



เทคนิคการวัดและประเมินผล การพัฒนาศุคลากร

การเป็นคนเก่งและคนดีมีความสามารถรู้ได้จาก
การทดสอบ วัดผล ประเมินผลก่อนและหลังพัฒนา

สมชาติ กิจยรรยง

เราสามารถพัฒนาตนเองด้วยวิธีการใหญ่คือ
เรียนรู้ศึกษากับพัฒนาตนเอง
ให้การฝึกอบรมและได้รับการพัฒนา
การพัฒนาเราโดยใช้ภารกิจการทำงานช่วย

คนที่ได้พัฒนาเปรียบเหมือนต้นไม้ที่ได้น้ำใส่ปุ๋ย
จะเติบโตไปได้เรื่อยๆเพราะได้รับการพัฒนา
ส่วนคนที่ไม่ได้รับการพัฒนาเลยก็เหมือนกับต้นไม้ที่
ตายแล้วรอนำไปทำฟืนหรือเผาถ่าน

อย่าหยุดในการเรียนรู้พัฒนาเสมอเพราะโลกทุกวันนี้
จะพบกับการเปลี่ยนแปลงในหลายรูปแบบที่เราต้องตามทัน

สถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)

เทคนิคการวัดและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ราคา-220.-บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

- แบบทดสอบ(testing)แบบทดสอบที่มีมาตรฐานให้ผู้สอบตอบ
 - การวัดผล(measurement)การวัดคุณลักษณะ)ของบุคคลจากผลการตอบ
 - การประเมินผล(evaluation)การวัดผลมาตีค่าและตัดสินคุณค่าของผู้อบรม
 - การสังเกต(Observation)การแสดงออก ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านจิตพิสัย
- .เช่นความซื่อสัตย์สุจริต ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ความรับผิดชอบ เป็นต้น

ISBN(E-BOOK)-200-978-616-608-064-3

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจยรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก วรวิรัตน์ ไชยวัชรนนท์

พิสูจน์อักษร วรวิรัตน์ ไชยวัชรนนท์ อีเมลล์ skillupinter@gmail.com

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสมชาติ กิจยรรยง

399 ถ.ลาดพร้าว121 คลองจั่น บางกะปิ กทม.10240

คำนำ

เทคนิคการวัดและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

(Techniques for measuring and evaluating personnel
development)

การวัดและประเมินผลทางการฝึกอบรมหรือการศึกษานั้นจะ
เกี่ยวข้องกับสามคำคือ

1)การทดสอบ(testing)หมายถึงการนำเสนอชุดคำถามที่
เรียกว่าข้อสอบหรือแบบทดสอบที่มีมาตรฐานให้ผู้อบรมหรือผู้สอบ
ตอบ

2)การวัดผล(measurement)หมายถึงการวัดคุณลักษณะ
(attribute)ของบุคคลจากผลการตอบคำถามในแบบทดสอบตาม
กฎเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อแสดงคุณค่าเชิงปริมาณหรือตัวเลขที่วัดได้การ
วัดผลนอกจากใช้แบบทดสอบแล้วยังรวมถึงการใช้เครื่องมืออื่นเพื่อ
รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพด้วย เช่นการสังเกต
พฤติกรรม การสัมภาษณ์ การตรวจผลงานต่างๆ ที่กำหนดให้ผู้ทำการ
ประเมินดำเนินการ

3)การประเมินผล(evaluation)หมายถึง กระบวนการอย่างมี
ระบบที่นำข้อมูลจากการวัดผลมาตีค่าและตัดสินคุณค่าของผู้อบรม
หรือผู้เรียน ซึ่งการวัดผลและการประเมินผลเป็นกระบวนการที่มีความ
ต่อเนื่อง เมื่อมี การวัดผลจะทำให้ได้ข้อมูลและรายละเอียดหลายด้าน
เมื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ใด เกณฑ์หนึ่ง

เพื่อตีค่า หรือสรุปคุณค่าออกมาถือว่าเป็นกระบวนการประเมิน ผลการประเมินจะมีความถูกต้องเที่ยงตรง เพียงใดขึ้นกับความถูกต้องของการวัด ถ้าผลการวัดถูกต้องการประเมินก็จะมีความเชื่อถือได้มากและตรงกับความเป็นจริง ถ้าผลการวัดผิดพลาด การประเมินก็จะผิดพลาดไปด้วย การวัดผลและการประเมินผลจึงมีความแตกต่างกัน

Cr.รศ.สมชายรัตน์ ทองคำ

สิ่งที่ปัญหาอยู่ในปัจจุบันคือการได้รู้จักกับการวัดและการประเมินผลบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรของท่านไม่ว่าจะมีจำนวนมากหรือน้อยก็ตาม ในระยะหลังๆ ตั้งแต่องค์กรเริ่มใช้ในมาตรฐานต่างๆ ในการผลิตสินค้า โดยอาศัยกระบวนการผลิตสมัยใหม่ ในแต่ละองค์กรก็มีการนำกิจกรรมที่เก่า และใหม่มาใช้ในการลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต เช่น 5ส, TQM GMP (Good Manufacturing Practices) : HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) ระบบ ISO 9000 ISO 27001 ฯลฯ การที่บุคลากรจะสามารถเสริมสร้างศักยภาพให้กับตนเอง เพื่อเพิ่มผลงานหรือผลผลิตให้กับองค์กรได้นั้น การฝึกอบรมพัฒนาทั้งรูปแบบคือการให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง การฝึกอบรมทั้งในและนอกองค์กร รวมทั้งการฝึกฝนเรียนรู้ในงาน มักจะมีการวัดผลการเรียนรู้หรือการประเมินการเรียนรู้ด้วยแบบทดสอบต่างๆ ประกอบอยู่ด้วย นอกเหนือจากการประเมินผลลัพธ์ การประเมินพฤติกรรมและการประเมินผลด้านปฏิกิริยาอยู่ด้วย

