

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :
กรณีศึกษาผู้ช่วยเลขานุการผู้บริหาร บริษัทเอกชนในธุรกิจก่อสร้าง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา
ตนเอง กรณีศึกษา ผู้ช่วยเลขานุการผู้บริหาร บริษัทเอกชนในธุรกิจก่อสร้าง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2557



นางสาวขวัญเรือน พลอยแสง
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูกัน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พริศ รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายตลอดมา ข้าพเจ้าใคร่ขอขอบคุณทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้สอนประจำ 2 รายวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และ แบบประเมินจิตวิทยา แบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และ แผนพัฒนาตนเอง ที่ได้สอนความรู้ต่างๆ ในเรื่องของภาวะผู้นำ แนะนำข้าพเจ้าให้รู้จักกับแบบประเมินพฤติกรรมและการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดทำงานวิจัยนี้ รวมถึงการเสียสละเวลาส่วนตัวในการให้ข้อเสนอแนะ แนวทาง ตรวจสอบแก้ไข และติดตามความก้าวหน้าของกระบวนการวิจัยครั้งนี้ด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

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

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประสานงานของทางวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล หลักสูตรการบริหารจัดการ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร ที่ให้ความช่วยเหลือในการประสานงานต่างๆด้วยดีตลอดมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการวิจัยนี้

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าที่สนับสนุนข้อมูลในการทำวิจัย รวมถึงสละเวลาในการให้คำแนะนำต่างๆอันเกี่ยวเนื่องกับงานวิจัยนี้

ขอขอบคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยให้กำลังใจ สนับสนุน และอำนวยความสะดวกข้าพเจ้าในการศึกษามาโดยตลอด จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณและขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

ขวัญเรือน พลอยแสง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์	1
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย	2
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	3
2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan)	3
2.2 ที่มาและลักษณะทั่วไปของแผนการพัฒนาดตนเอง	4
2.3 บทบาทหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาดตนเอง	6
2.4 กระบวนการของแผนการพัฒนาดตนเอง	7
2.5 ประโยชน์ของแผนการพัฒนาดตนเอง	10
2.6 การนำแผนการพัฒนาดตนเองไปประยุกต์ใช้ในองค์กร	11
2.7 ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนการพัฒนาดตนเองไปใช้	13
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	16
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	16
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	16
บทที่ 4 ผลการวิจัย	24
4.1 ผลการประเมินบุคลิกภาพโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	24
4.2 ผลการประเมินบุคลิกภาพในแต่ละด้านของ Work Behavior Inventory (WBI)	29
4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน	33
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.5 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	38
4.6 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจในแต่ละด้านของ Applied	38
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	40
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	40
5.2 แผนการพัฒนาคัดเอง	43
5.2.1 แผนการพัฒนาคัดเองฉบับที่ 1	44
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคัดเองฉบับที่ 1	48
5.2.3 แผนการพัฒนาคัดเองฉบับที่ 2	54
บรรณานุกรม	57
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก มาตรฐานวัดตามแบบประเมินพฤติกรรม Work Behavior Inventory (WBI)	60
ภาคผนวก ข ตัวแปรในการประเมินตามแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน (Feedback from boss)	62
ประวัติผู้วิจัย	64

สารบัญรูปรภาพ

ภาพ		หน้า
3.1	แบบฟอร์มแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน (Feedback from boss)	21
3.2	แบบฟอร์มแผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan : DAP)	22
3.3	แบบฟอร์มความก้าวหน้าของการพัฒนาดตนเอง (Progress of Development Action Plan)	23
4.1	ผลการประเมินความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)	25
4.2	ผลการประเมินศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	25
4.3	ผลการประเมินคุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big 5 Factors)	26
4.4	Graphic Summary	27
4.5	Graphic Summary	28
4.6	ผลการประเมินการเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)	29
4.7	ผลการประเมินการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	30
4.8	ผลการประเมินการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness To Experience)	30
4.9	ผลการประเมินการมีสำัญสำนึก (Conscientiousness)	31
4.10	ผลการประเมินเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	32
4.11	ข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานตามแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน (Feedback from Boss)	37
4.12	ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	38
4.13	ผลการทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจในแต่ละด้านของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	38
5.1	แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1	47
5.2	ผลความก้าวหน้าของแผนพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1	52
5.3	ผลความก้าวหน้าของแผนพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)	53

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ

5.4 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

หน้า

56



การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา แบบทดสอบความสามารถในการรับรู้ และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้ช่วยเลขานุการผู้บริหาร บริษัทเอกชนในธุรกิจก่อสร้าง

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC & COGNITIVE ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN CASE STUDY: ASSISTANT EXECUTIVE SECRETARY OF A LIMITED COMPANY IN CONSTRUCTION BUSINESS

ขวัญเรือน พลอยแสง 5550268

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง Ph.D. (Human Resource Management), นายสรยุทธ วัฒนวิสุทธ์ M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือในการประเมิน 2 ส่วน ได้แก่ แบบประเมินลักษณะบุคลิกภาพ ที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจ ที่ชื่อว่า Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) เพื่อนำมาจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง โดยได้ทำการศึกษาจากผู้รับการประเมินซึ่งทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยเลขานุการผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยา ผลการสัมภาษณ์และผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมิน ซึ่งจากการวิจัยภายใต้กรอบระยะเวลาทั้งสิ้น 5 เดือน นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2556 และสิ้นสุด ณ วันที่ 30 เมษายน 2557 พบว่าผู้รับการประเมินสามารถเข้าใจพฤติกรรมของตนเองที่สะท้อนจากแบบประเมินทั้ง 2 ชนิดได้มากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาตนเองได้ตรงจุดและเห็นผลของการพัฒนาตามแผนการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน

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

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

จากความเจริญก้าวหน้าของโลกธุรกิจในปัจจุบัน ประกอบกับภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นกว่าแต่ก่อน ทำให้องค์กรต่างๆเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาพนักงานภายในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรสำคัญหลักที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อีก และ 1 ในปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีศักยภาพมากขึ้นในการทำงาน ก็คือ ภาวะผู้นำ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง โดยใช้กรณีศึกษาของผู้ช่วยเลขานุการผู้บริหาร ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในธุรกิจก่อสร้าง ที่ต้องการพัฒนาตนเองในการทำงานให้ก้าวหน้ามากขึ้น จากขอบเขตงานที่ดำเนินอยู่ อันได้แก่ การจัดทำเอกสารรายงาน จดหมาย บันทึกข้อความ การลงทะเบียนและจัดเก็บเอกสารสำคัญของบริษัท การติดต่อประสานงานระหว่างพนักงานภายใน และลูกค้าภายนอก การดูแลความเรียบร้อยด้านต่างๆให้กับผู้บริหาร ฯลฯ

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้พัฒนาศักยภาพในการทำงาน ได้แสดงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานหรือเนื้องานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น รวมถึงมีโอกาสแสดงบทบาทในการทำงานที่ท้าทายมากขึ้น โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเองมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้รับการประเมินและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผู้รับการประเมินจะสามารถวางแผนพัฒนาจุดอ่อนของตนเองที่เป็นอุปสรรคในการทำงานได้อย่างตรงจุด และสามารถแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้ถูกต้อง และจะส่งผลให้ผู้รับการประเมินเกิดการพัฒนาพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการประเมินทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดศักยภาพเพียงพอต่อการทำงานที่มากขึ้นในอนาคต



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้รับการประเมินได้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมินสำเร็จขึ้นได้ก็คือ การจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan) ที่เปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญให้ผู้รับการประเมินทำการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้สำเร็จอย่างเป็นระบบ

ในบทนี้ เนื้อหาทั้งหมดจะเป็นการพูดถึงรายละเอียดเกี่ยวกับ แผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan) เพื่อให้เกิดความรู้และเข้าใจมากขึ้นถึงบทบาทความสำคัญของการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan)

ในโลกธุรกิจปัจจุบัน ด้วยภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงอย่างต่อเนื่อง ทำให้หลายๆองค์กรเริ่มต้นตัวในการพัฒนาความสามารถขององค์กรตนเอง เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งทรัพยากรอย่างหนึ่งที่สำคัญมากในการทำธุรกิจขององค์กร ก็คือ พนักงาน ดังนั้นองค์กรต่างๆจึงหันมาให้ความสนใจกับการพัฒนาพนักงานภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการทำธุรกิจ หลายองค์กรได้นำเครื่องมือต่างๆเข้ามาใช้ในการพัฒนาพนักงานภายในองค์กร และเครื่องมือประเภทหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ก็คือ แผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan)

แผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan) หมายถึง แผนที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนดังกล่าวจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคน มีส่วนช่วยในการปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิด วิธีปฏิบัติงาน รวมถึงพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานผู้จัดทำแผนพัฒนาดตนเอง อันจะ

ส่งผลต่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) และตอบสนองต่อความต้องการหรือความจำเป็นขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งสำคัญในการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง คือ ต้องมีการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาพิจารณาด้วย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองบนพื้นฐานสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร

อย่างไรก็ตามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง ทั้งหมดในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นตัวพนักงานเอง หัวหน้างาน ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจความรู้และรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง ทั้งในเรื่องขั้นตอนการดำเนินการ ประโยชน์จากการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง บทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล เครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง เพื่อที่ว่ากระบวนการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง จะดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะช่วยผลักดันให้องค์กรเกิดความก้าวหน้า และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้ต่อไป

2.2 ที่มาและลักษณะทั่วไปของแผนการพัฒนาตนเอง

แผนการพัฒนาตนเอง ถูกศึกษา พัฒนาและนำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายและต่อเนื่อง จากมุมมองที่เห็นว่าการพัฒนาทางด้านการจัดการ (Management Development) ด้วยวิธีการสอนงานไม่สามารถให้ผลที่น่าพึงพอใจเท่าที่ควร จึงเกิดการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้รูปแบบใหม่ขึ้น ที่เรียกกันว่า การเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner Centric) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจหรือสิ่งที่ขาด โดยผู้เรียนเป็นผู้กำหนดหัวข้อด้วยตนเอง ดังนั้นการเรียนรู้รูปแบบนี้ จึงเป็นการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง

สำหรับคำจำกัดความของการจัดทำแผนการพัฒนาตนเองนั้น มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ซึ่งในที่นี้จะขอยกตัวอย่างคำจำกัดความของนักวิชาการส่วนหนึ่ง ดังนี้

คุณอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ ได้ให้คำนิยาม ของ แผนการพัฒนาตนเอง ไว้ว่า กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยง หรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่จะพัฒนาพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2553)

ขณะที่คุณสมชาย หลีกคงคา ได้กล่าวถึง แผนการพัฒนาตนเอง ว่าเป็นแผนงานที่เฉพาะเจาะจงในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและทักษะต่างๆ ของพนักงานในองค์กร

เป็นรายบุคคล เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานให้มีความพร้อมในเรื่องของคุณสมบัติ ความสามารถและศักยภาพที่จะเติบโตก้าวหน้าสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปและประสบความสำเร็จในสายอาชีพ (สมชาย หลีกคงคา, 2556)

ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูล ผู้ทำการวิจัยสรุปได้ว่า แผนการพัฒนาคณะ (IDP) นั้น เป็นแผนการที่มุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและทักษะต่างๆของพนักงานแต่ละบุคคล เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของตนเองที่กำหนดไว้ในรูปแบบของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งเป้าหมายนั้นจะต้องเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายใหญ่องค์กรในท้ายที่สุด และแผนการพัฒนาคณะนั้นยังมีส่วนในการพัฒนาสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงานได้ด้วย

แผนการพัฒนาคณะ จัดเป็นขั้นตอนที่ถูกทำขึ้นอย่างมีระบบ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้มากขึ้น ซึ่งลักษณะทั่วไปของแผนการพัฒนาคณะ ได้แก่

- เป็นกระบวนการพัฒนาในระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน โดยมีการพูดคุยกันถึงเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) การกำหนดแผนงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น รวมถึงเป็นกระบวนการที่หัวหน้างานต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานอีกด้วย

- เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานให้ตอบรับหรือตอบสนองต่อความต้องการในระดับองค์กร ซึ่งแผนการพัฒนาคณะรายบุคคลที่ดีต้องเป็นแผนในการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน และแผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้พนักงานผู้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในสายอาชีพของตนและเป้าหมายของหน่วยงานควบคู่กัน

- เป็นแผนพัฒนาคณะที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของสมรรถนะที่ลูกคาดหวังของตำแหน่งงาน (Expected Competency) เมื่อเทียบกับสมรรถนะในการทำงานจริงของพนักงานแต่ละราย (Actual Competency) โดยมีการกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เช่น การมอบหมายงานให้ทำ การจัดฝึกอบรมพนักงาน การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นที่เลี้ยงแก่พนักงาน เป็นต้น

- เป็นระบบที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน สามารถทำการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งแผนการพัฒนาคณะที่ดีควรมีการทบทวนจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างน้อยทุก 6 เดือน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2553)

2.3 บทบาทหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง

การจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของหลายฝ่ายเพื่อผลักดันให้การพัฒนาดพนักงานนั้นประสบความสำเร็จในการสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นต่อตัวพนักงานในการพัฒนา รวมถึงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานและองค์กร ซึ่งผู้เกี่ยวข้องโดยทั่วไปมีด้วยกัน 4 ส่วน ภายใต้บทบาทสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.3.1 พนักงาน

พนักงาน ทำหน้าที่รับผิดชอบในการร่างแผนการพัฒนาดตนเอง ขอคำปรึกษาจากหัวหน้างานเพื่อช่วยเหลือให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่สายอาชีพที่ต้องการ ติดตามและยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในการพัฒนาดตนเอง ติดตามหัวหน้างานในการทบทวนแผนการพัฒนาดตนเอง ซึ่งอย่างน้อยแล้วควรใช้เวลาในการพูดคุยกันกับหัวหน้างานเพื่อตรวจสอบและทบทวนแผนการพัฒนาดตนเองอย่างน้อยทุก 6 เดือน

2.3.2 หัวหน้างาน

หัวหน้างาน ทำหน้าที่ในการดูแล บริหาร และมอบหมายงานแก่พนักงานผู้นั้น โดยตรง รวมถึงแจ้งความต้องการหรือความคาดหวังที่ต้องการจากพนักงาน ระบุความสามารถในเรื่องที่ต้องการให้พนักงานพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง มีหน้าที่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนา และการปรับปรุงตนเองของพนักงาน นอกจากนี้หัวหน้างานจะต้องช่วยเหลือพนักงานในการสอน และกำหนดแนวทางที่จะพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.3.3 ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีบทบาทในนามขององค์กร โดยมีหน้าที่ในการสนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารระดับกลางและพนักงานปฏิบัติตามแผนการพัฒนาดตนเองที่ได้กำหนดขึ้น รวมถึงติดตามผลการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน พร้อมทั้งการนำไปใช้ปฏิบัติจริง นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง

2.3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีบทบาทสำคัญในการนำเสนอข้อมูลต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้เห็นความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการนำแผนการพัฒนาดตนเองมาใช้ในองค์กร

มีหน้าที่ในการจัดเตรียมแบบฟอร์มแผนการพัฒนาดตนเองที่ใช้มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร สร้างความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองแก่ผู้บริหารทุกหน่วยงานและพนักงานทั้งองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารรูปแบบต่างๆตามความเหมาะสม ให้คำปรึกษา ตอบข้อซักถาม แนะนำแนวทางการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองให้กับผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงติดตามผลการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาดตนเองที่ตั้งไว้จากทั้งส่วนผู้บริหาร และพนักงาน (สมชาย หลีกคงคา, 2556)

2.4 กระบวนการของแผนการพัฒนาดตนเอง

เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงควรเข้าใจและปฏิบัติตามกระบวนการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง ดังต่อไปนี้

2.4.1 เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

จากสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ในเรื่องของการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงมีหน้าที่สำคัญในการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทุกคนในองค์กรเข้าใจทิศทางในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะได้ทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาจุดอ่อน และการเสริมสร้างจุดแข็งของตนเองที่จะช่วยส่งเสริมศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงาน อันจะส่งผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นได้

2.4.2 ทบทวนสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานของพนักงาน

คุณบดี ตรีสุคนธ์ กล่าวเกี่ยวกับเรื่องของสมรรถนะ (Competency) ว่า การพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน การพัฒนาพนักงานจึงควรตั้งอยู่บน พื้นฐานของการนำสมรรถนะการทำงานมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล (บดี ตรีสุคนธ์, 2553) ดังนั้นหลังจากทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนขององค์กรแล้ว ผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการทบทวนสมรรถนะขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินพนักงาน รวมถึงต้องกำหนดคำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะ ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามตำแหน่งงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์กรจะสามารถพัฒนาพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรวางไว้ได้หรือไม่

