

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :
กรณีศึกษา เลขานุการฝ่ายขาย บริษัทจัดจำหน่ายสายสัญญาณคอมพิวเตอร์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา

และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

กรณีศึกษา เลขานุการฝ่ายขาย บริษัทจัดจำหน่ายสายสัญญาณคอมพิวเตอร์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคมพ.ศ. 2557



นางสาวสิรินตา คำภา

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภู่น

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศำ รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิจัยนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณ อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ประจำหลักสูตร การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ได้แนะนำให้ผู้วิจัยใช้แบบประเมินพฤติกรรมและการจัดทำแผนพัฒนาพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน และได้สละเวลาส่วนตัว เพื่อให้คำแนะนำในการทำวิจัยนี้ พร้อมทั้งให้แนวทางการทำสารนิพนธ์เล่มอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนความรู้เพิ่มเติมทางด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International-Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) – Cognitive Ability Test and Work Behavior Inventory (WBI) – Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ในการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ รวมถึงช่วยเติมเต็มสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของทางมหาวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล หลักสูตรการบริหารจัดการ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร ที่ช่วยในการประสานงานต่างๆตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการวิจัยนี้

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า ที่เสียสละเวลาในการให้คำแนะนำ และสนับสนุนข้อมูลบางส่วน เพื่อเสริมประเด็นให้การวิจัยนี้สมบูรณ์

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวที่คอยอำนวยความสะดวกสนับสนุน และให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอด

สิรินทา คำภา

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| กิตติกรรมประกาศ | ข |
| บทคัดย่อ | ค |
| สารบัญ | ง |
| สารบัญรูปภาพ | ช |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม | 3 |
| 2.1 ความหมายของแผนพัฒนาตนเอง | 4 |
| 2.2 ประโยชน์ของแผนพัฒนาตนเอง | 4 |
| 2.2.1 ระดับพนักงาน | 4 |
| 2.2.2 ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน | 5 |
| 2.2.3 ระดับองค์กรโดยรวม | 5 |
| 2.3 บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (DAP) | 6 |
| 2.3.1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร | 6 |
| 2.3.2 หัวหน้างาน โดยตรง | 6 |
| 2.3.3 บุคลากร | 7 |
| 2.3.4 หน่วยงานบุคคล | 7 |
| 2.4 ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง | 7 |
| 2.4.1 เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร | 8 |
| 2.4.2 หัวหน้างานและพนักงานร่วมกันวิเคราะห์ | 9 |
| 2.4.3 การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง | 10 |
| 2.4.4 การนำแผนมาปฏิบัติจริง | 10 |
| 2.4.5 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | 11 |
| 2.5 การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร | 12 |
| 2.5.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน | 12 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|-----------|
| 2.5.2 การพัฒนาสายอาชีพ | 12 |
| 2.5.3 การบริหารพนักงานดาวเด่น | 13 |
| 2.5.4 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน | 13 |
| 2.5.5 การจัดการความรู้ | 13 |
| 2.6 ข้อสังเกต ปัญหา และอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองและแนวทางแก้ไข | 14 |
| 2.6.1 ขาดทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องแผนพัฒนาตนเองอย่างแท้จริง | 14 |
| 2.6.2 ไม่มีระบบการสื่อสารและถ่ายทอดแผนพัฒนาตนเองให้กับพนักงาน | 14 |
| 2.6.3 ผู้บริหารไม่มีเวลาในการจัดทำและนำแผนพัฒนาตนเองไปใช้ | 15 |
| 2.6.4 พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ และไม่มีส่วนรวมในการวางแผน | 15 |
| บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย | 17 |
| 3.1 กลุ่มตัวอย่าง | 17 |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 17 |
| 3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา | 17 |
| 3.2.2 แบบประเมินความสามารถทางปัญญา | 20 |
| 3.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน | 21 |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 22 |
| บทที่ 4 ผลการวิจัย | 23 |
| 4.1 ข้อมูลโดยรวมจากการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยา (WBI) | 24 |
| 4.2 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน | 29 |
| 4.2.1 จุดแข็งผู้รับการประเมิน | 29 |
| 4.2.2 จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาของผู้รับการประเมิน | 32 |
| 4.3 ความคิดเห็นจากหัวหน้างาน | 36 |
| 4.3.1 จุดแข็งผู้รับการประเมิน | 38 |
| 4.3.2 จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาของผู้รับการประเมิน | 39 |
| 4.4 ผลการทดสอบความสามารถทางปัญญา The Applied Reasoning Test (ART) | 40 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|-----------|
| 4.4.1 การวิเคราะห์ภาพรวม | 40 |
| 4.4.2 การวิเคราะห์ในแต่ละด้าน | 41 |
| บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน | 43 |
| 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน | 43 |
| 5.1.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน | 43 |
| 5.1.2 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา | 44 |
| 5.1.3 สิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องได้รับการพัฒนาจากการรับรู้ตนเอง | 45 |
| 5.1.4 สิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องได้รับการพัฒนาในมุมมองของผู้บังคับบัญชา | 45 |
| 5.1.5 การนำความรู้รู้นตนเองไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ | 46 |
| 5.2 แผนการพัฒนาคณะ | 47 |
| 5.2.1 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 | 47 |
| 5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 1 | 53 |
| 5.2.3 แผนพัฒนาคณะฉบับที่ 2 | 59 |
| บรรณานุกรม | 63 |
| ภาคผนวก | |
| ภาคผนวก ก | 66 |
| ประวัติผู้วิจัย | 68 |

สารบัญรูปร่างภาพ

| รูปร่างภาพ | หน้า |
|--|------|
| 4.1 ผลการประเมินจาก WBI โดยรวม | 24 |
| 4.2 ผลการประเมินจาก WBI โดยรวม (ต่อ) | 25 |
| 4.3 ผลการประเมินความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ | 26 |
| 4.4 ผลการประเมินศักยภาพในการเติบโตในหน้าที่ | 26 |
| 4.5 ผลการประเมินคุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big 5 Factors) | 27 |
| 4.6 ผลการประเมินรูปแบบของภาวะผู้นำ | 27 |
| 4.7 ผลการประเมินอาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ | 28 |
| 4.8 บุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือประนีประนอม | 29 |
| 4.9 บุคลิกภาพแบบตามอารมณ์หรือรอบคอบ | 30 |
| 4.10 บุคลิกภาพแบบตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมีความมั่นคงทางอารมณ์ | 31 |
| 4.11 บุคลิกภาพแบบตามอารมณ์หรือรอบคอบ | 31 |
| 4.12 บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย | 32 |
| 4.13 บุคลิกภาพแบบอนุรักษนิยมหรือเปิดรับสิ่งใหม่ | 34 |
| 4.14 บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย | 35 |
| 4.15 ความคิดเห็นจากหัวหน้างาน | 37 |
| 4.16 ผลการทดสอบจาก ART-MP โดยรวม | 40 |
| 4.17 ผลการทดสอบ ART-MP แต่ละด้าน | 41 |
| 5.18 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 | 50 |
| 5.19 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 (ต่อ) | 51 |
| 5.20 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 (ต่อ) | 52 |
| 5.21 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 1 | 56 |
| 5.22 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 1 (ต่อ) | 57 |
| 5.23 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 1 (ต่อ) | 58 |
| 5.24 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2 | 61 |

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ

หน้า

5.25 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2 (ต่อ)

62



การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา แบบทดสอบความสามารถทางปัญญา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เลขาธิการฝ่ายขาย บริษัทจัดจำหน่ายสายสัญญาณคอมพิวเตอร์

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN CASE STUDY: SALES SECRETARY DEPARTMENT OF DISTRIBUTOR OF CABLING

สิรินทา คำภา 5550293

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน Ph.D. (Human Resource Management) ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง Ph.D. (Human Resource Management) นายสรยุทธ วัฒนวิสุทธิ M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือในการประเมินอยู่ 3 ส่วน ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นแบบประเมินลักษณะบุคลิกภาพที่มีชื่อว่า Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP) และผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง โดยทำการศึกษาจากเลขาธิการฝ่ายขาย บริษัทจัดจำหน่ายสายสัญญาณคอมพิวเตอร์ จำนวน 1 คน จากการวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินมีความเข้าใจในพฤติกรรมของตนเองมากขึ้น ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างถูกต้อง จุดตรง และแผนพัฒนาที่ได้นั้น สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นภายใต้กรอบระยะเวลา 5 เดือน นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 และสิ้นสุด ณ วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2557 ซึ่งจะมีการติดตามผลการพัฒนาศักยภาพอีกครั้ง

คำสำคัญ : WBI / ART / Big Five / DAP/ แบบประเมินทางจิตวิทยา / แผนการพัฒนาตนเอง

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

ในยุคโลกาภิวัตน์ ทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ โดยทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเพื่อให้้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นั่นคือ บุคลากรในองค์กร ดังนั้น้องค์กรต้องมีเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถ ศักยภาพ และพฤติกรรมในรูปแบบของภาวะผู้นำ เพื่อให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยทั้งนี้้องค์กรต้องพัฒนารูปแบบหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม บุคลากรสามารถนำกระบวนการการพัฒนาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งเครื่องมือที่นั่นคือ แผนการพัฒนาตนเอง โดยเป็นเครื่องมือที่้องค์กรต่างๆยอมรับว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถ ศักยภาพ และพฤติกรรมได้อย่างตรงประเด็นและยังเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนได้มีส่วนร่วมในการเขียนและกำหนดวิธีการในการพัฒนาด้วยตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้คำแนะนำ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่อำนวยความสะดวก ติดตามผล เพื่อให้แผนพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จสูงสุด

1.2 วัตถุประสงค์

การทำแบบประเมินบุคลิกภาพนั้น เพื่อให้ผู้รับการประเมินทำการวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้เข้าใจและรู้จักถึงตัวตนที่แท้จริง ทั้งในด้านจุดแข็งและสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา ทราบถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง หรือพฤติกรรมที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานต่างๆสำเร็จถึงเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงตนเองให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน หรือเพื่อช่วยเลือกงานและการทำงานในสิ่งที่เหมาะสมกับตัวตนให้มากที่สุด รวมถึงการนำผลประเมินที่ได้นำไปวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อการพัฒนาจุดอ่อน และการสร้างจุดแข็งให้เป็นจุดเด่นเพื่อให้ตัวพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ขณะเดียวกันยังเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับงานในอนาคตอีกด้วย

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยได้รู้จักเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์บุคคลเป็นแนวทางในการกำหนดแผนการพัฒนาเพื่อสร้างภาวะความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรในองค์กร ทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความสามารถ ศักยภาพ และภาวะผู้นำในการสร้างสรรค์การปฏิบัติงานให้มีระบบที่ดี มีวิธีการที่ชัดเจน สามารถนำเอาศักยภาพในด้านจุดแข็งของตนเองเข้ามาช่วยให้องค์กรและหน่วยงานประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน โดยผู้รับการประเมินมีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพิ่มศักยภาพในการทำงานของตนเองเพื่อให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

“ผู้นำ” คือบุคคลที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาการ ในขณะที่ “ภาวะผู้นำ” คือพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารงานของผู้นำ โดยภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาขึ้นได้ในทุกคน โดยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารนั้นจะต้องเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 47)

แผนพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละบุคคล เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมให้ตนเองมีคุณสมบัติ ความสามารถ ศักยภาพ และภาวะผู้นำในการทำงานสำหรับงานในความรับผิดชอบปัจจุบัน และตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคตหรือตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในปัจจุบันหลายองค์กรได้นำแผนพัฒนาตนเองไปใช้มากขึ้น โดยมีการพัฒนามาจากการสอนงาน ภายหลังเมื่อการสอนงานไม่สามารถตอบสนองกับสภาพสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีการพัฒนารูปแบบการสอนงานมาเป็นการทำแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการระยะยาวในการทำให้แต่ละบุคคลมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2.1 ความหมายของทำแผนพัฒนาตนเอง

แผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP) คือ กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่จะพัฒนาพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2553)

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปว่า แผนพัฒนาตนเอง เป็นแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน และเสริมจุดแข็งของบุคลากรในหน่วยงาน โดยแผนพัฒนาตนเองเป็นการสื่อสารสองทาง ที่มีการพูดคุยกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ถึงอาชีพและเป้าหมายสำหรับงานในอนาคต เพื่อร่วมกันกำหนดแผนงานให้ไปถึงเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น โดยแผนพัฒนาตนเองต้องช่วยให้พนักงานแต่ละคนเพิ่มระดับความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในสายอาชีพและเป้าหมายของหน่วยงานควบคู่กันไป เนื่องจากแผนพัฒนาตนเองนั้นถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำงานได้จริงของพนักงาน โดยการกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน นอกจากแผนพัฒนาตนเองจะเป็นกระบวนการพัฒนาแล้วนั้น แผนพัฒนาตนเองยังเป็นระบบที่ต้องทำเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ และควรมีการทบทวนตรวจสอบจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ประโยชน์ของแผนพัฒนาตนเอง

เครื่องมือที่จะช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายในสายงานตนเอง โดยอยู่ภายใต้บริบทของเป้าหมายองค์กร จะเห็นได้ว่าประโยชน์ของแผนพัฒนาตนเอง ที่เกิดขึ้นนั้นจะแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และระดับองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 ระดับพนักงาน

แผนพัฒนาตนเองมีส่วนช่วยให้พนักงานแต่ละคนสามารถปรับปรุง พัฒนา และเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานในอนาคต โดยแผนพัฒนาตนเองนั้นเป็นช่วยให้พนักงานปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ เพื่อให้ผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

แผนพัฒนาตนเองยังช่วยทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความสามารถในงานให้ดียิ่งขึ้นไปจากความสามารถเดิมที่มีอยู่ ถือเป็น การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นไปได้นอกจากนั้นแผนพัฒนาตนเองช่วยให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรืองานที่ต้องโอนย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งถือเป็น การเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่เรียกว่าเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในองค์กร

2.2.2 ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

แผนพัฒนาตนเองจะช่วยให้หน่วยงานหรือหัวหน้างานมีพนักงานที่มีศักยภาพซึ่งจะสามารถทดแทนงาน และสร้างผลงานให้แก่หน่วยงาน รวมถึงช่วยให้หัวหน้างานสามารถปฏิบัติงานในส่วนของการบริหารจัดการ ได้มากขึ้นส่งเสริมให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ดังนั้นแผนพัฒนาตนเองจึงเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และความสามารถในการปฏิบัติงานที่หลากหลายด้านนี้เองย่อมทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันและกันได้ เป็นการเตรียมความพร้อมให้พนักงานเกิดความมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน ซึ่งมีผลทำให้หัวหน้างานมีพนักงานมารองรับหากกรณีพนักงานลาหยุดงานหรือลาออกไป อีกทั้งความสำเร็จของหัวหน้างานย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนา ขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก เมื่อผลงานของพนักงานดีขึ้น ย่อมนำไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือหน่วยงานในที่สุด นอกจากนั้นการที่หัวหน้างานมีพนักงานที่ทำงานดี มีขีดความสามารถ ทำให้หัวหน้างานมีเวลาในการวางแผน การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติงานเชิงรุกมากกว่าปฏิบัติงานเชิงรับ หัวหน้างานมีเวลามากพอในการคิดปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เร็วและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

2.2.3 ระดับองค์กรโดยรวม

ถึงแม้ว่าแผนพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาที่ตัวของพนักงานแต่ละคน แต่ในท้ายที่สุดองค์กรย่อมได้ประโยชน์จากการให้โอกาสและสนับสนุนในการทำแผนพัฒนาตนเอง โดยส่งผลถึงผลงานขององค์กรที่ดีขึ้น ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร อันนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในท้ายที่สุด โดยอาจกล่าวได้ว่าพนักงานนั้นเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ดังนั้นแผนพัฒนาตนเองจึงเป็นหนึ่งในแผนงานที่ส่งผลให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันนำมาซึ่งความสำเร็จของ

หน่วยงานและองค์กร อาทิเช่น กำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ การจัดทำแผนพัฒนาตนเองยังมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้กับพนักงานภายใน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร อีกทั้งแผนพัฒนาตนเองยังสามารถส่งเสริมให้องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพเป็นที่ประจักษ์ จึงจะเห็นได้ว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับผลงานในปัจจุบันและการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรภายนอก ดังนั้นองค์กรต้องมีแผนการปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.3 บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

การพัฒนามูลการรายบุคคลในองค์กรประกอบไปด้วย 4 ภาคส่วนที่เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยที่แต่ละส่วนจะมีบทบาทสำคัญแตกต่างกันไป แต่จุดมุ่งหมายสูงสุดร่วมกันก็เพื่อให้เกิดการทำแผนพัฒนารายบุคคล และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งตัวบุคลากร หน่วยงาน และองค์กรต่อไป ส่วนต่างๆ ที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ประกอบไปด้วย

2.3.1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Executives)

แผนพัฒนาตนเองจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนและผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงที่เห็นถึงประโยชน์และความจำเป็นของการพัฒนามูลการในองค์กร ดังนั้นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงคือเป็นผู้อนุมัติงบประมาณในการพัฒนามูลการ และให้การจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องทุกปี และให้ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองที่ได้กำหนด รวมถึงติดตามผลการจัดทำแผนพัฒนาตนเองระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากรอีกด้วย

2.3.2 หัวหน้างานโดยตรง (Immediate Boss)

หัวหน้างานนั้นต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการ วัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง โดยหัวหน้างานมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญ คือ การปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของแผนพัฒนาตนเองที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด ประเมินสมรรถนะของพนักงาน ค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะช่วยกำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมให้กับพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนา

ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานถึงจุดเด่นและจุดที่พนักงานต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.3.3 บุคลากร (Owner)

แผนพัฒนาตนเองที่ดีพนักงานต้องมีส่วนร่วมในการประเมินขีดความสามารถของตนเอง โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจในแผนพัฒนาตนเองที่ได้ร่วมกำหนดขึ้นกับหัวหน้างาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง ทาวิธีการที่ทำให้เป้าหมายในสายอาชีพ และเป้าหมายที่ตนเองรับผิดชอบประสบความสำเร็จ และสุดท้ายในช่วงการประเมินผลปลายปี พนักงานต้องประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง มีการเปิดใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากหัวหน้างานและบุคคลอื่นๆ

2.3.4 หน่วยงานบุคคล (Human Resource)

หน่วยงานบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญ คือ เป็นผู้นำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้เห็นความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการนำแผนพัฒนาตนเองมาใช้ในองค์กร โดยเป็นหน่วยงานหลักในการอำนวยความสะดวกในการทำให้แผนพัฒนาตนเองเกิดขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาบุคลากรได้อย่างแท้จริง อาทิเช่น การจัดเตรียมแบบฟอร์มแผนพัฒนาตนเองที่ได้มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ถึงแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาตนเองแก่ผู้บริหารทุกหน่วยงาน และพนักงานทุกคน ด้วยช่องทางการสื่อสารหลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม อีกทั้งยังคอยให้คำปรึกษาตอบข้อซักถาม แนะนำแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง รวมถึงติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองที่ตั้งไว้ ทั้งจากส่วนผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากร

2.4 ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

การนำแผนพัฒนาตนเองมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นถือเป็นการสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพและเป็นแรงขับเคลื่อนให้กับองค์กรในอนาคต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทางผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และตัวพนักงานต้องตระหนักและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ณ ขณะนั้น

ทั้งนี้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้มีศักยภาพเพื่อดำรงตำแหน่งงาน หรือ เพื่อสายงานในอนาคต ขณะเดียวกันก็เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

ดังนั้นจากการศึกษาการทำแผนพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยสรุปได้ว่าขั้นตอนหลักในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

ทบทวนสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานของพนักงานในองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 หัวหน้างานและพนักงานร่วมกันประเมินและวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของพนักงาน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 นำมาปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

2.4.1 เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งทบทวนสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานของพนักงานในองค์กร

