

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา

และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :

กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคล กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

นางสาวศิริณี คุณะดิลก

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศำ รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิจัยนี้ ข้าพเจ้าใคร่ขอขอบคุณ อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ประจำหลักสูตร การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ได้แนะนำให้รู้จักกับเครื่องมือประเมินพฤติกรรมและความสามารถในการรับรู้ คือ Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP) รวมไปถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Development Action Plan) เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน ทั้งยังได้สละเวลาส่วนตัวในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำวิจัยนี้ พร้อมทั้งให้แนวทางการทำสารนิพนธ์เล่มอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนความรู้เพิ่มเติมทางด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย ทั้งนี้ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International – Asia) ที่สนับสนุนเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP) เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย และที่ขาดไม่ได้คือ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ในการให้คำแนะนำและเติมเต็มสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และเจ้าหน้าที่ของทางมหาวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล หลักสูตรการบริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กร ที่ช่วยในการประสานงานต่างๆตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการวิจัยนี้

และสุดท้ายนี้ข้าพเจ้าขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ทั้งคณาจารย์ของทางวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่มอบความรู้ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรตลอดระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมาเพื่อนักศึกษาที่ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือ รวมไปถึงอดีตผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า ที่ให้การสนับสนุนข้อมูลบางส่วนและให้คำแนะนำ เพื่อเสริมประเด็นที่ขาดหายไป

ศิทธิณี คุณะดิลก

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์	1
1.3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ถูกประเมิน	2
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	3
2.1 ที่มาของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	3
2.2 บทบาทหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	4
2.2.1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Executives)	4
2.2.2 หัวหน้างานโดยตรง (Immediate Boss)	4
2.2.3 บุคลากร (Owner)	5
2.2.4 แผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resources)	5
2.3 กระบวนการของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	6
2.3.1 เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร	6
2.3.2 ทบทวนสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานของพนักงานในองค์กร	6
2.3.3 ประเมินและวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของพนักงานในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อม	7
2.3.4 สำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนา	7
2.3.5 สื่อสารและทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	8
2.3.6 นำมาปฏิบัติจริง	8

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.7 ติดตามผลและประเมินผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลง	8
2.4 การนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมาประยุกต์ใช้	9
2.5 ประโยชน์ของการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมาใช้	9
2.6 ปัญหาและอุปสรรคของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	10
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	12
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	12
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	12
3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	12
3.2.2 แบบประเมินความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Ability Test)	14
3.2.3 การประเมินสมรรถนะโดยหัวหน้างาน (Competency Assessment)	15
บทที่ 4 ผลการวิจัย	18
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behaviour Inventory	18
4.1.1 ผลการประเมินของความเที่ยงตรง (Response Fidelity)	19
4.1.2 โอกาสในการเติบโตในอาชีพ (Behavioral Growth Potential)	20
4.1.3 คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Factors)	20
4.1.4 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	21
4.1.5 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	21
4.1.6 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	22
4.1.7 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	22
4.1.8 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	23
4.1.9 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	24
4.1.10 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	24
4.1.11 สิ่งซึ่งนำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Fit)	25
4.1.12 การวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนา	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test	28
Managerial & Professional	
4.2.1 คะแนนโดยรวมของ Applied Reasoning Test	29
Managerial & Professional	
4.2.2 คะแนนของแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test	29
Managerial & Professional	
4.3 การประเมินสมรรถนะโดยหัวหน้างาน	30
4.3.1 จุดแข็งของผู้ถูกประเมิน	30
4.3.2 จุดที่ควรพัฒนาของผู้ถูกประเมิน	31
ผลเพื่อนำไปใช้งาน	32
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	32
5.1.1 จุดแข็งจากผลการประเมิน	32
5.1.2 จุดที่ควรพัฒนาจากผลการประเมิน	32
5.1.3 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ	33
5.2 แผนการพัฒนาคัดเอง	33
5.2.1 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 1	34
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนารายบุคคล ฉบับที่ 1	38
5.2.3 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 2	45
บรรณานุกรม	48
ประวัติผู้วิจัย	50

สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

3.1 องค์ประกอบของทฤษฎี Big Five

13



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
3.1	แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	16
3.2	แบบฟอร์มความก้าวหน้าของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	17
4.1	ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	19
4.2	ความเที่ยงตรงของการตอบแบบประเมิน	19
4.3	โอกาสในการเติบโตในอาชีพ	20
4.4	ผลการประเมินภาพรวมของทฤษฎี Big Five จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	20
4.5	ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	21
4.6	ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	21
4.7	ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	22
4.8	ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	22
4.9	ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	23
4.10	ผลการประเมินลักษณะของผู้นำ จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	24
4.11	ผลการประเมินลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	24
4.12	ผลการประเมินสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	25
4.13	ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP)	29

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
5.1 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 1	37
5.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 1	42
5.3 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 1 (ต่อ)	43
5.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 1 (ต่อ)	44
5.5 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 2	47



การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา แบบประเมินความสามารถในการรับรู้ และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN CASE STUDY: LEARNING AND DEVELOPMENT OFFICER IN AUTOMOTIVE INDUSTRY

ศิทธิณี คุณะดิลก 5550291

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศาร รุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management), สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่มีชื่อว่า Work Behavior Inventory ซึ่งเป็นแบบประเมินลักษณะพฤติกรรม และมีการใช้เครื่องมือ Applied Reasoning Test Managerial & Professional ซึ่งเป็นแบบทดสอบความสามารถในการรับรู้ มาประเมินควบคู่กัน โดยผู้วิจัยได้มีการนำเครื่องมือเหล่านี้มาประยุกต์ใช้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลท่านหนึ่งที่ทำงานอยู่บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ รวมถึงมีการสัมภาษณ์ และการประเมินจากอดีตผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้เหมาะสม

จากการวิจัยพบว่า ผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจในตนเองมากขึ้น และเห็นชอบในผลการประเมิน พร้อมทั้งมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะ (Gap Analysis) ของผู้ถูกประเมินเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ภายใต้กรอบระยะเวลา 6 เดือน ซึ่งจะสิ้นสุด ณ วันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ.2557 ทั้งนี้จะมีการติดตามผลการพัฒนาศักยภาพอีกครั้งเมื่อครบกำหนด

คำสำคัญ : Work Behavior Inventory/ Applied Reasoning Test Managerial & Professional/

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล/ สมรรถนะ/ การให้ข้อมูล (Feedback)

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน หลายองค์กรประสบปัญหาเรื่องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากความไม่พร้อมของเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และศักยภาพของบุคลากร ทำให้องค์กรส่วนใหญ่เริ่มกลับมาให้ความสนใจในรากฐานสำคัญขององค์กร ซึ่งก็คือ “บุคลากร”

สาเหตุที่หลายองค์กรกลับมาตระหนักถึงเรื่อง “บุคลากร” เนื่องจากบุคลากรในองค์กรเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปอย่างยั่งยืนและสามารถสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรท่ามกลางการแข่งขันอันรุนแรง ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน และมีสมรรถนะที่พร้อมในการดำรงตำแหน่งงานสูงสุด องค์กรจึงเน้นเรื่องการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ และมีการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Development Action Plan) มาใช้ในองค์กร ควบคู่กับเครื่องมืออื่นๆที่ใช้ประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กร อาทิเช่น Work Behavior Inventory และ Applied Reasoning Test Managerial & Professional เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ทางผู้วิจัยจึงตัดสินใจเลือกเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งมาเป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะมีการนำกระบวนการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลตั้งแต่เริ่มการประเมิน ไปจนถึงการติดตามผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มศักยภาพและปรับปรุงสมรรถนะที่สำคัญต่อตำแหน่งงานของพนักงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่ตัวพนักงานและองค์กร

1.3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ถูกประเมิน

เพื่อให้การวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทางผู้วิจัยจึงได้ศึกษาลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การวางแผนพัฒนาเป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งจากการสอบถามเกี่ยวกับลักษณะงานของผู้ถูกประเมิน สามารถแบ่งงานของผู้ถูกประเมินได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

1.3.1 การจัดแผนฝึกอบรมทางด้านเทคนิคและด้านพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้กับองค์กร (Yearly Training Organization) ซึ่งขอบเขตงานที่ทางผู้ถูกประเมินดูแล จะเริ่มตั้งแต่การสำรวจความต้องการของพนักงานในองค์กร เพื่อพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะของตนเอง และมีการวิเคราะห์เพื่อทำแผนฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรประจำปี รวมไปถึงการติดตามผลเพื่อใช้ประกอบการทำรายงานเกี่ยวกับตัวชี้วัดต่างๆ (Indicators) ที่ทางบริษัทแม่กำหนดไว้

1.3.2 การทำโครงการให้กับทางแผนก (Project Assignment) ทั้งนี้ผู้ถูกประเมินได้รับมอบหมายให้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการต่างๆ ในแผนก ทั้งในฐานะผู้นำและสมาชิกของโครงการ เช่น การวางระบบตรวจสอบมาตรฐานให้กับแผนก การวางระบบและการตกแต่งศูนย์พัฒนาการเรียนรู้แห่งใหม่ เป็นต้น

1.3.3 การประสานงาน (Coordination) เนื่องด้วยขอบเขตงานของผู้ถูกประเมินมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานกับแผนกต่างๆ อาทิเช่น แผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ ผู้ประสานงานด้านฝึกอบรมประจำแต่ละโรงงาน เป็นต้น ทำให้ต้องมีการประสานงานและสื่อสารเกี่ยวกับการนำเครื่องมือในการเรียนรู้แบบใหม่มาใช้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

1.3.4 การจัดเตรียมเอกสาร (Documentation) ทางผู้ถูกประเมินมีหน้าที่รับผิดชอบด้านเอกสารอบรม แบบประเมินการอบรม และเอกสารสำหรับติดต่อกับแผนกต่างๆ รวมถึงเป็นผู้ตรวจสอบเอกสารก่อนนำส่งออกจากแผนก

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยนี้ จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งงาน หรือเพื่อการเติบโตของสายอาชีพในอนาคต โดยผ่านการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความศักยภาพและสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งและความคาดหวังขององค์กร อีกทั้งเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล” เพื่อใช้ประกอบการทำกรณีศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ที่มาของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

จากการแข่งขันทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้หลายองค์กรเริ่มมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรภายในเพื่อให้มีศักยภาพและสมรรถนะที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจ ณ ปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจึงเป็นหนึ่งเครื่องมือที่หลายองค์กรนำมาใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรของตนเอง

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนั้นมีต้นกำเนิดมาจากการสอนงาน แต่เมื่อนำการสอนงานมาประยุกต์ใช้กับด้านการพัฒนาทางการจัดการ (Management Development) การสอนงานอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ จึงได้เกิดการเรียนรู้แบบใหม่ คือ Learner Centric กล่าวคือ ผู้เรียนสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการหรือสิ่งที่ขาด ซึ่ง N. Kemp 2007 ได้ให้ความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลว่า การพัฒนาตนเองนั้นเป็นกระบวนการระยะยาว ซึ่งมาจากทฤษฎีที่ว่าตัวบุคคลนั้นจะพัฒนาได้ดีถ้าได้รับผิชอบต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของตน กล่าวคือ การที่ตัวบุคคลได้รับการพัฒนาความศักยภาพและสมรรถนะผ่านทางประสบการณ์ของตนเองก็เปรียบเสมือนการปลดปล่อยศักยภาพและพลังผ่านการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้การพัฒนาตนเองสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ เช่น การเรียนในชั้นเรียน การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การหมุนเวียน (Job Rotation) การรับผิดชอบงานใหม่ๆ (Job Assignment) เป็นต้น

2.2 บทบาทหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

จากที่ศูนย์อากรณ ภูวพิพนธ์เขียนในบทความของเอช อาร์ เซ็นเตอร์ เกี่ยวกับการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลว่า การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต้องประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด 2 ส่วน คือ บุคลากรและหัวหน้างาน แต่ในปัจจุบันการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจะมีประสิทธิภาพสูงสูดนั้น ควรประกอบด้วยทั้งหมด 4 ส่วน โดยทั้ง 4 ส่วนนี้ต้องมีจุดมุ่งหมายหลักร่วมกัน คือ เพื่อให้เกิดการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งตัวบุคลากร หน่วยงาน และองค์กร ซึ่งแต่ละส่วนจะมีบทบาทที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Executives)

- สนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ได้กำหนดขึ้น
- สื่อสารทิศทางขององค์กรให้บุคลากรภายในองค์กรทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- อนุมัติให้การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องทุกปี เพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ติดตามผลการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากร พร้อมทั้งประเมินผลการนำไปประยุกต์ใช้จริง
- จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 หัวหน้างานโดยตรง (Immediate Boss)

- ทำความเข้าใจและถ่ายทอดกระบวนการ พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้แก่พนักงานและตนเอง
- ติดตามผลการปฏิบัติและขั้นตอนของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่กำหนดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

- ประเมินสมรรถนะของพนักงานจากผลปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของพนักงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับช่องทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

- ให้ข้อมูล (Feedback) และอธิบายพนักงานถึงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น พร้อมให้เหตุผลเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน อันจะนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

2.2.3 บุคลากร (Owner)

- มีส่วนร่วมในการประเมินขีดความสามารถของตนเอง
- ตระหนักถึงจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของตนเองอย่างตรงไปตรงมา
- ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ตนเองเขียนและพูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน
- กำหนดเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่ต้องการประสบความสำเร็จให้ชัดเจน
- ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง และเปิดใจที่จะรับรู้ผลประเมินการพัฒนาความสามารถของตนเองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.2.4 แผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resources)

- นำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้เข้าใจวัตถุประสงค์และตระหนักถึงความสำคัญของการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมาใช้ในองค์กร
- จัดเตรียมแบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่เป็นมาตรฐาน
- ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลแก่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ผ่านทางช่องทางการสื่อสารหลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม
- ให้คำปรึกษา ตอบข้อซักถาม รวมถึงแนะนำแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร

- ติดตามผลการปฏิบัติแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่วางไว้ และสร้าง
ช่องทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับบุคลากรในองค์กร