2.4.3 ประเมินและวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของพนักงาน

สมรรถนะของพนักงานที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งส่วนที่เปรียบเสมือนหัวใจหลักในการขับเคลื่อนการทำงานของพนักงานแต่ละรายให้มีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือ คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ดังนั้นในกระบวนการนี้จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการจัดหาและจัดเตรียมเครื่องมือต่างๆ สำหรับการประเมินคุณลักษณะของบุคคลของพนักงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละรายทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของตนเองที่ต้องพัฒนา

โดยทั่วไปแล้ว เครื่องมือในการประเมินคุณลักษณะบุคคลที่นิยมใช้กันในองค์กรนั้นมีหลากหลาย อาทิเช่น การประเมินตนเอง (Self-Assessment) การทำประเมิน 180 องศา (180 Degree Evaluation) การทำประเมิน 360 องศา (360 Degree Evaluation) การทำแบบทดสอบ (Testing) เป็นต้น

2.4.4. ตำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนา

เมื่อพนักงานได้ทำการประเมินผ่านเครื่องมือต่างๆเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการสำรวจรูปแบบการพัฒนาตามความต้องการของแต่ละแผนก เช่น การจัดฝึกอบรมในรูปแบบห้องเรียน การจัดสัมมนา เป็นต้น

ในขั้นตอนนี้สามารถใช้ทฤษฎีการพัฒนาพนักงานแบบ 70-20-10 ของ Center for Creative Leadership (CCL) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา มาประยุกต์ใช้เป็นหลักในการจัดเตรียมรูปแบบการพัฒนาพนักงาน ได้ดังนี้

- 70% หมายถึง การเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ หรือผ่านประสบการณ์จริง รวมถึงผ่านความผิดพลาดและความสำเร็จ หรือที่เรียกว่า “On-the-job Training” จากที่เชื่อว่างานทุกอย่างที่พนักงานทำ มีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอและที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

- 20% หมายถึง การสอนงานโดยหัวหน้างาน หรือ เพื่อนร่วมงาน โดยการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษา เพื่อให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล และเกิดความเข้าใจในเนื้องานมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach) การไปดูงาน (Job Shadowing) หรือการทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่นๆ

- 10% หมายถึง การฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นการเพิ่มความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้เข้าใจในตำแหน่งงานที่ตนทำอยู่ หรือ งานที่วางแผนจะทำในอนาคต ผ่านการเรียนรู้ใน

หลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ ต่างๆ เป็นต้น (อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2557)

2.4.5 สื่อสารและจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง

ในขั้นตอนนี้เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานและพนักงานที่ต้องพูดคุยร่วมกัน เพื่อสื่อสารวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองว่า ทำขึ้นเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะในการทำงานตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงานแต่ละราย โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน

ทั้งนี้หัวหน้างานและพนักงานต้องมีการพูดคุยกันเพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานสามารถกำหนดรายละเอียดต่างๆ ในการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองได้อย่างเหมาะสม อันได้แก่ เป้าหมายในการพัฒนา ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อตนเอง ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อองค์กร กิจกรรมในการพัฒนา กรอบเวลาในการพัฒนาดตนเองทั้งระยะสั้นและระยะยาว ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว สำหรับกรอบเวลาระยะสั้นควรทำอย่างน้อย 4-6 เดือน และระยะยาวประมาณ 3 ปีขึ้นไป

นอกจากนั้นแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีบทบาทในการสังเกตการณ์ และเป็นที่ปรึกษาให้กับหัวหน้างานหรือพนักงาน หากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำแผนการพัฒนาดตนเองอีกด้วย

2.4.6 นำมาปฏิบัติจริง

เมื่อพนักงานได้จัดทำแผนการพัฒนาดตนเองเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ต้องนำไปในการทำงาน และในชีวิตประจำวัน เพื่อเป็นการปรับพฤติกรรม สร้างนิสัยและเสริมทักษะอย่างเป็นรูปธรรมและอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้เกิดการพัฒนาที่เกิดผลอย่างแท้จริง

2.4.7 ติดตามผลและประเมินผลลัพท์จากการเปลี่ยนแปลง

ระหว่างพนักงานนำแผนการพัฒนาดตนเองไปปฏิบัติจริง หัวหน้างานมีหน้าที่ในการติดตามผลการพัฒนาดตนเองของพนักงาน ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้วิธีการประชุมติดตามความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ทบทวนกิจกรรมในการพัฒนา เพื่อลดช่องว่างสมรรถนะทุกครั้ง รวมถึงการสอบถามปัญหาและอุปสรรคที่พนักงานประสบระหว่างการทำแผนการพัฒนาดตนเอง และการเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงาน หากมีปัญหา อุปสรรค หรือข้อสงสัยใดๆ

ระหว่างการประชุมติดตามผลความก้าวหน้าในการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง หัวหน้างานมีหน้าที่ในการประเมินพัฒนาการของพนักงานไปพร้อมกัน เพื่อที่ว่าหากมีปัญหาหรือ

อุปสรรคที่อาจทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองได้ตามที่กำหนดไว้ หัวหน้างาน และพนักงานต้องทำการทบทวนกิจกรรมในการพัฒนาใหม่ ทั้งนี้ทั้งสองฝ่ายสามารถเปลี่ยนแปลงกิจกรรมในการพัฒนาใหม่ได้ หากทั้งสองฝ่ายเห็นสมควร

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ต้องมีส่วนร่วมในการติดตามผลและสังเกตการณ์ความก้าวหน้าในการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง รวมถึงอำนวยความสะดวกและแก้ไขสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการติดตามผลความก้าวหน้าในการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง เช่น การจัดเตรียมสถานที่การประชุม การจัดเวลาการประชุม ทั้งนี้เพื่อให้การติดตามผลความก้าวหน้าในการจัดทำแผนการพัฒนาตนเองระหว่างหัวหน้างานและพนักงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ อันจะส่งผลให้การจัดทำแผนการพัฒนาตนเองของพนักงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ประโยชน์ของแผนพัฒนาตนเอง

ประโยชน์ของแผนพัฒนาตนเองที่เกิดขึ้นกับส่วนต่าง ๆ นั้น แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และระดับองค์กรโดยรวม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.5.1 ระดับพนักงาน

ประโยชน์อย่างแรกต่อพนักงาน คือ ช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อนหรือจุดแข็ง เนื่องจากแผนการพัฒนาตนเองนั้นมุ่งเน้นให้พนักงานปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

แผนการพัฒนาตนเองยังช่วยทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความสามารถในงานในดียิ่งขึ้นต่อไปจากความสามารถเดิมที่มีอยู่ และเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

นอกจากนั้น การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง มีส่วนช่วยในเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่เรียกว่าเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในองค์กร โดยช่วยให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้พนักงานลดความรู้สึกกังวล ความเครียดและความกลัวที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

ประโยชน์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของแผนพัฒนาตนเองคือ ทำให้พนักงานเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) และความสามารถในการทำงานที่หลากหลายด้านนี้เองยอมทำให้พนักงานสามารถทำงาน ทดแทนกันและกันได้ ซึ่งมีผลทำให้หัวหน้างานไม่ต้องหนักใจ หากกรณีพนักงานลาหยุดงานหรือลาออกไป

2.5.2 ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

ประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือหัวหน้างาน คือ เรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น จากการที่สามารถรักษาสมดุลในการทำงาน โดยสามารถบริหารเวลาทั้งในงานที่รับผิดชอบและในชีวิตส่วนตัวได้ดีขึ้น เพราะการที่พนักงานในหน่วยงานทำงานได้ดี มีความสามารถ ย่อมช่วยให้หัวหน้างานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นไปด้วย ทำให้หัวหน้างานมีเวลาในการวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ มีเวลามากพอในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานย่อมนำไปสู่การทำงานที่เร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

2.5.3 ระดับองค์กร

ประโยชน์ต่อองค์กร คือ สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดทางธุรกิจได้ ซึ่งก็ได้แก่เรื่องของผลงานด้านการเงิน ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ส่วนแบ่งตลาด ยอดขาย ฯลฯ เนื่องจากปัจจัยหลักสำคัญก็คือ พนักงานในองค์กร

ยิ่งไปกว่านั้นการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ยังมีส่วนช่วยสร้างแบรนด์ให้กับพนักงานภายใน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร รวมถึงมีส่วนช่วยสร้างแบรนด์หรือภาพลักษณ์ขององค์กรภายนอก ซึ่งเกิดจากการพูดต่อกันแบบปากต่อปากเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคนในองค์กร