E-BOOKชุดนี้ จะมีตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการเรียนรู้ด้านต่างๆ ในองค์กร และตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร เริ่มตั้งแต่ การพัฒนาบุคลากรการทดสอบสภาวะการเป็นผู้นำ หรือผู้บริหาร แบบทดสอบการขาย ตัวอย่างแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม ในหลักสูตรหรือหัวข้อต่างๆ พร้อมเฉลย ซึ่งถือเป็นการวัดผลการเรียนรู้ ดังนั้นการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้านการเรียนรู้ จะเป็นแบบแผนแนวทางซึ่งนำไปให้ผู้ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น วิทยากร ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่แผนกหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายฝึกอบรม และผู้สนใจในการพัฒนาบุคลากรสามารถนำไปดัดแปลงประยุกต์ทำแบบทดสอบก่อนหลังฝึกอบรมในระบบISOต่างๆ ได้เลย ซึ่งขอบอกเล่าเรื่องISOไว้ให้ทราบอย่างนี้ครับ

ISO มีมากมายหลายมาตรฐานครอบคลุมทุกประเภทธุรกิจ แต่ละ ISO ก็มีหน้าที่แตกต่างกันไป โดยชื่อเรียกจะขึ้นต้นด้วย ISO และต่อท้ายด้วยตัวเลขเพื่อแยกชนิดของมาตรฐานนั้นๆซึ่งประเภทของ ISO ที่เรามักจะพบเห็นได้บ่อยๆในประเทศไทยก็คือ

ISO 9000 การจัดระบบการบริหารเพื่อประกันคุณภาพ ที่สามารถตรวจสอบได้ โดยผ่านระบบเอกสาร

ISO 9001 มาตรฐานระบบคุณภาพ ซึ่งกำกับดูแลทั้งการออกแบบ ผลิต การติดตั้ง และการบริการ

ISO 9002 มาตรฐานระบบคุณภาพ ซึ่งกำกับดูแลเฉพาะการผลิต การติดตั้ง และการบริการ

ISO 9003 มาตรฐานระบบคุณภาพ ซึ่งกำกับดูแลเรื่องการตรวจ และการทดสอบขั้นสุดท้าย

ISO 9004 เป็นแนวทางในการบริหารงานคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเป็นข้อแนะนำในการจัดการในระบบคุณภาพ ซึ่งจะมีการกำหนดรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละประเภทธุรกิจ

ISO 14000 เป็นระบบมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นให้องค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงสิ่งแวดล้อม

ISO 18000 มาตรฐานระบบการจัดการ อาชีวอนามัยและความปลอดภัยและISOที่เริ่มมีบทบาทในยุคดิจิทัลมากยิ่งขึ้นก็คือ

ISO27001 มาตรฐานการจัดการความปลอดภัยของข้อมูล อีกรวมทั้งใช้แบบทดสอบต่างๆ ในการสรรหาหรือการฝึกอบรมพัฒนาได้เช่นกัน

ขออวยพรให้ทุกท่านที่ได้อ่านE-BOOKชุดนี้ที่นี้มีไว้คู่กายในใช้เป็นคู่มือและเป็นเครื่องมือในการพัฒนา รักษา และใช้ประโยชน์จากบุคลากร ไม่ว่าองค์กรจะทำการผลิต จัดจำหน่ายหรือบริการ จะใช้หรือได้รับมาตรฐานต่างๆ อะไรหรือไม่ก็สามารถนำตัวอย่างในเล่มนี้ไปใช้ในการพัฒนาและประเมินผลคนขององค์กร ในอนาคตอันใกล้

ด้วยความปรารถนาดีจาก

สมชาติ กิจขรรยง

บทนำ

E-BOOK ชุดการวัดและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรชุดนี้ได้นำเสนอ เพื่อที่จะให้ฝ่ายบริหารงานต่างๆ ในทุกระดับ โดยเฉพาะในฝ่ายพัฒนาบุคลากร ได้ใช้เป็นเครื่องมือหรือเป็นคู่มือ เมื่อองค์กรหรือบริษัทได้คัดเลือกคนเก่ง คนดีมีฝีมือเข้ามาในองค์กร ก่อนที่จะบรรจุเข้าเริ่มทำงานหรือระหว่างการทำงานมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร สำหรับในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะมีการทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม โดยผู้อ่านสามารถใช้หนังสือที่ผู้เขียนฯ ใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดได้หลายเล่ม อาทิ ข่ายอย่างมืออาชีพ, เทคนิคการขายที่ประสบความสำเร็จ, How To Be The Best Boss เจ้านายคนดีที่หนึ่งเลย, เทคนิคการขายทางโทรศัพท์, คิดใหม่ทำใหม่ ก้าวไกลในอาชีพ, พัฒนาคนพัฒนางานบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ สร้างยอดขายเพื่อนำชัย, สร้างทีมขายให้เป็นหนึ่ง, ศิลปะการต้อนรับที่ประทับใจ, และยุทธวิธีบริการครองใจลูกค้า การพัฒนาหัวหน้างาน, ศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำ, เทคนิคการสอนงานในรูปแบบต่างๆ, เทคนิคในการเป็นวิทยากรฝึกอบรม, เทคนิคและศิลปะในการพูดในที่ชุมชน, เทคนิคในการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ, เทคนิคในการนำเสนอฯลฯ ซึ่งผู้เขียนได้เคยใช้เอกสารทั้งPRE-POST TESTในชุดนี้ทั้งหมดมาก่อนแล้ว จึงสามารถที่จะนำมาเผยแพร่ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นทางลัดบันไดลัดที่เป็นประโยชน์ที่จะทำให้ท่านทำงานได้รวดเร็วและคล่องตัวขึ้นนั่นเอง