2.3 กระบวนการของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การนำแผนพัฒนาบุคลากรมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทางผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และตัวพนักงานต้องตระหนักและมีความเข้าใจถึงกระบวนการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างถ่องแท้ เพื่อให้สามารถนำมาปฏิบัติได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ณ ขณะนั้น และถือเป็นการสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพที่จะมาเป็นแรงขับเคลื่อนให้กับองค์กรในอนาคต ดังนั้นการทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการ ดังนี้

2.3.1 เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

ก่อนที่จะเริ่มทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ทางผู้บริหารระดับสูงควรที่จะสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรทราบและตระหนักเห็นถึงความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารลงไปยังกลุ่มของหัวหน้างานเพื่อทำให้เกิดการนำไปสื่อสารต่อภายในแผนก ซึ่งการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจจะช่วยให้การวางแผนและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3.2 ทบทวนสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานของพนักงานในองค์กร

เมื่อทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนแล้ว ทางผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องกลับมาทบทวนสมรรถนะขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการประเมินพนักงานพร้อมทั้งกำหนดคำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร หรือ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าสมรรถนะที่เราใช้ในองค์กร ณ ขณะนั้นยังสามารถผลักดันพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ไปยังเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กรได้หรือไม่ ดังที่ท่านบตี ศรีสุคนธ์เขียนไว้ในบทความ “6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน” ว่า “การพัฒนาพนักงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการนำสมรรถนะการทำงานมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล” (บตี ศรีสุคนธ์: เว็บไซต์)

2.3.3 ประเมินและวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของพนักงานในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อม

การประเมินสมรรถนะเพื่อนำมาวิเคราะห์พนักงานนั้น มิใช่แต่เพียงความรู้ (Knowledge) หรือ ทักษะ (Skills) เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง แต่ยังประกอบไปด้วยคุณลักษณะของบุคคลนั้นๆ (Attributes) ที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้การทำงานดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องจัดหาเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการประเมิน เพื่อให้พนักงานทราบถึงจุดที่ควรพัฒนาและจุดแข็งของตนเอง อาทิเช่น

2.3.3.1 การประเมินตนเอง (Self-Assessment) คือ การให้พนักงานประเมินความสามารถของตนเองว่าอยู่ระดับไหน ทั้งนี้พนักงานต้องใช้ข้อมูลจากประสบการณ์การทำงาน การศึกษา และผลการปฏิบัติงานของตนปัจจุบันมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาช่องว่างสมรรถนะของตนเอง

2.3.3.2 การทำประเมิน 180 องศา (180 Degree Evaluation) ถือเป็นเครื่องมือในการประเมินช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแบบสองช่องทาง (Two-way communication) กล่าวคือ เป็นการประเมินที่ผ่านการพูดคุยระหว่างหัวหน้างานและตัวพนักงาน เพื่อวิเคราะห์และประเมินจุดที่ควรพัฒนาและจุดแข็งของพนักงาน โดยนำข้อมูลจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นตัววิเคราะห์ร่วม

2.3.3.3 การประเมิน 360 องศา (360 Degree Evaluation) เป็นเครื่องมือที่ใช้ผู้ร่วมประเมินหลายคน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน ตัวพนักงาน ลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เห็นจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของตัวพนักงานในหลายมิติเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามค่าน้ำหนักที่ใช้ในการประเมิน จะต้องให้น้ำหนักมากที่สุดที่หัวหน้างาน เนื่องจากค่อนข้างใกล้ชิดพนักงาน

2.3.3.4 การทำแบบทดสอบ (Testing) เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะแบบทดสอบเชิงจิตวิทยา เพราะมีตัววัดที่สะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและคุณลักษณะ (Attributes) ที่เป็นพฤติกรรมที่เราไม่สามารถมองเห็นได้ของพนักงานอย่างชัดเจนผ่านทางตัวเลข อาทิเช่น Work Behavior Inventory (WBI) เป็นต้น ซึ่งผลประเมินที่ได้ผ่านทาง Work Behavior Inventory (WBI) ก็จะนำมาเทียบกับทฤษฎี “Big Five” เพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมและรูปแบบการทำงานของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นด้าน Extraversion ด้าน Agreeableness ด้าน Openness To Experience ด้าน Conscientiousness หรือ ด้าน Emotional Stability

2.3.4 สำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนา

หลังจากที่ทำการวิเคราะห์และประเมินช่องว่างสมรรถนะ ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องสำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยอิงตามทฤษฎีของ Center for Creative Leadership (CCL) ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแบบ 70-20-10 ซึ่งแต่ละส่วนแบ่งได้ ดังนี้

- 10% จากการอบรมเพื่อปูพื้นฐานความรู้ให้กับพนักงานซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการจัดอบรม (Class room training)
- 20% จากการสอนงานโดยทางหัวหน้างาน หรือ เพื่อนร่วมงานที่มีการให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล และเกิดความเข้าใจในเนื้องานมากขึ้น
- 70% จากการที่ให้พนักงานทำงานจริงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง หรือที่เรียกว่า “On-the-job Training”

2.3.5 สื่อสารและทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

เมื่อมีการสำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนาผ่านทางเครื่องมือต่างๆ ทางหัวหน้างานและพนักงานต้องมีการพูดคุยกันอีกครั้งเพื่อสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ของการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้ชัดเจนว่าไม่ได้จัดทำขึ้นเพื่อเพิ่มเงินเดือน แต่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะของพนักงานให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงพูดคุยถึงจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของพนักงาน หลังจากนั้นพนักงานต้องคิดแผนพัฒนาตนเอง โดยคำนึงถึง SMART Goals เพื่อให้ง่ายต่อการวัดและประเมินผล โดยมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นที่ปรึกษา หากหัวหน้างานหรือพนักงานมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

2.3.6 นำมาปฏิบัติจริง

เมื่อมีการเขียนแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเสร็จ ทางพนักงานก็ต้องนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันและในการทำงานเพื่อเป็นการสร้างนิสัยและเสริมทักษะ ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง

2.3.7 ติดตามผลและประเมินผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลง

เมื่อมีการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไปใช้จริง ทางหัวหน้างานต้องมีการติดตามผลการพัฒนาพนักงานผ่านการประชุมร่วมกัน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งก่อนเริ่มประชุมเพื่อติดตามผลของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ทางหัวหน้างานและลูกน้องต้องมีการทบทวน ทิศทาง

และหัวข้อของแผนการพัฒนาทุกครั้ง นอกจากนั้นหัวหน้าต้องสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคที่พนักงานเจอระหว่างทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้การสนับสนุนหรือเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงาน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ

ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็จำเป็นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามผลและสังเกตการณ์เพื่อทางพนักงานมีข้อสงสัย หรือหากการประชุมติดตามผลมีอุปสรรคหรือหัวหน้างานไม่มีเวลา ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็ต้องเข้าไปแก้ไข เพราะการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจะสำเร็จได้ต่อเมื่อมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ดังนั้นหากทุกฝ่ายมองข้ามความสำคัญของการติดตามผล การพัฒนาบุคลากรก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานไม่ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองตามที่วางแผนไว้

2.4 การนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมาประยุกต์ใช้

นอกจากองค์กรจะจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานภายในองค์กรแล้ว ผู้บริหารระดับสูงและแผนกทรัพยากรบุคคลก็สามารถนำเอาเครื่องมือนี้ มาปรับใช้กับระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งของเครื่องมือและตัวพนักงานในองค์กรเอง อาทิเช่น การใช้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลควบคู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) ระบบการพัฒนาสายอาชีพพนักงาน (Career Path) ระบบการบริหารดาวเด่น (Talent Management) และระบบสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เพื่อให้ห้องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพพร้อมที่จะตอบ โจทย์องค์กรตลอดเวลา

2.5 ประโยชน์ของการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมาใช้

การนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมาใช้ในองค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์กับพนักงานและองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ พนักงานจะได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน อันนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น หรือเตรียมความพร้อมเพื่อสายอาชีพในอนาคตของพนักงาน นอกจากนั้นในส่วนในระดับหน่วยงาน ก็จะทำให้พนักงานมีความพร้อม หากมีการเปลี่ยนหรือโยกย้ายตำแหน่งงาน อีกทั้งทำให้หน่วยงานที่ตนเองอยู่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรในที่สุด และในส่วนขององค์กรนั้นก็จะได้ประโยชน์จากการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลในแง่ของความ

ได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) และถือเป็นการสร้างแบรนด์ให้กับองค์กรด้วย (Branding) ซึ่งส่งผลให้องค์กรกลายเป็นองค์กรตัวอย่างในเรื่องความพร้อมของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กร อันนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร คือ “ผลกำไรและความยั่งยืน”

2.6 ปัญหาและอุปสรรคของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

อย่างไรก็ตามหากการสื่อสารเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลขาดความชัดเจน และการติดตามจากผู้บริหารระดับสูงก็จะทำให้การนำไปใช้ในองค์กรประสบปัญหาต่างๆ ดังนี้

2.6.1 ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุน

องค์กรส่วนใหญ่ที่ตัดสินใจนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไปใช้แล้วไม่ประสบความสำเร็จนั้น เกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ตระหนักถึงความสำคัญด้านบุคลากร จึงทำให้เกิดการละเลยด้านการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะภายในองค์กร รวมไปถึงหัวหน้างานละเลยการติดตามและสนับสนุนการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

2.6.2 ขาดงบประมาณสนับสนุน

เนื่องจากการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ทางองค์กรต้องตระหนักถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างช่องทางในการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน อาทิเช่น การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ (E-Learning) การมอบหมายโครงการให้พนักงาน เป็นต้น ดังนั้นหากผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นด้วยกับการใช้งบประมาณขององค์กรเพื่อพัฒนาพนักงาน แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

2.6.3 พนักงานไม่มีส่วนร่วม

หากผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ แต่ขาดการสื่อสารลงไปยังระดับหัวหน้างานและพนักงาน การนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมาใช้ในองค์กรก็จะเป็นเรื่องยาก เนื่องจากพนักงานจะไม่ตระหนักถึงความสำคัญและเร่งด่วนของเรื่องนี้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของแผนกทรัพยากรบุคคลและหัวหน้างานในการให้ความรู้แก่พนักงาน และทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการทำแผนพัฒนา

2.6.4 พนักงานขาดความรับผิดชอบในการพัฒนาตามแผนที่วางไว้

ทั้งนี้การวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารทั้ง 2 ทาง คือ ระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน เพื่อให้ได้จุดที่ควรพัฒนาที่เกิดจากการเห็นพ้องและนำมาเขียนเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล แต่หากหัวหน้างานเป็นผู้กำหนด หรือใช้วิธีสื่อสารทางเดียวในการแจ้งพนักงานให้เขียน จะทำให้พนักงานเกิดแรงต้าน อีกทั้งยังขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติตาม อันก่อให้เกิดความล้มเหลวในการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไปใช้ในองค์กร

จากการศึกษาด้านการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จะเห็นได้ว่าแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมีความสำคัญต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร ด้วยเหตุนี้ทางผู้บริหารระดับสูงและแผนกทรัพยากรบุคคลจำเป็นที่จะต้องสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการเขียนแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะทำให้กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลประสบความสำเร็จในองค์กร เพราะการที่พนักงานทุกคนมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ก็จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาที่ดีขึ้นตามไปด้วย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

บุคคลตัวอย่างที่นำมาศึกษาในงานวิจัยคือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 1 ท่าน ซึ่งต่อไปนี้จะใช้คำว่า “ผู้ถูกประเมิน”

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีการใช้เครื่องมือ 3 อย่างในการรวบรวมข้อมูลและทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของผู้ถูกประเมิน ได้แก่

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

ในการรวบรวมข้อมูลด้านพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ทางผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือที่ชื่อ “Work Behavior Inventory (WBI)” ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับในองค์กรระดับสากลว่าเป็นโปรแกรมที่ใช้สำรวจภาวะผู้นำและรูปแบบวิธีการทำงานที่มีความน่าเชื่อถือและเที่ยงตรงสูงถึง .85 เมื่อเทียบกับเครื่องมือประเมินแบบอื่น

3.2.1.1 การนำไปประยุกต์ใช้ แบบประเมินนี้มักจะใช้ในการคัดเลือกและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อจัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน อีกทั้งเสริมสร้างศักยภาพ และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเกิดความเข้าใจในรูปแบบการทำงานของตนเองและผู้อื่น

3.2.1.2 ระเบียบวิธีการทดสอบและผลที่ได้รับ ในการทำแบบประเมินนี้ ผู้ถูกประเมินต้องเข้าไปทำผ่านระบบออนไลน์ และเลือกพฤติกรรมที่อธิบายถึงความเป็นตัวของตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก หลังจากนั้นคะแนนก็จะถูกสรุปออกมาในรูปแบบของเปอร์เซ็นต์ไทล์เทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีการทำงานที่หลากหลายอาชีพ

3.2.1.3 จุดเด่นของเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) นอกจากความน่าเชื่อถือและความแม่นยำของผลประเมินแล้ว จุดเด่นอีกประการ คือ ผลประเมินที่มีความเชื่อมโยงกับทฤษฎี Big Five ซึ่งทำให้สามารถประเมินพฤติกรรมและรูปแบบวิธีการทำงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้อง กล่าวคือ สามารถระบุลักษณะนิสัยของบุคลากร และวินิจฉัยถึงจุดที่ควรพัฒนาที่ทางผู้ถูกประเมินอาจไม่ได้ตระหนักถึง หรือที่เรียกว่า “จุดบอด” ที่อาจเป็นอุปสรรคในการทำงานของผู้ถูกประเมิน

ตาราง 3.1 องค์ประกอบของทฤษฎี Big Five

Big Five Theory				
Extraversion	Agreeableness	Openness To Experience	Conscientiousness	Emotional Stability
-Sociability	-Cooperation	-Adaptability	-Achievement	-Self-Control
-Leadership	-Concern for others	-Innovation	-Initiative	-Stress
-Influence	-Diplomacy	-Analytical Thinking	-Persistence	Tolerance
-Energy		-Independence	-Attention to Detail	-Self Confidence
			-Dependability	-Emotional Awareness
			-Rule Following	

