

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคล : กรณีศึกษา ผู้เชี่ยวชาญสายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจเครือข่าย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคล : กรณีศึกษา ผู้เชี่ยวชาญสายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจเครือข่าย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2558



รุ่งนภา หยกมงคลสกุล  
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภู่น

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิลา รุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ผู้ประสาทวิชา อุทิศเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระภูมัย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านอาจารย์พิลา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณบิดา มารดา รวมถึงสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจ เป็นที่ปรึกษาและคอยสนับสนุนในทุกๆด้านให้แก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่กรุณาให้คำปรึกษา สนับสนุน คอยชี้แนะและให้โอกาสผู้วิจัยได้ทำงานระหว่างการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมถึงเพื่อนร่วมงานทุกท่าน

ส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ได้แก่ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 16 A ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ของผู้วิจัย คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ ที่นี้

รุ่งนภา หยกมงคลสกุล

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา ผู้เชี่ยวชาญสายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจเครือข่าย

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF HUMAN RESOURCES SPECIALIST, NETWORK BUSINESS

รุ่งนภา หยกมงคลสกุล 5650056

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑิตราสร์ถัน, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เชี่ยวชาญสายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจเครือข่ายด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆที่สอดคล้องกับความต้องการที่จะเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองสำหรับพัฒนาศักยภาพและเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริม สนับสนุน แก้ปัญหาต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสัมภาษณ์อย่างเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนาตนเองอย่างแท้จริง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากผลที่ได้จากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็ง/จุดอ่อนจากการประเมินดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาใช้ในการเลือกสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดต่อไป

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ แผนพัฒนารายบุคคล

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
2.1 ผู้นำและภาวะผู้นำ	4
2.1.1 ผู้นำ (Leader)	5
2.1.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)	6
2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	6
2.2.1 การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach)	6
2.2.2 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)	6
2.2.3 การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)	6
2.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	7
2.3 ภาวะผู้นำกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	7
2.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	7
2.4 การพัฒนาภาวะผู้นำ	8
2.4.1 ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำ	9
2.4.2 การประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ	12

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>13</b>
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	13
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	13
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	13
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	14
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	15
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	17
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>19</b>
4.1 ผลการประเมิน โดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	19
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	19
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	20
4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	20
4.1.4 ลักษณะของนักรขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	20
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	21
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	21
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	22
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	22
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	23
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	24
4.2 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	25
4.2.1 การประเมินผลคะแนน โดยรวม	25
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	26

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	26
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	26
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	27
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	27
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	30
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	32
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	32
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	33
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน</b>	<b>34</b>
5.1 การเลือก Competency	34
5.2 แผนการพัฒนาคัดเอง	34
5.2.1 สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (Competency)	34
5.2.2 วัตถุประสงค์ในการพัฒนา (Development Objective)	35
5.2.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะตนเองได้รับ (Expected benefit to me)	35
5.2.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะบริษัทจะได้รับ (Expected benefit to my organization)	35
5.2.5 สิ่งที่จะดำเนินการ (Action to Take: Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	36
5.2.6 ใครมีส่วนเกี่ยวข้อง (Who is involved)	44
5.2.7 ทรัพยากร/สิ่งที่สนับสนุน (Resources/Support)	44
5.2.8 อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อพัฒนา (Potential obstacles with can prevent development)	45
5.2.9 กรอบระยะเวลา (Time Frame)	45



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.10 สรุปสิ่งที่ได้จากการทำ DAP	45
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	52
The Work Behavior Inventory (WBI)	52
ประวัติผู้วิจัย	58



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
4.1	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)	27
4.2	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความรอบคอบ (Attention to Detail)	28
4.3	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการยืนกราน (Persistence)	28
4.4	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความน่าเชื่อถือ (Dependability)	29
4.5	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)	30
4.6	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)	30
4.7	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการเป็นผู้นำ (Leadership)	31
4.8	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness)	32
5.1	List อุปสรรค และวิธีการแก้ไข	37
5.2	Action Plan ที่มีการกำหนด Time Frame ให้กับงานต่างๆ	40
5.3	การวางแผนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตาม Career goal ที่ตั้งไว้	42
5.4	แผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)	47
5.5	การติดตามผลของแผนการพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 (Development Action Plan & Follow up #1) ระหว่างเดือนมีนาคม – พฤษภาคม 2557	48
5.6	การติดตามผลของแผนการพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 (Development Action Plan & Follow up #2) ระหว่างเดือนมิถุนายน – สิงหาคม 2557	49

## สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	19
4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	20
4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	20
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	21
4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	21
4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	21
4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	22
4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	23
4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	23
4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	24
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	25
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	26
5.1 Mind map สรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการอ่านหนังสือ The Magic of Thinking Big	38

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกปัจจุบัน ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างดุเดือดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ด้วยเพราะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี กระแสสังคม ช่วงอายุของคนทำงาน สิ่งแวดล้อม รวมถึงปริมาณของทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

ประสิทธิภาพและวิธีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจ แต่ทั้งนี้ มีสิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญเหมือนกัน คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพราะคนถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร หากองค์กรมีบุคลากรที่เก่ง มีความสามารถ โอกาสที่จะเอาชนะคู่แข่งก็มีสูงกว่า ดังนั้น หลายองค์กรใหญ่ๆในปัจจุบันจึงหันมาส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีสมรรถนะในการรองรับภารกิจตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของแต่ละบุคคล และเพื่อให้ส่งผลโดยรวมต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความสุขและความสำเร็จร่วมกันทั้งบุคคลและองค์กร

ปัจจัยหนึ่งที่ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนในองค์กร นั้น คือ บุคลิกภาพ เนื่องจากแต่ละบุคคลย่อมมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน และด้วยความแตกต่างของบุคลิกภาพนี้เองก็จะส่งผลให้เกิดความเหมาะสมในลักษณะงานที่แตกต่างกันตามไปด้วย ซึ่งหากองค์กรเห็นถึงความสำคัญในส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงาน อีกทั้งยังสามารถประเมินศักยภาพของบุคลากรว่าควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนาด้านใด เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดด้วย

ผู้วิจัยให้ความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคล เพื่อวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของศักยภาพของบุคคลกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้สามารถเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการ โดยมุ่งเน้นวิจัยในบุคคลที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองผ่านการประเมินทางจิตวิทยา และ

จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอย่างแท้จริง ด้วยเชื่อว่า บุคคลที่มีความต้องการที่จะเปลี่ยนด้วยตัวเองจะสามารถผลักดันให้การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประสบความสำเร็จได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เชี่ยวชาญสายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจเครือข่าย ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆที่สอดคล้องกับความต้องการที่จะเติบโตในสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองสำหรับพัฒนาศักยภาพและเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริม สนับสนุน แก้ปัญหาต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเติบโตในสายอาชีพ

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคล เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างศักยภาพรายบุคคลกับลักษณะงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาศักยภาพเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญสายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจเครือข่าย จำนวน 1 คน

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ผู้รับการประเมินได้รับประโยชน์ในแง่ของการพัฒนา  
ภาวะผู้นำของตนเอง โดยเริ่มจากการรับรู้และเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และสามารถนำสิ่งที่  
ได้รับรู้มานั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน รวมถึงสามารถต่อยอดทำแผนพัฒนารายบุคคล  
เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้รับการประเมินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา ผู้เชี่ยวชาญสายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจเครือข่าย” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมิน Applied Reasoning Test (ART) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) ซึ่งจากการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว ส่งผลให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของภาวะผู้นำ เพื่อนำไปต่อยอดและเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของแผนพัฒนารายบุคคล โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัยต่างๆ และรวบรวมความรู้ที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

หัวข้อที่ 1 ผู้นำและภาวะผู้นำ

หัวข้อที่ 2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

หัวข้อที่ 3 ภาวะผู้นำกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

หัวข้อที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำ

### 2.1 ผู้นำและภาวะผู้นำ

ในปัจจุบัน แต่ละองค์กรล้วนพบกับปัญหาที่คล้ายคลึงกัน คือ การแข่งขันที่รุนแรง ทั้งจากคู่แข่งภายในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งยังเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านแรงงาน รวมถึงต้องมีการเตรียมรับมือกับการเปิดเสรีการค้า ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ในช่วงปลายปี 2015 ด้วย ซึ่งจากที่กล่าวมาทั้งหมด พบว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยไม่น้อย หากไม่มีการปรับตัว หรือการเตรียมพร้อมรับมือที่ดีพอ องค์กรธุรกิจต่างๆ ก็อาจพบกับจุดจบได้

ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ นอกจากจะเป็น Product & Service ที่ดีแล้ว ผู้นำเองก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะอำนาจทุกอย่างอยู่ในมือของผู้นำ และด้วยการ

เปลี่ยนแปลงที่มีมากขึ้น องค์กรจึงต้องการผู้นำที่มีศักยภาพที่จะสามารถนำพาให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตต่างๆไปได้

### 2.1.1 ผู้นำ (Leader)

นักทฤษฎีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติหลายท่านพยายามให้คำนิยามของคำว่า “ผู้นำ” ซึ่งแต่ละคำนิยามก็มีความคล้ายคลึงกันรวมถึงมีแนวโน้มของความหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถนำมาสรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำ โดยผู้นำจะมีอำนาจในการสั่งการ ชักจูง ชี้แนะ มอบหมายงาน ผลักดัน และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งหากมองภาพรวมในองค์กรจะเห็นว่า เราสามารถพบเห็นบุคคลที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับบริบทของผู้นำอยู่ 2 ประเภท คือ ผู้นำ (Leader) และผู้จัดการ (Manager) ซึ่งมีความแตกต่างกัน ดังนี้

2.1.1.1 ผู้นำ (Leader) จะเน้นการบริหารจัดการแบบ Top-down โดยจะมุ่งที่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลัก จากนั้นจึงถ่ายทอดลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาความถูกต้องของงานรวมทั้งผลกระทบต่อบุคลากรและองค์กร ซึ่งวิธีการทำงานจะเป็นแบบการหากลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า สนับสนุนการพัฒนาองค์กร แต่ก็ยังคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งผู้นำ (Leader) จะมีหน้าที่เป็น โค้ช ที่ปรึกษา ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และผู้ให้ความรู้

2.1.1.2 ผู้จัดการ (Manager) จะเน้นการบริหารจัดการแบบ Bottom-up โดยจะมุ่งทำงานตามแผนที่วางไว้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ได้ให้ความสำคัญสิ่งอื่นใด ซึ่งวิธีการทำงานจะเป็นแบบการออกคำสั่ง ค่อนข้างเข้มงวด จะรักษารูปแบบงานที่ยึดถือปฏิบัติมาช้านาน ซึ่งผู้จัดการ (Manager) จะมีหน้าที่เป็นเจ้านาย

ในมุมมองของพนักงานส่วนมากจะต้องการผู้นำแบบแรก คือ ผู้นำ (Leader) เพราะมีความใส่ใจ เข้าอกเข้าใจ พร้อมสนับสนุน ส่งเสริมในตัวพนักงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นในการนำเสนอไอเดียต่างๆ ร่วมรับผิดชอบในผลงานไม่ว่าจะดีหรือเกิดความผิดพลาด แต่ในแง่ของความเป็นจริง ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีผู้จัดการหลายคน แต่จะมีผู้จัดการชักรักที่คนที่จะเป็นผู้นำ และในทางกลับกัน บุคคลที่มีภาวะผู้นำบางคนเองก็ไม่ใช่ผู้จัดการแต่กลับมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นมากกว่าผู้จัดการก็เป็นไป ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมาก



### 2.1.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

หลายทศวรรษที่ผ่านมา มีนักทฤษฎีจากทั่วโลกพยายามศึกษาหาความหมายเพื่อกำหนดนิยามของคำว่า ภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล แรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนให้ปฏิบัติตาม อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และด้วยเหตุนี้เองทำให้หลายองค์กรเริ่มเล็งเห็นถึงความสำคัญในจุดนี้ และเริ่มหันมาใส่ใจกับการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร เพราะมีความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเป็นผู้นำ (Leader) ได้ (Krames, 2002)

## 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ปัจจุบันมีแนวคิดทฤษฎีจำนวนมากที่ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ ซึ่งจะขอพูดถึงตัวอย่างการจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำ ที่แบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้ ดังนี้ คือ

**2.2.1 การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach)** เริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Approach) เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเอง ตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ทฤษฎีนี้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป แต่จากการค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมกลับพบว่า แนวคิดนี้ยังไม่สามารถระบุนิสัยของผู้นำที่พึงมีของผู้นำได้

**2.2.2 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)** เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎีที่ศึกษา ได้แก่ Lewin (1943), Likert (1961), Blake and Mouton (1981b) และ McGregor (1960) ซึ่งภายหลังการศึกษาวิจัยมากมาย นักวิจัยสรุปได้ว่า ไม่มีพฤติกรรมของผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่จะเหมาะสมสำหรับการจัดการภายใต้ทุกสถานการณ์

**2.2.3 การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)** เป็นการศึกษาที่หันมาสนใจตัวแปรทางด้านสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ หรือศึกษาการปฏิบัติตนของผู้นำเมื่อเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลง

ตามนั่นเอง แต่การศึกษานี้ก็ยังพบข้อโต้แย้งในเรื่องของ การประสบความสำเร็จในอดีตด้วยวิธีการปฏิบัติแบบเดียวกันกับในปัจจุบัน ผลที่ได้อาจแตกต่างกันก็ได้

**2.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** คือ ความเป็นผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายระดับสูง โดยการตระหนักถึงความต้องการและค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม

## 2.3 ภาวะผู้นำกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

จากการศึกษาของนักทฤษฎีทั่วโลก พบว่า ภาวะผู้นำมีหลากหลายรูปแบบ และแต่ละรูปแบบก็เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพการณ์ และองค์กรที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามแต่ละกลุ่มทฤษฎี ต่างก็ยังมีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไป แต่สำหรับทฤษฎีที่กำลังได้รับความนิยมและเข้ากับสถานการณ์ในขณะนี้ คงจะต้องยกให้ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)”