จากตัวอย่างแบบทดสอบและแบบสอบถามต่างๆ ท่าน
สามารถที่จะนำไปดัดแปลง ประยุกต์ หรือปฏิบัติได้เลยในการวัดผล
ประเมินผลบุคคลในองค์กรรวมทั้งการพัฒนาระบบหรือบุคลากร เพื่อ
รักษาและใช้ประโยชน์ จากคนเก่ง คนที่มีฝีมือ ให้อยู่ในองค์กร
ตลอดไป

สารบัญ

เทคนิคการวัดและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

(Techniques for measuring and evaluating personnel

development)

บทที่ 1 การพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป 12

(General personnel development)

การพัฒนาบุคลากรในระดับธุรกิจ 13

ความรอบรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 14

มูลค่าเพิ่มของคนในองค์กร 16

โครงการ/กิจกรรมเพิ่มผลผลิต 17

คุณภาพกับกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต 18

การพัฒนาบุคลากรนอกจากการฝึกอบรม 19

แนวทางการพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนา 20

แนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี 20

ให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง 22

การพัฒนาในงาน 21

บทที่ 2 แบบสอบถามเพื่อการพัฒนาบุคลากร 31

(Questionnaire for personnel development)

ท่านอยู่บทบาทใดในกระบวนการฝึกอบรม 31

แบบวัดวินัยทั้ง 5 42

แบบสอบถามเพื่อพัฒนาคนในองค์กร	46
แบบสำรวจทัศนคติพนักงานในองค์กร	59
แบบทดสอบการเรียนรู้	65
บทที่ 3 แบบสอบถามสำหรับการเป็นผู้นำ	67
(Questionnaire for leadership)	
พัฒนาทักษะผู้บังคับบัญชา	67
ท่านเป็นผู้นำลักษณะใด	70
บทบาทของผู้บริหาร	75
กรณีศึกษาจะแก้ไขปัญหาอย่างไรดี	78
บทที่ 4 แบบสอบถามสำหรับการขายและการบริหารงานขาย	81
(Questionnaire for sales and sales management)	
เปิดใจและแบบประเมินผลสิ่งที่คาดหวังจากการทำธุรกิจ	81
แบบฉบับในการติดต่อสัมพันธ์กับลูกค้า	81
คุณขายอะไร/ SWOT กับการขาย	97
ประเภทลูกค้ากับการเสนอขาย	103
เทคนิคการตอบข้อโต้แย้ง	108
เทคนิคการปิดการขาย	110
ลักษณะลูกค้ากับการเสนอขาย	115
โครงการเสริมสร้างและพัฒนาทีมขาย	118
กิจกรรมกลุ่มการปกครองดูแลทีมขาย	122
ปัญหาและแนวทางการแก้ไขในการบริการลูกค้า	126

บทที่ 5 แบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม	128
(Pre-Post Test For Training)	
แบบทดสอบการนำเสนอชุด 1-3	128
แบบทดสอบการขายตรง	137
แบบทดสอบการขายทางโทรศัพท์	157
แบบทดสอบ การแก้ไขข้อโต้แย้งและปิดการขาย	167
แบบทดสอบ ผู้บริหารงานขาย	181
แบบทดสอบ การเป็นวิทยากรผู้ถ่ายทอด	201
แบบทดสอบ ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	215
แบบทดสอบ หัวหน้างานระดับต้นในองค์กร	235
แบบทดสอบ การบริการขั้นต้นและยุทธวิธีบริการ	
ครองใจลูกค้าและการต้อนรับ	255
 บทที่ 6 เทคนิคการพัฒนาบุคลากรทั่วไปที่ไม่ต้องใช้เทคนิคการ	
ฝึกอบรม (General personnel development techniques	
that do not require training techniques)	285
เทคนิคการพัฒนาบุคลากรทั่วไปที่ไม่ต้องใช้เทคนิค	
การฝึกอบรม A-Z	285
 บทที่ 7 แนวทางพัฒนาคนเพื่อเพิ่มผลผลิต	292
(Human development to increase productivity)	
คู่มือพัฒนาคนเพื่อเพิ่มผลผลิต	292

เพิ่มผลผลิตทำได้ยากหากพัฒนา“คน”	293
ทำไมเราต้องเพิ่มผลผลิต	293
การเพิ่มผลผลิตคือภารกิจของเรา	294
เครื่องมือพื้นฐานของการเพิ่มผลผลิต	294
7 องค์ประกอบเพื่อการเพิ่มผลผลิต	298

บทที่ 8 ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม **307**

(Examples of various training courses)

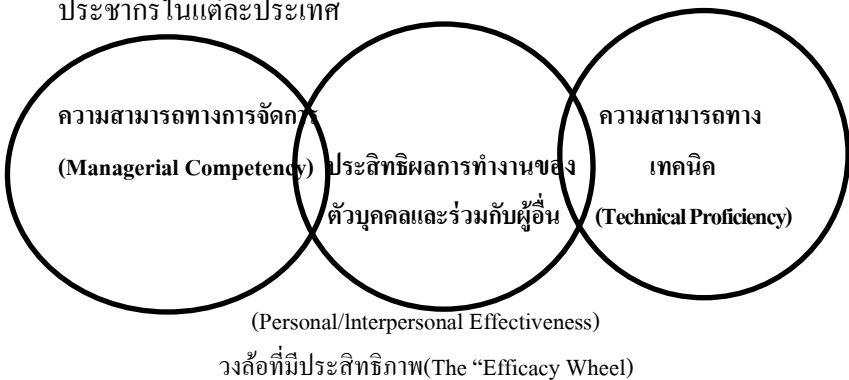
เทคนิคการสร้างสภาวะผู้นำ(9หัวข้อ)	307
การพัฒนานักขายสู่ความเป็นเลิศ(17หัวข้อ)	311
การพัฒนาหัวหน้างานหรือผู้บริหาร(9หัวข้อ)	319
พนักงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จ(14หัวข้อ)	323
ครบเครื่องเรื่องจิตวิทยาในการบริหาร(8หัวข้อ)	329
บุคลิกภาพมนุษย์สัมพันธ์ศิลปะการพูดธุรกิจ(8ข้อ)	333
การเพิ่มผลผลิตสำหรับผู้บริหาร(4หัวข้อ)	337
กลยุทธ์การจัดซื้อและเจรจาต่อรองฯ(2หัวข้อใหญ่)	339
ทักษะการสร้างบริการสร้างความประทับใจ(15หัวข้อ)	341