นอกจากการเชื่อมโยงผลกับทฤษฎีของ Big Five แล้ว เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ยังประกอบด้วยมาตรวัดต่างๆ ที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์การทำงานที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ผู้ถูกประเมิน ดังนี้

- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
 - ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Task/ Results Orientation)
 - ผู้นำที่เน้นบุคลากร (People Orientation)
- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
 - คล่องแคล่ว (Dynamic)
 - วิเคราะห์จำแนก (Analytical)
 - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
 - Behavioral Growth Potential
- สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
 - ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service

Effectiveness)

- ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial

Effectiveness)

- ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
 - ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
 - ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
 - ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response

Inconsistency)

3.2.2 แบบประเมินความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Ability Test)

แบบประเมินที่ใช้ในการวิเคราะห์ด้านความสามารถในการรับรู้ ทางผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP)” ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินเกี่ยวกับทักษะด้านการอ่านทำความเข้าใจ ด้านการคิดคำนวณ และด้านตรรกะในการแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรมของผู้ถูกประเมิน

3.2.2.1 ทักษะที่นำมาประเมิน

■ ด้านการอ่านทำความเข้าใจ (Verbal Reasoning) เป็นการประเมินทักษะด้านการอ่าน การแปล และการทำความเข้าใจบทความ เพื่อวิเคราะห์ว่าผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจเนื้อหา และสามารถวินิจฉัยบทความ พร้อมหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ รวมไปถึงการประเมินเรื่องของการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) เป็นการประเมินการตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง หรือแผนภูมิต่างๆ ซึ่งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามแบบทดสอบนี้ เน้นเรื่องความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลข หรือการนำตัวเลขไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน อาทิเช่น การคำนวณงบประมาณ การจัดซื้อ เป็นต้น ดังนั้นจึงอนุญาตให้สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

- ด้านตรรกะในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) ซึ่งคำถามจะใช้สัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรม โดยทางผู้ถูกประเมินต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานความสัมพันธ์กันของหลักตรรกวิทยาที่แสดงถึงเหตุผลที่เป็นนามธรรม

3.2.2.2 ระเบียบวิธีการทดสอบและผลที่ได้รับ ในการทำแบบประเมินนี้ ผู้ถูกประเมินต้องเข้าไปทำแบบประเมินทั้ง 3 ทักษะผ่านระบบออนไลน์ และเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดจากตัวเลือกทั้งหมด โดยมีการกำหนดเวลาอยู่ที่ทักษะละ 10 นาที หลังจากนั้นคะแนนก็จะถูกสรุปออกมาในรูปแบบของเปอร์เซ็นต์ไทล์เทียบกับผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 การประเมินสมรรถนะโดยหัวหน้างาน (Competency Assessment)

การประเมินสมรรถนะโดยหัวหน้างาน ถือเป็นขั้นตอนในการประเมินความรู้และพฤติกรรมการทำงานที่ผ่านมาของผู้ถูกประเมิน โดยเทียบกับระดับสมรรถนะขององค์กร (Competency Dictionary) เพื่อสำรวจว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะในตำแหน่งงาน (Functional Competency) ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรหรือไม่

ทั้งนี้ทางหัวหน้างานจำเป็นที่จะต้องจัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมิน พร้อมทั้งมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาที่ชัดเจน และตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้จริง อาทิ Performance Management System E-Performance และ KPIs เป็นต้น ส่วนผู้ถูกประเมินก็จำเป็นที่จะต้องพิจารณาจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของตนเองเบื้องต้น ซึ่งวิธีนี้จะทำให้เกิดการสื่อสารแบบสองช่องทาง (Two way communication) ระหว่างตัวผู้ถูกประเมินและหัวหน้างาน เมื่อมีการนัดพูดคุยเพื่อประเมินสมรรถนะของผู้ถูกประเมิน

ในการวิจัยนี้ ทางหัวหน้างานของผู้ถูกประเมินมีการใช้แบบสำรวจสมรรถนะมาประกอบการวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะ (Competency gaps) ของผู้ถูกประเมิน โดยในขั้นแรกทางผู้ถูกประเมินจะประเมินพฤติกรรมของตนเองโดยให้คะแนน 1 (ควรปรับปรุง) - 5 (ดีมากกว่ามาตรฐาน) และเมื่อทำการประเมินเบื้องต้นเสร็จ ก็จะนำผลประเมินของตนเองส่งไปให้กับ

หัวหน้างาน เพื่อให้หัวหน้าประเมินกลับ ซึ่งวิธีนี้จะทำให้ผู้ถูกประเมินและหัวหน้างานเห็นช่องว่างของสมรรถนะ (Competency gaps) ในแต่ละหัวข้อ และขั้นตอนสุดท้าย ทั้งหัวหน้าและผู้ถูกประเมินต้องนัดประชุมพูดคุยกัน เพื่อที่ทางผู้ถูกประเมินจะได้ตระหนักถึงความคาดหวังของตำแหน่งงานและองค์กร พร้อมทั้งทราบจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา เพื่อนำมาปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร แล้วนำมาจัดเตรียมการพัฒนาตนเอง ผ่านทางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ดังรูปภาพที่ 3.1

Development Action Plan (DAP)						
Name						
Position						
Direct Supervisor						
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.						
Competency:						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
Who is involved:			Resources/Support:		Time Frame:	
Potential obstacles which can prevent development:						

รูปภาพ 3.1 แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ทั้งนี้เมื่อทางผู้ประเมินเขียนแผนพัฒนาบุคลากรเสร็จ ทางหัวหน้างานต้องนัดประชุมกับทางผู้ถูกประเมินอย่างน้อย 2 ครั้งในระยะเวลาที่ทำแผนพัฒนาบุคลากรนี้ หรือนัดประชุมทุกเดือน เพื่อติดตามผล เก็บข้อมูล และประเมินสมรรถนะที่ผู้ถูกประเมินกำลังพัฒนาเป็นระยะ ซึ่งการเก็บข้อมูลของผู้ถูกประเมินเพื่อนำมาให้หัวหน้างานทราบถึงความคืบหน้าของการพัฒนาสมรรถนะ และสามารถติดตามเก็บข้อมูลได้นั้น ทางผู้ถูกประเมินจำเป็นต้องกรอกแบบฟอร์มความก้าวหน้าของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยมีการอธิบายถึงการนำไปประยุกต์ใช้อย่างละเอียด เพื่อให้หัวหน้างานสามารถทราบถึงพัฒนาการของผู้ถูกประเมิน ดังรูปภาพที่ 3.2

Progress of Development Action Plan (DAP)						
Name						
Position						
Direct Supervisor						
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.						
Competency:						
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual Progress	Result	What do you plan to do the next step	Obstacles
Who is involved:		Resources/Support:				Time Frame:
Potential obstacles which can prevent development:						

รูปภาพ 3.2 แบบฟอร์มความก้าวหน้าของแผนพัฒนานุคลากรรายบุคคล



บทที่ 4

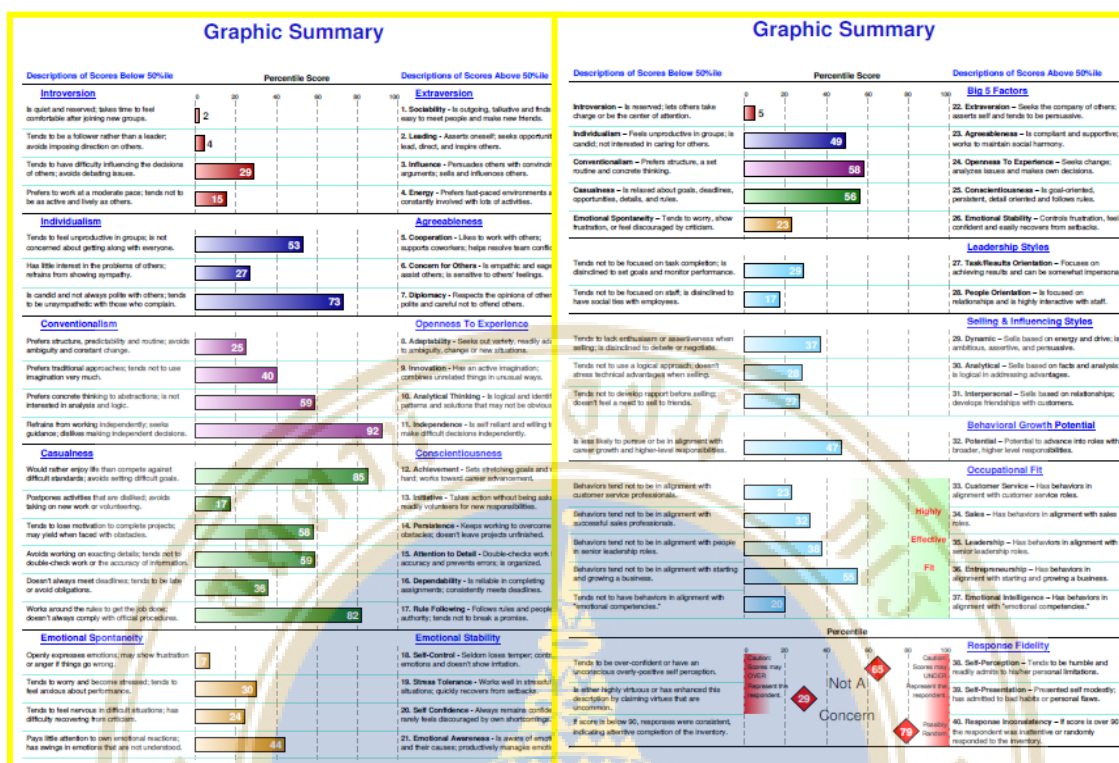
ผลการวิจัย

หลังจากผู้ถูกประเมินได้รับผลประเมินจากเครื่องมือต่างๆ ทั้งแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมิน Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP) และการประเมินสมรรถนะโดยหัวหน้างาน รวมไปถึงการสัมภาษณ์เพิ่มเติมกับผู้ถูกประเมินเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น ทางผู้ถูกประเมินก็ได้เลือกสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา 2 ตัว คือ “พลังใจในการทำงาน (Energy)” และ “การเป็นผู้นำ (Leadership)” โดยมีการเขียนแผนพัฒนานุเคราะห์รายบุคคลเพื่อเป็นข้อตกลงในการพัฒนาร่วมกันกับหัวหน้างาน

ทั้งนี้ในบทนี้จะสรุปถึงผลการประเมินที่ทางผู้ประเมินได้รับผ่านเครื่องมือที่กล่าวไปข้างต้นแต่ละตัว เพื่อมาใช้ในการประกอบการเขียนแผนพัฒนานุเคราะห์รายบุคคลของผู้ถูกประเมิน ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

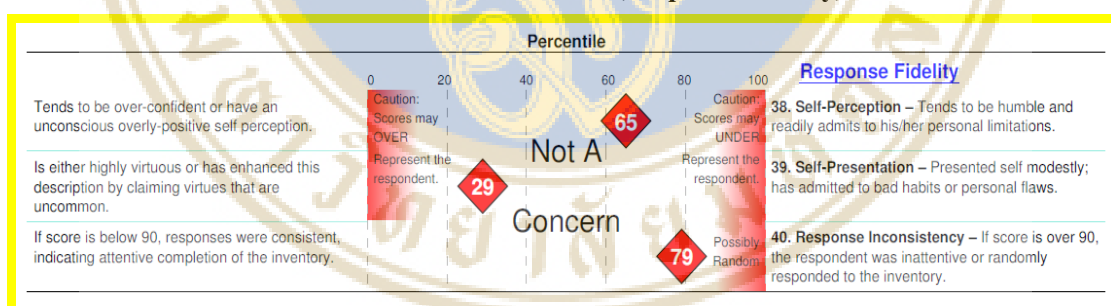
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behaviour Inventory

จากการประเมินผ่านทางเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ผู้ประเมินได้รับผลประเมิน ดังรูปภาพที่ 4.1



รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

4.1.1 ผลการประเมินของความเที่ยงตรง (Response Fidelity)



รูปภาพ 4.2 ความเที่ยงตรงของการตอบแบบประเมิน

จากรูปภาพที่ 4.2 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้ถูกประเมินเป็นคนที่มีมองตนเองว่าไม่ได้เป็นคนเก่งมากนัก กล่าวคือมีความสามารถปานกลาง (65%) แต่ในทางกลับกันด้านการแสดงออกต่อผู้อื่นนั้น ผู้ถูกประเมินค่อนข้างแสดงออกบุคลิกของตนเองอย่างชัดเจนและมั่นใจ (29%) ซึ่งอาจเกิดจากการที่ลึกๆแล้วผู้ถูกประเมินรู้ตนเองว่าเป็นคนที่มีความสามารถ แต่ผู้ถูกประเมินไม่เชื่อมั่นในความสามารถนั้น อีกทั้งขณะที่ผู้ถูกประเมินทำแบบทดสอบวิเคราะห์ตนเอง ผู้ถูกประเมินได้ตั้งข้อจำกัดในการมองความสามารถของตนเองค่อนข้างมาก เพราะผู้ถูกประเมินทำงานร่วมกับผู้อื่น

ตลอดเวลา ดังนั้นผู้ถูกประเมินจึงคิดว่างานที่ได้ออกมาไม่ได้มาจากตัวผู้ถูกประเมินเป็นหลัก แต่เกิดจากความร่วมมือและความช่วยเหลือจากคนรอบข้างที่ทำให้งานของผู้ถูกประเมินสำเร็จได้ ด้วยเหตุนี้ผู้ถูกประเมินจึงไม่มั่นใจว่าตนเองมีศักยภาพที่ดีเวลาปฏิบัติงาน และแม้จะได้รับผลประเมินการทำงานประจำปีและการให้ข้อมูล (feedback) เรื่องจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาจากหัวหน้างาน ผู้ถูกประเมินก็ยังคิดอยู่เสมอว่าผู้ถูกประเมินทำงานสำเร็จได้เพราะได้รับความร่วมมือจากคนรอบข้างเป็นหลัก