### 2.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

จากที่ได้กล่าวไปเบื้องต้น ด้วยสถานะเศรษฐกิจ การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโลก ทำให้ทุกองค์กร ล้วนแต่ประสบปัญหา และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรสามารถก้าวข้ามปัญหาต่างๆ ไปได้คงหนีไม่พ้น ความสามารถและวิสัยทัศน์ของผู้นำ

80% ขององค์กรด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี (ซึ่งเป็นที่รู้กันว่า เป็นธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วที่สุด) ที่ประสบความสำเร็จ เผยว่า ผู้นำที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำแบบ Transformational Leadership (Daft, 2013) เนื่องจากรูปแบบความเป็นผู้นำของแต่ละองค์กร สามารถกำหนดกรอบความมีประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ อีกทั้งยังสามารถบ่งบอกได้ว่า เมื่อองค์กรมีผู้นำแบบนี้ องค์กรจะดำเนินกิจการในรูปแบบใด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตาม จูงใจให้ผู้ตามมองให้ไกลไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ

ผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) ได้แก่

2.3.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นต้นแบบ สำหรับผู้ตาม

2.3.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยสร้างแรงจูงใจภายใน

2.3.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำจะเปิดใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ไม่วิจารณ์ให้เสียกำลังใจ

2.3.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ให้กับผู้ตาม

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กำลังได้รับความนิยมอย่างมาก เพราะหลายองค์กรเห็นว่ามีเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันมากที่สุดทั้งในเรื่องที่จะต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง อีกทั้งภาวะผู้นำแบบนี้ยังเป็นที่ต้องการสำหรับพนักงานหรือผู้ตามในปัจจุบันด้วย เพราะมีการคำนึงถึงความต้องการของผู้ตาม มีการให้ความใส่ใจ ให้การยอมรับ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามมีความเต็มใจ มีความสุขที่จะปฏิบัติงานและจะเป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรสามารถฝ่าอุปสรรคไปได้ ภาวะผู้นำเช่นนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังจะเห็นได้จาก ผลวิจัยของ Branham (2005) ที่ทำการสำรวจสาเหตุที่พนักงานเก่งๆลาออกจากองค์กร ได้ข้อสรุปที่ว่า ผู้นำหรือหัวหน้างานที่ไม่ดีนั้นเป็นสาเหตุหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้พนักงานมีความต้องการลาออกจากงาน ดังนั้นหากองค์กรมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเช่นนี้ จะช่วยให้สามารถรักษาคณเก่งให้อยู่กับองค์กรได้

## 2.4 การพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำไม่ได้มาแต่โดยกำเนิดถึงแม้ว่าบางคนอาจจะมีคุณลักษณะที่ค่อนข้างเหมาะสมกับความเป็นผู้นำอยู่บ้าง แต่ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ อยู่ที่ตัวของเราเอง

## 2.4.1 ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถแบ่งตามขั้นตอนคร่าว ๆ ได้ดังนี้

2.4.1.1 ประเมินตนเอง (Self-Assessment) ภาวะผู้นำไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการเข้าคอร์สฝึกอบรม แต่อาจจะได้มาจากประสบการณ์ต่างๆที่พบเจอ บุคคลที่ชื่นชอบ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา หรือเกิดจากตัวเองต้องการพัฒนา ซึ่งหากต้องการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นควรจะลองศึกษาหรือหาเครื่องมือมาช่วยประเมินตนเองก่อน เพื่อว่าคุณเองมีบุคลิกลักษณะอย่างไร มีจุดดี จุดด้อยตรงไหน ควรพัฒนา หรือปรับปรุงด้านใดบ้าง และจากที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสทำแบบประเมิน The Work Behavior Inventory (WBI) จึงเห็นว่า แบบประเมินดังกล่าวมีประโยชน์และมีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองมาก เพราะช่วยให้รู้จักตัวเองมากขึ้น แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ (Leadership Styles) และสไตล์วิธีการทำงาน (Work Styles) ของตัวเอง รวมถึงมีการบอกทักษะความเป็นผู้นำและความสามารถในแง่มุมต่างๆถึง 5 หัวข้อ (BIG Five) ได้แก่

- ลักษณะการเข้าสังคม (Extraversion)
- ความเป็นมิตร/ยอมรับกันและกัน (Agreeableness)
- ความจริงใจตรงไปตรงมา (Openness to experience)
- ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี (Conscientiousness)
- ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability)

ซึ่งทำให้สามารถประเมินคุณค่าของตัวเองจากบุคลิกตัวตนที่แท้จริงเพื่อนำไปสู่ทิศทางการพัฒนาที่ถูกทางต่อไป และจากผลการประเมินที่ได้ นอกจากจะบอกถึงบุคลิกตัวตนของเราแล้ว ยังมีการให้คำแนะนำที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองด้วย อีกทั้งผลจากการประเมิน (BIG Five) ยังสามารถนำไปใช้ต่อยอดกับหลายๆกิจกรรมในองค์กรได้ เช่น การคัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การสร้างทีม รวมถึงการกำหนด Career Path ให้กับพนักงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ ยังมีอีกหลายเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินตนเองได้ เช่น The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) หรือแบบตรวจวัดคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำ เป็นต้น

2.4.1.2 กำหนดแผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan : DAP) โดยพิจารณาเลือกจุดด้อยที่เราต้องการพัฒนาจากผลการประเมินที่ได้ก่อน ซึ่งจุดด้อยที่เลือกนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์ในรูปแบบของการสร้างประโยชน์ทั้งต่อตัวเองและต่อองค์กรในอนาคตด้วย

หลังจากนั้น จึงวางแผนจัดทำ DAP ทั้งนี้สามารถดูคำแนะนำจากผลการประเมิน WBI ประกอบด้วย และในการจัดทำ DAP จะต้องระบุหัวข้อคร่าวๆ ดังนี้

- สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (Competency)
- วัตถุประสงค์ในการพัฒนา (Development Objective)
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะตนเองได้รับ (Expected benefit to me)
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะบริษัทจะได้รับ (Expected benefit to my organization)
- สิ่งที่จะดำเนินการ (Action to take)
- บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Involved person)
- วิธีการวัด (Measurement)
- กรอบระยะเวลา (Time Frame)
- ใครมีส่วนเกี่ยวข้อง (Who is involved)
- ทรัพยากร/สิ่งที่สนับสนุน (Resources/Support)
- อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลขัดขวางการพัฒนา (Potential obstacles with can prevent development)

ซึ่งในแต่ละหัวข้อจะต้องระบุรายละเอียดให้ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินการ อีกทั้งแผนการที่กำหนดไว้จะต้องเป็นแผนการที่สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ง่าย แต่ก็ไม่ยากจนไม่สามารถทำได้ เพราะจะเป็นการบั่นทอนกำลังใจของตัวเอง และอาจส่งผลให้การพัฒนาจุดด้อยนี้ล้มเหลวได้

2.4.1.3 พูดคุยกับหัวหน้างาน (Talk with Supervisor) เพื่อรายงานถึงผลการประเมินที่ได้รับทั้งจุดดีที่มีอยู่ จุดด้อยที่ควรพัฒนา และจุดด้อยที่เราเลือกจะนำมาพัฒนา พร้อมทั้งถามความคิดเห็น (Feedback) เพราะหัวหน้างานเป็นบุคคลที่เห็นพฤติกรรมต่างๆของเราอย่างชัดเจน อีกทั้งหัวหน้างานยังมีความเข้าใจถึงเป้าหมายต่างๆขององค์กรมากกว่า จึงถือว่าหัวหน้างานจะเป็นผู้ให้คำแนะนำที่ดีได้ และหัวหน้างานยังเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการประเมินเราในขณะที่เรากำลังดำเนินการตาม DAP ที่กำหนดไว้ด้วย

2.4.1.4 พูดคุยกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ (Talk with Other Involved Person) เช่น เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง เพื่อขอความร่วมมือ หรือขอความช่วยเหลือในการทำให้เขาช่วยสังเกตพฤติกรรมของเรา ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยแค่ไหน

2.4.1.5 ประเมินและติดตามผล (Evaluation and Monitoring) ภายหลังจากการดำเนินการตามแผนไปสักระยะ ต้องมีการประเมินว่าปฏิบัติได้ตามแผนที่วางไว้หรือไม่ โดยการจัดทำ DAP Follow up ซึ่งมีหัวข้อที่ต้องระบุ ดังนี้

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)
- ระยะเวลา (From - to)
- ผลที่เกิดขึ้น (Result)
- แผนที่จะดำเนินการต่อ (What do you plan to do next)
- คะแนนที่ได้ก่อนการดำเนินการ (Score before)
- คะแนนที่ได้ ณ ปัจจุบัน (Score now)

ซึ่งในแต่ละหัวข้อจะต้องระบุให้ละเอียด อ้างอิงตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และต้องระบุถึงแผนที่จะดำเนินการต่อ พร้อมทั้งมีการให้คะแนนตัวเองก่อนและหลังปฏิบัติตามแผนด้วย ว่ามีการพัฒนาขึ้นหรือไม่ อย่างไร การประเมินและติดตามผลต้องหมั่นทำเป็นประจำเพื่อควบคุมน้ำหนักของการพัฒนา อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นตัวเองอยู่เสมอให้ต้องดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด

2.4.1.6 ทบทวนแผนพัฒนาตนเอง (Review DAP) เมื่อทำตามแผนที่วางไว้ใน DAP ครบแล้ว สิ่งที่เราควรดำเนินการต่อคือการพูดคุยกับหัวหน้างานถึงผลที่ได้จากการพัฒนาตนเองว่าบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้นมากน้อยแค่ไหน หากเกิดข้อบกพร่องหรือไม่ได้ผลตามที่แผนกำหนดไว้ ก็ให้กลับไปทบทวน DAP ใหม่ อีกครั้งว่าเป็นเพราะเหตุใด และปรับแก้แผนใหม่ เพื่อให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ หากผลที่ได้เป็นที่น่าพอใจแล้ว ก็ให้ตั้งเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองต่อไป แต่ทั้งนี้ก็ต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับทั้งต่อตนเองและองค์กรด้วย

การพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ไม่ใช่การพยายามที่จะเป็นบุคคลอื่นที่เราเห็นว่าดี เห็นว่าเก่ง แต่เป็นการพัฒนาศักยภาพของตัวเองในจุดที่มองว่าเป็นอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำ และทำให้มันดียิ่งขึ้น การดำเนินการตาม DAP ที่เราวางแผนไว้นั้นมักจะยาก ต้องใช้ความมุ่งมั่น ความพยายาม และต้องไม่ย่อท้อ เพราะทุกกิจกรรมที่เรากำหนดล้วนแล้วแต่มีอุปสรรคเกิดขึ้นได้ ถ้าเรายอมแพ้ การพัฒนาภาวะผู้นำก็จะไม่สำเร็จ แต่ทั้งนี้สิ่งที่จะทำให้เราประสบความสำเร็จได้ ก็อยู่ที่ตัวเราเอง ไม่มีใครสามารถเปลี่ยนเราได้ ถ้าเราไม่อยากเปลี่ยนด้วยตัวเองก่อน



### 2.4.2 การประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ

จากที่ได้กล่าวไปแล้วเบื้องต้น ว่าในองค์กรมีผู้นำหลายแบบ แต่จะมีการวัดผลอย่างไรว่ามีผู้นำแบบไหนมีประสิทธิภาพ จึงขอสรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของผู้นำไว้ 3 เกณฑ์ ดังนี้

2.4.2.1 ประเมินจากผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการความสามารถในการนำของผู้นำ โดยดูได้จาก ผลการทำงานที่มีความถูกต้องรวดเร็วมากขึ้น ผลกำไรมากขึ้น เป็นต้น

2.4.2.2 ประเมินจากทัศนคติของผู้ตาม (Attitude of Followers) หมายถึง ทัศนคติของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ โดยอาจจะดูจากแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม รวมถึงสถิติการขาดงาน การขอย้ายงานของผู้ตามด้วย

2.4.2.3 ประเมินจากคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) โดยดูจากการสนับสนุนในด้านต่างๆ และความตั้งใจของกลุ่มในการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นในด้านของความสามัคคี ความร่วมมือ การแก้ปัญหา รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา ผู้เชี่ยวชาญสายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจเครือข่าย มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับ ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญสายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจเครือข่าย โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างแท้จริงผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ ซึ่งแต่ละเครื่องมือมีรายละเอียด ดังนี้

##### 3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่อง



สำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กร เพราะในบางครั้งประสบการณ์ที่เคยมีมานั้น อาจใช้ไม่ได้ผลกับบางธุรกิจก็ได้ จึงต้องพิจารณาตามความเหมาะสมของลักษณะงานในแต่ละองค์กรด้วย (ดูรายละเอียดในภาคผนวก)

### 3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

#### 3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) เป็นแบบประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ดังนี้

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ

วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนญาติให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

▪ ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

#### 3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ ซึ่งแบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที
- ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้
- ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

#### 3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลสามารถนำผลที่ได้มาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

### 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

#### 3.2.3.1 ลักษณะของแบบประเมิน

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินที่ระบุลักษณะพฤติกรรม 21 ข้อ ซึ่งอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบังคับใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่าเชื่อถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัวพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
- 11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้
- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

### 3.2.3.2 วิธีการใช้แบบประเมิน

นำแบบประเมินให้ผู้บังคับบัญชาเลือกลักษณะของพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

- พฤติกรรมที่ถือเป็นจุดเด่น (Asset) ของผู้รับการประเมิน โดยให้ผู้บังคับบัญชาเลือกมา 4 ข้อ จากทั้งหมด 21 ข้อ

- พฤติกรรมที่ถือเป็นข้อควรปรับปรุง (Caution) ของผู้รับการประเมิน โดยให้ผู้บังคับบัญชาเลือกมา 4 ข้อ จากทั้งหมด 21 ข้อ

## 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยดังนี้

- 1) สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้รับการประเมิน พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมิน ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา

- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินจากแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) พุดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนาตนเอง
- 5) พุดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาตนเองตามแผนที่กำหนด



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล: กรณีศึกษา ผู้เชี่ยวชาญสายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจเครือข่าย” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