เนื่องจากธุรกิจมีการแข่งขันกันสูงขึ้น สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรที่ต้องเตรียมรับมือกับสิ่งแวดล้อมซับซ้อนที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรจะรับมือกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคลากรขององค์กรว่ามีความสามารถและศักยภาพเพียงใดนั่นเอง ดังนั้นองค์กรและผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งการทำแผนพัฒนาตนเองเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การทำแผนพัฒนาตนเองจึงควรเริ่มจากทางผู้บริหารระดับสูงสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรทราบและตระหนักเห็นถึงความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารลงไปยังกลุ่มของหัวหน้างานเพื่อที่เขาจะนำไปสื่อสารต่อภายในแผนกของตนเอง ซึ่งการเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรจะช่วย ให้แผนพัฒนาตนเองปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะทำให้พนักงานตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจท่ามกลางการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้

การพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานอีกด้วย ดังนั้นการพัฒนาพนักงานจึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการนำสมรรถนะการทำงานมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล จึงเป็นสาเหตุให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับหัวหน้างานจากหน่วยงานต่างๆ ต้องกลับมาทบทวนสมรรถนะขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการประเมินพนักงานพร้อมทั้งกำหนดคำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร ที่เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร หรือสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าสมรรถนะที่เราใช้ในองค์กรในขณะนั้น ยังคงสามารถผลักดันพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ไปยังเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร และสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจได้หรือไม่

2.4.2 หัวหน้างานและพนักงานร่วมกันประเมินและวิเคราะห์ช่องว่างของพนักงาน

เมื่อทางผู้บริหารระดับสูงและทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทบทวนและวางสมรรถนะที่จะนำมาใช้ในการประเมินศักยภาพของพนักงานแล้ว ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็ต้องจัดหาเครื่องมือต่างๆมาใช้ในการประเมิน เพื่อให้พนักงานทราบถึงจุดที่ควรพัฒนาและจุดแข็งของตนเอง อาทิเช่น

2.4.2.1 การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เป็นการประเมินโดยบุคลากรเป็นผู้ประเมินความสามารถของตนเองว่าอยู่ระดับไหน และให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการเพิ่มขีดความสามารถพัฒนาตนเอง เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินตนเองเป็นข้อมูลที่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้น เมื่อบุคคลรับทราบถึงข้อเด่น ข้อบกพร่องในการทำงาน และได้หาวิธีการพัฒนางานตนเอง ทำให้เกิดการพัฒนางานที่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ และเกิดการขยายขอบเขตความสามารถของผู้ประเมินตามไปด้วย

2.4.2.2 การทำประเมิน 180 องศา (180 Degree Evaluation) ถือเป็นเครื่องมือในการประเมินช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแบบการสื่อสารสองช่องทาง (Two-way communication) กล่าวคือเป็นการประเมินที่ผ่านการพูดคุยระหว่างหัวหน้างานและตัวพนักงาน มีวิธีการคือให้พนักงานทำการประเมินตนเอง และให้หัวหน้างานประเมินผลพนักงาน มีการกำหนดสัดส่วนน้ำหนักของผลประเมินว่าจะมาจากส่วนของพนักงานกี่เปอร์เซ็นต์ หัวหน้างานกี่เปอร์เซ็นต์ คะแนนผลการประเมินสุดท้ายจะได้รับการ หาค่าเฉลี่ยตามน้ำหนักจากทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงาน

2.4.2.3 การประเมิน 360 องศา (360 Degree Evaluation) รูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องกับบุคคลเป้าหมายรอบด้าน ทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้การประเมินแบบ 360 องศา ยังเปิดโอกาสให้บุคคลเป้าหมายได้ทำการประเมินตนเองอีกด้วย การประเมินแบบ 360 องศาทำเพื่อวัตถุประสงค์ คือต้องการหาจุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาโดยประเด็นดังกล่าวจะสะท้อนให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบและนำที่ได้้นั้นมาใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง

จึงสรุปได้ว่าเมื่อผู้บังคับบัญชากำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งแล้ว ก็ใช้เกณฑ์เหล่านั้นมาประเมินความสามารถในปัจจุบันของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยการนำพฤติกรรมในปัจจุบันมาเทียบกับเกณฑ์ที่คาดหวังเพื่อหาช่องว่าง (Gap) ซึ่งหากความสามารถในปัจจุบันมากกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั้นคือจุดแข็ง แต่หากความสามารถในปัจจุบันน้อยกว่าเกณฑ์ที่คาดหวัง นั้นคือจุดอ่อน (โอกาสการพัฒนา) ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรนำจุดอ่อนมาพัฒนา ก่อนตามความจำเป็นเร่งด่วนของงาน แล้วจึงค่อยพัฒนาความสามารถอื่นๆ ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผลที่ได้้นั้นมาใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไป

2.4.3 การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

จากผลการประเมินความสามารถของบุคลากรจะทำให้หัวหน้างานทราบว่าความสามารถใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง ซึ่งพนักงานจะต้องเลือกจุดอ่อนนี้มาพัฒนา ก่อนไม่เกิน 3 ข้อ จากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา และกำหนดระยะเวลาการพัฒนาไว้ตามแบบฟอร์มประเมินความสามารถรายบุคคล

แต่ส่วนสำคัญสำหรับขั้นตอนนี้คือ หัวหน้างานและพนักงานต้องมีการพูดคุยกันอีกครั้งเพื่อสื่อสารถึงการทำแผนพัฒนาตนเองให้ชัดเจนว่า การทำแผนพัฒนาตนเองนี้ไม่ได้จัดทำขึ้นเพื่อเพิ่มเงินเดือน การโยกย้ายงาน หรือการก้าวมาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งแทน แต่เป็นการจัดทำขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะของพนักงานให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็มีบทบาทสนับสนุน คอยสังเกตการณ์ และเป็นพี่ปรึกษากรณีทางหัวหน้างานหรือพนักงานมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำแผนพัฒนาตนเอง

2.4.4 นำมาปฏิบัติจริง

เมื่อมีการเขียนแผนพัฒนาตนเองเสร็จ ทางพนักงานก็ต้องนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันและในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการสร้างนิสัยและเสริมทักษะ เพื่อให้เกิดการพัฒนาได้

อย่างแท้จริงพนักงานต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในแผนพัฒนาตนเอง รวมถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกิจกรรมพัฒนาต่างๆที่ได้กำหนดขึ้น ตลอดจนการพูดคุยกับ หัวหน้างานเป็นระยะในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

วิธีการในการพัฒนาพนักงานที่หัวหน้าควรต้องศึกษาและนำมาใช้ในการพัฒนา พนักงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น

- การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นการมอบหมายงานที่สำคัญ ทำทนาย หรือเป็นการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด

- สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการโยกย้ายพนักงานไปยัง หน่วยงานอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม

- การสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการเพื่อเสริมสร้างและพัฒนา พนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่ดีขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องเป็นการฝึกปฏิบัติในภาคสนาม เท่านั้น สามารถจำลองสถานการณ์เสมือนจริงเพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนและฝึกปฏิบัติ

- การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นการเรียนรู้ จากการฝึกปฏิบัติงานจริงในสถานที่จริงในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยเน้นให้เกิดทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานจริง

- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom) เป็นเครื่องมือในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของพนักงานที่เน้นให้เกิดความรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจริง

- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่างๆ เช่น การเรียนรู้ผ่านทาง สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ได้แก่ ซีดีรอม เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เป็นต้น

2.4.5 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการติดตามและประเมินผลคือเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองให้เป็น ระบบ และสนับสนุนต่อการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ตามความต้องการและ ความจำเป็นของพนักงาน โดยพนักงานควรทบทวนแผนพัฒนาตนเอง ทางหัวหน้างานก็ต้องมี การติดตามผลการพัฒนา กับพนักงานว่าได้ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาที่ตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกันหรือไม่ โดยผ่านการประชุมร่วมกันติดตามผล อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง นอกจากนั้นทางหัวหน้างานต้องมีการประเมินพัฒนาการของพนักงาน แสดงความคิดเห็น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้พนักงาน ทราบผลการประเมิน และนำข้อมูลไปปรับปรุง พัฒนา และนำไปสู่การวางแผนพัฒนาตนเองต่อไป

หากแผนที่วางไว้ร่วมกันติดปัญหา ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่วางแผนไว้ ทางหัวหน้างานและทางพนักงานต้องมีการทบทวนวิธีการพัฒนาใหม่ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้หากทั้งสองฝ่ายเห็นสมควร

ขั้นตอนนี้จะสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีบทบาทสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมติดตามผลและสังเกตการณ์ ถ้าพนักงานมีข้อสงสัย การประชุมติดตามผลมีอุปสรรค หรือหัวหน้างานไม่มีเวลา ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็ต้องเข้าไปให้ความช่วยเหลือ แก้ไข และอำนวยความสะดวกในการนัดหมาย เพื่อให้หัวหน้างานและพนักงานได้มีการพูดคุยและให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เพราะการทำแผนพัฒนาตนเองจะสำเร็จได้ต่อเมื่อมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ดังนั้น หากทุกฝ่ายมองข้ามความสำคัญของการติดตามผล การพัฒนาบุคลากรก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานไม่ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองตามที่วางแผนไว้

2.5 การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

แผนพัฒนาตนเองนอกจากจะเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้พนักงานนั้นได้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นการวางกรอบหรือแนวทางที่ช่วยให้ผู้บริหารใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกองค์กรที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอแล้วนั้น แผนพัฒนาตนเองยังสามารถนำมาใช้ควบคู่ไปกับระบบงานพัฒนาบุคลากรขององค์กรในเรื่องต่างๆ ได้แก่

2.5.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal)

องค์กรสามารถนำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาตนเองได้โดยใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่คาดหวังในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ตามผลการปฏิบัติงานที่พนักงานรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงช่วยให้เกิดการพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับสำหรับงานในอนาคต

2.5.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

องค์กรสามารถกำหนดและจัดทำแผนพัฒนาตนเองให้เป็นระบบเพื่อเป็นแนวทางการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยสร้างโอกาสหรือ

ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ด้วยการสนับสนุนต่อการพัฒนาสายอาชีพไม่ว่าจะเป็นการเตรียมพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณสามารถเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) ไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้าง หรือสามารถโอนย้าย (Transfer) สับเปลี่ยนหมุนเวียน (Job Rotation) ไปยังหน่วยงานอื่นหรือตำแหน่งงานใดได้บ้าง

2.5.3 การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management)

เนื่องจากพนักงานดาวเด่นต้องการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแตกต่างจากพนักงานอื่นๆ ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จะรู้สึกเบื่อหากไม่ได้รับการพัฒนาจากหัวหน้างาน ดังนั้นแผนพัฒนาตนเองสามารถใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการพัฒนาความสามารถของพนักงานดาวเด่น ทั้งยังเป็นข้อตกลงในการเรียนรู้ (Learning Agreement) ร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานดาวเด่น ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันขึ้นระหว่างพนักงานดาวเด่นกับองค์กร

2.5.4 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)

มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาศักยภาพและการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (High Performance and Potential) โดยการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป อีกทั้งยังเป็นแผนงานที่ช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งงานก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

2.5.5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

คือการบริหารองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์นำเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในพนักงานแต่ละคนออกมาเป็นคู่มือ วิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อสะสมเป็นคลังความรู้ขององค์กร และนำไปถ่ายทอดกับคนรุ่นต่อไปได้ ทำให้คนรุ่นหลัง ไม่ต้องมาลองผิดลองถูก และเป็นการข่นเวลาในการเรียนรู้ ซึ่งแผนพัฒนาตนเองเป็นเรื่องของการพัฒนาให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ขึ้นผ่านแผนงานให้พนักงานเกิดการพัฒนาความรู้ในตนเอง อันนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับพนักงานคนอื่นๆ ผ่านช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น

2.6 ข้อสังเกต ปัญหา และอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองและแนวทางแก้ไข

การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (DAP) นั้น ถึงแม้จะมีประโยชน์ทั้งกับองค์กร หัวหน้างาน และพนักงานก็ตาม อย่างไรก็ตามพบว่ามีองค์กรที่จัดทำแผนพัฒนาตนเองแล้วประสบความสำเร็จนั้นมีไม่มากนัก ทำให้องค์กรต่างๆต้องมาทบทวนว่าอะไรเป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และการนำเอาแผนพัฒนาตนเองดังกล่าวมาใช้ในองค์กรนั้นถึงไม่ประสบผลสำเร็จ

โดยปัจจัยหลักๆที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทำให้แผนพัฒนาตนเองดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ โดยไม่สามารถถูกนำมาใช้ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้

2.6.1 ขาดทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องแผนพัฒนาตนเองอย่างแท้จริง

โดยปกติฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นทีมงานที่เป็นผู้คิดริเริ่ม วางแผน และติดตามผล รวมถึงเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานด้านฝึกอบรมและงานพัฒนาบุคลากรในองค์กร พบว่าทีมงานดังกล่าว นั้น ไม่มีความรู้และความเข้าใจถึงวิธีการและขั้นตอนการจัดทำและการนำแผนพัฒนาตนเองไปใช้ โดยมากข้อมูลในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากที่หัวหน้างานได้ระบุไว้ว่าอะไรเป็นจุดแข็งและอะไรเป็นจุดอ่อนที่พนักงานจะต้องพัฒนา ทั้งที่จริงแล้วกระบวนการวิเคราะห์นั้นมีการรวบรวม และสามารถทำเป็นระบบและขั้นตอนที่แยกออกจากกระบวนการประเมินผลการทำงานได้ ดังนั้นการแก้ปัญหาดังกล่าว ต้องเริ่มจากการวางแผนนำแผนพัฒนาตนเองมาประยุกต์ ในองค์กรนั้นจะต้องค้นหาหาข้อมูลและศึกษาแนวคิด ขั้นตอน และหลักปฏิบัติในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเสียก่อน รวมถึงการติดต่อขอข้อมูลจากองค์กรอื่นๆ เพื่อนำแนวทางและวิธีปฏิบัติจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้กับองค์กร

2.6.2 ไม่มีระบบการสื่อสารและถ่ายทอดแนวคิดแผนพัฒนาตนเองให้กับพนักงาน

จะเห็นได้ว่าปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาตนเองก็คือ การจัดทำแผนการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนในองค์กรให้รับรู้ร่วมกันถึง ประโยชน์และแนวคิดของแผนพัฒนาตนเองซึ่งพบว่าองค์กร โดยส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการให้ความรู้แก่หัวหน้างานถึงขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้หัวหน้างานเหล่านี้ เข้าใจและจัดทำแผนพัฒนาตนเองให้กับพนักงานอย่างถูกต้อง โดยลืมนึกถึงว่าแผนงานดังกล่าวนี้ พนักงานเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด และหากพนักงานขาดความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงหลักปฏิบัติของแผนพัฒนาตนเอง พนักงานเหล่านี้จะไม่เห็นด้วย และไม่ยอมรับแผนพัฒนาตนเองที่จัดทำขึ้น

การแก้ปัญหาดังกล่าวทำได้โดยการหาวิธีการเผยแพร่ สื่อสารแนวคิดของแผนพัฒนาตนเองด้วยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย อาทิเช่น จัดฝึกอบรมในห้องเรียน วารสารภายใน เสียขตามสาย บอร์ดประชาสัมพันธ์ อินทราเน็ตในองค์กร จดหมายเวียน การส่งเมลล์เกี่ยวกับแผนพัฒนาตนเองถึงผู้บริหาร โดยตรง เป็นต้น พบว่าช่องทางการสื่อสารเหล่านี้ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

2.6.3 ผู้บริหารไม่มีเวลาในการจัดทำและนำแผนพัฒนาตนเองไปใช้ในการพัฒนาทีมงาน

พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของแผนพัฒนาตนเอง ไม่สนับสนุนเรื่องเวลาและงบประมาณเพื่อพัฒนาทีมงานอย่างจริงจัง ผู้บริหารเหล่านี้จะประสบปัญหาเรื่องอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น และพบว่าหนึ่งในเหตุผลหลักที่เป็นสาเหตุให้คนที่มีความสามารถและศักยภาพ (Talented People) มักลาออกจากองค์กรไป นั่นก็คือ ขาดการพัฒนาขีดความสามารถของพวกเขาแบบต่อเนื่อง ซึ่งแผนพัฒนาตนเองเป็นอีกหนึ่งวิธีการในการจูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่นเหล่านี้ไว้ในองค์กร

ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาคือ ต้องเริ่มจากการเปลี่ยนทัศนคติและเชื่อของผู้บริหารว่าการสนับสนุนพนักงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ดีขึ้น อีกทั้งในส่วนของผู้บริหารพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมเรื่องแนวคิดของการเป็นผู้นำให้กับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การอบรมพนักงานที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน (Basic Leadership) การอบรมหัวหน้างานที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการ (Advanced Leadership) และการอบรมสำหรับผู้จัดการที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไป (Professional Leadership)

2.6.4 พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ และไม่มีส่วนรวมในการวางแผน

ในบางองค์กรต้องเจอกับปัญหาที่พนักงานไม่ยอมรับ ไม่สนใจในการรับรู้ เนื่องจากบางครั้งพนักงานรับรู้ว่าการทำแผนพัฒนาตนเองหรือการพัฒนาทางสายอาชีพเป็นเรื่องไกลตัว โดยเห็นได้จากการแสดงออกหรือพฤติกรรมที่พนักงานตอบโต้แตกต่างกัน เช่น พนักงานบางคนไม่สนใจระบบงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่จะนำมาใช้ในองค์กร หรือสนใจแต่ไม่ใส่ใจที่จะรับมาปฏิบัติ

ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาคือการสื่อสารให้ความรู้ และการสร้างทัศนคติ ความเชื่อ และจิตสำนึกที่ดีให้กับพนักงาน อีกทั้งฝ่ายพัฒนาบุคลากรต้องหากิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม และเปิดรับฟังสารที่ต้องการสื่อออกไป นอกจากนั้นความสำเร็จส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากการสนับสนุนและผลักดันของผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้บริหารของทุกหน่วยงาน ด้วยการกำหนดให้แผน

การสื่อสารเป็นนโยบายหลักที่พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติและเข้าไปมีส่วนร่วม นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องกำหนดวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินว่าพนักงานได้รับรู้ถึงเนื้อหาที่สื่อสารในองค์กรมากน้อยแค่ไหนเพื่อนำผลที่ได้รายงานต่อผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมต่อแผนการสื่อสารนั้น



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

ในการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาของเลขานุการฝ่ายขาย บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในครั้งนี้ได้ใช้วิธีการในการทำวิจัย 3 วิธีด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการค้นหาภาวะผู้นำและจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ได้แก่

1. การใช้ผลการประเมินที่ได้จากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา แบบประเมินนี้เรียกว่า Work Behavior Inventory (WBI)
2. การใช้ผลการทดสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

บุคคลตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพนักงานเลขานุการฝ่ายขาย แผนกเลขานุการฝ่ายขาย ส่วนจัดจำหน่ายของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง องค์กรมีลักษณะเป็นธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสายสัญญาณคอมพิวเตอร์ มีพนักงานประมาณ 350 คน ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลา 26 ปี

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือ 2 อย่างในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

แบบประเมินทางจิตวิทยาได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน โดยพบว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงและมีมาตรฐานในการวัดหาคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ดังนั้น

แบบทดสอบทางจิตวิทยา นี้ จึงเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ มีศักยภาพ เหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กร ทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้การพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้องค์กรได้บุคลากรที่ดี และเรียนรู้ที่จะใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการช่วยขององค์กรลดต้นทุนในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย ถ้าองค์กรเลือกใช้แบบประเมินและวิธีที่ถูกต้อง ทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงาน ซึ่งถ้าองค์กรคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอาจก่อความเสียหายต่อความก้าวหน้าขององค์กร รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่นำมาใช้ประเมินคือ The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินรูปแบบวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์กร ที่ผ่านการค้นคว้าด้านทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ จนเป็นที่ยอมรับในองค์กรระดับสากลถึงความถูกต้อง น่าเชื่อถือ เกี่ยวโยง ต่อเนื่อง และเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งถ้ากล่าวถึงหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ WBI จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล เพื่อให้ผู้ถูกประเมินสามารถประเมินคุณค่าของตัวเองจากบุคลิกตัวตนที่แท้จริงสู่ทิศทางการพัฒนาที่ถูกทางในลำดับขั้นต่อไป ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพ ทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นอย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแบบประเมินทางจิตวิทยา พบว่า WBI เป็นแบบประเมินที่องค์กรชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศเลือกใช้กันอย่างแพร่หลาย ด้วยคุณสมบัติเด่นของแบบประเมิน WBI ได้แก่