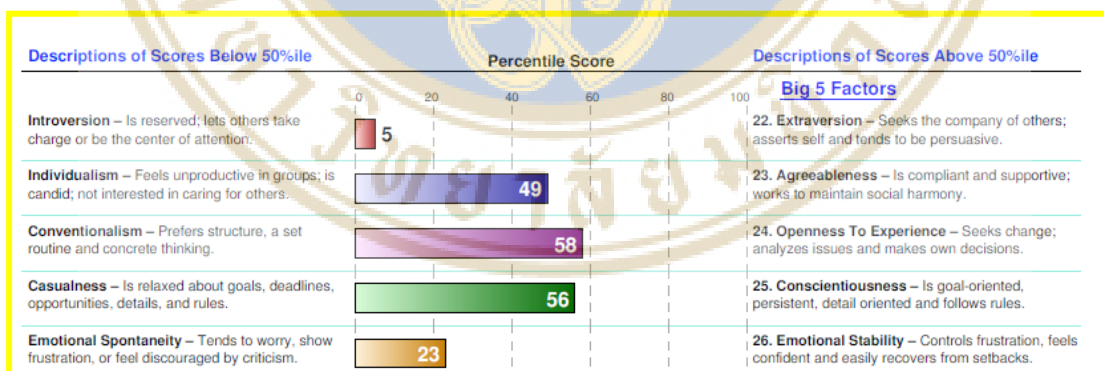
4.1.2 โอกาสเติบโตในอาชีพ (Behavioral Growth Potential)



รูปภาพ 4.3 โอกาสในการเติบโตในอาชีพ

จากรูปภาพที่ 4.3 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้ถูกประเมินมีโอกาสดีโตในอาชีพการงานอยู่ที่ 47% ซึ่งนับเป็นเรื่องที่ดี เพราะผู้ถูกประเมินให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าทางอาชีพการงานเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ผู้ถูกประเมินคาดหวังที่จะได้เติบโตในสายงานที่ทำ คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายทรัพยากรบุคคลด้านการจัดอบรม (Human Resource Development Specialist)

4.1.3 คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Factors)

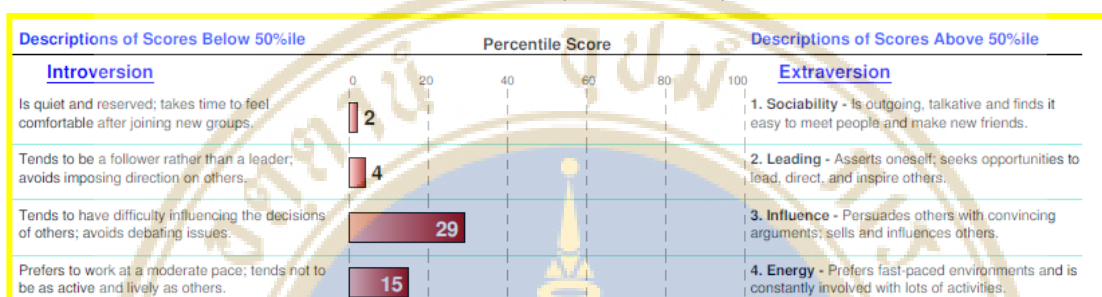


รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินภาพรวมของทฤษฎี Big Five จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

จากรูปภาพที่ 4.4 สามารถวิเคราะห์ผลโดยรวมดังนี้ ผู้ถูกประเมินค่อนข้างเป็นคนเก็บเนื้อเก็บตัว แต่ในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับผู้อื่นหากต้องทำงานร่วมกัน หรือต้อง

ประสานงานกับผู้อื่น และรักอิสระในการทำงาน กล่าวคือ ผู้ประเมินเป็นคนที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง และชอบคิดวิเคราะห์ ขณะเดียวกันผู้ประเมินเป็นคนที่ทำงานมีแบบแผน และมักประพฤติตัวอยู่ในกฎระเบียบ และมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานค่อนข้างสูง สำหรับทางด้านอารมณ์ ผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ควบคุมอารมณ์ได้พอสมควร แต่ในทางกลับกันก็เป็นคนที่มีสีหน้าบ่งบอกอารมณ์ที่ค่อนข้างชัดเจนมาก

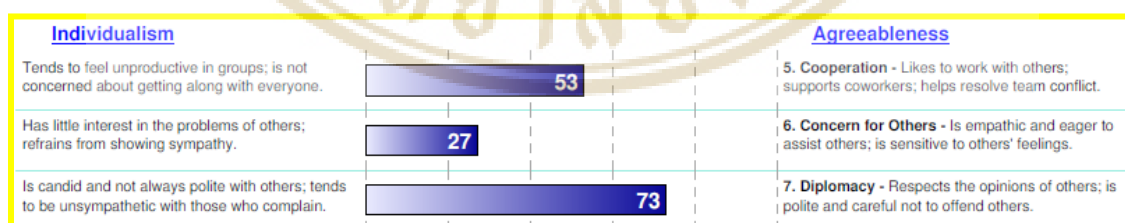
4.1.4 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

จากรูปภาพที่ 4.5 สามารถวิเคราะห์ภาพรวมได้ว่า ผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ค่อนข้างเก็บตัวมาก และมักเป็นผู้ปฏิบัติตามมากกว่าเป็นผู้นำหรือต้องจูงใจผู้อื่น อันเกิดจากการที่ผู้ถูกประเมินไม่มีความมั่นใจในตนเอง รวมถึงไม่ชอบการโต้เถียงกับผู้อื่น ทำให้หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น นอกจากนั้นความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้ถูกประเมินมีค่อนข้างน้อย

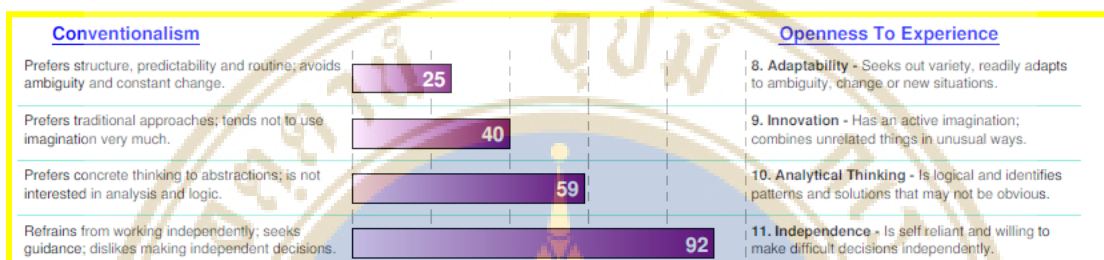
4.1.5 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)



รูปภาพ 4.6 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

จากรูปภาพที่ 4.6 สามารถวิเคราะห์ภาพรวมได้ว่า ผู้ถูกประเมินให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือ เมื่อมีผู้อื่นมาขอความช่วยเหลือ แต่ในทางกลับกันผู้ประเมินจะเลี้ยงที่จะสอบถามหรือหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงานของผู้อื่น หากผู้อื่นไม่เข้ามาปรึกษา ผู้ถูกประเมินก่อน ทำให้ผู้ถูกประเมินดูเป็นคนไม่ใส่ใจผู้อื่นมากนัก นอกจากนั้นผู้ถูกประเมินเป็นคนที่สุภาพและแสดงความเคารพต่อผู้อื่นค่อนข้างดี

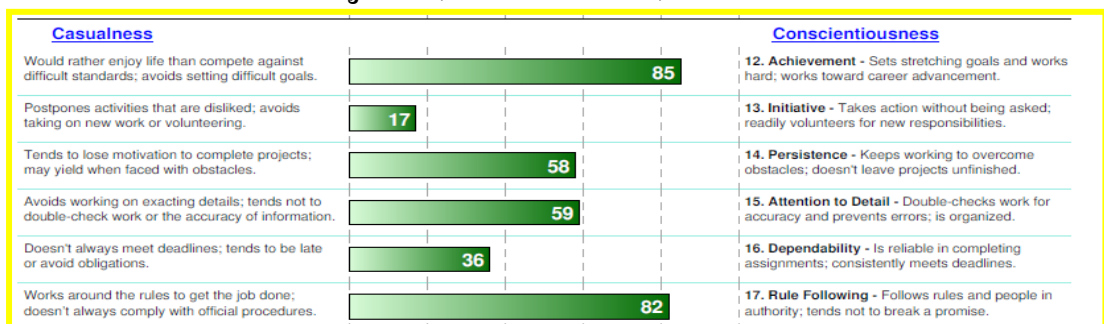
4.1.6 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

จากรูปภาพที่ 4.7 สามารถวิเคราะห์ภาพรวมได้ว่า ผู้ถูกประเมินสามารถทำงานคนเดียวได้ และชอบทำงานอย่างมีแบบแผน อีกทั้งเป็นคนที่ชอบวิเคราะห์และใช้ข้อมูลในการพิจารณาหรือตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากกว่าที่จะใช้สัญชาตญาณ นอกจากนั้นเป็นคนที่คิดหรือสร้างกระบวนการหรือโครงการต่างๆ ในบางครั้ง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ด้วยความเป็นคนที่มีแบบแผนและเน้นการทำงานที่มีความชัดเจน ทำให้เมื่อมีปัญหาเฉพาะหน้า ผู้ถูกประเมินจะไม่สามารถคิดพลิกแพลงสถานการณ์ได้ดีเท่าที่ควร

4.1.7 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

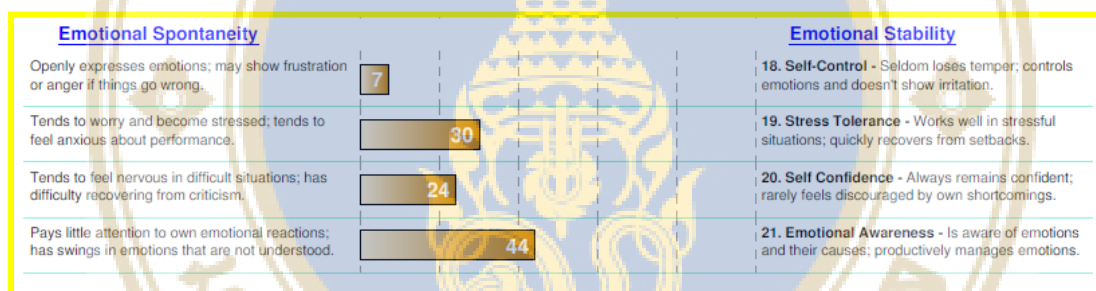


รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึกจากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

จากรูปภาพที่ 4.8 สามารถวิเคราะห์ภาพรวมได้ว่า ผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ชอบตั้งเป้าหมายค่อนข้างท้าทายและชอบที่จะมุ่งมั่นกับงาน ทั้งยังเป็นคนที่ค่อนข้างยึดถือกฎระเบียบชอบทำงานตามขั้นตอน นอกจากนั้นผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ใส่ใจในรายละเอียดของงานพอสมควร อันเนื่องมาจากลักษณะงานด้านเอกสารที่ผู้ถูกประเมินรับผิดชอบ ทั้งยังเป็นคนที่มีความอดทนค่อนข้างดี ดังนั้นเมื่อเจออุปสรรคในการทำงาน ผู้ถูกประเมินก็จะไม่ย่อท้อและพยายามที่จะผลักดันตัวเองให้ทำงานให้สำเร็จ อันเนื่องมาจากเป็นคนที่มุ่งมั่นความสำเร็จของงาน

แต่ในทางกลับกันทางผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ไม่ค่อยเสนอตัวในการรับงานต่างๆ แต่หากมีคนมาขอความช่วยเหลือหรือหัวหน้างานมอบหมายงานให้ทำ ผู้ถูกประเมินก็จะทำอย่างเต็มความสามารถ และขณะเดียวกันผู้ถูกประเมินก็ทราบตนเองว่ามีเป็นบางครั้งที่ผู้ถูกประเมินไม่สามารถทำงานส่งได้ตามกำหนด แต่ทุกครั้งหากผู้ถูกประเมินทราบว่าจะเสร็จไม่ทันกำหนด ก็จะแจ้งหัวหน้างานก่อนเสมอ เพื่อป้องกันผลกระทบกับงานของผู้อื่น

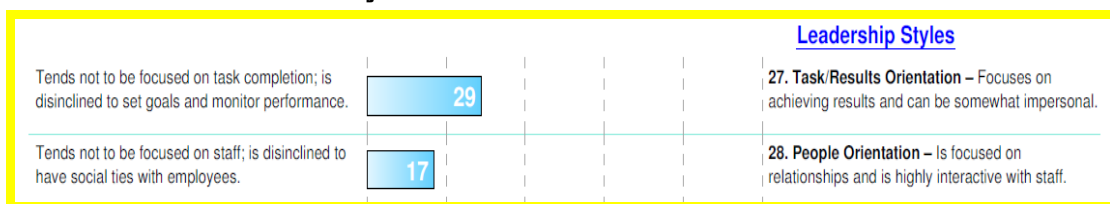
4.1.8 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)



รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

จากรูปภาพที่ 4.9 สามารถวิเคราะห์ภาพรวมได้ว่า ผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ไม่ค่อยเครียด หากต้องอยู่ในสถานะที่กดดันหรือทำงานภายใต้แรงกดดัน ถึงแม้จะเป็นคนที่มีสีหน้าแสดงออกชัดเจนว่าตนเองมีอาการเครียด หรือไม่พอใจ และเป็นคนที่สามารถรับรู้ได้ว่า ณ ขณะนั้นตนเองรู้สึกอย่างไร และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้พอสมควร อย่างไรก็ตามผู้ถูกประเมินเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเองค่อนข้างน้อย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เป็นคนที่ค่อนข้างเก็บตัว

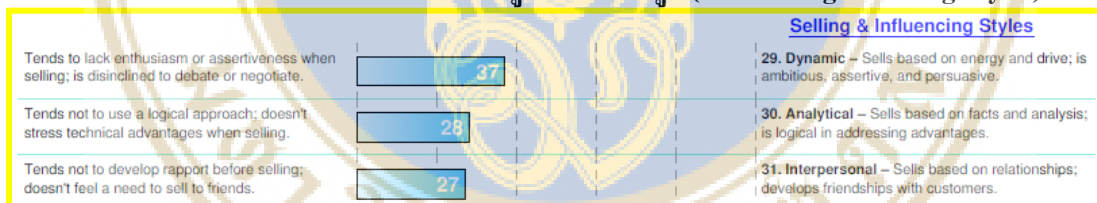
4.1.9 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินลักษณะของผู้นำ จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