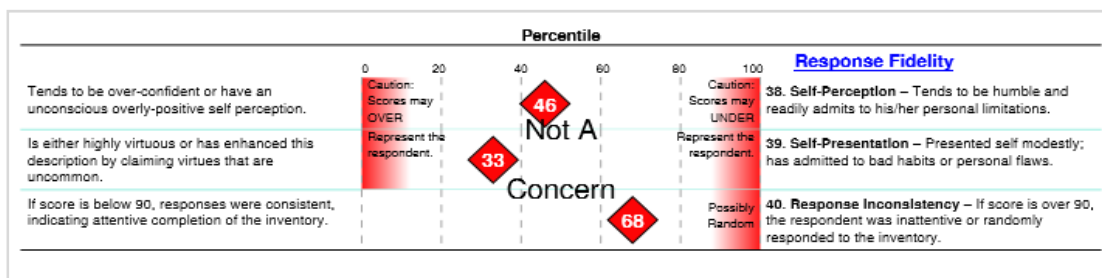
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

#### 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

##### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

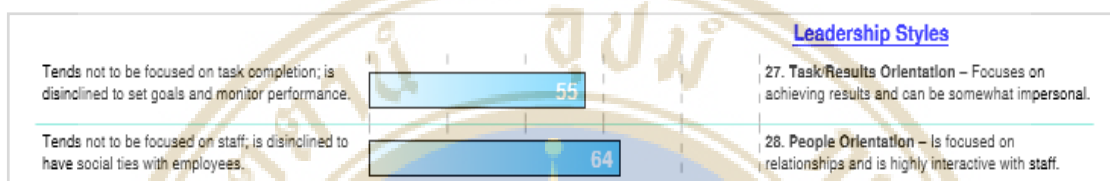


รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ในการวิเคราะห์ผลจากแบบประเมิน อันดับแรก ต้องพิจารณาถึงความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินก่อน โดยต้องตรวจสอบจากข้อ 38-39 ว่าลักษณะของการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมินเป็นอย่างไร ซึ่งพบว่ามีเปอร์เซ็นต์ที่ใกล้เคียงอยู่ในระดับกลาง ๆ แสดงว่า มีลักษณะการตอบคำถามที่ค่อนข้างตรง ไม่เข้าข้างตนเอง หรือถ่อมตัว ส่วนในข้อ 40 ที่แสดงถึงความสอดคล้องในการตอบคำถามนั้น ก็อยู่ในระดับเปอร์เซ็นต์ที่ใกล้เคียงที่มีความเชื่อถือได้

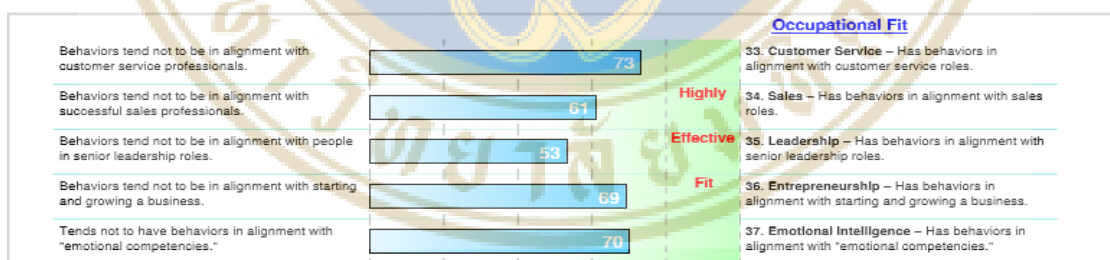
#### 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

จากการวิเคราะห์ Leadership Styles ของผู้รับการประเมิน จะเห็นได้ว่า มีแนวโน้มมุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน แต่ก็ไม่ได้ทิ้งเรื่องงานไปซะทีเดียว กล่าวคือ ผู้รับการประเมินใส่ใจในความรู้สึกของผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในชีวิต ทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน และเห็นว่าคนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการทำงาน แต่ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินก็ยังคำนึงถึงผลงานที่ออกมาว่าจำเป็นต้องเป็นที่น่าพอใจด้วย

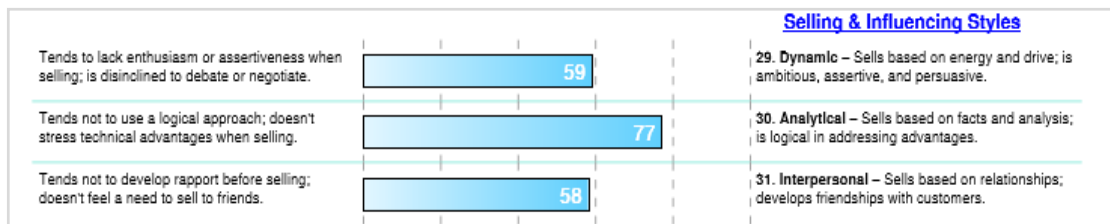
#### 4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)



รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

จากการวิเคราะห์ Occupation Fit ของผู้รับการประเมิน จะเห็นได้ว่า Customer Service ได้เปอร์เซ็นต์ที่ใกล้เคียงมากที่สุด ซึ่งมองว่า การที่ผู้รับการประเมินทำงานเป็น HR คุณสมบัติในข้อนี้ก็ควรมีมากอยู่ เพราะควรปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเสมือนพนักงานเป็นลูกค้า การติดต่อกันต่าง ๆ จะได้ราบรื่น รวมถึงการขอความร่วมมือจากพนักงานก็จะเป็นไปได้โดยง่ายด้วย

#### 4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)



รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

จากการวิเคราะห์ Influencing & Selling Styles ของผู้รับการประเมิน จะเห็นได้ว่า ในส่วนของวิธีการทำให้คนเชื่อตามนั้น ผู้รับการประเมินมักใช้เรื่องของข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเพื่อหาข้อได้เปรียบเป็นหลัก แต่ทั้งนี้ก็ยังให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงความต้องการที่จะขายภายในตนเองด้วย เพื่อให้คนเกิดการคล้อยตาม

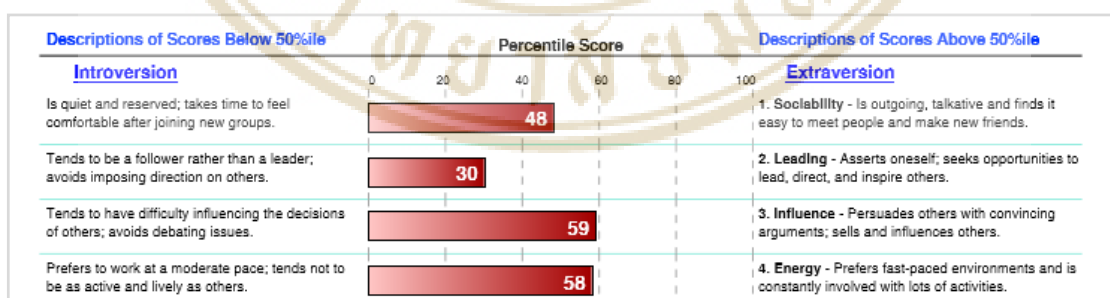
#### 4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

จากการวิเคราะห์ Behavior Growth Potential ของผู้รับการประเมิน พบว่า มีเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ในระดับกลาง ๆ แสดงว่า มีความมุ่งมั่นที่จะเติบโตในสายอาชีพ มีแรงกระตุ้น สามารถทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

#### 4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



รูปภาพ 4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) พบว่าภาพรวมของเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ในช่วงกลางๆ ไม่สูงหรือต่ำจนเกินไปนัก ซึ่งสามารถอธิบายเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) พบว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนชอบเข้าสังคมอยู่บ้าง แต่ไม่ถึงขนาดที่ว่าต้องเป็นศูนย์กลางความสนใจ ชอบพูดคุยกับที่สนิทสนม



มากกว่าพูดคุยกับคนที่ไม่รู้จักเลย ถ้าในแง่ของการทำงาน ผู้รับการประเมินสามารถพูดคุยได้กับทุกคน เพราะในเนื้องาน ต้องคอยตอบคำถามพนักงานตลอดอยู่แล้ว แต่อาจจะเป็นการพูดคุยเพียงผิวเผินเท่านั้น

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) พบว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะต้องการเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ มักจะหลีกเลี่ยงการชี้นำผู้อื่น ชอบทำงานในลักษณะของผู้ตาม และรับมอบหมายงานจากผู้อื่นมากกว่าการที่จะต้องกำหนดงานแล้วมอบหมายให้ผู้อื่นทำ

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) พบว่า ผู้รับการประเมินสามารถโน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน เมื่อเห็นว่า สิ่งที่ผู้อื่นกำลังเสนอความคิดนั้นผิด ก็พยายามหาเหตุผลมาอธิบาย เพื่อให้ผู้ฟังคล้อยตาม

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) พบว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนมีพลังในการทำงาน ชอบทำกิจกรรมต่างๆ สามารถทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน

#### 4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

Individualism		Agreeableness
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	52	5. Cooperation - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	73	6. Concern for Others - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	67	7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

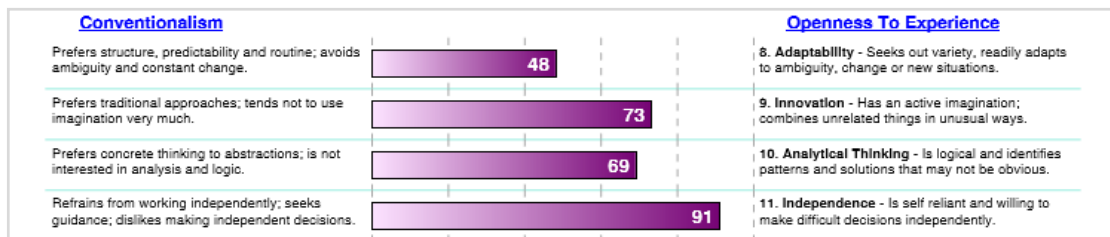
ในการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวม ถือว่ากลาง ๆ ค่อนไปทางสูง ซึ่งสามารถอธิบายเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) พบว่า ผู้รับการประเมินสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) พบว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการให้ความสำคัญกับการใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และให้ความสำคัญในเรื่องของคนมาก

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) พบว่า ผู้รับการประเมินค่อนข้างเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบไปกล่เกลี่ย และจะไม่ค่อยทำให้ผู้อื่นอึดอัด

#### 4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ภาพรวม ถือว่ากลางๆ ก่อนไปทางสูง ซึ่งสามารถอธิบายเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

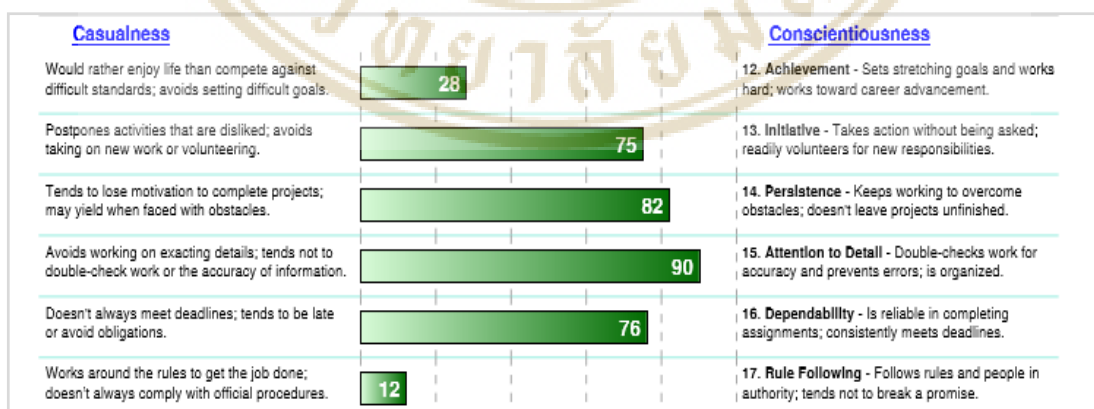
4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) พบว่า ผู้รับการประเมินสามารถปรับตัวได้ เมื่อเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) พบว่า ผู้รับการประเมินชอบการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ถึงแม้ว่างานที่รับผิดชอบอยู่จะต้องอยู่ในกรอบ แต่ถ้ามีงานกิจกรรมต่างๆ ก็ชอบที่จะคิดนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) พบว่า ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ ถึงหลักเหตุผลต่างๆ มักจะทำงานโดยอาศัยข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ และมักตัดสินใจโดยผ่านข้อมูล ตัวเลข หรือเหตุผลมากกว่าความรู้สึก

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) พบว่า ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานสูงมาก สามารถทำงานคนเดียวได้เป็นอย่างดี สามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้

#### 4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)



รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ภาพรวม ส่วนมากจะได้เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ค่อนข้างสูง แต่มีบางด้านที่ค่อนข้างต่ำ ซึ่งสามารถอธิบายเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

4.1.9.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) พบว่า ผู้รับการประเมินมีการมุ่งผลสำเร็จในการทำงานไม่สูงนัก อาจเป็นเพราะผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานที่มีความกดดันน้อย และไม่ชอบการตั้งเป้าหมายสูง

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) พบว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หากเห็นว่าสิ่งใดมีประโยชน์ไม่ว่าจะต่อตัวเอง ต่อบริษัท หรือต่อพนักงาน ก็จะลงมือทำเลย ไม่รอคำสั่ง

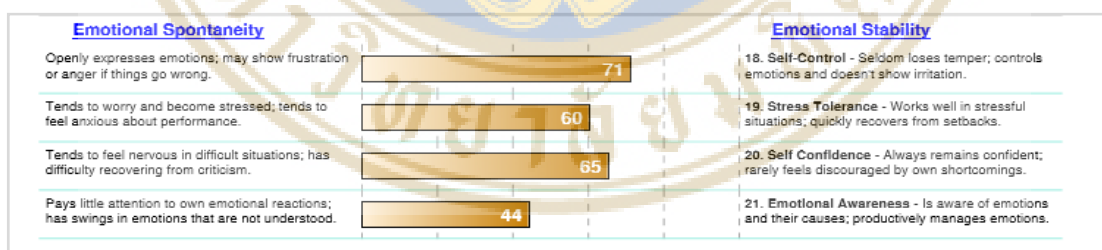
4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) พบว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ แม้ว่าจะงานจะยาก หรือจะมีอุปสรรคมากน้อยแค่ไหน ก็จะพยายามทำงานจนสำเร็จลุล่วง ไม่ละทิ้งงานกลางคัน