- ความน่าเชื่อถือ (Reliability) เมื่อเทียบกับแบบประเมินอื่น ผลการทดสอบบุคลิกภาพ WBI มีความน่าเชื่อถือสูงถึง .85 เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของแบบประเมินอื่นๆ (.75 สำหรับการทดสอบบุคลิกภาพทั่วไป)

- ความเที่ยงตรง (Validity) WBI เป็นมาตรวัดที่มีเหตุผลที่ดีสามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยทางบุคลิกภาพของทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five Factor) โดยทั่วไปแบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five Factor) ได้แก่ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extraversion) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) บุคลิกภาพ

แบบหวั่นไหว (Neuroticism) และบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience) มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นจะไม่สามารถประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

WBI เป็นเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป ดังนั้นจึงนำ WBI ไปประยุกต์ โดยนำคำอธิบายนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงานและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ รวมถึงการประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงานอื่นได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพของทีมงาน และประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น

WBI มีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการจัดสรรการทำงาน กล่าวคือ WBI เป็นแบบประเมินที่ทำได้ง่ายโดยผู้ทำการประเมินสามารถระบุว่าคุณลักษณะใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก โดยไม่มีการจำกัดเวลา WBI จึงสามารถใช้ได้กับบุคคลทั่วไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับเข้าทำงานอีกครั้งก็ตาม เนื่องจาก WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ โดยทุกคำถามในแบบประเมินเป็นตัววัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน WBI ยังมีมาตรการของการประเมินค่าตนเอง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมินอีกทั้งในส่วนมาตรฐานของคะแนน WBI นั้นค่าเฉลี่ยถูกแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าคุณลักษณะใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้นๆ
- มุ่งเน้นความสนใจด้านการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.2 แบบประเมินความสามารถทางปัญญา (Cognitive Assessment)

แบบประเมินความสามารถทางปัญญาเป็นแบบทดสอบหนึ่งเพื่อตอบสนองในการคัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ตามระดับทักษะที่ต้องการ เพื่อความเหมาะสมกับตัวองค์กร ทีมงาน และตำแหน่งงาน อีกทั้งยังมีส่วนช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงได้นำ Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP) เป็นการทดสอบความสามารถทางปัญญา โดยการวัดความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาต่างๆ พร้อมเรียนรู้แนวคิดใหม่และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน เพื่อให้องค์กรสามารถเลือกพนักงานให้ตรงกับตำแหน่งที่มีและความสามารถของพนักงานคนนั้นๆ

ประโยชน์ของการใช้การทดสอบนี้คือการทำความเข้าใจถึงความสามารถในการใช้เหตุผล ได้อย่างถูกต้องและมีความแม่นยำในการประเมินพนักงาน ซึ่งแบบทดสอบนี้มีความสม่ำเสมอในการประเมินพนักงานและความเป็นธรรมโดยการให้มาตรฐานเดียวกันในทุกตำแหน่ง โดยเหมาะสมตามตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และผู้เชี่ยวชาญ

ART-MP ประเมินความสามารถทางปัญญา 3 หัวข้อ และให้คะแนนในแต่ละความสามารถเหล่านี้ หลังจากนั้นนำคะแนนที่ได้จากทั้งสามหัวข้อมารวมกัน มาตรฐานของคะแนน ART-MP นั้นค่าเฉลี่ยถูกแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่อยู่ในตำแหน่งที่คล้ายกัน หัวข้อในการประเมินและการกำหนดเวลาของพวกเขาที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

- 1) เหตุผลทางด้านกรอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลความ (Verbal Reasoning) ผู้รับการทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัย และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด (เวลาในการทำการทดสอบ 10 นาที)
- 2) เหตุผลเชิงตัวเลข (Numerical Reasoning) คือการประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด ในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้

ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนุญาตให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อ หรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน (เวลาในการทำการทดสอบ 10 นาที)

3) เหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือการประเมิน ความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดง สัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้รับการทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบน รากฐานของหลักตรรกวิทยา บนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กัน กับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ (เวลาในการทำการทดสอบ 10 นาที)

3.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม แนวคิดใหม่ และเป็นการทำงานในเชิงรุกโดยใช้กลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรตามระบบงานอนาคต ใน การเพิ่มศักยภาพการบริหารงานประจำกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้งานสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม โดยทั่วกัน ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ สูงขึ้น

สาเหตุที่องค์กรต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการพูดคุยกัน ระหว่างพนักงานและหัวหน้าในเรื่องผลงาน ทั้งที่ทำสำเร็จและไม่สำเร็จ รวมไปถึงวิธีการหรือ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพื่อให้หัวหน้าใช้ช่วงเวลาการประเมินผลงานในการให้ คำแนะนำ ปรีกษา คำชมเชย และตกลงกันในเรื่องแผนการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน
- เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดการให้รางวัลตามความสามารถและผลสำเร็จ (Reward and Recognition) ในด้านรายได้ เช่น เงินเดือน โบนัส เงินรางวัลพิเศษ
- เพื่อกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ (Placement Decision) เช่น การเลื่อนขั้น ย้าย หรือลดตำแหน่ง (Promotion, Transfer, Demotion)

- เพื่อกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม (Training & Development Planning) สำหรับการพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ตามแผนธุรกิจของบริษัท (Skills & Knowledge Development) และการเติบโตในสายอาชีพ (Career Planning)

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ประเมินค่าบุคคล โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความเชื่อมั่นได้ และความเที่ยงตรง อีกทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ดังนั้นต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการประเมิน ภายหลังจากการประเมินเสร็จสิ้น

ประโยชน์จากการประเมินการทำงาน เป้าหมายแรกของระบบประเมินผลคือ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เช่น การกำหนดเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรมของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล การทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล มาใช้ประโยชน์ในหน้าที่ต่างๆ ด้าน HRM ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การจ่ายผลตอบแทน การประเมินศักยภาพของลูกจ้าง เป็นต้น

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ทำการศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำแบบประเมินภาวะผู้นำ ด้วยแบบประเมินบุคลิกภาพ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบทางปัญญา The Applied Reasoning Test (ART-MP) ผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อศึกษาลักษณะบุคลิกภาพเบื้องต้นของบุคคลตัวอย่าง จากนั้นนำผลการประเมินที่ได้มาทำการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ พร้อมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานของบุคคลตัวอย่าง ซึ่งในการประเมินนั้น หัวหน้างานจะประเมินตัวอย่างพฤติกรรมสองส่วน โดยส่วนแรกคือจุดเด่น และส่วนที่สอง คือสิ่งที่ควรพัฒนา โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งหลังจากการทำแบบประเมินให้ข้อมูลป้อนกลับเสร็จสิ้น บุคคลตัวอย่างจะทราบว่า หัวหน้างานมองเห็นจุดแข็งและจุดที่ต้องได้รับการพัฒนามีอะไรบ้าง

ข้อสรุปจากผลการประเมินบุคลิกภาพที่ได้จาก WBI ผลการทดสอบทางปัญญาที่ได้จาก ART-MP และข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน เป็นการยืนยันว่าถ้าผลจากทั้งสามส่วนนี้มีความสอดคล้องในด้านพฤติกรรมใด จะเป็นข้อระบุชี้ให้บุคคลตัวอย่างได้เห็นถึงพฤติกรรมที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อสร้างแนวทางและแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลตัวอย่างได้อย่างเหมาะสม

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: เลขานุการฝ่ายขาย บริษัทจัดจำหน่ายสายสัญญาณคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์แบบประเมินทางบุคลิกภาพโดยเครื่องมือ Work Behaviour Inventory (WBI) การทดสอบความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART-MP) สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

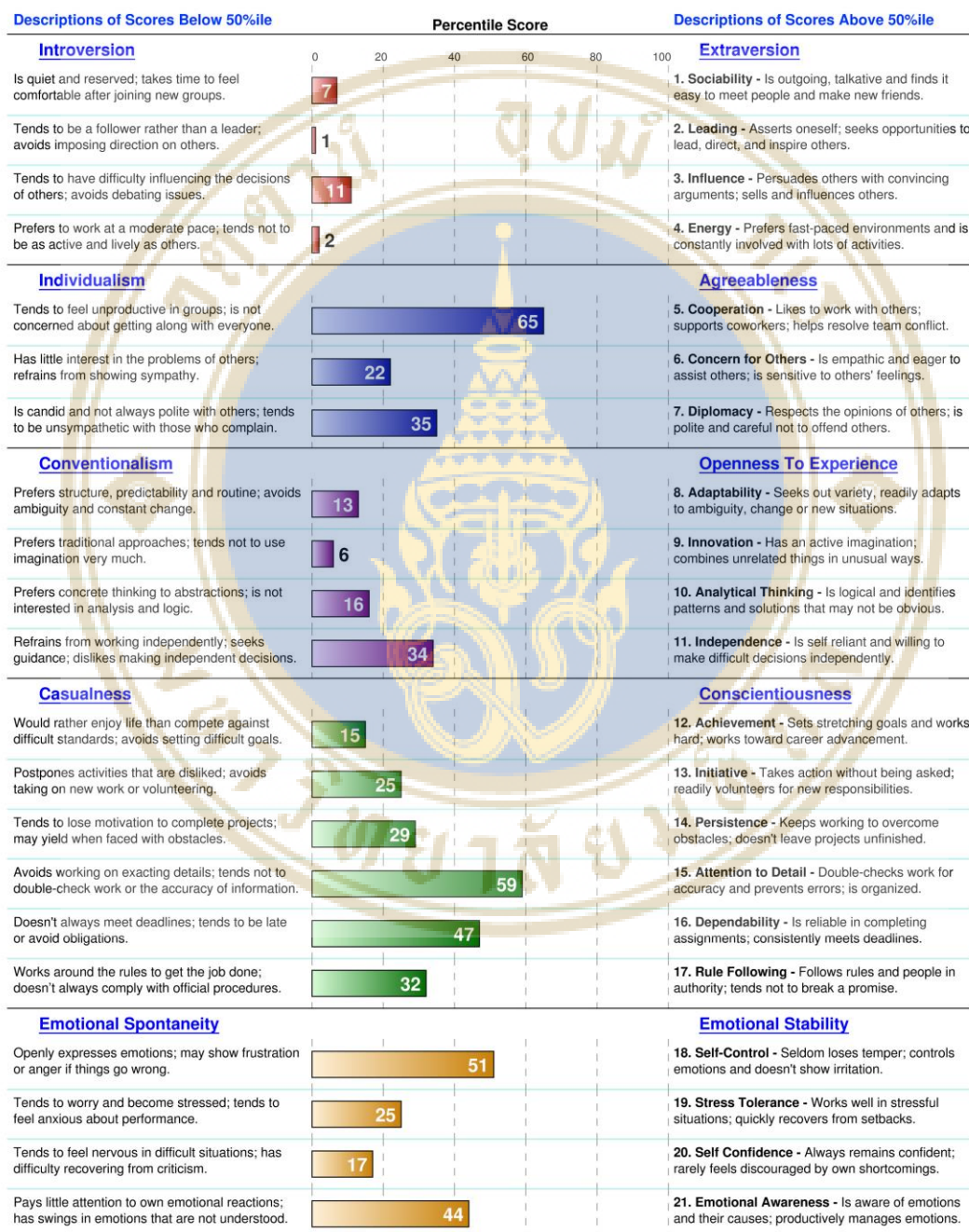
- ส่วนที่ 1 ผลการประเมินบุคลิกภาพโดยรวมของ WBI
- ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมินบุคลิกภาพ WBI
- ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างานจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
- ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบความสามารถทางปัญญาโดยรวมของ ART-MP

4.1 ข้อมูลโดยรวมจากผลการประเมินทางจิตวิทยา (WBI)



WORK BEHAVIOR INVENTORY

Graphic Summary

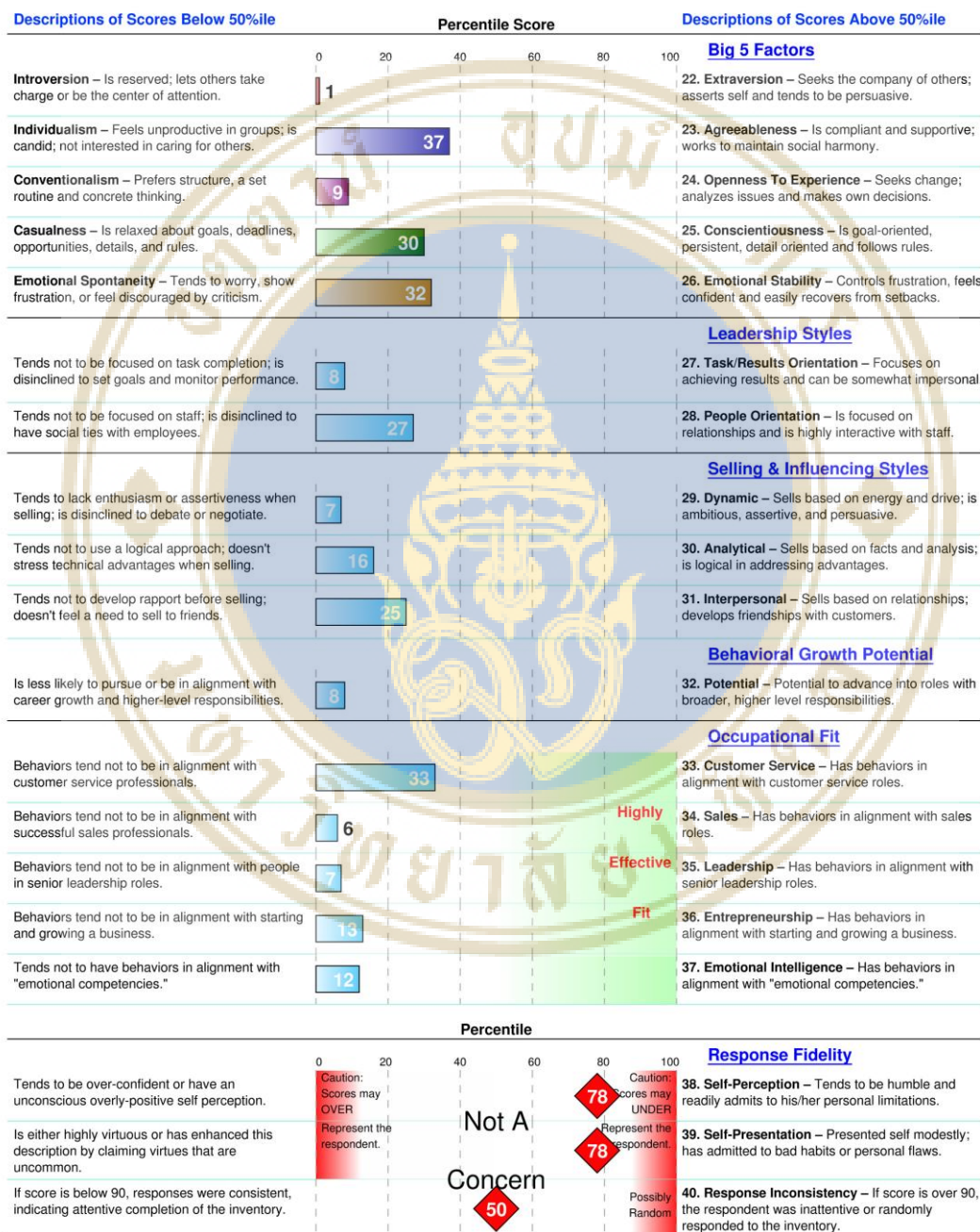


ข้อมูลโดยรวมจากผลการประเมินทางจิตวิทยา (WBI)

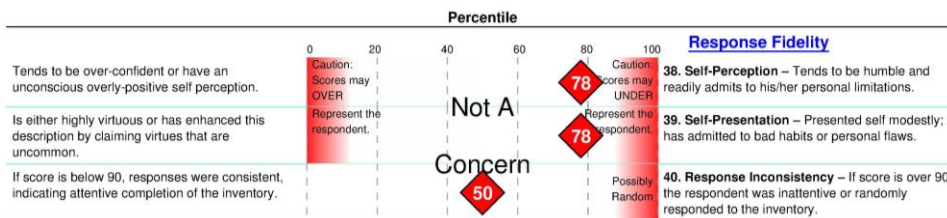


WORK BEHAVIOR INVENTORY

Graphic Summary



ข้อมูลโดยรวมจากการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยา (WBI)



ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ

คะแนนจากการทำแบบประเมินในครั้งนี้ถือได้ว่าผลที่ได้มีมีความความน่าเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรงได้พิจารณาจากผลการรายงานในข้อ 40 ค่า Response Inconsistency อยู่ที่ 50% ซึ่งถือได้ว่าค่าคะแนนทั้งหมดสามารถนำมาวิเคราะห์และประเมินผลได้ ส่วนค่า Self-Presentation และ Self-Perception ในข้อที่ 38-39 อยู่ที่ 78% สามารถสรุปได้ว่าผู้รับการประเมินมีการรับรู้ มีมุมมองต่อตนเองและแสดงออกมาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งหมายถึง รับรู้และแสดงออกไป ทิศทางที่ถ่อมตัว

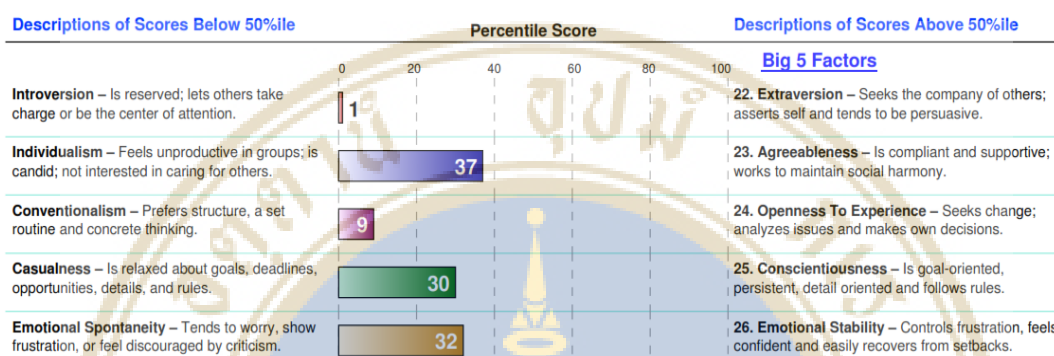


ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินศักยภาพในการเติบโตในหน้าที่

จากผลการรายงานในข้อ 32 ค่า Behavioral Growth Potential ที่คะแนนต่ำมากถึง 8% โดยสามารถกล่าวได้ว่าผู้รับการประเมินมีความเป็นไปได้น้อยในการเติบโตในหน้าที่ ซึ่งผู้วิจัยคิดว่า มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยแรกคืองานในปัจจุบันไม่เอื้อต่อการพัฒนาและเติบโตได้ เนื่องจากลักษณะงาน ค่อนข้างแคบ และไม่มีตำแหน่งที่สูงกว่ารองรับ ปัจจัยต่อมาคือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เช่นการทำงานที่ไม่ค่อยมีการให้ผลสะท้อนกลับ การสื่อสารมักเป็นไปในทิศทางเดียวคือจากบนลงล่าง เป็นต้น โดยนักวิจัยคิดว่าถ้าในอนาคต ข้างหน้าผู้รับการประเมินมีโอกาสได้ทำงานที่ได้ใช้จุดแข็งที่มีอยู่ และงานนั้นสามารถพัฒนาจุดอ่อน ของผู้รับการประเมินได้ ผู้รับการประเมินจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ก่อนที่จะวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ผู้วิจัยขอกล่าวถึงลักษณะงานที่ผู้รับการประเมินทำ อยู่ในปัจจุบัน ผู้รับการประเมินทำงานในตำแหน่ง เลขานุการฝ่ายขาย ลักษณะงานส่วนใหญ่เป็น การประสานงาน ทั้งภายในองค์กร เช่น การประสานงานกับฝ่ายการเงินในการออกบิล ฝ่ายบัญชีในการตามหนี้ลูกค้า ฝ่ายคลังสินค้าในการจัดสินค้าและห่อสินค้า ฝ่ายจัดซื้อในการสั่งซื้อสินค้าจาก

