

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการในบริษัทข้ามชาติอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา

และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการในบริษัทข้ามชาติอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

นางสาววิดี รัตนเรืองโชติ

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

นายศรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ข้าพเจ้าขอขอบคุณอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ประจำหลักสูตร การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) แบบทดสอบความสามารถด้าน การรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Assessment) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan; DAP) เพื่อให้เห็นถึงสิ่งต่างๆทางด้านพฤติกรรมมนุษย์ที่ควรนำไปปรับปรุงพัฒนา และชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาสัมฤทธิ์ผล อีกทั้งยังเตรียมความพร้อมในการให้คำแนะนำปรึกษา และได้สละเวลาส่วนตัว คอยติดตามช่วยเหลือเพื่อให้การปรับปรุงเนื้อหาภายในสารนิพนธ์สามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสำเร็จ และขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behavior Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

ข้าพเจ้าขอขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ช่วยให้คำแนะนำต่างๆที่เพิ่มพูนเพื่อทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบคุณมหาวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล หลักสูตรการบริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กร ที่มีหลักสูตรที่ทำให้ข้าพเจ้าได้มีโอกาสเรียนรู้ในเชิงลึกของกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน อีกทั้งข้าพเจ้ายังสามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษาไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กร และเสริมสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไปได้ในภายภาคหน้า

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้สนับสนุนทุนการศึกษาจากองค์กรของข้าพเจ้า ผู้บังคับบัญชาที่เห็นถึงความสำคัญของการศึกษา และกำลังใจจากครอบครัวที่มีให้เสมอมาจนกระทั่งทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี

วิวัติ รัตนะเรืองโชติ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบ ประเมิน ทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:

กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการในบริษัทข้ามชาติอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพ

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC & COGNITIVE
ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN: CASE STUDY OF OFFICE
ADMINISTRATOR IN MULTINATIONAL COMPANY IN HEALTHCARE INDUSTRY

รวิดี รัตนะเรืองโชติ 5550286

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษา สารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มลฤดี สระภูมัย Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศารุ่งเรือง Ph.D. (Human Resource Management), นายสรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบ ประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ศึกษาพฤติกรรมและลักษณะบุคลิกภาพ และแบบทดสอบความสามารถด้าน การรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Assessment) เป็นแบบทดสอบ เพื่อใช้วัดทักษะที่เกี่ยวข้องกับสามส่วน โดยรวมการกำหนดเหตุผล และการแก้ปัญหาทั้งสามส่วน เข้าด้วยกัน (2) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan; DAP) โดยการนำผลที่ ประเมินได้นั้น นำไปพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม โดยศึกษา เจ้าหน้าที่ บริหารงานธุรการในบริษัทข้ามชาติอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพ จำนวน 1 คน ผลวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมิน ได้รู้จักพฤติกรรม และบุคลิกภาพของตนเองมากขึ้น ทำให้เห็นและเข้าใจในสิ่งที่ต้องปรับปรุง โดยเลือกพัฒนาทางด้านความร่วมมือ (Cooperation) และการปรับตัว (Adaptability) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยนำ มาจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ภายใต้ กรอบระยะเวลาที่กำหนด

คำสำคัญ : WBI/ ART/ DAP/ การพัฒนาภาวะผู้นำ/ แบบประเมินทางจิตวิทยา

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ ค	
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	3
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	12
3.1 ประชากรหรือบุคคลตัวอย่าง	12
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	12
3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา	12
3.2.2 แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ	15
3.2.3 แบบประเมินการปฏิบัติงาน	16
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	20
บทที่ 4 ผลการวิจัย	21
4.1 ผลการประเมิน The Work Behavior Inventory (WBI)	21
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ	24
4.1.2 คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ	24
4.1.3 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ	25
4.1.4 การสนับสนุนทางด้านความคิด	25
4.1.5 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่	26
4.1.6 การมีสามัญสำนึก	27
4.1.7 เสถียรภาพทางอารมณ์	28
4.1.8 ลักษณะของผู้นำ	29
4.1.9 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง	29

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.10 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม	30
4.1.11 สิ่งชี้นำในความสำเร็จอาชีพ	30
4.2 ผลการประเมินแบบทดสอบ ART-MP	31
4.2.1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน	32
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข	32
4.2.3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม	32
4.3 แบบประเมินการปฏิบัติงาน	33
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	37
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	37
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	37
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	38
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	39
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	40
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	41
5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ	41
5.2 แผนการพัฒนารายบุคคล	42
5.2.1 แผนพัฒนารายบุคคลด้าน ความร่วมมือ	42
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลด้าน ความร่วมมือ	46
5.2.3 แผนพัฒนารายบุคคลด้าน การปรับตัว	50
5.2.4 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา	53
บรรณานุกรม	54
ภาคผนวก	56
ภาคผนวก ก มาตรฐานของแบบประเมิน Work Behavior Inventory	57
ประวัติผู้วิจัย	60

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	คำอธิบายและข้อเสนอแนะของคะแนนแต่ละระดับ	19
5.1	แผนพัฒนาด้าน ความร่วมมือ	45
5.2	ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาด้าน ความร่วมมือ	49
5.3	แผนพัฒนาด้าน การปรับตัว	52



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
4.1	การแสดงผลรวมการประเมิน	22
4.2	ผลการประเมินความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ	24
4.3	ผลการประเมินคุณสมบัติใหญ่ห้าประการ	25
4.4	ผลการประเมินการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ	25
4.5	ผลการประเมินการสนับสนุนทางด้านความคิด	26
4.6	ผลการประเมินการเปิดรับประสบการณ์ใหม่	27
4.7	ผลการประเมินการมีสามัญสำนึก	28
4.8	ผลการประเมินเสถียรภาพทางอารมณ์	29
4.9	ผลการประเมินลักษณะของผู้นำ	29
4.10	ผลการประเมินลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง	30
4.11	ผลการประเมินศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม	30
4.12	ผลการประเมินสิ่งชี้นำในความสำเร็จอาชีพ	31
4.13	การประเมินผล ART-MP คะแนนโดยรวม	31
4.14	การประเมินผล ART-MP คะแนนของแต่ละมาตราวัด	32
4.15	ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี	33

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องมีการคิดค้น และพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพเพื่อให้การรักษาผู้ป่วยมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด การคิดค้นนวัตกรรมของอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ที่ใช้ในการรักษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือไปจากนี้แล้วพนักงานในองค์กรเองก็เป็นส่วนสำคัญเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ แม้ว่าการแข่งขันทางธุรกิจในอุตสาหกรรมจะทวีความรุนแรงขึ้นก็ตาม องค์กรควรจะต้องสร้างศักยภาพให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อเกิดการพัฒนายั่งยืน

ผู้วิจัยได้เลือก เจ้าหน้าที่ บริหารงานธุรการในบริษัทข้ามชาติอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพ เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และองค์กรเองก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการนำแบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ และจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองติดตามประสิทธิผลของแผนการพัฒนา

1.2 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้รับการประเมิน

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้รับการประเมินในส่วนของลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ในการทำงานโดยมีความรับผิดชอบออกเป็น 2 ส่วน

1.2.1 ส่วนงานด้านดูแลบริหารจัดการในองค์กร

เป็นการ ดูแลบริหารจัดการความเรียบร้อยทั่วไป และอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ได้แก่ อำนวยความสะดวกในการเดินทางให้กับทีมผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ดูแลการจัดงานประชุมวิชาการ ให้กับลูกค้า โดยทำงานร่วมกับพนักงาน ในแผนกขาย และขออนุมัติ

งบประมาณจากผู้บริหาร เป็นศูนย์กลางการติดต่อประสานงานกับพนักงานในองค์กรที่ประจำอยู่ที่สาขาในต่างประเทศ และจัดกิจกรรม กระจายข่าวสารต่างๆ ให้กับพนักงานในองค์กร

1.2.2 ส่วนงานด้านทรัพยากรบุคคล

ดูแลรับผิดชอบงานทางด้านการสรรหา คัดเลือกผู้สมัครเข้าร่วมทำงานในองค์กร ดูแลงานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การจัดเตรียมสัญญาจ้าง การสร้างประวัติพนักงานในระบบ SAP การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การสัมภาษณ์พนักงานที่กำลังจะลาออก รวมไปถึงดูแลทางด้านค่าตอบแทนสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานในองค์กร และประสานงานในเรื่องของการประเมินผลงานประจำปี

1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาระบบผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ศึกษาพฤติกรรมและลักษณะบุคลิกภาพ และ แบบทดสอบความสามารถด้าน การรับรู้ และการเข้าใจ (Cognitive Assessment) เป็นแบบทดสอบ เพื่อใช้วัดทักษะที่เกี่ยวข้องกับ สามส่วน โดยรวม การกำหนดเหตุผล และการแก้ปัญหาทั้งสามส่วนเข้าด้วยกัน
2. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan; DAP) โดยการนำผลที่ประเมินได้นั้นนำไปพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กล้าแสดงความคิดเห็นมากกว่าที่เป็นอยู่ สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวในการทำงานเป็นทีมได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำ พาทีมงาน ไปสู่ความสำเร็จ และ คาดว่าการเปลี่ยนแปลง พร้อมความสามารถในการปรับตัวจะทำให้เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และ ยินดีเต็มใจปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาได้

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการพัฒนาก้าวหน้าโดยมุ่งเน้นศึกษาการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan; DAP) โดยการนำผลที่ประเมินได้จากแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยใช้เครื่องมือการประเมินพฤติกรรม (The Work Behavior Inventory; WBI) นำไปพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม การนำไปปฏิบัติ (Action Plan) และนำสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการ หรือคาดหวังให้เกิดขึ้น แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan; DAP) จึงมีขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

2.1 แผนพัฒนารายบุคคลคืออะไร

แผนพัฒนารายบุคคลที่เรียกว่า Development Action Plan; DAP หรือ Individual Development Action Plan; IDP เป็นแผนการพัฒนาคณะที่ในองค์กรชั้นนำส่วนใหญ่นิยมใช้กัน อย่างแพร่หลาย เป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นหลังจากที่พนักงานประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในการประเมินจุดอ่อน ทางด้านพฤติกรรม (Behavior) หรือสมรรถนะในการทำงาน (Competency) เพื่อนำไปพิจารณาในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนา ทำให้สามารถดึง ศักยภาพที่มีในตัวพนักงานออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และทำให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมาย ในสายอาชีพได้ ซึ่งก่อนการที่จะกำหนดเป้าหมายในการพัฒนานั้น พนักงานและผู้บังคับบัญชาควรมีการตกลงและเห็นชอบร่วมกันก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ

แผนพัฒนารายบุคคลกรรายบุคคล เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึง เป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายในระดับ องค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่จะพัฒนาพนักงานให้ ไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงานและองค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้น (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ , 2553:1)

แผนพัฒนาตนเองหมายถึง แผนที่บุคคลกำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนสมรรถนะ คุณลักษณะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมุ่งสู่คุณภาพระดับสูง และบรรลุเป้าหมายวิชาชีพของตน (บุษยมาส แสงเงิน, 2552)

ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญและเป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กร เพราะองค์กรจะขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย มาจากบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ปัจจุบัน นอกจากเป้าหมายของการมีความรักในองค์กร ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและมีคุณธรรมแล้ว สิ่งสำคัญยิ่งอีกอย่าง คือการที่บุคลากรมีความสุขในการทำงาน (วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555)

กระบวนการค้นหาความต้องการพัฒนาและวางแผนพัฒนาโดยวิเคราะห์จากปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคนมีเครื่องมือที่เรียกกันว่า “การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ” หรือที่เรียกกันว่า Individual Development Plan: IDP (วรวัจน์ สุวคนธ์, 2557)

2.2 บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำแผนพัฒนารายบุคคล

ถึงแม้ว่าแผนพัฒนารายบุคคลเป็นการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคคลที่เฉพาะเจาะจง แต่การจะนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาจนสำเร็จลุล่วงไปได้นั้น จำเป็นต้องมีผู้สนับสนุนทั้งทางด้านทรัพยากร เวลา การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการติดตามผล (Monitor) โดยจะต้องอาศัยความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องในหลายๆฝ่ายดังนี้

2.2.1 พนักงาน

พนักงานถือเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องหลักและต้องรับผิดชอบตนเองในการพัฒนา เป็นผู้คิดเขียนแผนรวมไปถึงเป้าหมายในการพัฒนา และการเติบโตในสายอาชีพ เพราะฉะนั้นพนักงานควรจะต้องแสดงความคิดเห็น ขอคำปรึกษา และนำเสนอความต้องการของตนเองให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และในระหว่างการปฏิบัติจะต้องยอมรับฟังการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา และมีวินัยต่อตนเองอย่างเคร่งครัด ติดตามการทบทวนผลจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการพัฒนานั้นสำเร็จ

2.2.2. ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางในการพัฒนา เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการปรับปรุงจุดอ่อน และควรเสริมจุดแข็งให้พนักงาน โดยสามารถมอบหมายงานที่มีส่วน

เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย หรือสนับสนุนเป้าหมายของพนักงาน สละเวลาในการติดตามผล และที่สำคัญ ต้องคอยสอน พร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมาแต่มีหลักการเพื่อให้พนักงานยอมรับและนำไปแก้ไขให้ตรงตามจุดที่บกพร่องได้

2.2.3. องค์กร

ผู้บริหารระดับสูงสามารถเป็นตัวแทนฝ่ายองค์กรที่มีบทบาทในการให้ทรัพยากรในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทุนสนับสนุน สถานที่ และนโยบายต่างๆ ที่สอดคล้อง มุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบุคลากรของคนในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการพัฒนาพนักงานจะเกิดความกระตือรือร้น กล้าที่จะเปิดเผย ทุ่มเทให้กับการพัฒนาอย่างจริงจัง

2.2.4 ทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลเป็นฝ่ายที่ช่วยจัดหาเครื่องมือต่างๆ แนะนำ อธิบายวิธีการใช้งาน การใช้แบบฟอร์ม ขั้นตอนหรือกระบวนการพัฒนาดังแต่ต้นจนจบ เพื่อให้การพัฒนารับรู้ประสบความสำเร็จ เพราะการพัฒนาไม่ได้มาจากเพียงแค่การอบรมในห้องเรียนเท่านั้น ยังมีรูปแบบต่างๆ อีกมากมายที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ เช่น การย้ายตำแหน่งงาน (Job Rotation) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง (On the Job Training) เป็นต้น ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจะต้องทำการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทราบก่อนว่าการทำแผนพัฒนารายบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ดี เพื่อไม่ให้เกิดความไม่เข้าใจ หรือการรับรู้ที่ผิด เพราะบางองค์กรมองการทำแผนพัฒนารายบุคคลในแง่ลบ เสมือนเป็นการลงโทษ จึงส่งผลให้ไม่เห็นถึงความสำคัญ และการพัฒนาในระยะยาว

2.3 กระบวนการของแผนพัฒนารายบุคคล

การที่จะทำให้แผนพัฒนาตนเองสำเร็จจะต้องทำให้ครบทุกขั้นตอนทั้งกระบวนการไม่สามารถขาดขั้นตอนได้ขั้นตอนหนึ่งได้เพราะจะทำให้แผนไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้เสร็จสมบูรณ์ โดยวิธีการทำแผนพัฒนารายบุคคลประกอบไปด้วยขั้นตอนหลักๆ อยู่ 4 ขั้นตอนดังนี้

2.3.1 ขั้นตอนการประเมินตนเอง

เป็นการประเมินจุดอ่อนทางด้านพฤติกรรม (Behavior) หรือสมรรถนะในการทำงาน (Competency) ของตัวพนักงานเอง และเลือกพฤติกรรมทางด้านที่ต้องการจะปรับปรุงเพื่อนำไปเสนอต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งการประเมินนั้นสามารถทำได้หลายวิธีโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ตัวอย่างเช่น

- เครื่องมือการใช้แบบประเมินพฤติกรรม (The Work Behavior Inventory; WBI) เป็นเครื่องมือประเมินพฤติกรรมในการทำงานผ่านระบบออนไลน์ เพื่อประเมินจุดอ่อน และจุดแข็งของพฤติกรรม 21 คุณสมบัติ

- เครื่องมือการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เป็นการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคล เปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ โดยมีพนักงานประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาร่วมประเมินด้วย

- เครื่องมือการประเมิน 360 องศา (360 Evaluation) เป็นการประเมินแบบรอบด้านโดยมีผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ร่วมประเมิน โดยให้ความสำคัญกับการประเมินทั้งแบบบนลงล่าง ล่างขึ้นบน แต่หากต้องการใช้เครื่องมือชนิดนี้ องค์กรเองควรมีความพร้อมกับการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากหลายๆฝ่าย ซึ่งองค์กรบางองค์กรในประเทศไทยอาจยังไม่มีความพร้อมในการใช้เครื่องมือนี้ เพราะมีเรื่องของวัฒนธรรม ความเกรงใจ และระดับความอาวุโส (Seniority) ของคนในองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง