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) พบว่า ผู้รับการประเมินใส่ใจในรายละเอียดมาก มีการตรวจทานงานซ้ำ เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสมอ

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) พบว่า ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับสูง ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในการที่จะทำให้งานเสร็จตามเวลา

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) พบว่า ผู้รับการประเมินไม่ชอบทำงานตามขั้นตอนเดิมๆ หากเห็นว่า มีวิธีอื่นที่สามารถทำงานให้สำเร็จ โดยที่ได้ผลลัพธ์เหมือนกัน และใช้เวลาน้อยกว่า ผู้รับการประเมินก็จะตัดสินใจเลือกทำตามแบบของตนเองมากกว่าการทำตามกระบวนการเดิม

#### 4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)



รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ภาพรวมจะเห็นว่า เปรอร์เซ็นต์ไทล์ในส่วนนี้ จะถือว่ากลาง ๆ ไม่สูงมาก แต่ก็ไม่ต่ำ ซึ่งสามารถอธิบายเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) พบว่า ผู้รับการประเมินมีความระมัดระวังในเรื่องของการแสดงออก สามารถควบคุมตนเองได้ค่อนข้างดี

4.1.10.2 การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) พบว่า ผู้รับการประเมินสามารถอดทนต่อความเครียดได้ ทำงานภายใต้สภาวะกดดันได้

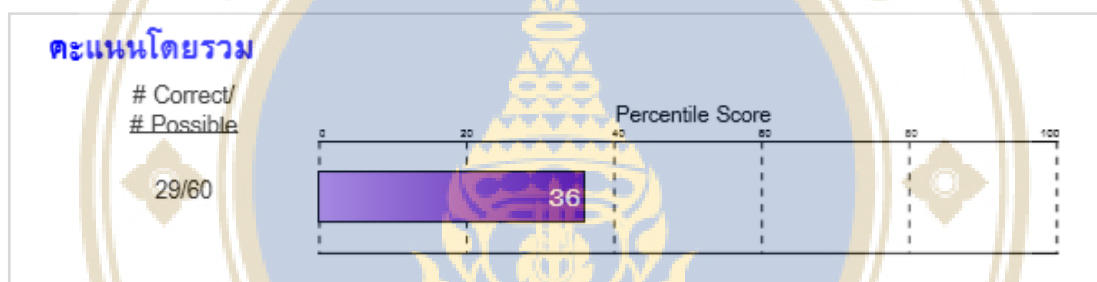
4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) พบว่า ผู้รับการประเมิน มีความมั่นใจในตัวเอง สามารถพูดต่อหน้าสาธารณะได้

4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) พบว่า ผู้รับการประเมินมีการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตัวเองพอประมาณ รู้ว่าในขณะที่นั้น ตัวเองรู้สึกอย่างไร

## 4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

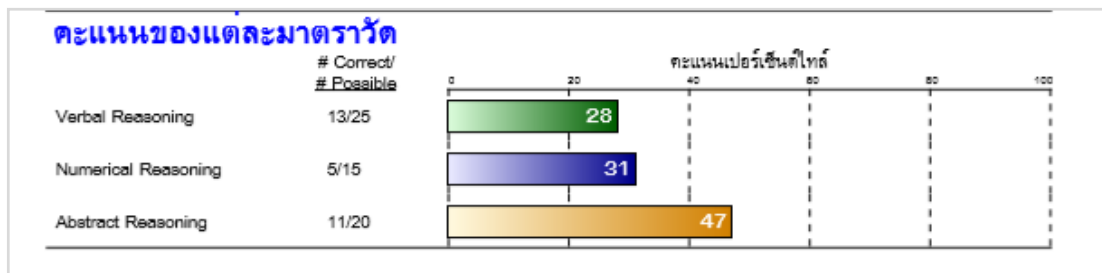
### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม



รูปภาพ 4.11 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 36 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ



รูปภาพ 4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

#### 4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทด์ที่ 28 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ น้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาด

#### 4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทด์ที่ 31 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ ปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มว่าจะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ ประเมินผลข้อมูลตัวเลขในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

#### 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทด์ที่ 47 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ ปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มว่าจะจัดสรรโครงสร้างและ

รูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร วิเคราะห์และแก้ปัญหา  
เชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

## 4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

### 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและ  
รายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ด้วยงานของผู้รับ  
การประเมินที่เป็นงานด้าน HR ซึ่งต้องพบกับเหตุการณ์ที่ต้องอาศัยการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า  
บ่อยครั้ง ทั้งกับพนักงานรวมถึงบุคคลภายนอกองค์กร ทำให้ต้องมีการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง  
เพื่อที่จะให้งานสามารถดำเนินต่อไปได้ อีกทั้งในบางลักษณะงานของ HR จะเป็นงานที่ต้องทำสิ่งใหม่ๆ  
ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้รับการประเมินก็จะลงมือทำด้วยตนเองก่อน โดยเริ่มทำจากความเข้าใจของ  
ตนเอง เมื่องานแล้วเสร็จจึงค่อยนำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาอีกครั้ง

ตาราง 4.1 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้เป็น อย่างดีและเหมาะสมกับการเป็นเจ้าของธุรกิจ</li> <li>- เปิดรับการ โอกาสใหม่ๆ เพื่อกำหนด เป้าหมายของตนเอง</li> <li>- ประสิทธิภาพของการทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อมี การกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน</li> <li>- พึ่งพาคำแนะนำจากผู้อื่นน้อย</li> <li>- เชื่อในการตัดสินใจของตนเองและชอบที่ จะตัดสินใจด้วยตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สิ่งที่จะต้องขอคำแนะนำตอนที่มียุทธศาสตร์</li> <li>- ทำให้ไม่ได้มาซึ่งความรู้และทักษะจาก ผู้อื่น</li> <li>- ทำการตัดสินใจไปโดยไม่รอการอนุมัติ</li> <li>- ไม่พึงพอใจกับงานที่ไม่มีอำนาจใน ตนเอง</li> <li>- อึดอัดกับองค์กรที่มีลักษณะเป็นทางการ</li> </ul>

4.3.1.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail) เป็นคุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญ  
สำหรับงานของผู้รับการประเมิน เพราะทุกเอกสาร รวมทั้ง Report ต่างๆที่ทำ ล้วนแล้วแต่มี



ความสำคัญต่อองค์กรและพนักงาน ทำให้ผู้รับการประเมินต้องมีความพิถีพิถันในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงต้องมีการวางแผนงานอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด

ตาราง 4.2 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความรอบคอบ (Attention to Detail)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการใช้แผนรายละเอียดในการจัดระเบียบงาน</li> <li>- มีการวางแผนการทำงานอย่างระมัดระวังโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ก่อนเริ่มลงมือทำ</li> <li>- ระบุข้อผิดพลาดได้อย่างง่ายดายและมีการตรวจทานซ้ำ</li> <li>- มีแนวโน้มที่จะสามารถป้องกันความผิดพลาดได้ดี</li> <li>- มีแนวโน้มที่จะมีการจัดระเบียบงานและวัสดุอื่นๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสียเวลาในรายละเอียดที่เล็กน้อย</li> <li>- ใช้เวลามากเกินไปในการวางแผน</li> <li>- สนใจในรายละเอียดขยับย่นจนไม่ได้คำนึงถึงภาพรวม</li> <li>- สนใจรายละเอียดมากเกินไปจนทำให้คนอื่นรู้สึกอึดอัด</li> <li>- รับรู้ข้อมูลมากเกินไปในสิ่งที่เป็นเรื่องละเอียดเล็กๆ</li> </ul>

4.3.1.3 การยืนกราน (Persistence) คุณสมบัตินี้ช่วยให้การทำงานต่างๆของผู้รับการประเมินสำเร็จลุล่วงด้วยดี แม้ว่าจะงานที่ได้รับมอบหมายมานั้น บางครั้งจะเป็นงานที่ยาก งานที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือเป็นงานที่มีอุปสรรคมากมาย แต่ด้วยคุณสมบัตินี้เอง ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถผ่านงานเหล่านั้นมาได้โดยไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับบุคคลอื่นในองค์กร

ตาราง 4.3 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการยืนกราน (Persistence)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแนวโน้มที่จะทำงานต่างๆ และงานโครงการได้สำเร็จลุล่วง</li> <li>- มีสมาธิในการทำงานสำหรับงานที่ต้องใช้ระยะเวลายาวนาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเต็มใจในการยืนกรานที่จะทำงานนั้นๆ อาจส่งผลให้เกิดการเอาเปรียบ</li> <li>- ยึดติดกับโครงการเดิมแม้จะเห็นว่ามีโอกาสที่ดีกว่าหากเลือกไปต่อ</li> </ul>

ตาราง 4.3 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการยืนกราน (Persistence) (ต่อ)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแนวโน้มที่จะอดทนและทำงานอย่างต่อเนื่องแม้จะเจอกับอุปสรรค</li> <li>- สามารถทำงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จได้</li> <li>- สามารถทำงานในรูปแบบงานโครงการที่ใช้ระยะเวลายาวนานได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เวลาและทรัพยากรมากเกินไปในงานการทำงานโครงการ</li> <li>- ไม่ยอมรับความช่วยเหลือแม้การช่วยเหลือนั้นจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายกว่า</li> <li>- ให้ความสนใจกับกิจกรรมที่ทำมากเกินไปจนทำให้พลาดโอกาสอื่นที่เข้ามา</li> </ul>

4.3.1.4 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) เนื่องจากงานของผู้รับการประเมินมีทั้งงานที่เป็นลักษณะของงานประจำ (Routine) และงานเฉพาะกิจ (Ad hoc) ซึ่งไม่สามารถวางแผนการล่วงหน้าได้ ทำให้ผู้รับการประเมินต้องมีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานอยู่ตลอด มีการเผื่อเวลาโดยจะพยายามทำงานประจำให้เสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในกรณีที่มีงานเฉพาะกิจกะทันหัน อีกทั้งการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานนอกจากจะช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถทำงานให้เสร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ยังช่วยให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ มีความถูกต้อง แม่นยำด้วย

ตาราง 4.4 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความน่าเชื่อถือ (Dependability)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และตรงเวลามาก</li> <li>- ขาดงานน้อยกว่าพนักงานส่วนใหญ่</li> <li>- ทำงานตามความรับผิดชอบของตนเองเสมอ</li> <li>- พยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้งานเสร็จ</li> <li>- เป็นที่พึ่ง และเชื่อถือได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามเร่งและผลักดันผู้อื่นมากเกินไปเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา</li> <li>- กังวลเกี่ยวกับกำหนดเวลามากเกินไปทั้งที่อาจไม่มีความสำคัญ</li> <li>- ทำงานมากเกินไปจากความรับผิดชอบที่มาก</li> <li>- ให้ความสำคัญกับเวลามากกว่าคุณภาพ</li> <li>- ได้รับมอบหมายงานมากเพราะทำงานเสร็จตลอด</li> </ul>



### 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน มีหลายงานที่จะต้องปฏิบัติโดยยึดตามกระบวนการแบบเดิมๆ ขององค์กร แต่เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ชอบทำงานตามกระบวนการเดิมๆ หากเห็นว่า มีวิธีอื่นที่สามารถทำงานให้สำเร็จ โดยที่ได้ผลลัพธ์เหมือนกัน และใช้เวลาน้อยกว่า จึงทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความรู้สึกอึดอัดหากต้องโดนบังคับให้ปฏิบัติตาม

ตาราง 4.5 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
- รู้สึกอึดอัดในการทำงานซึ่งมีการกำหนดกฎเกณฑ์และข้อบังคับ	- รู้ว่าเมื่อไหร่ต้องหลีกเลี่ยงกฎเพื่อให้งานสำเร็จ
- ตั้งคำถามเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ที่ไม่เห็นด้วย	- ไม่รู้สึกผูกพันกับกฎเกณฑ์
- อาจจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมซึ่งจะส่งผลกระทบต่องานได้	- ทำทาบกับกฎเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นแล้วว่าไม่มีความจำเป็น
- พยายามทำงานโดยการเลี่ยงกฎเกณฑ์เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ	- ประสบความสำเร็จในการทำให้เกณฑ์ที่ไม่จำเป็นถูกเปลี่ยนแปลง
- ละเลยกฎเกณฑ์ถ้าทำแล้วรู้สึกไม่สบายใจ	- สบายใจในการทำงานที่เห็นว่ากฎเกณฑ์ไม่สำคัญ

4.3.2.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ผู้รับการประเมินไม่ชอบการตั้งเป้าหมายที่สูงหรือมีความท้าทายมากจนเกินไป ซึ่งหากมองในระยะยาวจะพบว่าคุณสมบัตินี้จะเป็นปัญหาต่อชีวิตการทำงานในอนาคตได้

ตาราง 4.6 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
- ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในชีวิตของตนเอง	- มีทัศนคติที่ผ่อนคลายในการทำงาน

ตาราง 4.6 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) (ต่อ)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีแรงจูงใจที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมาย</li> <li>- มองข้ามโอกาสในความก้าวหน้าหรือการพัฒนาตนเอง</li> <li>- ไม่มีการวัดประสิทธิภาพในการทำงานกับมาตรฐานที่ควรเป็น</li> <li>- ไม่มีความพยายามที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะงานมีโอกาสน้อยกว่าคนอื่น</li> <li>- ชอบทำงานสบายๆ มากกว่าทำงานหนัก</li> <li>- ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายเหมือนคนอื่น</li> <li>- ทำให้ไม่อยากจะแข่งขันกับคนอื่นๆ เพื่อที่จะดูว่าใครคือคนที่ดีที่สุดในที่สุด</li> </ul>

4.3.2.3 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ ด้วยเพราะเห็นว่าตนเองยังไม่มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น หรือผลักดันผู้อื่นให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ อีกทั้งผู้รับการประเมินยังมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามผู้อื่นมากกว่าที่จะยืนหยัดตามความคิดของตนเอง