จากรูปภาพที่ 4.10 จะเห็นว่าผู้ถูกประเมินได้คะแนนน้อยทั้งด้านมุ่งมั่นและมุ่งมั่นถึงแม้ว่าผลประเมินด้านการบรรลุผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย (Achievement) จะสูงถึง 85% แต่เพราะผลด้านความเป็นผู้นำ (Leading) ที่มีเพียง 4% ทำให้เป็นตัวขัดแย้งกัน กล่าวคือ ผู้ถูกประเมินมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จ แต่ขณะเดียวกันผู้ถูกประเมินก็ไม่สามารถที่จะนำหรือโน้มน้าวคนให้ทำตามได้ ส่งผลให้ผลสำเร็จของงานนั้นมีน้อยและล่าช้า และหากวันหนึ่งผู้ถูกประเมินต้องก้าวขึ้นมาในตำแหน่งหัวหน้า ผู้ถูกประเมินก็จะเป็นผู้นำแบบเสรี (Laissez-Faire Leader) คือ เป็นหัวหน้าที่ให้อิสระในการทำงาน และจะไม่ตามงานบ่อย ซึ่งอาจส่งผลให้งานอาจไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ หากลูกน้องเป็นคนที่ไม่สามารถทำงานโดยอิสระได้

4.1.10 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

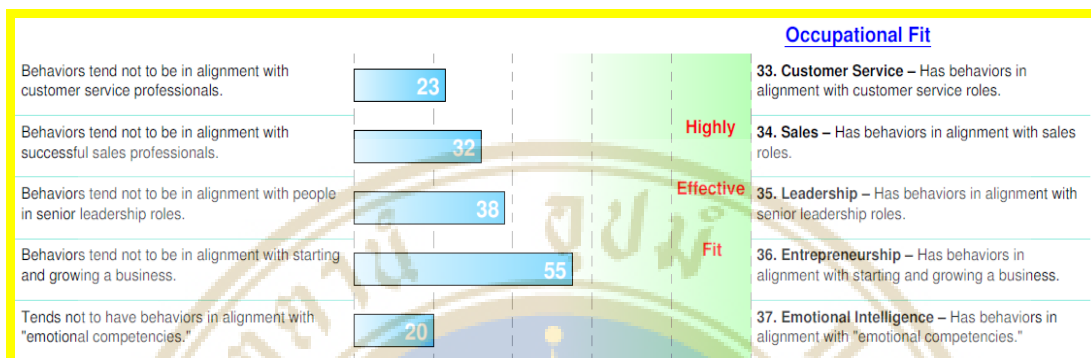


รูปภาพ 4.11 ผลการประเมินลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

เมื่อนำทฤษฎี Big Five มาประกอบการวิเคราะห์ จะแสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีความคล่องแคล่วในการทำงานปานกลาง อันเนื่องมาจากการที่ผู้ถูกประเมินชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ ทำให้ไม่เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และไม่พยายามที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นมาฟังสิ่งที่ตนคิด ส่วนในด้านการคิดวิเคราะห์ ถึงแม้ผลจะออกมาว่าผู้ถูกประเมินมักจะวิเคราะห์และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเป็นประจำ แต่เมื่อต้องมีการพลักแพลงสถานการณ์ตรงหน้า ผู้ถูกประเมินมีค่อนข้างน้อย ทำให้ถ้าหากต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า จึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา และในด้านการสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก็ค่อนข้างน้อยเช่นกัน เนื่องจากผู้ถูกประเมินเป็นคนที่มีค่อนข้างเก็บตัว

และไม่ค่อยเข้าหาใครก่อน ทำให้ภาพรวมของผลประเมินในหัวข้อ “ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจจัดจูง” ของผู้ถูกประเมินไม่มีความโดดเด่นในด้านนี้

4.1.11 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Fit)



รูปภาพ 4.12 ผลการประเมินสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

เนื่องจากผู้ถูกประเมินทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นงานที่ต้องมีใจรักในการบริการค่อนข้างสูง แต่ในทางกลับกันจากผลประเมินของรูปภาพที่ 4.12 จะเห็นได้ว่าผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ไม่ค่อยชอบเข้าหาใครก่อน และมีความสามารถในการควบคุมสีหน้าค่อนข้างน้อย ทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ ผู้ถูกประเมินต้องปรับจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็ง และปรับจุดแข็งให้กลายเป็นจุดขาย เพื่อให้ผู้ถูกประเมินจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

อย่างไรก็ตามผลด้านการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurship) ของผู้ถูกประเมินค่อนข้างโดดเด่นกว่าตัวอื่น เพราะจุดแข็งด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จและการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Achievement)

4.1.12 การวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนา

4.1.12.1 จุดแข็งที่โดดเด่น

- ความเป็นอิสระทำงาน (Independence) จากผลการทำประเมิน แสดงว่าผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มที่จะชอบทำงานโดยอิสระ สามารถตัดสินใจงานได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องการคนมาคอยคุมงาน หรืออาจมีการขอคำแนะนำจากผู้อื่นบ้างเป็นครั้งคราว ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมินพบว่า การทำงานที่ผ่านมา หัวหน้างานของผู้ถูกประเมินจะมอบอำนาจการตัดสินใจในงานให้กับผู้ถูกประเมินเป็นหลัก เนื่องด้วยหัวหน้าไม่ค่อยอยู่แผนก เพราะมีประชุมที่

ต่างประเทศ และโรงงานตามต่างจังหวัดอยู่บ่อยครั้ง จึงส่งผลให้การประสานงานบางครั้งเกิดความล่าช้าและตอบโจทย์ลูกค้าได้ไม่ทันทั่วทั้งที่ อีกทั้งแผนกผู้ถูกประเมินเป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนา ดังนั้นมักมีปัญหาหน้างานอยู่บ่อยครั้ง นอกจากนั้นเมื่อหัวหน้าได้มอบหมายโครงการ (Project) ให้ผู้ถูกประเมินก็สามารถทำงานสำเร็จได้โดยไม่ต้องกลับไปสอบถามหรือปรึกษาหัวหน้าอีกครั้ง อย่างไรก็ตามผู้ถูกประเมินจะมีการรายงานความคืบหน้าของงานให้หัวหน้าทราบเป็นระยะ เพื่อหลีกเลี่ยงการตามงานและความกังวลใจของหัวหน้า ซึ่งทำให้หัวหน้างานมีความไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้

- การบรรลุผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย (Achievement) ผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มที่จะเป็นคนชอบเป้าหมายงานที่ท้าทาย (Stretching goals) มองหาความก้าวหน้าทางอาชีพและงานที่เป็นเลิศ อีกทั้งเป็นคนที่ไม่ยอมแพ้กับการทำงานไม่ว่าจะต้องใช้เวลาชานานก็ตาม และชอบที่จะปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และจากการชอบท้าทายเป้าหมายให้สำเร็จ ทำให้ผู้ถูกประเมินกลายเป็นมุ่งมั่นผลของงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่ตั้งใจ จากการสัมภาษณ์ถึงสาเหตุที่ผู้ถูกประเมินมุ่งมั่นกับการทำงาน เพราะว่าผู้ถูกประเมินเชื่อว่าผลงานจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน ด้วยเหตุนี้ผู้ถูกประเมินจึงทุ่มเทให้กับงานเป็นอย่างมาก

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) จากผลประเมินแสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มที่จะเป็นคนปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทและระบบงานต่างๆที่วางไว้ ดังนั้นเมื่อมีการประสานงานระหว่างแผนก ผู้ถูกประเมินยินดีที่จะทำตามกฎระเบียบอย่างเต็มที่และหลีกเลี่ยงที่จะหาทางลัดหนีกฎเพื่อให้งานสำเร็จ

- การแสดงออกที่สุภาพ (Diplomacy) ผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มที่จะเป็นคนที่ใช้วาจาสุภาพอ่อนหวาน อ่อนน้อม ให้ความเคารพผู้อื่น และสามารถคุยงานกับคนที่ยากต่อการเข้าถึงได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมินพบว่า แม้บางครั้งต้องทำงานกับคนที่ขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์ ผู้ประเมินก็จะแสดงความเคารพ และยังคงความสุภาพเพื่อให้งานที่ไปติดต่อสำเร็จลุล่วง

4.1.12.2 จุดที่ควรพัฒนา

- การเข้าสังคม (Sociability) จากรูปภาพที่ 3 จะเห็นว่าผู้ถูกประเมินมีคะแนนในด้าน “การเข้าสังคม” น้อยที่สุด แสดงว่าผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มเป็นคนที่ไม่ค่อยเข้าสังคม ไม่ค่อยสร้างเพื่อนใหม่ เนื่องจากผู้ถูกประเมินเป็นคนค่อนข้างระวังตัว ดังนั้นเวลาที่สร้างเพื่อนใหม่หรือคุยกับคนแปลกหน้า ผู้ถูกประเมินจะรู้สึกอึดอัดใจและวางตัวไม่ถูกจนอาจทำให้อีกฝ่ายก็อึดอัดตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้ถูกประเมินจึงหลีกเลี่ยงที่จะทำความรู้จักคน

อื่นโดยไม่จำเป็น จากการสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมินพบว่า สาเหตุที่ทำให้ผู้ถูกประเมินหลีกเลี่ยงการเข้าสังคม เพราะด้วยหน้าที่การงานของผู้ถูกประเมินที่ต้องติดต่อประสานงานอยู่บ่อยครั้ง จึงต้องวางตัวในการทำงานให้ชัดเจน กล่าวคือ ผู้ถูกประเมินกลัวว่าความเกรงใจจากฝ่ายตรงข้ามที่เคยมีจะหายไป หากลดช่องว่างและเป็นมิตรกับผู้ประสานงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ถูกประเมินควรพัฒนาตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งหลังจากคุยกับผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินมองว่าจะต้องหมั่นสร้างมิตรมากขึ้น เพื่อเพิ่มเครือข่ายในการทำงาน และลดอคติเรื่องของการลดช่องว่างลงเพื่อเปิดใจในการรู้จักผู้อื่น เพราะลักษณะงานที่ผู้ถูกประเมินทำเป็นงานบริการ ดังนั้นหากผู้ถูกประเมินยังคงเก็บตัว ก็ยากที่จะบริการคนอื่นได้อย่างเต็มที่ เพราะการกระทำของผู้ถูกประเมินจะขัดต่อความรู้สึกมาก

■ ความเป็นผู้นำ (Leadership) จากผลประเมินมีแนวโน้มว่า ผู้ถูกประเมินมีความสามารถในการเป็นผู้นำคนอื่นค่อนข้างน้อย และไม่สามารถโน้มน้าวคนเชิงให้กำลังใจ ปลอบใจ หรือทำงานให้สำเร็จ จึงมักตัดสินใจที่จะทำงานนั้นเสียเองเพื่อเลี่ยงปัญหา อย่างไรก็ตามผู้ถูกประเมินก็เล็งเห็นว่าการทำงานในสายงานนี้มีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานและทำงานกับบุคคลอื่นตลอดเวลา ดังนั้นผู้ถูกประเมินจึงตัดสินใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อนำมาซึ่งผลสำเร็จของงาน โดยการที่ต้องเรียนรู้การให้ข้อมูล (Feedback) เรื่องงานอย่างตรงไปตรงมา มีการรับฟังและสอบถามเพื่อให้ได้มาซึ่งผลของงาน มีการสั่งงานที่ชัดเจน รวมถึงถามซ้ำถึงงานที่ส่งไปเมื่อมีการมอบหมายงานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายเข้าใจงานอย่างแท้จริง และต้องใจเย็นเมื่อมีการเผชิญหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงการผิดใจกัน

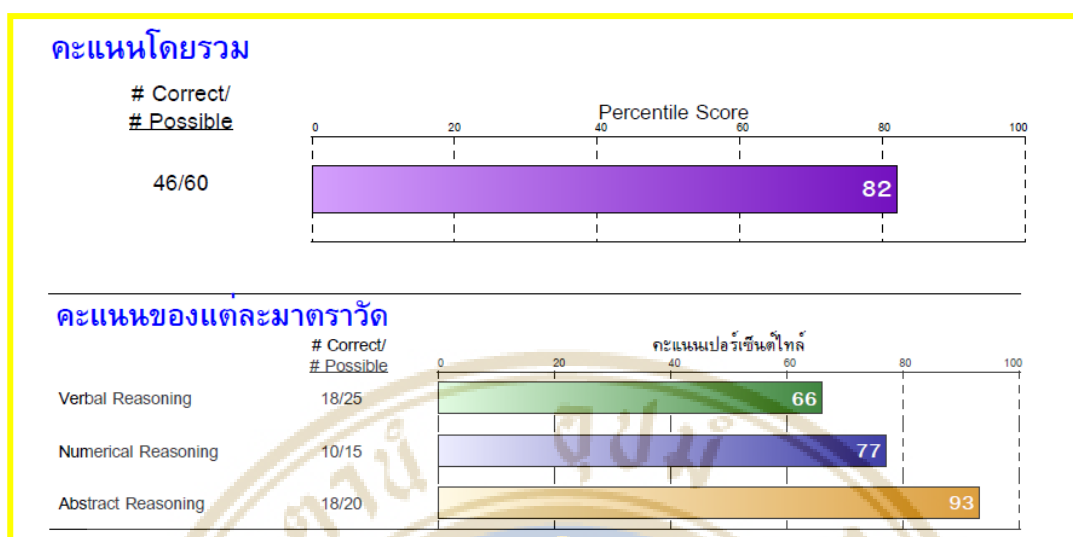
■ การควบคุมสีหน้าหรืออาการ (Self – Control) จากผลประเมินมีแนวโน้มว่า ผู้ถูกประเมินมักแสดงอาการหรืออารมณ์ออกมาค่อนข้างชัดเจนหากมีอาการโกรธหรือไม่พอใจ ทั้งนี้ผู้ถูกประเมินเป็นคนที่แสดงอารมณ์ออกทางสีหน้าอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นความสุข เสียใจ เศร้า โกรธ หรือ ไม่พอใจ รวมไปถึงการแสดงอาการอื่นๆออกมาเมื่อเกิดความเครียด ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมินพบว่าเนื่องจากผู้ถูกประเมินเป็นคนที่มุ่งมั่นเรื่องความสำเร็จของงาน ทำให้จริงจังกับการทำงานค่อนข้างมาก แต่เนื่องด้วยผู้ถูกประเมินทำสายงานบริการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องควบคุมอาการและสีหน้าในการทำงานให้ได้ เพราะผู้ถูกประเมินต้องรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้าค่อนข้างบ่อย ดังนั้นผู้ถูกประเมินควรพัฒนาคุณลักษณะด้านนี้โดยผู้ถูกประเมินต้องฝึกเข้าใจอารมณ์ของตนเองว่า ณ ขณะนั้นมีอารมณ์เช่นไร เพื่อที่ผู้ถูกประเมินจะได้เข้าใจ และฝึกควบคุมสีหน้าและอาการ นอกจากนั้นควรหมั่นฝึกแสดงสีหน้าที่หน้ากระจกเพื่อตระหนักรู้ถึงสภาวะทางอารมณ์ต่างๆของตัวเอง และหากมีอาการหรืออารมณ์โกรธขึ้นมา ผู้ถูกประเมินต้องปรับ