ต่างประเทศ และฝ่ายขนส่งในการตามสินค้าให้ส่งทันตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงประสานงานกับพนักงานขายในการช่วยเปิดใบสั่งส่งสินค้าในกรณีที่พนักงานขายออกไปพบลูกค้า อีกทั้งต้องประสานงานกับภายนอกองค์กร เช่น การรับรายการสินค้าจากลูกค้าที่โทรศัพท์เข้ามาเพื่อเปิดใบสั่งส่งสินค้า การประสานงานกับผู้ใช้งาน ในกรณีที่ลูกค้าไม่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกแก่ผู้ใช้งานได้ เป็นต้น



ภาพที่ 4.5 ผลการประเมินคุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big 5 Factors)

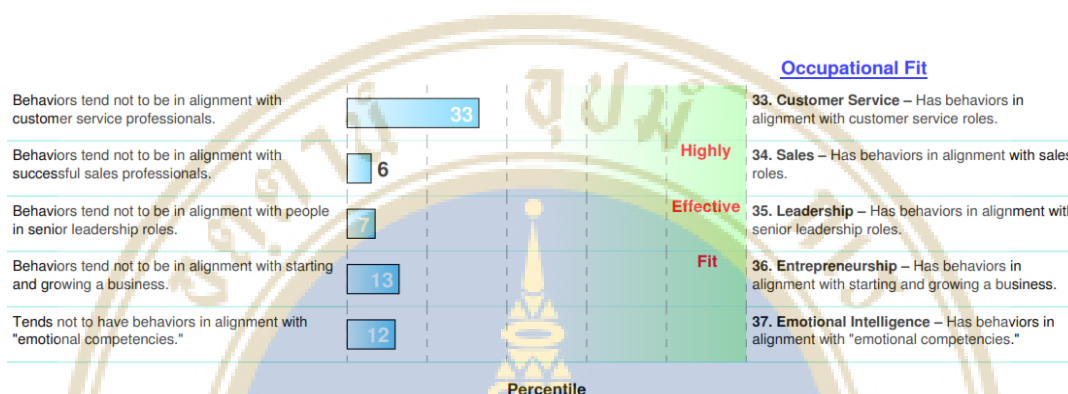
จากการวิเคราะห์ผลการทดสอบโดยอ้างอิงทฤษฎี 5 ปัจจัย (Big 5 Factors) สามารถสรุปได้ว่า

- ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่โดดเด่นมากในเรื่องการประนีประนอมผ่อนปรนกับผู้อื่น มีความสามารถในการประสานงานที่ดี โดยชอบรักษาความสัมพันธ์มากกว่าการไม่สนใจใคร
- ผู้รับการประเมินมีความมั่นคงในอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง มีความละเอียดรอบคอบ มีความรับผิดชอบ เสมอต้นเสมอปลาย และทำงานเสร็จตรงตามเป้าหมายที่กำหนด อยู่ในระดับกลาง
- ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการชอบเข้าสังคม อยู่เป็นกลุ่ม มีการแสดงออก รวมถึงการเปิดรับและมีความสนใจต่อประสบการณ์ใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับต่ำมาก ลักษณะงานที่ชอบคือการทำงานตามขั้นตอน โดยมักให้บุคคลอื่นคอยช่วยตัดสินใจ



ภาพที่ 4.6 ผลประเมินรูปแบบของภาวะผู้นำ

จากในส่วนของรูปแบบของการเป็นผู้นำ (Leadership Styles) ผลนั้นแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำของผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับคนมากกว่าผลสำเร็จของงาน ยกตัวอย่างเช่น การรักษาความสัมพันธ์อันดีทั้งต่อแผนกต่างๆ ในองค์กรเนื่องจากต้องมีการติดต่อประสานงานและขอความช่วยเหลือจากแผนกอื่นในการทำงาน และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าประทับใจและกลับมาซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะนำมาสู่ยอดขายและผลสำเร็จของงานต่อไป



ภาพที่ 4.7 ผลการประเมินอาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ

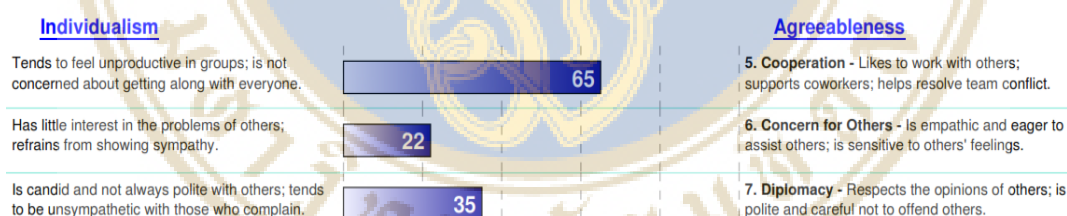
ในส่วนอาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ (Occupational Fit) จากการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ผ่านแบบประเมิน WBI นี้ ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจผู้รับการประเมินมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ในงานปัจจุบันนอกจากที่ผู้รับการประเมินต้องช่วยงานพนักงานขายสินค้าแล้ว ผู้รับการประเมินยังต้องมียอดขายที่ต้องรักษาและทำเพิ่มขึ้นปีละไม่ต่ำกว่า 10-20% ซึ่งยอดขายนั้นไม่เกี่ยวกับค่าคอมมิชชั่น แต่เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ในการปรับเพิ่มเงินเดือนเท่านั้น ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงผู้รับการประเมินที่การทำงานที่เทียบเคียงตำแหน่งพนักงานขาย แต่จากผลที่รายงานออกมาว่าผู้รับการประเมินนั้นเหมาะกับงานประสานงานมากกว่า โดยเห็นได้จากในส่วนของ Customer Service ซึ่งค่าที่ได้คือ 33% แต่ในส่วนของ Sales กลับได้ค่าที่ 6% ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าผู้รับการประเมินสามารถทำยอดขายได้ตามที่องค์กรกำหนดนั้น เป็นพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินบังคับและพยายามปรับเปลี่ยนตัวเองให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่นการกล้าที่จะขอให้ลูกค้าซื้อสินค้าเพิ่มหรือขอยอดลูกค้า ถ้าดูผลรายการอ้างอิงกับส่วนของการชักจูงใจคนอื่น (Influence) ได้ค่าอยู่ที่ 11% การที่ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมเช่นนี้เป็นการบังคับตนเองให้แสดงพฤติกรรมต่างๆออกมา ซึ่งทำให้การทำงานในแต่ละวันจะรู้สึกกดดันและเกิดความเครียดสะสมได้ แต่ถ้าเป็นการประสานงานผู้รับการประเมินจะรู้สึกผ่อนคลายมากกว่า

ดังนั้นในเบื้องต้นเมื่อผลที่ได้จากแบบประเมิน WBI ออกมา ผู้วิจัยนำผลที่ได้ไปพูดคุยกับผู้รับการประเมิน ซึ่งผู้รับการประเมินคิดว่าตรงกับตัวเองในบางข้อ และผลบางข้อก็ขัดแย้งกับลักษณะงานที่ตนเองทำอยู่ ซึ่งภาพรวมจากผลที่ได้นั้นผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่เป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้งานประสบความสำเร็จ ได้แก่ พฤติกรรมในด้านการประสานงาน ความละเอียดรอบคอบ มี ความรับผิดชอบต่องาน และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองในขณะที่ทำงานได้ดี ในทางกลับกัน พฤติกรรมที่ควรได้รับการปรับปรุงคือ ผู้รับการประเมินต้องเปิดรับต่อประสบการณ์ใหม่ๆ รู้จักการเข้าหาและการโน้มน้าวใจบุคคลอื่นในการทำงาน และต้องพยายามตั้งเป้าหมายให้มีความท้าทายให้มากขึ้น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4.2 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

4.2.1 จุดแข็งผู้รับการประเมิน

จากที่ทำแบบทดสอบ WBI และผลที่ได้ออกมานั้น ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงพฤติกรรมภายในของตนเองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้รับการประเมินวิเคราะห์จากจุดแข็งของตนเองก่อน โดยเรียงตามลำดับมากไปน้อย

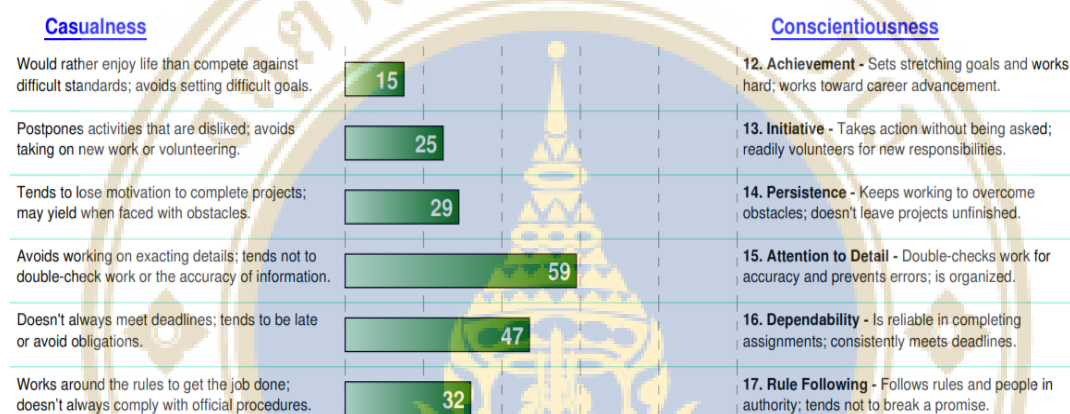


ภาพที่ 4.8 บุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือประนีประนอม

1. Cooperation (65%) การร่วมมือ การมีความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การอยากทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ซึ่งรวมไปถึงการทำงานเป็นทีม การสร้างทีม การสร้างกำลังใจในการทำงานเป็นทีม และช่วยลดความขัดแย้งในทีม

โดยผู้รับการประเมินเห็นด้วยกับผลจากแบบประเมิน กล่าวคือผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานเป็นทีม อยู่ภายใต้กฎระเบียบและการตัดสินใจของทีม โดยสังเกตจากงานที่ทำในปัจจุบัน ถ้าทีมเกิดปัญหา ผู้รับการประเมินจะเป็นตัวกลางในการไกล่เกลี่ย หรือกรณีที่พนักงานใหม่เข้ามาในทีม ผู้รับการประเมินมักได้รับมอบหมายและโดยส่วนตัวเองก็ชอบที่จะคอยสอนงานคนอื่น เพื่อ

ทำให้ทีมสามารถทำงานต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก และพนักงานใหม่ที่เข้ามา สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น โดยผู้รับการประเมินจะมีความรู้สึกภูมิใจเสมอเมื่อตนเองสามารถประสานงานจนงานนั้นๆเสร็จสมบูรณ์ โดยเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด นอกจากนี้ผู้รับการประเมินยังสามารถประสานงานกับบุคคลอื่นๆ ได้ดีเช่นกัน เนื่องจากงานที่ทำอยู่ปัจจุบันมักต้องมีการประสานงานอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่การตามบิลให้ทางพนักงานส่งสินค้า ตามสินค้าให้ลูกค้า ประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อในการสั่งซื้อจากต่างประเทศให้ลูกค้า ติดต่อลูกค้าให้กรณีแผนกอื่นๆ ไม่สามารถติดต่อลูกค้าได้ เป็นต้น ซึ่งงานลักษณะนี้ถือว่าเป็นงานที่เครียดเนื่องจากต้องรองรับอารมณ์ของฝ่ายที่ติดต่อด้วย แต่ผู้รับการประเมินกลับทำได้ดี



ภาพที่ 4.9 บุคลิกภาพแบบตามอารมณ์หรือรอบคอบ

2. Attention to detail (59%) มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้อง ลงรายละเอียด และมีการป้องกันการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยผู้รับการประเมินมีคะแนนส่วนนี้สูงเป็นอันดับสอง

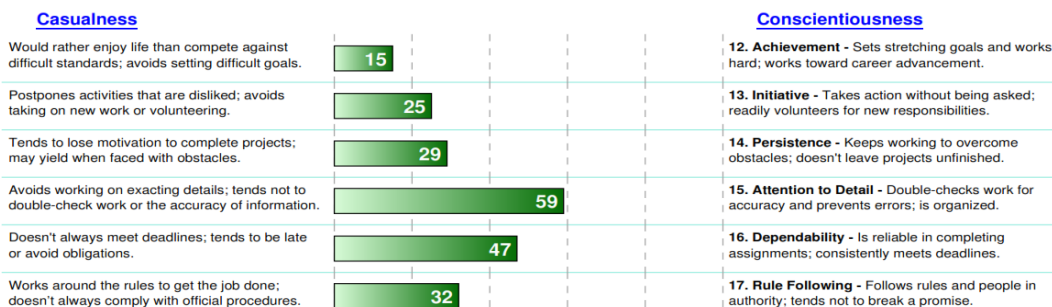
ผู้รับการประเมินเห็นด้วยกับผลจากแบบประเมินที่ออกมา ยกตัวอย่างเช่น ในการรับรายการสั่งซื้อจากลูกค้าและการทำใบส่งสินค้าเพื่อส่งให้ทางการเงินออกบิล และทางคลังสินค้า จัดสินค้า ผู้รับการประเมินจะต้องทวนรายการสินค้า วันที่และสถานที่ส่งสินค้ากับลูกค้า และทวนเรื่องราคา ส่วนลด และเงื่อนไขในการชำระเงินทุกครั้ง อีกทั้งมักจะใส่ใจรายละเอียดถึงขั้นการเทียบดูรายการสั่งซื้อเก่าว่าลูกค้าเคยสั่งอะไร แล้วรายการสั่งซื้อใหม่นั้นมีความขัดแย้งกันหรือเปล่า หรือการดูรายการที่ลูกค้าสั่งว่ายังมีรายการอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกันแล้วลูกค้าไม่ได้สั่ง เพื่อว่าลูกค้าจะลืมหรือลูกค้าอาจไม่ทราบว่ามีอุปกรณ์อะไรบ้างที่ต้องใช้งานร่วมกัน เป็นต้น ดังนั้นข้อผิดพลาดในการทำงานมักจะเกิดขึ้นน้อยมาก นอกจากนี้โดยนิสัยส่วนตัวของผู้รับการประเมินนั้นเป็นคนที่

ใส่ใจในรายละเอียดของคนรอบข้าง ไม่ว่าจะใครชอบอะไร ไม่ชอบอะไร หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอะไรผู้รับการประเมินจะสังเกตเห็นได้ก่อน

| <u>Emotional Spontaneity</u> | | <u>Emotional Stability</u> | |
|---|----|---|--|
| Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong. | 51 | 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. | 25 | 19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks. | |
| Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism. | 17 | 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. | 44 | 21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions. | |

ภาพที่ 4.10 บุคลิกภาพแบบตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมีความมั่นคงทางอารมณ์

3. Self-control (51%) สามารถควบคุมตนเองจากสิ่งเร้าที่เข้ามากระตุ้นได้ดี รวมทั้งมีพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงการออกอาการขณะ โกรธ หงุดหงิด หรือเมื่อเกิดความไม่พอใจจากการทำงาน ซึ่งผู้รับการประเมินเห็นด้วยอย่างยิ่งเนื่องจากส่วนตัวผู้รับการประเมินเป็นคนหนึ่งใจเย็น สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี โดยรู้ว่าตัวเองรู้สึกอะไรอยู่ เวลาเกิดปัญหาขณะทำงานสามารถที่จะบังคับให้นิ่งได้ โดยไม่ค่อยแสดงหรือออกอาการโกรธ โมโห ให้คนอื่นเห็นได้ง่าย อาทิเช่น เมื่อลูกค้าต้องการสินค้าก่อนเที่ยงเพื่อส่งสินค้าต่อไปยังต่างจังหวัด แต่ทางขนส่งไม่สามารถระบุเวลาในการส่งสินค้าที่แน่นอนได้ ซึ่งตลอดทั้งวันลูกค้าโทรตามสินค้าตลอด โดยพูดด้วยน้ำเสียงที่ไม่พอใจและหยาบคาย เมื่อลูกค้าตามสินค้า ผู้รับการประเมินก็ตามพนักงานส่งสินค้า ซึ่งก็พูดด้วยน้ำเสียงกวนและไม่ค่อยสุภาพเนื่องจากมีความเครียดที่ถูกตามคิวทั้งวัน โดยในการพูดคุยกันแต่ละครั้งทั้งฝ่ายลูกค้า พนักงานส่งสินค้า และผู้รับการประเมิน ต่างมีอารมณ์ แต่เนื่องจากหน้าที่ของผู้รับการประเมินที่ต้องเป็นผู้ที่คอยประสานซึ่งถ้าออกอาการที่ชัดเจนเกินไป ก็จะมีผลกระทบต่องาน ซึ่งปกติผู้รับการประเมินจะใช้วิธีการคือพยายามปรับความคิดของตนเองว่าทุกการกระทำมีเหตุผล ไม่ว่าจะ被客户หรือพนักงานส่งสินค้าที่พูดไม่สุภาพ เพราะฝ่ายหนึ่งก็อยากได้สินค้า อยากรู้เวลาส่งสินค้าที่แน่นอนเพื่อที่จะหารถไปส่งสินค้าต่อได้ทัน อีกฝ่ายก็เครียดจากรถติด อากาศร้อน มีคนอื่นตามคิว ดังนั้นถ้าผู้รับการประเมินมีสติ ก็สามารถคุมการออกอาการได้ทุกครั้ง



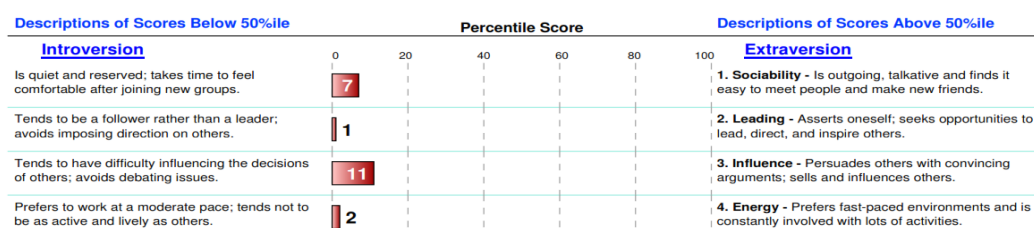
ภาพที่ 4.11 บุคลิกภาพแบบตามอารมณ์หรือรอบคอบ

4. Dependability (47%) การทำงานเสร็จสมบูรณ์ ตรงตามกำหนดเวลา ไม่ผัดนัด สามารถเป็นที่พึ่งพาของผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี

ผู้รับการประเมินคิดว่าผลประเมินตรงกับพฤติกรรมในการทำงานของตนเอง เนื่องจากในการทำงานนั้นช่วงเวลาเปิดรายการสั่งซื้อสินค้า คือ 08.00-16.00 น ดังนั้นในระหว่างวันต้องเร่งทำใบเสนอราคาเพื่อให้ลูกค้าทำใบสั่งซื้อเข้ามาให้ทันเวลา ซึ่งระหว่างวันก็ต้องมีการรับรายการสั่งซื้อสินค้าด่วน เช่น ลูกค้ามารับสินค้าเองที่บริษัท การประสานงานเรื่องตามบิล ทวงหนี้ลูกค้า ทำเอกสารยกเลิกบิล รับคืนสินค้า ออกใบลดหนี้ให้ลูกค้า ใบแจ้งส่งสินค้าซ่อม รวมถึงการตามคิวส่งสินค้า และหลังจาก 16.00-17.00 น ต้องทำใบเสนอราคาและจัดเอกสารให้เรียบร้อยเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับวันถัดไป ดังนั้นในแต่ละวันผู้รับการประเมินต้องทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ และต้องออกใบส่งสินค้าและตามใบสั่งซื้อจากลูกค้าทุกรายจากใบเสนอราคาที่ทำในแต่ละวัน เพื่อให้เปิดทันเวลาที่กำหนด ดังนั้นในทุกๆวันผู้รับการประเมินต้องกำหนดหรือวางแผนก่อนเริ่มทำงานว่า จะต้องทำอะไรบ้าง ก่อนหลัง เพื่อให้งานเสร็จลุล่วงทันเวลา