ตาราง 4.7 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการเป็นผู้นำ (Leadership)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้สึกอึดอัดที่ต้องกำหนดทิศทางให้กับผู้อื่น</li> <li>- ไม่ยื่นกรานที่จะแสดงความคิดหรือความต้องการ</li> <li>- สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ยาก</li> <li>- ขาดทักษะในการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น</li> <li>- ไม่มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลีกเลี่ยงความพยายามที่จะจัดการผู้อื่น</li> <li>- ไม่ยื่นกรานความคิดของตนเองเพื่อที่จะแข่งขันกับผู้อื่น</li> <li>- ไม่เข้าไปแข่งกับคนที่รับผิดชอบในเรื่องนั้นอยู่แล้ว</li> <li>- รู้สึกดีที่จะเป็นผู้ตาม</li> <li>- ไม่ถูกมองว่าเป็นเผด็จการ</li> </ul>

4.3.2.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้อารมณ์ของตนเองและควบคุมได้พอประมาณ เมื่อมีอาการดีใจ ก็จะแสดง

ออกมา แต่หากเสียใจ โกรธหรือผิดหวัง ก็มีการเก็บอารมณ์ ไม่แสดงออก แต่ในบางครั้งก็อาจมีการแสดงออกไปโดยไม่รู้ตัว

ตาราง 4.8 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีความพยายามที่จะวิเคราะห์ปฏิกิริยาตอบสนองของตนเอง</li> <li>- มีความพยายามอย่างจำกัดที่จะจัดการกับอารมณ์</li> <li>- การตีความความรู้สึกของตนเองเป็นเรื่องยาก</li> <li>- อาจพบอารมณ์รุนแรงโดยไม่ทราบสาเหตุ</li> <li>- ไม่ตระหนักว่าการแสดงอารมณ์ใดๆจะมีผลต่อการตัดสินใจของผู้อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่ฟุ้งซ่านกับอารมณ์ส่วนตัว</li> <li>- ไม่ปล่อยให้อารมณ์มาชี้นำพฤติกรรม</li> <li>- มุ่งเน้นไปที่สิ่งหนึ่งและไม่เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง</li> <li>- การแสดงอารมณ์จะเป็นไปตามธรรมชาติ และไม่มีการควบคุม</li> <li>- ไม่สนใจอารมณ์ความรู้สึกของคนอื่น</li> </ul>

#### 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

##### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีส่วนช่วยในการสนับสนุน ส่งเสริมให้งานสำเร็จลุล่วง และสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานกับผู้อื่นได้

4.4.1.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ไปสู่วิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ให้กับองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้กับพนักงาน

4.4.1.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะทำให้งานแล้วเสร็จ โดยไม่เคยละทิ้งหน้าที่ ไม่ย่อท้อแม้ว่าจะพบกับอุปสรรคมากมาย

4.4.1.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีการให้ความสนใจในรายละเอียดของงาน มีการตรวจทานงานเพื่อความถูกต้องและป้องกันการผิดพลาดอยู่เสมอ โดยไม่ต้องมีการบอกกล่าวให้ทำ

#### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมักจะทำตัวเป็นผู้ตาม ทั้งที่ในบางครั้งผู้รับการประเมินมีโอกาสที่จะเป็นผู้นำได้ แต่ผู้รับการประเมินก็ยังไม่เสนอตัว ผู้รับการประเมินมักจะชอบการทำงานในลักษณะที่มีการมอบหมายให้มากกว่า

4.4.2.2 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติงานได้ดีในภาวะที่สภาพแวดล้อมในการทำงานคงที่ แต่จะไม่ค่อยชอบสภาพแวดล้อมการทำงานที่รวดเร็วหรือต้องมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ หรือมีหลายกิจกรรมเข้ามาพร้อมๆกัน เพราะผู้รับการประเมินเกรงว่าจะกระทบกับงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ อีกทั้งผู้รับการประเมินยังชอบทำงานให้เสร็จเป็นอย่างๆ ไปมากกว่าที่จะต้องรับมือกับหลายๆกิจกรรมในเวลาเดียวกัน แต่เมื่ออยู่ในองค์กร ผู้รับการประเมินต้องพยายามปรับตัวให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วให้ได้ เพราะปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิธีการทำงานของผู้รับการประเมินจึงควรมีการปรับตามด้วย

4.4.2.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ผู้รับการประเมินยังไม่มีกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ไม่มีความต้องการที่จะทำงานที่มีความท้าทายมากขึ้น ซึ่งหากไม่มีการปรับปรุง อาจส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้รับการประเมินได้

4.4.2.4 การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินยังไม่มี การควบคุมอารมณ์ในการตอบสนองต่อความเครียดที่ดีพอ เพราะยังมีการแสดงออกทางสีหน้า หรือแสดงอาการกระวนกระวายเมื่อต้องทำงานภายใต้สภาวะที่เครียดมากๆ ถึงแม้ว่าเมื่อเวลาผ่านไป อาการดังกล่าวก็จะค่อยๆหายไป และแม้จะแสดงอาการดังกล่าว ผู้รับการประเมินก็ยังคงปฏิบัติงานได้ดี แต่ควรมีการปรับปรุงในการตอบสนองต่อความเครียดที่ดีกว่านี้

## บทที่ 5

### ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนว่าตนเองมีความต้องการที่จะพัฒนาคุณสมบัติด้านใด เพื่อให้การวางแผนพัฒนาตนเองเกิดความเหมาะสม และตอบโจทย์ตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ซึ่งเนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การเลือก Competency

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

#### 5.1 การเลือก Competency

จากการทำแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) ทำให้ผู้รับการประเมินได้เห็นถึงจุดดี จุดด้อยของตัวเองอย่างละเอียด รวมถึงปัจจัยที่จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตัวเองในอนาคต ซึ่งผู้รับการประเมินมองว่า หากต้องการพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในจุดที่เป็นจุดด้อยของตนเองก่อน เพื่อที่จะให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จได้ โดยจุดด้อยที่จะนำมาวางแผนในการพัฒนานั้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับ Core Competency ขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้การพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินเกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวเอง และส่งผลดีต่อองค์กรด้วย

#### 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินได้จัดทำแผนการพัฒนาตนเองโดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 5.2.1 สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (Competency): มุ่งความก้าวหน้า (Progressive)

ในที่นี้จุดด้อยที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) เนื่องจากผลการประเมินที่ออกมาได้เปอร์เซ็นต์โพล์ที่ค่อนข้างน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมิน

ไม่ชอบการตั้งเป้าหมายที่สูงหรือมีความท้าทายมากเกินไป ซึ่งหากมองในระยะยาวจะพบว่า คุณสมบัตินี้จะเป็นปัญหาต่อชีวิตการทำงานในอนาคตได้ เพราะไม่มีการวางแผน หรือตั้งเป้าหมายในชีวิตของตัวเองไว้เลย ซึ่งการพัฒนาในจุดนี้มีความเชื่อมโยงกับ Core Competency ตัวหนึ่งขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ คือ มุ่งความก้าวหน้า (Progressive)

### 5.2.2 วัตถุประสงค์ในการพัฒนา (Development Objective)

ต้องการพัฒนาในส่วนของ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการต่อยอดความก้าวหน้าการทำงานในอนาคต และเพื่อสร้างความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่ามาตรฐานเดิมที่มีอยู่ และเพิ่มความท้าทายในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มากขึ้น ซึ่งจะเกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้รับการประเมินและต่อองค์กรด้วย

### 5.2.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะตนเองได้รับ (Expected benefit to me)

- ช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงาน ไม่เกี่ยงงานเมื่อต้องมีการรับผิดชอบงานที่ยากหรืองานที่ไม่เคยทำมาก่อน
- สามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย และดีขึ้นกว่ามาตรฐานเดิมที่มีอยู่
- ทำให้เห็นการวางแผนการพัฒนางานที่ชัดเจนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตต่อไป
- มีความกระตือรือร้นที่จะชวนขยายหาวิธีผลักดันให้งานสำเร็จ โดยไม่เน้นเฉพาะงาน Routine แต่รวมไปถึงงานใน Function อื่นๆ ที่ท้าทายกว่า ในทุกครั้งที่มีโอกาส

### 5.2.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะบริษัทจะได้รับ (Expected benefit to my organization)

- ทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยที่ไม่ได้เป็นการเพิ่ม Cost ต่อบริษัท เพราะไม่ต้องเสียเงินจ้างพนักงานใหม่ แต่เป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น
  - สร้างวัฒนธรรม แนวคิดและวิธีปฏิบัติในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้หน่วยงานอื่น ๆ ในบริษัท นำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรโดยรวม
  - บริษัทได้พนักงานที่มี Knowledge และ High performance ซึ่งถือเป็นส่วนที่จะช่วยผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุตาม Goal ที่ตั้งไว้ได้



### 5.2.5 สิ่งที่จะดำเนินการ (Action to Take: Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)

**กิจกรรมที่ 1:** ปรึกษากับหัวหน้างานเพื่อขอคำแนะนำในด้านการปรับปรุงพัฒนา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ของตัวเอง รวมถึงพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อขอ feedback ในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

- บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Involved person) ได้แก่ ผู้รับการประเมิน, หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน
- วิธีการวัด (Measurement) สามารถวัดได้จาก Feedback จากหัวหน้างาน และ Comment จากเพื่อนร่วมงาน
- กรอบระยะเวลา (Time Frame) ตั้งแต่วันที่ 3 - 17 มีนาคม 2557
- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity) พูดคุยกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเพื่อขอ Feedback ในการปรับปรุงตนเอง
- ระยะเวลา (From – to) ตั้งแต่วันที่ 3 - 17 มีนาคม 2557
- ผลที่เกิดขึ้น (Result) คือ ได้เห็นถึงมุมมองของคนอื่นว่าเขามองเราอย่างไร มีข้อดีข้อเสียตรงไหนที่ต้องพัฒนาในด้านการปรับปรุงพัฒนา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ของตัวเอง ซึ่งจากข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับทั้งจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานพอจะสรุปได้ว่า ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายคืออยู่แล้ว แต่หากต้องการพัฒนา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) จะต้องมีการเสนอตัวเพื่อรับงานอื่นที่นอกเหนือความรับผิดชอบเพิ่มเติม เพื่อเป็นการท้าทายตัวเองให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ได้ลองทำงานที่ยากขึ้น และยังทำให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วย ถึงแม้จะเป็นการเพิ่มงานรวมทั้งสร้างแรงกดดันให้ตัวเอง แต่จะเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้รับการประเมินในอนาคต อีกทั้งควรจะมีการตั้ง Career Goal ให้ชัดเจน และต้องมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตาม Career Goal ที่ตั้งไว้ด้วย
- แผนที่จะดำเนินการต่อ (What do you plan to do next) คือ หาวิธีปรับปรุงตนเองในส่วนที่มีปัญหา และพัฒนาในส่วนที่คืออยู่แล้ว
- คะแนนที่ได้ก่อนการดำเนินการ (Score before) มีค่าคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 10 ซึ่งในส่วนนี้ผู้รับการประเมินให้เป็นค่าฐานก่อนโดยกำหนดไว้ที่ 1 คะแนน
- คะแนนที่ได้ ณ ปัจจุบัน (Score now) ภายหลังจากหาวิธีปรับปรุงและพัฒนาตนเองแล้ว ผู้รับการประเมินได้พยายามที่จะเสนอตัวรับงานอื่นซึ่งนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบบ้าง แต่ด้วยงานที่ตนเองรับผิดชอบมีอยู่จำนวนมาก จึงส่งผลให้ต้องเริ่มแบบค่อยเป็นค่อยไป เพราะเกรงว่าจะกระทบกับงานที่รับผิดชอบอยู่ จึงกำหนดคะแนนที่ได้ไว้ที่ 3 คะแนน

**กิจกรรมที่ 2:** ทำ List รายการหัวข้อที่จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) เพื่อหาวิธีกำจัดอุปสรรคดังกล่าว

- บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Involved person) ได้แก่ ผู้รับการประเมิน
- วิธีการวัด (Measurement) สามารถวัดได้จาก List อุปสรรคและวิธีแก้ไข
- กรอบระยะเวลา (Time Frame) ตั้งแต่วันที่ 6 - 17 มีนาคม 2557
- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity) คือ ทำ List อุปสรรค และหาวิธีการแก้ไข

ซึ่งมีรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตาราง 5.1 List อุปสรรค และวิธีการแก้ไข

ลำดับ	อุปสรรค	วิธีการแก้ไข
1	การผลัดวันประกันพรุ่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ จัดลำดับความสำคัญของงาน โดยอาศัย Action Plan ช่วยในเรื่องของกรอบระยะเวลาของงานแต่ละงาน</li> <li>◆ ทำ Note เตือนความจำพร้อมทั้งกำหนดวันที่ Deadline ของแต่ละงาน</li> <li>◆ กำหนดงานที่ต้องทำในแต่ละวัน โดยที่ต้องพยายามทำให้เสร็จตามที่กำหนดไว้</li> </ul>
2	ความท้อแท้ ความเครียด เนื่องจากมีสิ่งที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นและยากขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ พยายามปรับ Attitude ของตนเองให้มองโลกในแง่ดีมากขึ้น</li> <li>◆ ถามรายละเอียดของงานให้ชัดเจน และเมื่อพบปัญหาให้รับรายงานหัวหน้างานพร้อมทั้งขอคำแนะนำ</li> </ul>
3	ขาดความรู้ในงานที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบเดิม	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ หมั่นขวนขวายหาความรู้ทั้งจากการสอบถามหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน รวมถึงค้นคว้าใน Internet</li> </ul>

- ระยะเวลา (From – to) ตั้งแต่วันที่ 9 - 17 มีนาคม 2557
- ผลที่เกิดขึ้น (Result) ทำให้เห็นถึงอุปสรรคต่างๆ และวิธีการที่ควรรับมือ
- แผนที่จะดำเนินการต่อ (What do you plan to do next) ขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่มีอยู่ โดยดูจากวิธีการแก้ไขที่จัดทำไว้





- แผนที่จะดำเนินการต่อ (What do you plan to do next) คือ หมั่นอ่านทวนใจความสำคัญที่ได้ทำสรุปไว้รวมถึงค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อทำให้เกิดแรงผลักดัน ซึ่งจะส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลง Attitude อย่างค่อยเป็นค่อยไป