อารมณ์ให้เย็นลงและเก็บอาการไม่ให้เห็นออกไป ซึ่งการนั่งสมาธิวันละ 15 นาทีอาจจะช่วยให้จิตสงบและสามารถควบคุมอารมณ์ทางสีหน้าได้

■ พลังใจในการทำงาน (Energy) จากผลประเมินจะเห็นได้ว่าผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานค่อนข้างช้า ชอบสภาพแวดล้อมที่ทำงานแบบไม่เร่งรีบ ซึ่งผู้ถูกประเมินตระหนักดีว่าตนเองทำงานค่อนข้างช้า เพราะผู้ถูกประเมินมักจะใช้เวลาในการหาข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ก่อนที่จะทำ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ผู้ถูกประเมินมีนั้นถูกต้อง นอกจากนั้นผู้ถูกประเมินก็มักจะตรวจเช็ครายงานอย่างน้อย 2 รอบ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดเมื่อส่งไปให้หัวหน้าหรือพนักงานทั้งในและนอกแผนก ดังนั้นเมื่อผู้ถูกประเมินเจองานด่วน ผู้ถูกประเมินจะรู้สึกกังวลเล็กน้อยและเครียดเพราะกลัวว่างานจะออกมาผิดพลาดและล่าช้า ด้วยเหตุนี้ผู้ถูกประเมินจึงมักชอบสร้างกระบวนการทำงานให้แผนกในรูปแบบของแผนภูมิกระบวนการทำงาน (Process Flow) พร้อมกำหนดช่วงเวลาในการส่งเอกสารล่วงหน้าเพื่อลดงานด่วนลง แต่อย่างไรก็ตามก็มักมีงานด่วนจากนอกแผนกเข้ามาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้ถูกประเมินจึงมักต้องประสบปัญหานี้อยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้ผู้ถูกประเมินจะต้องพัฒนาให้ตนเองสามารถทำงานอยู่ในสถานการณ์ที่เร่งรีบได้อย่างมีสติ และไม่ตื่นตระหนกหรือเครียดกับเหตุการณ์เหล่านี้ โดยผู้ถูกประเมินต้องคิดถึงงานในแง่ที่ดีเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน และควรหลีกเลี่ยงความคิดที่รู้สึกหนักกับงานเพราะอาจทำให้ผู้ถูกประเมินหมดกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งควรจัดลำดับงานโดยเทียบกับความสำคัญและความเร่งด่วน รวมไปถึงควรหลีกเลี่ยงการผัดวันประกันพรุ่ง เป็นต้น

4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial & Professional

จากการทำแบบประเมิน Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP) ผู้ถูกประเมินได้รับผลประเมินโดยรวม ดังรูปภาพที่ 4.13



รูปภาพ 4.13 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP)

4.2.1 คะแนนโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial & Professional (ART-MP)

จากรูปภาพที่ 4.13 จะเห็นได้ว่าผู้ถูกประเมินมีคะแนนโดยรวมอยู่ที่ 82% ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งจากคะแนนโดยรวมที่ได้รับสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้ถูกประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพสูง กล่าวคือ ผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นหากผู้ถูกประเมินได้รับมอบหมายงาน ก็มีแนวโน้มที่จะเสร็จงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงสามารถระบุแนวโน้มและความสัมพันธ์ของข้อสรุปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่

4.2.2 คะแนนของแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial & Professional

4.2.2.1 ด้านการอ่านทำความเข้าใจ (Verbal Reasoning) ผู้ถูกประเมินได้คะแนน 66% เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับ “ปานกลาง” กล่าวคือผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มที่จะระบุแนวคิดหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้ดี และเข้าใจความหมายส่วนใหญ่ของบทความที่ให้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.2.2 ด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) ในส่วนนี้ผู้ถูกประเมินได้คะแนนอยู่ที่ 77% เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับ “สูง” จึงอธิบายได้ว่าผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้เร็วและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือ แผนภูมิ ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีมากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.2.3 ด้านตรรกะในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) ผู้ถูกประเมินได้คะแนน 93% เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับ “สูงมาก” ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างดีเยี่ยม พร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ผลการประเมินสมรรถนะโดยหัวหน้างาน

จากการประเมินสมรรถนะกับทางหัวหน้างานผ่านการทำแบบประเมินเพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะ (Competency gaps) และจากการพูดคุย ทำให้ผู้ถูกประเมินได้เห็นมุมมองการทำงานที่ผ่านมาของตนเอง นอกจากนั้นทางผู้ถูกประเมินได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาที่เห็นเหมือนและแตกต่างจากหัวหน้างาน ดังนี้

4.3.1 จุดแข็งของผู้ถูกประเมิน

4.3.1.1 จุดแข็งที่เห็นพ้องกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ถูกประเมิน

■ การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) จากการพูดคุย

ผู้ถูกประเมินมักจะทำงานได้สำเร็จในสิ่งที่ผู้ถูกประเมินได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และในรายละเอียดของงานที่ผู้ถูกประเมินได้รับมอบหมายก็จะมีการใส่ข้อมูลรายละเอียดของงานอย่างชัดเจน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้งานที่สมบูรณ์ที่สุด ทำให้คนที่ทำงานร่วมกันหรือมอบหมายงานให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกมั่นใจและวางใจในการทำงานของผู้ถูกประเมิน

■ การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) จากคำอธิบายของหัวหน้างานพบว่า ผู้ถูกประเมินมักจะยึดมั่นในกฎระเบียบต่างๆ ทำให้ผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ยึดติดกับกฎระเบียบและทำงานเป็นขั้นตอน ดังนั้นหัวหน้าของผู้ถูกประเมินจึงวางใจในการทำงานของผู้ถูกประเมินเสมอ

■ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เพราะทุกครั้งที่ผู้ถูกประเมินได้รับการมอบหมาย ผู้ถูกประเมินจะหาข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ก่อนที่จะ

นำเสนอผ่านรายงาน ทำให้ผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจในข้อมูล และสามารถนำมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจได้

4.3.1.2 จุดแข็งที่เห็นต่างกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ถูกประเมิน

- การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ซึ่งจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานพบว่าแม้ผู้ถูกประเมินสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย และทำงานที่เป็นงานเร่งด่วนหรือค่อนข้างยากได้ก็ตาม แต่ผู้ถูกประเมินก็ได้แสดงความเครียดออกมาให้ผู้อื่นเห็นผ่านทางสีหน้าอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นเพราะผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ชอบทำงานตามขั้นตอน ดังนั้นเมื่อมีงานด่วนเข้ามา จึงทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความกดดันและแสดงความเครียดผ่านทางสีหน้าออกมาบ่อยครั้ง

4.3.2 จุดที่ควรพัฒนาของผู้ถูกประเมิน

4.3.2.1 จุดที่ควรพัฒนาที่เห็นพ้องกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ถูกประเมิน

- ความเป็นผู้นำ (Leadership) จากการพูดคุยพบว่าผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ไม่มั่นใจในตนเอง ทำให้ผู้ถูกประเมินหลีกเลี่ยงที่จะนำหรือโน้มน้าวใคร เนื่องจากผู้ถูกประเมินยังตั้งข้อจำกัดในการทำงานของตนเองอยู่ค่อนข้างมาก เช่น ความกังวลในการมอบหมายงาน เป็นต้น อีกทั้งผู้ถูกประเมินไม่ชอบการโต้แย้ง จึงหลีกเลี่ยงที่จะแสดงความคิดเห็น

- การควบคุมสีหน้าและอาการ (Self-Control) จากการพูดคุย หัวหน้างานเล็งเห็นว่าผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ไม่แสดงสีหน้าและอารมณ์ค่อนข้างชัดเจน

4.3.2.2 จุดที่ควรพัฒนาที่เห็นต่างกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ถูกประเมิน

- พลังใจในการทำงาน (Energy) ในมุมมองของผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินคิดว่าความเร็วในการทำงานของผู้ถูกประเมินนั้นค่อนข้างปานกลาง ด้วยเหตุนี้จึงไม่ได้ใส่ใจอยู่ในจุดควรปรับปรุง อย่างไรก็ตามหัวหน้างานเล็งเห็นว่าเมื่อได้มอบหมายงานให้ผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินมักจะส่งงานค่อนข้างกระชั้นชิดกับกำหนดส่งงานหรืออาจมีการเลื่อนกำหนดส่งเป็นบางครั้ง เพราะผู้ถูกประเมินเป็นคนยึดตามกฎและขั้นตอน ดังนั้นผู้ถูกประเมินมักทำตามขั้นตอนที่วางไว้ และเลือกที่จะไม่หาทางลัดแม้งานจะเร่งด่วนก็ตาม ซึ่งส่งผลให้การทำงานของผู้ถูกประเมินค่อนข้างช้า

- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) จากการสัมภาษณ์พบว่า หัวหน้างานมองว่าการยึดตามกฎระเบียบถือเป็นสิ่งที่ดี แต่หากไม่รู้จักยืดหยุ่น ก็จะทำให้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามีความล่าช้า เนื่องจากผู้ประเมินได้สร้างข้อจำกัดในการตัดสินใจ จึงทำให้ความสามารถในการปรับตัวของผู้ถูกประเมินมีค่อนข้างน้อย

บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของผู้ถูกประเมินได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ถูกประเมินจำเป็นต้องวางแผนและมีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในบทนี้จะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือเป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน และแผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

เป้าหมายในอีก 5 ปีข้างหน้าของผู้ถูกประเมิน คือ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development Specialist) ในบริษัทข้ามชาติชั้นนำ ซึ่งการที่ผู้ถูกประเมินจะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ จำเป็นที่จะต้องตระหนักถึงจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของตนเองผ่านตัวเครื่องมือแบบประเมินที่ได้กล่าวไปในบทที่ 3 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 จุดแข็งจากผลการประเมิน

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)
- การบรรลุผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย (Achievement)
- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- การแสดงออกที่สุภาพ (Diplomacy)

5.1.2 จุดที่ควรพัฒนาจากผลการประเมิน

- การเข้าสังคม (Sociability)
- ความเป็นผู้นำ (Leadership)

- การควบคุมสีหน้าและอาการ (Self – Control)
- พลังใจในการทำงาน (Energy)

5.1.3 การนำความรู้ตนเองไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำ

- ด้านการทำงาน

ผู้ถูกประเมินต้องปรับทัศนคติและเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น พร้อมทั้งฝึกจัดสรรเวลาและพัฒนาการทำงานให้เร็วขึ้น นอกจากนี้ผู้ถูกประเมินต้องฝึกความเป็นผู้นำ เช่น ถ้าที่จะแสดงความคิดเห็นในห้องประชุม และยึดมั่นในแนวคิดของตนเองหากข้อมูลนั้นเป็นประโยชน์ต่อแผนหรือองค์กร เป็นต้น

- ด้านบุคลิกส่วนตัว

ผู้ถูกประเมินควรฝึกควบคุมสีหน้าและอาการ เมื่อมีความรู้สึกไม่พอใจหรือโกรธ เช่น ฝึกแสดงอารมณ์หน้ากระจกเพื่อเข้าใจสีหน้าและตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง และควรหมั่นหาโอกาสนั่งสมาธิเพื่อสร้างสติ เป็นต้น ขณะเดียวกันผู้ถูกประเมินควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ถูกประเมินใช้เวลาช่วงสุดสัปดาห์กับการอยู่บ้านมากกว่าออกไปข้างนอก ดังนั้นจึงควรออกไปสังสรรค์กับครอบครัวและเพื่อนมากขึ้น นอกจากนี้ควรฝึกเรื่องความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น ถ้าที่จะทำ (Can do Attitude) และลองเปิดมุมมองใหม่ๆ อยู่นอกกรอบระเบียบบ้าง เพื่อจะได้รู้จักการแก้ไขปัญหาและปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ เป็นต้น

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

ในการวิจัยนี้ ผู้ถูกประเมินได้เลือกที่จะพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะที่อิงจากทฤษฎี “Big Five” 2 ตัวหลัก คือ

- ด้านพลังใจในการทำงาน (Energy) เนื่องจากผู้ถูกประเมินเป็นคนที่ยึดติดกับกฎและมักใช้เวลากับการหาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ ทำให้ในบางครั้งการทำงานมีความล่าช้า ดังนั้นหากผู้ประเมินต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ก็จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะข้อนี้ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน อันนำไปซึ่งพฤติกรรมใฝ่รู้ (Information seeker) และรู้จักยืดหยุ่น (Adaptability) เพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงานที่รวดเร็วขึ้น

■ ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นอีกหนึ่งสมรรถนะที่ทางผู้ถูกประเมินเล็งเห็นว่ามีความจำเป็นต่อการพัฒนา เนื่องจากลักษณะงานของผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการประสานงาน ดังนั้นการทำให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ ผู้ถูกประเมินจำเป็นที่จะต้องมีความเป็นผู้นำเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการบรรลุเป้าหมายของงานตามความคาดหวังขององค์กร รวมไปถึงความเป็นมืออาชีพในการทำงานมากขึ้น

ซึ่งทั้ง 2 สมรรถนะที่ทางผู้ถูกประเมินเลือกที่จะมาทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 1

ทางผู้ถูกประเมินได้เลือกพัฒนาด้าน “พลังใจในการทำงาน (Energy)”