การประเมินแบบ 360 องศาเป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่ง เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการประเมินความสามารถ คุณลักษณะ พฤติกรรม หรือที่ตอนนี้ขวามคิดรู้จักกันในชื่อของ “สมรรถนะ หรือ Competency” นั่นเอง รูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องกับบุคคลเป้าหมายรอบด้าน ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้การประเมินแบบ 360 องศา ยังเปิดโอกาสให้บุคคลเป้าหมายได้ทำการประเมินตนเองอีกด้วย (อริยา ชาญญพิช, 2553)

สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงใน การประเมินแบบ 360 องศา คือจัดให้มี Mind Opening Session แก่ผู้ถูกประเมินควบคู่ไปด้วย เพื่อให้การรับรู้ผลประเมินแบบ 360 องศา นั้น เป็นสร้างประโยชน์อย่างเต็มที่แก่ผู้ถูกประเมิน และสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจ อีกทั้งเป็นการเตรียมพร้อมทางใจ ยอมรับนำไปปรับปรุง (จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, 2553)

หลังจากที่ได้ผลการประเมินแล้ว ควรนำผลในส่วนที่เป็นจุดอ่อนไปเตรียมเขียนแผนการพัฒนา ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน ภายใต้กรอบแนวคิด SMART; Specific (เฉพาะเจาะจง) Measurable (วัดผลได้) Achievable (สามารถบรรลุผลได้) Realistic (อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง) และ Timely Manner (มีกรอบเวลาชัดเจน) มาเป็นตัวช่วยในการตั้งเป้าหมาย เพื่อเตรียมนำไปเจรจาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนากับผู้บังคับบัญชา

2.3.2 ขั้นตอนการเจรจาปรึกษาระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา

เมื่อพนักงานได้เตรียมข้อมูลและแผนการพัฒนาไว้แล้ว ควรนำมาเจรจา ปรึกษาจาก ผู้บังคับบัญชาเสียก่อนก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงสิ่งที่ต้อง ปรับปรุงว่าเหมาะสม สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน เป้าหมายหลักขององค์กร เป้าหมาย ระยะยาวของพนักงาน และเป้าหมายในการพัฒนาสายอาชีพหรือไม่ และเพื่อให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน ทั้งสองฝ่าย เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อช่วยสร้างพันธสัญญา (Commitment) ซึ่งกันและกัน

2.3.3 ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ

พนักงานควรเริ่มลงมือปฏิบัติตามให้เป็นไปตามแผนและกรอบเวลาที่วางไว้ ซึ่ง กิจกรรมในการปฏิบัติก็ควรเป็นกิจกรรมที่ตรงตามที่แผนกำหนด หากกิจกรรมไหนไม่สามารถ บรรลุผลได้ พนักงานก็ควรเข้าไปขอแนวทางกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปได้อย่าง ต่อเนื่อง และราบรื่น โดยพนักงานเองจะต้องให้ความสำคัญ แบ่งเวลาให้กับการพัฒนา บริหาร จัดการระหว่างหน้าที่หลักกับการพัฒนา และผลักดันตนเองให้ไปสู่ความสำเร็จให้ได้

2.3.4 ขั้นตอนการทบทวนและติดตามผล

พนักงานและผู้บังคับบัญชาควรมีการพูดคุยเพื่อติดตามผลความก้าวหน้าในการพัฒนา ซึ่งความถี่ในการติดตามควรจะจัดขึ้นทุกๆ สามเดือน หากนานเกินไปอาจทำให้ลดทอน ความสำคัญลงไปได้ การทบทวนและติดตามผลจึงเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นขั้นตอนที่ชี้ให้เห็นว่า พนักงานใส่ใจกับการพัฒนามากน้อยแค่ไหน

2.4 การประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนารายบุคคล

เมื่อนำแผนไปปฏิบัติจนเสร็จสิ้นตามระยะเวลาที่กำหนด การประเมินผลความสำเร็จ ของการทำแผนพัฒนารายบุคคลสามารถวัดได้จาก 2 ส่วนหลักๆ

2.4.1 ผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีหน้าที่หลักในการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานว่ามีผลการ ทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ ซึ่งพฤติกรรมสามารถ สะท้อนให้เห็นมาจากการประพฤติปฏิบัติต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา ที่มีความ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

2.4.2 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร

การประเมินผลความสำเร็จยังสามารถวัดได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal) โดยมีตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator; KPI) ที่พนักงานได้รับจากหน่วยงาน หรือเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ในแต่ละปี พนักงานที่สามารถแสดงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่ตั้ง KPI ไว้ นั้นหมายถึงยังสามารถส่งผลความสำเร็จไปยังเป้าหมายขององค์กรได้อีกด้วย

2.5 ประโยชน์ของการทำแผนพัฒนารายบุคคล

พบว่าบ่อยครั้งที่หัวหน้างานมักคิดว่าการทำ IDP คือการฝึกอบรม โดยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในห้องเรียนตามแผนพัฒนาที่กำหนดขึ้น อันที่จริงแล้วการทำ IDP ยังมีเครื่องการพัฒนาด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การสอนงาน การดูงานนอกสถานที่ การมอบหมายงาน การมอบหมายโครงการ เป็นต้น ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาได้วางแผนการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการฝึกอบรมโดยเขียนไว้ใน IDP แล้ว แต่ไม่สามารถส่งพนักงานเข้าอบรมตามแผนที่กำหนดขึ้น พบว่าข้อดีก็คือ เป็นการจุดประกายให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยเครื่องมือการพัฒนาด้านอื่นๆ อีกที่นอกเหนือจากการอบรมในห้องเรียน (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, 2553:22)

แก่นเนื้อหาของ IDP คือการเก็บข้อมูลของพนักงานแต่ละคนเมื่อทำงานไปได้สักระยะหนึ่งว่าพนักงานคิดว่าตัวเองเหมาะสมหรือชอบงานที่ตัวเองทำอยู่หรือไม่ พนักงานต้องมีการพัฒนาในส่วนใดเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถรองรับงานที่ทำอยู่ได้ และเพื่อให้สามารถขยายไปตำแหน่งงานอื่นๆ ในอนาคตได้ เป็นการสำรวจโดยใช้ข้อมูลจากตัวพนักงานเองเป็นหลัก ไม่ใช่ข้อมูลจากตัวตำแหน่งอย่าง Training Roadmap (วรวัจน์ สุวคนธ์, 2557)

การที่องค์กรให้ความสำคัญกับแผนพัฒนาตนเอง และผลักดันให้ทุกๆ ฝ่ายเห็นถึงความสำคัญในการมีแผนพัฒนาตนเองนั้น จะทำให้เกิดประโยชน์กับหลายๆ ฝ่ายในมุมที่ต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.5.1 ระดับพนักงาน

ทำให้พนักงานได้รับรู้จุดแข็งของตนเองเพื่อนำไปเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน ปรับปรุงจุดอ่อนที่ควรได้รับการแก้ไข เพื่อให้หน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งสร้างแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองเพราะเกิดจากความพร้อมของตัวพนักงานเอง เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนา เพราะเป็นการพัฒนาแบบมีระบบ ระเบียบ แบบแผน และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งเป็นผลต่อยอดทำให้พนักงานมีความพร้อมโยกย้าย หรือเติบโตไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพได้

2.5.2 ระดับผู้บังคับบัญชา

เมื่อพนักงานมีความพร้อมผู้บังคับบัญชาก็สามารถบริหารจัดการ มอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ส่งผลภาพลักษณ์ที่ดีโดยรวมต่อพนักงานในแผนกหรือในหน่วยงานเดียวกัน อีกทั้งผู้บังคับบัญชายังสามารถโยกย้ายพนักงาน หมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสมกับศักยภาพของพนักงานที่มี แม้แต่สามารถให้ทำงานทดแทนในขณะที่ยาดำรงคนได้ ทำให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในหลายๆด้าน และส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานโดยรวมของแผนก เพราะความสำเร็จของแผนกก็มาจากพนักงานทุกคนในแผนกร่วมกันแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ เมื่อผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงาน ไว้วางใจพนักงานได้โดยไม่ต้องคอยประกบติดตามอย่างใกล้ชิด ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาบริหารจัดการมากกว่าต้องมาคอยช่วยพนักงานลงมือปฏิบัติ และสามารถใช้เวลาไปกับการคิดเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

2.5.3 ระดับองค์กร

ทำให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมที่เรียกว่า Performance Culture เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องผลการปฏิบัติงาน เพราะหากไม่มีการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพเพียงพอ ก็จะไม่สามารถผลักดันองค์กรให้เกิดวัฒนธรรมแบบนี้ได้ หากมีระบบในการพัฒนาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ผลลัพธ์ในระดับองค์กรประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นทางด้าน ยอดขาย กำไร หรือแม้แต่วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงทำให้องค์กรมีชื่อเสียง ดึงดูดบุคคลภายนอกให้อยากเข้ามาร่วมงานด้วย เพราะองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี พนักงานในองค์กรมีศักยภาพในการทำงาน มีทัศนคติที่ดี มีความผูกพันกับองค์กร และองค์กรก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงาน ท้ายที่สุดก็ทำให้องค์กรเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับกลุ่มคู่แข่งต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคตได้อีกด้วย

2.6 อุปสรรคในการทำแผนพัฒนารายบุคคล

กรณีที่ทำ IDP ให้กับพนักงานในปีนั้น ๆ แต่ไม่สามารถส่งพนักงานฝึกอบรมได้ครบถ้วน จะมีข้อเสีย คือหากผู้บังคับบัญชาไม่ใส่ใจในการใช้เครื่องมือการพัฒนาอื่นๆที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน จะทำให้พนักงานขาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง ดังนั้นฝ่าย HR/HRD จะต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับหัวหน้างานถึงการนำเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆที่ไม่ใช่การฝึกอบรมมาใช้พัฒนาความสามารถของพนักงาน (อากรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553:22)

ปัญหาและอุปสรรคของการทำแผนพัฒนารายบุคคลนั้นเกิดขึ้นได้มากมายหลายปัจจัย มีทั้งปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ และปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากพนักงานเอง ผู้บังคับบัญชา และองค์กร

2.6.1 อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากพนักงาน

- พนักงานมีความมุ่งมั่นไม่มากเพียงพอ ขาดแรงจูงใจ
- ไม่มีการจัดสรรเวลาให้กับการพัฒนาอย่างจริงจัง เพราะติดอยู่กับงานที่ทำประจำ
- ไม่มีความกล้า และความมั่นใจในการทำกิจกรรมที่กำหนดไว้
- ไม่ยอมเริ่มลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ติดอยู่ในสิ่งที่คุ้นเคย (Comfort Zone)
- การกำหนดระยะเวลาสั้นเกินไป เพราะบางครั้งไม่มีโอกาสได้ทำกิจกรรมที่ตั้งไว้
- กำหนดกิจกรรมและบทบาทในการปฏิบัติไม่ชัดเจนในบางครั้ง
- พนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรม

2.6.2 อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชา

- ผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลาให้ หรือเวลาของพนักงานและผู้บังคับบัญชาไม่ตรงกัน
- ไม่ได้ให้ข้อมูลป้อนกลับโดยตรงไปตรงมา มีการประนีประนอมมากเกินไป
- ไม่มีมาตรฐานหลักเกณฑ์ในการวัด การให้ข้อมูลป้อนกลับ หรือการประเมิน
- ได้รับผลการประเมินล่าช้า ทำให้กิจกรรมที่ทำเลยกรอบระยะเวลาที่กำหนด
- ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานเท่าที่ควร

2.6.3 อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากองค์กร

- ไม่มีการกำหนดนโยบายเรื่องของการพัฒนาพนักงานที่ชัดเจน
- ไม่มีการสื่อสารแผนการพัฒนากลับไปให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจอย่างถูกต้อง
- ขาดผู้ที่เชี่ยวชาญเรื่องการทำแผนพัฒนารายบุคคล

อุปสรรคดังกล่าวจะหมดไปได้จะต้องอาศัยความเสียสละ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะทำให้แผนการพัฒนาไม่ได้เป็นเพียงแค่แผนเท่านั้น แต่ทำให้แผนสามารถนำมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติได้จริง จนทำให้การพัฒนาเป็นไปตามที่คาดหวัง ประสบความสำเร็จ เกิดประโยชน์มากที่สุดกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรตามลำดับ

2.7 การนำแผนการพัฒนารายบุคคลไปประยุกต์ใช้

IDP เป็นแผนการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ถือว่าเป็นกรอบหรือแนวทางที่ช่วยให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในปัจจุบัน ดังนั้นองค์กรหลายแห่งจึงประยุกต์ใช้แผนงานดังกล่าวนี้กับระบบการฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) โดยการนำมาใช้เป็นแนวทางการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม พร้อมทั้งเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น สอนงาน หรือการทำ OJT เป็นต้น (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, 2553:23)

แผนการพัฒนารายบุคคลเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำไปต่อยอดประยุกต์ใช้ในระบบงานบริหารด้านทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงาน (Career Development) เพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอนาคตได้ นอกจากนี้ยังสามารถคัดแยกพนักงานที่เป็นดาวเด่น (Talent Management) เพราะทำให้เห็นในเรื่องของศักยภาพที่จะพัฒนาได้ (High Potential) และศักยภาพที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ (High Performance) องค์กรจึงสามารถเลือกที่จะดูแลบริหารจัดการ และวางแผนในการเติบโตให้กับพนักงานที่เป็นดาวเด่นเหล่านี้ได้ สุดท้ายองค์กรยังสามารถนำไปประเมินในเรื่องของแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อช่วยให้องค์กรได้มีการเตรียมความพร้อม และช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญๆ ได้มาก องค์กรก็ควรที่จะเตรียมคนไว้ทดแทนอยู่เสมอ เมื่อมีพนักงานเก่งๆ ลาออกไปจะได้มีคนมาทดแทนได้ทันที ซึ่งหากไม่เตรียมความพร้อมไว้กว่าจะหาพนักงานที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงมาทดแทนได้ก็ลำบาก และบางครั้งอาจใช้เวลานานทำให้มีผลกระทบในทางธุรกิจก็เป็นได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรหรือบุคคลตัวอย่าง

บุคคลตัวอย่างที่นำมาศึกษาในงานวิจัยคือ เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการในบริษัทข้ามชาติอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพ จำนวน 1 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือ 3 อย่างในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยใช้เครื่องมือการประเมินพฤติกรรม (The Work Behavior Inventory; WBI) แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Assessment) โดยใช้แบบทดสอบเพื่อวัดทักษะที่เกี่ยวข้องกับสามส่วน โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้งสามส่วนเข้าด้วยกัน (Applied Reasoning Test Managerial/Professional; ART-MP) และแบบประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Management Review)

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

โดยใช้เครื่องมือการประเมินพฤติกรรม (The Work Behavior Inventory; WBI) การว่าจ้างพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอาจก่อความเสียหายต่อความก้าวหน้าขององค์กร คุณภาพสินค้าหรือบริการ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า

กระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสิทธิภาพการทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม ท่านสามารถตัดสินใจได้อย่างไรว่า บุคคลที่ท่านคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ท่านมีอยู่ ซึ่งในบางครั้งประสิทธิภาพที่เคยมีมานั้น อาจใช้ไม่ได้ผลกับบางธุรกิจก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์กร

3.2.1.1 การนำประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์ : แบบประเมินพฤติกรรม (The Work Behavior Inventory; WBI) เป็นเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายนั้นมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงานและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

แบบประเมินพฤติกรรม (The Work Behavior Inventory; WBI) สามารถเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถส่งเสริม สนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน ได้แก่

- การคัดเลือกพนักงาน
- การพัฒนาบุคลากร
- การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม
- การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม
- การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน
- ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นต้น

3.2.1.2 ความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ได้แก่

● ประเด็นของลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกัน สภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

● มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ

● ความกว้างขวางของลักษณะงาน WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

● มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

- ง่ายต่อการทำผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี (ไม่จำกัดเวลา)

3.2.1.3 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญจากผลการศึกษาและการวิจัยหลายองค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังต่อไปนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliability): WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นๆที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)

● ความเที่ยงตรง (Validity): WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความสัมพันธ์กับ Big Five: WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยทางบุคลิกภาพของ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นจะไม่สามารถประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

● ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง: WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัยเครื่องวัดของ WBI ได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

● สถิติปัญญาทางอารมณ์รายงานบรรยายสรุปของ WBI มีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรือการประกอบอาชีพ

3.2.1.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้องแม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วินิจฉัยถึง “จุดบอด ” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง ” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้นๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.1.5 Work Behavior Inventory Scales: WBI มี 40 มาตรฐานที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงาน ดังภาคผนวก ก