บทที่ 9 เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน	347
(Performance evaluation techniques)	
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	347
เทคนิคการประเมินผลงานแบบสมดุล	362
 บทที่ 10 ตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	 381
(Sample form for personnel development)	
แบบติดตามผลการฝึกอบรมพนักงานขายและบริการ	381
ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทั่วไป	383
แบบติดตามผลการพัฒนาพนักงานหลักสูตร WALK RALLY	
แล้ว(1-3เดือน)	385
แบบวัดผลการพัฒนาบุคลากรหลังผ่านการเข้าร่วมกิจกรรม	
เกมการพัฒนาต่างๆ	388
แบบสอบถามแบบวัดผลหลังจากการอบรมพนักงานขาย	391
แบบสอบถามสัมมนาผู้จรรยาในกิจกรรมต่างๆขององค์กร	393

บทที่ 1 การพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป

(General personnel development)

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนอย่างจริงจัง ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่8เป็นต้นมาซึ่งในขณะนี้ทั้งโลกโดยเฉพาะประเทศแถบทวีปเอเชียก็ได้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวแต่ละประเทศก็มุ่งเน้นให้ประชากรให้มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรมเพียงพอต่อการแข่งขันประกาศ-สำนักทะเบียนกลางจำนวนราษฎรทั่วประเทศปี2565ประเทศไทยประชากร66ล้านคนเป็นสัญชาติไทยจำนวน65ล้านคนแบ่งเป็นชาย31ล้านคนหญิง33ล้านคนในพื้นที่กทม.มีประชากรมากที่สุดจำนวน5ล้านคนมีอัตราการเพิ่มในอัตราที่ลดลงอย่างไรก็ตามจำนวนประชาชนก็มีได้ก่อให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบในเรื่องการค้าการลงทุนระหว่างประเทศเช่นในอดีต เนื่องจากการมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย ดังนั้นความได้เปรียบในการแข่งขันจึงอยู่ที่พลังความรู้ ความคิดของคน และคุณภาพของประชากรในแต่ละประเทศ



การพัฒนาบุคลากรในระดับธุรกิจ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ให้มีวิสัยทัศน์(Vision)ว่า “คน”เป็นปัจจัยชี้ขาดของความสำเร็จในธุรกิจผู้ทำหน้าที่ในการทำงาน บุคคลต้องทำงานเพื่อธุรกิจจึงต้องทำตัวเป็นพนักงานธุรกิจที่มาทำงาน ทรัพยากรมนุษย์มีใจกว้างแผนทรัพยากรมนุษย์มาทำงานบุคคลในองค์กรธุรกิจดังนั้นจะต้องมีการบริหารคนให้มีจำนวนที่ความเหมาะสม หากคนประเภทที่ต้องการได้เพื่อมาทำในสิ่งที่ควรทำโดยวิธีการที่ถูกต้องด้วยทัศนคติที่ดีต่อลูกค้าและองค์กรภายใต้ค่าใช้จ่ายที่ทำให้แข่งขันได้ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการสร้างความแข็งแกร่งของ “คน” เพื่อการแข่งขันในธุรกิจ และช่วยหา “คำตอบ” ในปัญหาเรื่องคนให้กับธุรกิจ



ความรอบรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Development :HRD)

ด้วยเหตุนี้ นัก Human Resources (HR) ที่มีศักยภาพ จะต้องมีส่วนช่วยผลักดันให้ธุรกิจสำเร็จได้นั้น นัก HR จะต้องประกอบไปด้วยความรู้เรื่องต่าง ๆ คือ

1. ความรอบรู้เรื่องธุรกิจ(Business)
2. ความรอบรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลง(Change)
3. ความรอบรู้เรื่องการบริหารบุคคล(HR Practices)

ความรอบรู้เรื่องธุรกิจ

นักHRที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจและความสามารถในการดำเนินธุรกิจจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเข้าใจสินค้าและบริการหลัก ตำแหน่งทางตลาดและคู่แข่งหลัก
2. การรู้จักปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจและความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวอย่างไร
3. อ่านแนวโน้มและโอกาสการเปลี่ยนแปลงด้านตลาดและเทคโนโลยีได้ชัด
4. รู้ปัจจัยที่ใช้ประเมินผลสำเร็จของธุรกิจ
5. รับรู้กลยุทธ์ของธุรกิจในการสร้างคุณค่าต่อลูกค้าและผู้ถือหุ้น
6. สามารถอธิบายได้ว่าเหตุใดการเพิ่มคุณค่าต่อผู้ถือหุ้นและลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญ

7.ทราบความสำคัญและความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันระหว่าง
ภารกิจหลักกับภารกิจสนับสนุน

8.สามารถเข้าใจรายงานสถานะทางการเงินบริษัทเครื่องชี้บ่ง
เกี่ยวกับผลประกอบการและแนวโน้ม

9.ทำให้แน่ใจว่ากลยุทธ์บุคคลสอดคล้องและปรับตามกลยุทธ์
ธุรกิจ

10.กลยุทธ์บริหารการเปลี่ยนแปลง

ความรอบรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลง

นักHR ที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงจะ
ต้องมีความเข้าใจในเรื่องต่างๆดังนี้

1.เข้าใจและอธิบายถึงความจำเป็นที่ ธุรกิจ ต้องมีการ
เปลี่ยนแปลงได้

2.ศึกษาหาช่องทางในการสร้างความสำเร็จต่อการ
เปลี่ยนแปลงที่ดี

3.แสดง “แบบอย่างที่ดี” ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

4.เลือกเทคนิคและรูปแบบของการจัดหรือลดแรงต่อต้าน
การเปลี่ยนแปลง

5.ช่วยชักจูงโน้มน้าวให้ผู้บริหารผู้บังคับบัญชาและพนักงาน
สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