- คะแนนที่ได้ก่อนการดำเนินการ (Score before) ในส่วนนี้ผู้รับการประเมินกำหนดไว้ที่ 2 คะแนน เนื่องจากเริ่มมี Attitude ที่ดีขึ้นเล็กน้อยตั้งแต่ที่ผู้รับการประเมินเริ่มเลือกหนังสือที่คิดว่าเหมาะสมที่จะใช้ในการปรับ Attitude แล้ว

- คะแนนที่ได้ ณ ปัจจุบัน (Score now) หลังจากการอ่านหนังสือทำให้มี Attitude ที่ดีขึ้น แต่ยังคงต้องคอยหมั่นอ่านทวนเพื่อให้ Attitude ซึมซับเข้าไปในตัวผู้รับการประเมิน ดังนั้น จึงกำหนดคะแนนที่ได้ไว้ที่ 4 คะแนน

**กิจกรรมที่ 4** จัดทำ Action Plan เพื่อกำหนด Time Frame ของแต่ละงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้มีเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน และเพื่อจัดสรรเวลาให้งานแต่ละงานอย่างพอเหมาะ และสามารถนำเวลาที่เหลือไปใช้ทุ่มเทในการพัฒนาตัวเองได้

- บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Involved person) ได้แก่ ผู้รับการประเมิน
- วิธีการวัด (Measurement) สามารถวัดได้จากความสำเร็จลุล่วงตาม Plan ที่กำหนดไว้
- กรอบระยะเวลา (Time Frame) ตั้งแต่วันที่ 16 - 30 มีนาคม 2557
- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity) คือ จัดทำ Action Plan เพื่อกำหนด Time Frame ให้กับงานต่างๆ โดยงานที่ระบุอยู่ใน Action Plan นั้น จะเป็นงานเฉพาะกิจ งาน Project รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือจากงานที่ทำเป็นประจำ (Routine)

ตาราง 5.2 Action Plan ที่มีการกำหนด Time Frame ให้กับงานต่างๆ

HR & Admin. Action Plan 2014

No	Items	Month Week	March				April				May				June				July				August			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	ขึ้นทะเบียนนายจ้าง	Plan																								
		Action																								
2	จัดทำกฎระเบียบข้อบังคับพนักงาน และกำหนดสวัสดิการเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ	Plan																								
		Action																								
3	ออกแบบแบบฟอร์มที่ต้องใช้ในฝ่าย HR	Plan																								
		Action																								
4	กิจกรรมรดน้ำต้นไม้ใหญ่ วันสงกรานต์	Plan																								
		Action																								
5	สรรหาบริษัทจัดการกองทุน เพื่อเตรียมจัดทำกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้พนักงาน	Plan																								
		Action																								
6	สรรหาบริษัทประกันสุขภาพ เพื่อเตรียมจัดทำประกันสุขภาพกลุ่มให้พนักงาน	Plan																								
		Action																								
7	ประเมินพนักงานพร้อมจัดทำข้อมูลโบนัสครึ่งปี	Plan																								
		Action																								
8	จัดทำ JD, JS ของพนักงาน โดยขอความร่วมมือจากหัวหน้าฝ่ายต่างๆ	Plan																								
		Action																								
9	กิจกรรม Big Cleaning	Plan																								
		Action																								

- ระยะเวลา (From – to) ตั้งแต่วันที่ 18 - 25 มีนาคม 2557
- ผลที่เกิดขึ้น (Result) คือ ทำงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และยังมีเวลาเหลือที่จะตรวจสอบความถูกต้องของงานอีกครั้ง เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น
- แผนที่จะดำเนินการต่อ (What do you plan to do next) คือ จัดสรรเวลาที่เหลือไปเรียนรู้งานใหม่ๆ เช่น งานใน Function HR อื่นๆ ที่ไม่เคยทำ
- คะแนนที่ได้ก่อนการดำเนินการ (Score before) ในส่วนนี้ผู้รับการประเมินกำหนดไว้ที่ 3 คะแนน เนื่องจากโดยส่วนตัวของผู้รับการประเมินจะมีการวางแผนในใจไว้อยู่แล้วว่าช่วงไหนควรทำอะไร ซึ่งผลงานส่วนใหญ่ก็มักจะเสร็จเรียบร้อยตรงเวลา แต่อาจจะยังจัดสรรเวลาได้ไม่สมบูรณ์ดี ทำให้ไม่มีเวลาเหลือไปทำงานอื่นรวมถึงไม่มีเวลาที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง
- คะแนนที่ได้ ณ ปัจจุบัน (Score now) หลังจากที่มีการจัดทำ Action Plan ช่วยให้ผู้รับการประเมินมีการจัดสรรเวลาที่ดีขึ้น รู้ว่างานไหนควรทำก่อน งานไหนควรทำหลัง และยังทำให้งานไม่ตกหล่นด้วย อีกทั้งยังช่วยในการผลักดันให้ผู้รับการประเมินต้องพยายามทำงานให้เสร็จตรงตามแผนที่กำหนด ลดการผัดวันประกันพรุ่งได้ดี ดังนั้น จึงกำหนดคะแนนที่ได้ไว้ที่ 5 คะแนน

กิจกรรมที่ 5 หาโอกาสให้ตัวเอง ซึ่งอาจจะเสนอตัวเพื่อรับงานที่ยากขึ้น หรือต้องใช้ความรับผิดชอบมากขึ้น โดยไม่ Focus เฉพาะในงาน Function HR อย่างเดียว อาจจะเป็นในส่วนงานอื่น ๆ ที่เห็นว่ามีความท้าทาย

- บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Involved person) ได้แก่ ผู้รับการประเมิน และหัวหน้างาน
- วิธีการวัด (Measurement) สามารถวัดได้จากการประเมินตนเองและ Performance Assessment จากหัวหน้างาน (ทั้ง Pre + Post)
  - กรอบระยะเวลา (Time Frame) ตั้งแต่วันที่ 3 มีนาคม 2557 - 3 กุมภาพันธ์ 2560 ซึ่งกำหนดให้เป็นกรอบแบบ Long Term เพราะเห็นว่าการหาโอกาสให้ตัวเอง สามารถหาได้ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมด้วยว่ามีการเอื้อประโยชน์ต่อการหาโอกาสให้ตัวเอง มากน้อยแค่ไหน
  - กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity) คือ การเปลี่ยนงาน โดยเป็นลักษณะงานที่ต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น และดูแลงานในส่วนของ HR หลาย function มากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน
  - ระยะเวลา (From – to) ตั้งแต่วันที่ 15 มีนาคม - 19 สิงหาคม 2557
  - ผลที่เกิดขึ้น (Result) คือ ได้ทำงานที่มีความหลากหลาย และท้าทายมากขึ้น แม้บางครั้งจะเกิดปัญหาในการทำงาน เนื่องจากงานบางส่วนที่ต้องรับผิดชอบยังไม่มีความชำนาญมากนัก แต่ก็ต้องใช้ความพยายามในการขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย ซึ่งในจุดนี้ส่งผลให้หัวหน้างานได้เห็นถึงความพยายามของผู้รับการประเมิน และได้มีการมอบหมายงานใหม่ๆ ให้ลองทำเป็นครั้งคราว
  - แผนที่จะดำเนินการต่อ (What do you plan to do next) คือ ทำงานที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด แต่ก็ไม่หยุดที่จะหาความท้าทายใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งต้องหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมในส่วนงานที่ยังไม่ชำนาญ ทั้งจากการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ การอบรมเพิ่มเติม และสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งหัวหน้างานด้วย เพื่อให้งานออกมาดีที่สุด นอกจากนี้ยังต้องมีการประเมินตนเอง และขอ Feedback จากหัวหน้างานถึงเรื่องผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อหาข้อบกพร่อง จะได้ดำเนินการแก้ไขต่อไป
  - คะแนนที่ได้ก่อนการดำเนินการ (Score before) ในส่วนนี้ผู้รับการประเมินกำหนดไว้ที่ 2 คะแนน เพราะเห็นว่าผู้รับการประเมินเริ่มมีความสนใจหาโอกาสให้ตนเองแล้ว
  - คะแนนที่ได้ ณ ปัจจุบัน (Score now) หลังจากที่ได้เปลี่ยนงาน ทำให้ผู้รับการประเมินต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น ต้องหมั่นขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม เพราะเมื่อมีพนักงานหรือผู้บริหารมาขอความช่วยเหลือ เราต้องให้คำตอบได้ อีกทั้งจากการทำ Action Plan ในกิจกรรมที่ 4 ทำให้มีเวลาเหลือพอที่จะไปช่วยงานในฝ่ายอื่นๆบ้าง ดังนั้น จึงกำหนดคะแนนที่ได้ไว้ที่ 6 คะแนน เพราะยังต้องดูในระยะยาวด้วย

**กิจกรรมที่ 6** กำหนดเป้าหมาย Career goal ให้ชัดเจน รวมถึงกำหนดระยะเวลาที่ต้องบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย เพื่อเป็นการ Force ตัวเองให้มีความมุ่งมั่น พยายาม ทำให้สำเร็จ

- บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Involved person) ได้แก่ ผู้รับการประเมิน
- วิธีการวัด (Measurement) สามารถวัดได้จากความสำเร็จลู่ตาม Goal ที่กำหนดไว้

- กรอบระยะเวลา (Time Frame) ตั้งแต่วันที่ 3 มีนาคม 2557 - 3 กุมภาพันธ์ 2562 ซึ่งกำหนดให้เป็นกรอบแบบ Long Term เพราะกว่าจะปฏิบัติได้ตาม Career goal ที่ตั้งไว้ ต้องใช้เวลานานในการพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์ให้มากเพียงพอก่อน

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity) คือ กำหนด Career goal ที่มีความชัดเจน โดยมีการกำหนดระยะเวลาที่ต้องบรรลุเป้าหมายนั้นๆ และเริ่มมีการวางแผนว่าจะต้องทำอะไรถึงจะสามารถบรรลุ goal ที่กำหนดไว้ได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- Career goal ที่ตั้งไว้คือ ต้องการเติบโตในสายอาชีพที่ทำอยู่ และมีความรู้ครอบคลุมในงาน HR ทั้งระบบ ภายในระยะเวลา 5 ปี

- การวางแผนเพื่อที่จะให้บรรลุตาม Career goal ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตาราง 5.3 การวางแผนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตาม Career goal ที่ตั้งไว้

ลำดับ	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา
1	ศึกษาต่อปริญญาโททางด้าน Human Capital and Organization Management	เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางด้าน HR ให้กับตนเอง และได้รู้จักกับเพื่อนใหม่ๆ ที่อยู่ในแวดวง HR	2 ปี
2	เปลี่ยนงาน หรือ Rotate งาน โดยเน้นที่เป็น Function HR	เพื่อให้ได้เรียนรู้งานที่ครอบคลุมมากขึ้น มีความก้าวหน้ามากขึ้น	1 – 4 ปี
3	อบรม (Training) เพิ่มเติมใน ส่วนงานที่ยังไม่มีความเชี่ยวชาญ	เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในเนื้องานมากขึ้น	ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม
4	ติดตามข่าวสาร HR	เพื่ออัปเดต Trend ของ HR ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงเร็ว	ตลอดเวลา

ตาราง 5.3 การวางแผนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตาม Career goal ที่ตั้งไว้ (ต่อ)

ลำดับ	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา
5	ติดตามข่าวสารธุรกิจทั้งขององค์กร หรือในแวดวงอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรม	เพื่อรับรู้ความเป็นไปของโลก และเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กร อีกทั้ง HR ยุคใหม่ยังต้องมีความรู้ในด้านธุรกิจขององค์กรมากขึ้นด้วย	ตลอดเวลา
6	ทำความเข้าใจถึงความแตกต่างและความต้องการของคนแต่ละ Generation	เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	ตลอดเวลา
7	พูดคุยกับบุคคลที่ทำงานในสาย HR	เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์ รวมถึงปัญหาต่างๆที่เคยมพบเจอ ซึ่งอาจจะนำมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้เราในอนาคตได้	เมื่อมีโอกาส
8	พูดคุยกับหัวหน้างาน หรือหาบุคคลที่เป็น Role Model	เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ตนเองและเรียนรู้วิธีที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะนำมาเป็นแบบอย่างให้เราได้	เมื่อมีโอกาส

- ระยะเวลา (From – to) ตั้งแต่วันที่ 3 มีนาคม - 19 สิงหาคม 2557

- ผลที่เกิดขึ้น (Result) คือ ทำให้รู้ถึงเป้าหมายในอนาคต และรู้ว่าควรวางแผนอย่างไรเพื่อให้สามารถบรรลุตาม goal ที่กำหนดไว้ แต่สิ่งที่พบภายหลังจากการวางแผนแล้ว คือ แม้ว่าการวางแผนอนาคตจะเป็นเรื่องยาก แต่การทำให้สิ่งที่วางแผนไว้เป็นจริงนั้นยากกว่า ต้องอาศัยความพยายาม และต้องผลักดันตัวเองอยู่ตลอดเวลา ถึงจะได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ เพราะในบางกิจกรรมที่เราลองทำแล้ว อาจจะไม่ได้ออกอย่างที่คิดไว้ก็เป็นได้ ซึ่งอาจจะส่งผลให้ต้องมีการปรับแผนกิจกรรมเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและช่วยส่งเสริมให้เราสามารถบรรลุตาม Goal ที่กำหนดไว้ได้



- แผนที่จะดำเนินการต่อ (What do you plan to do next) คือ ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ด้วยความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ เพื่อให้บรรลุตาม goal ที่กำหนด รวมถึงต้องมีการทบทวนแผนกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อดูถึงควมมีประสิทธิภาพของแผน หากพบจุดบกพร่องก็พยายามปรับปรุงแก้ไขใหม่

- คะแนนที่ได้ก่อนการดำเนินการ (Score before) ในส่วนนี้ผู้รับการประเมินให้เป็นค่าฐานก่อนโดยกำหนดไว้ที่ 1 คะแนน

- คะแนนที่ได้ ณ ปัจจุบัน (Score now) หลังจากที่ได้มีการวางแผนแล้ว ผู้รับการประเมินพยายามที่จะปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้ แต่ก็ยังพบว่า มีบางกิจกรรมนั้นสามารถทำได้ยาก รวมถึงทำแล้วไม่ได้รับผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง จึงกำหนดคะแนนที่ได้ไว้ที่ 4 คะแนนก่อน