นอกจากนั้นแล้วการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ยังช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรภายนอก เพราะความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ดูจากผลงานหรือผลประกอบการปัจจุบันเท่านั้น แต่จะต้องเกิดจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551)

2.6 การนำแผนการพัฒนาดตนเองไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

แผนการพัฒนาดตนเองที่รู้จักกันทั่วไปในชื่อต่างๆ ได้แก่ IDP DAP EAP นั้น นอกจากจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะในการทำงานเพื่อตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรแล้วนั้น ยังสามารถนำไปใช้ควบคู่กับระบบงานพัฒนาพนักงานขององค์กรในเรื่องต่างๆ ดังนี้

2.6.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal)

องค์กรสามารถนำแผนการพัฒนาดตนเองของพนักงานมาประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ โดยนำมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ในงานปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะเดียวกันสำหรับความสามารถที่ได้อยู่แล้ว ก็นำมาใช้เพื่อพัฒนาต่อให้ความสามารถดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้การทำงานของตัวพนักงานหน่วยงาน และองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

2.6.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

องค์กรสามารถนำแผนการพัฒนาดตนเองมาจัดทำเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสายอาชีพ อันได้แก่ การเตรียมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานก่อนการโอนย้ายงาน (Job Transferring) หรือก่อนการเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) ทั้งนี้เพื่อเป็นการปิดช่องว่างสิ่งที่จะต้องพัฒนาและเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานของพนักงานที่ต้องรับผิดชอบงานมากขึ้นหรือต้องทำงานในลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไป

2.6.3 การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management)

พนักงานดาวเด่น จัดเป็นพนักงานกลุ่มสำคัญในองค์กร ซึ่งตามลักษณะแล้ว พนักงานกลุ่มนี้มักต้องการได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และจะรู้สึกขาดแรงจูงใจในการทำงานหากไม่ได้รับการพัฒนาจากหัวหน้างานหรือองค์กร ดังนั้นการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง จึงมักถูกนำมาใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานกลุ่มนี้ พร้อมทั้งยังถูกนำมาเป็นข้อตกลงในการเรียนรู้ (Learning Agreement) ร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานดาวเด่นอีกด้วย

2.6.4 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน เป็นระบบต่อยอดจากการบริหารพนักงานดาวเด่น ซึ่งจัดเป็นแผนงานที่ช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลที่มีศักยภาพในการได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ (Successors) โดยทั่วไปจะเป็นตำแหน่งระดับบริหาร ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการทำงานให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เมื่อตำแหน่งงานสำคัญนั้นว่างลง

2.6.5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

แผนการพัฒนาค่านิยมที่ถือได้ว่ามีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นพฤติกรรมที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การสืบทอดพฤติกรรมที่ดีในองค์กรจากรุ่นสู่รุ่น อันจะส่งผลให้เกิดการสืบทอดพฤติกรรมที่ดีเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กลายเป็นรากฐานความสำเร็จขององค์กรได้ทางหนึ่ง

2.6.6 การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

แผนการพัฒนาค่านิยม ถือเป็นการพัฒนาพนักงานให้เกิดการเรียนรู้เร็วขึ้น เป็นแผนงานที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาความรู้ในตนเอง (Tacit Knowledge) รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงานคนอื่น ๆ ผ่านช่องทางการเรียนรู้ เช่น กิจกรรม หรือการประชุม เป็นต้น จึงถือได้ว่าแผนการพัฒนาค่านิยมจัดเป็นการบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กรที่เห็นผลชัดเจนเป็นรูปธรรม

2.7 ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนการพัฒนาค่านิยมไปใช้

การจัดทำแผนการพัฒนาค่านิยม เป็นขั้นตอนสำคัญหลักในการพัฒนาพนักงาน ไม่ใช่เพื่อให้คุณให้โทษแก่พนักงาน และไม่ได้ใช้เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือเพื่อรับประกันความมั่นคงหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของพนักงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน ผลตอบแทนต่าง ๆ แก่พนักงาน แต่จุดประสงค์หลัก คือ เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม ปัญหาและอุปสรรคสำคัญต่างๆ ที่พบจากการนำแผนการพัฒนาค่านิยมไปใช้ในองค์กร สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

2.7.1 การขาดความรับผิดชอบในการพัฒนาตามแผน

สาเหตุหลักมาจากการเร่งจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองขึ้นมาของพนักงาน โดยขาดการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด ไม่ใส่ใจในข้อมูลเท่าที่ควร ขาดความรับผิดชอบในการพัฒนาตามแผน รวมถึงตัวพนักงานเองกำหนดแผนการพัฒนาดตนเองโดยไม่ได้คำนึงว่าจะสามารถทำได้สำเร็จหรือไม่

แนวทางแก้ไข คือ จัดตั้งที่ปรึกษาในการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองให้พนักงานแต่ละราย ซึ่งที่ปรึกษานั้นควรเป็นทีมงานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก และควรมีตัวแทนของหน่วยงานอื่นๆ เข้าร่วมด้วย หัวหน้างานเองก็ควรให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงานให้มีความตั้งใจในการพัฒนาตัวเอง

2.7.2 การขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนา

ในบางครั้ง แผนการพัฒนาดตนเองนั้น จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากร หรือ งบประมาณสนับสนุน เพื่อให้การดำเนินการตามแผนการพัฒนาดตนเองนั้นสำเร็จ แต่มักพบว่า เหตุที่แผนการพัฒนาดตนเองไม่ประสบความสำเร็จ เกิดจากขาดการสนับสนุนงบประมาณจากผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากไม่เห็นผลที่เป็นรูปธรรมชัดเจนของการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาดตนเอง

แนวทางแก้ไข คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีหน้าที่ชี้แจงให้ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาบุคคลากรรายบุคคล รวมไปถึงส่งเสริมให้พนักงานถ่ายทอดความรู้ที่ได้ผ่านกิจกรรมในการพัฒนา เช่น การสัมมนา การฝึกอบรม ฯลฯ เพื่อให้สามารถให้ความรู้ ตอบข้อสงสัยพนักงานท่านอื่นๆ ได้ ซึ่งถือเป็นอีกทางหนึ่งในการประหยัดงบประมาณองค์กร และทำให้ผู้บริหารเห็นผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

2.7.3 การขาดระบบการสื่อสารและถ่ายทอดแนวคิดเรื่องแผนพัฒนาดตนเอง

ปัจจัยหลักที่จะทำให้การจัดทำแผนพัฒนาดตนเองสำเร็จ คือ การจัดทำแผนการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนในองค์กรให้รับรู้ร่วมกันถึงประโยชน์และแนวคิดของการจัดทำแผนพัฒนาดตนเอง แต่พบว่าองค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการให้ความรู้แก่หัวหน้างานถึงขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนพัฒนาดตนเอง เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจและจัดทำแผนพัฒนาดตนเองให้กับพนักงานอย่างถูกต้อง แต่กลับไม่มุ่งสื่อสารให้ไปถึงตัวพนักงาน ทำให้พนักงานขาดความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงหลักปฏิบัติของการจัดทำแผนพัฒนาดตนเอง ผลที่ตามมาคือพนักงานที่ไม่เข้าใจ ก็เกิดความกลัว ไม่เห็นด้วย จนปฏิเสธแผนงานที่จัดทำขึ้น เนื่องมาจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

แนวทางแก้ไข คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องคิดหาวิธีการเผยแพร่ สื่อสารแนวคิดของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ด้วยช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น เสียงตามสาย บอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสารภายใน อินทราเน็ตในองค์กร จดหมายเวียน การส่งเมลล์เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาตนเองถึงผู้บริหารโดยตรง เป็นต้น ที่สำคัญคือ ช่องทางการสื่อสารเหล่านี้จะต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

2.7.4 พนักงานไม่มีส่วนรวมเท่าที่ควร

สาเหตุหลักมาจากความไม่สนใจ ไม่ใส่ใจรับรู้ของพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย หรือพนักงานบางกลุ่มสนใจ แต่ก็ไม่ใส่ใจในการจัดทำและปฏิบัติตามแผนการพัฒนาดตนเองอย่างเต็มที่ แนวทางแก้ไข ผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารของทุกหน่วยงาน ต้องกำหนดให้แผนการพัฒนาดตนเองเป็นนโยบายหลักที่พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติและมีส่วนร่วม ขณะเดียวกัน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องการกำหนดวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินว่าพนักงานรับรู้สารหรือเนื้อหาที่สื่อสารในองค์กรมากน้อยเพียงใด เพื่อนำผลการประเมินรายงานต่อผู้บริหาร และเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อแผนการพัฒนาดตนเองนั้น