ความรอบรู้เรื่องการบริหารงานบุคคล

นัก HR ที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในการบริหาร
บุคคลจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1.ปฏิบัติงานHR ได้อย่างมืออาชีพเทียบเท่ามาตรฐานสากล
- 2.ผสมผสานและปรับเปลี่ยน กลยุทธ์การบริหารบุคคลให้เข้ากับยุทธธุรกิจ
- 3.มีทางออกให้กับทุกปัญหาด้านบุคคลเสมอ
- 4.ช่วยให้ผู้บังคับบัญชา“บริหารคน”ได้ดี
- 5.รับฟังและสนองตอบต่อความต้องการและปัญหาของพนักงานรวมทั้งทำให้แน่ใจว่าทักษะเหล่านั้นถูกนำมาพิจารณาในกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- 6.เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และหาระบบมาสนับสนุนสิ่งดังกล่าว
- 7.ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงงานบุคคลเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มกว่าเดิมตลอดจนสามารถปกป้องและมีส่วนร่วมในทรัพย์สินทางปัญญา การประสานงานระหว่างภาครัฐและเอกชน

มูลค่าเพิ่มของคนในองค์กร

นอกจากนี้บุคลากรในองค์กรจะต้องมี

- 1.ความกระตือรือร้นในการหาความรู้ใหม่มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 2.ทักษะและความสามารถที่ใช้งานได้
- 3.ทัศนคติที่ดี
- 4.การทำงานมีระบบ

5.คิดอย่างเป็นระบบสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมอื่นๆ
ได้

6.มีการฝึกฝนตนเองตลอดเวลา

7.มีความสามารถในการแข่งขัน

8.ปรับมาตรฐานการทำงานของตนเองให้สูงขึ้น

คนสามารถให้สินค้ามีคุณภาพช่วยลดต้นทุนในการผลิตช่วย
เสริมสร้างประสิทธิภาพและสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรได้ ดังนั้นผู้ที่
ทำหน้าที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับคนในองค์กร สิ่งที่จะทำลายความรู้
ความสามารถของท่านคือ จะทำอะไรให้คนในองค์กรนั้น รักและ
ผูกพันองค์กร ปฏิบัติงานให้เป็นเลิศและเทิดทูนจริยธรรม.ที่มาจาก
การประชุมใหญ่สามัญประจำปีครั้งที่30/2545สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น) โดยคุณประพจน์ โพธิ์วรคุณ ประธานสภา
อุตสาหกรรม

**โครงการ/กิจกรรมเพิ่มผลผลิต(PRODUCTIVITY
ACTIVITIES)**

โครงการ/กิจกรรมเพิ่มผลผลิตต่างๆที่ใช้กันอยู่นั้น
(PRODUCTIVITY ACTIVITIES) พอจะประมวลคร่าวๆ ได้คือ

5S= กิจกรรม 5ส.

QCC= ควบคุมคุณภาพ

SUGGESTION= กิจกรรมข้อเสนอแนะ

TPM= การบำรุงรักษาทีพิล

JIT= ระบบการผลิตทันเวลาพอดี

TQC= ควบคุมภาพทั่วทั้งองค์กร

KAIZEN= การปรับปรุงไม่หยุดยั้ง

ZERO DEFECT= ลดของเสียเท่ากับศูนย์

CUSTOMER SATISFACTION= ความพอใจสูงสุดลูกค้า

OPT = ระบบการผลิตเหมาะสม

WCM = ผู้ผลิตระดับโลก

ISO 9000=ด้านคุณภาพต่างๆ

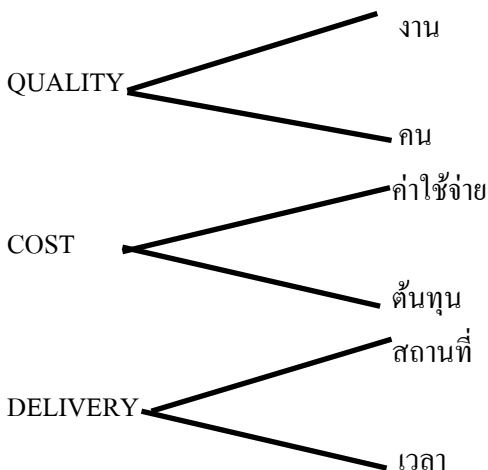
ISO 14000 =ด้านสิ่งแวดล้อม

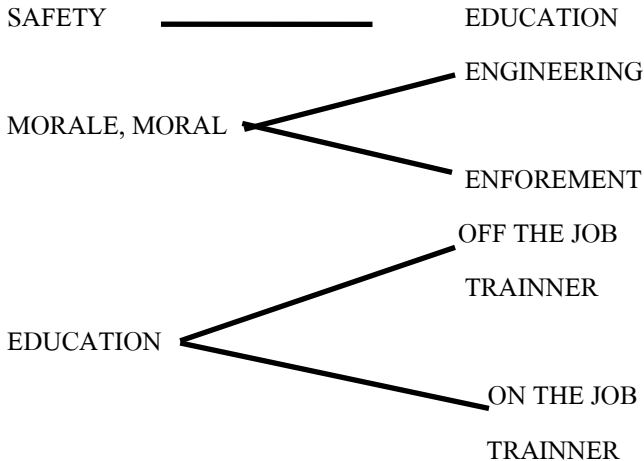
ISO 18000 =ด้านความปลอดภัย

คุณภาพกับกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต(QUALITY =

PRODUCTIVITY ACTIVITIES)

คุณภาพกับกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆดังนี้





การพัฒนาบุคลากรนอกจากการฝึกอบรม

มีผู้กล่าวว่า บุคคลที่มักจะเป็นปัญหา เวลาสอนงาน หรือ ฝึกอบรม พัฒนา ก็คือ เด็กกับคนแก่ ที่บอกว่าเด็กกับคนแก่มักจะเป็น ปัญหาในเวลาสอนงาน คือ เด็กสอนยาก เพราะความไม่รู้จึงชอบถาม ถึงปัญหา หรือในข้อสงสัย ส่วนคนแก่สอนยากก็เพราะการคิดว่าตัวเอง รู้มาก หรือได้ผ่านโลกมาก หรือโชกโชนแล้ว จึงไม่ค่อยเชื่ออะไรง่ายๆ ส่วนอาชีพที่สอนยาก ก็มีอยู่สองกลุ่มคือ ครูกับพระ หรือนักบวช ทั้งนี้ เพราะสองกลุ่มนี้มีกิจวัตรไปสอนเขามากกว่าที่จะไปให้เขาสั่งสอน

สิ่งเหล่านี้ผู้เขียน อยากจะชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้า หรือผู้นำ ที่ต้องทำหน้าที่ “ปั้นดินให้เป็นดาว” ได้เข้าใจ และ จะได้ตระหนักถึงปัญหา ว่าง่วงหน้า เวลาพัฒนาบุคลากร หรือทีมงาน ขององค์กร หรือตน

แนวทางการพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนา

ความจำเป็นที่แท้จริง	ความจำเป็นที่ต้องวิเคราะห์
- การเปลี่ยนแปลงระบบงาน - การเปลี่ยนแปลงงานใหม่ - การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	- งานล่าช้า - ผลงานไม่น่าพึงพอใจ - ค่าใช้จ่ายสูง

เราจะเห็นได้ว่าเมื่อมีความจำเป็นที่แท้จริง จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนา เช่น มีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน หรือเทคโนโลยีเป็นต้น

แนวทางการพัฒนานุคลากร 3 วิธี

1. ให้การศึกษา และส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง

1.1 ระยะสั้น-ระยะยาว

1.2 ในประเทศ-ต่างประเทศ

1.3 การศึกษาคูณ

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา

2.1 ในห้องฝึกอบรม

2.2 นอกห้องฝึกอบรม

2.3 ภายในองค์กร หรือส่งอบรมภายนอก

3.การพัฒนาในงาน

3.1 ฝึกอบรมในงาน

3.2 เรียนรู้ในงาน

การให้การฝึกอบรม และการพัฒนามีรูปแบบต่างๆคือ

- 1.จัดโครงการอบรมภายในองค์กร
- 2.จัดส่งอบรมสถาบันภายนอก
- 3.วางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี
- 4.วางแผนฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นหรือทุกระดับ
- 5.พัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับแผนงานและเทคโนโลยี
- 6.ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสานและการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่
- 7.ใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงานและการเลื่อนขั้นหรือโยกย้าย
- 8.สร้างแรงจูงใจ ในการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรจากการฝึกอบรม

วิธีการต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรนอกเหนือจากการฝึกอบรมกล่าวโดยสรุปจะมี2วิธีใหญ่ๆดังนี้

1.การให้การศึกษา และส่งเสริมพัฒนาตนเองมีวิธีต่างๆ คือ

- 1.1จัดให้มีบทเรียนสำเร็จรูป(A lesson is readymade)
- 1.2การจัดการศึกษาทางไกล(Study Long distance)
- 1.3จัดโปรแกรมการศึกษา(Education program)
- 1.4การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ(Do vacation journal)
- 1.5ศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน(Study a handbook works)
- 1.6ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ(Mass audiovisual aids media)
- 1.7ให้การศึกษาเพิ่มเติมระยะสั้น-ระยะยาว(Study add)
- 1.8ส่งเอกสารให้สรุปรายงานเสนอ (Summarize a report)
- 1.9การมอบหมายให้วิพากษ์วิจารณ์หนังสือ(Criticze a book)
- 10.ใช้เกมหรือ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร(The game develops the personnel)

2.การพัฒนาในงาน.-การพัฒนาในงานมีวิธีการต่างๆ คือ

- 2.1การให้รักษาการแทน(Action)
- 2.2การทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ(Work Group)
- 2.3การให้ความร่วมมือขณะทำงาน(Cooperate Work)

- 2.4การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม(Stand activity Group)
- 2.5การให้คำปรึกษาหารือ(Coaching)
- 2.6การให้ออกไปสังเกตการณ์(Event Neptune)
- 2.7การมีเพื่อนที่มีประสบการณ์ร่วม(See example experience)
- 2.8การเป็นตัวอย่างที่ดี(Be formed type)
- 2.9การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้(Apple)
- 2.10การดูงานในหน่วยงาน/นอกหน่วยงาน(Observe activities)
- 2.11การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน(JOB ROTATION)
- 2.12การสอนงาน แนะนำงาน(JOB INSTRUCTION)
- 2.13การฝึกอบรมในงาน (ON THE JOB TRAINING-OJT)
- 2.14การมอบหมายงาน(JOB ASSINGMENT)

ข้อดีและข้อจำกัดการให้การศึกษา และส่งเสริมพัฒนาตนเอง.