### 5.2.6 ใครมีส่วนเกี่ยวข้อง (Who is involved)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองของผู้รับการประเมินแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- ผู้รับการประเมิน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด โดยผู้รับการประเมินต้องสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง มีความมุ่งมั่น มีการวางแผนรวมถึงลงมือปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม และต้องมีความปรารถนาที่จะพัฒนาอย่างแท้จริง

- หัวหน้างาน เป็นผู้ที่คอยให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำต่างๆ และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาของผู้รับการประเมิน

- เพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ที่ให้ Feedback และให้กำลังใจ

### 5.2.7 ทรัพยากร/สิ่งที่สนับสนุน (Resources/Support)

ในการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองของผู้รับการประเมิน ต้องอาศัยทรัพยากร/สิ่งที่สนับสนุนหลายอย่างที่มีส่วนช่วยทำให้แผนการพัฒนาดังกล่าวสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และยังช่วยส่งผลให้การพัฒนาดตนเองสำเร็จลุล่วงได้ในที่สุด ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- หนังสือ "คิดใหญ่ ไม่คิดเล็ก" : The Magic of Thinking Big โดยนำไปใช้ในการอ่านเพื่อปรับ Attitude ของผู้รับการประเมิน

- ความเข้าใจจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

- คำแนะนำจาก WBI page 10-11 เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาดตนเอง

- ให้เวลาในการพัฒนาดตนเอง ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพราะไม่มีใครสามารถเปลี่ยนตัวเองในวันเดียวได้

### 5.2.8 อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลขัดขวางการพัฒนา (Potential obstacles with can prevent development)

- การปรับทัศนคติในการทำงานของตนเอง เนื่องจากการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีอยู่เดิมมายาวนาน ไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องอาศัยเวลา ความมุ่งมั่น และต้องทำแบบค่อยเป็นค่อยไป
- งาน Routine รวมทั้งงานขัดจังหวะต่างๆ เพราะถึงแม้ผู้รับการประเมินจะมีการวางแผนงานมาอย่างดีแล้ว แต่ทั้งงาน Routine และงานขัดจังหวะก็สามารถเบียดบังเวลาที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองได้

### 5.2.9 กรอบระยะเวลา (Time Frame)

เนื่องจากในแต่ละกิจกรรมมีความเหมาะสมในเรื่องของการกำหนดเวลาเพื่อการพัฒนาที่แตกต่างกัน บางกิจกรรมอาจจะใช้เวลาเพียงสั้นๆ แต่บางกิจกรรมอาจจะต้องใช้ระยะเวลายาวนานเพื่อที่จะให้กิจกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จ จึงกำหนดกรอบระยะเวลาเป็น 2 ช่วง ดังนี้

- สำหรับกิจกรรมที่ 1 – 4 กรอบระยะเวลาจะเป็นแบบ Short term (ภายในระยะเวลา 6 เดือน) โดยเริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม – สิงหาคม 2557
- สำหรับกิจกรรมที่ 5 – 6 กรอบระยะเวลาจะเป็นแบบ Long term (ภายในระยะเวลา 5 ปี) โดยเริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม 2557 – กุมภาพันธ์ 2562

### 5.2.10 สรุปสิ่งที่ได้จากการทำ DAP

จากแผนกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้รับการประเมินได้เลือกสรรขึ้นมาเพื่อใช้สนับสนุนและช่วยผลักดันในการพัฒนา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) นั้น ทำให้ผู้รับการประเมินต้องมีการปรับตัวในหลายๆ ด้าน ทั้งความคิด ทัศนคติ การใช้ชีวิตประจำวัน วิธีการทำงาน รวมถึงต้องมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทอย่างมากในการที่จะปฏิบัติตามแผนกิจกรรมที่กำหนด เพราะมีอุปสรรคต่างๆ มากมาย ทั้งที่เกิดจากตัวผู้รับการประเมินเอง และจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มากกระทบ หากผู้รับการประเมินไม่มีความมุ่งมั่นมากพอ หรือยอมแพ้ก่อน อาจส่งผลให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จได้ ทั้งที่จริงๆ แล้วการพัฒนาดังกล่าวก็เพื่อตัวของผู้รับการประเมินเอง

ดังนั้น บุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การพัฒนาเกิดขึ้นและสำเร็จได้นั้น คือ ตัวผู้รับการประเมินเอง อีกทั้งในส่วนของการเลือกกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนามีความสำคัญ เพราะกิจกรรมต่างๆ ที่เลือกมาต้องมีความสอดคล้องและสามารถช่วยส่งเสริมการพัฒนาในด้านนั้นๆ ได้ด้วย และจากที่ได้พยายามปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆ ที่กล่าวข้างต้น ทำให้เห็นว่ากิจกรรมต่างๆ ที่เลือกสรรมาสามารถช่วยในการพัฒนา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ของผู้รับการประเมินได้



จริง แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยเวลาเข้ามาเป็นตัวแปรสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วย นอกจากนี้ยังทำให้ผู้รับการประเมินทราบว่า ถ้าเรามีความมุ่งมั่น มีความพยายาม เราสามารถทำได้ทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป้าหมายจะยากแค่ไหน ถึงแม้บางครั้งอาจจะล้มเหลวไปบ้าง แต่ก็ยังดีกว่า ไม่ได้ลงมือทำ ดังนั้นผู้รับการประเมินจะพยายามพัฒนาตัวเองต่อไปเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้



ตาราง 5.4 แผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)

Development Action Plan (DAP)	
Name	Rungnapa Yokmongkolsakul
Position	Human Resource Specialist
Direct Supervisor	Chief Executive Officer
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.	

Competency : Progressive											
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame					
<p>ต้องการพัฒนาในส่วนของ Achievement เพราะเห็นว่า เป็นสิ่งสำคัญในการต่อยอดความก้าวหน้าการทำงานในอนาคต และเพื่อสร้างความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่ามาตรฐานเดิมที่มีอยู่ อีกทั้งยังเพิ่มความท้าทายในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มากขึ้น</p> <p>• เพื่อให้เพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงาน ไม่เกียจงานเมื่อต้องมีการรับผิดชอบงานที่ยากขึ้น</p> <p>• สามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย และดีขึ้นกว่ามาตรฐานเดิมที่มีอยู่</p> <p>• ทำให้เห็นการวางแผนการพัฒนางานที่ชัดเจนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตต่อไป</p> <p>• มีความกระตือรือร้นที่จะ ขวนขวายหาวิธีผลักดันให้งานสำเร็จ โดยไม่เน้นเฉพาะงาน Routine แต่รวมไปถึงงานใน Function อื่นๆ ที่ท้าทายกว่าในทุกครั้งที่มีโอกาส</p>	<p>• ทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยที่ไม่ได้เป็นการเพิ่ม Cost ควบคู่กัน (ไม่ต้องเสียเงินจ้างพนักงานใหม่)</p> <p>• สร้างวัฒนธรรม แนวคิดและวิธีปฏิบัติในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้หน่วยงานอื่น ๆ ในบริษัท นำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรโดยรวม</p> <p>• บริษัทได้พนักงานที่มี Knowledge และ High performance ซึ่งถือเป็นส่วนที่จะช่วยผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุตาม Goal ที่ตั้งไว้ได้</p>	<p>• ปรึกษากับหัวหน้างานเพื่อขอคำแนะนำในด้านการปรับปรุงพัฒนา Achievement ของตัวเอง รวมถึงพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อขอ feedback ในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน</p> <p>• ทำ List รายการหัวข้อที่จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา Achievement เพื่อหาวิธีกำจัดอุปสรรคดังกล่าว</p> <p>• ปรับ Attitude และค้นหาความรู้เพิ่มเติมในการพัฒนา Achievement โดยการอ่านหนังสือที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ชื่อ "คิดใหญ่ ไม่คิดเล็ก" : The Magic of Thinking Big</p> <p>• จัดทำ Action Plan เพื่อกำหนด Time Frame ของแต่ละงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้มีเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน และเพื่อจัดสรรเวลาในงานแต่ละงานอย่างพอเหมาะ และสามารถนำเวลาที่เหลือไปใช้ทุ่มเทในการพัฒนาตัวเองได้</p> <p>• หาโอกาสให้ตัวเอง ซึ่งอาจจะเสนอตัวเพื่อรับงานที่ยากขึ้น หรือต้องใช้ความรับผิดชอบมากขึ้น โดยไม่ Focus เฉพาะในงาน Function HR อย่างเดียว อาจจะเป็นในส่วนงานอื่น ๆ ที่เห็นว่ามีความท้าทาย</p> <p>• กำหนดเป้าหมาย Career goal ให้ชัดเจน รวมถึงกำหนดระยะเวลาที่จะต้องบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย เพื่อเป็นการ Force ตัวเราเองให้มีความมุ่งมั่น พยายาม ทำให้สำเร็จ</p>	<p>นักศึกษา , หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน</p> <p>นักศึกษา</p> <p>นักศึกษา</p> <p>นักศึกษา</p> <p>นักศึกษา และ หัวหน้างาน</p> <p>นักศึกษา</p>	<p>feedback จากหัวหน้างาน และ Comment จากเพื่อนร่วมงาน</p> <p>List อุปสรรคและวิธีแก้ไข</p> <p>สรุปสิ่งที่ได้จากหนังสือและนำมาประยุกต์ใช้กับตัวเอง</p> <p>ความสำเร็จลงตาม Plan ที่กำหนดไว้</p> <p>การประเมินตนเองและ Performance Assessment จากหัวหน้างาน (ทั้ง Pre+Post)</p> <p>ความสำเร็จลงตาม Goal ที่กำหนดไว้</p>	<p>3 มี.ค - 17 มี.ค.57</p> <p>6 มี.ค - 17 มี.ค. 57</p> <p>3 มี.ค - 10 เม.ย. 57</p> <p>16 มี.ค - 30 มี.ค.57</p> <p>3 มี.ค 57 - 3 ก.พ. 60</p> <p>3 มี.ค 57 - 3 ก.พ. 62</p>						
						Who is involved:			Resources/ Support:	Time Frame:	
						นักศึกษา, หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน			หนังสือ "คิดใหญ่ ไม่คิดเล็ก", ความเข้าใจจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน, คำแนะนำจาก WBI page 10-11, ให้อเวลาในการพัฒนาตนเอง	Short term : มี.ค. - ส.ค. 57	
						Potential obstacles which can prevent development: การปรับทัศนคติในการทำงานของตนเอง, งาน Routine รวมทั้งงานขัดจังหวะต่างๆ					Long term : มี.ค. 57 - ก.พ. 62

ตาราง 5.5 การติดตามผลของแผนการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 1 (Development Action Plan & Follow up #1) ระหว่างเดือนมีนาคม – พฤษภาคม 2557

Development Action Plan (DAP)								
Competency : Progressive			DAP Follow up					
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual Activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
ต้องการพัฒนาในส่วน ของ Achievement เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการต่อยอดความก้าวหน้าการทำงานในอนาคต และเพื่อสร้างความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่ามาตรฐานเดิมที่มีอยู่ อีกทั้งยังเพิ่มความท้าทายในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มากขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรึกษากับหัวหน้างานเพื่อขอคำแนะนำในด้านการปรับปรุงพัฒนา Achievement ของตัวเอง รวมถึงพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อขอ feedback ในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน</li> </ul>	feedback จากหัวหน้างาน และ Comment จากเพื่อนร่วมงาน	พูดคุยกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เพื่อขอ feedback ในการปรับปรุงตนเอง	3 มี.ค - 17 มี.ค.57	เห็นถึงมุมมองของคนอื่นว่าเราเองเราอย่างไร มีข้อดี ข้อเสียตรงไหนที่ต้องพัฒนา	หาวิธีปรับปรุงตนเองในส่วนที่มีปัญหา และพัฒนาในส่วนที่ดีอยู่แล้ว	1	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำ List รายการหัวข้อที่จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา Achievement เพื่อหาวิธีกำจัดอุปสรรคดังกล่าว</li> </ul>	List อุปสรรคและวิธีแก้ไข	ทำ List อุปสรรค และหาวิธีการแก้ไข	9 มี.ค - 17 มี.ค. 57	เห็นถึงอุปสรรคต่างๆ และวิธีการที่ควรรับมือ	ขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่มีอยู่	1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับ Attitude และค้นหาความรู้เพิ่มเติมในการพัฒนา Achievement โดยอ่านหนังสือที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ชื่อ "คิดใหญ่ ไม่คิดเล็ก" : The Magic of Thinking Big</li> </ul>	สรุปสิ่งที่ได้จากหนังสือและนำมาประยุกต์ใช้กับตัวเอง	อ่านหนังสือ The Magic of Thinking Big และทำ Mind Map เพื่อสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการอ่าน	3 มี.ค - 3 เม.ย 57	มี Attitude ที่ดีขึ้น มองถึงภาพกว้างในอนาคตมากขึ้น	หมั่นอ่านทวนใจความสำคัญที่ได้ทำสรุปไว้รวมถึงค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อทำให้เกิดแรงผลักดันซึ่งจะส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลง Attitude อย่างค่อยเป็นค่อยไป	2	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำ Action Plan เพื่อกำหนด Time Frame ของแต่ละงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้มีเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน และเพื่อจัดสรรเวลาให้งานแต่ละงานอย่างพอเหมาะ และสามารถนำเวลาที่เหลือไปใช้ทุ่มเทในการพัฒนาตัวเองได้</li> </ul>	ความสำเร็จลงตาม Plan ที่กำหนดไว้	จัดทำ Action Plan เพื่อกำหนด Time Frame ให้กับงานต่างๆ	18 มี.ค - 25 มี.ค.57	ทำงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และยังมีเวลาเหลือที่จะตรวจสอบความถูกต้องของงานอีกครั้ง เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น	จัดสรรเวลาที่เหลือไปเรียนรู้งานใหม่ๆ เช่น งานใน Function HR อื่นๆ ที่ไม่เคยทำ	3	5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>หาโอกาสให้ตัวเอง ซึ่งอาจจะเสนอตัวเพื่อรับงานที่ยากขึ้น หรือต้องใช้ความคิดขบขันมากขึ้น โดยไม่ Focus เฉพาะในงาน Function HR อย่างเดียว อาจจะเป็นในส่วนงานอื่น ๆ ที่เห็นว่ามีความท้าทาย</li> </ul>	การประเมินตนเองและ Performance Assessment จากหัวหน้างาน (ทั้ง Pre+Post)	เปลี่ยนงาน โดยเป็นลักษณะงานที่ต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น	15 มี.ค. - 27 พ.ค.57	ได้ทำงานที่มีความหลากหลาย และท้าทายมากขึ้น	ตั้งใจทำงานที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด แต่ก็ไม่หยุดที่จะหาความท้าทายใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมาย Career goal ให้ชัดเจน รวมถึงกำหนดระยะเวลาที่จะต้องบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย เพื่อเป็นการ Force ตัวเองให้มีความมุ่งมั่น พยายาม ทำให้สำเร็จ</li> </ul>	ความสำเร็จลงตาม Goal ที่กำหนดไว้	กำหนด Career goal คร่าวๆ เพื่อเป็นตัว Guide ให้สามารถบรรลุตาม goal ที่กำหนดไว้	3 มี.ค. - 27 พ.ค. 57	รู้ถึงเป้าหมายในอนาคต ทำให้รู้ว่าควรจะทำอะไรต่อไป	ตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ และศึกษาหาวิธีการที่จะช่วยให้สามารถบรรลุตาม goal ที่กำหนดไว้	1	2