4.2.2 จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาของผู้รับการประเมิน

จากผลการรายงานจากแบบประเมิน WBI ยังมีจุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้พฤติกรรมที่ใช้ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเรียงจากคะแนนที่น้อยไปมาก ดังนี้



ภาพที่ 4.12 บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย

1. Leadership (1%) แนวโน้มที่จะเป็นผู้ตาม มากกว่าผู้นำ โดยหลีกเลี่ยงการกำหนดทิศทางให้ผู้อื่น ผลการประเมินที่ได้จาก WBI ผู้รับการประเมินได้คะแนนในส่วนนี้ต่ำที่สุด

ตามปกติในการทำงานนั้นพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกมาจะเป็นลักษณะที่ไม่ชอบนำใคร โดยเต็มใจให้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้นำกลุ่ม และมักจะคล้อยตามสิ่งที่บุคคลอื่นนำได้ง่าย ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งจากการวิเคราะห์ นักศึกษาคิดว่าส่วนหนึ่งเกิดจากที่ผู้รับการประเมินเป็นคนค่อนข้างเก็บตัว ขี้อาย ไม่ค่อยกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และไม่ค่อยชอบบังคับใคร ชอบที่จะประสานงานมากกว่า อีกทั้งงานที่ทำนั้นก็ไม่ต้องใช้ทักษะในการเป็นผู้นำ ดังนั้นในเรื่องการมีภาวะผู้นำ ผู้รับการประเมินจึงมักคิดว่าเป็นเรื่องไกลตัว

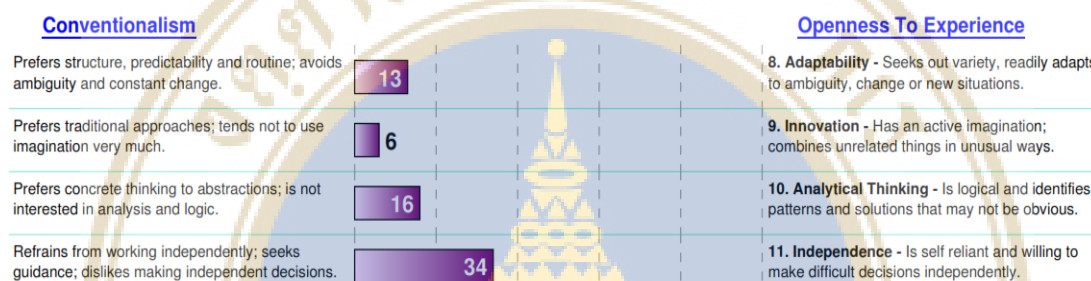
ดังนั้นถ้าต้องพัฒนาในส่วนของภาวะผู้นำ ผู้รับการประเมินต้องฝึกเรื่องของความกล้า ทั้งกล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด กล้าตัดสินใจ มีความคิดเป็นของตนเอง ต้องเรียนรู้การจัดการกับคนอื่น การจัดการกับปัญหาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน คอยช่วยเหลือประสานงานให้เพื่อนร่วมงานสามารถทำงานด้วยตนเองได้พร้อมทั้งคอยจัดอุปสรรคในการทำงานให้เพื่อให้เขาสามารถทำงานได้ หมั่นฝึกการฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วให้ข้อมูลหรือผลสะท้อนกลับ คอยเสนอตัวแก้ปัญหาเพื่อที่จะได้ฝึกทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

2. Energy (2%) ชอบทำงานในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างสงบ ผ่อนคลาย มีแนวโน้มที่จะไม่เข้าร่วมหรือทำกิจกรรมกับบุคคลอื่น

โดยบุคลิกส่วนตัว ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ค่อยชอบคุยกับบุคคลอื่นก่อน เข้าร่วมกิจกรรมต่อเมื่อเป็นกิจกรรมที่ตนเองสนใจเท่านั้น ชอบอยู่กับตัวเอง ฟังเพลง อ่านหนังสือ และมักรู้สึกเสมอว่าการอยู่เงียบๆกับตัวเองบางครั้งเหมือนเป็นการพักผ่อน อีกทั้งเนื่องจากการทำงานที่ต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดการผิดพลาดในการเปิดรายการสั่งซื้อสินค้า รวมทั้งการที่ต้องช่วยลูกค้าคำนวณอุปกรณ์สำหรับการติดตั้งอุปกรณ์ว่าต้องใช้รายการสินค้าใดและจำนวนเท่าไร ยิ่งทำให้การทำงานทุกอย่างต้องลดความเร็วลง เพื่อเพิ่มความถูกต้องให้กับงานมากขึ้น ซึ่งน่าจะเป็นสาเหตุจากการที่เป็นคนค่อนข้างรอบคอบ ชอบลงรายละเอียด ตรวจสอบความถูกต้อง และต้องการให้งานประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงทำให้ความกระตือรือร้นในการทำงานลดลง

ในทางกลับกัน งานที่ทำอยู่นั้นถือว่าต้องใช้พลังในการทำงานอย่างมาก ซึ่งผู้รับการประเมินสังเกตได้ว่า ในทุกวันตอนเย็นหลังเลิกงานผู้รับการประเมินจะรู้สึกเหนื่อย และเพลียมาก ซึ่งผู้รับการประเมินดูจากผล WBI ยิ่งเพิ่มความมั่นใจตัวดันที่แท้จริงของผู้รับการประเมินนั้นชอบทำงานอย่างค่อยไปค่อยเป็น เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ แต่งานที่ต้องทำนั้นต้องใช้พลังในการประสานงานอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นพฤติกรรมความกระตือรือร้น ความเร็วในการทำงานของผู้รับการประเมิน จึงเสมือนเครื่องมือในการฝึกพัฒนาให้กระฉับกระเฉง มากขึ้น

ดังนั้นในการที่จะพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว รวมทั้งมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ผู้รับการประเมินต้องหางานทำที่หลากหลายมากขึ้น คอยเสนอตัวช่วยงานเมื่องานของตนเองเสร็จแล้ว หรือต้องพยายามทำตัวให้ร่าเริง กระฉับกระเฉง พยายามทำงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น เช่น ศึกษาเกี่ยวกับงานด้านเทคนิคมากขึ้น เมื่อลูกค้าโทรศัพท์เข้ามาสอบถามเรื่องเทคนิคการติดตั้งระบบสายสัญญาณหรือคุณสมบัติของสินค้า จะได้ตอบลูกค้าได้ทันที ไม่ต้องโอนสายให้ทางวิศวกร เป็นต้น รวมถึงการกำหนดเวลาการทำงานต่าง ๆ เช่น การทำงานแต่ละงานต้องเสร็จภายในกี่โมง หรือรายงานส่งอาจารย์ต้องเริ่มและเสร็จภายในวันไหนบ้าง



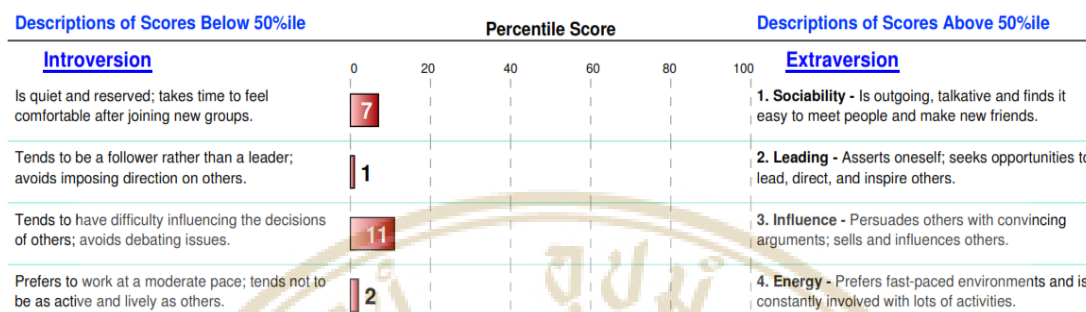
ภาพที่ 4.13 บุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับสิ่งใหม่

3. Innovation (6%) ความสามารถในการคิดหรือสร้างสิ่งใหม่ๆชอบที่จะหาแนวความคิดที่ดีกว่าแนวความคิดที่อยู่ในปัจจุบัน เป็นการคิดที่แปลกใหม่ หลากหลายและรวดเร็ว ไม่ชอบยึดติดในพิธีรีตองหรือขั้นตอนใดๆ

ผู้รับการประเมินเห็นด้วยกับผลรายงานจากแบบประเมิน WBI ตัวอย่างเช่น ในชีวิตการทำงาน ผู้รับการประเมินสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ตามขั้นตอน ได้เป็นอย่างดีมากกว่างานที่ต้องใช้การคิดวิเคราะห์ หาแนวทาง วิธีการทำงานใหม่ๆ ผู้รับการประเมินคิดว่าตนเองเหมาะสมกับการทำงานที่เป็นลักษณะเฉพาะด้าน ไม่สามารถทำงานที่หลากหลาย และต้องใช้ความยืดหยุ่นสูงๆได้ดี ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าความสามารถในการดัดแปลงและปรับตัว (Adaptability) และความสามารถในการเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ที่ได้คะแนนต่ำ ซึ่งสรุปได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเหมาะกับงานที่มีโครงสร้างและขั้นตอนที่ถูกกำหนดไว้แล้ว ทำตามขั้นตอน หรือข้อกำหนดของงานนั้นๆ

จากการวิเคราะห์ผู้รับการประเมินเห็นว่าควรต้องมีการพัฒนาโดยการพยายามหาความรู้ทั้งจากการอ่านหนังสือ การฟังวิคิดจากนักคิดหรือผู้บริหาร เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้มี

ข้อมูล ความรู้ อันที่จะสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนเองได้ พยายามคิ
นอกรอบ ลองหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ



ภาพที่ 4.14 บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย

4. Sociability (7%) ในการทำงานสามารถสร้างหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หรือคนใหม่ๆ ได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้าไปพูดคุยกับคนที่ไม่รู้จัก และชอบที่จะหาเพื่อนใหม่

โดยบุคลิกส่วนตัว ผู้รับการประเมินเป็นคนชอบอยู่กับตัวเอง เก็บตัว มีโลกส่วนตัวค่อนข้างสูง ไม่ชอบยุ่งกับเรื่องของคนอื่น ชอบรับฟังมากกว่าการแสดงความคิด หรือออกอาการยกตัวอย่างเช่น ในช่วงทำงานถ้าเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหา ผู้รับการประเมินมักเป็นคนเกือบสุดท้ายที่ทราบเรื่อง เนื่องจากเวลาทำงานมักมีสมาธิ จะไม่ค่อยสนใจสิ่งแวดล้อมรอบตัว และจะรู้สึกวุ่นวายถ้าคนรอบตัวกำลังคุยกันแต่จะไม่วุ่นวายเรื่องอะไร หรือพูดถึงใครอยู่ หรือถ้าผู้รับการประเมินกำลังทำอะไรอยู่ แล้วมีคนถามว่าได้ยินที่พูดด้วยเมื่อไหร่ไหม ผู้รับการประเมินจะไม่ได้ยินเลย ซึ่งน่าจะเป็นเพราะผู้รับการประเมินค่อนข้างมีสมาธิจดจ่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ในทางกลับกันสมาธิก็หลุดได้ง่ายมากเช่นกัน ถ้าสภาพจิตใจตกอยู่ในภาวะกังวล สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป หรือต้องไปยังสิ่งแวดล้อมที่แปลกใหม่สำหรับตนเอง

เพื่อประโยชน์สำหรับการทำงานในอนาคต ผู้รับการประเมินเห็นว่าควรเริ่มจากการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเปิดใจยอมรับบุคคลอื่น พยายามฝึกทักษะการเจรจาและการสื่อสาร เพื่อไม่ให้เกิดความประหม่าเมื่อต้องสนทนากับคนจำนวนมากๆ ฝึกการแสดงออกทางสีหน้าและท่าทาง เพื่อให้ผู้อื่นกล้าที่จะเข้ามาสนทนาด้วย และต้องสร้างความกล้าในการเข้าหาคนอื่น กล้าตั้งคำถามและชวนคุยกับบุคคลอื่นก่อน

จากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยาผ่านเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) นี้ ทำให้ผู้รับการประเมินได้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของตนเองมากขึ้นจากการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง ผู้รับการประเมินได้นึกย้อนไปในเหตุการณ์ในชีวิตการทำงาน ซึ่งผู้รับการประเมินเห็นด้วยและเข้าใจตนเองในบางส่วนที่ตนเองนั้นไม่เคยรู้มาก่อน

ยกตัวอย่างเช่น ความละเอียด รอบคอบ ลงรายละเอียด ซึ่งผู้รับการประเมินไม่เคยมองว่าเป็นจุดแข็งของตนเอง แต่มองว่าเป็นเพียงพฤติกรรมหรือบุคลิกที่ทำเป็นกิจวัตร เป็นต้น ในทางกลับกัน การวิเคราะห์ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่จะทำให้ผู้รับการประเมินได้พัฒนาพฤติกรรมที่ใช้สำหรับงานในอนาคตต่อไป

4.3 ความคิดเห็นจากหัวหน้างาน

ความคิดเห็นที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยมีการพูดคุยกันระหว่างหัวหน้าและผู้รับการประเมิน ในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่ผ่านมา สิ่งที่ต้องครุ่นคิดหวังจากผู้รับการประเมิน ช่องว่างที่ผู้รับการประเมินต้องได้รับการพัฒนา และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้จึงขอสรุปในส่วนความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีต่อผู้รับการประเมิน ดังนี้



| No. | BIC 5 Factor | PVBI Personality Trait | Description | Asset จุดเด่น | Caution ข้อปรับปรุง |
|-----|------------------------|--------------------------|---|------------------|------------------------|
| 1 | Extraversion | Sociability | การเข้าสังคม - แลกออกถึง การช่างพูดและ ชอบคบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่ | | ✓ |
| 2 | | Leadership | ความเป็นผู้นำ - พุ่งเป้าต่อตนเองในการนำทีม และชี้นำผู้อื่นในการทำงานของภาคส่วนในการทำงานเสมอ | | |
| 3 | | Influence | การชักจูง - ชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น | | ✓ |
| 4 | | Energy | ทำผลงาน - ชอบสภาพแวดล้อมการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดพัก | | |
| 5 | Agreeableness | Cooperation | ความร่วมมือ - ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อร่วมงาน สนับสนุน: ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้อื่น | ✓ | |
| 6 | | Concern for Others | ความใส่ใจผู้อื่น - เข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น | | |
| 7 | | Diplomacy | การทูต - ใช้งานสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้เงิางว่สุภาพและ นำนิสัยดีต่อกลที่อีกและ ให้ความเคารพผู้อื่น | | |
| 8 | | Adaptability | ความสามารถในการปรับตัว - ต่างพยายามแสวงหาทางออกหรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ | | |
| 9 | Openness to Experience | Innovation | การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ - มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ที่สิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีการใหม่ไปสู่งานใหม่ | ✓ | |
| 10 | | Analytical Thinking | การคิดเชิงวิเคราะห์ - มีเหตุผลและสร้างรูปแบบการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์การดำเนินการ | | |
| 11 | | Independence | ความเป็นอิสระ - มีอิสระด้านความคิด และ การตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้ | | |
| 12 | | Achievement | การบรรลุผลสำเร็จ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำอย่างจริงจัง แสวงหากความก้าวหน้าทางอาชีพ | | |
| 13 | Conscientiousness | Initiative | การริเริ่ม - ปฏิบัติสิ่งที่โดยไม่มีข้อร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่ | | |
| 14 | | Persistence | การยืนกราน - ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่ | | |
| 15 | | Attention to Detail | การให้ความสำคัญต่อรายละเอียด - ตรวจทานงานอีก ครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด | ✓ | |
| 16 | | Dependability | ความน่าเชื่อถือ - มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานตามกำหนดเสมอ | ✓ | |
| 17 | Emotional Stability | Rule Following | การปฏิบัติตามกฎ - ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่เกิดข้อขัดแย้ง | | |
| 18 | | Self-Control | การควบคุมอารมณ์ตนเอง - ไม่ปล่อยแสดงอารมณ์หรืออารมณ์เสีย ใจเย็นในการควบคุมตนเอง | ✓ | |
| 19 | | Stress Tolerance | การอดทนต่อความเครียด - ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตนเองได้สบายดี | | |
| 20 | | Self Confidence | การมั่นใจในตนเอง - มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของงานเองในการทำงาน | | ✓ |
| 21 | | Emotional Self-Awareness | การตระหนักต่ออารมณ์- รับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี | | |

ภาพที่ 4.15 ความคิดเห็นจากหัวหน้างาน

4.3.1 จุดแข็งผู้รับการประเมิน

1. การใส่ใจในทุกรายละเอียด (Attention to Detail) หัวหน้าเห็นตรงกับผู้รับการประเมินว่าผู้รับการประเมินนั้นให้ความสนใจต่อรายละเอียด มีการตรวจทานงานซ้ำทุกครั้ง เช่น มีการตรวจเช็คความถูกต้องก่อนส่งรายการสั่งซื้อสินค้าเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดและการทำงานซ้ำซ้อนโดยสังเกตจากจำนวนเอกสารใบแก้ไขที่หัวหน้าต้องเซ็นรับทราบ เช่น เปิดบิลรายการสินค้าผิด ราคาผิด เป็นต้น ก่อนที่ผู้รับการประเมินทำงานจะดูว่างานที่ต้องทำมีอะไรบ้าง และใกล้เลิกงานจะตรวจดูว่ารายการสั่งซื้อสินค้าที่ออกในแต่ละวันว่าได้ถูกออกบิลและจัดคิวส่งสินค้าแล้วหรือยัง โดยสังเกตเห็นจากที่ไม่ค่อยมีเปิดรายการสั่งซื้อสินค้าให้พนักงานส่งสินค้าทำงานล่วงเวลา

2. การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control) หัวหน้าเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นสามารถควบคุมอารมณ์เวลาเกิดปัญหาในการทำงานได้ดี ยกตัวอย่างเช่น ลูกค้าส่วนใหญ่ที่ซื้อสินค้ามีลักษณะที่แตกต่างกันไป เช่น ลูกค้านำร้าน พนักงานจัดซื้อที่ไม่ค่อยรู้เรื่องสินค้า และวิศวกรที่ขอบพูดศัพท์เทคนิค ดังนั้นในการคุยกับลูกค้าแต่ละครั้งต้องควบคุมอารมณ์เพื่อไม่ให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ ซึ่งสังเกตจากผู้รับการประเมินยังไม่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า และจากแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า ที่มีการสรุปผลว่าลูกค้ามีความพึงพอใจกับการให้บริการของผู้รับการประเมิน รวมถึงกรณีที่ผู้รับการประเมินถูกลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงานพูดไม่ดี ก็ไม่เคยแสดงอาการหรือพฤติกรรมที่ก้าวร้าวกลับ

3. ความน่าเชื่อถือ (Dependability) หัวหน้าเห็นตรงกับผู้รับการประเมินว่าผู้รับการประเมินนั้นทำงานทันตามกำหนดเวลาเสมอ เช่น ในแต่ละวันเมื่อลูกค้าส่งเมลล์ แพ้กซ์ หรือโทรมาขอใบเสนอราคา จะทำใบเสนอราคาได้ทันตามที่ลูกค้าร้องขอและเพื่อให้ทันกับเวลาที่ลูกค้าออกไปสั่งซื้อสินค้าเข้ามา กรณีที่ลูกค้าต้องการให้ส่งสินค้าในวันถัดไป รวมถึงผู้รับการประเมินไม่ค่อยทำเอกสารใบล่วงเวลาให้ทางพนักงานส่งสินค้าเพื่อส่งสินค้าเร่งด่วนกรณีออกไปส่งส่งสินค้าไม่ทันตามเวลาที่ระบบกำหนดไว้ เป็นต้น