แนวคิดรวบยอดในการปฏิบัติในการศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเองในจุดดีและข้อจำกัดที่ควรจะมีตระวังคือ

บทเรียนสำเร็จรูป

ข้อดีสะดวกในการหาข้อมูลไม่ยุ่งยากในการค้นคว้า

ข้อจำกัดหาข้อมูลต่างๆ ไม่กว้างขวางหรือลึกซึ้ง

จัดการศึกษาทางไกล

ข้อดี.-ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง มีสื่อต่างๆถึงที่

ข้อจำกัด.-อาจจะได้ข้อมูลทางเดียว ถ้าหากใช้สื่ออื่นเพียงสื่อเดียว

จัดโปรแกรมการศึกษา/โปรแกรมการศึกษา

ข้อดีทำให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจ

ข้อจำกัดอาจจะทำให้สูญเสียเวลาในการทำงานเกิดทัศนคติที่ดี
กับผู้บริหารหรือองค์กรได้พนักงานคนอื่นรู้สึกว่าถูกเอาเปรียบ

จัดทำวารสารในองค์กร/มอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ

ข้อดีผู้จัดทำเกิดความภาคภูมิใจ, ได้ใช้ความคิดได้เต็มที่

ข้อจำกัดอาจจะทำให้ได้ข้อมูลไม่มากพอหรือขาดบุคคลที่จะ
ส่งหรือหาข้อมูลให้

ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร คู่มือการทำงานและสื่อต่างๆ

ข้อดีช่วยลดต้นทุนประหยัดค่าใช้จ่าย

ข้อจำกัดหากเกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้ได้ข้อมูลอาจจะไม่
ทันสมัย

ใช้เกม กรณีศึกษา กิจกรรมต่างๆ

ข้อดีเกิดความรู้สึกร่วมกัน , พัฒนาได้ดี

ข้อจำกัด- ไม่รู้ว่าจะต้องใช้กิจกรรมอะไรดี

ข้อดีและข้อจำกัดแนวทางในการปฏิบัติในการพัฒนาในงาน

การพัฒนาในงานจะมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดคือ

ข้อดีจุดมุ่งหมายการพัฒนาในงานองค์กร ได้พัฒนาบุคคลของทุกๆคนคือ

1. พนักงานสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายใน
ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 2.เตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำหน้าที่ต่างๆ ได้เมื่อถูกโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือทดแทน
- 3.เตรียมพนักงานที่มีศักยภาพให้สามารถก้าวขึ้นรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต
- 4.สร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจให้พนักงาน
- 5.สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
- 6.ได้ประเมินศักยภาพของพนักงาน

ข้อจำกัดอุปสรรคที่ผู้บังคับบัญชาไม่พัฒนาลูกน้อง หรือ

ทีมงานมีสาเหตุต่าง ๆ เพราะผู้บังคับบัญชา

- 1.ขาดความรู้ในเรื่องการฝึกฝน และพัฒนาคน
- 2.เขาไม่รู้ควรจะสอนหรือพัฒนาคนในสายงานของตน
- 3.เขารู้สึกว่าตนเองขาดความเชื่อมั่นในอาชีพ เพราะเกรงว่าเพื่อพัฒนาลูกทีมได้แล้ว ตนเองจะหมดความสำคัญ
- 4.ไม่มีเวลามาสนใจในการพัฒนาคนในทีมงาน
- 5.ผัดวันประกันพรุ่ง จนกระทั่งไม่มีใครได้รับการพัฒนา
- 6.คิดว่าทีมงานของเราทำงานคืออยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องพัฒนา
- 7.คิดว่าทีมงานของเราเขาคงไม่มีความสามารถที่จะพัฒนาได้

กลุ่มกิจกรรมซึ่งแบ่งตามประเภทของวัตถุประสงค์

แจ้งกลุ่มกิจกรรมซึ่งแบ่งตามประเภทของวัตถุประสงค์ให้

เป็นแนวคิดหรือแนวทางในการจัดการเกี่ยวกับการพนักงานสัมพันธ์ให้

ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน พัฒนางานให้องค์กรมีความก้าวหน้า
ไกลในงานและชีวิต โดยแบ่งวัตถุประสงค์เป็น6ประการคือ

- 1.พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
- 2.พัฒนาทีมงานพัฒนาทีมงาน
- 3.การสื่อสารข้อความ
- 4.ออกกำลังกาย
- 5.สร้างขวัญกำลังใจ ความจงรักภักดี สร้างความรู้สึกเป็น

เจ้าของและความผูกพัน

- 6.กิจกรรมทางสังคม

วัตถุประสงค์

กิจกรรม

ก.พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

1. กิจกรรมคิวซีซี
2. ระบบข้อเสนอแนะ
3. JIT
4. 5 ส.
5. ความปลอดภัย
6. ZERO DEFEC
7. TQM
8. ออกกำลังกายก่อนเข้า
ทำงาน
9. MANAGEMENTBY
WALKING AROUND

ข. พัฒนาทีมงาน

1. คิวชีชี
2. WALK RALLY
3. กีฬาต่าง ๆ
4. GROUP DYNAMICS

ค. การสื่อสารความ

1. บอร์ดประกาศ
2. วารสารภายใน
3. จุลสาร
4. เสียงตามสาย
5. พบฝ่ายบริหาร
6. TV/VDO ใน
ห้องอาหาร
7. การปฐมนิเทศ
8. ประชุมหัวหน้างาน
9. โทรศัพท์สอบถาม
10. หนังสือเวียน