2.7.5 ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนในการพัฒนา

ความล้มเหลวของแผนการพัฒนาดตนเอง เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารระดับสูงสุดไม่สนับสนุนต่อโครงการด้านการพัฒนาพนักงาน จึงทำให้ไม่เกิดการผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานทุกอย่างตามแผนพัฒนาดตนเองของพนักงานที่กำหนดขึ้น หลายครั้งเกิดจากความเข้าใจที่ผิดว่าการพัฒนาพนักงานที่เป็นลูกน้อง จะกลายเป็นการสนับสนุนให้ลูกน้องก้าวหน้าในตำแหน่งขึ้นมาแทนที่ตนเอง แนวทางแก้ไข คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดต้องเปลี่ยนทัศนคติและความเชื่อว่าการสนับสนุนพนักงานให้เกิดการพัฒนา จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรขับเคลื่อนธุรกิจไปได้ดีขึ้น

2.7.6 การขาดทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องแผนพัฒนาดตนเอง

ปกติแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นผู้ริเริ่ม วางแผน และติดตามผลของการจัดทำแผนพัฒนาดตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่รับผิดชอบเรื่องการฝึกอบรมพนักงาน แต่ปัญหาที่ทีมงานกลุ่มดังกล่าวนี้ไม่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอนการจัดทำและการนำแผนพัฒนาดตนเองไปใช้

แนวทางแก้ไข คือ ผู้ที่รับผิดชอบจะต้องค้นคว้าหาข้อมูลและศึกษาแนวคิด ขั้นตอน และหลักปฏิบัติในการจัดทำแผนพัฒนาดตนเองเสียก่อน รวมถึงการติดต่อขอคูงานจากองค์กรอื่น ๆ โดยให้องค์กรเหล่านั้นเล่าถึงหลักปฏิบัติและข้อควรระวังในการจัดทำแผนพัฒนาดตนเอง เพื่อสร้างความเข้าใจและความพร้อมมากขึ้น (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์, 2553)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 ตัวอย่าง

บุคคลตัวอย่างที่นำมาศึกษาในงานวิจัยคือ ผู้ช่วยเลขานุการผู้บริหาร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจก่อสร้าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการใช้เครื่องมือทั้งหมด 4 ชนิด ในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แก่

3.2.1 แบบประเมินศักยภาพ

3.2.1.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 1 ชนิด คือ แบบประเมินพฤติกรรม Work Behavior Inventory (WBI)

- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแบบประเมินพฤติกรรม WBI

การว่าจ้างพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อความก้าวหน้าขององค์กร คุณภาพสินค้าหรือบริการ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล จึงเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของคนทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า กระบวนการความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของคน

นั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจวางใจได้ว่า บุคคลที่คัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานในองค์กรอย่างแท้จริง

- การนำแบบประเมิน WBI ไปประยุกต์ใช้

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

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

- WBI กับความเชื่อมโยงกับการจัดสรรการทำงาน

1) ประเด็นของลักษณะงาน - WBI ถูกออกแบบเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ โดยทุกคำถามสามารถเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2) มาตรฐานการประเมินค่าตนเอง - WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นทำการประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

3) ความกว้างขวางของลักษณะงาน - WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง พนักงานทั่วไป ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

4) มาตรฐานของคะแนน - WBI ค่าเฉลี่ยของผลประเมินจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ

5) ง่ายต่อการทำ - ผู้ตอบแบบประเมินระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ซึ่งระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 30-45 นาที (ไม่จำกัดเวลา) ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่กำลังเหมาะสม

- คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของแบบประเมินพฤติกรรม WBI

จากผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ข้อสรุปว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะต่างๆดังนี้:

1) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) - WBI มีค่าคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีในท้องตลาด เนื่องจาก WBI ให้ค่าความน่าเชื่อถืออยู่ที่ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)

2) ความเที่ยงตรง (Validity) - WBI เป็นมาตรวัดที่ดี เพราะสามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบประเมินพฤติกรรม WBI กับ Big Five – WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะเป็นแบบทดสอบที่ไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

4) ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง - WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

5) นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย – WBI นี้มีเครื่องวัดซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้จำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

6) สถิติปัญญาทางอารมณ์ – ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI นั้น มีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

- ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

1) ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

2) ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

3) ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่มบทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

5) วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ

6) มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.1.2 แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

- ลักษณะของแบบทดสอบ

แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เรียกว่า Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

แบบทดสอบนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ดังนี้

1) ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้เป็นการประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

2) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด ซึ่งในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในรูปแบบตารางกราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร เป็นต้น

อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนุญาตให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น

การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้กับ ส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

3) การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วย สติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็น นามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลัก ตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กับตรรกวิทยาและ ความหมายของรูปแบบต่างๆ

- ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้ วิธีการกดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้ จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและ กฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็น ตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที ซึ่งในส่วนนี้ผู้รับการประเมินสามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาใน การแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

- ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial /Professional (ART-MP)

ผลจากแบบทดสอบ ART-MP นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอ อาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดย ผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบ นั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.2 แบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน (Feedback from boss)

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

แบบประเมินที่ใช้มีลักษณะเป็นตาราง ประกอบด้วยลักษณะบุคลิกภาพทั้งหมด 21 ข้อ พร้อมคำบรรยายในแต่ละลักษณะ ทั้งนี้เพื่อเป็นรายละเอียดให้เกิดความชัดเจนในการตอบแบบประเมินมากยิ่งขึ้น โดยในแต่ละข้อจะมีช่องว่างท้ายข้อ เพื่อให้หัวหน้างานสามารถเลือกประเมินและใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับว่าในข้อนั้น ๆ ลักษณะใดที่เป็นจุดเด่น (Asset) หรือข้อปรับปรุง (Caution) ของผู้รับการประเมิน

3.2.2.2 วิธีการประเมิน

หัวหน้างานทำการเลือกจุดเด่นและข้อปรับปรุงของผู้รับการประเมิน ตามลักษณะบุคลิกภาพที่ปรากฏในแบบประเมินทั้งสิ้นอย่างละ 4 ข้อ โดยให้เรียงลำดับความสำคัญโดยใส่ตัวเลขเรียงตามลำดับความสำคัญจาก 1-4 โดย 1 = มีความสำคัญมากที่สุด และ 4 = มีความสำคัญน้อยที่สุดระหว่าง 4 ข้อที่ถูกเลือก

3.2.2.3 ตัวแปรในการประเมิน

ตัวแปรในการให้ข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานในแบบประเมินนั้น ประกอบด้วยตัวแปรหลักจาก 2 ส่วน ดังนี้

1. บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big 5 Personality)
2. PWBI Competency

Participant					
Direct supervisor					
No.	BIG 5 Factor	PWBI Personality Trait	Description	Asset จุดเด่น	Caution ข้อปรับปรุง
1	Extraversion	Sociability	การเข้าสังคม - แสดงออกถึง การขงพูดและชอบพบปะสังสรรค์และสร้างเพื่อนใหม่		
2		Leadership	ความเป็นผู้นำ - มุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มลหาโอกาสใหม่ในการทำงานเสมอ		
3		Influence	การชักจูง - ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วย เหตุผล เมิน การขายและชักจูงผู้อื่น		
4		Energy	กำลังงาน - ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง		
5	Agreeableness	Cooperation	ความร่วมมือ - ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน; ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม		
6		Concern for Others	ความใส่ใจผู้อื่น - เข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นต่อที่จะให้ความช่วยเหลือและหวังใจผู้อื่น		
7		Diplomacy	การพูด - ใ้รางวัลสภาพ อบอุ่น ทำไมเป็นใจว่างสุภาพและคำนึงถึงต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น		
8	Openness to Experience	Adaptability	ความสามารถในการปรับตัว - สามารถแสวงหาทางออกพร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่		
9		Innovation	การสร้างสรรคสิ่งใหม่ - มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรคสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่		
10		Analytical Thinking	การคิดเชิงวิเคราะห์ - มีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตรวิการดำเนินการ		
11		Independence	ความเป็นอิสระ - มีอิสระด้านความคิด และสามารถพึ่งพาตนเองได้		
12	Conscientiousness	Achievement	การบรรลุผลสำเร็จ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ		
13		Initiative	การริเริ่ม - ปฏิบัติสิ่งใหม่โดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่		
14		Persistence	การยืนกราน - ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่		
15		Attention to Detail	การให้ความสำคัญต่อรายละเอียด - ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด		
16		Dependability	ความน่าเชื่อถือ - มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ		
17		Rule Following	การปฏิบัติตามกฎ - รับผิดชอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่คิดลัญญา		
18	Emotional Stability	Self-Control	การควบคุมอารมณ์ตนเอง - ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธหรืออาการหงุดหงิด ใจเย็นในการตอบสนอง		
19		Stress Tolerance	การอดทนต่อความเครียด - ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี		
20		Self Confidence	การมั่นใจในตนเอง - มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อขงจากัดของตนเองในการทำงาน		
21		Emotional Self-Awareness	การตระหนักต่ออารมณ์ - ระบุ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี		

ภาพ 3.1 : แบบฟอร์มแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน (Feedback from boss)

3.2.3 แบบฟอร์มแผนการพัฒนาคตนเอง (Development Action Plan: DAP)

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.						