3.2.2 แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Assessment)

3.2.2.1 ลักษณะของแบบทดสอบเป็นแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ การเรียนรู้แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เรียกว่า Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) แบบทดสอบนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดทักษะที่เกี่ยวข้องกับ การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผล และการแก้ปัญหาทั้งสามส่วนเข้าด้วยกันดังนี้

3.2.2.1.1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือการประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้รับการประเมินจะต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้องเพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหาความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษา และแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

3.2.2.1.2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือการประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด ในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความ

นั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อนุญาตให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้กับส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

3.2.2.1.3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญา

ในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้รับการประเมินจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบการใช้แบบทดสอบ ผู้รับการประเมินจะได้ทำ

แบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยเลือกคำตอบที่คิดว่าถูกต้องที่สุดจากโจทย์ที่ได้รับ โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละด้านจะมีการจำกัดเวลาในการทำ ดังนี้

- การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ใช้เวลาในการอ่านบทความทั้งหมด 5 ชุด ภายในระยะเวลา 10 นาที
- การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) ใช้เวลาในการคำนวณหาคำตอบจากข้อมูลทั้งหมด 3 ชุด ภายในระยะเวลา 10 นาที โดยสามารถใช้เครื่องคิดเลขช่วยคำนวณได้
- การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) ใช้เวลาในการตอบคำถามแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ ภายในระยะเวลา 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากแบบทดสอบ ART และรายงานสรุปต่างๆ เป็นการเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลายๆ สาขาในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทม์ที่ทำให้ผู้อ่านผลทดสอบสามารถเปรียบเทียบผู้ทำแบบทดสอบกับผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 แบบประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Management Review)

ส่วนที่ 1: การประเมินการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้พูดคุยกับ

พนักงานได้อย่างเป็นทางการ วัตถุประสงค์คือการประเมินและสื่อสารการปฏิบัติงานของพนักงาน ในช่วงที่ประเมิน กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ สำหรับการประเมินครั้งต่อไป และพูดคุย กัน เรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ภายใต้กรอบ SMART GOAL

- Specific: ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และเน้นหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งโดยเฉพาะบุคคลอื่นๆ สามารถเข้าใจได้ เป้าหมายที่ชัดเจนจะบ่งชี้ว่า จะทำการประเมินเรื่อง “อะไร” และพนักงานสามารถ ติดตามความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้นได้

- Measurable: จุดหมายปลายทางที่สามารถชี้วัดเป็นปริมาณได้และประเมินได้ง่าย การประเมินจะเป็นการอธิบายว่า พนักงานจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ “อย่างไร”

- Attainable: เป้าหมายที่บรรลุได้ และคำนึงถึงทักษะ อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และความตึงเครียดของพนักงาน เป้าหมายที่บรรลุได้จะต้องเป็นเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงพอที่จะจูงใจ พนักงาน และเป็นเรื่องท้าทายที่มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จ

- Relevant: เป้าหมายที่ตรงประเด็นจะช่วยให้พนักงานบรรลุสิ่งที่มีความสำคัญต่อ ตนเองและต่อองค์กรได้

- Time-bound: เป้าหมายมีกำหนดเวลาชัดเจน ซึ่งจะเป็นการบ่งชี้ว่า ควรบรรลุ เป้าหมาย “เมื่อไร” เพื่อป้องกันการผลัดวันประกันพรุ่ง และทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเร่งรีบ กระบวนการประเมินจะถูกนำมาใช้ในการบันทึกผล ซึ่งจะมีใน 4 เรื่องหลักด้วยกันคือ

- ความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (ได้บรรลุผลในเรื่อง อะไร แล้วบ้าง)

- ปัจจัยด้านความสามารถและผลการปฏิบัติงาน (บรรลุเป้าหมายนั้นได้ อย่างไร)

- พฤติกรรมองค์กรที่สนับสนุนค่านิยมขององค์กรในเรื่อง มุมมอง จินตนาการ บุคลิก และความมุ่งมั่น

- ความรับผิดชอบในหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานโดยรวม

ส่วนที่ 2: เพราะเหตุใดการประเมินการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญ การประเมินการปฏิบัติงานนับเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานในองค์กร หากมีการประเมินอย่างถูกต้องแล้ว การประเมินนั้นจะเป็นการให้โอกาสในการวัดผลอย่างเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร ช่วยในการบ่งชี้การปรับเงินเดือน /ค่าตอบแทนสร้างให้พนักงานเกิดความตระหนักรู้ในตนเองเมื่อได้ รับทราบการประเมินและความเห็นจากผู้บังคับบัญชา ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ในการ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เป็นโอกาสให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาได้แลกเปลี่ยนแนวคิดและ มุมมองซึ่งกันและกัน

ส่วนที่ 3 : สำหรับพนักงานประเมินตนเอง เป็นโอกาสที่จะได้ปรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ประเมินผลการปฏิบัติงานในสิ่งที่บรรลุได้ตามเป้าหมายตลอดปีที่ผ่านมา จุดแข็ง อุปสรรค การประเมินตนเองควรจะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นภาพชัดเจน โดยวิธีการดังนี้

- ปรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อแสดงน้ำหนัก เปอร์เซ็นต์น้ำหนักของการบรรลุเป้าหมาย และสถานะปัจจุบัน
- ให้คะแนนความคืบหน้าของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ แบ่งระดับ (Rating) 1 – 5
- แสดงความคิดเห็นความคืบหน้าของเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- ประเมินความสามารถและปัจจัยในการปฏิบัติงานที่แสดงออกได้อย่าง ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และคุณสมบัติที่ต้องการปรับปรุงในอนาคต
- ให้คะแนนด้านพฤติกรรมการทำงานที่สนับสนุนค่านิยมขององค์กรในเรื่อง มุมมอง จินตนาการ บุคลิก และความมุ่งมั่น

ส่วนที่ 4: สำหรับผู้บังคับบัญชาประเมินพนักงาน การประเมินที่ดีนั้นจะทำให้พนักงานทราบได้ว่าพวกเขาทำงานได้ดีมากน้อยเพียงใด เสนอแนะสิ่งที่ต้องปรับปรุง และกำหนดสิ่งที่พนักงานควรให้ความสำคัญในการทำงาน โดยวิธีการดังนี้

- ปรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อแสดงน้ำหนัก เปอร์เซ็นต์น้ำหนักของการบรรลุเป้าหมาย และสถานะปัจจุบัน
- ให้คะแนนความคืบหน้าของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ แบ่งระดับ (Rating) 1 – 5
- แสดงความคิดเห็นความคืบหน้าของเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- ประเมินความสามารถและปัจจัยในการปฏิบัติงานที่แสดงออกได้อย่าง ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และคุณสมบัติที่ต้องการปรับปรุงในอนาคต
- ให้คะแนนด้านพฤติกรรมการทำงานที่สนับสนุนค่านิยมขององค์กรในเรื่อง มุมมอง จินตนาการ บุคลิก และความมุ่งมั่น

● เขียนสรุปผลการปฏิบัติงานโดยรวม โดยต้องสอดคล้องกับคะแนนการปฏิบัติงานที่ให้พนักงาน (สรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานระหว่างช่วงที่ผ่านมาประเมิน รวบรวมความเห็นจากบุคคลอื่น ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง และเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของปีถัดไป)

ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยจะต้องรวมเอาความคิดเห็นที่ให้ไว้กับพนักงานในการพูดคุยกันแบบหนึ่งต่อหนึ่ง เอาไว้ด้วย รวมทั้งในการสอนงานอย่างเป็นทางการ โดยทำการบันทึกการสอนงานเอาไว้

ส่วนที่ 5: การกำหนดคะแนนของเป้าหมายและการปฏิบัติงานโดยรวม เมื่อพนักงานทำการประเมินตนเอง และเมื่อผู้บังคับบัญชาทำการประเมินพนักงานในช่วงปลายปี จะต้องให้คะแนน

ความคืบหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์โดยแบ่งระดับ (Rating) 1-5 ดังตาราง 3.1 ผู้บังคับบัญชาจะต้องกระจายคะแนนให้สมาชิกในทีม เพื่อเป็นการพิจารณาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

ตาราง 3.1 คำอธิบายและข้อเสนอแนะของคะแนนแต่ละระดับ

คะแนน	คำอธิบายผลการปฏิบัติงานโดยรวม	ข้อเสนอแนะในการกระจายคะแนน
5	โดดเด่น – ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวังเสมอ และผลการทำงานยอดเยี่ยมมาก พนักงานปฏิบัติงานได้นือความคาดหวังอย่างสม่ำเสมอ บรรลุเป้าหมายที่ยากได้ และแสดงให้เห็นถึงความสามารถอันเป็นที่ยอมรับว่าเหนือกว่าเพื่อนร่วมงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนกัน	0% - 2%
4	เกินความคาดหวัง – ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวัง และได้ผลที่มีคุณภาพสูงมาก พนักงานปฏิบัติงานหลักที่ได้รับมอบหมายได้เกินความคาดหวังอยู่เสมอ และแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติที่สูงกว่าตำแหน่งที่ทำ และแสดงให้เห็นถึงระดับทักษะและความมีประสิทธิภาพที่สูงมาก	10% - 20%
3	ตรงตามความคาดหวัง – ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่รับผิดชอบหลักตามที่คาดหวังได้สม่ำเสมอ บางครั้งอาจได้ผลการทำงานเกินความคาดหวัง มีผลการทำงานที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพในการบรรลุผลที่คาดหวังในตำแหน่งที่ทำ อาจผิดพลาดบ้างแต่ไม่ใช่เรื่องใหญ่จนเบียดบังความสามารถที่มี พนักงานอาจเพิ่งรับตำแหน่งนี้ใหม่ต้องเรียนรู้หน้าที่ สำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันนั้นสามารถปฏิบัติได้ตามที่คาดหวัง	60% - 75%
2	ต่ำกว่าความคาดหวัง – ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าความคาดหวังในหน้าที่หลักที่รับผิดชอบ พนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังได้ทั้งหมด ยังต้องปรับปรุงในหน้าที่หลักหลายเรื่อง	0% - 5%
1	ไม่น่าพึงพอใจ – ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าความคาดหวังในหน้าที่รับผิดชอบส่วนใหญ่ที่ได้รับมอบหมาย แสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่สมควรจะได้รับการยอมรับในตำแหน่งนี้ เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่คาดหวังได้	0% - 1%

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ให้บุคคลตัวอย่างการวิจัยดำเนินการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยใช้เครื่องมือการประเมินพฤติกรรม (The Work Behavior Inventory; WBI) แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Assessment) โดยใช้เครื่องมือในการทดสอบความสามารถในการรับรู้หลัก 3 ด้าน (Applied Reasoning Test; ART) เพื่อประเมินภาวะผู้นำผ่านช่องทางออนไลน์ จากนั้นนำผลการประเมินที่ได้มาพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจ อธิบายความหมาย และยืนยันความถูกต้อง เมื่อทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกันแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ให้ข้อมูล รวมถึงสะท้อนให้เห็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ยังให้บุคคลตัวอย่างนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เพื่อนำมาประกอบการพัฒนาตนเองเพิ่มเติม จากนั้นจึงมอบหมายให้เขียนเป้าหมาย และแผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan; DAP) ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยให้บุคคลตัวอย่างและผู้วิจัยได้กลับมาพูดคุยกันเป็นระยะเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของแผนการพัฒนาดตนเองและวางแผนการติดตามผลร่วมกันเพื่อให้การพัฒนาสำเร็จ

บทที่ 4

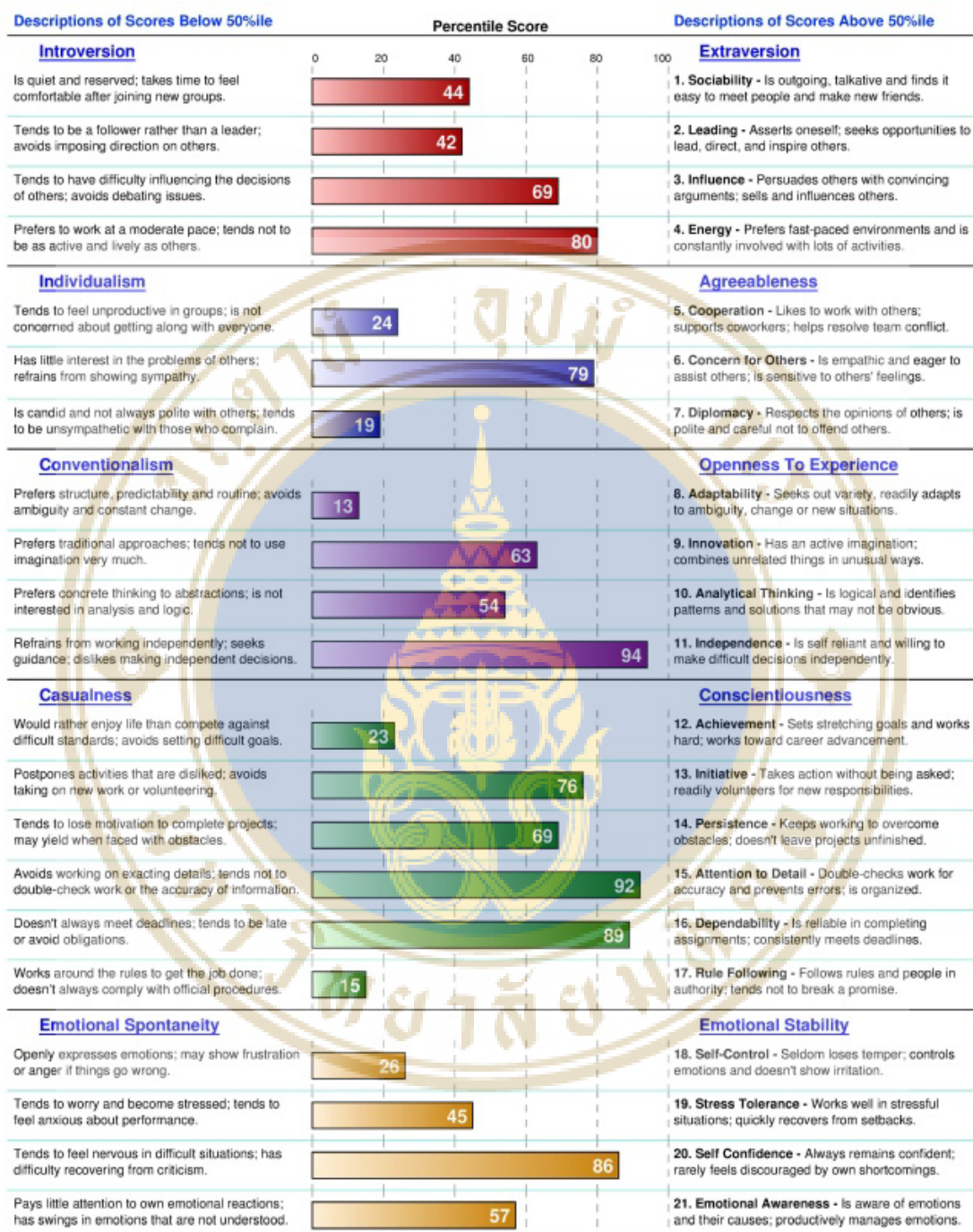
ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการในบริษัทข้ามชาติ อุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือการประเมินพฤติกรรม (The Work Behavior Inventory; WBI) แบบทดสอบ เพื่อใช้วัดทักษะที่เกี่ยวข้องกับ สามส่วน โดยรวมการกำหนดเหตุผล และการแก้ปัญหาทั้งสามส่วนเข้าด้วยกัน (Applied Reasoning Test Managerial/Professional; ART-MP) และแบบประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Management Review) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

4.1 ผลการประเมิน The Work Behavior Inventory (WBI)