5.2.1.1 เป้าหมายของการพัฒนา

ผู้ถูกประเมินต้องการที่จะทำงานได้เร็วขึ้น เพื่อที่จะได้ตอบสนองต่อความต้องการของแผนกและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว โดยยังมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี

5.2.1.2 สิ่งที่ทางผู้ประเมินคาดว่าจะได้รับ

ผู้ถูกประเมินจะได้เรียนรู้ที่จะยืดหยุ่นกับระบบงานและกฎระเบียบ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นจะทำให้สามารถทำงานได้เร็วและดีขึ้นในสภาวะการทำงานที่กดดัน

5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะประ โยชน์ต่อองค์กร

หากผู้ถูกประเมินสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ก็จะเกิดผลประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางอาชีพในอนาคต ขณะเดียวกันก็สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กรในอนาคตมากขึ้น เพราะผู้ถูกประเมินสามารถที่จะบรรลุงานที่ได้รับมอบหมายได้เร็วขึ้น และสามารถทำงานได้มากขึ้นเพื่อองค์กร

5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเองและการวัดผล

■ ริเริ่มและนำเสนอ Project ที่เกี่ยวข้องกับแผนกหรือองค์กร เพื่อให้ผู้ถูกประเมินเกิดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบงานเดิม อันจะนำมาซึ่งกระบวนการใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ตัววัดผล : จำนวนโครงการที่นำเสนอ 1 งานต่อ 2 เดือน

- จดสิ่งที่ต้องทำในวันถัดไปก่อนเลิกงาน เพื่อผู้ถูก

ประเมินจะได้วางแผนและจัดลำดับความสำคัญควบคู่กับความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้จะทำให้ผู้ถูกประเมินทำงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น เนื่องจากทราบถึงตารางงานที่จะต้องทำในแต่ละวันอย่างชัดเจน ทำให้สามารถทำงานได้คล่องตัวมากขึ้น

ตัววัดผล : ความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน

- สร้างทัศนคติ “Can do” กับงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเสริมสร้างความกระตือรือร้นให้กับผู้ถูกประเมิน อาทิเช่น เมื่อรับงานที่รู้สึกว่ามีทางสำเร็จหรือถูกปฏิเสธงาน ก็จะทำให้ปฏิบัติงานล่าช้าหรือล้มเลิกความตั้งใจทันที ดังนั้นหากสร้างทัศนคติ “Can do” ผู้ถูกประเมินก็จะหมั่นหาวิธีหรือพัฒนาระบบงานเพื่อให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ตัววัดผล : ความคิดเห็นจากหัวหน้างานและ

เพื่อนร่วมงาน

- หลีกเลี่ยงการผัดวันประกันพรุ่งกับงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากเมื่อผู้ถูกประเมินได้รับงานมอบหมายที่มีความซับซ้อนและใช้เวลา บ่อยครั้งที่ผู้ถูกประเมินจะเลื่อนงานนั้นออกไปซึ่งทำให้เกิดความล่าช้า ดังนั้นผู้ถูกประเมินจึงต้องสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน และล้มเลิกความคิดในการเลื่อนกำหนดงานที่ต้องทำ ก็จะทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น พร้อมทั้งไม่เกิดความล่าช้าในการทำงานอย่างที่เคยเป็น

ตัววัดผล : ความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน

- เข้าร่วมกิจกรรมที่พัฒนาและเสริมสร้างความเร็วหรือความกระตือรือร้น เนื่องจากผู้ถูกประเมินมักใช้เวลาว่างในการอยู่บ้านเพื่อดูโทรทัศน์และเล่นอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดความเชื่องช้าในการดำเนินชีวิตประจำวัน รวมไปถึงการทำงาน ดังนั้นจึงต้องหากิจกรรมอย่างอื่นทำเพื่อกระตุ้นตนเองให้มีความคล่องตัวมากขึ้น อาทิเช่น การออกกำลังกาย เป็นต้น

ตัววัดผล : จำนวนการออกกำลังกาย 1 ครั้งต่อสัปดาห์

5.2.1.5 ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินแผนการพัฒนานุเคราะห์บุคคล คือ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ถูกประเมินเอง เพื่อให้แผนการพัฒนานุเคราะห์บุคคลเป็นไปอย่างต่อเนื่อง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานจึงต้องคอยให้คำแนะนำและการสนับสนุนแก่ผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอ ส่วนผู้ถูกประเมินนั้นก็ต้องมีการจดบันทึกแผนการพัฒนานุเคราะห์ตนเองที่สามารถทบทวนพัฒนาการได้

5.2.1.6 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2556 และ สิ้นสุด 30 เมษายน พ.ศ.2557

5.2.1.7 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

จากการเขียนแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ผู้ถูกประเมินคาดว่าอุปสรรคที่จะเกิด คือ การอนุมัติโครงการของหัวหน้างาน ที่อาจยังไม่สามารถให้ทำโครงการที่นำเสนอได้ ณ ขณะนั้น และความหนักแน่นในการกระทำของตัวผู้ถูกประเมินผลงานเองที่จะสามารถทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ



5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 1

จากการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 1 ผู้ถูกประเมินได้อธิบายรายละเอียดของความก้าวหน้าในแต่ละกิจกรรมของการพัฒนาตนเองไว้ ดังนี้

5.2.2.1 ริเริ่มและนำเสนอ Project ที่เกี่ยวข้องกับแผนกหรือองค์กร

■ ความก้าวหน้าในปัจจุบัน

- มีการเสนอโครงการจัดทำแผนการจัดกิจกรรมให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมผจญภัย เพื่อเสริมสร้างทัศนคติ ความเชื่อใจ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม

- มีการเสนอโครงการจัดหลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับพนักงานในแผนก มีการจัดสอบประเมินความรู้ของผู้เรียนก่อนเริ่มหลักสูตรในเดือนเมษายน

- วางระบบการคัดเลือกวิทยากรภายนอกมาจัดอบรมให้กับองค์กร เนื่องจากเดิมไม่มีฐานข้อมูลและเก็บข้อมูลประเมินของวิทยากรแต่ละท่านที่เคยมาจัดอบรมให้

■ ผลที่ได้รับ

- ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในด้านการคิดวางแผนกิจกรรมเพื่อให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายการไปทำกิจกรรม รวมถึงต้องหมั่นหาวิธีกระตุ้นกิจกรรมให้มีความสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา

- สร้างความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ให้กับพนักงานในแผนก และเป็นการกระตุ้นตนเองให้หาวิธีสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

- มีการสร้างมาตรฐานในการทำงานที่สามารถวัดผลและติดตามผลได้อย่างชัดเจน และมีฐานข้อมูลของวิทยากร เพื่อมีการสอบถามจากทางผู้บริหารระดับสูง

■ แผนกิจกรรมในระยะถัดมา

- เตรียมแผนการสอนเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในแผนกสำหรับการสอบ TOEIC ตอนสิ้นปี

■ อุปสรรคที่เจอระหว่างการพัฒนา

- บางโครงการที่มีการจัดเสนอไปนั้นไม่ได้รับการอนุมัติจากทางหัวหน้างานและกรรมการผู้จัดการ

5.2.2.2 จดสิ่งที่ต้องทำในวันถัดไปก่อนเลิกงาน

■ ความก้าวหน้าในปัจจุบัน

- มีการจดสิ่งที่ต้องทำในช่วงเย็นของแต่ละวัน พร้อมทั้งทำสัญลักษณ์กับงานที่สำคัญสำหรับวันถัดมาเพื่อกันลืม

■ ผลที่ได้รับ

- ทำให้สามารถทำงานที่วางไว้ค่อนข้างครบ ยกเว้นบางวัน หากมีงานด่วนอื่นเข้ามา ก็จะมีการเลื่อนงานที่เตรียมไว้ไปทำวันถัดไป

■ แผนกิจกรรมในระยะถัดมา

- ผู้ถูกประเมินเริ่มมีการกำหนด Target จำนวนงานที่จะทำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และทำงานให้ได้ครบตามที่วางไว้

■ อุปสรรคที่เจอระหว่างการพัฒนา

- มีบางครั้งที่ทางผู้ถูกประเมินลืมจดสิ่งที่ต้องทำใส่สมุดที่เตรียมไว้ ทำให้งานเหล่านั้นมีความล่าช้า

5.2.2.3 สร้างทัศนคติ “Can do” กับงานที่ได้รับมอบหมาย

■ ความก้าวหน้าในปัจจุบัน

- ผู้ถูกประเมินได้รับมอบหมายให้คัดเลือกสถาบันอบรมภาษาอังกฤษที่ระยอง แต่ต้องอยู่ในงบประมาณที่ทางบริษัทวางไว้ มีการทำตารางเปรียบเทียบสถาบันหลายที่ในจังหวัดระยอง พร้อมทั้งมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาสถาบันที่ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร

- ผู้ถูกประเมินได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรในหลักสูตรปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่จะเริ่มในเดือนเมษายน

- ผู้ถูกประเมินได้รับมอบหมายงานเกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะขององค์กร ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของหลักสูตรปริญญาโท

■ ผลที่ได้รับ

- แม้จะถูกทางผู้บริหารปฏิเสธแผนงานด้านการคัดเลือกสถาบันภาษาอังกฤษที่ระยอง เพราะระดับภาษาที่แตกต่างของพนักงาน แต่ผู้ถูกประเมินก็ไม่ได้นั่งเฉย และเสนอทางเลือกในการจัดอบรมภาษาให้ผู้บริหารพิจารณาใหม่

- ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะต้องสร้างความมั่นใจให้กับตัวเอง

- เกิดทัศนคติ Can do ค่อนข้างดี เพราะเป็นสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ทำให้เกิดการเรียนรู้และปรับทัศนคติที่ดี

■ แผนกิจกรรมในระยะถัดมา

- มีการจัดสอบวัดผลพนักงานที่จะเข้าอบรมเพื่อดูว่า
ภาษาอังกฤษแต่ละคนอยู่ในระดับไหน และจะนำมาจัดกลุ่มเพื่อขอจัดอบรมใหม่

- เริ่มศึกษาข้อมูลบริษัท สอบถามผู้เชี่ยวชาญ และเตรียม
ความพร้อมในการเป็นวิทยากร

■ อุปสรรคที่เจอระหว่างการพัฒนา

- ข้อจำกัดด้านงบประมาณและระดับภาษาอังกฤษที่
แตกต่างของพนักงาน

- เนื่องจากวิทยากรคนเก่าลาออกไปทำให้ผู้ถูกประเมิน ไม่มี
โอกาสเรียนรู้งานและดูงาน

- การจัดทำสมรรถนะภายในองค์กรถือเป็นสิ่งที่ไม่เคยทำ
มาก่อน ทำให้ผู้ถูกประเมินต้องศึกษาเพิ่มเติม

5.2.2.4 หลีกเลี่ยงการผัดวันประกันพรุ่งกับงานที่ได้รับมอบหมาย

■ ความก้าวหน้าในปัจจุบัน

- จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ถูกประเมิน ยังมีการเลื่อน
กำหนดงานออกไปอยู่บ้าง เนื่องจากบางครั้งต้องไปช่วยงานอย่างอื่นในแผนก และความไม่พร้อม
ของข้อมูลทำให้ต้องเลื่อนออกไป

■ ผลที่ได้รับ

- มีการสร้างความกระตือรือร้นและหาวิธีในการตามงานให้
มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้งานสามารถเสร็จทันเวลา

■ แผนกิจกรรมในระยะถัดมา

- ต้องวางแผนในการจัดการงาน และต้องสร้างทัศนคติ
แบบเชิงรุก (Proactive) เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งรู้จักปฏิเสธงานที่ไม่ด่วน

■ อุปสรรคที่เจอระหว่างการพัฒนา

- เนื่องจากการตัดสินใจอยู่ที่หัวหน้างานเป็นส่วนใหญ่ และ
มีการประสานงานกับหลายฝ่าย ทำให้ข้อมูลในการทำงานไม่พร้อม และต้องเลื่อนออกไป

5.2.2.5 เข้าร่วมกิจกรรมที่พัฒนาและเสริมสร้างความเร็วหรือความ
กระตือรือร้น

■ ความก้าวหน้าในปัจจุบัน

- มีการออกกำลังกายตามแผนที่วาง แต่หากเพื่อนไม่
สะดวก ก็จะออกกำลังกายที่บ้านแทน

- ผลที่ได้รับ
 - รู้สึกกระหนักระแงในการทำงานมากขึ้น
- แผนกิจกรรมในระยะถัดมา
 - รับประทานอาหารที่มีประโยชน์เพิ่มมากขึ้น และออกไปทำกิจกรรมกลางแจ้งเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความคล่องตัวและกระหนักระแงมากขึ้น
- อุปสรรคที่เจอระหว่างการพัฒนา
 - เวลาที่ไม่ตรงกันระหว่างเพื่อนกับผู้ถูกประเมิน และหากกลับบ้านดึกก็จะง่วงออกกำลังกาย



Progress of Development Action Plan (DAP)