ภาพ 3.2 : แบบฟอร์มแผนการพัฒนาคตนเอง (Development Action Plan: DAP)

หลังจากผู้วิจัยได้ให้ผู้รับการประเมินทำการประเมินด้วยเครื่องมือ WBI และ ART ผ่านช่องทางออนไลน์ตามวิธีการประเมินอย่างถูกต้องเรียบร้อยแล้ว เพื่อเป็นการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินในเบื้องต้น ผู้วิจัยได้มอบผลการประเมินดังกล่าวให้ผู้รับการประเมินทำการศึกษา และยืนยันความถูกต้องของผลประเมิน เมื่อเข้าใจในผลการประเมินตรงกันแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมถึงข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนการพัฒนาคตนเองอย่างเหมาะสมแก่ผู้รับการประเมิน

นอกจากนั้นยังให้ผู้รับการประเมินนำผลการประเมินพฤติกรรมที่ได้จากหัวหน้างานมาศึกษาเพื่อพิจารณาประเด็นในการจัดทำแผนพัฒนาคตนเองเพิ่มเติมด้วย

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้แนะนำแบบฟอร์มการจัดทำแผนการพัฒนาคตนเอง (Development Action Plan: DAP) ดังภาพที่ปรากฏข้างต้นแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาคตนเอง ซึ่งในแบบฟอร์มจะครอบคลุมรายละเอียดต่างๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนพัฒนาคตนเอง อาทิเช่น เป้าหมายในการพัฒนาคตนเอง ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับต่อตนเอง ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับต่อองค์กร กิจกรรมในการพัฒนา ผู้เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดในการพัฒนา ระยะเวลาในการพัฒนา เป็นต้น

3.2.4 แบบฟอร์มความก้าวหน้าของการพัฒนาตนเอง (Progress of Development Action Plan)

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:			DAP Follow up		
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual Activity and result	What do you plan to do next	Progress (%)
Who is involved:	Resources/Support:	Time Frame:	Self-Evaluation Score:		
Potential obstacles which can prevent development :					

ภาพ 3.3 : แบบฟอร์มความก้าวหน้าของการพัฒนาตนเอง (Progress of Development Action Plan)

ระหว่างการวิจัย เพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน ผู้วิจัย ได้ให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลความก้าวหน้าของการพัฒนา (Progress of Development Action Plan) เพื่อให้เป็นข้อมูลสะท้อนถึงพฤติกรรมของผู้วิจัยที่เกิดการพัฒนา ซึ่งหลังจากผู้วิจัยได้พิจารณาข้อมูลความก้าวหน้าของการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินแล้ว จึงได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองได้เพิ่มขึ้น และทำการติดตามผลเป็นระยะ จนถึงสรุปผลการพัฒนาตนเองของผู้วิจัยเมื่อครบกำหนดกรอบเวลาตามที่ผู้รับการประเมินได้วางแผนไว้

บทที่ 4

ผลการวิจัย

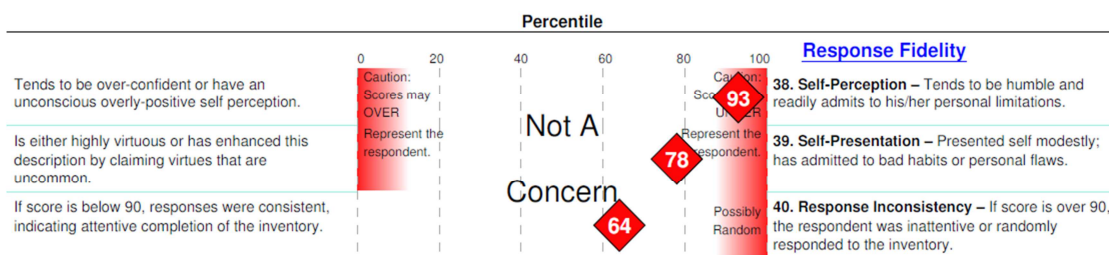
หลังจากผู้รับการประเมินได้ทำแบบประเมินบุคลิกภาพโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI) และ แบบทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) และได้รับผลประเมินทั้งสองแล้ว ก็ได้มีการพูดคุยในรายละเอียดกับผู้วิจัย ซึ่งนอกเหนือจากข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินจิตวิทยาทั้ง 2 ชนิดแล้ว ผู้วิจัยมีโอกาสดูข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมินร่วมด้วย เพื่อให้ผู้วิจัยเข้าใจบุคลิกภาพและตัวตนของผู้รับการประเมินที่สะท้อนออกมาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัย แบ่งส่วนต่างๆ ได้ดังนี้

- 4.1 ผลการประเมินบุคลิกภาพโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)
- 4.2 ผลการประเมินบุคลิกภาพในแต่ละด้านของ Work Behavior Inventory (WBI)
- 4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน
- 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน
- 4.5 ผลการทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)
- 4.6 ผลการทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจในแต่ละด้านของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

4.1 ผลการประเมินบุคลิกภาพโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้รับการประเมินได้ ดังนี้

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)



ภาพ 4.1: ผลการประเมินความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

จากผลประเมินที่ปรากฏดังภาพนั้น พบว่า ค่าที่ได้จากความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency) อยู่ที่ 64% ซึ่งถือว่าค่าคะแนนทั้งหมดที่ปรากฏในแบบประเมินนั้น สามารถนำมาใช้ประเมินผลได้ แต่เมื่อพิจารณาในส่วนของ ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception) ที่ค่าคะแนนอยู่ที่ 93% รวมไปถึงความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) ที่ค่าคะแนนอยู่ที่ 78% ตามหลักแล้วถือว่าผู้รับการประเมินตอบคำถามในลักษณะค่อนข้างถ่อมตัว หรือขาดความมั่นใจในตนเองในการแสดงออก ดังนั้นค่าที่ได้จากผลประเมินจึงออกมาไม่ชัดเจน ด้วยเหตุนี้ ตามหลักเบื้องต้นในการอ่านค่าประเมินจึงสามารถบวกคะแนนเพิ่มอีก 5 คะแนน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลประเมินได้แม่นยำขึ้น

สำหรับข้อมูลในรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไป จะแสดงผลคะแนนจริงตามแบบประเมินที่ได้ รวมทั้งแสดงคะแนนที่ได้บวกเพิ่มอีก 5 คะแนนไว้ด้วยกัน

4.1.2 ศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



ภาพ 4.2 : ผลการประเมินศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

สำหรับผลการประเมินศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรมที่ปรากฏดังภาพนั้น จะเห็นได้ว่าค่าคะแนนอยู่ที่ 4 % ซึ่งหากบวก 5 คะแนนเข้าไปแล้ว ก็ยังถือว่าสำหรับผู้รับการประเมินแล้ว โอกาสเติบโตในการทำงานยังคงน้อยอยู่ อย่างไรก็ตาม ก็สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน เพื่อที่จะเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านพฤติกรรมให้ดีขึ้น