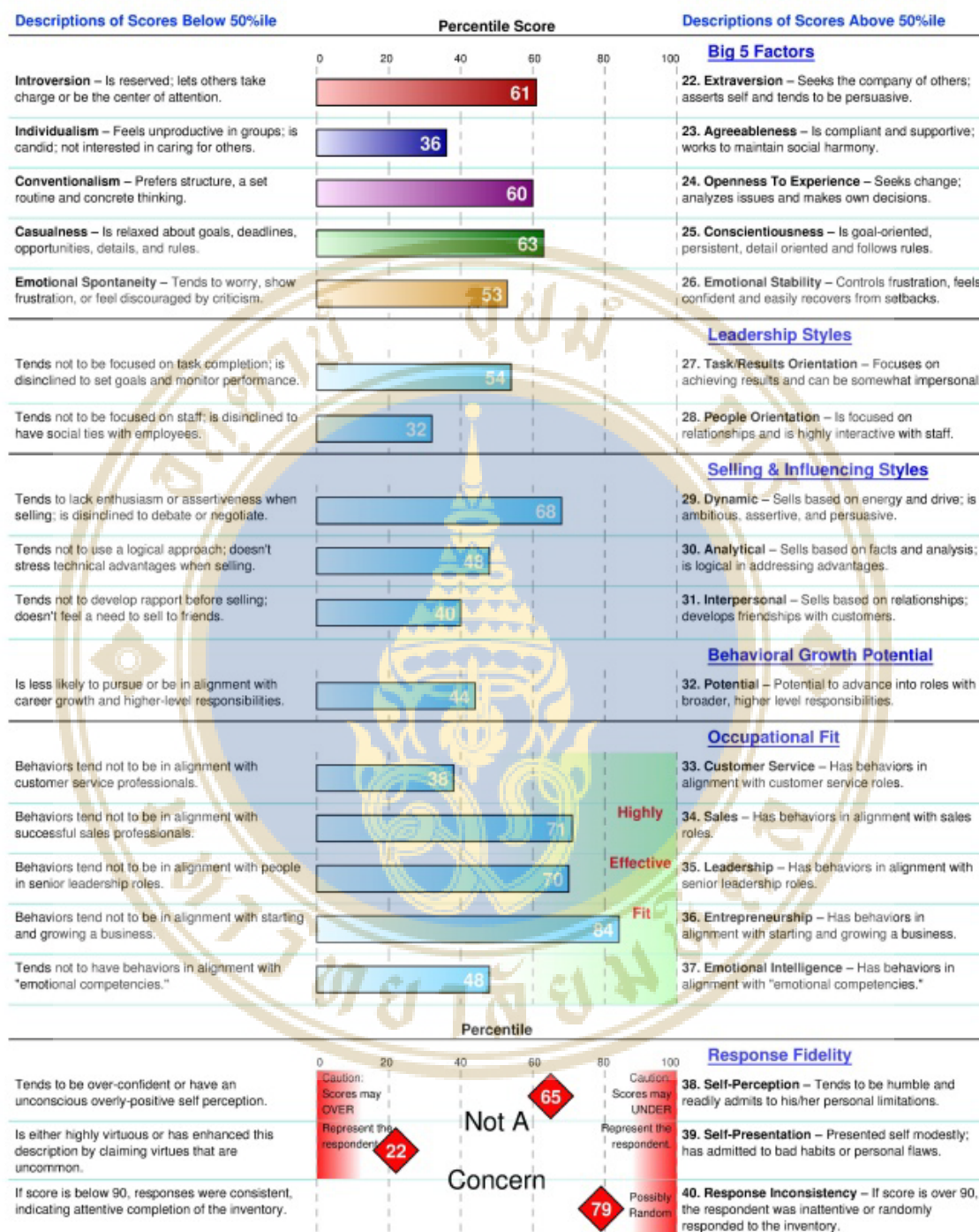
ผู้รับการประเมินได้ทำการประเมินด้วยเครื่องมือ WBI ผ่านทางระบบออนไลน์ และมีการแสดงผลรวมการประเมินดังภาพที่ 4.1

Graphic Summary



ภาพที่ 4.1 การแสดงผลรวมการประเมิน

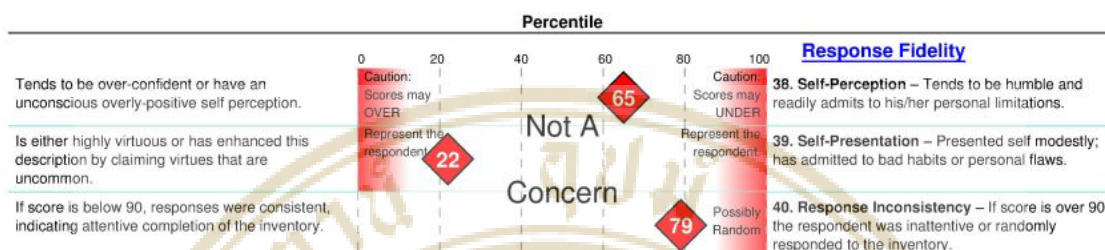
Graphic Summary



ภาพที่ 4.1 การแสดงผลรวมการประเมิน (ต่อ)

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

การวิเคราะห์โดยสรุปผลของการทำ แบบประเมิน ในครั้งนี้ โดยเปอร์เซ็นต์ไทล์ของความ ไม่สอดคล้องกันในการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency) ผลออกมาที่ 79% ก่อนข้างสูงแต่ไม่ถึงกับสูงมากจนเกิน 90% ซึ่งหมายความว่าผลโดยรวมที่ออกมาเชื่อถือได้ และสามารถสะท้อนพฤติกรรมที่แท้จริงออกมาได้

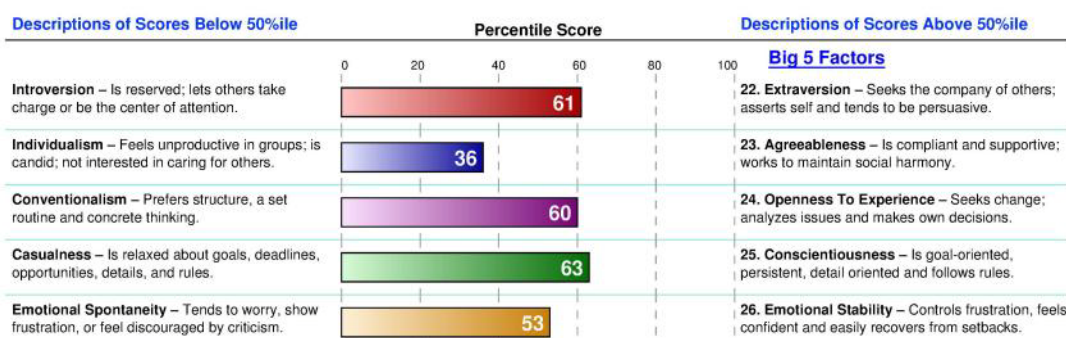


ภาพที่ 4.2 ผลการประเมินความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

สำหรับ ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception) ผลออกมาที่ 65% ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมิน เป็นคนค่อนข้างถ่อมตน นอบน้อม บ้างพอสมควร และยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ แต่ในทางกลับกัน ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) ผลออกมาที่ 22% ให้ความหมายได้ว่าถึงแม้ ผู้รับการประเมิน จะมีความรู้สึกลึกซึ้งคิดว่าแท้ที่จริงแล้วเป็นคนถ่อมตน แต่การกระทำนั้นกลับแสดงออกไปให้เห็นตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง ซึ่งตีความได้ว่าการที่ต้องนำเสนอตัวตนออกไปให้ผู้อื่นเห็นค่อนข้างไปทาง ถือตัวเองเป็นสำคัญ อาจเป็นเพราะลักษณะองค์กรที่ทำงานอยู่ เป็นบริษัทข้ามชาติ บทบาทหน้าที่ที่ได้รับจึงทำให้มีบุคลิกที่ต้องแสดงออกอย่างมั่นใจ มีความคิดเห็นที่ชัดเจนอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังต้อง ประสานงานกับ เพื่อนร่วมงานในต่างประเทศ จึงทำให้การนำเสนอตนเองออกมาแตกต่างจากการประเมินตนเอง ดังภาพที่ 4.2

4.1.2 คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big 5 Factors)

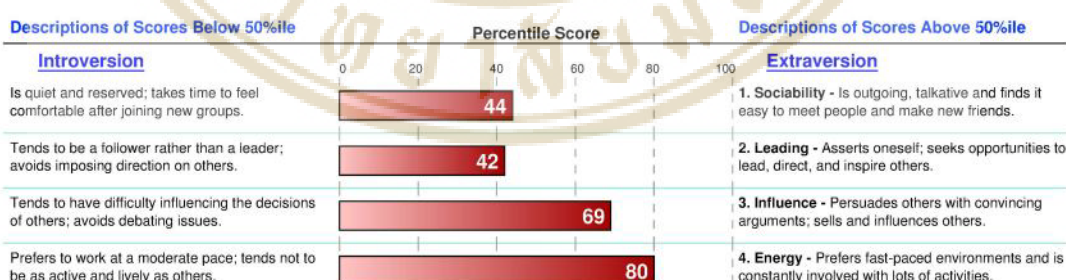
จากภาพที่ 4.3 ผลการประเมินของปัจจัยทั้ง ห้าประการ สะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มีบุคลิกค่อนข้างเปิดเผย แต่ค่อนข้างไปทางปัจเจกนิยมมีคุณลักษณะความอ่อนน้อมบ้าง มีแนวโน้มในการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ ได้ มีความระมัดระวังอย่างรอบคอบ มีสติจะสัมพันธ์กับวิถีทางในการควบคุมสิ่งต่างๆ และมีความมั่นคงทางอารมณ์ในระดับปานกลาง



ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินคุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big 5 Factors)

4.1.3 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) ดังภาพที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมิน มีลักษณะเด่น มากที่สุดคือพลังใจในการทำงาน (Energy) ผลออกมาที่ 80% วิเคราะห์ได้ว่ามีผลกำลังในการทำงานสูง ทำงานรวดเร็ว ไม่ค่อยชอบบอกริ และบางครั้งรู้สึกขัดใจเมื่อเวลาเห็นใครทำงานช้า หรือส่งงานไม่ทันกำหนด นอกจากนี้ยังวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินทำงานอยู่ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึง ถูกสิ่งแวดล้อมเหล่านี้กระตุ้นให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว อีกทั้ง มีทักษะในการจูงใจ (Influence) ผลออกมาที่ 69% สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามได้ นอกจากนี้การ เข้าสมาคม (Sociability) ผลออกมาที่ 44% สามารถ พบปะผู้คนใหม่ๆ ได้ แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถทำงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ รวมถึงสามารถรับงานที่มีลักษณะเป็นงาน โครงการ หรืองานที่ต้องการการดำเนินงานที่รวดเร็วได้เช่นเดียวกัน ประกอบกับมีความเป็นผู้นำ (Leading) อยู่บ้าง ผลออกมาที่ 42% พอที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้อีกด้วย

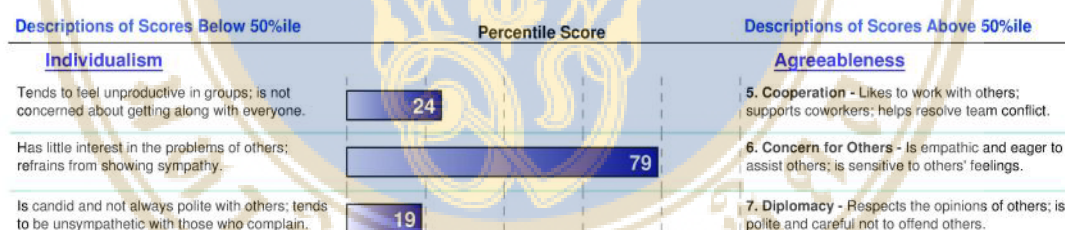


ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

4.1.4 การสนับสนุนทางด้านความคิด (Agreeableness)

จากการวิเคราะห์ผลการประเมิน การสนับสนุนทางด้านความคิด (Agreeableness) ดังภาพที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะเด่นมากที่สุดคือความห่วงใยผู้อื่น (Concern for

Others) ผลออกมาที่ 79% วิเคราะห์ได้ว่าเป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจความรู้สึกผู้อื่นอยู่เสมอ ไม่ชอบเห็นใครถูกรังแก หรือถูกกลั่นแกล้ง มักจะแสดงความช่วยเหลือ หรือปลอบใจในเวลาที่มีผู้อื่นหมดหวัง และท้อแท้ จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินพบว่าบางครั้งพนักงานมีปัญหากับผู้บังคับบัญชา หดกำลังใจอยากลาออกจากงาน ผู้รับการประเมิน จะพยายามเข้าไปพูดคุยปลอบโยนให้กำลังใจ และหว่านล้อมชักชวนให้มองเห็นด้านดีอื่นๆ ในองค์กรอีกมากมาย พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้เปลี่ยนใจ และยังเป็นตัวแทนเข้าไปคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อชี้แจงมุมมองพนักงานอีกด้วย สำหรับกรณีที่พนักงานตัดสินใจลาออก ผู้รับการประเมินมีหน้าที่สัมภาษณ์พนักงานก่อนที่จะลาออก ก็จะพยายามสอบถามข้อมูลที่พนักงานรู้สึกอึดอัดใจเพื่อจะได้นำไปแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบและให้องค์กรเกิดการพัฒนา และจะได้ไม่เกิดปัญหากับพนักงานคนอื่นๆต่อไปในอนาคต แต่ในทางกลับกัน ผลของความร่วมมือ (Cooperation) ผลออกมาที่ 24% วิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีความยินดีที่จะทำงานด้วยตัวเองคนเดียวมากกว่าเลือกที่จะทำงานเป็นกลุ่ม อาจไม่ต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่นเท่าไรนัก และในส่วนผลของความชำนาญทางการทูต (Diplomacy) ออกมาที่ 19% วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่คิดอย่างไรมักจะพูดออกไปอย่างนั้น หากเรื่องไหนที่เป็นความจริงก็มักจะพูดออกไปตรงๆ โดยที่บางครั้งไม่คำนึงถึงผู้ที่รับฟังจะรู้สึกอย่างไร เพราะคิดว่าเรื่องไหนที่เป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้องไม่เหมาะสมไม่ควรที่จะพูดห้ามปรามออกไปทันที

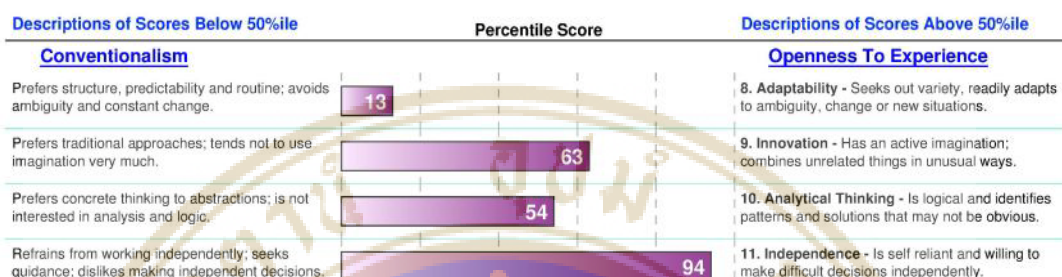


ภาพที่ 4.5 ผลการประเมินการสนับสนุนทางด้านความคิด (Agreeableness)

4.1.5 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะเด่นมากที่สุด คือความเป็นอิสระ (Independence) ผลออกมาที่ 94% ซึ่งเป็นผลที่สูงที่สุดของมาตราวัดทั้งหมด วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้เพียงลำพังและทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ โดยยินดีที่จะทำงานเหล่านั้นด้วย นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผลออกมาที่ 63% มีจินตนาการในการหาวิธีแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา เป็นผู้ที่ใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผลออกมาที่ 54% คือนำข้อมูลหรือใช้เหตุและผลเพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจในการหาทางออก แต่

ลักษณะด้อยที่เด่นคือไม่ชอบในการปรับตัว (Adaptability) ผลออกมาที่ 13% ซึ่งเป็นผลที่น้อยที่สุดของมาตราวัดทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าลึกๆแล้วไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบที่จะอยู่ในสถานการณ์เดิมๆกับผู้คนที่คุณเคย จะให้ความรู้สึกปลอดภัยมากกว่าที่จะต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ดังภาพที่ 4.6

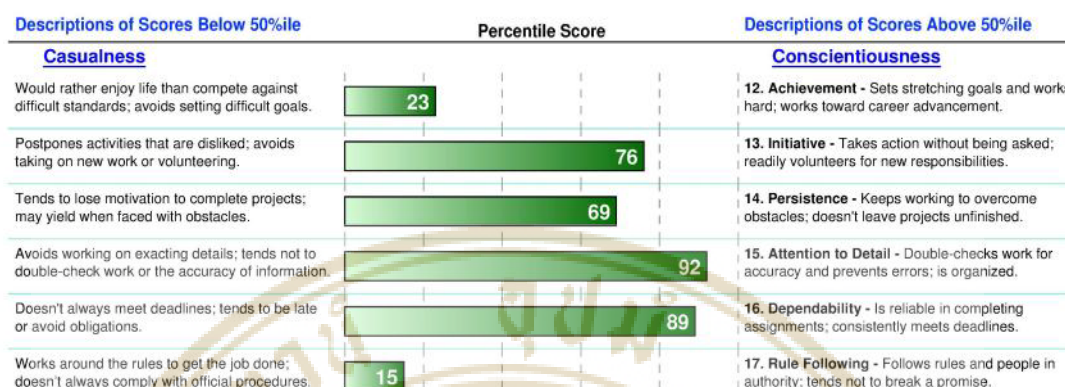


ภาพที่ 4.6 ผลการประเมินการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

4.1.6 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ดังภาพที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะเด่นมากที่สุดคือความรอบคอบ (Attention to Detail) ผลออกมาที่ 92% วิเคราะห์ได้ว่าเป็นผู้ที่ทำงานละเอียดรอบคอบ และไม่ยอมรับความผิดพลาด เพราะเกรงว่าจะทำให้เสียผลการปฏิบัติงาน จึงต้องตรวจทานงานซ้ำแล้วซ้ำอีก เช่น การส่งรายงานให้ผู้บังคับบัญชา มักจะตรวจทานอย่างถี่ถ้วนก่อนเสมอ หรือแม้แต่เรื่องการส่งอีเมลล์หาผู้บังคับบัญชา จะมีการอ่านทวนซ้ำก่อนจะส่งทุกครั้ง เพื่อป้องกันความผิดพลาด หรือการสะกดคำผิด เพราะจะทำให้สะท้อนถึงความไม่รอบคอบ ในเรื่องของความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผลออกมาที่ 89% แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ มีบุคลิกที่น่าเชื่อถือ และสามารถทำงานให้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนดได้ บางครั้งสามารถทำงานให้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนดได้ด้วยซ้ำ อันดับถัดมาคือการริเริ่ม (Initiative) ผลออกมาที่ 76% วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ชอบเปิดรับกับงานใหม่ๆเพื่อให้ตนเองได้มีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในหลายๆด้าน บางครั้งเสนอตัวให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่โดยไม่หวังสิ่งใดๆตอบแทน และยังเป็นผู้ที่มีการยืนกราน (Persistence) ผลออกมาที่ 69% แสดงให้เห็นว่ามุ่งมั่นที่จะทำงานจนกว่าประสบความสำเร็จ มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำไม่ละทิ้งหน้าที่ สำหรับลักษณะด้อยของ ผลการประเมินการมีสามัญสำนึก คือการกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผลออกมาที่ 23% วิเคราะห์ได้ว่าเป็นผู้ที่ ไม่ชอบการทำงานที่ยากเกินความสามารถจนเกินไป และบางครั้งก็พอใจในสายอาชีพของตนเองที่เป็นอยู่ขณะนี้ โดยหวังเติบโตบ้างเพียงเล็กน้อย และการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผลออกมาที่ 15% แสดง

ให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้สำเร็จลุล่วงโดยบางครั้งไม่คำนึงถึงกฎระเบียบข้อบังคับของการทำงานที่องค์กรได้วางไว้ ซึ่งบางเวลาอาจจะอาศัยวิธีทางลัดเพื่อให้งานเสร็จทันกำหนด



ภาพที่ 4.7 ผลการประเมินการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

4.1.7 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ดังภาพที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะเด่นมากที่สุดคือการมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) ผลออกมาที่ 86% วิเคราะห์ได้ว่าเป็นผู้ที่มีความมั่นใจสูง จากที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้นหัวข้อ การนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) ซึ่งการทำงานในองค์กรลักษณะดังกล่าว ต้องอาศัยความมั่นใจในการได้ตอบสนองทบทวนกับผู้บังคับบัญชาจากหลายๆประเทศได้ ในเรื่องของการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) ผลออกมาปานกลางที่ 57% ค่อนข้างที่จะไม่ปล่อยให้อารมณ์นำพาการกระทำไป พอที่จะรับรู้อารมณ์ของตนเองและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ในเรื่องของการอดกลั้น (Stress Tolerance) ผลออกมาที่ 45% หากเกิดสภาวะเครียดอาจทำงานออกมาได้ไม่ดีเท่าที่ควร และการควบคุมตนเอง (Self-Control) ผลออกมาที่ 26% แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่เก็บอาการไม่อยู่ มักแสดงออกมาให้เห็นเวลาอารมณ์โกรธ ไม่พอใจ หรือแม้แต่เวลาดีใจ มีความสุขก็จะแสดงอาการออกมาให้เห็นเช่นเดียวกัน เช่น เมื่อมีความกังวลในการจัดงานประชุมงานหนึ่งและกลัวว่างานจะผิดพลาด หรือกังวลว่างานจะไม่เป็นไปอย่างที่วางแผนไว้ กังวลแม้แต่สถานการณ์บางอย่างที่นอกเหนือจากการควบคุมของตัวเอง มักจะมีการเดินไปเดินมาคอยตรวจตราความเรียบร้อยอยู่เสมอ มักจะนั่งไม่อยู่กับที่เพราะเกรงว่างานจะไม่เรียบร้อย

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	26	18. Self-Control - Seldom loses temper; controls emotions and doesn't show irritation.
Tends to worry and become stressed; tends to feel anxious about performance.	45	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	86	20. Self Confidence - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.
Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood.	57	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

ภาพที่ 4.8 ผลการประเมินเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

4.1.8 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

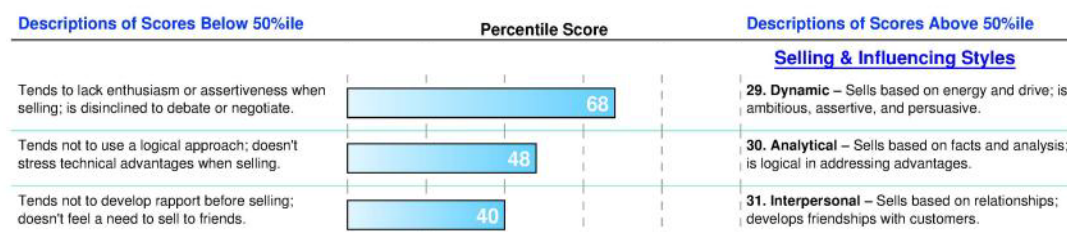
แสดงให้เห็นว่าเป็น ผู้นำแบบเน้นมุ่งเน้นที่ผลงาน (Task/Result Orientation) เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูงเน้นการใช้กฎระเบียบข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายมากกว่าการมุ่งเน้นที่บุคคล (People Orientation) ที่ให้ความสำคัญต่อพนักงานเข้าใจความแตกต่างและยอมรับ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงานดังภาพที่ 4.9

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
		Leadership Styles
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	54	27. Task/Results Orientation – Focuses on achieving results and can be somewhat impersonal.
Tends not to be focused on staff; is disinclined to have social ties with employees.	32	28. People Orientation – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.

ภาพที่ 4.9 ผลการประเมินลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

4.1.9 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

ผู้รับการประเมินมีความโดดเด่นทางด้านคล่องแคล่ว (Dynamic) ส่วนใหญ่มักจะเน้นการขายแบบเพื่อให้สำเร็จถึงเป้าหมายได้โดยบางครั้งไม่นึกถึงผู้อื่น หรือไม่ได้ใช้ข้อมูลมาช่วยในการตัดสินใจมากเท่าไรนัก มักจะใช้ทักษะของตนเองพูดเป็นการโน้มน้าวให้ผู้อื่นหันมาสนใจแนวความคิดที่ตนเองเสนอ ดังภาพที่ 4.10



ภาพที่ 4.10 ผลการประเมินลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

4.1.10 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

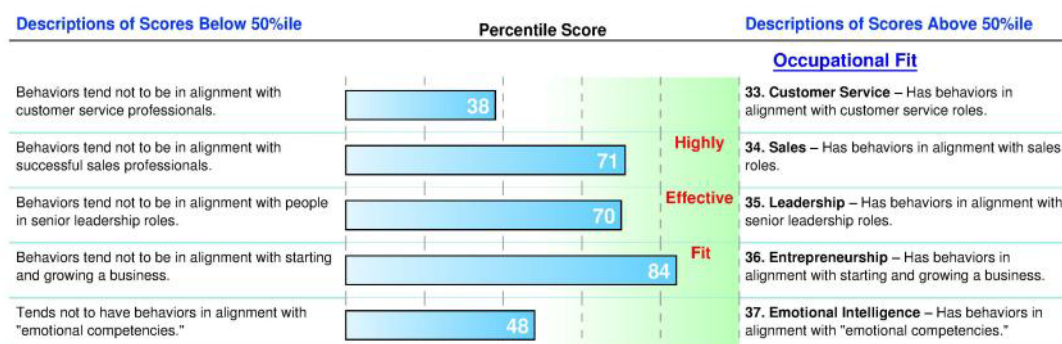
ผลการประเมินดังภาพที่ 4.11 ผู้รับการประเมิน มีแนวโน้มที่หวังจะเติบโตบ้าง แต่อาจจะหวังแบบไม่ไกลนัก ปัจจุบันองค์กรต้องการที่จะให้พัฒนาตนเองไปในสายงาน ทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น ซึ่งผู้รับการประเมินก็มีความสนใจทางด้านนี้มาก แต่คิดว่าการเติบโตอาจต้องใช้เวลาฝึกฝนอบรมเพิ่มพูนความรู้เพื่อนำไปประกอบการเติบโตได้ในอนาคต บวกกับโอกาสที่ได้รับจากองค์กร จึงคิดว่าอาจจะพอเติบโตในสายอาชีพนี้ได้ต่อไปในอนาคต



ภาพที่ 4.11 ผลการประเมินศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

4.1.11 สิ่งชี้แนะในความสำเร็จอาชีพ (Occupational Fit)

สิ่งที่เหมาะสมที่สุดคือประสิทธิ ภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurship) ดังภาพที่ 4.12 ถึงแม้ว่าผู้รับการประเมินยังไม่มีโอกาสได้เป็นเจ้าของธุรกิจเอง แต่เมื่อเวลาทำงานในองค์กรนั้นมักจะตรึงตรองอยู่เสมอว่า หากงานที่เราทำอยู่นี้เป็นธุรกิจของตนเอง เราควรจะทำอย่างไร จึงทำให้ตนเองมักจะช่วยองค์กรในเรื่องต่างๆ เช่น ช่วยประหยัดทรัพยากร รักษาอุปกรณ์สำนักงานให้พร้อมใช้งานได้อยู่เสมอ และดูแลความเรียบร้อยทั่วไปในองค์กร เป็นต้น



ภาพที่ 4.12 ผลการประเมินสิ่งชี้แนะในความสำเร็จอาชีพ (Occupational Fit)

4.2 ผลการประเมินแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional; ART-MP

การประเมินผลคะแนนโดยรวมดังภาพที่ 4.13 ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนนเฉลี่ย 85% ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐานประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

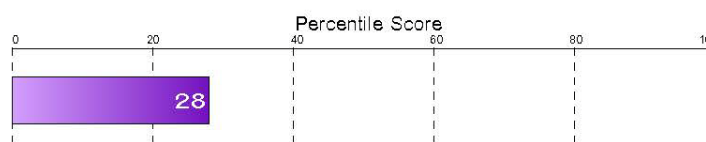
เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผู้ทำแบบทดสอบได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพ น้อยกว่าค่าเฉลี่ย จากผลสรุปที่ได้กล่าวว่า คุณอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างยากลำบากหรือเข้าใจอะไรได้ยากและมีแนวโน้มที่จะมองหาความถูกต้อง และการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ดังนั้นคุณมีแนวโน้มว่าจะ

- ต้องใช้เวลาในการทำงานที่ยากและมีความซับซ้อนมากกว่าคนอื่น
- ต้องการความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา การบริหารจัดการ หรือต้องการผู้ช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างมืออาชีพ

คะแนนโดยรวม

Correct/
Possible

26/60



ภาพที่ 4.13 การประเมินผล ART-MP คะแนนโดยรวม

4.2.1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning)

ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนน 35% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ คุณสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ ปานกลาง ดังนั้นผู้ทำแบบทดสอบมีแนวโน้มว่า

- ระบุแนวคิดหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้ดีเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่
- เข้าใจความหมายส่วนใหญ่ของบทความที่ให้มาอย่างมีประสิทธิภาพเหมือน

ผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.2 การประเมิน ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning)

ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนน 50% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ คุณสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ ปานกลาง ดังนั้นผู้ทำแบบทดสอบแนวโน้มว่า

- วิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่
- ประเมินผลข้อมูลตัวเลขในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

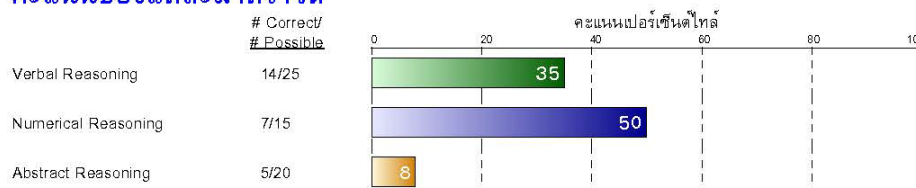
เหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนน 8% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ คุณสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ น้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้ทำแบบทดสอบมีแนวโน้มว่า

- จัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้ไม่ค่อยดีและไม่มีประสิทธิภาพมากนัก
- วิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้ไม่ค่อยดีและไม่มีประสิทธิภาพมากนัก

คะแนนของแต่ละมาตรวัด



ภาพที่ 4.14 การประเมินผล ART-MP คะแนนของแต่ละมาตรวัด

4.3 แบบประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Management Review)

ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีในองค์กรของผู้รับการ ประเมิน รวมไปถึง
ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาดังภาพที่ 4.15

Goals and Objectives													
Your current Goals and Objectives Plan is shown below. To evaluate each goal, consider the results achieved and the measures of success, such as time or cost savings. Employees and Managers: Provide a rating and assign a weight greater than 0% for each Goal and Objective (required fields). You may edit goal elements, but please note that any changes will also be made on the employee's Goals and Objectives Plan. If a Goal and Objective is not relevant to this Performance Review it may be removed from the form, but it will remain on the employee's current Goals and Objectives Plan.													
1.1													
Category: Run the Business Goal Name : Attend 3 of seminars, conferences and/or training during 2013 to keep professional skills up to date Measure of Success : 3 of events attended Weight : 20.0% Start Date : Due Date : % Complete : 30.0% Status : On Track Key Deliverables : Rating by Manager: Rating: 3.0 - Meets Expectations Manager Comments (Required): She has done attend local training of Concur project which is good system help all of staff improved productivity. Rating by Employee: Rating: 2.0 - Below Expectations Employee Comments (Recommended): In Q3-4, company has many projects such as QMS, new travel agency linkage to e-Expense system so I won't be able to manage myself to complete 3 seminars which related to HR. I will try to attend at least 1 seminar within Q2 2014.													
1.2													
Category: Run the Business Goal Name : Increase quantity of candidates presented to hiring managers 20% by (date) Measure of Success : 6 candidates per hiring manager Weight : 30.0% Start Date : Due Date : % Complete : 50.0% Status : On Track Key Deliverables : Rating by Manager: Rating: 4.0 - Exceeds Expectations Manager Comments (Required): She is good interviewer person to selection good candidates to full fill and support organization in Thailand. Rating by Employee: Rating: 3.0 - Meets Expectations Employee Comments (Recommended): I can provide candidates to Managers by using recruitment agencies and job posting on website. And also handle first round interview all candidates. Since Q3 2013, company has been hiring total 7 new employees. This goal will be continue to 2014.													
1.3													
Category: Run the Business Goal Name : Incorporate of QMS project in Thailand by expand warehouse space Measure of Success : Organize warehouse space by 20.0% follow QMS Weight : 20.0% Start Date : Due Date : % Complete : 50.0% Status : On Track <table border="1"> <thead> <tr> <th>Key Deliverable</th> <th>Start Due</th> <th>% Complete</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Coordinate with contractor & office building</td> <td></td> <td>0.0%</td> </tr> </tbody> </table> Rating by Manager: Rating: 4.0 - Exceeds Expectations Manager Comments (Required): She has competent and effective along established expectations with her assignment. Rating by Employee: Rating: 4.0 - Exceeds Expectations Employee Comments (Recommended): Warehouse renovation phase 1 had done, this warehouse specifically keep medical devices which need cold temperature control. There will be warehouse renovation phase 2 and plan to start it in Feb 2014. I will coordinate and handle it until complete.								Key Deliverable	Start Due	% Complete	Coordinate with contractor & office building		0.0%
Key Deliverable	Start Due	% Complete											
Coordinate with contractor & office building		0.0%											

ภาพที่ 4.15 ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี

1.4					
Category: Run the Business					
Goal Name : Travel Arrangement	Measure of Success : All travel arrangements are applied to compliance policy.	Weight : 20.0%	Start Date :	Due Date :	% Complete : 50.0% Status : On Track
Key Deliverables :		Rating by Employee:			
Rating by Manager:		Rating: 4.0 - Exceeds Expectations			
Manager Comments (Required):		Employee Comments (Recommended):			
Enhance in reviewing of cost of staff travel & customers identifying alternative travel agent before making travel arrangements to optimize operating costs for business related travel.		I can manage & handle all travel arrangements to comply with company policies. I will continue to do that and I will pay more and more attention on this.			
1.5					
Category: Run the Business					
Goal Name : e-Expense system	Measure of Success : Able to access & familiar the system	Weight : 10.0%	Start Date :	Due Date :	% Complete : 10.0% Status : On Track
Key Deliverables :		Rating by Employee:			
Rating by Manager:		Rating: 3.0 - Meets Expectations			
Manager Comments (Required):		Employee Comments (Recommended):			
Always shown great success in tasks in times of crisis & high responsibility on her new role on HR functions.		I will help Finance team to coordinate with all Thailand staff to set new e-Expense system training and make sure everyone can access and use it smoothly.			
		I have just started use it. I think it very helpful and not too complicate to familiar with that.			
Section Comments:					
Manager Comments (Required):		Employee Comments (Recommended):			
Improve technical skill of HR & management role.		No comments			
Competencies					
Competencies are observable behaviors that demonstrate skills and abilities important for success in a particular role. Some examples of competencies include Customer Focus, Teamwork, Communication, Delivers Results, and Problem-Solving. In this section highlight two or three competency areas, including areas of success and areas for continued growth. Provide specific examples of behaviors observed.					
Section Comments:					
Manager Comments (Required):					
Need to developing a analytical and technical skills.					
Employee Comments (Recommended):					
- Collaboration - Effective communication					
Values					
Values help define who we are as individuals and as a group. They are culture statements that unite us around the world, give us collective focus, and create shared expectations for how we will work together to accomplish our goals.					
We see things from a different PERSPECTIVE:					
We're humble enough to know we can't do it all on our own, so we partner with each other, physicians, healthcare administrators and payers to find the best answers.					
<i>Collaborative, Team-oriented, Partnership, Diversity</i>					
Rating by Manager:		Rating by Employee:			
Rating: 4.0 - Exceeds Expectations		Rating: 4.0 - Exceeds Expectations			
We use our IMAGINATION:					
We're not bound by conventional thinking or the way it's always been done. We constantly ask "Why?" and "Why not?"					
<i>Innovative, Entrepreneurial, Agile, Flexible, Unique, Creative</i>					
Rating by Manager:		Rating by Employee:			
Rating: 5.0 - Exceptional		Rating: 3.0 - Meets Expectations			
We lead with CHARACTER:					
We do what we say and say what we mean, and we always strive to do what's right.					
<i>Integrity, Ethical, Accountable, Trustworthy, Reliable, Respectful</i>					
Rating by Manager:		Rating by Employee:			
Rating: 4.0 - Exceeds Expectations		Rating: 3.0 - Meets Expectations			

ภาพที่ 4.15 ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี (ต่อ)

We work with PASSION:
We care deeply about people affected by disease, and we work to make devices that make their lives better. We never tire of pursuing new treatments, new efficiencies or new ideas.

Patient-centric, Customer-focused, Quality-driven, Performance-based, Leader

Rating by Manager:
Rating: 4.0 - Exceeds Expectations

Rating by Employee:
Rating: 3.0 - Meets Expectations

Section Comments:
Manager Comments (Required):
Excellent work are widely recognized. She has consistently exceeds all defined expectations.

Employee Comments (Recommended): No comments

Overall Performance Rating and Summary

Managers: Use this section to summarize the employee's performance during the past year. As appropriate, include summarized and consolidated feedback received from matrix managers and others during the review process. In addition, this section should be used to note recommended areas for improvement, developmental opportunities, and proposed goals and objectives for next year. Please note, if the "Calculated Form Rating" displayed below is 0 after clicking Save, please ensure the weights for each goal are greater than 0%.

Goals and Objectives	Overall Performance Rating	Weights
Attend 3 of seminars, conferences and/or training during 2013 to keep professional skills up to date	3.0 - Meets Expectations	20.0%
Increase quantity of candidates presented to hiring managers 20% by (date)	4.0 - Exceeds Expectations	30.0%
incorporate of QMS project in Thailand by expand warehouse space	4.0 - Exceeds Expectations	20.0%
Travel Arrangement	4.0 - Exceeds Expectations	20.0%
e-Expense system	3.0 - Meets Expectation	10.0%
Values		0.0%
We see things from a different PERSPECTIVE:	4.0 - Exceeds Expectations	
We use our IMAGINATION:	5.0 - Exceptional	
We lead with CHARACTER:	4.0 - Exceeds Expectations	
We work with PASSION:	4.0 - Exceeds Expectations	

Section Comments:
Comments by Manager:
She is ready to move higher position on her role.

Acknowledgement / Signature

Employees: You may add specific comments in the space provided below. Your comments will be viewed by your manager. When completed, press the "Employee Acknowledgement" button to forward this document to your manager for his or her final signature.

By pressing the "Employee Acknowledgement" button, you are indicating that you have met with your manager and discussed this Performance Review. Your acknowledgement of the meeting does not imply agreement or disagreement with the contents of the evaluation.

Employee: _____

Manager: _____

ภาพที่ 4.15 ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี (ต่อ)

สิ่งที่มีศักยภาพ (Strength)

ผู้บังคับบัญชามองว่า หากผู้ถูกประเมิน จะต้องทำงานที่เป็นโครงการหรืองานที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันจากหลายๆฝ่ายก็ สามารถไว้วางใจและเชื่อว่าจะผลักดันงานให้สำเร็จได้ สิ่งสอดคล้องกับ การยืนกราน (Persistence) และความน่าเชื่อถือ (Dependability) ของผลการประเมิน WBI ส่วนการประเมินทางด้านพฤติกรรมการทำงานที่สนับสนุนค่านิยมขององค์กรในส่วนของการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Innovation) ผู้บังคับบัญชาให้คะแนนออกมา โดดเด่น ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวังเสมอ และผลการทำงานยอดเยี่ยมมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมิน WBI เช่นกัน

สิ่งที่ควรปรับปรุง (Weakness)

ผู้บังคับบัญชามองว่า ควรจะต้องพัฒนาปรับปรุงส่งเสริมศักยภาพทางด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และในส่วนของความรู้เฉพาะทางด้านงานทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนสายอาชีพไปทางด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างเต็มตัว นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าควรมีการพัฒนาปรับปรุงในเรื่องของ การเป็นผู้นำ (Leading) และการจูงใจ (Influence) เพื่อเตรียมความพร้อมในเรื่องของการบริหารบุคคลต่อไปได้ในอนาคต

เนื่องจากผลการประเมิน WBI ด้าน การเป็นผู้นำ (Leading) และการจูงใจ (Influence) ของผู้ถูกประเมินออกมาอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นควรจะพัฒนาด้านอื่นที่สำคัญก่อน ผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาจึง มีความเห็น ตกลงร่วมกันว่าควรจะพัฒนาด้าน ความร่วมมือ (Cooperation) เพราะเป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ถูกประเมินมากที่สุด ถัดมาควรพัฒนาด้าน การปรับตัว (Adaptability) เนื่องจากองค์กรที่ผู้ถูกประเมินทำงานอยู่นั้นเป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

จากการวิจัยโดยการศึกษาข้อมูลทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และ แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ แล้วนำมาวิเคราะห์ถึงภาวะผู้นำและแบบของบุคลิกภาพ จนเกิดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล โดยเนื้อหาในบทนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan; DAP)

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีความตั้งใจจะทำงานในสายอาชีพด้านทรัพยากรบุคคลจนสามารถเป็นถึงระดับผู้บังคับบัญชาได้ (HR Manager) โดยมีความพร้อมทั้งด้านทักษะในสายอาชีพ และ ทักษะทางด้านการบริหาร สามารถพร้อมเป็นผู้นำทีมได้ภายในระยะเวลา 5 ปี ในบริษัทข้ามชาติ จึงต้องการพัฒนาในด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับผู้อื่นได้อย่างมีระบบ ระเบียบ แบบแผน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานใหม่ๆ ที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จได้ สามารถให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน เพิ่มพูนทักษะในการนำเสนอผลงาน มีไหวพริบปฏิภาณในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ สามารถทำงานภายใต้ภาวะความกดดัน และรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะที่จำเป็นจะต้องพัฒนาคือ

5.1.1.1 ความร่วมมือ (Cooperation) เพื่อการสร้างโอกาสให้ ผู้รับการประเมินได้มีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อส่งเสริมความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และมีผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นเลิศ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อตำแหน่งที่สูงขึ้นจะต้องมีการบริหารจัดการและอาศัยความร่วมมือกับทุกฝ่าย ดังนั้นผู้รับการประเมินควรจะพัฒนาความร่วมมือในการทำงานให้มากขึ้น

5.1.1.2 การปรับตัว (Adaptability) เพื่อให้ผู้รับการประเมินเกิดการ พัฒนาสามารถปรับตัวไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว และต้องการมีแรงจูงใจ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือพบกับสถานการณ์ใหม่ๆ หากจะเติบโตในสายอาชีพในองค์กรที่มี สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วได้ การปรับตัวจึงเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ควรยึดติดกับความคุ้นเคย ในสิ่งเดิมๆ เพราะจะไม่ทำให้เกิดการพัฒนา

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุยและทำความเข้าใจในผลการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ดังนี้

5.1.2.1 ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้รับการประเมินสามารถทำงาน ที่เป็นทั้งงานประจำ และงานที่เป็นโครงการต่างๆ ให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยที่ไม่ต้องมี ผู้บังคับบัญชา มาคอยชี้แนะอย่างใกล้ชิด แต่ก็อาจมีบางครั้งที่ต้องขอความคิดเห็นจาก ผู้บังคับบัญชบ้าง แต่โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะพยายามตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองก่อนที่จะ ไปขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

5.1.2.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมิน มักจะ ตรวจสอบการทำงานอยู่เสมอๆ มีความละเอียดรอบคอบ ในการทำงานทุกอย่าง ยิ่งถ้าหากมีงาน ประเภทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยๆ ก็จะตรวจสอบซ้ำเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงเที่ยวบิน 1 ครั้งจะต้องมีผลกระทบกับวันที่เข้าพักในโรงแรม รถรับ-ส่ง สนามบิน หากใน 1 ทริปมีการเปลี่ยนแปลงการเดินทางมากกว่า 1 ครั้งหรือเปลี่ยนมากกว่า 1 ท่าน ทำให้ต้องมีการตรวจสอบซ้ำหลายรอบ

5.1.2.3 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้บังคับบัญชา มักจะมอบความ ไว้วางใจให้ทำงานต่างๆ อยู่เสมอ โดยเชื่อว่างานที่มอบหมายให้ทำจะต้องสำเร็จหากผู้รับการประเมิน ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เพราะเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่เป็นอย่างดี ไม่เกี่ยงงาน ไม่ละทิ้ง งานกลางคัน และสามารถทำงานส่งตรงตามกำหนดอยู่เสมอ

5.1.2.4 การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมิน เป็นผู้ที่ กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าทำในสิ่งต่างๆ และมั่นใจว่าจะทำงานนั้นออกมาให้สำเร็จ โดยจะใช้ ความสามารถที่มีอยู่เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ เช่น กล้าที่จะเดินเข้าไปคุยกับระดับผู้บริหารได้ เมื่อเวลาที่ต้องการคำแนะนำ หรือข้อสรุปเพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายต่อไปให้สำเร็จ

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

ผู้รับการประเมินได้นำผลของการประเมินไปพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อรับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมา ทำให้เห็นจุดแข็งที่เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้

5.1.3.1 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าเป็นจุดแข็งที่เหมือนกัน เพราะมีเชื่อมั่นว่างานที่ได้มอบหมายให้ทำนั้นมักจะสำเร็จเสมอ เพราะมีความทุ่มเทในการทำงาน เอาใจใส่กับเนื้องานอย่างเต็มที่ ไม่ค่อยขี้ลังาน และมักจะเป็นผู้ที่พูดและทำในสิ่งที่พูด ส่งงานตรงตามกำหนดเสมอ เช่น เมื่อผู้บังคับบัญชาจะต้องเดินทางไปประชุมในต่างประเทศจึงมอบหมายให้ ผู้รับการประเมิน จัดเตรียมร่างสัญญาและนำสัญญาส่งให้กับบริษัทที่เป็นคู่ค้าต่าง ๆ ลงนาม เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับระบบการควบคุมคุณภาพของบริษัท ก็สามารถทำงานสำเร็จแทนผู้บังคับบัญชาได้

5.1.3.2 การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าเป็นจุดแข็งที่เหมือนกัน เพราะเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในการทำงานอีกทั้งยังแสดงความมั่นใจให้เห็นว่างานที่ได้รับไปนั้นจะออกมาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ถึงแม้ว่าบางครั้งจะมีข้อผิดพลาดหรือได้รับผลตอบรับออกมาในแง่ลบก็ยังสามารถมั่นใจทำงานต่อไปโดยไม่มีผลกระทบ เช่น บางครั้งเวลาที่ถูกผู้บริหารตำหนิก็จะกลับมาแจ้งให้ ผู้บังคับบัญชา ทราบถึงข้อผิดพลาด และนำข้อผิดพลาดนั้นไปแก้ไขปรับปรุงเพื่อป้องกันไม่ให้เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นอีก

5.1.3.3 การอดกลั้น (Stress Tolerance) เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าเป็นจุดแข็งที่ต่างกัน เพราะเห็นว่าผู้รับการประเมิน สามารถรับมือกับภาวะความกดดันได้ โดยที่ไม่แสดงอาการพาเล่ผู้อื่นสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี เวลาทีมงานเร่งด่วนเข้ามาหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ก็ไม่แสดงอาการออกมาให้ผู้อื่นเห็นว่ากำลังเผชิญกับความตึงเครียดอยู่ เช่น ภายในเวลา 15 นาที จะต้องจัดการงานหลายอย่างให้เสร็จ (1) เลื่อนตัวเครื่องบินจากประเทศฟิลิปปินส์กลับประเทศไทยให้พนักงานที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เสร็จทันตามกำหนดเดิมได้ซึ่งขณะนั้นเหลือเวลาแค่ 3 ชั่วโมงก่อนการเดินทาง (2) ต้องเตรียมตัวเครื่องบินให้พนักงานอีกท่านหนึ่งเดินทางไป ปฏิบัติหน้าที่ช่วยเหลือผู้ป่วย ที่จังหวัดอุดรธานีโดยจะต้องขึ้นเครื่องบินเวลา 12.30น. ซึ่งขณะนั้นเป็นเวลา 09.15น. (3) แพทย์โทรศัพท์เข้ามาต้องการตามเอกสารสำคัญคืนด่วน (4) แพทย์อีกท่านไม่สามารถเดินทางไปประชุมวิชาการในต่างประเทศได้ ซึ่งกำหนดการเดินทางคือคืนนี้เวลา 19.00น. จึงต้องยกเลิกทุกอย่าง ผู้รับการประเมิน มักจะตั้งสติและเรียงลำดับความเร่งด่วนก่อน จนกระทั่งสามารถทำให้งานสำเร็จได้

5.1.3.4 การควบคุมตนเอง (Self-Control) เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นว่าเป็นจุดแข็งที่ต่างกัน เพราะเห็นว่าผู้รับการประเมินมีบุคลิกที่เป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้ที่ไม่ค่อยแสดงอาการใดๆ เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะ รู้ว่าเวลาไหนควรหรือไม่ควรแสดงอาการ เช่น ในเวลาเข้าร่วมประชุมหลายๆ ครั้งจะไม่แสดงอาการเบื่อหน่าย หรืออาการที่แสดงความรำคาญให้ผู้อื่นเห็น แต่ยังตั้งใจและมีสมาธิอยู่กับเนื้อหาในการประชุมเสมอ

5.1.4 จุดอ่อนของผู้ประเมินรับรู้อัตนเอง

จากการพูดคุยและทำความเข้าใจในผลการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ดังนี้

5.1.4.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมิน ไม่ค่อยชอบความเปลี่ยนแปลงมากเท่าไรนัก มักชอบให้ตนเองอยู่กับสถานะที่คุ้นเคยอยู่เสมอ เพราะจะสามารถทำงานออกมาได้ดีกว่าที่จะต้องทำงานที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต้องเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ อยู่ตลอดเวลา เมื่อเวลาสภาพแวดล้อมเปลี่ยนผู้รับการประเมิน มักจะใช้เวลาในการปรับตัวมากพอสมควรเพื่อให้คุ้นเคยก่อนถึงจะสามารถผลิตผลงานออกมาได้

5.1.4.2 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมิน มักจะยึดติดหากจะต้องทำงานอยู่ภายใต้กรอบ กฎระเบียบแบบแผนมาก หากมีช่องทางที่สามารถทำงานได้โดยหลีกเลี่ยงกฎระเบียบก็จะเป็นไปได้ที่จะเลือกเสี่ยงใช้ช่องทางนั้นเพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์โดยเร็ว

5.1.4.3 ความชำนาญการทูต (Diplomacy) ผู้รับการประเมิน เป็นผู้ที่ไม่ค่อยตรงไปตรงมา คิดอย่างไรพูดออกไปอย่างนั้น จนบางครั้งไม่นึกถึงผู้ร่วมสนทนาด้วยว่าจะรู้สึกอย่างไรกับคำพูดที่พูดออกไป หากจะต้องติดต่อเจรจากับผู้ที่ไม่ได้ให้ความไว้วางใจหรือเคารพนับถือผู้รับการประเมินอาจจะไม่สนใจไม่เชื่อในคำพูดและไม่ปฏิบัติตามเลยก็ได้

5.1.4.4 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้รับการประเมินมักจะเลือกปฏิบัติงานที่ง่ายก่อน และเก็บงานยากไว้ทำภายหลัง บางครั้งมักจะตั้งเป้าหมายที่มั่นใจว่าสำเร็จได้แน่นอน ไม่พยายามตั้งเป้าในสิ่งที่คิดว่ายากเกินไปไม่ลองทำในสิ่งใหม่ๆ และขาดความทะเยอทะยานในการตั้งเป้าหมายความสำเร็จในสายอาชีพ ไม่ค่อยมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร

5.1.4.5 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมิน มีลักษณะชอบการทำงานคนเดียวมากกว่าการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นหรือทำงานเป็นทีม เพราะคิดว่าการร่วมงานกับผู้อื่นจะทำให้การทำงานของตนเองช้าลง การตัดสินใจแก้ไขปัญหามักจะคิดขัด เพราะต้องอาศัยคนหลายๆ คนเข้ามาร่วมกัน และท้ายที่สุดไม่สามารถทำงานให้เสร็จทันกำหนดตามระยะเวลาได้

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

ผู้รับการประเมินได้นำผลของการประเมินไปพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อรับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมา ทำให้เห็นจุดอ่อนที่เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้

5.1.5.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าเป็นจุดอ่อนที่เหมือนกัน ผู้รับการประเมิน ควรจะมีความทะเยอทะยานเพื่อให้ตนเองมีความก้าวหน้าในสาขาอาชีพให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ซึ่งจะต้องอาศัยความสนใจงานทางด้านทรัพยากรบุคคลมาเป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อก่อให้เกิดความสนใจที่จะพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จในสาขาอาชีพให้ได้ เช่น ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้เข้าระบบเพื่อให้เรียนรู้กระบวนการทำงาน การจัดการทางด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้เกือบทั้งหมดซึ่งถือว่าเป็นงานที่ทำทนาย และต้องทำให้ประสบความสำเร็จให้ได้

5.1.5.2 การเป็นผู้นำ (Leading) เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าเป็นจุดอ่อนที่ต่างกัน เพราะผู้รับการประเมินยังไม่ได้มีโอกาสแสดงภาวะการเป็นผู้นำให้เห็นบ่อยครั้งนัก เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าพเจ้ายังไม่ถึงขั้นที่จะต้องแสดงทักษะการเป็นผู้นำออกมาให้เห็น จึงต้องการให้พยายามใช้ทักษะทางด้านความเป็นผู้นำในการนำพาทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใหม่ๆ ได้ถึงแม้ว่าจะเป็นเป้าหมายเล็กๆ น้อยๆ ก็ตาม

5.1.5.3 การจูงใจ (Influence) เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าเป็นจุดอ่อนที่ต่างกัน เพราะผู้รับการประเมิน ไม่ค่อยแสดงออกให้เห็นทักษะในด้านการโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติตาม ยังไม่มีเทคนิคเพียงพอ และยังไม่เห็นทักษะการนำเสนอผลงานเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือสนับสนุนผลงานที่ทำ

5.1.5.4 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าเป็นจุดอ่อนที่ต่างกัน เพราะในบางครั้ง ผู้รับการประเมิน ไม่นำข้อมูลมาไตร่ตรองก่อนการพิจารณาตัดสินใจ หรือประกอบการแสดงความคิดเห็น บางครั้งไม่นำเสนอวิธีทางแก้ไขปัญหาให้เห็นเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้ผู้อื่นเชื่อในหลักการ และเหตุผลสนับสนุน บ่อยครั้งที่เข้าไปปรึกษาขอคำแนะนำ ผู้บังคับบัญชา มักจะถามถึงข้อมูล หลักฐาน หรือเอกสารสนับสนุนเสมอ

5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มุมมอง คือ ในด้านการทำงาน และด้านชีวิตส่วนตัว

5.1.6.1 ด้านการทำงาน ผู้รับการประเมินจะใช้ทักษะต่างๆเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอๆให้ได้ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือสอนงานผู้อื่นได้โดยที่ผู้อื่นมีความยินดี เต็มใจที่จะทำ และนำทักษะมาพัฒนาตนเองให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพเพื่อให้ผลการประเมินประจำปีออกมาดีขึ้นเรื่อยๆ มีการติดตามผลและวัดความคืบหน้าของการพัฒนา ทำทายและเป็นไปได้เพื่อช่วยให้ออกจากความเคยชิน (Comfort Zone) แต่ก็สามารถบรรลุได้บนพื้นฐานของความเป็นจริงภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด

5.1.6.2 ด้านชีวิตส่วนตัว จะพยายามนำทักษะมาใช้ให้ได้อย่างถูกต้อง เพื่อทำงานให้เสร็จตรงตามกำหนด จะได้มีเวลาส่วนตัวเพื่อเป็นการพักผ่อน ทำให้ตนเองมีความสุข ไม่นำความเครียดจากที่ทำงานติดตัวกลับมาที่บ้าน ในขณะที่เดียวกันสามารถเติบโตในสายอาชีพได้เพื่อพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป

5.2 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan; DAP)

แผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมุ่งสู่คุณภาพระดับสูงจนบรรลุเป้าหมายของตน ผู้รับการประเมินได้ใช้แบบฟอร์ม Development Action Plan; DAP ที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ให้เพื่อเขียนแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งมีกรอบการเขียนภายใต้แนวคิด SMART คือ Specific (เฉพาะเจาะจง) Measurable (วัดผลได้) Achievable (สามารถบรรลุผลได้) Realistic (อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง) และ Timely Manner (มีกรอบเวลาชัดเจน)

โดยให้ผู้รับการประเมินคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนามา 2 ด้าน คือแผนพัฒนาด้านความร่วมมือ (Cooperation) ดังตารางที่ 5.1 และแผนพัฒนาด้านการปรับตัว (Adaptability) ดังตารางที่ 5.3

5.2.1 แผนพัฒนารายบุคคลด้าน ความร่วมมือ (Cooperation)

5.2.1.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective): ผู้รับการประเมินต้องการสร้างโอกาสให้ตนเองได้มีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อส่งเสริมความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และมีผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นเลิศ

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะตนเองจะได้รับ (Expected Benefit to Me): ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าตนเองจะมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กล้าแสดงความคิดเห็นมากกว่าที่

เป็นอยู่ สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวในการทำงานเป็นทีมได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำพาทีมไปสู่ความสำเร็จต่อไปได้ในอนาคต

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ (Expected Benefit to My Organization): องค์กรจะมีพนักงานที่มีศักยภาพในการร่วมงานกันเป็นทีม แต่ละฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนทักษะประสบการณ์ทำงานซึ่งกันและกัน โดยที่องค์กรไม่จำเป็นต้องลงทุนในการส่งพนักงานไปเข้ารับการอบรมต่างๆ อีกทั้งทำให้พนักงานเกิดความสามัคคี ช่วยเหลือกันและกัน ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

5.2.1.4 กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อพัฒนาตนเอง (Action to Take): มีทั้งหมด 4 กิจกรรมด้วยกัน ดังนี้

- กิจกรรมที่ 1: เข้าร่วมทำโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องใช้ทักษะในการร่วมงานกันเป็นทีม ได้แก่ โครงการ ระบบบริหารจัดการทางด้านคุณภาพ (Quality Management System) และ โครงการ การสร้างทีมงาน (Team Building)
- กิจกรรมที่ 2: สร้างขวัญและกำลังใจให้กับกลุ่มพนักงานใหม่เพื่อให้ปรับตัวเข้ากับ องค์กร ได้อย่างรวดเร็ว โดยมีวิธีการ เช่น คอยให้คำแนะนำเรื่องต่างๆ พาไปรับประทานอาหารกลางวันด้วย และหมั่นสอบถามพูดคุยอยู่เสมอ
- กิจกรรมที่ 3: เปลี่ยนรูปแบบในการทำงานของผู้รับการประเมินให้เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็น และเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหของเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้น โดยใช้วิธีให้เวลากับผู้อื่นมากขึ้น นำปัญหาไปหาแนวทางแก้ไข และติดตามผล
- กิจกรรมที่ 4: สร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานทุกคนในองค์กร โดยใช้วิธีการ เพิ่มความถี่ในการสื่อสารกันให้มากขึ้น

5.2.1.5 ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Involved Person)

- กิจกรรมที่ 1: ตนเอง/ผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร/เพื่อนร่วมงาน
- กิจกรรมที่ 2: ตนเอง/พนักงานใหม่
- กิจกรรมที่ 3: ตนเอง/ผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน
- กิจกรรมที่ 4: ตนเอง/เพื่อนร่วมงานทุกแผนก

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

- กิจกรรมที่ 1: โครงการสำเร็จไม่น้อยกว่า 2 โครงการ
- กิจกรรมที่ 2: พนักงานใหม่ไม่ลาออกภายใน 6 เดือน (จากสถิติที่ผ่านมาลาออกไปจำนวน 3 คน)
- กิจกรรมที่ 3: ช่วยแก้ปัญหาได้ไม่น้อยกว่า 3 ปัญหา
- กิจกรรมที่ 4: ในแต่ละสัปดาห์ต้องสื่อสารกับพนักงานให้ครบทุกคน

5.2.1.7 ระยะเวลาที่ทำการพัฒนา (Time Frame)

- กิจกรรมที่ 1: พฤศจิกายน 2556 - เมษายน 2557
- กิจกรรมที่ 2: พฤศจิกายน 2556 - เมษายน 2557
- กิจกรรมที่ 3: พฤศจิกายน 2556 - เมษายน 2557
- กิจกรรมที่ 4: มกราคม 2557 - เมษายน 2557



ตารางที่ 5.1 แผนพัฒนาด้าน ความร่วมมือ (Cooperation)

Development Action Plan (DAP)					
Name	ผู้รับการประเมิน				
Position	เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ				
Direct Supervisor	ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการเงิน				
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:	Cooperation				
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement
ผู้รับการประเมิน ต้องการสร้างโอกาสให้ตนเองได้มีพัฒนาการปรับปรุงเพื่อส่งเสริมความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และมีผล การปฏิบัติงานออกมา เป็นเลิศ	ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าตนเองจะมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กล้าแสดงความคิดเห็นมากกว่าที่เป็นอยู่ สามารถตัดสินใจแก้ไข ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวในการ ทำงานเป็นทีมได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำพาทีมไปสู่ความสำเร็จต่อไปได้ในอนาคต	องค์กรจะมีพนักงานที่มีศักยภาพในการร่วมงานกัน เป็นทีม และฝ่ายสามารถ แลกเปลี่ยนทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงาน และกัน โดยที่องค์กรไม่จำเป็นต้องลงทุนในการส่ง พนักงานไปเข้ารับการอบรม ต่างๆ อีกทั้งทำให้พนักงาน เกิดความสามัคคี ช่วยเหลือ กันและกัน ซึ่งเป็นรากฐาน ที่สำคัญในการขับเคลื่อน องค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง	1. เข้าร่วมทำโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องใช้ทักษะ ในการร่วมงานกันเป็นทีม ได้แก่ โครงการ Quality Management System และ โครงการ Team Building	ตนเอง/ ผู้บังคับบัญชา/ ผู้บริหาร/เพื่อนร่วมงาน	โครงการสำเร็จ ไม่น้อยกว่า 2 โครงการ
			2. สร้างขวัญและกำลังใจให้กับกลุ่มพนักงานใหม่ เพื่อให้ปรับตัวเข้ากับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว โดยมี วิธีการ เช่น คอยให้คำแนะนำเรื่องต่างๆ พาไป รับประทานอาหารกลางวันด้วย และหมั่นสอบถาม พูดคุยอยู่เสมอ	ตนเอง/พนักงานใหม่	พนักงานใหม่ไม่ ลาออกภายใน 6 เดือน (จาก สถิติที่ผ่านมาลา ออกไปจำนวน 3 คน)
			3. เปลี่ยนรูปแบบในการทำงานของผู้รับการประเมิน ให้เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็น และเข้าไปช่วย แก้ไขปัญหาของเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้น โดยใช้ วิธีให้เวลากับผู้ร่วมงานขึ้น นำปัญหาไปหาแนว ทางแก้ไข และติดตามผล	ตนเอง/ผู้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน	ช่วยแก้ปัญหาได้ ไม่น้อยกว่า 3 ปัญหา
			4. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานทุกคนใน องค์กร โดยใช้วิธีการ เพิ่มความถี่ในการสื่อสาร กันให้มากขึ้น	ตนเอง/เพื่อนร่วมงาน ทุกแผนก	ในแต่ละสัปดาห์ ต้องสื่อสารกับ พนักงานให้ครบ ทุกคน
Who is involved:	Resources/ Support:				
ตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานทุกแผนก	การอนุมัติและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการทำ โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และความ ร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานทุกแผนก				
	Potential obstacles which can prevent development: ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานไม่มีเวลาเพียงพอในการร่วมมือ และการแบ่งเวลาการทำงานของผู้รับการประเมินให้กับการ พัฒนางานเอง				
				Time Frame:	2556 - เมษายน 2557

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลด้าน ความร่วมมือ (Cooperation)

หลังจากระยะเวลาผ่านไป 3 เดือนนับจากวันที่แผนเริ่มต้น ผู้วิจัยได้ให้ผู้รับการประเมินอธิบายความก้าวหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลด้าน ความร่วมมือ (Cooperation) ที่ได้กำหนดไว้เพื่อติดตามผลของการพัฒนา ดังตารางที่ 5.2

5.2.2.1 กิจกรรมที่ 1: เข้าร่วมทำโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องใช้ทักษะในการร่วมงานกันเป็นทีม ได้แก่ โครงการ ระบบบริหารจัดการทางด้านคุณภาพ (Quality Management System) และ โครงการ การสร้างทีมงาน (Team Building)

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity): โครงการที่ 1: ผู้รับการประเมินได้ประสานงาน และให้ความร่วมมือ ในการทำโครงการ ระบบบริหารจัดการทางด้านคุณภาพ (Quality Management System) เสร็จสิ้นไปเรียบร้อยแล้วเมื่อเดือนธันวาคม 2556 โดยให้ความร่วมมือกับพนักงานในทีมทุกคน เพื่อปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับนโยบายของบริษัท เช่น ติดต่อผู้รับเหมาเพื่อออกแบบและตกแต่งคลังสินค้าใหม่ จัดหาอุปกรณ์เพื่อควบคุมอุณหภูมิความชื้นของสินค้า จัดสรรพื้นที่การใช้งานบริหารจัดการสินค้า ดูแลเรื่องการควบคุมความสะอาดในคลังสินค้า

- ผลที่ได้รับ (Result): คลังสินค้าใหม่เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนด และผ่านการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบงานทางด้านคุณภาพเมื่อเดือนธันวาคม 2556

- สิ่งที่จะวางแผนจะทำต่อไป (What do you plan to do next): องค์กรมีนโยบายจะปรับปรุงคลังสินค้า Phase 2 ซึ่งปัจจุบันมีการออกแบบเสร็จแล้ว แต่ยังไม่ได้เริ่มก่อสร้าง จึงจะมีแผนการประชุมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในวันที่ 3 มีนาคม 2557 และคาดว่าโครงการจะเสร็จภายในเดือนมิถุนายน 2557 ก่อนที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบงานทางด้านคุณภาพจะมาตรวจสอบอีกทีในเดือนสิงหาคม 2557

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity): โครงการที่ 2: ผู้รับการประเมินได้จัดทำโครงการ การสร้างทีมงาน (Team Building) เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความสนิทสนมคุ้นเคยและเกิดความสามัคคีกันในองค์กร โดยผู้ทำการประเมินดูแลประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกๆด้าน เช่น กิจกรรม เกมส์ ที่พัก การเดินทาง อาหาร ของรางวัล รวมไปถึงการขออนุมัติงบประมาณจากผู้บริหาร

- ผลที่ได้รับ (Result): กิจกรรมเสร็จสิ้นไปแล้วเมื่อเดือนธันวาคม 2556 โดยจัดขึ้นเป็นครั้งแรกที่ตลาดน้ำอัมพวา และพนักงานให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี

- สิ่งที่จะวางแผนจะทำต่อไป (What do you plan to do next): กิจกรรมนี้ได้เสร็จสมบูรณ์แล้ว จึงไม่มีแผนที่จะดำเนินการต่อ

5.2.2.2 กิจกรรมที่ 2: สร้างขวัญและกำลังใจให้กับกลุ่มพนักงานใหม่ เพื่อให้ปรับตัวเข้ากับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว โดยมีวิธีการ เช่น คอยให้คำแนะนำเรื่องต่างๆ พาไปรับประทานอาหารกลางวันด้วย และหมั่นสอบถามพูดคุยอยู่เสมอ