4. การมีส่วนร่วม (Cooperation) หัวหน้าเห็นตรงกับผู้รับการประเมินว่าตรงที่ผู้รับการประเมินมีการประสานงานที่ดีกับแต่ละแผนกและกับลูกค้า รวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมในแผนกสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้ดีตามที่ได้รับมอบหมาย มีความทุ่มเทกับงานนั้นอย่างจริงจัง โดยให้ความร่วมมือและคอยประสานงานอย่างดี

4.3.2 จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาของผู้รับการประเมิน

1. การเข้าสังคม (Sociability) หัวหน้าเห็นตรงกับผู้รับการประเมินว่าผู้รับการประเมินนั้นไม่ค่อยกล้าพูดคุยกับบุคคลอื่น ยกตัวอย่างเช่น ในการทำงานมีบางครั้งที่ต้องออกไปพบลูกค้า ตามงานแสดงสินค้าหรือบางครั้งลูกค้าเข้ามาที่บริษัทเพื่อคุยงาน ซึ่งผู้รับการประเมินจะไม่ค่อยเป็นฝ่ายชวนลูกค้าคุย จะเงียบเพื่อฟังลูกค้ามากกว่า ซึ่งจริงๆควรจะต้องฝึกให้ตนเองสามารถที่จะหาเรื่องคุยกับบุคคลที่ไม่รู้จัก หรือกล้าที่จะเข้าไปพูดคุยกับเพื่อนใหม่มากขึ้น

2. การมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) หัวหน้าเห็นตรงกับผู้รับการประเมินที่ว่าบางครั้งผู้รับการประเมินยังต้องฟังการตัดสินใจจากคนอื่นอยู่ เช่น กรณีต้องแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า ผู้รับการประเมินจะรู้ว่าต้องทำตามขั้นตอนอย่างไรบ้าง แต่ก็ยังคอยถามเพื่อนร่วมงานเพื่อความมั่นใจ และมีบางครั้งที่ผู้รับการประเมินไม่เชื่อมั่นในตนเองว่าสิ่งที่ทำหรือตัดสินใจไปแล้วถูกต้อง ยกตัวอย่างเช่น ส่งสินค้าที่ไซค์งานลูกค้า แต่สินค้าเข้าประตูไม่ได้ เมื่อพนักงานจัดส่งสินค้าโทรมาเพื่อถามว่าจะให้ทำอย่างไร ซึ่งผู้รับการประเมินต้องตัดสินใจทันทีว่าจะเอาสินค้ากลับหรือไม่ โดยต้องพิจารณาจากไซค์ว่าถ้าสินค้าวางตั้งไว้จะต้องไม่ได้รับความเสียหาย ถ้าเอากลับจะเสียค่าต้นทุนการขนส่งไปเท่าไร ซึ่งสุดท้ายผู้รับการประเมินต้องเข้ามาถามเพื่อยืนยันว่าที่ตัดสินใจถูกต้องแล้ว เป็นต้น และจะสังเกตเห็นได้ชัดว่าเวลาจะขอคำปรึกษาหรือขออะไรจากใครจะพูดเสียงเบา และด้วยทำที่อ่อนน้อมมากเกินไป

3. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) หัวหน้าเห็นตรงกันกับผู้รับการประเมินว่าผู้รับการประเมินนั้นไม่กล้าลองหรือสร้างสรรค์ทำอะไรใหม่ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ เช่น การพัฒนาวิธีการทำงาน การลดขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำงานเพื่อให้ทำงานได้เร็วขึ้น

4. ความสามารถในการชักจูงใจ (Influence) หัวหน้าเห็นต่างจากผู้รับการประเมินตรงที่เห็นว่าผู้รับการประเมินยังไม่มีทักษะการพูดชักจูงในลูกค้าซื้อสินค้า โดยสังเกตจากการออกไปสั่งส่งสินค้าจะเห็นว่าส่วนใหญ่ลูกค้าไม่ค่อยสั่งซื้อตามโปรโมชัน หรือสั่งซื้อเป็นจำนวนที่สามารถได้รับส่วนลด

4.4 ผลการทดสอบความสามารถทางปัญญา

Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP)

4.4.1 การวิเคราะห์ภาพรวม



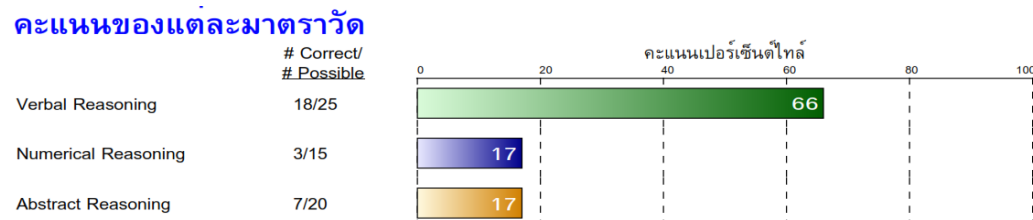
ภาพที่ 4.16 ผลการทดสอบจาก ART-MP โดยรวม

Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP) เป็นการทดสอบความสามารถทางปัญญา สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดทักษะที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical) และความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract reasoning)

ซึ่งผลการทดสอบโดยรวมของผู้รับการทดสอบ คือ ผู้รับการทดสอบได้คะแนนเฉลี่ย 33% ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ ความเป็นมืออาชีพ กลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐานประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยเมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผู้รับการทดสอบ ได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง จากผลสรุปที่ได้กล่าวว่า ผู้รับการทดสอบ อาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นคุณมีแนวโน้มว่าจะ

- ทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์
- มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

4.4.2 การวิเคราะห์ในแต่ละด้าน



ภาพที่ 4.17 ผลการทดสอบ ART-MP แต่ละด้าน

4.4.2.1 ทักษะการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal)

ผู้รับการทดสอบได้คะแนน 66% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการทดสอบสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ ปานกลาง ดังนั้นผู้รับการทดสอบมีแนวโน้มว่าจะ

- ระบุแนวคิดหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้ดี
- เข้าใจความหมายส่วนใหญ่ของบทความที่ให้มาอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้รับการทดสอบเห็นด้วยกับผลทดสอบนี้ เนื่องจากใช้การทำงานผู้รับการทดสอบต้องมีการแปลความอยู่เสมอ เช่น การแปลความจากข้อกำหนดของสินค้า (TOR) ว่าลูกค้าต้องการสินค้ารายการใด มีลักษณะตรงกับสินค้าที่บริษัทจำหน่ายหรือไม่ หรือเป็นการแปลความจากการซื้อสินค้าจากลูกค้า เนื่องจากสินค้ามีชื่อเรียกหรือศัพท์เฉพาะที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแปลความและอธิบายถือเป็นทักษะที่ต้องใช้อย่างมากในการทำงานของผู้รับการทดสอบ

4.4.2.2 ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical)

ผู้รับการทดสอบได้คะแนน 17% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการทดสอบสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ น้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการทดสอบมีแนวโน้มว่าจะ

- ค้นหาข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับตัวเลขได้ยากมากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่
 - ระบุความสัมพันธ์เชิงตัวเลขที่ผิดพลาดได้มากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่
- ผู้รับการทดสอบเห็นด้วยกับผลทดสอบ และสอดคล้องกับ

ผลการประเมินบุคลิกภาพ WBI ในด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างต่ำ ไม่ชอบการนำหลักการหรือตัวเลขมาใช้ในการคิดวิเคราะห์ในการทำงานหรือการแก้ปัญหา อีกทั้งในการทำงานทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คาดการณ์ ผ่านตัวเลขและกราฟ แผนภูมิ นั้นเป็นสิ่งไม่จำเป็น ดังนั้นทักษะทางด้านนี้จึงไม่ได้รับการฝึกฝนและพัฒนา

4.4.2.3 ความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม

(Abstract reasoning)

ผู้รับการทดสอบได้คะแนน 17% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการทดสอบสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ น้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการทดสอบมีแนวโน้มว่าจะ

- จัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้ไม่ค่อยดีและไม่มีประสิทธิภาพมากนัก

- วิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้ไม่ค่อยดีและไม่มีประสิทธิภาพมากนัก

ผู้รับการทดสอบเห็นด้วยกับผลทดสอบเนื่องจากในการทำงาน โดยส่วนใหญ่ผู้รับการทดสอบมักมองการแก้ปัญหาเป็นส่วนๆแก้ทีละเรื่อง โดยจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้กระบวนการทำงานไม่ติดขัด เช่นเมื่อพนักงานส่งสินค้าไปถึงสถานที่ส่งของแต่ยังติดต่อบริษัทไม่ได้ และไม่มีที่จอดรถ ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงต้องตัดสินใจทันทีว่าจะเอาสินค้ากลับหรือจะทำการต่อไป ซึ่งถ้าเอาสินค้ากลับต้องมั่นใจว่าลูกค้ายังไม่ใช้สินค้าวันนั้น และการส่งสินค้าในวันถัดไปที่ลูกค้าต้องใช้สินค้าจริงๆ ต้องส่งสินค้าให้ได้ตามสถานที่และเวลาที่ลูกค้ากำหนดเท่านั้นเพื่อไม่ให้ลูกค้าต่อว่าได้ ซึ่งผู้รับการทดสอบไม่ได้คำนึงถึงภาพรวมของปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากการแก้ปัญหาทีละส่วน เช่นถ้ายกลูกค้ากลับทางแผนกทางการเงินที่ดูแลเรื่องบิลที่ "ไม่ได้ส่ง" ต้องรอจัดคิวส่งสินค้าใหม่ แผนกการคลังที่ต้องรับสินค้าเข้ามาก่อนเพื่อไม่ให้สินค้าเกิดความเสียหาย เป็นต้น จึงเห็นได้ว่าการทำงานส่วนใหญ่ใช้การตัดสินใจเฉพาะหน้าอยู่บ่อยครั้งทำให้ผู้รับการทดสอบไม่ได้มีการฝึกการคิดวิเคราะห์และดูปัญหาภาพรวม

จากการวิเคราะห์ผลประเมินทางบุคลิกภาพ WBI และผลการทดสอบความสามารถทางปัญญา ART-MP รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านการวิเคราะห์จากผู้ประเมินที่วิเคราะห์ตนเอง ความคิดเห็นจากผู้วิจัย และส่วนของหัวหน้างาน ที่ให้การสะท้อนผลกลับมา โดยนำทั้งสามส่วนนี้มาพูดคุยเพื่อให้ทางผู้รับการประเมินนำไปกำหนดแผนพัฒนาตนเอง ในการปิดช่องว่าง พัฒนาจุดที่ต้องปรับปรุงให้เป็นจุดแข็ง และพัฒนาจุดแข็งในดียิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยและหัวหน้างานเป็นผู้สนับสนุน

บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลที่ได้จากแบบประเมินบุคลิกภาพ (WBI) และจากผลการทดสอบทางปัญญา (ART) ร่วมกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีเป้าหมาย และมีการวิเคราะห์เพื่อรับรู้ตัวตนที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ร่วมกับการยอมรับในมุมมองของผู้บังคับบัญชา จึงจะส่งผลให้การเขียนแผนพัฒนาตนเอง มีความเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ในกรอบเวลาที่เหมาะสม และส่งผลให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

- 2.1 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ทักษะในการเข้าสังคม)
- 2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ทักษะในการเข้าสังคม)
- 2.3 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ความสามารถในการชักจูงใจ)

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

เป้าหมายด้านอาชีพที่ผู้รับการประเมินมุ่งหวังไว้ คือ ผู้รับการประเมินได้เป็นผู้เชี่ยวชาญและได้ผ่านงานทุกด้านของสายอาชีพทรัพยากรมนุษย์ (HR) ภายใน 5-7 ปี โดยสามารถวางระบบและกระบวนการทำงานให้กับบริษัทต่างๆ ได้ และทำให้ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละบริษัทได้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ท้ายที่สุดผู้รับการประเมินสามารถรับเป็นที่ปรึกษาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR) ให้กับบริษัทต่างๆ ได้ภายใน 8-10 ปี

5.1.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

- การมีส่วนร่วม (Cooperation) ผู้รับการประเมินชอบทำงานเป็นทีม อยู่ภายใต้กฎระเบียบและการตัดสินใจของทีม สามารถประสานงานและทำงานร่วมกับแผนก หรือ บุคคลอื่นๆ ได้ดี

- การใส่ใจในทุกรายละเอียด (Attention to Detail) มีความละเอียด รอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อปกป้องการผิดพลาด

- การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control) โดยส่วนตัวเป็นคนนิ่งๆ ใจเย็น เวลาเกิดปัญหาขณะทำงานสามารถที่จะบังคับให้นิ่งได้ โดยไม่ค่อยแสดงหรือออกอาการ โกรธ โมโห ให้บุคคลอื่นเห็นได้ง่าย

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ทำงานเสร็จสมบูรณ์ ตรงตาม กำหนดเวลา ในระหว่างวันก็ต้องมีเรื่องที่ต้องทำนอกเหนือจากการออกรายการสั่งซื้อสินค้า แต่อย่างไรก็ตามงานหลักคือการออกรายการสั่งซื้อสินค้าต้องทำให้เสร็จ เพื่อให้สินค้าถึงลูกค้าตาม วันที่ลูกค้ากำหนด

5.1.2 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ที่ผ่านมา ทำให้เห็นจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

5.1.2.1 จุดแข็งที่เห็นตรงกัน

- การใส่ใจในทุกรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีการตรวจทานงานซ้ำทุกครั้ง เช่น มีการตรวจเช็คความถูกต้องก่อนส่งรายการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดและการทำงานซ้ำซ้อน

- การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control) ผู้รับการประเมินสามารถ ควบคุมอารมณ์เวลาเกิดปัญหาในการทำงานได้ดี ในการคุยกับลูกค้าแต่ละครั้งสามารถควบคุม อารมณ์เพื่อไม่ให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ ซึ่งสังเกตจากยังไม่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินนั้นทำงานทันตาม กำหนดเวลาเสมอ เช่น ในแต่ละวันเมื่อลูกค้าส่งเมลล์ แฟกซ์ หรือโทรมาขอใบเสนอราคา จะทำ ใบเสนอราคาได้ทันตามที่ลูกค้าร้องขอ

5.1.2.2 จุดแข็งที่เห็นไม่ตรงกัน

- การมีส่วนร่วม (Cooperation) ผู้รับการประเมินมีการประสานงานที่ดี กับแต่ละแผนกและกับลูกค้า นั้น เป็นเรื่องที่ยังสังเกตได้ยาก เนื่องจากเป็นการทำงานอยู่แต่ใน โต๊ะทำงาน และในส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมในแผนกสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดีตามที่

ได้รับมอบหมายแต่ไม่ค่อยมีความทุ่มเทกับงานนั้นอย่างจริงจัง พองานในส่วนของตนเองเสร็จจะไม่ได้ไปช่วยงานส่วนอื่นต่อ

5.1.3 สิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องได้รับการพัฒนาจากการรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย วิเคราะห์ และทำความเข้าใจในผลการประเมิน ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุสิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องได้รับการพัฒนาได้ ดังนี้

- การเข้าสังคม (Sociability) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยชอบพูด มีโลกส่วนตัวค่อนข้างสูง ไม่ชอบยุ่งกับเรื่องของคนอื่น ไม่ชอบคุยกับคนที่ไม่เคยรู้จักมาก่อน ชอบรับฟังมากกว่าการแสดงความคิด

- การชักจูง (Influence) ผู้รับการประเมินเป็นคนพูดไม่เก่ง ไม่ค่อยมีหลักการหรือทักษะในการพูดเพื่อชักจูงคนอื่น มักใช้ความรู้สึกในการพูดมากกว่าเหตุผล

- การมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยมั่นใจในตัวเอง เมื่อต้องใช้การตัดสินใจอย่างเร่งด่วนมักจะไม่ค่อยมั่นใจว่าที่ตัดสินใจลงไปในนั้นเป็นวิธีที่ถูกต้องที่สุดหรือไม่หรือ จะรู้สึกกังวลและตื่นเต้นมากเมื่อต้องอยู่ต่อหน้าคนอื่นเป็นจำนวนมาก

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยชอบคิดหรือทำสิ่งใหม่ที่เปลี่ยนจากเดิม ชอบทำตามแบบแผนหรือขั้นตอนที่มีไว้แล้วมากกว่าการคิดสิ่งใหม่ๆ

5.1.4 สิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องได้รับการพัฒนาในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมา ทำให้เห็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องได้รับการพัฒนาทั้งที่เหมือนกัน และแตกต่าง กับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้:-

5.1.4.1 สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาที่เห็นตรงกัน

- การเข้าสังคม (Sociability) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยกล้าพูดคุยกับบุคคลอื่นก่อน จะเงียบเพื่อฟังผู้อื่นมากกว่า ซึ่งจริงๆควรจะต้องฝึกให้สามารถที่จะหาเรื่องคุยกับบุคคลที่ไม่รู้จักก่อน หรือกล้าที่จะพูดคุยกับเพื่อนใหม่มากขึ้น

- การมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินบางครั้งยังต้องฟังการตัดสินใจจากคนอื่นอยู่ ยังคอยถามเพื่อนร่วมงานเพื่อความมั่นใจ และสังเกตเห็นได้ว่าเวลาจะขอคำปรึกษาหรือขออะไรจากใครจะพูดเสียงเบา และด้วยท่าที่อ่อนน้อมมากเกินไป

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยสร้างสรรค์หรือลองทำสิ่งใหม่ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยทำ เช่น การพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้เร็วขึ้น

5.1.4.2 สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาที่เห็นไม่ตรงกัน

- การชักจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมีการพูดชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าโดยเสนอถึงราคาโปรโมชัน การบอกถึงจำนวนปริมาณการซื้อที่ทำให้ได้ส่วนลดเพิ่ม โดยสังเกตจากการออกรายการสั่งซื้อสินค้าให้ลูกค้า จะเห็นว่าส่วนใหญ่ลูกค้าสั่งซื้อตามโปรโมชัน และสั่งซื้อเป็นจำนวนที่สามารถได้รับส่วนลด

5.1.5 การนำความรู้ตนเองไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มุมมอง คือ ในด้านการทำงาน และด้านชีวิตส่วนตัว

5.1.5.1 เนื่องด้วยเป้าหมายด้านอาชีพของผู้รับการประเมิน คือ การเป็นที่ปรึกษา หรือการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR) นั้น ย่อมต้องติดต่อและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ โดยผู้รับการประเมินนำจุดเด่นด้านความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง การทำงานด้วยความรอบคอบ และมีความน่าเชื่อถือในงานที่ได้รับผิดชอบ ซึ่งทักษะเหล่านี้จะผลักดันให้การทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR) ประสบความสำเร็จ

จุดอ่อนของผู้รับการประเมินที่จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จทางอาชีพที่ตั้งเป้าไว้ คือ การเป็นคนที่ไม่ค่อยชอบเข้าสังคม ไม่เข้าหาบุคคลอื่นก่อน ซึ่งส่งผลให้ผู้รับการประเมินไม่สามารถสร้างเครือข่ายในการทำงานได้ และการทำงานไม่สามารถดำเนินต่อไปได้นั้นเนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ค่อยมีทักษะด้านการชักจูง โน้มน้าวใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ทำให้บุคคลอื่นที่ติดต่อด้วยอาจเกิดความรู้สึกไม่เชื่อถือ เชื่อมมั่น และไม่ให้ความร่วมมือเวลาที่ผู้รับการประเมินเข้าไปขอความร่วมมือ

