถ

ดำเนินงานไปได้เป็นอย่างดี และต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้รับการฝึกงานในหน้าที่มีสมรรถนะเพียงพอ และพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานกลุ่มบริหารทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวัดผลในขั้นตอนที่แล้วมาวิเคราะห์ และประเมินผลการฝึกงานในหน้าที่ ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้รับการฝึกงานในหน้าที่ที่จะนำไปเป็นแนวทางปรับปรุงตนเองเมื่อได้รับมอบหมายงาน อีกทั้งผลการประเมินยังเป็นบทเรียน/รายงานสรุปผลการดำเนินการฝึกงานในหน้าที่เพื่อใช้พิจารณาในการปรับปรุงวิธีการฝึกงานในหน้าที่สำหรับผู้รับการฝึกในรุ่นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ธาดา รัชิต **ทำไมการฝึกอบรม (Job Training) จึงสำคัญกับองค์กร** [ออนไลน์]. ๒๕๖๑, แหล่งที่มา : <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-trainingofhr-181226/> [๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔]
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (๒๕๕๒), **แนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์พัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๒-๒๕๕๖**, กรุงเทพฯ : แอร์บอร์นพรีนส์
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๘), **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพฯ : พี.เอ. ลิฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๕๓), **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก**. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง** [ออนไลน์].(ไม่ทราบวันปรับปรุงข้อมูล), แหล่งที่มา : <https://www.ocsc.go.th/job/standard-position/> [๖ กรกฎาคม ๒๕๖๔]
- สำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องตี้มแอลกอฮอล์, **โครงสร้างองค์กร** [ออนไลน์].๒๕๖๒, แหล่งที่มา : <https://ddc.moph.go.th/oabc/orgchart.php> [๖ กรกฎาคม ๒๕๖๔]
- เสน่ห์สุดา แสนประสาน (๒๕๕๘), **การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม...อีกทางเลือกหนึ่งของการฝึกอบรมในชั้นเรียน**. หนังสือวิชาการประจำปี ๒๕๕๘, นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน