

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา
และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริษัทผลิตรองเท้าสำเร็จรูป



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา
รายบุคคล กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริษัทผลิตรองเท้าสำเร็จรูป

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2557



นางสาวปรังค์ทิพย์ ลีวราประเสริฐ

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูกัน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิศ่า รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิจัยนี้ ข้าพเจ้ากราบขอบคุณ อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ อาจารย์ประจำหลักสูตร การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ได้แนะนำให้รู้จักแบบประเมินพฤติกรรม (Work Behavior Inventory; WBI) และ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan; DAP) เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน ที่ได้ใช้เวลาส่วนตัว เป็นอย่างมากเพื่อให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาในการทำวิจัยนี้ พร้อมทั้งให้แนวทางการทำสารนิพนธ์เล่มอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนความรู้เพิ่มเติมทางด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย และที่สำคัญต้องขอขอบคุณ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ช่วยให้คำแนะนำและเติมเต็มสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และมหาวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล หลักสูตรการบริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กร ที่ให้เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้า ได้เรียนรู้ในประเด็นที่ไม่เคยทราบมาก่อนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้แก่พนักงานอย่างแท้จริง ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าจะไม่สามารถทำได้สำเร็จถ้าขาดอดีตผู้บังคับบัญชาโดยตรงของข้าพเจ้า ที่ให้การสนับสนุนข้อมูลบางส่วนและให้คำแนะนำ เพื่อเสริมประเด็นที่ขาดหายไปและที่สำคัญต้องขอขอบพระคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behavior Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้ โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ต้องกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ ที่นี้ด้วย

สุดท้ายสารนิพนธ์ฉบับนี้มีอาจเสร็จสมบูรณ์ได้ หากขาดกำลังใจอย่างต่อเนื่องจากครอบครัว มิตรสหาย ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า

ปรารักษ์ทิพย์ ลีวราประเสริฐ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทผลิตรองเท้าสำเร็จรูป

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC COGNITIVE ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN CASE STUDY:HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT DEPARTMENT STAFF IN A PUBLIC COMPANY IN SHOES INDUSTRY

ปรารังค์ทิพย์ ลีวราประเสริฐ 5550280

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management), ศรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A., วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล, M.Acc.

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่มีชื่อว่า (Work Behavior Inventory; WBI) เพื่อศึกษาลักษณะบุคลิกภาพ และจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง(Development Action Plan; DAP) โดยศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในองค์กรเอกชนชื่อดังในกลุ่มอุตสาหกรรมรองเท้า จำนวน 1 คน ด้วยวิธี ได้แก่ การใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา การพูดคุย และแบบประเมิน 360 องศา

ผลวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินเข้าใจตัวเองมากกว่าเดิม ในประเด็นของ Achievement หัวข้อการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งได้รับข้อมูลที่ตรงกันกับหัวหน้างานในลักษณะเดียวกัน และเห็นชอบให้นำประเด็นนี้ มาจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ภายใต้กรอบระยะเวลา 5 เดือน สิ้นสุด ณ วันที่ 3 มีนาคม พ.ศ.2557 ซึ่งจะมีการติดตามผลการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง และขยายผลการใช้แบบประเมิน Work Behavior Inventory ผู้การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์กรอื่นๆต่อไป

คำสำคัญ : WBI/DAP/ART/การพัฒนาภาวะผู้นำ/แบบประเมินทางจิตวิทยา

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	3
2.1 ที่มาของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	3
2.2 กระบวนการของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	6
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	21
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	21
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	21
3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา	21
3.2.2 แบบประเมิน 360 องศา	25
3.2.3 แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ	26
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
บทที่ 4 ผลการวิจัย	28
4.1 ภาพรวมผลการประเมิน Work Behavior Inventory	29
4.1.1 Response Fidelity	30
4.1.2 ภาพรวมการประเมินด้วย Big 5 Factors	31
4.1.3 Introversion vs. Extraversion	31
4.1.4 Individualism vs. Agreeableness	32
4.1.5 Conventionalism vs. Openness to Experience	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.6 Casualness vs. Conscientiousness	34
4.1.7 Emotional Spontaneity vs. Emotional Stability	35
4.1.8 Behavioral Growth Potential	36
4.1.9 Selling and Influencing Style	37
4.1.10 Leadership Style	37
4.1.11 Occupational Fit	38
4.1.12 การวิเคราะห์ จุดแข็ง และส่วนที่ยังสามารถพัฒนาได้	38
4.2 ผลการประเมิน โดยรวมของ ART	39
4.3 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา	43
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	44
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	44
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	44
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	44
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	44
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	45
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	45
5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ	46
5.2 แผนการพัฒนาค้นเอง	47
บรรณานุกรม	48
ประวัติผู้วิจัย	50

สารบัญรูปลูกภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 แบบประเมินช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแบบ180องศา	8
2.2 กระบวนการของการทำประเมิน 360 องศา(ที่มาจากเว็บไซต์Assessment Plus)	9
2.3 กระบวนการของการทำประเมิน 360 องศา(ที่มาจากเว็บไซต์Assessment Plus)	10
2.4 ทฤษฎีการพัฒนาคลาคกรแบบ 70:20:10	11
2.5 S-P-D-C Model	12
2.6 ทฤษฎี Triple A	13
2.7 แบบฟอร์มแผนพัฒนาคลาคกรรายบุคคล	14
4.1 ความเที่ยงตรงของการตอบแบบประเมิน	29
4.2 ผลการประเมิน Big 5 Factors จากแบบประเมินWork Behavior Inventory	29
4.3 รูปแบบของความเป็นผู้นำ	30
4.4 รูปแบบลักษณะของการโน้มน้าวชักจูง	30
4.5 Behavioral Growth Potential	31
4.6 รูปแบบความเหมาะสมกับงาน	31
4.7 บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย	32
4.8 บุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม	32
4.9 บุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับสิ่งใหม่	33
4.10 บุคลิกภาพแบบไม่เป็นทางการหรือระมัดระวังรอบคอบ	34
4.11 บุคลิกภาพแบบตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์	34
4.12 ภาพรวมผลการประเมินจากแบบประเมินWork Behavior Inventory	36
4.13 ผลการทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจในแต่ละด้าน	40
4.14 แผนพัฒนาคลาคกรรายบุคคล ฉบับที่ 1	41
4.15 ความก้าวหน้าพัฒนาคลาคกรรายบุคคล ฉบับที่ 1.1	42
4.16 แผนพัฒนาคลาคกรรายบุคคล ฉบับที่ 2	43

บทที่ 1

บทนำ

จากภาวะธุรกิจในสมัยนี้ต่างมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง กอปรกับยุคสารสนเทศอย่างรุนแรง ที่ทุกอย่างในโลกเชื่อมโยงถึงกันได้อย่างไร้พรมแดน ยิ่งเป็นสาเหตุความรุนแรงให้มากยิ่งขึ้น องค์กรธุรกิจที่ต้องการความอยู่รอดต้องกระตุ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้ใดมีทรัพยากรที่ดีกว่า ย่อมเป็นผู้ที่ได้เปรียบทางธุรกิจ แต่เนื่องมาจากทรัพยากรมีอยู่จำกัด การบริหารและพัฒนาศักยภาพภายในองค์กร จึงเข้ามามีช่วยในการเพิ่มโอกาสการอยู่รอดทางธุรกิจ

ทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์กร สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้เหนือกว่าทรัพยากรใดๆ ที่มี อีกทั้งบุคลากรแต่ละคน ยังมีศักยภาพในการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการทำงานให้สูงขึ้นได้แตกต่างกันด้วย หากแต่บุคลากรแต่ละคนมีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพได้ไม่เท่ากัน อันอาจมีสาเหตุเนื่องมาจาก พื้นฐานทางชีวิต สังคม การศึกษา และสภาพแวดล้อมที่หล่อหลอมขึ้นมา ก่อร่างให้เกิดลักษณะบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน การทำความเข้าใจถึงลักษณะดังกล่าว จะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน ได้อย่างเหมาะสม อันจะดึงศักยภาพสูงสุดและเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการนำแบบประเมินทางจิตวิทยา ด้วยเครื่องมือ Work Behavior Inventory หรือ WBI เพื่อศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริษัทผลิตรองเท้าสำเร็จรูป และนำผลลัพธ์ที่ได้ ไปจัดทำแผนการพัฒนาคัดตามประสิทธิผลของแผนการพัฒนาศักยภาพ และขยายผลเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

1.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้รับการประเมิน

เพื่อทำความเข้าใจของผลการประเมิน ผู้ทำการวิจัยจึงได้ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้รับการประเมินใน 2 ส่วนคือ ลักษณะงานปัจจุบัน ซึ่งกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ และขอบข่ายความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน

1.1.1 ลักษณะงาน

ปัจจุบันผู้รับการประเมินอยู่ในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริษัท ผลิตรองเท้าสำเร็จรูป โดยลักษณะงานโดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1.1.1.1 การจัดการทั่วไป (Admintration) ประกอบไปด้วย การจัดเตรียม และดำเนินงานเกี่ยวกับเอกสารของแผนก ประกอบการจัดอบรม การจัดการประชุมนัดทุกคนในแผนก และเอกสารจัดส่งต่างประเทศ เป็นต้น

1.1.1.2 การประสานงาน (Coordination) มีลักษณะเป็นงานบริการ ซึ่งกลุ่มลูกค้าคือ พนักงานภายในบริษัท โดยจัดกิจกรรมการฝึกอบรมต่างๆเป็นไปอย่างราบรื่น รวมถึงประสานงานกับพนักงานแต่ละฝ่ายเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับกิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพพนักงานและการติดต่อวิทยากรภายนอกเพื่อดำเนินการจัดอบรม

1.1.2 ลักษณะโดยทั่วไปขององค์กร

แม้จะเป็นองค์กรเอกชน ด้วยความเป็นลักษณะขององค์กรไทยจึงมีลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Hierarchy) มากเพราะองค์กรเป็นระบบครอบครัวในการบริหารงาน โดยเริ่มจากพนักงานประจำอยู่ใน Grade1 ขณะที่หัวหน้าฝ่ายอยู่ในระดับ Grade10 กล่าวคือ ต้องผ่านลำดับชั้นถึง 10 ชั้น เพื่อการรายงานผลการทำงาน และรอการยืนยันจากเจ้านายหลายคนในแต่ละส่วน ปัญหาที่พบ หรือนำเสนอความคิดใหม่ๆมักจะต้องรอรเวลานาน อีกทั้งองค์กรยังมีค่านิยมในการ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการเป็นผู้นำ (Leadership) ก่อนการดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นลักษณะขององค์กรที่มีลักษณะที่ต้องรอการตัดสินใจหลายส่วนและพนักงานมีโอกาสดิบโตช้าในสายงาน

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (DEVELOPMENT ACTION PLAN)

แผนพัฒนาที่นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีชื่อว่า DAP เป็นสิ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพความสามารถในการทำงานของบุคลากรได้ และยังเป็นส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนในการพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และวิธีการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนาขีดความรู้ความสามารถ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ตนเองมีศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต หรือตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมุ่งเน้นการนำหลักสมรรถนะ (Competency Based) เข้ามาช่วย เพื่อให้บุคลากรมีพื้นฐานสมรรถนะตามที่องค์กรกำหนดไว้ การที่ทำตามอย่างมีคุณค่าจะทำให้เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อหน่วยงาน และเป็นส่วนที่สำคัญต่อการผลักดันให้เกิดความสำเร็จขององค์กรในที่สุด แต่แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลดังกล่าวเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล DAP จึงเป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมการหรือวางแผนงานไว้ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานในองค์กร พบว่าลักษณะทั่วไปของการจัดทำ DAP มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ที่มาของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่ผู้ศึกษามีการพัฒนาและนำไปปฏิบัติอย่างหลากหลายโดยมีการพัฒนามาจากการสอนงานที่ถูกค้นพบว่าการสอนงานนั้นถึงแม้จะสามารถเพิ่มทักษะในเรื่องต่างๆ แต่เมื่อเข้าสู่ด้านการพัฒนาทางด้านการจัดการ (Management Development) นั้นการสอนงานไม่สามารถทำได้ดีเท่าที่ควร จึงเกิดการเรียนรู้แบบใหม่ คือ Learner Centric ซึ่งผู้เรียนสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการหรือสิ่งที่ขาด และพบว่าเมื่อผู้เรียนเป็นผู้กำหนดหัวข้อเอง (M. Pedler, 1988) ในขณะที่ N. Kemp 2007 ให้ความหมายว่า การพัฒนาตนเองนั้นเป็นกระบวนการระยะยาวซึ่งมาจากทฤษฎีที่ว่าตัวบุคคลนั้นจะพัฒนาได้ดีถ้าได้รับฝึชชอบต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของตน โดยการพัฒนาจะมุ่งเน้นทั้งในขณะที่ทำงานและนอกเวลาทำงาน

ประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับจะสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมกระบวนการรับรู้ และทางด้านอารมณ์ โดยที่การพัฒนาตนเองนั้นไม่ใช่การส่งผ่านความรู้จากครูสู่นักเรียน การให้ตัวบุคคลได้รับการพัฒนาความสามารถผ่านทางประสบการณ์ของตนเองเปรียบเสมือนการปลดปล่อยศักยภาพและพลังผ่านการพัฒนาตนเอง

โดยสรุปการพัฒนาตนเองเป็นขั้นตอนที่มีระยะเวลานาน ที่ตัวบุคคลเป็นผู้กำหนดเวลาและแนวทางการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้นโดยผ่านประสบการณ์ของการทำงานที่จะได้รับเมื่อมีการปรับปรุงศักยภาพของตัวเอง การพัฒนาตนเองสามารถทำได้ทั้งในเวลาและนอกเวลา งาน เช่น การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน อ่านหนังสือ หาข้อมูลจากข้อผิดพลาด เป็นต้น

Development Action Plan (DAP) เป็นแผนที่บุคคลกำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมุ่งสู่คุณภาพระดับสูงและบรรลุเป้าหมายวิชาชีพของตน ในขณะที่ M. Seger, 2013 กล่าวถึงแผนการพัฒนาบุคคลเป็นเครื่องมือที่ผูกติดอยู่กับกระบวนการประเมินค่าการพัฒนา และผลการปฏิบัติงานเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่ผ่านมาที่กำลังปฏิบัติอยู่และแผนที่จะพัฒนาในอนาคต เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

ลักษณะแผนการพัฒนาคูคลากรรายบุคคลที่สำคัญเป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานคนนั้นจะต้องพูดคุยกันถึงความคาดหวังในการทำงาน และเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) ที่ผู้บังคับบัญชาได้วางไว้ให้สำหรับพนักงานแต่ละคน รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) แก่พนักงานเป็นเวลาอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

บทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำ DAP พบว่าความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาคูคลากรไม่ได้ขึ้นอยู่กับหน่วยงานบุคคลเท่านั้น พบว่าบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำ DAP ให้ประสบความสำเร็จนั้นประกอบไปด้วย 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร 2) ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา 3) พนักงาน 4) หน่วยงานบุคลากร ซึ่งแต่ละกลุ่มบุคคลจะมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทที่ไม่เหมือนกัน ดังต่อไปนี้

1.ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Executives) บทบาทนี้จะเป็นบทบาทในนามองค์กร โดยมีบทบาทที่สำคัญดังนี้

-สนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติตาม DAP

-อนุมัติให้การจัดทำ DAP เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องทุกปีและมีการประเมินทุกครึ่งปี

-ติดตามผลการจัดทำ DAP ระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งการนำไปใช้ปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน

-จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง

2. หัวหน้างานโดยตรง (Immediate Boss) บทบาทที่สำคัญ คือ

-ทำความเข้าใจถึงกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำ DAP และมีการแจ้งให้พนักงานในทีมรับรู้

-ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของ DAP ที่กำหนดขึ้นเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

-ประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบในปัจจุบันและแจ้งให้พนักงานทราบเพื่อการปรับปรุง

-ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคลเพราะพนักงานแต่ละคนจะมีจุดพัฒนาที่ต่างกัน

-กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมให้กับบุคลากร และมั่นคงยกระตุ้นเพื่อให้พนักงานมีการตื่นตัวอยู่เสมอ

-ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรถึงจุดเด่นและจุดที่บุคลากรต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

3. บุคลากร (Owner) บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญ คือ

-มีส่วนร่วมในการประเมินความสามารถของตนเอง

-ทำความเข้าใจใน DAP ที่กำหนดขึ้น และทบทวนกับหัวหน้างานเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง

-หาวิธีการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตน และเป้าหมายที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จและมีการเติบโตในสายอาชีพ

-ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง และเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากบุคคลอื่น

4. หน่วยงานบุคคล (Human Resource) บทบาทที่สำคัญ คือ

-นำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้เห็นความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการนำ DAP มาใช้ในองค์กรและมีการสื่อสารให้ทุกคนได้รับรู้ถึงเป้าหมายที่จัดทำ

-จัดเตรียมแบบฟอร์ม DAP ที่ได้มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กรเพื่อให้ทุกฝ่ายใช้เหมือนกันเพื่อหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิด

-สร้างความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำ DAP แก่ผู้บริหารทุกหน่วยงาน และบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ด้วยช่องทางการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ ตามความเหมาะสม

-เป็นที่ปรึกษารวมถึงแนะนำแนวทางการจัดทำแผน DAP กับผู้บริหารและบุคลากร

-ติดตามผลการปฏิบัติตามแผน DAP ที่ตั้งไว้ ทั้งจากส่วนผู้บริหาร และบุคลากร

นอกจากกลุ่มบุคคล 4 กลุ่มหลักแล้ว องค์กรบางแห่งได้มีการว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก (External Consultant) ในลักษณะของ Full Time หรือ Part Time กล่าวคือที่ปรึกษาแบบ Full Time เป็นบุคคลภายนอกองค์กรที่ทำหน้าที่วางระบบ DAP ให้กับองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นแบบฟอร์ม DAP ขั้นตอนหลักในการจัดทำ DAP พร้อมทั้งการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสมขององค์กรปกติแล้วที่ปรึกษาในลักษณะนี้จะทำงานในรูปแบบของโครงการโดยมีระยะเวลาที่กำหนดขึ้นไว้ อย่างแน่นอน และหลังจากที่มีการจัดวางระบบ DAP ที่ชัดเจนแล้ว หน่วยงานบุคลากรจะทำหน้าที่รับผิดชอบและนำระบบ DAP ตามที่ที่ปรึกษาออกแบบไว้ไปใช้ปฏิบัติต่อไป กลุ่มบุคคลหลักที่ร่วมกันรับผิดชอบในการจัดทำ DAP ให้ประสบผลสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคนใดคนหนึ่งเท่านั้น ความสำเร็จในการพัฒนาบุคคลจะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บังคับบัญชา พนักงาน และหน่วยงานบุคลากร ซึ่งในแต่ละกลุ่มงานจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน กล่าวคือ การจัดทำและนำ DAP ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานทั้งของพนักงาน หน่วยงาน และระดับองค์กรต่อไปในที่สุด

2.2 กระบวนการของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

จากที่ท่านบตี ศรีสุคนธ์ ได้ระบุไว้ในบทความ 7 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงานว่า การพัฒนาพนักงานขององค์กรนั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการสนับสนุนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขันทางธุรกิจ ความเจริญของเทคโนโลยี ความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ความก้าวหน้าของวิทยาการจัดการ เป็นต้น (บตี ศรีสุคนธ์: เว็บบไซต์) ในฐานะฝ่ายทรัพยากรบุคคล การนำแผนพัฒนาบุคลากรมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น มีหน้าที่ต้องให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงกระบวนการทำแผนพัฒนาบุคลากร

รายบุคคล เพื่อให้สามารถนำมาพัฒนาได้จริง โดยต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในองค์กร

การทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการ ดังนี้

1. เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

เนื่องจากการแข่งขันกันทางธุรกิจอย่างหนักและมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นก่อนเริ่มจัดทำแผนพัฒนาของพนักงานควรให้ผู้บริหารมีการสื่อสารออกไปว่าทำไมต้องมีการจัดทำขึ้น วัตถุประสงค์คืออะไร และผลกระทบที่จะเกิดมีอะไรบ้าง ซึ่งการเข้าใจองค์กรก่อนเริ่มการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นผลดีกับองค์กรเพราะจะทำให้พนักงานไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและใช้ระยะเวลาไม่มากกับการเปลี่ยนแปลง

2. ทบทวนสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานของพนักงานในองค์กร

เมื่อพนักงานทราบกลยุทธ์ที่ชัดเจนแล้วผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการทบทวนสมรรถนะขององค์กรที่จะมาใช้ในองค์กรว่าเหมาะสมกับตัวพนักงานหรือตำแหน่งงานมากน้อยเพียงใด ดังที่ท่านบตี ตรีสุคนธ์กล่าวไว้ในบทความว่า “การพัฒนาสมรรถนะการทำงาน of พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานอีกด้วย ดังนั้นการพัฒนาพนักงานจึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการนำสมรรถนะการทำงานมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล” (บตี ตรีสุคนธ์: เว็บไซต์)

3. ประเมินและวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของพนักงานในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อม

อย่างไรก็ตามแต่ละองค์กรไม่ได้มองหาแต่บุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงอย่างเดียวแต่ยังต้องอาศัยสิ่งที่อยู่ภายใต้บุคคลที่ไม่ได้แสดงออกมาเป็นตัวขับเคลื่อน โดยองค์กรจะมีสิ่งที่ใช้ในการตรวจสอบได้ดังต่อไปนี้

3.1) การประเมินตนเอง (Self-Assessment)

วิธีการที่จะทำให้องค์กรได้ทราบถึงสมรรถนะ จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นรวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่ นับจะทวี ความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ

3.2) การทำประเมิน 180 องศา (180 Degree Evaluation)

การประเมินผลงานพนักงานแบบ 180 องศาเป็นการประเมินผลงานพนักงานที่พยายามจะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น หรือมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่การประเมินมักจะให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินฝ่ายเดียวการประเมินผลแบบ 180 องศาเป็นการประเมินที่ให้ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินวิธีการโดยให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเองและให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลผู้ถูกประเมินมีการกำหนดสัดส่วนน้ำหนักของผลประเมินว่าจะมาจากส่วนของผู้ถูกประเมิน ก็เปอร์เซ็นต์ ผู้บังคับบัญชาก็เปอร์เซ็นต์

Competency	คะแนนประเมิน						คะแนนเฉลี่ย (A + B) /100
	หัวหน้าประเมิน			พนักงานประเมิน			
	(A) =70 %			(B) =30 %			
	น้ำหนัก (a)	คะแนน ประเมิน (b)	รวม A = (a) x (b)	น้ำหนัก (a)	คะแนน ประเมิน (b)	รวม B = (a) x (b)	
1. การทำงานเป็นทีม	70	3	210	30	5	150	3.6
2. ความคิดสร้างสรรค์	70	2	140	30	4	120	2.6
3. ทักษะการเจรจาต่อรอง	70	4	280	30	3	90	3.7
4. การแก้ไขปัญหา	70	5	350	30	2	60	4.1
5. การสื่อสารด้วยวาจา	70	3	210	30	1	30	2.4
.....	70	30
.....	70	30
.....	70	30
.....	70	30

ภาพที่ 2.1 แบบประเมินช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแบบ 180 องศา

จากภาพข้างต้นเป็นแบบฟอร์มในการประเมินหาช่องว่าง

สมรรถนะของพนักงานแบบ 180 องศา ซึ่งก่อนการประเมินต้องมีการกำหนดค่าน้ำหนักที่ชัดเจนว่าหัวหน้างานประเมินกี่เปอร์เซ็นต์ และพนักงานควรประเมินกี่เปอร์เซ็นต์ เช่น จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าหัวหน้างานมีค่าน้ำหนักประเมินเป็น 70% และพนักงานมีค่าน้ำหนักเพียง 30% หลังจากนั้นก็จะนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อ ค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยสุดคือจุดอ่อนของพนักงาน เป็นต้น

3.3) การประเมิน 360 องศา (360 Degree Evaluation)

เป็นการประเมินโดยคนรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการประเมินทั้งจากล่างขึ้นบน (upward appraisal) และจากบนลงล่าง (downward appraisal) ซึ่งใช้เป็นที่แพร่หลาย และสามารถใช้วัดองค์ประกอบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ได้ดีด้วย ประโยชน์อื่น ๆ ของการทำแบบประเมิน 360 องศา มีดังนี้

- ได้ทัศนะที่หลากหลายในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น
- เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์
- ช่วยให้เห็นจุดบกพร่อง และการระบุจุดเด่นของคนอีกด้วย
- สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานที่ร่วมกิจกรรมในการประเมิน



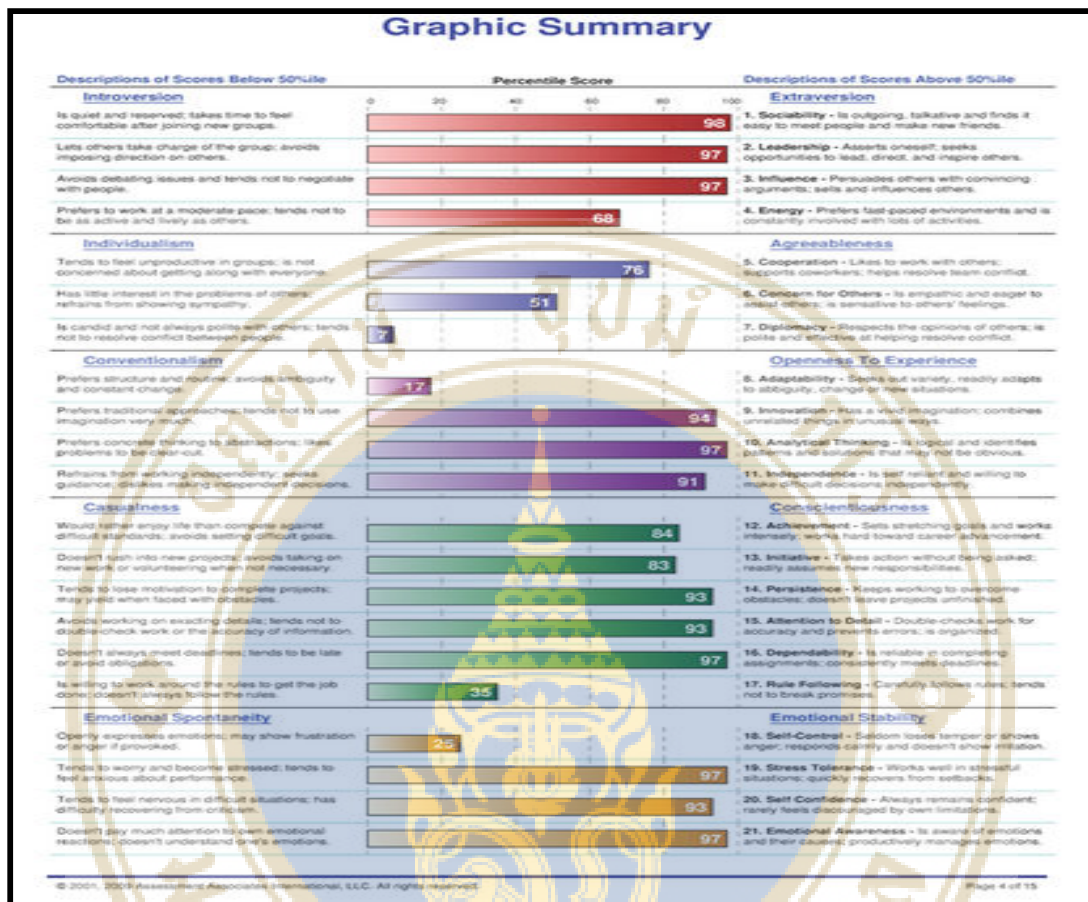
ภาพที่ 2.2 กระบวนการของการทำประเมิน 360 องศา (ที่มาจากเว็บไซต์ Assessment Plus)

3.4) การทำแบบทดสอบ (Testing)

จัดเป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับอย่างหลากหลายจากหลายองค์กรเพราะมีคะแนนซึ่งสามารถวัดความรู้เบื้องต้นและใช้ค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเครื่องมืออื่น ๆ สามารถวัดผลพนักงานได้ทุกระดับ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วแบบทดสอบที่จะใช้ในการประเมิน คือ แบบทดสอบเชิงจิตวิทยา เช่น แบบทดสอบวัดลักษณะนิสัย วัดบุคลิกภาพ วัดแรงจูงใจ วัดความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตามองค์กรต้องมั่นใจว่าแบบทดสอบสามารถเชื่อถือได้และผลที่ได้รับมาสามารถนำไปพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การเลือกแบบทดสอบก็ขึ้นอยู่กับระดับ

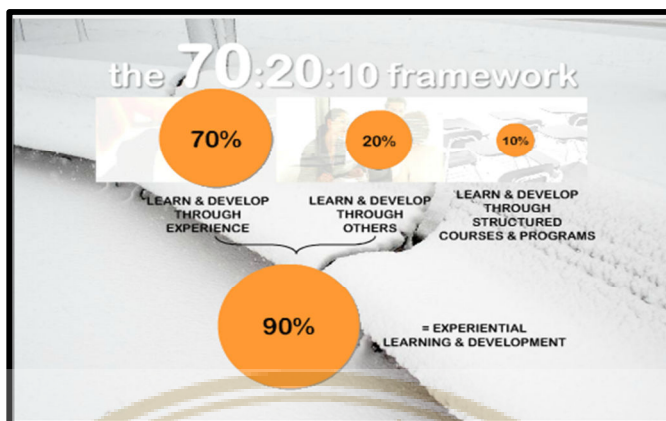
ของพนักงาน หรือกลุ่มที่ทางองค์กรมองหา เช่น ต้องการมองหากลุ่ม Talent ก็สามารถใช้แบบประเมิน อาทิเช่น Work Behavioral Inventory (WBI) เป็นต้น



ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างแบบประเมินของ Work Behavioral Inventory (WBI)

4. สำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนา

หลังจากที่เราทำการวิเคราะห์และประเมินช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแต่ละบุคคลแล้วทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็จะวิเคราะห์ความต้องการของการจัดอบรมและการพัฒนาของแต่ละแผนกเพื่อที่จะได้ส่งพนักงานไปถูกเรื่อง โดยที่อิงตามทฤษฎีการพัฒนานุเคราะห์แบบ 70-20-10 ของ Center for Creative Leadership (CCL) จากประเทศสหรัฐอเมริกา ดังภาพประกอบด้านล่าง



ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีการพัฒนาบุคลากรแบบ 70:20:10

จากทฤษฎีข้างต้น เราได้แบ่งสัดส่วนออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1)10% หมายถึงเปอร์เซ็นต์ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบเช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น

4.2)20% หมายถึงเปอร์เซ็นต์ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach) หรือการมีโอกาสได้ติดสอยห้อยตามผู้ใหญ่ไปดูงาน (Job Shadowing) รวมถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่นๆ ด้วย

4.3)70%หมายถึงเปอร์เซ็นต์ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On-the-job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่พนักงานทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอและที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุดและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Study) <ul style="list-style-type: none"> • การศึกษาอ่านตำรา (Self-Reading) • การทบทวนและสรุปทบทเรียน (Self-Reflecting) • การลองปฏิบัติตามตำราเพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานด้วยตนเอง (Self-Practicing) 	การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (Partner) <ul style="list-style-type: none"> • การอบรมสัมมนาต่างๆ (Seminar) • การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) • การติดตามและสังเกตการทำงานของผู้เชี่ยวชาญ (Shadowing) • การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ (Training), ฯลฯ
การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (Do) <ul style="list-style-type: none"> • การลงมือปฏิบัติงาน (On-Job-Training) • การเป็นสมาชิกองค์กรสโมสรต่างๆ (Social/ Professional Association) • การได้รับมอบหมายกิจกรรมหรือโครงการพิเศษ (Special Project Assignment) • การหมุนเวียนงาน (Rotation), ฯลฯ 	การเรียนรู้ด้วยการสอนผู้อื่น (Coach) <ul style="list-style-type: none"> • การเป็นวิทยากร (Public Speaker) • การเป็นผู้ฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ (Trainer) • การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transferring) • การเป็นผู้แทนองค์กรในวาระต่างๆ (Representative) • การเป็นอาจารย์ผู้บรรยายพิเศษ (Guest Lecturer), ฯลฯ

ภาพที่ 2.5 S-P-D-C Model

สูตร 70:20:10 นี้เชื่อว่าเป็นส่วนผสมที่ลงตัวที่สุดในการพัฒนาคน ซึ่งในฐานะที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคคล ก็มีโอกาสดำเนินการนำส่วนผสมนี้ไปออกแบบแนวทางการพัฒนาให้กับลูกค้าหลายๆ องค์กร ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็จะนำความต้องการของพนักงานมาประเมินคู่กับทฤษฎี S-P-D-C เพื่อสร้างช่องทางและเปิดโอกาสในการพัฒนาพนักงานผ่านทางวิธีต่างๆ ดังนี้

1)การเรียนรู้ด้วยตนเอง (S: Study) วิธีนี้ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องจัดเตรียมสื่อการเรียนรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าไปเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น E-learning หนังสือเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ การจัดวิทยากรเป็นต้น

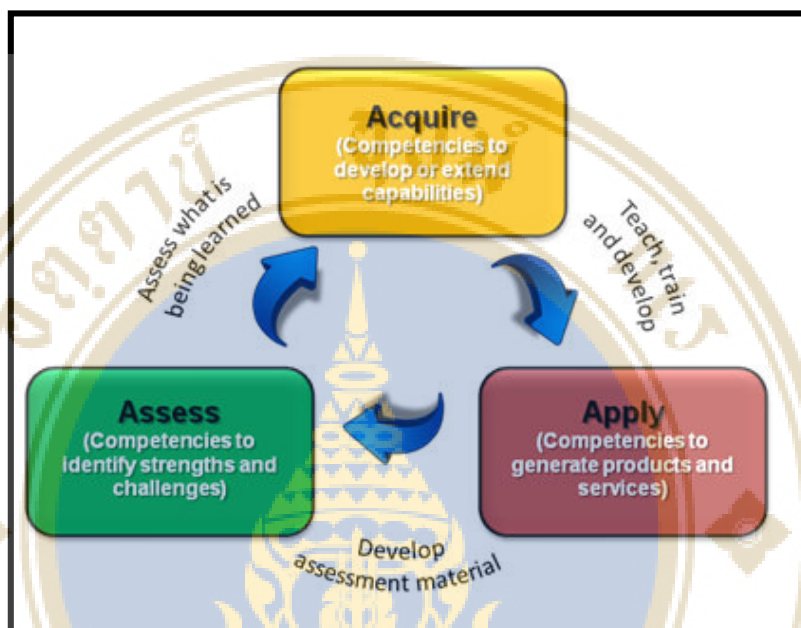
2)การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (P: Partner) กล่าวคือการเข้าอบรมแบบห้องเรียน หรือ การทำ workshop ร่วมกับผู้อื่น เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และความเข้าใจในเนื้องานที่ตนต้องไปปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมประจำปี

3)การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (D: Do) การลงมือทำหน้างานจริง เพื่อให้เห็นภาพ เกิดทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายให้ทำโครงการงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

4)การเรียนรู้ด้วยการสอนผู้อื่น (C: Coach) เป็นการเสริมสร้างทักษะให้กับพนักงาน ในการทดลองสอนงานพนักงานใหม่ หรือ เพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ของตนเอง และยังเป็นตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการทางความคิด

5. สื่อสารและทำแผนพัฒนาบุคลากร

เมื่อมีการสำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนาผ่านทางเครื่องมือต่างๆทางหัวหน้างานและพนักงานต้องมีการพูดคุยกันอีกครั้งเพื่อสื่อสารถึงการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้ชัดเจนว่า การทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนี้ไม่ได้มีขึ้นเพื่อปรับเงินเดือนหรือโยกตำแหน่งแต่มีขึ้นเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน



ภาพที่ 2.6 ทฤษฎี Triple A

นอกจากนั้นทางหัวหน้างานและพนักงานต้องมีการวางแผนเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยคำนึงถึงทฤษฎี Triple A เพื่อให้แผนพัฒนาออกมาสำเร็จได้ ดังนี้

5.1) Acquire สิ่งที่ทางพนักงานต้องเรียนรู้เพิ่มเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน ซึ่งการเรียนรู้นี้อาจเป็นการเข้าอบรม ทำ Workshop หรือ การถูกสอนงานมาจากหัวหน้างาน หรือ เพื่อนร่วมงาน

5.2) Apply เมื่อพนักงานได้รับความรู้มาแล้วพนักงานต้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง

5.3) Assess เมื่อมีการนำไปใช้หัวหน้างานจะมีการประเมินผลหลังจากการนำไปใช้ว่ามีการพัฒนาได้ตรงตามเรื่องดังกล่าวหรือไม่

เมื่อทางหัวหน้างานและพนักงานมีการพูดคุยและวางแผนการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นจุดที่ควรปรับปรุงหรือจุดแข็งเพื่อจะทำให้กลายเป็นจุดเด่นแล้วพนักงานก็จะคิดแผนพัฒนาตนเองพร้อมกับปรึกษาหัวหน้างานเพื่อการติดตามผลได้อย่างชัดเจน

Development Action Plan (DAP)						
Name						
Position						
Direct Supervisor						
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 :						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
			1.			
			2.			
			3.			
			4.			
			5.			
Who is involved:			Resources/Support:			Time Frame:
Potential obstacles which can prevent development:						

ภาพที่ 2.7 แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ทั้งนี้ผลของการติดตามควรมีระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจน หากเป็นระยะเวลาสั้นควรมีเวลาตั้งแต่ 4-6 เดือน แต่เป็นระยะยาวควรมีตั้งแต่ปีขึ้นไปเพื่อเป็นการง่ายของการทราบผลของการปรับปรุง

6. นำมาปฏิบัติจริง

เมื่อมีการเขียนแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเสร็จ ทางพนักงานก็ต้องนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันและในการทำงานเพื่อเป็นการสร้างนิสัยใหม่ให้เกิดขึ้นและจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง

7. ติดตามผลและประเมินผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลเป็นการให้คำตอบต่อคำถามที่ว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรม ในเรื่องนี้บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่การประเมินผลสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับและเป็นแรงจูงใจให้ทั้งผู้เรียน และผู้จัดการเรียนรู้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการเรียนรู้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเปลี่ยนแปลงจากรู้หรือไม่รู้ มาเป็นเข้าใจหรือไม่เข้าใจ นอกจากนี้ทางหัวหน้างานต้องมีการประเมินพัฒนาการของพนักงานควบคู่ไปกับการประชุมติดตามผล เพราะหากแผนที่วางไว้ร่วมกันติดปัญหา ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่วางแผนไว้ ทางหัวหน้างานและทางพนักงานต้องมีการทบทวนวิธีการพัฒนาใหม่ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้หากทั้งสองฝ่ายเห็นสมควร

อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามผลและสังเกตการณ์เพื่อทางพนักงานมีข้อสงสัย หรือหากการประชุมติดตามผลมีอุปสรรคหรือหัวหน้างานไม่มีเวลา ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็ต้องเข้าไปแก้ไข เพราะการทำ

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจะสำเร็จได้ต่อเมื่อมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ดังนั้นหากทุกฝ่ายมองข้ามความสำคัญของการติดตามผล การพัฒนาบุคลากรก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

2.2.1 การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับสมรรถนะหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานหนึ่ง (Expected Competency) โดยการเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของพนักงานคนนั้น (Actual Competency) ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้กำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่พนักงานจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ด้วยการพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tools) ที่เหมาะสมในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นที่ปรึกษาแก่พนักงาน เป็นต้น เป็นแผนงานที่เน้นข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถือได้ว่าเป็นแผนงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อไปกับการทำงานประจำวันที่ซ้ำซากจำเจ จะเห็นได้ว่าความรู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงานย่อมเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรสูญเสียพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential) เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่ง DAP ควรมีการทบทวนจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างน้อยปีละครั้ง โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานก่อนการจัดทำ DAP โดยแผน DAP จะต้องจัดทำขึ้นก่อนปีงบประมาณ เพื่อนำข้อมูลจาก DAP ไปจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงานที่รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานด้วยเช่นกัน

2.2.2 ประโยชน์ของ DAP

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจึงเป็นแผนงานที่ทุกองค์การให้ความสำคัญและผู้บริหารระดับสูงสุดพยายามผลักดันให้พนักงานทุกคนต้องมี DAP เป็นของตนเอง จะเห็นได้ว่าประโยชน์ของ DAP ที่เกิดขึ้นนั้นจะแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และระดับองค์กรโดยรวม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระดับพนักงาน

- ปรับปรุง (To Improve) DAP จะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งก็ตาม พบว่าแผนงานดังกล่าวนี้มุ่งเน้นให้พนักงานปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้พวกเขาเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

- พัฒนา (To Develop) นอกจากจากการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันแล้ว IDP ยังช่วยทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความสามารถในงานในดียิ่งขึ้นต่อไปจากความสามารถเดิมที่มีอยู่ นั่นก็คือ การเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

- เตรียมความพร้อม (To Prepare) พบว่าความใฝ่ฝันของพนักงานหลาย ๆ คนก็คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่เรียกว่าเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในองค์กร การจัดทำ DAP จะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้พนักงานลดความรู้สึกกังวล ความเครียด และความกลัวที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

- การทดแทนงาน (Work Replacement) – DAP เป็นการเตรียมความพร้อมให้พนักงานเกิดความมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน ทำให้พนักงานยอมรับไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ผลก็คือพนักงานเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) และความสามารถในการทำงานที่หลากหลายด้านนี้เองย่อมทำให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ ซึ่งมีผลทำให้หัวหน้างานไม่ต้องหนักใจ หากกรณีพนักงานลาหยุดงานหรือลาออกไป

- ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance) แน่แน่นอนว่าเมื่อพนักงานปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานของพนักงานย่อมดีขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ซึ่งผลงานของพนักงานย่อมนำไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือหน่วยงานในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก

- คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) คุณภาพชีวิตเกิดขึ้นจากความสามารถในการรักษาสมดุลในการทำงาน นั่นก็คือ ความสามารถในการบริหารเวลาทั้งในงานที่รับผิดชอบและในชีวิตส่วนตัว การที่หัวหน้างานมีพนักงานที่ทำงานดี มีขีดความสามารถ ย่อมช่วยให้หัวหน้างานทำงานแบบ Work Smart มากกว่า Work Hard นั่นก็คือ หัวหน้างานมีเวลาในการวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ ทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ มีเวลามากพอในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานย่อมนำไปสู่การทำงานที่เร็วและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ย่อมเท่ากับว่าหัวหน้างานจะมีเวลามากพอกับการบริหารชีวิตส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องครอบครัวหรือเรื่องอื่นๆ

ระดับองค์การ โดยรวม

- ผลงานขององค์การ (Corporate Performance) ผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ แน่นอนว่าผลลัพธ์ที่องค์การต้องการสูงสุดมักจะหนีไม่พ้นเรื่องการเงิน ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ส่วนแบ่งตลาด ยอดขาย และผลลัพธ์ดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลักที่สำคัญก็คือ “บุคลากร” ในองค์การ คำถามที่องค์กรจะต้องคิดเสมอก็คือ “จะทำอย่างไรให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง” – พบว่าการจัดทำ DAP เป็นหนึ่งในแผนงานหลักที่จะสามารถตอบโจทย์ที่กำลังเป็นปัญหาขององค์การหลาย ๆ แห่งได้

- การสร้างแบรนด์ให้กับองค์การ (Corporate Branding) บุคลากรที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างแบรนด์หรือภาพลักษณ์ขององค์การ แบรนด์ภายนอกก็คือ การพูดต่อกันแบบปากต่อปากเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคนในองค์การ และพบว่าหนึ่งในปัจจัยที่พนักงานมักจะถามถึงเวลาสัมภาษณ์งานก็คือ รูปแบบ เทคนิค และวิธีการพัฒนาคนในองค์การ นอกเหนือจากภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกแล้ว การจัดทำ DAP ยังมีส่วนช่วยสร้างแบรนด์ให้กับพนักงานภายใน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีความรักและความผูกพันกับองค์การ

- ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ความสำเร็จขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานปัจจุบันเท่านั้น ความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นจากการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์การภายนอก ดังนั้นความสำเร็จขององค์การไม่ดูจากผลประกอบการในปัจจุบันเท่านั้น หากองค์การขาดการปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จและความ

ได้เปรียบในการแข่งขันย่อมเกิดขึ้นได้ยาก และเมื่อไหร่ก็ตามที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ องค์กรย่อมสามารถมีโอกาสสร้างผลงานสู่ความเป็นเลิศ (High Performance) ได้อย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน ดังนั้นการจัดทำ DAP ถือได้ว่าเป็นแผนงานที่เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงาน หัวหน้างานและต่อองค์กร ซึ่งแผน DAP จะประสบความสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไม่ใช่แค่หน่วยงานบุคลากรเท่านั้น

2.3 ปัญหาและอุปสรรคในการนำไปใช้

การจัดทำ DAP ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน และการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ แก่พนักงาน แต่ DAP เป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญในการพัฒนาพนักงาน มิใช่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้คุณให้โทษแก่พนักงาน นอกจากนี้ DAP มิใช่แผนที่จะรับประกันว่าพนักงานจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไปในอนาคต ซึ่ง DAP เป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานเดิมหรือที่สูงขึ้นต่อไป มิใช่แผนงานที่รับรองหรือรับประกันความมั่นคงหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของพนักงาน

DAP จะต้องถูกกำหนดขึ้น โดยพนักงานกับหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะต้องแจ้งถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ทางหัวหน้างานต้องการ ทั้งนี้ DAP จะต้องเชื่อมโยงความสนใจในอาชีพของพนักงานและความต้องการขององค์กรที่มีต่อพนักงานผู้นั้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเป้าหมายในการจัดทำ DAP ขึ้นก็เพื่อ

- พนักงานจะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้นต่อไป
- เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น
- พัฒนาและปรับปรุงผลผลิตขององค์กร และของหน่วยงานให้เพิ่มขึ้น จากการที่พนักงานมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมาใช้ และไม่ประสบผลสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ขาดความรับผิดชอบในการพัฒนาตามแผนอย่างจริงจัง แผนการพัฒนาถูกจัดทำขึ้นอย่างเร่งด่วนขาดการวิเคราะห์อย่างละเอียด ใช้ข้อมูลน้อยและตัวบุคคลขาดความรับผิดชอบใน

การพัฒนาตามแผน ไม่ใส่ใจข้อมูลเท่าที่ควร ตัวพนักงานใส่ข้อมูลให้เสร็จแต่ไม่คำนึงว่าจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่

แนวทางแก้ไข : ควรมีการจัดตั้งที่ปรึกษาในการร่วมจัดทำแผนพัฒนาให้แต่ละบุคคล มิใช่เป็นหน้าที่ของพนักงานคนใดคนหนึ่งเท่านั้น ที่ปรึกษาควรจะประกอบไปด้วยทีมงานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก และมีตัวแทนของหน่วยงานอื่นๆ เข้าร่วมทีมด้วย หัวหน้าควรให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงานให้มีแรงจูงใจในการพัฒนาตัวเอง

2. ขาดงบประมาณสนับสนุน แผนพัฒนาฯ ความสามารถบางอย่างจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีงบประมาณสนับสนุน ซึ่งแผนพัฒนาฯ ที่ไม่ประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจาก CEO ไม่อนุมัติงบประมาณ มองว่าใช้งบประมาณสิ้นเปลืองเกินไป โดยไม่สามารถเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ดังนั้น CEO จึงไม่เห็นด้วยกับการใช้งบประมาณขององค์กรเพื่อพัฒนาพนักงานบางกลุ่ม

แนวทางแก้ไข : ในฐานะฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำเป็นที่จะต้องชี้ให้ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล รวมไปถึงมีการส่งพนักงานที่มีความรัก และความชอบในการถ่ายทอด รวมถึงมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ พอสมควรไปอบรมเพื่อกลับมาเป็นวิทยากรภายใน เพื่อที่จะสามารถอธิบาย ตอบข้อซักถาม และแสดงความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการอบรมได้ โดยที่เป็นประหยัดบให้กับองค์กรอีกด้วย

3. พนักงานไม่มีส่วนร่วมเท่าที่ควร กลุ่มเป้าหมายไม่ใส่ใจ ไม่สนใจในการรับรู้ สามารถเห็นได้จากการแสดงออกหรือพฤติกรรมที่พนักงานตอบโต้แตกต่างกัน เช่น พนักงานบางคนไม่สนใจระบบงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่จะนำมาใช้ในองค์กร หรือสนใจแต่ไม่ใส่ใจที่จะทำ

แนวทางแก้ไข : ความสำเร็จของการพัฒนาสามารถวัดและประเมินได้จากการรับรู้ ความเชื่อ และจิตสำนึกที่ดีของพนักงาน ปัญหาที่มักจะถูกถามจากนักพัฒนาบุคลากรบ่อยมากก็คือ จะทำอย่างไรให้พนักงานมีส่วนร่วมและเปิดใจรับฟังสารที่ต้องการสื่อ ความสำเร็จส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากการสนับสนุนและผลักดันของผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารของทุกหน่วยงาน ด้วยการกำหนดให้แผนการสื่อสารเป็นนโยบายหลักที่พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติและเข้าไปมีส่วนร่วม นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องกำหนดวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินว่าพนักงานได้รับรู้ถึงสารหรือเนื้อหาที่สื่อสารในองค์กรมากน้อยแค่ไหน เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินรายงานต่อผู้บริหาร และเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมต่อแผนการสื่อสารนั้น

4. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น CEO MD หรือ Chairman ย่อมมีผลต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการนำมาปรับใช้ในองค์กร พบว่า

ความล้มเหลวของแผนพัฒนาฯ เกิดขึ้นจากการที่ CEO ไม่สนับสนุนต่อโครงการด้านการพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้ จึงทำให้ CEO ไม่ผลักดัน ไม่ส่งเสริม และไม่สนับสนุนการดำเนินงานทุกอย่างตามที่กำหนดขึ้น เร่งทำแต่ผลกำไรจึงทำให้หัวหน้าส่วนละเอียดการสนับสนุนทีมในการทำแผนพัฒนาฯ หรือตัวหัวหน้ากลัวว่าถ้าสนับสนุนลูกน้องไปแล้ววันหนึ่งลูกน้องจะขึ้นมาเป็นใหญ่แทน

แนวทางแก้ไข : ปัญหานี้ค่อนข้างแก้ไขยาก เนื่องจากสาเหตุเกิดขึ้นจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร สิ่งที่จะทำได้ คือ การที่ CEO เปลี่ยนทัศนคติและเชื่อว่าการที่จะสนับสนุนพนักงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ดีขึ้น



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

บุคคลตัวอย่างที่นำมาศึกษาในงานวิจัยคือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริษัท
ผลิตรองเท้าสำเร็จรูป

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือ 3 อย่างในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินทาง
จิตวิทยา โดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory , แบบประเมิน 360 องศาและแบบทดสอบ
ความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Ability Test)

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

เครื่องมือที่นำมาใช้ชื่อ The Work Behavior Inventory (WBI) การว่าจ้างพนักงานด้วย
วิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การคัดเลือก
บุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอาจก่อความเสียหายต่อความก้าวหน้าขององค์กร คุณภาพสินค้า
หรือบริการ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลจึงเป็นหัวใจ
สำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ
เพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความ
เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรม
การทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า
กระบวนการความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น

อย่างไรก็ตามองค์กรไม่อาจไว้วางใจ บุคคลที่คัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานในองค์กรอย่างแท้จริง

3.2.1.1 การนำ WBI ไปประยุกต์ใช้ The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายนั้นมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมของลักษณะงานและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้น

The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงานอันได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน, การพัฒนาบุคลากร, การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม, การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม, การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น

3.2.1.2 ความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ได้แก่ ประเด็นของลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ในขณะที่ทำแบบทดสอบความกว้างขวางของลักษณะงาน WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกันง่ายต่อการทำ ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี (ไม่จำกัดเวลา)

3.2.1.3 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญ จากผลการศึกษาและการวิจัยหลายองค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังต่อไปนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliability) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)

- ความเที่ยงตรง (Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรารวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริง ได้อย่างแม่นยำ

● ความสัมพันธ์ของ Big Five กับเครื่องวัดของ WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยทางบุคลิกภาพของ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นจะไม่สามารถประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จัก เช่น Hogan, OPQ, NEO, CPI

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

สติปัญญาทางอารมณ์ รายงานบรรยายสรุปของ WBI มีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรือการประกอบอาชีพ

3.2.1.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องดังต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วิจัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.1.5 Work Behavior Inventory Scales WBI มี 40 มาตราวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)
- การชอบสมาคม (Sociability)
- การเป็นผู้นำ (Leadership)

- การจูงใจ (Influence)
- พลังใจในการทำงาน (Energy)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- ความร่วมมือ (Cooperation)
- ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
- ความชำนาญการทูต (Diplomacy)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- การปรับตัว (Adaptability)
- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- ความเป็นอิสระ (Independence)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
- การคิดริเริ่ม (Initiative)
- การยืนกราน (Persistence)
- ความรอบคอบ (Attention to Detail)
- ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- การควบคุมตนเอง (Self-Control)
- การอดกลั้น (Stress Tolerance)
- การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
- การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- ลักษณะของผู้ผู้นำ (Leadership Styles)
- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
- คล่องแคล่ว (Dynamic)
- วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

❖ Behavioral Growth Potential

- สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
- ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

❖ Emotional Intelligence

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

3.2.2 แบบประเมิน 360 องศา การประเมิน 360 องศา หมายถึง การประเมินที่ครบรูปแบบ โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้างานโดยตรงอีก 1 ระดับ ลูกค้า ที่ปรึกษา ร่วมกันให้ข้อมูล ดังนั้น การประเมินแบบ 360 องศา จึงเป็นทางเลือกหนึ่งของการประเมินที่ต้องอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลาย

3.2.2.1 เป้าหมายของการประเมินแบบประเมิน 360 องศา นั้นมุ่งวัดการรับรู้ของผู้ประเมิน ต่อคุณลักษณะความเป็นบุคคล และกระบวนการหรือพฤติกรรมการทำงาน ได้ดีกว่าการประเมินผลผลิต การประเมินแบบ 360 องศา เป็นแค่วิธีการเท่านั้น ไม่ใช่เป็นเป้าหมายเสร็จสมบูรณ์ทุกอย่างในตัวของมันเอง ทั้งนี้ใช้เพื่อวินิจฉัยการปฏิบัติงาน ในการแสวงหาจุดเด่นและจุดด้อยในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้บริหารแต่ละคน อันจะนำไปสู่การตัดสินใจของการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การจัดวางบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง เมื่อองค์การมีการ

ปรับปรุงโครงสร้างแนวทางการทำงานขึ้นมาใหม่ การโอนย้าย แม้อันระยะหลังๆ มีผู้ประยุกต์นำผลการประเมินไปใช้เพื่อการกำหนดค่าตอบแทนเงินเพิ่มในรอบปี และเงินโบนัสก็ตาม เป้าหมายสำคัญของการประยุกต์ใช้การแจ้งผลแบบ 360 องศา เพื่อการพัฒนาที่สำคัญ และเสริมสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.2.2.2 การประยุกต์ใช้การประเมินแบบ 360 องศา แบ่งออกเป็น 4 ชั้น
ชั้นที่ 1 เป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานที่จะบอกว่าการประเมินแบบ 360 องศาทำไปเพื่ออะไร รองรับเป้าหมายใดขององค์กร และจะไปสู่เป้าหมายที่ว่านี้ด้วยวิธีการใด เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้จะทำอย่างไรที่จะให้ทุกคนในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วม

ชั้นที่ 2 การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ ต้องโยงเข้ากับการระบุว่า จะพัฒนาสมรรถนะใดของกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่จะได้รับการประเมิน พนักงานควรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่แรก ในทางที่ดีควรใช้วิธีวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมกับตำแหน่ง

ชั้นที่ 3 การออกแบบเครื่องมือ ควรที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงได้เข้าใจและเห็นคุณค่าของเครื่องมือ เพื่อที่จะนำไปพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้อาจจะให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนด สร้าง ระบุรายการสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา นอกจากนี้ยังควรกำหนดอีกว่าจะประเมินบ่อยเพียงใด เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม มีการเสนอให้ update profile ทุกๆ 18-24 เดือน ซึ่งอาจจะมีการเพิ่มจำนวนคำถามให้มากขึ้นด้วย

ชั้นที่ 4 การแจ้งผล ชั้นนี้คือ คุณค่าที่แท้จริงของการประเมินแบบ 360 องศา อาจจะมีการทบทวนขั้นตอนทั้งหมดที่ทำมา ส่วนรูปแบบการแจ้งผลอาจทำเป็นแบบหนึ่งต่อหนึ่ง หรือแจ้งผลแบบเป็นทีม เป็นระดับ ตำแหน่งหน้าที่ จะใช้กราฟประกอบ หรือรายงานแบบบรรยายก็ได้

3.2.3 แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Ability Test)

3.2.3.1 ลักษณะของแบบทดสอบ

แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ การเรียนรู้แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เรียกว่า Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) แบบทดสอบนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning), ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูล

ที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

3.2.3.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 - การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 - การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 - การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.3.2.1 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ ART-MP นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขาคตามแต่ละองค์กร ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ทำการวิจัยได้ให้บุคคลตัวอย่างการวิจัยดำเนินการทำแบบประเมินภาวะผู้นำผ่านช่องทางออนไลน์ (WBI; Work Behavior Inventory) เพื่อศึกษาลักษณะบุคลิกภาพเบื้องต้นของบุคคลตัวอย่างจากนั้นนำผลการประเมินที่ได้มาทำความเข้าใจระหว่างผู้ทำการประเมินและผู้จัดการ และยืนยันความถูกต้องกับบุคคลตัวอย่าง เมื่อเข้าใจในผลการประเมินตรงกันแล้ว

บทที่ 4

ผลการวิจัย

หลังจากที่ผู้รับการประเมินทำแบบประเมิน Work Behavior Inventory ได้ผลลัพธ์ และผู้วิจัยพูดคุยเพื่อปรับความเข้าใจกับผู้รับการประเมินเรียบร้อยแล้ว ผู้ทำการวิจัยยังได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผลการวิจัยสะท้อนตัวตนของผู้รับการประเมินได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น โดยเนื้อหาในบทนี้ มี 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ภาพรวมผลการประเมิน Work Behavior Inventory

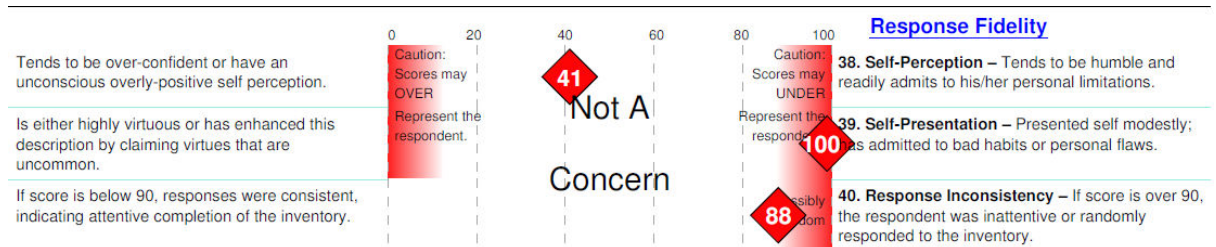
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial & Professional

อธิบายความหมายจากรายงาน “Work Behavior Inventory : WBI” เป็นโปรแกรมค้นหาภาวะผู้นำและวิธีการทำงาน ของผู้ที่ทำการประเมินผล ด้านทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ จนเป็นที่ยอมรับในองค์กรระดับสากลถึงความถูกต้อง น่าเชื่อถือ เกี่ยวโยง ต่อเนื่อง และเป็นเหตุเป็นผลกัน เพื่อให้ผู้ทดสอบสามารถ ประเมินคุณค่าของตัวเองจากบุคลิกตัวตนที่แท้สู่ทิศทางการพัฒนาที่ถูกทางในลำดับขั้นต่อไป ทั้งนี้โปรแกรม WBI จะครอบคลุมทักษะผู้นำและความสามารถ ในแง่มุมต่างๆถึง 5 หัวข้อ (BIG Five) ได้แก่ Openness to experience, Conscientiousness, Agreeableness, Extraversion และ Neuroticism หรือ Emotional stability การที่ทำประเมินจะทราบถึงจุดเด่นและข้อควรปรับปรุง เป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้สามารถเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น และยังช่วยให้มองเห็นถึงแนวทางที่จะใช้วิธีการหรือกิจกรรมต่างๆ และยังสามารถที่จะนำเอาข้อดีไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

จากผลการประเมินโดยใช้เครื่องมือ WBI ผลจากรายงานทำให้ผู้รับการประเมิน เล็งเห็นแนวโน้มผู้รับการประเมินเป็นอย่างไร

4.1 Response Fidelity

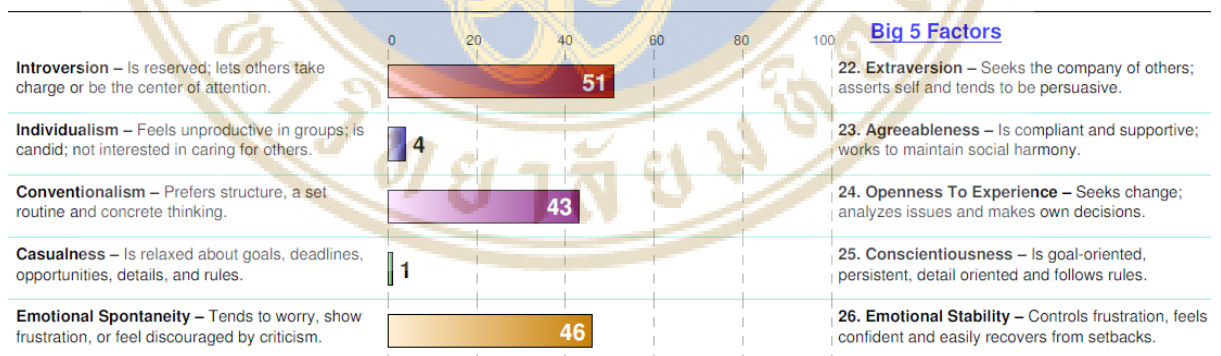


ภาพที่ 4.1 ความเที่ยงตรงของการตอบแบบประเมิน

จากผลรายงานในข้อที่ 38-39 จะเห็นได้ว่าผลประเมินทั้งหมดอาจมีความผิดพลาดได้ดูจากหัวข้อ 40 เพราะผลการประเมินเข้าใกล้ 90 คะแนน แต่เมื่อมาวิเคราะห์แล้วนั้นผลการประเมินมีแนวโน้มเป็นผู้รับการประเมินเกือบ 100% ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่แสดงออกชัดเจน การกระทำตรงไปตรงมา แต่ไม่ได้มองว่าเก่งจนเกินไปหรือเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนกับคนอื่นมาก และเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง และสามารถโน้มน้าวให้คนอื่นยอมรับในสิ่งที่ผู้รับการประเมินเชื่อได้อย่างง่าย

การวิเคราะห์ผลการประเมินโดยอ้างอิงทฤษฎี 5 ปัจจัย (Big 5 Factors) จะทำการแปลผลลัพธ์ข้อมูลได้ดังนี้

4.2 ภาพรวมผลการประเมินด้วย Big 5 Factors



ภาพที่ 4.2 ผลการประเมิน Big 5 Factors จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

หากมองในภาพรวมจะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนเปิดเผยต่อสังคมได้ตามโอกาส (Extraversion) เป็นคนที่เข้าสังคมเป็นแต่ที่ไม่ชอบเข้าสังคมบ่อยๆ เป็นคนที่ชอบทำอะไรด้วยตนเองและชอบที่จะอยู่ตัวคนเดียวมากกว่าอยู่ในที่สาธารณะ สามารถเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ

(Openness to Experience) ชอบที่จะค้นคว้าเรื่องต่างๆ ชอบรับการเปลี่ยนแปลงได้ หากมองในเรื่องของความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) จะเห็นว่าเป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมินเพราะผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ชอบที่จะเสนอรับงานก่อนที่จะได้ศึกษาข้อมูล และเป็นคนที่มีความอดทนต่ำ เรื่องของอารมณ์ (Emotional Stability) สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันได้ดีเพราะรู้ว่าตัวเองกำลังคิดอะไรแล้วเมื่อมีอะไรเครียดๆ จะรู้ว่าควรจะระงับเหตุไฉนอย่างไร แต่ยังมี ความหงุดหงิดที่แสดงออกมาให้คนอื่นเห็นบ้างพอสมควร ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ความมั่นคงทางอารมณ์และความระมัดระวังตนเองอยู่ในระดับปานกลาง

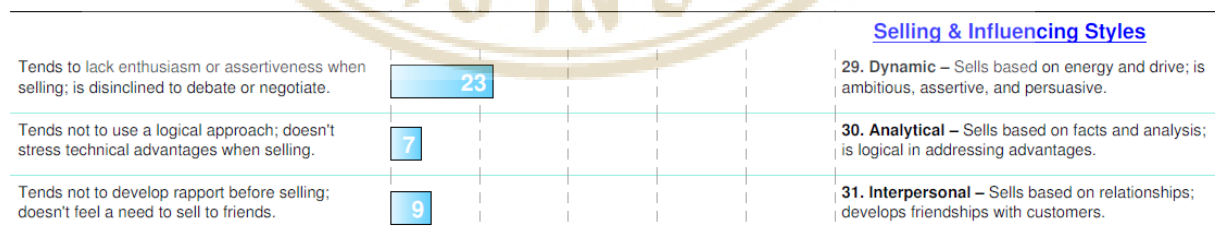


ภาพที่ 4.3 รูปแบบของความเป็นผู้นำ

การวิเคราะห์ผลการประเมินโดยมองจากรูปแบบของความเป็นผู้นำ สามารถแปลผลข้อมูลโดยภาพรวมจากผลได้ดังนี้คือ

จากผลการประเมินแสดงให้เห็นถึงรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้รับการประเมินต้องปรับปรุงทั้งเรื่องงานและคน แต่จะกล่าวได้ว่าเป็นบุคคลที่มุ่งงานให้สำเร็จไม่สูงนัก และไม่ได้ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานสูงเท่าที่ควร หากมีโอกาสได้เลื่อนเป็นหัวหน้าจะไม่ได้สนใจในเรื่องของลูกน้องจะให้อิสระในการทำงานเพียงแค่มุ่งงานมาส่งตามที่สั่งเพียงพอ

ผลการประเมินโดยมองจากรูปแบบของความเป็นผู้นำ สามารถทำการแปลผลข้อมูลโดยภาพรวมจากผลการประเมินได้ดังนี้คือ



ภาพที่ 4.4 รูปแบบลักษณะของการโน้มน้าวชักจูง

จากภาพที่ 4.4 แสดงให้เห็นรูปแบบลักษณะว่าผู้รับการประเมินเป็นคนชักจูงผู้อื่นได้ เป็นบุคคลที่ชอบเจรจาต่อรอง และไม่สร้างสัมพันธไมตรีมิตรอย่างง่ายกับคนอื่น เมื่อต้องการมีบุคคลชักจูงจะเริ่มจากคนใกล้ชิดตัวหรือสนิทก่อนที่จะเริ่มกับคนที่ไม่รู้จัก ในเรื่องของการคิดวิเคราะห์

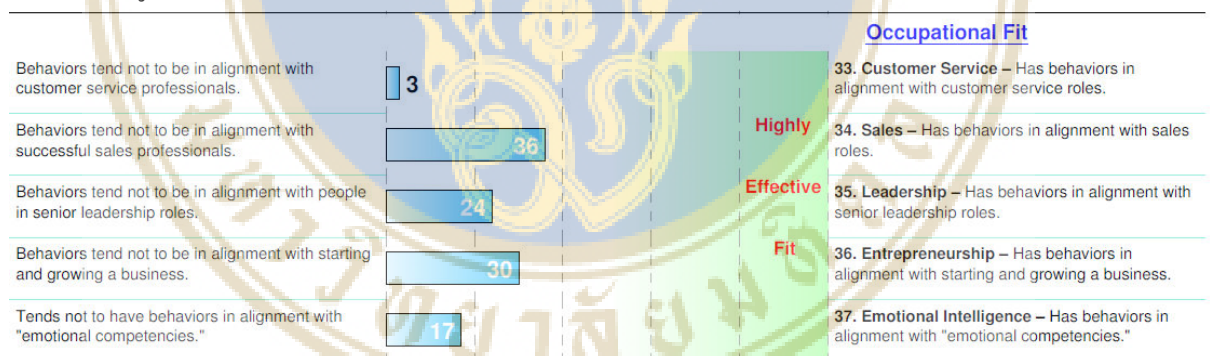
หากได้เชื่ออะไรแล้วจะไม่นำมาทบทวนหรือตัดสินใจอีกครั้งในบางครั้งการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผิดก็
ตาม



ภาพที่ 4.5 Behavioral Growth Potential

จากภาพที่ 4.5 เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถเติบโตในสายงานได้หรือไม่ ซึ่งจากการประเมิน ผู้รับการประเมินไม่ได้สนใจในการเติบโตในงานที่ทำเท่าที่ควร ไม่ชอบการแข่งชิงในตำแหน่ง ชอบมีชีวิตที่เรียบง่ายสบายๆ ไม่ต้องมีความรับผิดชอบที่มาก จะไม่กดดันกับตัวเองเพื่อให้ได้มาในหน้าที่ที่สูงขึ้น จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดีเท่าที่ตัวเองสามารถเท่านั้น โดยไม่เอาความกดดันมาบังคับว่าต้องทำให้ได้มากกว่าคำสั่ง แต่หากเมื่อมีสิ่งที่ดีเสนอมาก็จะมีแรงจูงใจในตัวเองเพื่อที่จะให้ได้มาเช่นกัน

การวิเคราะห์ผลการประเมินโดยมองจากรูปแบบของความเป็นผู้นำ สามารถทำการแปลผลข้อมูลโดยภาพรวมจากผลการประเมินได้ดังนี้คือ



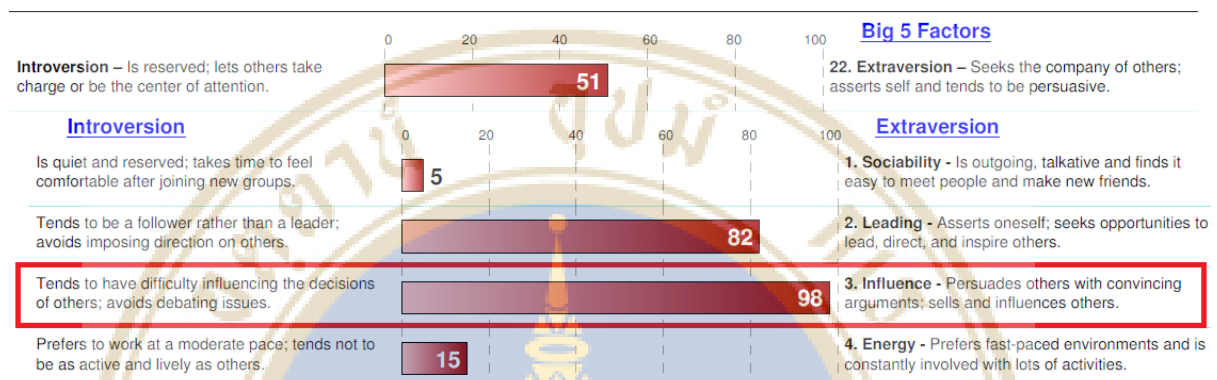
ภาพที่ 4.6 รูปแบบความเหมาะสมกับงาน

จากภาพที่ 4.6 แสดงให้เห็นถึงผู้รับการประเมินนี้มีแนวโน้มที่จะทำงานที่เป็นในลักษณะที่เป็นการขายหรือเจ้าของธุรกิจ จะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินสามารถทำงานด้านขายได้แต่ไม่ค่อยเหมาะสมกับผู้รับการประเมินเพราะเป็นคนที่ไม่ชอบมีอะไรมาบังคับการขายจะมี KPI เป็นตัววัดซึ่งผู้รับการประเมินไม่ชอบการทำงานแบบนี้ ส่วนการเป็นเจ้าของธุรกิจด้วยตนเองจึงเหมาะสมมากที่สุดเพราะตัวเองเป็นของที่โน้มน้าวชักจูงคนอื่นได้ มีการเจรจาที่ตรงไปตรงมาซึ่งอาจจะเป็นผลเสีย

กับธุรกิจได้แต่จะทำให้ลูกค้ารักและซื่อสัตย์เพราะเราจะเป็นคนที่จริงใจต่อลูกค้าไม่ได้เอาประโยชน์
อย่างเดียว

การวิเคราะห์ WBI อย่างละเอียดเป็นหมวดต่างๆ ได้ดังนี้

1. หมวดแรกนั้นเป็นเรื่องของ Extraversion Scales ซึ่งจะแสดงผลว่าผู้รับการประเมิน
เป็นคนมีลักษณะภายนอกแบบใด



ภาพที่ 4.7 บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย

ในเรื่องของบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินตามภาพที่ 4.7 จะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีจุดเด่นถึง 2 เรื่องนั่นคือภาวะผู้นำและเรื่องการโน้มน้าว จากผลแสดงให้เห็นเลยว่าผู้รับการประเมินไม่ชอบเข้าสังคม อีกทั้งยังรู้สึกอึดอัดกับการที่ต้องอยู่ท่ามกลางผู้คนมากมายและไม่ถนัดที่จะเริ่มต้นการพูดคุยทักทายเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับคนแปลกหน้า สามารถชักจูง สร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ในระดับที่สูง และเป็นผู้นำได้อย่างดี รู้วิธีที่จะทำให้คนอื่นเชื่อตัวเองและรู้จักที่จะพูดให้คนอื่นมีกำลังใจในเรื่องต่างๆเวลาที่คนอื่นมีปัญหา แต่การเข้าสังคมน้อย ถ้าเราเปิดตัวเองและยอมรับคนอื่นมากกว่านี้ก็จะทำให้ผู้รับการประเมินนำจุดแข็งที่มีมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับตัวเองและองค์กร จากด้วยที่ผู้รับการประเมินเป็นคนสบายๆทำให้ไม่มีพลังงานที่จะทำงานหนักๆเพราะไม่ชอบที่จะปรับตัวและกลัวสิ่งที่ยังมองไม่เห็น

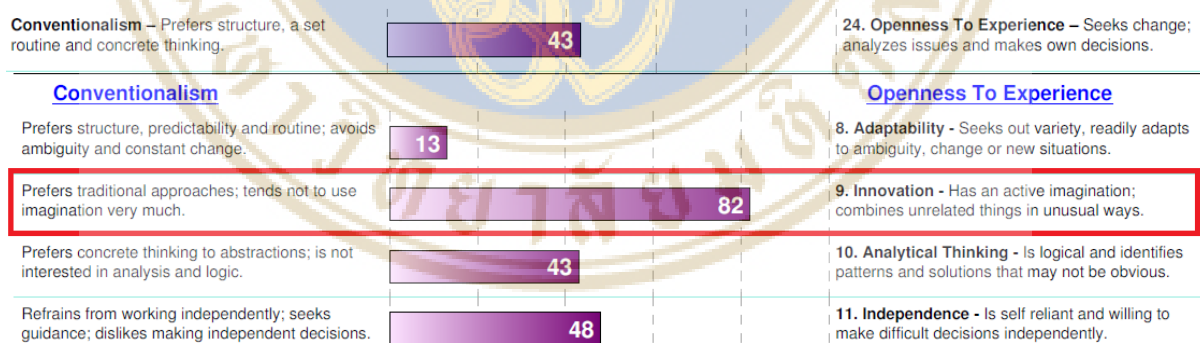
2. หมวด Agreeableness ซึ่งจะแสดงออกถึงว่าเป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม



ภาพที่ 4.8 บุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม

จากภาพที่ 4.8 เป็นตัวชี้ชัดเลยว่าผู้รับการประเมินเป็นคนไม่ชอบเข้าสังคมแล้วใส่ใจคนอื่นน้อยมาก ไม่ชอบการทำงานเป็นทีมชอบทำอะไรด้วยตัวคนเดียว ชอบความเป็นอิสระมากกว่าการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น เป็นคนที่มีโลกส่วนตัวค่อนข้างสูง ยากที่จะเปิดรับคนอื่นเข้ามาในชีวิตได้ง่าย และยิ่งว่าถ้าตัวเองว่าบุคคลที่จะเข้ามามีความไม่น่าไว้วางใจ ยิ่งสร้างกำแพงสูงขึ้นไปอีกแต่เมื่อคนนั้นพิสูจน์ว่าเป็นคนดีผู้รับการประเมินก็จะเปิดรับได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน เป็นคนพุดจาสุภาพเฉพาะกับคนที่สมควรจะได้รับเท่านั้น เมื่อจำเป็นต้องฝืนใจทำอะไรได้ระยะเวลาสั้นๆเท่านั้น บุคลิกจึงกลายเป็นคนดูแข็งๆ ไม่นิ่มนวล การแสดงออกของผู้ทำการทดสอบจะมีลักษณะตรงไปตรงมา แสดงออกอย่างชัดเจน

3. หมวด Openness to Experience ซึ่งจะแสดงออกถึงว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะแบบใด เป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเป็นแบบเปิดรับสิ่งใหม่



ภาพที่ 4.9 บุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับสิ่งใหม่

จากผลสรุป ภาพที่ 4.9 ได้เลยว่าผู้รับการประเมินเป็นชอบทำงานแบบอิสระและเหมาะสมกับการทำงานคนเดียว ชอบหารูปแบบต่างๆที่เหมาะสมและเร็วกับงานนั้นๆ สิ่งที่ไม่ชอบเลยคือต้องปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น การคิดวิเคราะห์ดีในระดับหนึ่งแต่ยังขาดความรอบครอบในรายละเอียดต่างๆ การทำงานอาจเกิดข้อผิดพลาดได้จากความไม่รอบครอบ มีความคิดริเริ่มอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมาก

บ่งบอกได้ถึงความสนใจในการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้แตกต่างไปจากเดิม ไม่ชอบความรู้สึกรู้สึกของการไม่มีอำนาจในการจัดการสิ่งต่างๆ ภายใต้ความรับผิดชอบและสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องอาศัยคำแนะนำ

4. หมวด Conscientiousness Scales ซึ่งจะแสดงออกถึงว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะบุคลิกภาพแบบใด เป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบไม่เป็นทางการหรือเป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบรอบคอบระมัดระวัง

Casualness – Is relaxed about goals, deadlines, opportunities, details, and rules.	1	25. Conscientiousness – Is goal-oriented, persistent, detail oriented and follows rules.
Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	0	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	8	13. Initiative - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	16	14. Persistence - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information.	0	15. Attention to Detail - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	10	16. Dependability - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	0	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

ภาพที่ 4.10 บุคลิกภาพแบบไม่เป็นทางการหรือระมัดระวังรอบคอบ

จากภาพที่ 4.10 นี้แสดงให้เห็นเลยว่าเป็นจุดต้องแก้ไขทุกหัวข้อ โดยผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีสบายๆเป็นคนที่ชีวิตมีความสุขตลอดเวลา ไม่ใส่ใจรายละเอียดต่างๆ ไม่ชอบการทำงานหลายๆรอบในงานเดิมๆ ไม่ชอบการทำงานยากๆหรือต้องริเริ่มงานที่ลำบาก ไม่ใช่เป็นคนแรกที่จะยกมือของงานอื่นๆที่ตนเองได้รับมอบหมายอยู่ทุกวัน เป็นคนที่ชอบทำงานนอกกรอบที่สร้างไว้ให้เดินตามเพราะเชื่ออยู่เสมอว่าไม่ว่าจะเดินทางไหนปลายทางย่อมเหมือนกันคือความสำเร็จของงานถ้าเมื่อใดมีการติกรอบงานจะล่าช้าทันทีที่ไม่สามารถเสร็จตามกำหนดได้ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อยู่ในระดับต่ำมาก คือดิ้นรนทำโดยไม่ได้ยึดกฎเกณฑ์เป็นเป้าหมายในการทำงานและพร้อมที่จะมีการเรียกร้องให้ทบทวนกฎเกณฑ์ต่างๆ ใหมหากกฎเกณฑ์นั้นเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นต่อการทำงาน

5. ในหมวด Emotional Stability Scales ซึ่งจะแสดงออกถึงว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะบุคลิกภาพแบบใด เป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ ที่เข้ามาหรือสามารถที่ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี

Emotional Spontaneity – Tends to worry, show frustration, or feel discouraged by criticism.	46	26. Emotional Stability – Controls frustration, feels confident and easily recovers from setbacks.
Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	6	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.	50	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	49	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.	90	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

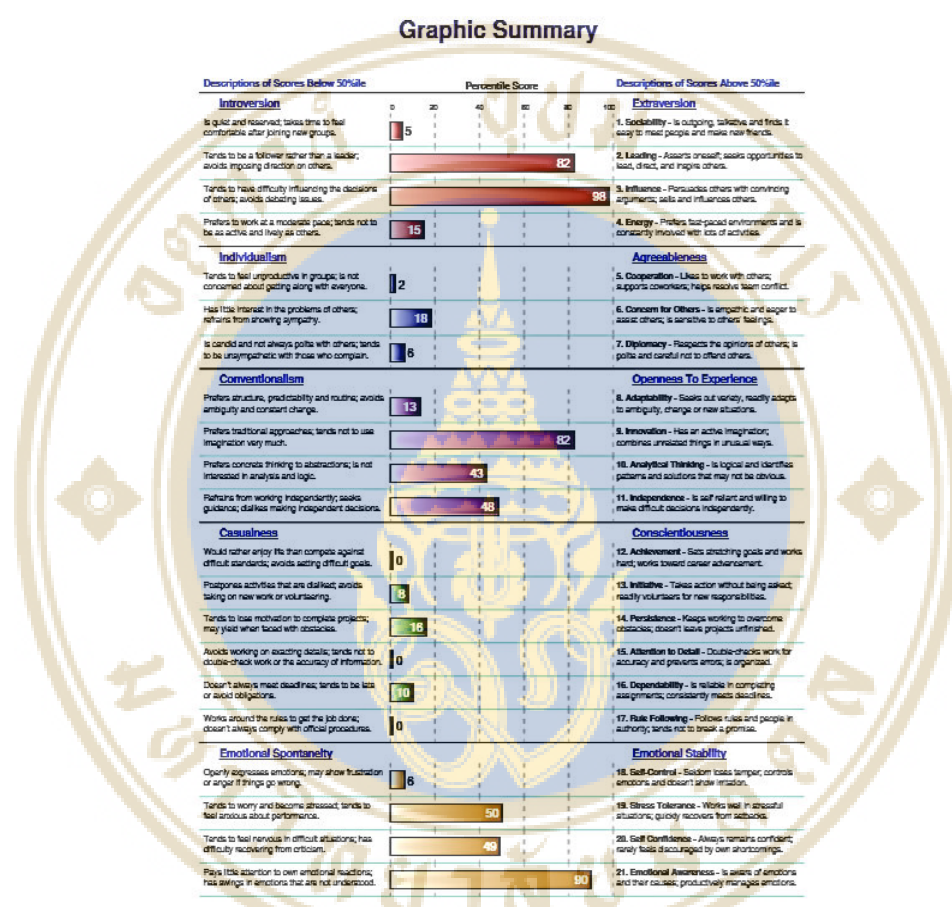
ภาพที่ 4.11 บุคลิกภาพแบบตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์

จากบุคลิกภาพทางด้านอารมณ์ของผู้รับการประเมิน จะแสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่าเป็นคนที่รู้อารมณ์ตัวเองดีกว่าอารมณ์ของตัวเองเป็นอย่างไร จะสามารถควบคุมและจัดการเมื่อรู้ว่าสิ่งไปกระตุ้นให้โมโหเพื่อที่จะทำให้งานเดินต่อไปได้ บุคคลนี้จะมีลักษณะที่มีความมั่นใจในตนเองในระดับหนึ่ง มีความวิตกกังวลกับตัวเอง งาน และอนาคต ทำให้บางครั้งกลัวที่จะเสนอแนวความคิด กลัวการนำเสนองานในกลางที่ประชุมเพราะรู้สึกว่าคุณความมั่นใจ จะคอยเป็นผู้ฟังที่ดี แต่ข้อเสียก็คือการรับรู้อารมณ์ของตัวเองจะทำให้แสดงอย่างเปิดเผยว่าตัวเองคิดอะไร รู้สึกอย่างไร หน้าที่จะบ่งบอกถึงอารมณ์ในขณะนั้น ซึ่งจะกลายเป็นคาบ 2 คมเพราะศัตรูจะดูออกทันทีว่าเราคิดอะไรอยู่ และเพื่อนร่วมงานจะรู้และนำเอาจุดอ่อนของเราไปใช้แกล้งเราในอนาคตได้

ลักษณะตำแหน่งงานในปัจจุบันคือ งานจะเน้นไปในส่วนของการสอนงานผู้ใช้งานในเรื่องระบบงานต่างๆทาง IT และการขายที่จะต้องมีการอบรมบ้างในบางครั้ง และมีการติดต่อในหน่วยงานธุรกิจ การทำงานส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานคนเดียว แต่เมื่อมีการจัดอบรมจะทำกันเป็นทีม ในการทำงานหัวหน้างานจะให้โอกาสคิดหรือทำด้วยตัวเองแต่ขอให้เสร็จทันเวลาและผิดพลาดน้อยที่สุด จากผลประเมินทำให้ตัดสินใจได้ว่าบุคลิกของผู้รับการประเมินเหมาะกับลักษณะงานปัจจุบันอยู่เกือบ 100% เพราะบุคลิกภาพมีการส่งเสริมให้งานสำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร เช่น เรื่องการเป็นผู้นำ การโน้มน้าวให้คนอื่นเชื่อรวมถึงการรู้ถึงอารมณ์ของตัวเองเป็นการช่วยอย่างมากเพราะจะได้รู้ว่าเวลาไหนควรจะทำอย่างไรเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างกัน ในทางกลับกันการไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้อื่นและการมุ่งเน้นการทำงานคนเดียวมากจนเกินไปก็อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของงานได้ด้วยเช่นกัน เนื่องมาจากการทำงานในหลายๆโครงการนั้นมักจะต้องพึ่งพาความร่วมมือจากพนักงานทั้งองค์กรอีกทั้งในบางโครงการบางโครงการก็มีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น

หลังจากที่ได้ทำแบบประเมินและทราบผลจาก Graphic Summary และวิเคราะห์ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดย่อยในแต่ละหมวด จะเห็นได้ว่าสิ่งที่เป็นจุดเด่น จุดอ่อนของผู้รับการประเมินจากรายงาน

การวิเคราะห์ จุดแข็ง และส่วนที่ยังสามารถพัฒนาได้



ภาพที่ 4.12 ภาพรวมผลการประเมินจากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

1. Leading ซึ่งมีคะแนนถึง 82 เป็นตัวชี้แล้วศักยภาพภายในสามารถที่จะเป็นผู้นำคนอื่นได้ มั่นใจในตนเอง และอดทนต่อแรงกดดัน ไม่ชอบการทำงานที่ต้องตามคนอื่นหรือตามแบบที่คนอื่นคิดสั้นไว้ให้ แต่ควรเพิ่มความมั่นใจในตัวเองเพื่อเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับคนในทีม ซึ่งสิ่งนี้ผู้รับการประเมินเริ่มจะค้นพบตัวเองมาตั้งแต่เด็กเพราะคุณแม่จะเล่าให้ฟังเสมอว่าผู้รับการประเมินชอบเป็นหัวหน้าทีมในเรื่องต่างๆ จะไม่ชอบการเล่นหรือเรียนตามแบบที่มีอยู่ก่อนถึงแม้จะทำตามก็จะหาทางใหม่ๆให้ตัวเองเสมอจึงทำให้ผลการเรียนที่น่าจะดีกว่านี้เลย

กลายเป็นเด็กที่เรียนได้กลางๆแต่ชีวิตมีความสุข ในชีวิตการทำงานก็เหมือนกัน ฉะนั้นจะไม่ชอบการทำงานที่มีคนมาขีดกรอบห้ามทำเรื่องต่างๆถือเป็นโชคที่ผู้รับการประเมินทำงานทั้งที่เก่าและที่ปัจจุบันไม่มีการขีดกรอบให้ผู้รับการประเมินต้องทำ มิเช่นนั้นผู้รับการประเมินก็คงไม่สามารถร่วมงานกับบริษัทเหล่านี้ได้เช่นกัน

แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง Leading:

- นำจุดแข็งที่ได้มามาสอนคนอื่นและเป็นตัวอย่างให้คนอื่นเวลาที่มีการทำงานเป็นทีม

- เป็นอาสาสมัครในงานต่างหรือทำประโยชน์โดยไม่รับผลตอบแทน
- สอนแนวทางใหม่แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทำงานได้ประสิทธิภาพสูงสุด

2. **Influence** ซึ่งมีคะแนนถึง 98 เป็นคนที่ชอบจะโน้มน้าวให้คนอื่นเชื่อในสิ่งที่ถูกต้อง ชอบที่จะเสนอวิธีการใหม่ๆและมีการเจรจาต่อรองในสิ่งที่ถูกต้อง และมักจะมีคนมาปรึกษาในปัญหาเรื่องต่างๆมากมาย

ผลประโยชน์ในหัวข้อนี้ทำให้ผู้รับการประเมินมั่นใจว่าตรงกับตัวเองที่สุดเพราะไม่ว่าจะเป็นบุคคลในครอบครัวหรือคนใกล้ชิดตัวจะบอกอยู่เสมอว่าผู้รับการประเมินเก่งในเรื่องเจรจาซึ่งจะรู้หลักที่พูดและขอร้องให้อีกฝ่ายยอมรับในเงื่อนไขที่ตัวเองเสนอ ผู้รับการประเมินมักจะถูกเลือกให้เป็นคนไปเจรจาในเรื่องต่างๆไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรืองาน น้อยครั้งมากในเรื่องการเจรจาจะไม่ประสบความสำเร็จ จึงทำให้ผู้รับการประเมินได้พัฒนาทักษะในเรื่องนี้บ่อยครั้งจนกลายเป็นนิสัย

แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง Influence:

- พยายามอาสาการนำเสนองานต่างๆเพื่อโน้มน้าวคนอื่น
- ช่วยจัดอบรมเพื่อร่วมงานว่าวิธีการต่อรองเจรจา ควรเป็นอย่างไร
- ใช้ทักษะที่ตัวบุคคลมีในเรื่องนี้ไปเจรจาเมื่อสูญเสียโอกาสในช่วงเวลานั้น

3. **Emotional Awareness** ซึ่งมีคะแนนถึง 90 เป็นคนที่รับรู้ถึงความต้องการในเรื่องอารมณ์ของตัวเองได้ง่ายและเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของคนอื่นอีก สามารถเปลี่ยนแปลงบรรยากาศความตึงเครียดให้กับสภาวะปกติได้เสมอ

ผู้รับการประเมินคิดว่าผลประโยชน์ในข้อนี้แสดงตัวตนของผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน คือ ถ้าให้วิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของตนเอง ว่าตนเองกำลังรู้สึกอย่างไร ถ้าเปรียบเทียบกับเห็นชัดจากผลประโยชน์ในเรื่อง Self-Control ที่ออกมาต่ำมากที่สุดที่หมายถึงว่าไม่ว่าจะเป็น อารมณ์ดีใจ โกรธ โมโห ผู้รับการประเมินจะแสดงออกมาโดยทันทีซึ่งจะไม่ได้ผ่านการไตร่ตรอง แต่ในวินาทีต่อจากนั้นผู้รับการประเมินก็จะปรับอารมณ์กลับมาเป็นปกติ ตัวอย่าง เมื่อต้นเดือนตุลาคม ผู้รับการประเมินถูกนายเรียกไปตักเตือนว่างานที่ทำผิดพลาดรุนแรง มีผลกระทบต่อองค์กร แต่ด้วยความที่

ผู้รับการประเมินรู้อยู่แล้วว่างานชิ้นนี้เป็นเพื่อนร่วมงานอีกท่านทำ ผู้รับการประเมินก็เลยอธิบายแต่นายไม่รับฟังเพราะด้วยความโมโห ผู้รับการประเมินก็เลยชักสีหน้าทันทีแต่ภายในวินาทีต่อจากนั้นก็นึกขึ้นได้ว่ายังไงก็ตามก็เป็นหัวหน้าก็เลยปรับอารมณ์ลง สุดท้ายเมื่อมีการตรวจสอบจึงทราบข้อเท็จจริงว่าใครเป็นคนทำ นายก็ออกมาขอโทษพร้อมชื่นชมว่าคณะที่เราเป็นคนไม่ชักสีหน้าหรือแสดงอาการ ในใจผู้รับการประเมินได้แต่ต่อต้านว่าไม่จริงหรือแค่เป็นเพียงรับการประเมินถึงอารมณ์กลับมาเร็วตั้งหาก

แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง Emotional Awareness:

- แนะนำเพื่อนร่วมงานว่าควรจัดการกับอารมณ์ในช่วงต่างๆ ได้อย่างไร
- พยายามเข้าใจเพื่อนร่วมงานและศึกษานิสัยจากการทำงานเพื่อจะทำให้งานออกมามี

ประสิทธิภาพ

4. Innovation ซึ่งมีคะแนนถึง 82 คิดวิธีการใหม่ในการทำงานเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วผลการประเมินที่ได้มาผู้รับการประเมินเชื่อว่าก็ตรงเพราะด้วยผู้รับการประเมินเป็นคนคิดนอกกรอบจึงชอบที่จะคิดวิธีการต่างๆ ใหม่ที่จะทำให้ผลลัพธ์ออกมาเหมือนกันแต่รวดเร็วมากขึ้น อย่างเช่น การทำงานอย่างหนึ่งผู้รับการประเมินจะมองภาพรวมก่อนลงมือทำเพื่อหาวิธีที่ง่ายและเร็ว แต่ต้องไม่มีผลกระทบต่อใคร

แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง Emotional Awareness:

- ร่วมงานกับคณะทำงานที่จะสามารถใช้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ของคุณ
- ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานที่สามารถใช้ในกิจกรรมต่างๆ
- ให้คำแนะนำเรื่องความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานต่างๆ หรือการพัฒนาการทำงานประจำวัน

จากจุดเด่นที่มีอยู่ในผู้รับการประเมินนั้นยังคงต้องพัฒนาเพิ่มขึ้นไปอีกเพื่อกระตุ้นให้สูงขึ้นและนำเอาจุดเด่นมาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร เช่น ถ้าบริษัทมีการเสนอ Project ตัวผู้รับการประเมินควรเสนอรับงานมาเพื่อที่จะรู้จักปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นเรียนรู้เพื่อนร่วมงาน และนำเอาจุดเด่นต่างๆ มาใช้เพื่อพิสูจน์ให้คนอื่น ๆ ออมรับและยังมีโอกาสเติบโตขึ้นในหน้าที่การงาน การทำงานแบบนี้เป็นขั้นตอนที่ได้ทั้ง 2 ฝ่าย คือตัวเองก็ได้พัฒนาความสามารถและยังพิสูจน์ให้เห็นในความสามารถของตัวเองอีกด้วย

สิ่งที่เป็จุดเด่นก็ได้กล่าวมาแล้วยังคงจำเป็นต้องทำให้ดียิ่งขึ้นไปเพื่อสร้างฐานที่มั่นคง และสิ่งที่เป็จุดอ่อนต้องแก้ไขเพื่อให้กลายเป็นจุดแข็งอย่างเช่นต่อไปนี้

1. Attention to Detail เป็นคนที่ทำงานแล้วจบไม่ได้มีการตรวจสอบอีกครั้งทำให้ งานเกิดข้อผิดพลาดได้แต่ความเป็นจริงแล้วการทำงานควรทำเสร็จก่อนเวลาเพื่อที่จะตรวจสอบความ ถูกต้อง การทำงานควรใส่ใจทุกรายละเอียดของงานเพื่อลดข้อผิดพลาดจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนที่ ผู้รับการประเมินขาดอย่างมากจึงต้องพัฒนาให้ดีขึ้น

2. Achievement เนื่องจากเป็คนที่สบายๆจึงไม่ชอบที่จะต้องทำงานที่หนักหรือมีแรง กดดันสูง จึงไม่ค่อยทะเยอทะยานในตำแหน่งที่สูง จากผลที่ได้รับจึงต้องยอมรับว่าถูกต้องเพราะ ตัวเองยังไม่ได้สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับตัวเองทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ฉะนั้นจะมอง เป้าหมายในระยะสั้นๆเท่านั้นซึ่งถ้าเราอยากจะเป็นใหญ่ควรมองการไกลเพื่อ ไปให้ถึงฝั่ง ซึ่งถ้าถาม ตัวเองตอนนี้อาชีพที่สร้างรายได้อยู่นั้นก็ยังไม่ตอบโจทย์ของชีวิต ซึ่งฉินมาเพื่อเก็บเกี่ยว ประสบการณ์และตอบแทนโอกาสที่องค์กรได้มอบให้

3. Cooperation การร่วมมือกับผู้อื่นค่อนข้างน้อยการ collaboration กับผู้ร่วมงานมี ค่อนข้างน้อย โดยนิสัยส่วนตัวเป็คนที่ชอบทำงานคนเดียวจึงทำให้ไม่ชอบที่จะทำอะไรร่วมกับคน อื่น โดยพื้นฐานทำอะไรด้วยตนเองมาตลอดเพราะเชื่ออยู่เสมอว่าถ้าจะผิดอะไรขอให้ผิดเพราะตัวเอง จะได้ไม่โทษคนอื่น

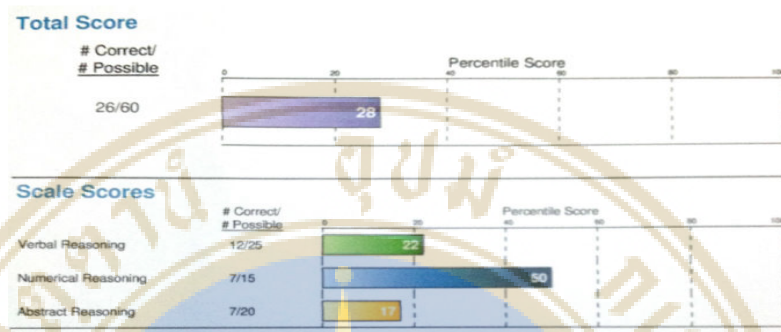
4. Rule Following การที่เป็คนที่ไม่ค่อยจะใส่ใจในรายละเอียดอยู่แล้ว และยังทำงาน สบายๆ ไม่ชอบทำตามกฎระเบียบหรือปฏิบัติตัวตามแนวทางที่มีให้ อีกทั้งความเชื่อถือได้ต่อ หน้าทีความรับผิดชอบก็ค่อนข้างน้อย บางครั้งก็อาจจะมีความล่าช้าของงานหรือส่งงานพอรบ กำหนดเวลา ซึ่งส่งผลกระทบต่องานที่ทำ การพัฒนาในด้านนี้จะช่วยพัฒนาทักษะในความรอบคอบ และรู้แนวทางการปฏิบัติตัวในการทำงาน

ทั้งหมดนี้เป็ส่วนหนึ่งทีควรจะปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อที่จะลดจุดอ่อน เมื่อผู้รับการ ประเมินทราบถึงเรื่องทีต้องแก้ไข ขั้นตอนต่อไปก็จะเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติ คือจะต้องวาง แนวทางรวมทั้งจะต้องเลือกลักษณะและวิธีการให้เหมาะสมกับจุดทีเราต้องปรับปรุง

จากการประเมินผล WBI ทำให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสศึกษานิสัยและเรียนรู้ตัวเอง มากขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆทีผ่านเข้ามา และผลก็ได้เป็ทีประจักษ์แล้วว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะ

แบบใดแล้วมีจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม เพื่อให้ตัวเองมีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้นในอนาคต

ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial & Professional ผู้ถูกประเมินได้รับผลประเมินโดยรวม ดังรูปภาพที่ 4.13



ภาพที่ 4.13 ผลการทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจในแต่ละด้าน

ภาพที่ 4.13 จะเห็นได้ว่าผู้ถูกประเมินมีคะแนนโดยรวมอยู่ที่ 28% ของกลุ่มจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งจากคะแนนโดยรวมที่ได้รับสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้ถูกประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าคือ ผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ช้ากว่าหลายๆคนและมีแนวโน้มที่จะบริหารงานไม่เป็นมืออาชีพ งานที่ออกมามักจะ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

สิ่งที่เป็อุปสรรคในการพัฒนา

จากการเขียนแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ผู้ถูกประเมินคาดว่าอุปสรรคที่จะเกิด คือ การอนุมัติโครงการของหัวหน้างาน ที่อาจยังไม่สามารถให้ทำโครงการที่นำเสนอได้ ณ ขณะนั้น และความหนักแน่นในการกระทำของตัวผู้ถูกประเมินผลงานเองที่จะสามารถทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

จากการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 1 ผู้ถูกประเมินได้อธิบายรายละเอียดของความก้าวหน้าในแต่ละกิจกรรมของการพัฒนาตนเองไว้ ดังนี้

Development Action Plan (DAP)									
ผู้ประเมินแผนงาน/Self-assessment – Before DAP: 2 out of 10 & After DAP/Post: 6 out of 10									
Name									
Position									
Direct Manager									
Competency									
In the section below, identify 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 journal or self-help book.									
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame			
ตั้งมั่นขยันทำงานให้รวดเร็ว	คิดค้นตัวเองจะปรับปรุงตัวเองจะ	เมื่อคิดค้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ก็จะเกิด	1. เริ่มจากการเป็นผู้ช่วย Project ต่างๆ จากหัวหน้าและคอยช่วยหาข้อมูลสนับสนุนในแผน	หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง	ความคิดเห็นจากหัวหน้า และ Directorแผนก	พ.ย. 66 - มี.ย. 67			
และถูกต้องมาก	ทำให้คิดค้นเรียนรู้กระบวนการทำงานอย่างมีระบบ	ผลประโยชน์ต่ออาชีพของคิดค้นในอนาคต	2. คอยหาทำงาน project และติดตามงานทั้งหมดอย่างใกล้ชิดและคอยรายงานหัวหน้าถึงทั้งหมดกับหัวหน้า	หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง	Director	กุมภาพันธ์ 67			
ที่คิดค้นที่จะตอบแทนหัวหน้างานนี้	ใหม่ๆ และรู้จักที่จะจริงจังกับงานเพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้น	รอบคอบยิ่งขึ้นในความคิดเห็น มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่คิดค้นจะใช้	3. เข้าร่วมกิจกรรมนอกที่ได้นำใจตัวเองเขียนภาษาที่ชำนาญกว่า หนังสือหรือสื่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้เข้าใจกับตัวเองคนที่ช่วยดูแลทั้งในและตัวฉัน	หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง	ความคิดเห็นจากหัวหน้า และ Directorแผนก	พ.ย. 66 - ม.ค. 67			
ได้ใจวางใจให้	เป้าหมายที่สูงขึ้น และรู้ที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ในทางที่คิดค้นจะใช้ องค์การเปลี่ยนแปลงทิศทางที่คิดค้นโดยมี ศีลธรรม เป็น แรง	4. เมื่อมีการเรียนรู้เรื่องคิดค้นในสมัยนี้ทุกและจำ สองเรียนรู้กระบวนการต่างๆ ที่ไม่มีผิดแบบเดิมๆ ได้ที่ระดับที่มุ่งหวังงานมากขึ้นทำให้มีการปฏิบัติงานที่ข้อมูลและกำหนดเวลาทำชัดเจน	ตนเอง	ความคิดเห็นจากหัวหน้า และ Directorแผนก	พ.ย. 66 - มี.ย. 67			
คำสั่งและจะปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ	รวดเร็วและแม่นยำ	ปรับเปลี่ยน และยังคงพัฒนาความสามารถ	5. ต้องตั้งสิ่งล้าสมัยให้ทำงานที่ได้ประโยชน์ และคอยติดตามผลตลอดเวลาเพื่อให้นำมาใช้	หัวหน้า และตนเอง	ความคิดเห็นจากหัวหน้า และ Directorแผนก	พ.ย. 66 - มี.ย. 67			
ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น		พัฒนาองค์กรให้บรรลุประโยชน์สูงสุดคือ	6. แจ้งแผนงานขอทราบวัตถุประสงค์งานและชี้แจง	หัวหน้า	ความคิดเห็นจากหัวหน้า และ Directorแผนก	พ.ย. 66 - มี.ย. 67			
น้อย		พัฒนาองค์กรให้บรรลุประโยชน์สูงสุดคือ	7. เข้าร่วมงานทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้า	หัวหน้า	ความคิดเห็นจากหัวหน้า และ Directorแผนก	พ.ย. 66 - มี.ย. 67			
Who is involved:	Resource/Support								
หัวหน้า และตนเอง	การสนับสนุนทางเทคนิคที่ส่งทางไปและตอบ และคอยช่วยจากหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องที่ปรึกษาที่ได้รับมอบหมาย								
Potential obstacles which can prevent development of the plan	ไม่มีงานที่ขัดแย้งกับงานที่คิดค้นจะทำและไม่มีข้อขัดแย้งกับงานที่คิดค้นจะทำ								

ภาพที่ 4.14 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 1

ทางผู้ประเมินเลือกหัวข้อที่จะพัฒนาในเรื่องความสำเร็จของงาน เพราะผู้ประเมินเชื่อว่าหัวข้อนี้เป็นจุดอ่อนของตัวเองจึงทำให้เลือกหัวข้อนี้มาพัฒนาให้ตัวเองดีขึ้น

จากการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 1 ผู้ถูกประเมินก็ประสบความสำเร็จในเรื่องการพัฒนาในเรื่องงานจากการประเมินผ่าน 360 องศาจากการแจ้งผลจากหัวหน้างาน และ เพื่อนร่วมงานในที่ประชุมที่บริษัทประจำแต่ละเดือน

Development Action Plan (DAP)						
Name	ผู้ดูแลประเมินผลงาน					
Position	เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายบุคคล					
Direct Manager	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล					
Competency	Attention to details					
In this section below, first list the competency to be assessed. Then identify the action to be taken, the resources needed, the individuals 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 web-based books.						
Development Objective	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take (Specify activities, which assignments, books or courses)	Involved person	Measurement	Time Frame
ผู้ดูแลประเมินผลงาน อยากที่จะเป็นคนที่ได้ ใจในสายละเอียดของ การทำงานให้มากขึ้น เพื่อการดำเนินงานที่ลด ข้อผิดพลาดได้มากขึ้น	ผู้ดูแลประเมินผลงาน ต้องการปรับปรุงตัวเอง จะทำให้ผู้ดูแลประเมิน ผลงานทำงานอย่างมี ระบบให้มากขึ้นรู้จัก ข้อดีข้อเสียของตัวเอง มากขึ้น	เมื่อผู้ดูแลประเมินประเมิน พฤติกรรมได้ก็จะเกิด ผลประโยชน์ต่ออาชีพของ ผู้ดูแลประเมินในองค์กร ขณะเดียวกันเมื่อผู้ ประเมินมีการประเมินแ่ นทางที่ดีจะส่งผลให้องค์ กรเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยมีผู้ดูแลประเมินเป็นแรง ขับเคลื่อน และช่วยนำ ความสามารถมาพัฒนา องค์กรให้บรรลุประโษณ์ สูงสุดอีกด้วย	1. เริ่มจากงานที่ทำในชีวิตประจำวันและงานที่เกี่ยวข้องหน้า หน้างานในวันพฤหัสบดีเพื่อลดข้อผิดพลาดให้มาก ที่สุด 2. เมื่อมีกิจกรรมจะคอยตรวจสอบเรื่องจากสื่อสังคม ต่างๆจากคำแนะของผู้อื่น และพยายามจำไว้สิ่งที่ ถูกต้องเพื่อลดการเผลอทำผิด 3. ถ้าหากพบข้อผิดพลาดจะรีบปรึกษาหัวหน้าเพื่อรับคำแนะนำ และความช่วยเหลือ 4. ติดตามผลของงานอย่างใกล้ชิด และขอคำแนะนำก่อนส่ง 5. เมื่อมีใครมาพูดถึงเรื่องที่จะส่งและใช้ดูประเมินประเมิน โดยไม่ให้การลบหลู่ความคิดเห็น การรับคำปรึกษาเพื่อน ร่วมงานก่อน คอยตรวจสอบก่อนส่งงาน	หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง เพื่อนร่วมงาน และ ตนเอง	ความคิดที่มาจาก หัวหน้า และเพื่อน ร่วมงาน ความคิดที่มาจาก หัวหน้า และเพื่อน ร่วมงาน ความคิดที่มาจาก หัวหน้า และ Director แผนก ความคิดที่มาจาก หัวหน้า และเพื่อน ร่วมงาน ความคิดที่มาจาก เพื่อน ร่วมงาน	มี.ค. 57 – อ.ค. 57 มี.ค. 57 – อ.ค. 57 มี.ค. 57 – อ.ค. 57 มี.ค. 57 – อ.ค. 57 มี.ค. 57 – อ.ค. 57
Who is involved:	Resources/Support:					
หัวหน้า และตนเอง	จากบุคคลที่คอยดูที่ผู้ประเมินที่ทำงานทุกวัน					
Potential obstacles which can prevent development:	การประเมินจากหัวหน้างานทำงานที่ได้รับมอบหมายด้านเงินและบัญชีพร้อมกันจนเกินไปซึ่งมอบหมายงานที่เกี่ยวกับเงินจึงเป็นเรื่อง					

ภาพที่ 4.16 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 2

บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีการตั้งเป้าหมาย และมีการยอมรับตนที่ชัดเจน ร่วมกับการยอมรับในมุมของผู้บังคับบัญชาก่อน จึงจะส่งให้การเขียนแผนพัฒนาตนเองมีความเหมาะสม สามารถทำได้จริง ในเวลาที่กำหนด และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีความสำคัญ เนื้อหาในส่วนนี้ ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

เป้าหมายระยะยาว (ภายในระยะเวลา 5 ปี) ของผู้รับการประเมินคือการเป็นฝ่ายของแผนกขาย เพื่อจะสานต่อธุรกิจของครอบครัว เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว คุณลักษณะจากทฤษฎี 5 ปัจจัย ที่จำเป็นต้องพัฒนาคือ

5.1.1.1 Achievement นับเป็นคุณลักษณะหลักสำหรับการจะเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพราะหากผู้รับการประเมินไม่สามารถสร้างความเชื่อถือ และพิสูจน์ความสำเร็จในงานได้ ผู้รับการประเมินก็จะไม่สามารถโยกย้ายไปในตำแหน่งที่ดีขึ้น

5.1.1.2 Cooperation การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเป็นสิ่งสำคัญ แม้การเป็นถึงฝ่ายแต่ก็ไม่สามารถทำงานคนเดียวได้อย่างสำเร็จ หากขาดความร่วมมือและเห็นชอบจากบุคคลอื่นๆ ในองค์กร การสร้างความไว้วางใจ (Trust) และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ก็จะเกิดขึ้นได้ยาก

5.1.1.3 Rule Following เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ในตัวของผู้นำองค์กร ความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้ตามข้อกำหนดไว้ ถือเป็นเรื่องใหญ่

ที่ผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ควรจะมี แต่ควรเป็นไปตามความเหมาะสม ของแต่ละองค์กร

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ในศักยภาพตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ 2 ประการ ดังนี้ :-

5.1.2.1 มีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้ดี มีความเข้าใจในลักษณะของแต่ละคนเพื่อจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามพฤติกรรมที่คาดหวังได้ ประกอบกับมีความมั่นใจในตนเอง และเป็นปัจเจกนิยมค่อนข้างสูง ทำให้ตนเองมีจุดยืนที่ชัดเจน อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเชื่อถือของผู้นำ สามารถรับผิดชอบงานที่มีลักษณะเป็นภาพรวมได้ ด้วยการมองความสัมพันธ์ของงานแต่ละส่วนอย่างเป็นระบบ และประสานส่วนงานต่างๆเข้าด้วยกัน

5.1.2.2 ความสามารถในการรับรู้ตนเองและการจัดการอารมณ์รับรู้สภาพอารมณ์ของตนเอง และสามารถควบคุมตนเองเพื่อปรับการแสดงออกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และรับมือกับแรงกดดันได้ เช่น แม้ตนเองจะไม่พอใจกับหัวหน้างาน แต่ด้วยความจำเป็นของแผนก ผู้รับการประเมินก็สามารถทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆ และยินดีปรับลักษณะการทำงาน และแสดงท่าทีอย่างเหมาะสมต่อหัวหน้างาน เพื่อให้แผนกบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมา ทำให้เห็นจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

5.1.3.1 การปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชาพบว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้เปิดกว้าง สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานได้เป็นอย่างดี เช่น เมื่อต้นปี 2554 ได้มอบหมายงานให้ผู้รับการประเมินจัดทำระบบการจัดอบรมผ่านระบบสารสนเทศ ซึ่งผู้รับการประเมินมีเพียงพื้นฐานทางสารสนเทศเพียงเล็กน้อย แต่สุดท้ายก็สามารถจัดทำระบบได้อย่างเหนือความคาดหมาย จากการที่ผู้รับการประเมินได้ค้นคว้าวิธีการจากหนังสือ และแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต ด้วยตนเอง และการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ

5.1.3.2 ภาวะเป็นผู้นำ ผู้รับการประเมินสามารถนำทีมในใช้โปรแกรมการจัดอบรมได้อย่างรวดเร็ว จากการมอบหมายให้จัดอบรมกับพนักงานในแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้องกับระบบนี้ รวมถึงแปลผลให้ผู้บริหารได้ทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวิธีการสื่อสาร

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมิน ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ 2 ประการ ดังนี้

5.1.4.1 ไม่ใส่ใจรายละเอียด โดยเฉพาะกับลักษณะงานที่เป็นลักษณะ เอกสาร ผู้รับการประเมินมักละเลยในองค์ประกอบเล็กๆ น้อยๆ เช่น ไม่สนใจคำแนะนำจากหัวหน้างาน หรือ ข้อกำหนดที่ระบุไว้ในเอกสาร ส่งผลให้บางครั้งการดำเนินงานเอกสารไม่เป็นไปตามระเบียบที่ทางหน่วยงานอื่นกำหนดไว้ หรือแม้แต่การขาดการตรวจทานงานที่ทำเสร็จแล้วขาดความรอบครอบ ซึ่งข้อปรับปรุงประการนี้ส่วนใหญ่จะส่งผลเสียต่อการทำงานที่มีลักษณะเป็นเอกสาร แต่หากขาดการตรวจสอบรายละเอียดที่สำคัญมากขึ้นในอนาคต เช่น การส่งอนุมัติงบประมาณแก่ผู้บริหาร หากไม่มีขาดการตรวจสอบรายละเอียดอย่างดี อาจก่อให้เกิดการตัดสินใจอย่างไม่เหมาะสม และสร้างความเสียหายต่อองค์กรในระยะยาวได้

5.1.4.2 มีแนวโน้มส่งมอบงานไม่ทันกำหนดเวลาสูง เนื่องจากผู้รับการประเมินรับรู้ว่าตนเองสามารถทำงานได้ และมั่นใจในฝีมือของตนเองสูง ทำให้เป็นคนที่มีลักษณะยึดหยุ่นต่อกรอบกำหนดส่งงานค่อนข้างมาก มักจะผัดวันประกันพรุ่ง และเริ่มลงมือทำในช่วงเวลาใกล้ๆ กับกำหนดส่งมอบงาน

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

ผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมา ทำให้เห็นจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

5.1.5.1 ไม่ใส่ใจรายละเอียด ผู้รับการประเมินมักละเลยรายละเอียด และไม่ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารก่อนจะส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องคนอื่น ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดอยู่บ่อยครั้งในการทำงาน

5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ

การสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มุมมอง คือ ในด้านการทำงาน และด้านชีวิตส่วนตัว

5.1.6.1 ด้านการทำงานการรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองช่วยให้มีความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้นและยังสามารถหลีกเลี่ยงความผิดพลาดจากจุดอ่อน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาตนเอง แม้จะรู้ตนเองว่าเป็นผู้ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แต่เมื่อศึกษาผลประเมินจาก

องค์ประกอบอื่นๆรวมด้วย จึงทำให้เห็นขอบข่ายของการพัฒนาตนเองได้ชัดเจนเป็นระบบ และช่วยในการกำหนดเครื่องมือพัฒนาตนเองภายใต้แนวความคิด SMART GOAL คือ เฉพาะเจาะจง ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร และบทบาทหน้าที่ที่ต้องมุ่งหวังวัดผลได้ เพื่อการติดตามผล และวัดความคืบหน้าของการพัฒนา ทำท่ายและเป็นไปได้ช่วยให้ออกจากความเคยชิน แต่ก็สามารถบรรลุได้บนพื้นฐานของความเป็นจริง และมีกรอบเวลาที่ชัดเจน

5.1.6.2 ด้านชีวิตส่วนตัวประการสำคัญที่ได้รับทราบการประเมินคือ การที่มีคะแนนด้าน Dependability ไม่สูงซึ่งแสดงถึงแนวโน้มว่าเป็นผู้ที่มักจะส่งงานพอดีเวลา ทั้งนี้ในชีวิตการทำงานของผู้รับการประเมินนั้น ไม่ได้เป็นอุปสรรคแต่อย่างใด สามารถส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลา แต่ลักษณะนิสัยที่มีความยืดหยุ่นต่อระยะเวลาการทำงานนั้น กลับส่งผลต่อความสุขในชีวิตส่วนตัว เพราะเมื่อใกล้กำหนดส่งงาน เจ้าตัวจะเร่งทำงานจนงานเสร็จ ส่งผลต่อสภาพร่างกาย และจิตใจเพราะต้องอยู่ภายใต้สภาวะกดดัน

แนวทางการพัฒนาตนเองสำหรับชีวิตส่วนตัว คือ จะปรับวิธีการทำงานจากเดิมสู่วิธีการทำงานที่มีการวางแผนกำหนดเวลาเสร็จอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ เพื่อความเข้าใจและเลือกที่จะตัดกิจกรรมที่ไม่มีความจำเป็นต่อชีวิตออกไปได้

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินได้ใช้แบบฟอร์ม Development Action Plan; DAP ที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ให้ เพื่อเขียนแผนการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีกรอบการเขียนภายใต้แนวคิด SMART คือ Specific (เฉพาะเจาะจง), Measurable (วัดผลได้), Achievable (สามารถบรรลุผลได้), Realistic (อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง) และ Timely Manner (มีกรอบเวลาชัดเจน) กำหนดระยะเวลาในช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2557 โดยให้ผู้รับการประเมินเลือกมา 1 หัวข้อ ที่เห็นว่าสำคัญทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัวที่สามารถเป็นไปได้ที่สุดในการพัฒนาตนเอง ในกรอบระยะเวลาดังกล่าวซึ่งผู้รับการประเมินเลือกหัวข้อ Attention to Detail ในประเด็นของการใส่ใจในรายละเอียดของงาน โดยมีแผนการพัฒนาตนเอง

บรรณานุกรม

- บดี ตรีสุคนธ์ 6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557 จาก <http://www.sbdc.co.th/filedownload/6%20Competency.pdf>
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ IDP ตอนรูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน. เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ IDP ตอนรูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน (ตอนที่ 3) เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557
<http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104919&Ntype=19>
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ IDP ตอนรูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน (ตอนที่ 2). เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557 จาก
<http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104978&Ntype=19>
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ IDP ตอนรูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน(ตอนที่ 1). เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557 จาก
<http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104918&Ntype=19>
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ CareerDevelopment in Practice. เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557 จาก
http://www.hrm.siamhrm.com/report/chapter_report.php?max=122
- บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยมหิดล.(2541) ข้อกำหนดวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล.
- อดิศักดิ์ แนวคิดการบริหารจัดการในแบบ 70 – 20 -10 เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557 จาก
<https://iamadisak.wordpress.com/tag/702010/>
- Assessment Plus. Leadership Development. เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557 จาก
<https://www.assessmentplus.com/SERVICES/ld.htm>

บรรณานุกรม(ต่อ)

Apiwut Pimolsaengsuriya. Topic: 70-20-10 : สูตรลับในการพัฒนาคน. เข้าถึงเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2557 จาก <http://orchidslingshot.com/forum/index.php?topic=435.0>

Thematic Paper – Competency. (2556)

WJRYAN. (2555). Monday Morning Musing. เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2556 จาก <http://mondaymorningmusings.org/2012/10/03/business-is-changing-are-we-keeping-up/>