5.1.5.2 ในชีวิตส่วนตัวของผู้รับการประเมิน ถ้าผู้รับการประเมินได้รับการพัฒนาทักษะการเข้าสังคม ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยการที่ผู้รับการประเมินเปิดใจยอมรับและพูดคุยกับเพื่อนใหม่ๆ ให้มากขึ้น มีพฤติกรรมที่เป็นมิตรมากขึ้นเพื่อลดกำแพงทำให้บุคคลอื่นอยากที่จะเข้าหา รวมถึงการพัฒนาในเรื่องของการชักจูงใจผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเชื่อใจยอมรับ และคล้อยตามสิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องการ ซึ่งการพัฒนานี้สอดคล้องกับการสร้างทักษะการเข้าสังคมด้วยเช่นกัน จึงเป็นโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้พูดในสิ่งที่ต้องการออกไป และยังเป็น

การสนับสนุนให้ผู้รับการประเมินมีความกล้าที่จะพูดมากขึ้นอีกด้วย ดังนั้นการพัฒนาทักษะการเข้าสังคมจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะส่งเสริมให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาพฤติกรรมอื่นๆ ได้

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

แผนที่บุคคลกำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนสมรรถนะคุณลักษณะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมุ่งสู่คุณภาพระดับสูงและบรรลุเป้าหมายวิชาชีพของตน

ประโยชน์ในการทำแผนพัฒนาตนเอง ได้แก่ การทำให้บุคลากรรู้สมรรถนะที่ดี และสมรรถนะที่บกพร่องของตน โดยเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยเป็นความต้องการและความพร้อมของบุคลากรคนนั้นๆ เพื่อสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง และท้ายที่สุดองค์กรได้บุคลากรที่มีความสามารถ และศักยภาพที่จะนำองค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ผู้รับการประเมินได้ใช้แบบฟอร์ม Development Action Plan; DAP ที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ให้ เพื่อเขียนแผนการพัฒนาตนเอง โดยเป้าหมายในการพัฒนาพฤติกรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำนั้น ผู้รับการประเมินจึงเลือกการพัฒนาทักษะการเข้าสังคม โดยพิจารณาจากผลประเมินบุคลิกภาพ (WBI) เพื่อจัดทำรูปแบบแผนพัฒนาตนเอง (DAP) ภายใต้กรอบระยะเวลา 5 เดือน นับตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2556 ถึง เดือนเมษายน 2557 โดยระหว่างการทำแผนพัฒนาตนเองมาปฏิบัติ ได้มีการทบทวนแผนพัฒนาตนเอง โดยจัดทำรูปแบบความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง นอกจากพัฒนาทักษะการเข้าสังคมแล้วนั้น ผู้รับการประเมินยังจัดทำแผนพัฒนาตนเอง โดยเลือกทักษะการชักจูงใจไปควบคู่กัน โดยมีจุดประสงค์ให้การพัฒนาทั้ง 2 ทักษะนี้ นำมาเพื่อใช้พัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้รับการประเมินได้กำหนดกรอบระยะเวลา 5 เดือน นับตั้งแต่เดือนมีนาคม 2557 ถึง เดือนสิงหาคม 2557

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เนื่องจากอุปสรรคต่อความสำเร็จทางอาชีพของผู้รับการประเมิน คือ การเป็นคนที่ไม่ค่อยชอบเข้าสังคม ไม่เข้าหาบุคคลอื่นก่อน ซึ่งส่งผลให้ผู้รับการประเมิน ไม่สามารถสร้างเครือข่ายในการทำงานได้ ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงเลือกเรื่อง การเข้าสังคม มาเป็นหัวข้อในการพัฒนา โดยรายละเอียดของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังต่อไปนี้

5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาทักษะทางการเข้าสังคม โดยการสร้างสัมพันธภาพ และการสื่อสารกับบุคคลอื่นให้มากขึ้น และลดกำแพงกั้นลง เพิ่มพฤติกรรมที่เป็นมิตรมากขึ้น เพื่อให้บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงได้ง่าย

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินจะมีเครือข่ายในการติดต่อที่มากขึ้น ถือเป็น การเปิดประตูสู่มิตรภาพ รวมทั้งการพัฒนาทักษะด้านนี้ทำให้ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันถือเป็น การรองรับสำหรับงานในอนาคต ส่งผลต่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพ

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรได้บุคลากรที่มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน

5.2.1.4 กิจกรรมหรือสิ่งที่จะต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานช่วงก่อนเข้างาน พักเที่ยง ระหว่างทำงาน หรือหลังเลิกงาน โดยหาหัวข้อสนทนาเข้าไปคุยด้วยคำถามปลายเปิด เช่น คุณคิดเห็นอย่างไรกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นกับคุณ คุณจะอย่างไร เป็นต้น
- กำหนดตารางเวลาทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนปริญญาโท เช่น ทานข้าวเย็น เดินเล่น ดูหนัง ให้ได้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- พัฒนาด้านการฟัง โดยตีความจากสิ่งที่คู่สนทนาต้องการสื่อสาร แล้วสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้รับการประเมินเข้าใจกลับไปให้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสนทนาเพิ่มขึ้น
- พัฒนาด้านการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนปริญญาโท โดยสอบถามเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ไป เช่น ชีวิตความเป็นอยู่ ชีวิตครอบครัว หน้าที่การงาน สุขภาพ เป็นต้น รวมถึงการแสดงความใส่ใจและพยายามช่วยให้คู่สนทนาสามารถแก้ปัญหาได้
- ใช้อวัจนภาษาเพื่อเสริมสร้างสิ่งที่ต้องการจะสื่อสาร เช่น ท่าทางของร่างกาย รอยยิ้ม การใช้มือ การสบตา และการพยักหน้า เป็นต้น เพื่อให้คู่สนทนาเข้าใจถึงสิ่งที่สื่อสารออกไปได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังทำให้คู่สนทนาเกิดความสนใจในบทสนทนา ตลอดจนมีการสนทนาได้ตอบกลับมา ทำให้เกิดบทสนทนาที่ต่อเนื่อง

5.2.1.5 ผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน เพราะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาตนเอง ด้วยการขอคำแนะนำจากหัวหน้างานเพื่อช่วยให้แผนการพัฒนาดตนเองมีความสอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบันซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น โดยทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องมีการเตรียมตัวสำหรับการหาหัวข้อหรือประเด็นในการเริ่มบทสนทนา วิธีที่จะเข้าหาบุคคลอื่นก่อน เพื่อที่จะทำให้การพัฒนาในหัวข้อการเข้าสังคมสามารถพัฒนาได้อย่างแท้จริง

- หัวหน้างาน เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้รับการประเมินมากที่สุด อีกทั้งยังทราบถึงความต้องการขององค์กรที่มีต่อผู้รับการประเมินและทราบถึงความสามารถ และศักยภาพในปัจจุบันของผู้รับการประเมิน ดังนั้นหัวหน้างานจึงสามารถช่วยเหลือในการให้ ความคิดเห็น และเสนอแนะแนวทางการพัฒนา อาทิเช่น การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำ เป็นต้น เพื่อให้การพัฒนาที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

- เพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนปริญญาโท เป็นบุคคลสามารถสังเกตได้ถึง การพัฒนาเปลี่ยนแปลงในเรื่องการดำเนินชีวิตประจำวัน การพัฒนาทักษะทางการเข้าสังคม สามารถนำไปใช้ในชีวิิตประจำได้ ดังนั้นความคิดเห็นของบุคคลเหล่านี้จึงสามารถนำไปพัฒนา ปรับปรุงพฤติกรรมให้ดียิ่งขึ้น

5.2.1.6 การวัดผล

- ความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการวัดผลที่สำคัญ มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างแท้จริง โดยการแสดงความคิดเห็นนั้นไม่ใช่แค่ตามจำนวนครั้งที่จากองค์กรจัดขึ้น แต่มีการแสดงความคิดเห็นในชีวิตการทำงานที่บริษัทและการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถได้ข้อมูลประทอนกลับอยู่ตลอดเวลา

- จำนวนครั้งในการทำกิจกรรม เพื่อเป็นการข้อกำหนดให้ผู้รับการประเมินต้องทำกิจกรรม เป็นการสร้างระเบียบบังคับให้ทำกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงถึงความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรมด้วยเช่นกัน

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2556 ถึงวันที่ 30 เมษายน 2557

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

- แรงจูงใจของผู้รับการประเมิน และทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง

- การเริ่มบทสนทนา รวมถึงวิธีที่จะเข้าหาบุคคลอื่นก่อน

| Development Action Plan (DAP) | | | | | | |
|--|---|--|--|--|---------------------------------|--------------------|
| ผู้ถูกประเมินผลงาน | | | | | | |
| เจ้าหน้าที่เลขานุการฝ่ายขาย | | | | | | |
| หัวหน้าทีมเลขานุการฝ่ายขาย | | | | | | |
| 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 : Sociability | | | | | | |
| 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 |
| ผู้ถูกประเมินต้องการพัฒนาทักษะทางด้านการเข้าถึงสังคม โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพและการสื่อสารกับบุคคลอื่นให้มากขึ้น และลดกำแพงตัวเองเพิ่มพฤติกรรมที่เป็นมิตรมากขึ้น เพื่อให้บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงได้ง่าย | 1.ผู้ถูกประเมินจะมีเครือข่ายของ การติดต่อเป็นการ เปิดประตูสู่มิตรภาพ 2.การพัฒนาทักษะ ด้านนี้ทำให้ผู้ถูก ประเมินปฏิบัติงาน ในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการ รองรับสำหรับงาน ในอนาคต ส่งผลต่อ ความก้าวหน้าทาง สายอาชีพ | จากผลการพัฒนา ทำให้องค์กรได้ บุคลากร ที่มี พฤติกรรมที่เหมาะสม สัมกับงาน ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพสูงสุด ในการปฏิบัติงาน | 1.มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานช่วงก่อนเข้างาน พักเที่ยง ระหว่างทำงาน หรือหลังเลิกงาน โดยหาหัวข้อสนทนาเข้าไปคุยด้วยคำถามปลายเปิด เช่น คุณคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นกับคุณ คุณจะทำอย่างไร เป็นต้น | ผู้ถูกประเมิน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน | ความคิดเห็นจาก ผู้ที่เกี่ยวข้อง | พ.ย. 56 – เม.ย. 57 |
| | | | 2.กำหนดตารางเวลาทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนปริญญาโท เช่น ทานข้าวเย็น เดินเล่น ดูหนัง ให้ได้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง | ผู้ถูกประเมิน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนปริญญาโท | จำนวนครั้งใน การทำกิจกรรม | พ.ย. 56 – เม.ย. 57 |

ภาพที่ 5.18 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

| Development Action Plan (DAP) | | | | | |
|--|-------------------------------|--|---|---|---------------------------------|
| Name | ผู้ถูกประเมินผลงาน | | | | |
| Position | เจ้าหน้าที่เลขานุการฝ่ายขาย | | | | |
| Direct Supervisor | หัวหน้าทีมสาขาฝ่ายขาย | | | | |
| 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 : Sociability | | | | | |
| Development Objective: | Expected benefit to me | Expected benefit to my organization | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Involved person | Measurement |
| | | | 3.พัฒนาด้านการฟัง โดยตีความสิ่งที่ผู้สนทนาต้องการสื่อสาร แล้วสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้ถูกประเมินเข้าใจกลับไปให้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสนทนาเพิ่มขึ้น | ผู้ถูกประเมิน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนปรีชญภัท | ความคิดเห็นจาก ผู้ที่เกี่ยวข้อง |
| | | | 4.พัฒนาด้านการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนปรีชญภัท โดยสอบถามเกี่ยวกับเรื่องต่างๆไป เช่น ชีวิตความเป็นอยู่ ชีวิตครอบครัว หน้าที่การงาน สุขภาพ เป็นต้น รวมถึงการแสดงความใส่ใจและพยายามช่วยให้ผู้สนทนาสามารถแก้ปัญหาได้ | ผู้ถูกประเมิน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนปรีชญภัท | ความคิดเห็นจาก ผู้ที่เกี่ยวข้อง |
| | | | | | พ.ย. 56 – พ.ย. 57 |
| | | | | | พ.ย. 56 – พ.ย. 57 |

ภาพที่ 5.19 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

| Development Action Plan (DAP) | | | | | |
|--|--|--|---|---|---------------------------------|
| Name | ผู้ดูแลประเมินผลงาน | | | | |
| Position | เจ้าหน้าที่เลขานุการฝ่ายขาย | | | | |
| Direct Supervisor | หัวหน้าทีมสาขาฝ่ายขาย | | | | |
| 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 : Sociability | | | | | |
| Development Objective: | Expected benefit to me | Expected benefit to my organization | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Involved person | Measurement |
| | | | 5.1.ให้อำนาจงานเพื่อเสริมสร้างสิ่งที่ดีต้องการสื่อสาร เช่น ท่าทางของร่างกาย รอยยิ้ม การยิ้ม การยิ้ม การสบตา และการพยักหน้า เป็นต้น เพื่อให้คู่สนทนาเข้าใจถึงสิ่งที่สื่อสารออกไปได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้คู่สนทนาเกิดความสนใจในบทสนทนา ตลอดจนมีการสนทนาโต้ตอบกลับมา ทำให้เกิดบทสนทนาที่ต่อเนื่อง | ผู้ดูแลประเมิน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนับปริญญโท | ความคิดเห็นจาก ผู้ที่เกี่ยวข้อง |
| Time Frame | พ.ย. 56 – มี.ย. 57 | | | | |
| Who is involved: | Resources/ Support: | | | | |
| ผู้ดูแลประเมิน หัวหน้างานตรง เพื่อนร่วมงาน เพื่อนับปริญญโท | การอนุมัติงานจากหัวหน้างาน ความคิดเห็นจากจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน | | | | |
| Potential obstacles which can prevent development: | หัวข้อหรือประเด็นในการเริ่มบทสนทนา วิธีที่จะเข้าหาบุคคลก่อน | | | | |

ภาพที่ 5.20 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เมื่อผู้รับการประเมินนำแผนพัฒนาตนเองในหัวข้อ การเข้าสังคมไปปฏิบัติเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้วิจัยได้นัดหมายเพื่อพูดคุยกับผู้รับการประเมินว่ามีความก้าวหน้าหรือมีอุปสรรคอะไรบ้างที่ทำให้การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีการติดขัด ซึ่งผู้วิจัยให้คำแนะนำโดยให้ผู้รับการประเมินรู้จักตั้งช่วยจำ (Reminder) เพื่อที่เป็นการย้ำเตือนตนเองเพื่อผู้รับการประเมินเกิดอุปสรรค หรือข้อติดขัดในการแสดงพฤติกรรม

นอกจากนั้นผู้วิจัยมอบหมายให้ผู้รับการประเมินทำการสรุปความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง กล่าวคือสรุปว่าผู้รับการประเมินทำกิจกรรมหรือสิ่งที่ต้องเปลี่ยนอะไรไปแล้วบ้าง แล้วผลที่เกิดจากการกระทำนั้นเป็นอย่างไร มีอุปสรรคอะไรบ้าง และผู้รับการประเมินจะพัฒนาหรือทำอะไรต่อไป เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการร่วมกันประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ทำให้การพัฒนามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

5.2.2.1 มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานช่วงก่อนเข้างาน พักเที่ยง ระหว่างทำงาน หรือหลังเลิกงาน โดยหาหัวข้อสนทนาเข้าไปคุยด้วยคำถามปลายเปิด เช่น คุณคิดเห็นอย่างไรกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นกับคุณ คุณจะอย่างไร เป็นต้น

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง คือ มีการเตรียมหัวข้อและคำถามเพื่อเข้ากลุ่มสนทนาก่อนเข้างาน เช่น ละคร ข่าวในแต่ละวัน เป็นต้น โดยคุยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง รวมถึงมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างรับประทานอาหารกลางวันและอาหารเย็น เช่น การพูดคุยเรื่องหน้าที่การงาน ในอนาคต การเล่าเรื่องเหตุการณ์ที่เจอในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยคุยสัปดาห์ละ 3-4 ครั้ง

- ผลที่ได้รับ คือ เกิดความคุ้นชินในการตั้งคำถามปลายเปิดมากขึ้น และใส่ใจต่อปฏิริยาตอบกลับจากเพื่อนร่วมงานน้อยลง

- อุปสรรคในการพัฒนา คือ ความกลัวที่จะเข้าไปเปิดประเด็นก่อน และกลัวปฏิริยาตอบกลับจากผู้ร่วมสนทนา

- แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป คือ หาโอกาสเข้าไปคุยกับเพื่อนร่วมงาน โดยเน้นที่คนกลุ่มใหญ่มากขึ้น อัดเททข่าวสารเพื่อคิดหาหัวข้อในการเปิดบทสนทนา และคอยนึกถึงความกลัวที่เกิดขึ้นในใจ เพื่อคอยเตือนตัวเองให้มีความกล้าเข้าไปคุยมากขึ้น

5.2.2.2 กำหนดตารางเวลาการทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนปริญญาโท เช่น ทานข้าวเย็น เดินเล่น ดูหนัง ให้ได้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง คือ จัดสรรเวลาทำกิจกรรมหลังเลิกเรียนกับเพื่อนที่เรียนปริญญาโท เช่น การไปทานข้าว ประมาณเดือนละครั้ง และการทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน เช่น เลี้ยงวันเกิดเพื่อนร่วมงานตอนพักเที่ยง

- ผลที่ได้รับ คือ ได้ไปทานข้าวเที่ยง 1 ครั้ง ทานข้าวเย็น 3 ครั้ง

- อุปสรรคในการพัฒนา คือ เวลาไม่ตรงกัน เนื่องจากบางครั้งหลังเลิกเรียนต่างก็มีธุระส่วนตัว หรือต้องทำรายงานต่อ จึงไม่มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกันหากไม่ได้นัดล่วงหน้า ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานได้น้อยเนื่องจากผู้รับการประเมินมีเรียนปริญญาโท และต้องเข้าวิทยาลัยเพื่อทำรายงานเกือบทุกวัน

- แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป คือ ต้องมีการวางแผนกำหนดวัน เวลาล่วงหน้า ในการทำกิจกรรมโดยขยายผลไปกลุ่มเพื่อนที่ทำงาน เพื่อนที่เรียนปริญญาโท และเพื่อนที่ทีมเบดมินตัน รวมทั้งหาโอกาสชวนเพื่อนให้ไปทำกิจกรรมร่วมกัน

5.2.2.3 พัฒนาด้านการฟัง โดยตีความสิ่งที่คู่สนทนาต้องการสื่อสารแล้วสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้รับการประเมินเข้าใจกลับไปให้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสนทนาเพิ่มขึ้น

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง คือ มีการทวนคำพูดของเพื่อนร่วมงานและลูกค้ำเพื่อสรุปความเข้าใจของผู้รับการประเมินว่าตรงกับคู่สนทนาหรือไม่ ถ้ายังไม่ตรงกันจะได้ทำความเข้าใจและถามคำถามต่อเพื่อคอยย้ำและเปิดประเด็นเพิ่ม

- ผลที่ได้รับ คือ มีสมาธิที่เกิดจากการตั้งใจฟังมากขึ้น เพราะไม่เพียงแต่ฟังยังต้องเข้าใจและสรุปใจความได้ รวมทั้งยังเป็นการฝึกการถ่ายทอดคำพูดออกไปด้วย ทำให้ลดความผิดพลาดในการสื่อสารลง

- อุปสรรคในการพัฒนา คือ ความเคยชินในการฟังแต่ไม่ทำความเข้าใจและถ้าคู่สนทนาพูดประโยคยาวๆ จะไม่สามารถเก็บรายละเอียดได้ทั้งหมด

- แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป คือ พยายามฝึกสมาธิ และตั้งใจฟังเพื่อให้สามารถจับใจความได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงฝึกการสะท้อนสิ่งที่เข้าใจ หรือการสรุปความออกมาเพื่อเป็นการยืนยันสิ่งที่คู่สนทนาต้องการสื่อสารว่าเข้าใจตรงกันหรือไม่ และพยายามหาคำพูดที่เป็นประเด็นที่จะนำมาเป็นคำถามเพื่อเปิดประเด็นการสนทนาถัดไปได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2.2.4 พัฒนาด้านการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน โดยสอบถามเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงาน และการแสดงความใส่ใจและพยายามช่วยเหลือเขาแก้ปัญหาได้

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง คือ สังเกตว่าเพื่อนร่วมงานแต่ละคนคุยเรื่องอะไรกันเพราะต่างคนก็มีปัญหาและสิ่งที่สนใจแตกต่างกัน เช่น เพื่อนร่วมงานคนหนึ่งอยากที่จะลด

ความอ้วน ซึ่งผู้รับการประเมินเคยอ่านบทความและทำสำเร็จ จึงได้แนะนำวิธีการพร้อมเล่าประสบการณ์ของผู้รับการประเมินให้ฟัง จากนั้นผู้รับการประเมินก็คอยสอบถามความก้าวหน้าพร้อมให้กำลังใจเป็นระยะ

- ผลที่ได้รับ คือ เพื่อนร่วมงานคนนั้นมีข้อสงสัยหรืออยากได้คำปรึกษา ก็จะเข้ามาคุยด้วย อีกทั้งยังเป็นโอกาสให้สามารถพูดคุยถึงเรื่องอื่นๆ ได้อีกด้วย

- อุปสรรคในการพัฒนา คือ บางเรื่องก็มีทัศนคติ หรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน หรือบางครั้งก็ไม่มีเวลาที่จะคุยกันนานๆ เพราะบางเรื่องต้องใช้เวลาในการอธิบาย

- แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป คือ คอยฟังและสังเกตเพื่อนร่วมงานว่ามีสนใจหรือมีปัญหาเรื่องอะไร เช่น เรื่องสุขภาพ หรือเรื่องงาน และหมั่นเสนอตัวในการเป็นเพื่อนที่รับฟังหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลเพิ่มเติมระหว่างกัน

5.2.2.5 ใช้อัจฉริยะเพื่อเสริมสร้างสิ่งที่ต้องการสื่อสาร เช่น ท่าทางของร่างกาย รอยยิ้ม การใช้มือ การสบตา และการพยักหน้า เป็นต้น เพื่อให้คู่สนทนาเข้าใจถึงสิ่งที่สื่อสารออกไปได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังทำให้คู่สนทนาเกิดความสนใจในบทสนทนา ตลอดจนมีการสนทนาโต้ตอบกลับมา ทำให้เกิดบทสนทนาที่ต่อเนื่อง

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง คือ ใช้อัจฉริยะบอ่ยขึ้นในการสนทนา และการนำเสนอหน้าห้อง

- ผลที่ได้รับ คือ ยังใช้อัจฉริยะไม่เป็นธรรมชาติ แต่เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนที่เรียนปริญญาโทให้ผลตอบรับที่ดีคือสามารถเห็นได้ชัดว่ามีการใช้อัจฉริยะที่บอ่ยครั้งขึ้น ทำให้การสนทนา่าสนใจมากขึ้น

- อุปสรรคในการพัฒนา คือ เมื่อตั้งใจที่จะใช้อัจฉริยะ เช่น การใช้มือ การสบตา หรือการพยักหน้า ทำให้ลืมสิ่งที่ต้องการสื่อสารหรือข้อมูลที่จะนำเสนอ

- แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป คือ คอยเตือน และหมั่นฝึกการใช้อัจฉริยะ พร้อมทั้งเรียนรู้ที่จะเลือกใช้อัจฉริยะอย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสนทนา

| Progress of Development Action Plan (DAP) | | | |
|---|--|----------------------------------|---|
| Name | | | |
| ผู้ถูกประเมินผลงาน | | | |
| Position | | | |
| เจ้าหน้าที่เลขานุการ | | | |
| Direct Supervisor | | | |
| หัวหน้าทีมตลาดฝ่ายขาย | | | |
| 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 : Sociability | | | |
| Development Objective: | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Measurement | Actual activity and Result |
| | 3.พัฒนาตนเองให้มีความมั่นใจ โดยมีความกล้าที่จะพูดในที่สาธารณะ และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงาน | ความคิดเห็น จาก ผู้ที่เกี่ยวข้อง | Actual ทักษะการพูดของเพื่อนร่วมงานและลูกทีม เพื่อสรุปความเข้าใจของผู้ถูกประเมินว่าตรงกับค่านิยมหรือไม่ ถ้ายังไม่ตรงกันจะได้ทำความเข้าใจและถามคำถามต่อเพื่อนร่วมงานและเปิดประเด็นเพิ่ม (40%) Obstacle คือ ความขี้อายในการฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน Resource มีสมาธิที่ฝึกจากการทำงานประจำวัน เพราะไม่เพียงแต่ฟังอย่างเดียวและสรุปใจความได้ รวมทั้งยังมีการฝึกการถ่ายทอดที่พูดออกไปด้วย ทำให้ลดความวิตกกังวลในการสื่อสารลง |
| | 4.พัฒนาตัวเองให้มีความมั่นใจในการสื่อสาร โดยพัฒนาตัวเองให้มีความมั่นใจในการสื่อสาร และสามารถสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | ความคิดเห็น จาก ผู้ที่เกี่ยวข้อง | Actual สังเกตว่าเพื่อนร่วมงานแต่ละคนคุยเรื่องอะไรกันเพราะต่างคนก็มีปัญหาและสิ่งที่สนใจแตกต่างกัน เช่น เพื่อนร่วมงานคนหนึ่งอยากที่จะลดความอ้วน ซึ่งผู้ถูกประเมินเคยอ่านบทความและทำสำเร็จ จึงได้แนะนำวิธีการหรือคำแนะนำที่สามารถช่วยผู้ถูกประเมินให้ฟัง จากนั้นผู้ถูกประเมินก็คอยสอบถามความก้าวหน้าหรือสิ่งที่ฝึกปฏิบัติเป็นระยะ (50%) Obstacle คือ บางเรื่องก็มีทัศนคติหรือความคิดที่ไม่ตรงกัน หรือบางครั้งก็ไม่มีเวลาที่จะคุยกันเพราะบางเรื่องต้องใช้เวลาในการอธิบาย Result เพื่อนร่วมงานคนหนึ่งมีชื่อเสียงหรืออยากได้ทำปาร์กเกอร์จะเข้ามาคุยด้วย อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้สามารถพูดเรื่องอื่นๆได้อีกด้วย |
| | | | What do you plan to do the next step |
| | | | พยายามฝึกสมาธิ และตั้งใจฟังเพื่อให้สามารถจับใจความได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงมีการสะท้อนสิ่งที่เข้าใจหรือการสรุปความออกมาเพื่อเป็นการยืนยันสิ่งที่พูด และถามเพื่อนร่วมงานว่าเข้าใจตรงกันหรือไม่ และพยายามหาเหตุผลที่เป็นประเด็นที่จะนำมาเป็นคำถามเพื่อเปิดประเด็นการสนทนาถัดไปได้โดยง่าย ปรึกษานักจิตวิทยาที่ปรึกษา |
| | | | คอยฟังและสังเกตเพื่อนร่วมงานว่ามีสนใจหรือมีปัญหาเรื่องอะไร เช่น เรื่องสุขภาพ หรือเรื่องงาน และหมั่นเสนอตัวในการเป็นเพื่อนที่รับฟังหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลเพิ่มเติมระหว่างกัน |

ภาพที่ 5.22 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

| Progress of Development Action Plan (DAP) | | | |
|--|--|--------------------------------|--|
| Name | | ผู้ถูกประเมินผลงาน | |
| Position | | เจ้าหน้าที่เลขานุการ | |
| Direct Supervisor | | หัวหน้าทีมเลขานุการ | |
| 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 : Sociability | | | |
| Development Objective: | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Measurement | Actual activity and Result |
| ร.ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อเสริมสร้างสิ่งที่ต้องการสื่อสาร เช่น ทำทางของร่างกาย รอยยิ้ม การใช้มือ การสบตา และการยกมือเป็นต้น เพื่อให้ผู้สนทนาเข้าใจถึงสิ่งที่สื่อสารออกไปได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้ผู้สนทนาเกิดความสนใจในบทสนทนา ตลอดจนมีการสนทนาโต้ตอบกลับมา ทำให้เกิดบทสนทนาที่ต่อเนื่อง | ร.ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อเสริมสร้างสิ่งที่ต้องการสื่อสาร เช่น ทำทางของร่างกาย รอยยิ้ม การใช้มือ การสบตา และการยกมือเป็นต้น เพื่อให้ผู้สนทนาเข้าใจถึงสิ่งที่สื่อสารออกไปได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้ผู้สนทนาเกิดความสนใจในบทสนทนา ตลอดจนมีการสนทนาโต้ตอบกลับมา ทำให้เกิดบทสนทนาที่ต่อเนื่อง | ความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง | Actual ใช้ภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นในการสนทนาและการนำเสนอที่ห้อง (50%) Obstacle คือ เมื่อตั้งใจที่จะใช้ภาษาอังกฤษ เช่น การจับมือ การสบตา หรือการพยักหน้า ทำให้สิ่งที่จะต้องารสื่อสารหรือข้อมูลที่จะนำเสนอเหล่านั้น Result ยังใช้ภาษาอังกฤษไปเป็นธรรมชาติ แต่เพื่อนร่วมงานและเพื่อนที่เรียนปริญญาโทให้ผลตอบรับที่ดีต่อสามารถเห็นได้ชัดเจนว่ามีการใช้ภาษาอังกฤษที่บ่อยครั้งขึ้น ทำให้การสนทนาสนทนาใจมากขึ้น |
| Who is involved: | Resources/ Support: | Time Frame: | Self Evaluation Score : |
| ผู้ถูกประเมิน หัวหน้างานตรง เพื่อร่วมงานในแผนกเดียวกัน และเพื่อนที่เรียนปริญญาโท | การอนุมัติงานจากหัวหน้างาน การให้ผลตอบแทนจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนที่เรียนปริญญาโท | พ.ย. 56 – มิ.ย. 57 | Before : 2 Now : 5 |
| Potential obstacles which can prevent development : หัวข้อหรือประเด็นในการเรียนบทสนทนา วิธีที่จะเข้าหาบุคคลอื่นก่อน | | | |

ภาพที่ 5.23 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

5.2.3 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

ในระหว่างที่ดำเนินการพัฒนาตนเองด้วยแผนการพัฒนาในหัวข้อ การเข้าสังคม ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาจากแบบสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาฉบับที่ 1 เห็นเห็นว่าผู้รับการประเมินมีพัฒนาการที่ดีขึ้น จึงให้ผู้รับการประเมินเลือกอีกหนึ่งหัวข้อในการทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อต่อยอดให้การพัฒนามีความต่อเนื่อง และช่วยให้งานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผู้รับการประเมินเลือกหัวข้อ การชักจูงใจ ซึ่งมีรายละเอียดของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ดังนี้

5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาทักษะทางการจูงใจคน โดยการเสนอขายความคิดและสินค้าแก่เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า เพื่อให้เกิดความเชื่อใจ ยอมรับ และคล้อยตามในข้อเสนออื่นๆ

5.2.3.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ

การพัฒนาทักษะด้านการจูงใจ ทำให้การปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินสามารถไปสู่เป้าหมายในงานปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการรองรับสำหรับงานในอนาคต ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5.2.3.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร

จากผลการพัฒนาทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

5.2.3.4 กิจกรรม หรือสิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- เตรียมความพร้อมและปรับปรุงเอกสาร เช่น ราคาพิเศษประจำเดือน ราคาโปรโมชั่น เอกสารเกี่ยวกับรายละเอียดสินค้า เป็นต้น เพื่อเป็นการสนับสนุน การพูดเพื่อชักจูงใจลูกค้า
- ใช้โทนเสียงที่ดัง ฟังชัด แต่คงไว้ซึ่งน้ำเสียงที่สุภาพเป็นมิตร พร้อมทั้งใช้ภาษาที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ เช่น ท่าทางของร่างกาย รอยยิ้ม การใช้มือ การสบตา และการพยักหน้า เป็นต้น
- พูดตรงประเด็นถึงสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยใช้คำพูด เช่น ฉันต้องการฉันรู้สึก ฉันคิดว่า เป็นต้น
- พูดจูงใจลูกค้าด้วยเหตุผลด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพของสินค้า และระบบบริหารขององค์กร โดยมีน้ำหนักเพียงพอที่จะโน้มน้าวให้ลูกค้าคล้อยตาม ยอมรับซื้อสินค้า และ

บริการ เช่น มีระบบการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา มีสินค้าและบริการให้เลือกมากมาย และมีบริการหลังการขายที่เชื่อถือได้ เป็นต้น

5.2.3.5 ผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน เพราะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาตนเอง โดยทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องมีการเตรียมตัวสำหรับการหาหัวข้อในการเปิดประเด็น วิธีที่จะเข้าหาบุคคลอื่นก่อน เพื่อให้การพัฒนาในหัวข้อการชักจูงใจสามารถพัฒนาได้อย่างแท้จริง

- หัวหน้างาน เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้รับการประเมินมากที่สุด อีกทั้งยังทราบถึงความต้องการขององค์กรที่มีต่อผู้รับการประเมินและทราบถึงความสามารถและศักยภาพในปัจจุบันของผู้รับการประเมิน ดังนั้นหัวหน้างานจึงสามารถช่วยเหลือในการให้ความคิดเห็น และเสนอแนะแนวทางการพัฒนา อาทิเช่น การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำ เป็นต้น เพื่อให้การพัฒนาที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

- เพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนปริญญาโท เป็นบุคคลสามารถสังเกตได้ถึงการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในเรื่องการดำเนินชีวิตประจำวัน การพัฒนาทักษะทางด้าน การชักจูงใจสามารถนำไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้ ดังนั้นความคิดเห็นของบุคคลเหล่านี้จึงสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมให้ดียิ่งขึ้นได้

5.2.3.6 การวัดผล

- ความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการวัดผลที่สำคัญ มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างแท้จริง การแสดงความคิดเห็นในชีวิตการทำงานที่บริษัทและการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถได้ข้อมูลสะท้อนกลับอยู่ตลอดเวลา

- จำนวนครั้งในการทำกิจกรรมเพื่อเป็นข้อกำหนดให้ผู้รับการประเมินต้องทำกิจกรรม เป็นการสร้างระเบียบบังคับให้ทำกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงถึงความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรมด้วยเช่นกัน

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2557 ถึงวันที่ 31 สิงหาคม 2557

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

- แรงจูงใจของผู้รับการประเมิน และทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง
- ความกลัวที่จะกล่าวเปิดประเด็นในสิ่งที่ตนเองต้องการ
- การยึดติดกับบทสนทนาเดิม

| 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 : Influence | | | | | | |
| 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 |
| ผู้ถูกประเมิน ต้องการพัฒนากิจกรรมทางด้านการปฏิบัติงาน โดยสามารถอธิบายความคิดและสินค้าแก่เพื่อนร่วมงาน และถูกคำเพื่อให้เกิดความเชื่อใจ ยอมรับ และถ้อยตามในข้อเสนอแนะ | การพัฒนากิจกรรมทางด้านการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินสามารถนำไปสู่เป้าหมายในขณะปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการรองรับสำหรับงานในอนาคต ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน | จากผลการพัฒนาทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ | 1. เตรียมความพร้อมทางด้าน เอกสาร ข้อมูล เช่น การอัปเดตราคาพิเศษ ราคาโปรโมชั่น ปรับปรุงพัฒนาแคตตาล็อก เป็นต้น เพื่อเป็นการสนับสนุนการพูดเพื่อชักจูงใจลูกค้า 2. ใช้หนังสือที่ดึง ฟังจัด แต่คงไว้ซึ่งน้ำเสียงที่สุภาพเป็นมิตร พร้อมทั้งใช้ภาษาที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ เช่น ทำทางของร่างกาย รอยยิ้ม การใช้มือ การสบตา และการพริ้วไหว เป็นต้น 3. พูดตรงประเด็นถึงสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยใช้คำพูด เช่น ฉันต้องการ ฉันรู้สึก ฉันคิดว่า เป็นต้น | ผู้ถูกประเมิน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ถูกประเมิน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน | จำนวนเอกสาร ประกอบการขยาย ความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง | มี.ค. 57 – ส.ค. 57 มี.ค. 57 – ส.ค. 57 มี.ค. 57 – ส.ค. 57 |

ภาพที่ 5.24 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

| Development Action Plan (DAP) | | | | | |
|---|-------------------------------|--|---|--|------------------------------|
| Name | | | | | |
| ผู้ถูกประเมินผลงาน | | | | | |
| Position | | | | | |
| เจ้าหน้าที่เลขานุการฝ่ายขาย | | | | | |
| Direct Supervisor | | | | | |
| หัวหน้าทีมเลขานุการฝ่ายขาย | | | | | |
| 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 : Influence | | | | | |
| Development Objective: | Expected benefit to me | Expected benefit to my organization | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Involved person | Measurement |
| | | | 4. พูดยุติใจลูกค้าด้วยเหตุผลด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ ของสินค้า และระบบบริหารขององค์กร โดยผู้นำนักเพียงพอที่จะโน้มน้าวให้ลูกค้าตัดสินใจตาม ยอมซื้อสินค้าและบริการ เช่น มีระบบการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา มีสินค้าและบริการให้เลือกมากมาย และมีบริการหลังการขายที่เชื่อถือได้ เป็นต้น | ผู้ถูกประเมิน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน | จำนวนครั้งที่ทำกิจกรรมสำเร็จ |
| Who is involved: | | | | | |
| ผู้ถูกประเมิน เพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกัน และหัวหน้างานตรง | | | | | |
| Potential obstacles which can prevent development : ความกลัวที่จะกล่าวโต้ประเด็นในสิ่งที่ตนเองต้องการ, การยึดติดกับบทสนทนาเดิม | | | | | |
| Time Frame : | | | | | |
| มี.ค. 57 - ส.ค. 57 | | | | | |

ภาพที่ 5.25 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ต่อ)

บรรณานุกรม

- ชูชัย สมิทธิไกร. 2550. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บดี ตรีสุคนธ์. 2553. 6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557
เว็บไซต์: <http://www.sbdc.co.th/filedownload/6%20Competency.pdf>
- พีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์. 2555. การพัฒนาในถูกจุดด้วย IDP. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557
เว็บไซต์: http://www.idd.go.th/web_psd/knowledge/knowledge/2555/sarei21.pdf
- มัลลิกา ดันสอน. 2544. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด้านสหวิชาการพิมพ์ จำกัด.
- วิภาดา คุปตานนท์. 2544. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2548. เทคนิคการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557
เว็บไซต์: http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=340
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2551. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2551. ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระเจ้าจอมเกล้าพระนครเหนือ
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2551. ประโยชน์และเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557
เว็บไซต์: http://km.opsmoac.go.th/ewt_news.php?nid=644&filename=index
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2553. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557
เว็บไซต์: www.train.cdd.go.th/yuttasad/scan/4KM%20IDP.doc
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2553. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำ IDP. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557
เว็บไซต์: http://203.155.220.175/newweb/index.php?option=com_content&view=article&id=729:-idp&catid=94:2013-05-21-01-39-40&Itemid=185

บรรณานุกรม (ต่อ)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2553. IDP ตอน รูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน.

สืบค้นเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557,

เว็บไซต์: <http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104964&Ntype=19>

Assessment Associate International. 2550. Applied Reasoning Test Managerial & Professional.

สืบค้นเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2557,

เว็บไซต์: http://www.aai-assessment.com/products/applied_reasoning_test-mp/

Assessment Associate International. 2550. Work Behavior Inventory.

สืบค้นเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2557,

เว็บไซต์: http://www.aai-assessment.com/products/page_work_behavior_inventory/





ภาคผนวก

ภาคผนวก

มาตราวัดตามแบบประเมินพฤติกรรม Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory Scales WBI มี 40 มาตราวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

การเอาใจใส่ต่อ (Extraversion)

1. การชอบสมาคม (Sociability)
2. การเป็นผู้นำ (Leadership)
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 Orientation)
13. การคิดริเริ่ม (Initiative)
14. การยืนกราน (Persistence)
15. ความรอบคอบ (Attention to Detail)
16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

18. การควบคุมตนเอง (Self Control)
19. การอดทน (Stress Tolerance)
20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
21. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality 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 orientation)
28. มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

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

Behavioral Growth Potential

32. Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
35. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
36. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
37. สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
39. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