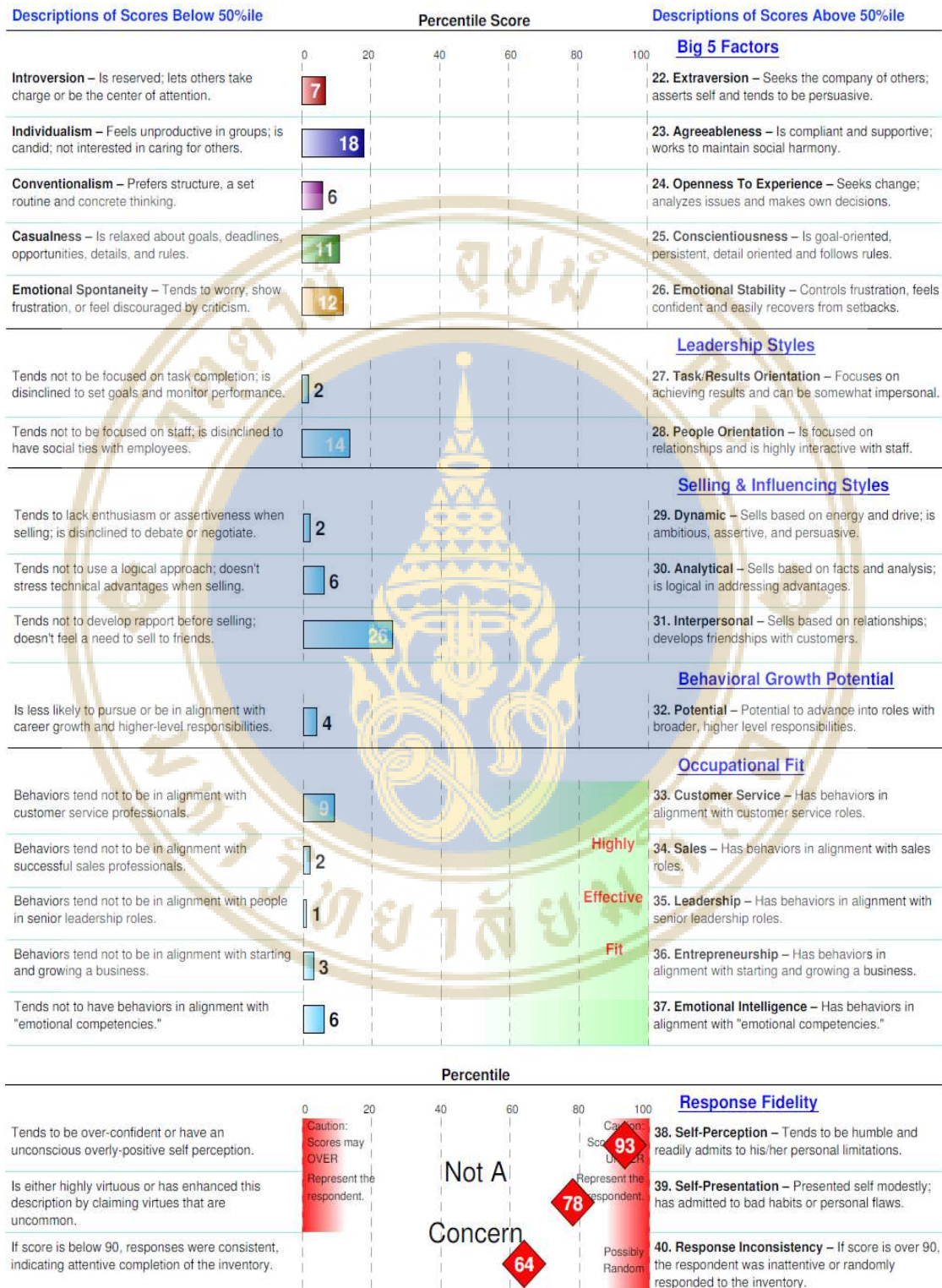
4.1.3 คุณสมบัติใหญ่ 5 ประการ (Big Five Factors)

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
Introversion – Is reserved; lets others take charge or be the center of attention.	7	22. Extraversion – Seeks the company of others; asserts self and tends to be persuasive.
Individualism – Feels unproductive in groups; is candid; not interested in caring for others.	18	23. Agreeableness – Is compliant and supportive; works to maintain social harmony.
Conventionalism – Prefers structure, a set routine and concrete thinking.	6	24. Openness To Experience – Seeks change; analyzes issues and makes own decisions.
Casualness – Is relaxed about goals, deadlines, opportunities, details, and rules.	11	25. Conscientiousness – Is goal-oriented, persistent, detail oriented and follows rules.
Emotional Spontaneity – Tends to worry, show frustration, or feel discouraged by criticism.	12	26. Emotional Stability – Controls frustration, feels confident and easily recovers from setbacks.

ภาพ 4.3 : ผลการประเมินคุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Factors)

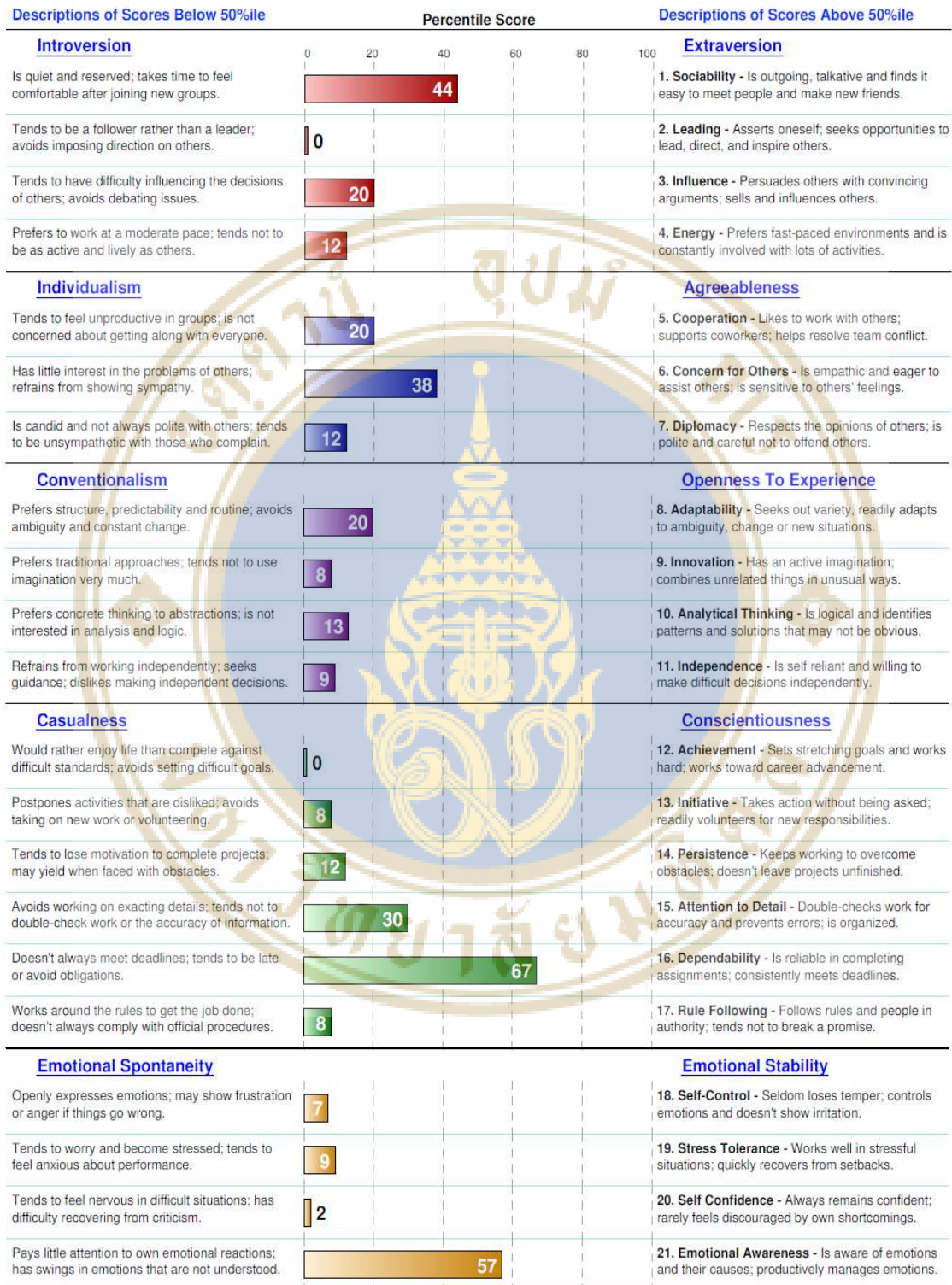
สำหรับการประเมินคุณสมบัติใหญ่ 5 ประการ (Big Five Factors) จะเห็นว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มการสนับสนุนทางความคิด ในเรื่องของการให้ความร่วมมือ กำกับถึงผู้อื่นในการทำงานสูง ซึ่งเหมาะกับการทำงานด้านประสานงาน หรืองานบริการลูกค้า ขณะเดียวกันก็เป็นคนที่มีเสถียรภาพทางอารมณ์ แต่มีข้อบกพร่องที่สำคัญในด้านการเปิดประสบการณ์ใหม่ จากการใช้กระบวนการคิด และยังคงพัฒนาอย่างมากในเรื่องการเปิดเผยต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่ต้องใช้ภาวะผู้นำ การจงใจเป็นสำคัญ ทำให้งานที่ต้องอาศัยทักษะเหล่านี้ อาจจะยังไม่เหมาะกับผู้รับการประเมินมากนัก เช่น งานขาย เป็นต้น