ง.-ออกกำลังกาย

1. คู, เชียร์กีฬา, เล่นกีฬา
2. ภาพยนตร์,
โรงอาหาร

-พักผ่อนหย่อนใจ**- ผ่อนคลายความตึงเครียด**

3. ทักษนาจร

- สร้างขวัญกำลังใจ

4. ห้องสมุด

-ได้แสดงออก และพัฒนาตนเอง

จ.สร้างขวัญกำลังใจ

ความรักรักภักดี

ความผูกพัน

สร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ

5. ชมรมไฉ่วาทิ,

พัฒนาบุคลิกภาพ

6. นิทรรศการต่าง ๆ

7. ชมรมนาฏศิลป์

8. ชมรมดนตรี

9. NIGHT TOUR

10. ชมรม KARAOKE

11. ชมรมแอโรบิค

12. ชมรมนักสะสม

13. ชมรมกีฬาต่าง ๆ

14. ประกวดต่าง ๆ

15. ดนตรี, คอนเสิร์ต

16. ชมรมภาษาอังกฤษ

17. ชมรมพุทธ

18. ชมรมคอมพิวเตอร์

1.FAMILY DAY

2. งานสังสรรค์, ปีใหม่

3. วันน้องใหม่

4. BIRTHDAY

PARTY

5. การ์ดอวยพร,

สัมภาษณ์

- วันเกิด -แต่งงาน

- คลอดลูก –เรียนจบ

ฯลฯ

6. คณะกรรมการต่าง ๆ

7. งานเลี้ยงหัวหน้านางาน

8. เยี่ยมพนักงาน,

ครอบครัว

9. ชมรมฌาปนกิจ

สงเคราะห์

10. พนักงานดีเด่น

11. ประกวดแต่งกลอน

12. ขายสินค้าราคาถูก

ฉ.กิจกรรมทางสังคม

1. นิทรรศการ วิชาชีพ

ฯลฯ

2. ชุมชนสัมพันธ์

3. งานกุศลต่าง ๆ

การจัดฝึกอบรมก็เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคคล โดยพัฒนาความสามารถกระตุ้น การพัฒนาขวัญกำลังใจ และการอนุรักษ์ ผู้เขียนอยากจะเรียกร้องให้หน่วยงาน และองค์กรต่างๆ ได้ตระหนัก และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดประชุมอบรม และการพัฒนาบุคลากรรูปแบบต่างๆ เพื่อให้มนุษย์ และบุคคล ระดับต่างๆ ในองค์กร

มีทัศนคติ ทักษะ ทฤษฎี และทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อให้กองทัพ
บุคลากรขององค์กรของเราเป็นทีม-คนที่แข็งแกร่ง มุ่งมั่นสู่มืออาชีพ และ
มันมั่นสู่ความเป็นเลิศในที่สุด

บทที่ 2 แบบสอบถามเพื่อการพัฒนาบุคลากร

-ทำนอยู่บพททไคในกระบวนกรฝีกอบรม

โปรดแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านต่อ
งานฝึกอบรมดังต่อไปนี้

ความรับผิดชอบ	ระดับปฏิบัติ			ไม่ได้ ปฏิบัติ
	มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.อธิบายให้หัวหน้าหน่วย ต่างๆ เห็นประโยชน์และ ความสำคัญของ การฝึกอบรม				
2.ชี้แจงนโยบายการฝึกอบรม แก่หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ				
3.อธิบายกระบวนการ ฝึกอบรมแก่หัวหน้า หน่วยงานต่างๆ				
4.จัดเผยแพร่โครงการ ฝึกอบรมให้บุคลากรใน หน่วยงานได้ทราบล่วงหน้า				
5.หาความจำเป็นในการ ฝึกอบรม				

ความรับผิดชอบ	ระดับปฏิบัติ			ไม่ได้ ปฏิบัติ
	มาก	ปานกลาง	น้อย	
6.วิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานที่จะจัดการฝึกอบรม				
7.เลือกสรรเจ้าหน้าที่สำหรับจัดการฝึกอบรม				
8.กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม				
9.จัดวางหลักสูตรการอบรม				
10.กำหนดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม				
11.กำหนดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม				

ความรับผิดชอบ	ระดับปฏิบัติ			ไม่ได้ ปฏิบัติ
	มาก	ปานกลาง	น้อย	
12.เลือกวิธีการฝึกอบรม (ฝึกปฏิบัติ, กรณีศึกษา ฯลฯ) 13.เลือกสรรวิทยากร 14.จัดทำเอกสาร ประกอบการฝึกอบรม 15.กำหนดคุณสมบัติของผู้ เข้ารับการฝึกอบรม 16.คัดเลือกผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม 17.วิเคราะห์ผู้ผ่านเกณฑ์เข้า รับการฝึกอบรม 18.ประสานงานการ ฝึกอบรมระหว่างแผนก ต่างๆ				

ความรับผิดชอบ	ระดับปฏิบัติ			ไม่ได้ ปฏิบัติ
	มาก	ปานกลาง	น้อย	
19.ให้คำแนะนำเชิงวิชาการ เกี่ยวกับการฝึกอบรมแก่ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการ ฝึกอบรมทุกระดับ				
20.วิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ / วิธีการฝึกอบรม				
21.วางแผนงบประมาณที่ ต้องใช้ในการฝึกอบรม				
22.อำนวยความสะดวก ต่างๆ แก่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม				
23.จัดทำรายงานสรุปการ ฝึกอบรม				
24.ประเมินความต้องการใช้ สื่อประกอบการฝึกอบรม				
25.พิจารณาและกำหนด ประเภทของสื่อเพื่อการ ฝึกอบรม				

ความรับผิดชอบ	ระดับปฏิบัติ			ไม่ได้ ปฏิบัติ
	มาก	ปานกลาง	น้อย	
26.พัฒนาสื่อเพื่อใช้ในการฝึกอบรม				
27.วิจัยเกี่ยวกับสื่อเพื่อการฝึกอบรม				
28.ติดตามผลงานวิจัยด้านเทคโนโลยีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม				
29.นำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้กับการฝึกอบรมของหน่วยงาน				
30.เผยแพร่ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสื่อการฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมภายในหน่วยงาน				
31.ผลิตสื่อเพื่อใช้ในการฝึกอบรม				

ความรับผิดชอบ	ระดับปฏิบัติ			ไม่ได้ ปฏิบัติ
	มาก	ปานกลาง	น้อย	
32.กำหนดเกณฑ์ในการ เลือกซื้อเพื่อการฝึกอบรม				
33.ตรวจสอบสภาพของสื่อ ก่อนใช้				
34.คัดเลือกสื่อที่มีคุณค่า และคุณภาพเหมาะสมกับ การฝึกอบรม				
35.จัดซื้อสื่อที่เหมาะสมกับ การฝึกอบรม				
36.อำนวยความสะดวกใน การใช้สื่อประกอบการ ฝึกอบรม				
37.ให้คำปรึกษา/แนะนำ เกี่ยวกับสื่อแก่วิทยากร				
38.จัดทำรายการสื่อของ หน่วยฝึกอบรม				