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity): พาพนักงานใหม่จำนวน 1 คน ไปทานอาหารกลางวันด้วยอย่างน้อยสัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2556 และเพิ่มจำนวนการพาพนักงานใหม่อีก 4 คนในเดือนมกราคม 2557 จนถึงปัจจุบัน
- ผลที่ได้รับ (Result): พนักงานใหม่มีความคุ้นเคย และเริ่มสนิทสนม ทำให้กล้าที่จะสอบถามพูดคุยในเรื่องอื่นๆเพิ่มมากขึ้น ทั้งที่เกี่ยวกับงาน และไม่เกี่ยวกับงาน
- สิ่งที่วางแผนจะทำต่อไป (What do you plan to do next): องค์กรกำลังจะรับพนักงานฝ่ายขายใหม่เพิ่มขึ้นอีก 3 คน ในเดือนเมษายน 2557 ผู้ทำการประเมินจะดูแลพาไปทานข้าวด้วยจนกว่าพนักงานใหม่จะคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อม และจะพยายามพูดคุยกับพนักงานใหม่ให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น

5.2.2.3 กิจกรรมที่ 3: เปลี่ยนรูปแบบในการทำงานของผู้รับการประเมิน ให้เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็น และเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหของเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้น โดยใช้วิธีให้เวลากับผู้อื่นมากขึ้น นำปัญหาไปหาแนวทางแก้ไข และติดตามผล

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity): ปัญหาที่ 1: การประกาศใช้นโยบายใหม่ในการเบิกค่าน้ำใช้จ่ายของพนักงานฝ่ายขาย ตั้งแต่เดือนมกราคม 2557 เป็นต้นไป ซึ่งพนักงานฝ่ายขายบางคนไม่เข้าใจกับนโยบายใหม่ทำให้มีปัญหากถเถียงเพื่อขอความชัดเจนกับพนักงานบัญชีที่อยู่ในแผนกเดียวกับผู้รับการประเมิน ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงเข้าช่วยแก้ไขปัญหโดยการโทรศัพท์พูดคุยแทนพนักงานบัญชี เพื่ออธิบายให้พนักงานฝ่ายขายเข้าใจ และจัดทำสรุปตารางการเบิกค่าน้ำใช้จ่ายฉบับย่อให้กับพนักงานบัญชีเพื่อให้ง่ายต่อการตอบคำถามและการตรวจสอบมากยิ่งขึ้น

- ผลที่ได้รับ (Result): พนักงานฝ่ายขายเข้าใจ ยุติข้อโต้แย้ง และสามารถนำส่งเอกสารเพื่อเบิกค่าน้ำใช้จ่ายได้อย่างถูกต้อง
- สิ่งที่วางแผนจะทำต่อไป (What do you plan to do next): ติดตามดูว่ายังมีประเด็นไหนที่ยังเกิดความไม่เข้าใจขึ้นอีกบ้าง โดยจะคอยสอบถามจากพนักงานบัญชีเป็นระยะ
- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity): ปัญหาที่ 2: เรื่องความไม่เข้าใจกระบวนการทำงานของพนักงานขึ้นทะเบียนเครื่องมือแพทย์และพนักงานซัพพลายเชน เนื่องจากพนักงานซัพพลายเชน เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่จึงยังไม่เข้าใจวิธีการต่างๆทำให้เกิดปัญหาในการนำสินค้าเข้ามาในประเทศเพื่อจัดจำหน่าย ผู้รับการประเมินให้ความช่วยเหลือโดยการเข้าไปคุย

กับผู้จัดการแผนกที่เป็นหัวหน้าของพนักงานซัพพลายเชนเพื่อแจ้งให้ทราบถึงปัญหา และหาแนวทางแก้ไข ซึ่งหัวหน้ารับทราบและจะจัดการประชุมเพื่อให้พนักงานซัพพลายเชนเข้าใจกระบวนการทำงานทั้งระบบ

- ผลที่ได้รับ (Result): ผู้รับการประเมินได้มีประสานงานร่วมจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานซัพพลายเชนรวมถึงพนักงานฝ่ายสนับสนุนคนอื่นๆที่ต้องการเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้าที่จำหน่ายอยู่ในบริษัททั้งหมด โดยผู้จัดการทั่วไปได้เชิญผู้จัดการแผนกขายแต่ละแผนกเป็นผู้ที่มาให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า เพื่อพนักงานซัพพลายเชนจะได้สามารถแยกหมวดหมู่ของสินค้าได้อย่างถูกต้อง

- สิ่งที่จะวางแผนจะทำต่อไป (What do you plan to do next): หัวหน้าของพนักงานซัพพลายเชนจะจัดการประชุมกันเองเฉพาะในทีมอีกครั้ง เพื่ออธิบายถึงกระบวนการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละคนในทีม เพื่อให้พนักงานซัพพลายเชนเข้าใจกระบวนการทำงานได้ดีขึ้น และสามารถทำงานกับพนักงานขึ้นทะเบียนเครื่องมือแพทย์ได้เข้าใจกันมากขึ้น

5.2.2.4 กิจกรรมที่ 4: สร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานทุกคนในองค์กร โดยใช้วิธีการ เพิ่มความถี่ในการสื่อสารกันให้มากขึ้น

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity): ผู้รับการประเมินขยายช่องทางในการสื่อสารกับพนักงานในองค์กรมากขึ้น โดยจัดตั้งกลุ่มผ่าน โปรแกรมประยุกต์ไลน์ (Application Line) บนโทรศัพท์มือถือ เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2556 วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันในองค์กรรวมถึงการกระจายข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหาร ข้อมูลจากทางลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที

- ผลที่ได้รับ (Result): ปัจจุบันมีพนักงานเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มครบทุกคน รวมไปถึงผู้จัดการแผนกต่างๆด้วย ทำให้ผู้รับการประเมินได้ประโยชน์เป็นอย่างมากเพราะสามารถสื่อสารได้อย่างทั่วถึง

- สิ่งที่จะวางแผนจะทำต่อไป (What do you plan to do next): ผู้รับการประเมินจะทำการพูดคุยกับพนักงานทุกคนในองค์กร แบบ เชนิยูหน้า (Face to Face) หรือคุยทางโทรศัพท์ ทั้งในเรื่องงาน หรือแม้แต่เรื่องทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบมีประสิทธิภาพ

5.2.3 แผนพัฒนารายบุคคลด้าน การปรับตัว (Adaptability)

5.2.3.1 วัตถุประสงค์ ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective): ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเองให้สามารถปรับตัวไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อย่างรวดเร็ว และต้องการมีแรงจูงใจเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือพบกับสถานการณ์ใหม่ๆ

5.2.3.2 สิ่งที่คาดว่าจะตนเองจะได้รับ (Expected Benefit to Me): ผู้รับการประเมินคาดว่าจะการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการปรับตัวจะทำให้ผู้ทำการประเมินได้เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และยินดีเต็มใจปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาได้

5.2.3.3 สิ่งที่คาดว่าจะองค์กรจะได้รับ (Expected Benefit to My Organization): เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และทรัพยากรต่างๆ องค์กรก็จะมีพนักงานที่พร้อมรับปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างทันท่วงที

5.2.3.4 กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อพัฒนาตนเอง (Action to Take): มีทั้งหมด 5 กิจกรรมด้วยกัน ดังนี้

- กิจกรรมที่ 1: ผลักดันให้ผู้รับการประเมินเข้าร่วมอบรมสัมมนา หรือเข้าระบบการเรียนรู้ Online Learning ขององค์กร
- กิจกรรมที่ 2: พยายามให้ผู้รับการประเมินออกไปพบผู้คนใหม่ๆ ตามงานต่างๆ เช่น งานที่ได้รับเชิญ หรืองานเข้าสังคมต่างๆ
- กิจกรรมที่ 3: ปรับปรุงการเรียนรู้เมื่อมีสิ่งใหม่ๆ เข้ามาให้เร็วขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่นเมื่อองค์กรเพิ่มทรัพยากรหรือเครื่องมือในการทำงาน ควรเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว
- กิจกรรมที่ 4: ศึกษาบทความ หรืออ่านหนังสือ เรื่องความสามารถในการปรับตัวเพิ่มความถี่ในการสื่อสารกันให้มากขึ้น
- กิจกรรมที่ 5: รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และไม่ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวตัดสินการกระทำของผู้อื่น

5.2.3.5 ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Involved Person)

- กิจกรรมที่ 1: ตนเอง/ผู้บังคับบัญชา
- กิจกรรมที่ 2: ตนเอง
- กิจกรรมที่ 3: ตนเอง/ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานทุกแผนก
- กิจกรรมที่ 4: ตนเอง
- กิจกรรมที่ 5: ตนเอง/เพื่อนร่วมงานทุกแผนก

5.2.3.6 การวัดผล (Measurement)

- กิจกรรมที่ 1: เข้ารับการอบรมไม่น้อยกว่า 3 หลักสูตร
- กิจกรรมที่ 2: ออกงานไม่น้อยกว่า 3 งาน
- กิจกรรมที่ 3: สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปถ่ายทอดต่อได้ไม่น้อยกว่า

3 คน/เรื่อง

- กิจกรรมที่ 4: ศึกษาได้ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง
- กิจกรรมที่ 5: รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง

5.2.3.7 ระยะเวลาที่ทำการพัฒนา (Time Frame)

- กิจกรรมที่ 1: มีนาคม - มิถุนายน 2557
- กิจกรรมที่ 2: มีนาคม - พฤษภาคม 2557
- กิจกรรมที่ 3: มีนาคม - มิถุนายน 2557
- กิจกรรมที่ 4: มีนาคม - พฤษภาคม 2557
- กิจกรรมที่ 5: มีนาคม - มิถุนายน 2557



ตารางที่ 5.3 แผนพัฒนาด้าน การปรับตัว (Adaptability)

Development Action Plan (DAP)					
Name	ผู้รับการประเมิน				
Position	เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ				
Direct Supervisor	ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการเงิน				
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:	Adaptability				
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement
ผู้รับการประเมิน ต้องการพัฒนาด้านตนเอง ให้สามารถปรับตัวไป ตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปได้ อย่าง รวดเร็ว และต้องการ มีแรงจูงใจเมื่อเกิดการ เปลี่ยนแปลง หรือพบ กับสถานการณ์ใหม่ๆ	ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า การเปลี่ยนแปลง และ ความสามารถในการ ปรับตัวจะทำให้ผู้ทำการ ประเมินได้มีจิตใจรับสิ่ง ใหม่ๆได้อย่างรวดเร็ว และยินดีใฝ่ใจปรับตัว เพื่อให้เกิดการพัฒนา ได้	เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น เช่นการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และทรัพยากร ต่างๆ องค์กรก็จะมีพนักงาน ที่พร้อมรับปฏิบัติตามเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย และ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง นั้นๆได้อย่างทันเวลาที่	1. ผลักดันให้ผู้รับการประเมินเข้าร่วมอบรมสัมมนา หรือเข้าระบบการเรียนรู้ Online Learning ของ องค์กร	ตนเอง/ผู้บังคับบัญชา	เข้ารับการอบรม ไม่น้อยกว่า 3 หลักสูตร
			2. พยายามให้ผู้รับการประเมินออกไปพบผู้คนใหม่ๆ ตามงานต่างๆ เช่น งานที่ได้รับเชิญ หรืองาน เข้าสังคมต่างๆ	ตนเอง	ออกงานไม่น้อย กว่า 3 งาน
			3. ปรับปรุงการเรียนรู้เมื่อมีสิ่งใหม่เข้ามาให้เร็วขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการต่อการ และการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่นเมื่อองค์กรเพิ่ม ทรัพยากรหรือเครื่องมือในการทำงาน ควรเรียนรู้ ได้อย่างรวดเร็ว	ตนเอง/ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทุกแผนก	สามารถนำสิ่งที่ ได้เรียนรู้ไป ถ่ายทอดต่อได้ ไม่น้อยกว่า 3 คน/เรื่อง
			4. ศึกษาบทความ หรืออ่านหนังสือ เรื่อง ความสามารถในการปรับตัว	ตนเอง	ศึกษาได้ไม่น้อย กว่า 2 เรื่อง
			5. รับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องอย่างตั้งใจ และไม่ ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวตัดสินการกระทำของผู้อื่น	ตนเอง/เพื่อนร่วมงาน ทุกแผนก	รับฟังความ คิดเห็นผู้อื่นไม่ น้อยกว่า 3 ครั้ง
Who is involved:			Time Frame:		
ตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานทุกแผนก			มีนาคม - มิถุนายน 2557		
Potential obstacles which can prevent development: ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในเวลาร่วมงานไม่มีเวลาเพียงพอในการทำโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และความต้องการของผู้รับการประเมินให้กับการ พัฒนาด้านเอง					

5.2.4 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ไม่มีเวลาเพียงพอในการร่วมมือ และการแบ่งเวลาการทำงานของผู้รับการประเมินให้กับการพัฒนาตนเอง ดังนั้นผู้รับการประเมินจะต้องทำงานทຸ່ມเทและพยายามให้มากยิ่งขึ้น เพื่อพยายามขจัดอุปสรรคเหล่านี้ออกไปแล้วทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ



บรรณานุกรม

- จารุนันท์ อธิธาวัชกุล. (2553). อย่าเมินกับผลประโยชน์แบบ 360 องศา. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2557. เข้าถึงได้จาก
<http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/politics/opinion/jarunan/20100817/348211อย่าเมินกับผลประโยชน์แบบ-360-องศา.html>
- บุญymas แสงเงิน. (2552). ความหมายของแผนพัฒนาตนเอง [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/299654>
- พีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์. (2555). พัฒนาให้ถูกจุดด้วย IDP [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 13 เมษายน 2557. เข้าถึงได้จาก
http://www.1dd.go.th/web_psd/knowledge/knowledge/2555/sarei21.pdf
- วรวัจน์ สุวคนธ์. (2557). IDP - ลายแทงดีๆ ที่ทำให้คนทำงานประสบความสำเร็จได้. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2557. เข้าถึงได้จาก
http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/Read/Knowledge/MU-HR/HR_Aug.html
- วิทยาลัยนวัตกรรมการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2555). แผนพัฒนาบุคลากร. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2557. เข้าถึงได้จาก
<http://hr.citu.tu.ac.th/wp-content/uploads/2012/06/Plan2555.pdf>
- อริยา รัชญูพีช. (2553). มารูจักการประเมินแบบ 360 องศาในมหิดลกันเถอะ. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2557. เข้าถึงได้จาก
http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/Read/Knowledge/MU-HR/HR_Aug.html
- อารณ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). คำถามสุดฮิตเกี่ยวกับ IDP - จากการสัมมนา. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 15 เมษายน 2557. เข้าถึงได้จาก
http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=841
- อารณ ภูวิทย์พันธุ์. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 13 เมษายน 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.train.cdd.go.th/yuttasad/scan/4KM%20IDP.doc>
- อารณ ภูวิทย์พันธุ์. (2553). ความหมายของ IDP. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 13 เมษายน 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104971&Ntype=19>

บรรณานุกรม (ต่อ)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2553). ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำ IDP. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 15 เมษายน 2557. เข้าถึงได้จาก

<http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104969&Ntype=19>

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2556). IDP: ประโยชน์และเครื่องมือการพัฒนานุเคราะห์. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 15 เมษายน 2557. เข้าถึงได้จาก

http://km.opsmoac.go.th/ewt_news.php?nid=644&filename=index

Assessment Associate International. (2007). Applied Reasoning Test Managerial & Professional. [Online]. Available:

http://www.aai-assessment.com/products/applied_reasoning_test-mp/ [6 April 2014]

Assessment Associate International. (2007). Work Behavior Inventory. [Online]. Available:

http://www.aai-assessment.com/products/page_work_behavior_inventory/ [6 April 2014]

Goleman, D. (1998). Working With Emotional Intelligence. New York: Bantam.

Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). Competence at Work: Models for Superiors Performance. New York: John Wiley & Sons.



ภาคผนวก ก

มาตราวัดของแบบประเมิน Work Behavior Inventory

● การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

1. การชอบสมาคม (Sociability)
2. การเป็นผู้นำ (Leading)
3. การจูงใจ (Influence)
4. พลังใจในการทำงาน (Energy)

● การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

5. ความร่วมมือ (Cooperation)
6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

● การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

8. การปรับตัว (Adaptability)
9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
11. ความเป็นอิสระ (Independence)

● การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement)
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. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
21. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness)

● **คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Factors)**

22. การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
23. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
25. ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

● **ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)**

27. มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task/Results Orientation)
28. มุ่งเน้นที่บุคคล (People Orientation)

● **ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)**

29. คล่องแคล่ว (Dynamic)
30. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
31. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

● **ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)**

32. ศักยภาพในการพัฒนา (Potential)

- **สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Fit)**

- 33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service)
- 34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales)
- 35. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership)
- 36. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurship)
- 37. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

- **ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)**

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