ตาราง 5.6 การติดตามผลของแผนการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 2 (Development Action Plan & Follow up #2) ระหว่างเดือนมิถุนายน – สิงหาคม 2557

Development Action Plan (DAP)								
Competency : Progressive			DAP Follow up					
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual Activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
<p>ต้องการพัฒนาในส่วนของ Achievement เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญในการต่อยอดความก้าวหน้าการทำงานในอนาคต และเพื่อสร้างความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่ามาตรฐานเดิมที่มีอยู่ อีกทั้งยังเพิ่มความท้าทายในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มากขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรึกษากับหัวหน้างานเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงพัฒนา Achievement ของตัวเอง รวมถึงพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อขอ feedback ในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน</li> </ul>	feedback จากหัวหน้างาน และ Comment จากเพื่อนร่วมงาน	พูดคุยกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เพื่อขอ feedback ในการปรับปรุงตนเอง	3 มี.ค - 17 มี.ค.57	เห็นถึงมุมมองของคนอื่นว่าเขามองเราอย่างไร มีข้อดี ข้อเสียตรงไหนที่ต้องพัฒนาตนเอง	หาวิธีปรับปรุงตนเองในส่วนที่มีปัญหา และพัฒนาในส่วนที่ดีอยู่แล้ว	1	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำ List รายการหัวข้อที่จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา Achievement เพื่อหาวิธีกำจัดอุปสรรคดังกล่าว</li> </ul>	List อุปสรรคและวิธีแก้ไข	ทำ List อุปสรรค และหาวิธีการแก้ไข	9 มี.ค - 17 มี.ค. 57	เห็นถึงอุปสรรคต่างๆ และวิธีการที่ควรรับมือ	ขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่มีอยู่	1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับ Attitude และค้นหาความรู้เพิ่มเติมในการพัฒนา Achievement โดยการอ่านหนังสือที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องชื่อ "คิดใหญ่ ไม่คิดเล็ก" : The Magic of Thinking Big</li> </ul>	สรุปสิ่งที่ได้จากหนังสือและนำมาประยุกต์ใช้กับตัวเอง	อ่านหนังสือ The Magic of Thinking Big และทำ Mind Map เพื่อสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการอ่าน	3 มี.ค - 3 เมย 57	มี Attitude ที่ดีขึ้น มองถึงภาพกว้างในอนาคตมากขึ้น	หมั่นอ่านทวนใจความสำคัญที่ได้ทำสรุปไว้รวมถึงค้นหาเพิ่มเติม เพื่อทำให้เกิดแรงผลักดันซึ่งจะส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลง Attitude อย่างค่อยเป็นค่อยไป	2	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำ Action Plan เพื่อกำหนด Time Frame ของแต่ละงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้มีเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน และเพื่อจัดสรรเวลาให้งานแต่ละงานอย่างพอเหมาะ และสามารถหาเวลาที่เหลือไปใช้ทุ่มเทในการพัฒนาตัวเองได้</li> </ul>	ความสำเร็จลุล่วงตาม Plan ที่กำหนดไว้	จัดทำ Action Plan เพื่อกำหนด Time Frame ให้กับงานต่างๆ	18 มี.ค - 25 มี.ค.57	ทำงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และยังมีเวลาเหลือที่จะตรวจสอบความถูกต้องของงานอีกครั้ง เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น	จัดสรรเวลาที่เหลือไปเรียนรู้งานใหม่ๆ เช่น งานใน Function HR อื่นๆ ที่ไม่เคยทำ	3	5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>หาโอกาสให้ตัวเอง ซึ่งอาจจะเสนอตัวเพื่อรับงานที่ยากขึ้น หรือต้องใช้ความรับผิดชอบมากขึ้น โดยไม่ Focus เฉพาะในงาน Function HR อย่างเดียว อาจจะเป็นในส่วนงานอื่น ๆ ที่เห็นว่ามีความท้าทาย</li> </ul>	การประเมินตนเองและ Performance Assessment จากหัวหน้างาน (ทั้ง Pre+Post)	เปลี่ยนงาน โดยเป็นลักษณะงานที่ต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น และดูแลงานในส่วนของ HR หลาย function มากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน	15 มี.ค - 19 ส.ค.57	ได้ทำงานที่มีความหลากหลาย และท้าทายมากขึ้น แม้บางครั้งจะเกิดปัญหาในการทำงาน เนื่องจากงานบางส่วนที่ต้องรับผิดชอบยังไม่มีความชำนาญมากนัก แต่ก็ต้องใช้ความพยายามในการขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย	ทำงานที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด แต่ก็ไม่หยุดที่จะหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมในส่วนงานที่ยังไม่ชำนาญ ทั้งจากการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ การ Training เพิ่มเติม และสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งหัวหน้างานด้วย เพื่อให้งานออกมาดีที่สุดในอนาคตนอกจากนี้ยังต้องมีการประเมินตนเอง และขอ Feedback จากหัวหน้างานถึงเรื่องผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อหาข้อบกพร่องจะได้ดำเนินการแก้ไขต่อไป	2	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมาย Career goal ให้ชัดเจน รวมถึงกำหนดระยะเวลาที่ต้องบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้เราเพิ่มความมุ่งมั่น พยายาม ทำให้สำเร็จ</li> </ul>	ความสำเร็จลุล่วงตาม Goal ที่กำหนดไว้	กำหนด Career goal ที่มีเป้าหมายชัดเจน โดยมีการกำหนดระยะเวลาที่จะต้องบรรลุเป้าหมายนั้นๆ และเริ่มมีการวางแผนว่าจะต้องทำอะไร ถึงจะสามารถบรรลุ goal ที่กำหนดไว้ได้	3 มี.ค. - 19 ส.ค. 57	ทำให้รู้ถึงเป้าหมายในอนาคต และรู้ว่าควรวางแผนอย่างไรเพื่อให้สามารถบรรลุตาม goal ที่กำหนดไว้ แต่สิ่งที่พบภายหลังจากการวางแผนแล้ว คือ แม้ว่ามีการวางแผนอนาคตจะเป็นเรื่องยาก แต่การทำให้สิ่งที่ยังวางแผนไว้เป็นจริงนั้นยากกว่า ต้องอาศัยความพยายาม และต้องผลักดันตัวเองอยู่ตลอดเวลา ถึงจะได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้	ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุตาม goal ที่กำหนด	1	4

## บรรณานุกรม

- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton (1981b). The New Managerial Grid. (4<sup>th</sup> ed.). Houston, Gulf Publishing Company.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. United Kingdom, Centre for Leadership Studies.
- Branham, L. (2005). The Seven Hidden Reasons Employees Leave. USA, George Y. Clement.
- Center for Southeast Asia Leadership (2014). 'Accelerating Your Leadership Development' Masterclass 2014. Available on <http://www.sealeadership.com/public-program> [cited October 2014].
- Cox, D. and Hoover, J. (2003) Leadership When the Heat's On : 24 Lessons in High Performance Management. USA, Mc Graw Hill.
- Daft, R.L. (2013). Innovation and Change. Organization Theory and Design. Singapore, Cengage Learning Asia Pte Ltd. pp 430-469.
- Kotter, J.P., Mintzberg, H. and Zaleznik, A. (1998). Harvard Business Review on Leadership. USA, Harvard Business School Press.
- Krames, J.A. (2002). The Welch Way : 24 Lessons from the World's Greatest CEO. USA, Mc Graw Hill.
- Lewin, K. (1943). Psychology and the process of group living. In M. Gold (Ed.), The complete social scientist: a Kurt Lewin reader. Washington, DC, American Psychological Association. pp. 330-345.
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York, McGraw-Hill.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2007). Effective Leadership. (3<sup>rd</sup> ed.). Canada, Thomson South-Western.
- McCall, M.W. Jr. and Lombardo, M.M. (1983). Off the track: Why and how successful executives get derailed. Greenboro, NC, Centre for Creative Leadership.
- McFarland. (1979). Management : Foundation & Practices. (5<sup>th</sup> ed.). New York, Macmillan Publishing Inc.

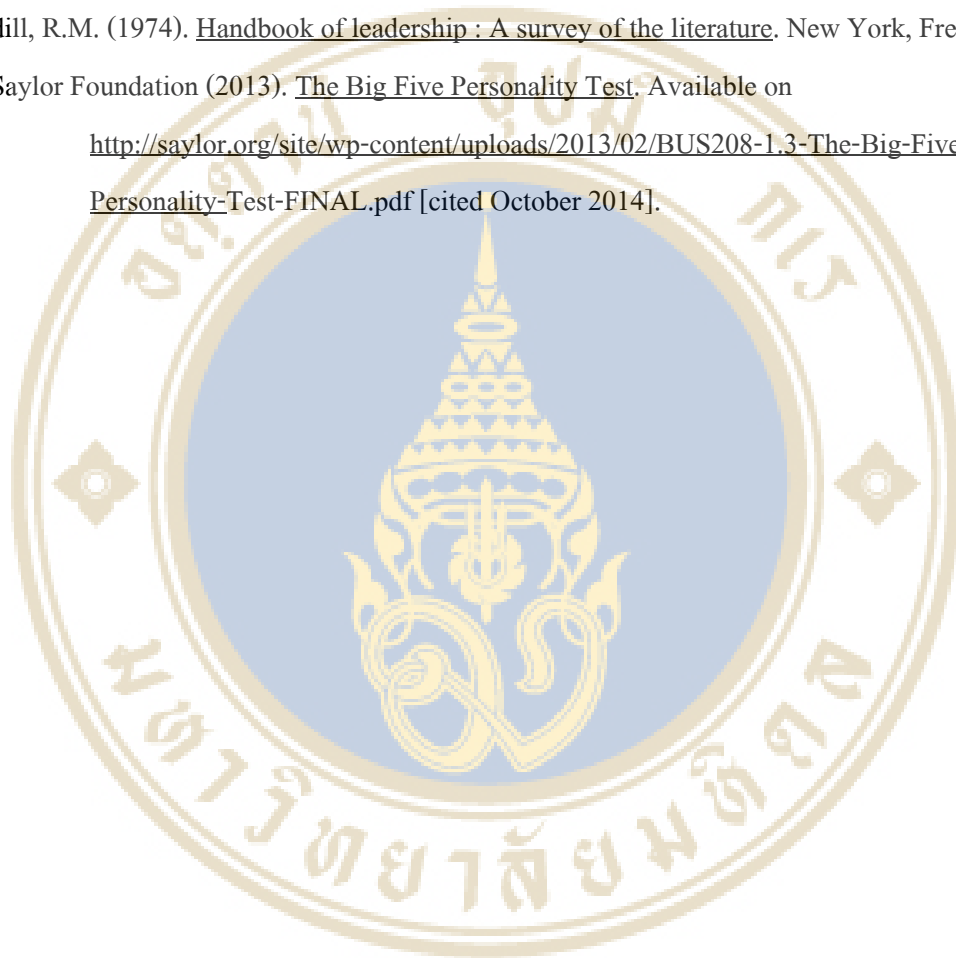
## บรรณานุกรม (ต่อ)

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill.

Owen, J. (2006). The Leadership skills Handbook : 50 key skills from 1,000 leaders. USA, Kogan Page.

Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership : A survey of the literature. New York, Free Press.

The Saylor Foundation (2013). The Big Five Personality Test. Available on <http://saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/02/BUS208-1.3-The-Big-Five-Personality-Test-FINAL.pdf> [cited October 2014].







## The Work Behavior Inventory (WBI)

### การนำ WBI ไปประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI ช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

### ลักษณะเด่นของ WBI ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการการทำงาน

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน
- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ
- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

## คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI มีคะแนนความน่าเชื่อถืออยู่ที่ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)
- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
- ความสัมพันธ์กับ Big Five – WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย
- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถ และได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998
- สถิติปัญญาทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีผลคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

## ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

### มาตราวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตราวัด ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
  - 1) การชอบสมาคม (Sociability)
  - 2) การเป็นผู้นำ (Leadership)
  - 3) การจูงใจ (Influence)
  - 4) พลังใจในการทำงาน (Energy)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
  - 5) ความร่วมมือ (Cooperation)
  - 6) ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)
  - 7) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
  - 8) การปรับตัว (Adaptability)
  - 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
  - 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
  - 11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
  - 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
  - 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
  - 14) การยืนกราน (Persistence)

- 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
- 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
- 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
  - 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
  - 19) การอดกลั้น (Stress Tolerance)
  - 20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
  - 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
  - 22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
  - 23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
  - 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
  - 25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
  - 26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
  - 27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
  - 28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)
- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
  - 29) คล่องแคล่ว (Dynamic)
  - 30) วิเคราะห์จำแนก (Analytical)
  - 31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
  - 32) Behavioral Growth Potential
- สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
  - 33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
  - 34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
  - 35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
  - 36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
  - 37) สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
  - 38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
  - 39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
  - 40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