Progress of Development Action Plan (DAP)						
Name		ผู้ถูกประเมินผลงาน (การประเมินตนเอง – ย่อส่วนจาก 10 & ย่อส่วนจาก 10) 3 คะแนนจาก 10)				
Position		เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
Direct Supervisor		ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
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: Energy						
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measure ment	Actual Progress	Result	What do you plan to do the next step	Obstacles
ในการ ทำงานที่ดี	2. จัดสิ่งที่จะต้องทำในวันถัดไปก่อนเลิกงาน : เพื่อวางแผนและจัดลำดับความสำคัญควบคู่กับความเร่งด่วนของงานที่ได้รับ	ความ คิดเห็น จากเพื่อน ร่วมงาน	มีการจัดสิ่งที่จะต้องทำในช่วงเย็นของแต่ละวัน พร้อมทั้งทำลำดับชั้นกับงานที่สำคัญลำดับหรือวันถัดมาเพื่อกลับมา (60%)	ทำให้สามารถทำงานที่วางไว้ค่อนข้างครบ ยกเว้นบางวันหากมีงานด่วนอื่นเข้ามาก็จะมีการเลื่อนงานที่ตนเองเตรียมไว้ในหัววันถัดไป	จะเริ่มมีการกำหนด Target จำนวนงานที่จะทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และทำงานให้ได้ครบตามที่วางไว้	มีบางครั้งที่ทำผู้ถูกประเมินลืมจุดสิ่งที่ต้องทำในส่วนที่เตรียมไว้ ทำให้งานเหล่านั้นมีความล่าช้า
	3. สร้างบทกวี "Can do" กับงานที่ได้รับมอบหมาย : เพื่อเสริมสร้างความกระตือรือร้นให้กับผู้ถูกประเมิน อาทิ เมื่อรับงานที่รู้สึกว่ามีทางสำเร็จหรือถูกปฏิเสธงาน ก็จะทำให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นความตั้งใจทันที ดังนั้นหากสร้างบทกวี "Can do" ผู้ถูกประเมินก็จะมีความกระตือรือร้นพัฒนาระบบงานเพื่อให้งานสำเร็จตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดได้	ความ คิดเห็น จาก หัวหน้า และเพื่อน ร่วมงาน	1. จัดอบรมภาษาอังกฤษของแต่ต้องอยู่ในงบประมาณที่ทางบริษัทวางไว้ มีการทำตารางเปรียบเทียบต้นทุนหลายที่ในจังหวัดระยอง หรือทั้งหมดทำการวิเคราะห์เพื่อหาสถานที่ที่ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร (90%) 2. ได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรในหลักสูตรอบรมให้แก่พนักงานใหม่ที่จะเริ่มในเดือนเมษายน (25%) 3. ได้ร่วมงานทำเกี่ยวกับระบบงานขององค์กร ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของหลักสูตรปริญญาโท (100%)	1. แม้จะถูกทางผู้บริหารปฏิเสธแผนงาน เพราะระดับภาษาที่แตกต่างของพนักงาน แต่ผู้ถูกประเมินก็ไม่ได้เฉย และเสนอทางเลือกในการจัดอบรมภาษาให้ผู้บริหารพิจารณาใหม่ 2. ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะต้องสร้างความมั่นใจให้กับตัวเอง 3. เกิดทัศนคติ Can do ก่อนเข้าสัปดาห์เพราะเป็นสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ทำให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวกับคนที่ดี	1. มีการจัดอบรมวัดผลพนักงานที่จะเข้าอบรมเพื่อดูว่าภาษาอังกฤษแต่ละคนอยู่ในระดับไหน และจะนำมาจัดกลุ่มเพื่อขอจัดอบรมใหม่ 2. เริ่มศึกษาข้อมูลบริษัท สอบถามผู้เชี่ยวชาญ และเตรียมความพร้อมในการเป็นวิทยากร 3. งานสำเร็จลุล่วงเรียบร้อย	1. ข้อจำกัดด้านงบประมาณและระดับภาษาอังกฤษที่แตกต่างของพนักงาน 2. เนื่องจากวิทยากรคนเก่าลาออกทำให้ ให้ไม่มีโอกาสเรียนรู้งานและดูงาน 3. เป็นสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ทำให้ต้องศึกษาเพิ่มเติม

รูปภาพ 5.3 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาศักยภาพบุคคล ฉบับที่ 1 (ต่อ)

Progress of Development Action Plan (DAP)						
Name	ผู้ถูกประเมินผลงาน (การประเมินตนเอง – ก่อนนำแผนพัฒนาบุคคลากร: 3 คะแนนจาก 10 & หลังนำแผนพัฒนาบุคคลากร: 8 คะแนนจาก 10)					
Position	เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
Direct Supervisor	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
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 : Energy						
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual Progress	Result	What do you plan to do the next step	Obstacles
	4. <u>หลักการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง</u> กับงานที่ได้รับมอบหมาย : เนื่องจากเมื่อผู้ถูกประเมินได้รับงานมอบหมายที่มีความซับซ้อนและใช้เวลานานบ่อยครั้งที่ผู้ถูกประเมินจะเลื่อนงานนั้นออกไปซึ่งทำให้เกิดความล่าช้า	ความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน	จากงานปัจจุบันที่ทำ ยังมีการเลื่อนกำหนดงานออกไปอยู่บ้าง เนื่องจากบางครั้งต้องไปช่วยงานอย่างอื่นในแผนก และความไม่พร้อมของข้อมูลทำให้ต้องเลื่อนต่อไป (40%)	มีการสร้างความกระตือรือร้นและหาวิธีในการตามงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้งานสามารถเสร็จทันเวลา	ต้องวางแผนในการจัดการงาน และต้องสร้างทัศนคติแบบ Proactive เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งรู้จักปฏิเสธงานที่ไม่ควร	เนื่องจากกระตือรือร้นอยู่ที่หัวหน้างานเป็นส่วนใหญ่ และมีการประสานงานกับหลายฝ่าย ทำให้ข้อมูลในการทำงานไม่พร้อม และต้องเลื่อนออกไป
	5. <u>เข้าร่วมกิจกรรมที่พัฒนาและเสริมสร้างความเร็วหรือความกระตือรือร้น</u>	1 ครั้งต่อสัปดาห์	มีการออกกำลังกายตามแผนที่วาง แต่หากเพื่อนไม่สะดวก ก็จะออกกำลังกายที่บ้านแทน (70%)	รู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	รับประทานอาหารที่มีประโยชน์เพิ่มมากขึ้น และออกไปทำกิจกรรมกลางแจ้งเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความคล่องตัวและกระตือรือร้นมากขึ้น	เวลาที่ตรงกันระหว่างเพื่อนกับผู้ถูกประเมิน และหากกลับบ้านดึกก็จะต้องกลับบ้าน
Who is involved:		Resources/ Support:		Time Frame:		
หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง		การอนุมัติเงินจากหัวหน้า การสนับสนุน ที่ก การเห็นคุณค่าและเห็นร่วมงาน		พ.ย.56 – เม.ย. 57		
Potential obstacles which can prevent development: การอนุมัติโครงการของหัวหน้างาน และความหนักแน่นในการกระทำของผู้ถูกประเมินผลงานเอง						

รูปภาพ 5.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาบุคคลกรรายบุคคล ฉบับที่ 1 (ต่อ)

5.2.3 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ฉบับที่ 2

ทางผู้ถูกประเมินได้เลือกพัฒนาด้าน “ความเป็นผู้นำ (Leadership)”

5.2.3.1 เป้าหมายของการพัฒนา

ผู้ถูกประเมินคาดหวังที่จะมีภาวะผู้นำในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน อีกทั้งให้ได้มาซึ่งงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

5.2.3.2 สิ่งที่ยังผู้ประเมินคาดว่าจะได้รับ

ผู้ถูกประเมินจะได้เรียนรู้การเป็นผู้นำ การสร้างความร่วมมือในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ถูกประเมินคาดหวังที่จะเรียนรู้การวางแผนและการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งสร้างความเป็นมืออาชีพในการทำงาน

5.2.3.3 สิ่งที่ยังคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้ถูกประเมินคาดหวังว่าจะนำไปใช้กับการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อทำกิจกรรมและจัดอบรมตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการสร้างภาวะความเป็นผู้นำ จะทำให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายและสามารถตอบ โจทย์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเองและการวัดผล

■ สร้างแรงบันดาลใจแก่เพื่อนร่วมงานในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยให้คำแนะนำ และพร้อมที่จะให้ข้อมูล (Feedback) แก่เพื่อนร่วมงานหากมาขอคำปรึกษาไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว เพื่อให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขพฤติกรรม

ตัววัดผล : ความคิดเห็นจากหัวหน้างานและ

เพื่อนร่วมงาน

■ มีการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ผู้ถูกประเมินจะมีส่วนในการพัฒนาวิธีการทำงานของแผนกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น เสนอโครงการ หรือ แนะนำเครื่องมือ และวิธีการที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นให้กับผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน

ตัววัดผล : ความคิดเห็นจากหัวหน้างานและ

เพื่อนร่วมงาน

■ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นเสนอความคิดเห็น เมื่อมีการทำงานเป็นทีม หรือมีการทำงานประสานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หรือ พนักงานต่างแผนก ผู้ถูกประเมินจะเปิดโอกาสให้มีการเสนอความคิดเห็น การพูดคุย และการแบ่งปันข้อมูลระหว่างทีม ผ่านทางการตั้ง

คำถามและให้เวลาในการรับฟังข้อมูล พร้อมทั้งให้ข้อมูล (Feedback) เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตัววัดผล : ความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานและ

ผู้ถูกประเมิน

5.2.1.5 ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินแผนการพัฒนานุคลากรรายบุคคล คือ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ถูกประเมินเอง เพื่อให้แผนการพัฒนานุคลากรรายบุคคลเป็นไปอย่างต่อเนื่อง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานจึงต้องคอยให้คำแนะนำและการสนับสนุนแก่ผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอ ส่วนผู้ถูกประเมินนั้นก็ต้องมีการจัดบันทึกแผนการพัฒนาศักยภาพของตนเอง สามารถทบทวนพัฒนาการได้

5.2.1.6 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มีนาคม พ.ศ.2557 และ สิ้นสุด 31 สิงหาคม พ.ศ.2557

5.2.1.7 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

จากการเขียนแผนพัฒนานุคลากรรายบุคคล ผู้ถูกประเมินคาดว่าอุปสรรคที่จะเกิด คือ การอนุมัติโครงการของหัวหน้างาน ที่อาจยังไม่สามารถให้ทำโครงการที่นำเสนอได้ ณ ขณะนั้น นอกจากนั้นผู้ถูกประเมินต้องมีความกล้าและความเชื่อมั่นในตนเองที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถนำหรือโน้มน้าวใจผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Development Action Plan (DAP)						
Name		ผู้ถูกประเมินผลงาน				
Position		เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
Direct Supervisor		ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
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 : Leadership						
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
ผู้ถูกประเมินจะได้รับประโยชน์ที่จะได้เรียนรู้การเป็นผู้นำ การสร้างความร่วมมือในทีมงาน เพื่อให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งในกอง	ผู้ถูกประเมินจะได้เห็นว่า ไปใช้กับการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อทำกิจกรรมและจัดอบรมตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการ	ผู้ถูกประเมินคาดหวังว่า จะนำ ไปใช้กับการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อทำกิจกรรมและจัดอบรมตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการ	1. สร้างแรงจูงใจและให้คำปรึกษาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยให้คำแนะนำ และพร้อมที่จะให้ Feedback แก่เพื่อนร่วมงานหากสามารถสื่อสารไปว่าเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว เพื่อให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขพฤติกรรม	หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง	ความคิดเห็นจากหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน	มี.ค. 57 – ส.ค. 57
			2. มีการสื่อสารสิ่งใหม่ ๆ: ผู้ถูกประเมินจะมีส่วนในการพัฒนาการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น เสนอโครงการ หรือ แนะนำเครื่องมือและวิธีการที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นให้กับผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน	หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง	ความคิดเห็นจากหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน	มี.ค. 57 – ส.ค. 57
			3. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม: เมื่อมีการทำงานเป็นทีม หรือมีการทำงานประสานส่วนร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หรือพนักงานฝ่ายอื่น ผู้ถูกประเมินจะเปิดโอกาสให้มีการเสนอความคิดเห็น การพูดคุย และการแบ่งปันข้อมูลระหว่างทีม ผ่านทางการตั้งคำถามและให้เวลาในการรับฟังข้อมูล พร้อมทั้งให้ Feedback เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง	ความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน และตนเอง	มี.ค. 57 – ส.ค. 57
Who is involved:		Resources/ Support:				
หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และตนเอง		การอนุมัติโครงการจากหัวหน้าในการทำโครงการ และความคิดเห็นจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน				
Potential obstacles which can prevent development: การอนุมัติโครงการจากหัวหน้า และความคิดเห็นจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน						

รูปภาพ 5.5 แผนพัฒนาศักยภาพบุคคล ฉบับที่ 2

บรรณานุกรม

- บดี ตรีสุคนธ์. (2553). 6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน. ค้นเมื่อ 26 มีนาคม 2557, เว็บไซต์: <http://www.sbdc.co.th/filedownload/6%20Competency.pdf>
- บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยมหิดล. (2541). ข้อกำหนดวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยมหิดล. (2556). Competency Modeling. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2556). แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล. ค้นเมื่อ 11 เมษายน, เว็บไซต์: <http://competency.rmutp.ac.th/competency-assessment/>
- วีระวัฒน์ ปันนิคมย์. (2540). การประเมินการปฏิบัติงานบุคคลแบบ 360 องศา. วารสารข้าราชการ. ฉบับที่ 4 ปีที่ 42. เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม พ.ศ.2540.
- สุพัฒน์ ไตวิจักษณ์ชัยกุล. (2547). คู่มือจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร. เชียงใหม่: สถาบันวิจัยสังคม
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2549). คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ตอนรูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน. ค้นเมื่อ 26 มีนาคม 2557, เว็บไซต์: <http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104964&Ntype=19>
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ตอนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำ IDP. ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2556, เว็บไซต์: http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=761&page=1
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ตอน Career Development in Practice. ค้นเมื่อ 26 มีนาคม 2557, เว็บไซต์: http://www.hrm.siamhrm.com/report/chapter_report.php?max=122

บรรณานุกรม (ต่อ)

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2552). 70-20-10:สูตรลับในการพัฒนาคน. ค้นเมื่อ 26 มีนาคม 2557,
เว็บไซต์: <https://iamadisak.wordpress.com/tag/702010/>

Assessment Plus. (2553). Leadership Development. ค้นเมื่อ 26 มีนาคม 2557, เว็บไซต์:
<https://www.assessmentplus.com/SERVICES/ld.htm>

Manpower Group. (2557). เทคนิคการให้ Feedback. ค้นเมื่อ 11 เมษายน 2557, เว็บไซต์:
http://www.manpowerthailand.com/know_detail.php?id=155

People Serve Asia. การประเมินใจโครเมทริกส์. ค้นเมื่อ 11 เมษายน 2557, เว็บไซต์:
<http://www.pserveasia.com/th/faq/>

U.S Office of Personnel Management. Training and Development Policy Wiki. ค้นเมื่อ 14 เมษายน
2557, เว็บไซต์: <https://www.opm.gov/wiki/training/Individual-Development-Plans.ashx>

WJRYAN. (2555). Business is changing – are we keeping up. ค้นเมื่อ 26 มีนาคม 2557, เว็บไซต์:
<http://mondaymorningmusings.org/2012/10/03/business-is-changing-are-we-keeping-up/>