Graphic Summary



ภาพ 4.4 : Graphic Summary

Graphic Summary

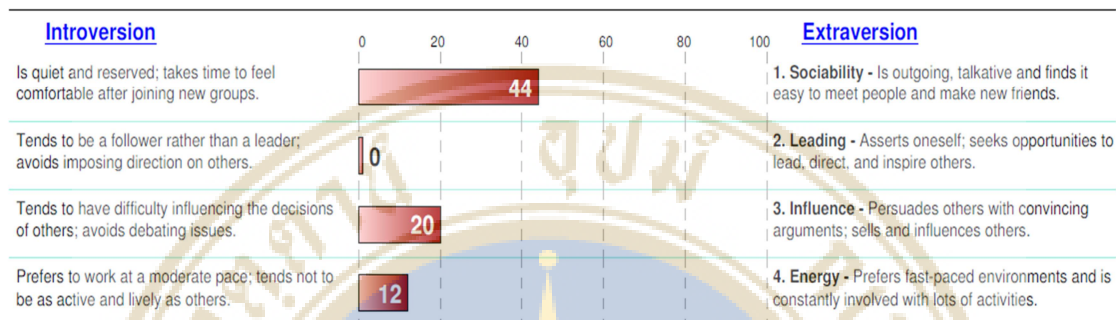


กราฟ 4.5 : Graphic Summary

4.2 ผลการประเมินบุคลิกภาพในแต่ละด้านของ Work Behavior Inventory (WBI)

ผลการประเมิน Big Five Factors จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) โดยอ้างอิงปัจจัยในแต่ละกลุ่มพฤติกรรม ได้ผลดังต่อไปนี้

4.2.1 การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)



ภาพ 4.6 : ผลการประเมินการเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)

- การชอบสมาคม (Sociability) 44 (49) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มพฤติกรรมชอบสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น สร้างมิตรภาพใหม่ๆ สามารถเข้าถึงและติดต่อสื่อสารกับบุคคลใหม่ๆ ได้โดยง่าย มีลักษณะของการให้ความร่วมมือ เป็นมิตร และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

- การเป็นผู้นำ (Leading) 0 (5) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มขาดทักษะในการพูดสร้างแรงบันดาลใจ หรือให้กำลังใจผู้อื่น พูดโน้มน้าวให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อได้ยาก

- การจูงใจ (Influence) 20 (25) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มว่ามีความสามารถในการพูดโน้มน้าว หรือพุดจูงใจผู้อื่นให้เชื่อได้ในระดับกลาง

- พลังใจในการทำงาน (Energy) 12 (17) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มว่ามีความเร็วในการทำงานไม่สูงมากนัก ไม่ว่าจะเป็นการคิดหรือการกระทำชอบทำงานไปเรื่อยๆ

4.2.2 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

<u>Individualism</u>		<u>Agreeableness</u>
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	20	5. Cooperation - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	38	6. Concern for Others - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	12	7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

ภาพ 4.7 : ผลการประเมินการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

- ความร่วมมือ (Cooperation) 20 (25) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานระดับกลางถึงสูง

- ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) 38 (43) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นที่ลำบาก ในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงานมากกว่าผลสำเร็จของงาน

- ความชำนาญการทูต (Diplomacy) 12 (17) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา พูดตรงๆ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ฟังมากนัก

4.2.3 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness To Experience)

<u>Conventionalism</u>		<u>Openness To Experience</u>
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	20	8. Adaptability - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	8	9. Innovation - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	13	10. Analytical Thinking - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious.
Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions.	9	11. Independence - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

ภาพ 4.8 : ผลการประเมินการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness To Experience)

- การปรับตัว (Adaptability) 20 (25) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปได้ง่าย

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) 8 (13) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มขาดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มักชอบทำสิ่งที่คุ้นเคย มากกว่าคิดหาสิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา

- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 13 (18) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มใช้ความคิดวิเคราะห์เพื่อการพัฒนางานน้อย ขาดความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆหรือซับซ้อน

- ความเป็นอิสระ (Independence) 9 (14) % อ่านผลได้ว่าผู้รับการประเมินความขาดความมั่นใจในตนเอง ชอบพึ่งพาผู้อื่นในการทำงานร่วมกันมากกว่าคิดหรือตัดสินใจทำอะไรด้วยตนเอง ยินดีรับคำแนะนำจากผู้อื่น

4.2.4 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	0	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	8	13. Initiative - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	12	14. Persistence - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information.	30	15. Attention to Detail - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	67	16. Dependability - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	8	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

ภาพ 4.9 : ผลการประเมินการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) 0 (5) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มไม่ชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายตนเองมากนัก รวมทั้งไม่ตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง พอใจกับการทำงานในระดับที่ควรจะเป็น แต่ไม่หวังความก้าวหน้าของผลงาน

- ความคิดริเริ่ม (Initiative) 8 (13) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มไม่ชอบการลงมือทำ แม้มีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้า ชอบทำงานตามคำสั่งหรือการร้องขอมากกว่าเริ่มทำงานด้วยตนเอง โดยไม่มีรอ

- การยืนกราน (Persistence) 12 (17) % อ่านผลได้ว่า ผู้ทำประเมินมีแนวโน้มมีความเพียรพยายาม หรือ ออกทนทำงานไม่สูงมากนัก คือ ทำงานเท่าที่คิดว่าทำได้ บางครั้งอาจย่อท้อกับอุปสรรคที่ยาก หรือสิ่งเข้ามาท้าทายความสามารถในการทำงาน

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) 30 (35) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนละเอียด ชอบตรวจทานการทำงานให้ถูกต้องแม่นยำ หรือสมบูรณ์แบบที่สุด ก่อนที่จะส่งงาน

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) 67 (72) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนที่ทำงานตรงตามเวลา รักษาเวลาและชอบปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด คนรอบข้างสามารถไว้วางใจได้ในระดับสูง

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) 8 (13) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนไม่ยึดกฎเกณฑ์ในการทำงานมากนัก มักไม่ทำงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ หากตนเองคิดว่าสามารถทำได้ดีกว่า ก็จะทำในแบบของตนเอง

4.2.5 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity	Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong. 7	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. 9	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism. 2	20. Self Confidence - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.
Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood. 57	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

ภาพ 4.10 : ผลการประเมินเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) 7 (12) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในระดับต่ำ มักมีปฏิกิริยาตอบโต้ในสิ่งที่มากระตุ้นได้โดยง่าย ซึ่งผู้อื่นก็มักรับรู้ถึงปฏิกิริยาที่ผู้รับการประเมินแสดงออกมา

- ความอดกลั้น (Stress Tolerance) 9 (14) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มอดทนต่อความเครียดที่เข้ามากระทบได้ต่ำ มักแสดงออกความเครียดของตนเองผ่านการแสดงสีหน้า ท่าทาง

- การมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) 2 (7) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มขาดความมั่นใจตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะการตัดสินใจในสถานการณ์ยากๆ ได้ด้วยตนเอง มักชอบขอความคิดเห็นของผู้อื่น หรือพึ่งพาผู้อื่นในการให้ความคิดเห็น หรือเริ่มลงมือทำก่อน

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) 57 (62) % อ่านผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มตระหนักรู้ถึงอารมณ์ตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถคาดการณ์ถึงสภาวะอารมณ์และผลกระทบที่จะตามมาในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งได้

เมื่อมองภาพรวมรายละเอียดในแต่ละรายการ จะพบว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาอยู่หลายจุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเติบโตทางสายงาน อย่างไรก็ตาม

พบว่าผู้รับการประเมินมีจุดแข็งอยู่ 5 ด้าน จาก 21 ด้าน ที่โดดเด่นออกมาเป็นแรงผลักดันตัวตนในการทำงาน ซึ่งรายละเอียดของพฤติกรรมที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนา มีดังนี้

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน

4.3.1 จุดแข็ง (Strength)

จากรายละเอียดของผลประเมิน WBI ข้างต้น เมื่อดูในส่วนของผลคะแนนที่ถือว่าเป็นจุดแข็งของผู้ถูก ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินสามารถยึดถือเพื่อการพัฒนาพฤติกรรมที่ดีขึ้นต่อไปในการทำงานนั้น มีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ เรียงลำดับตามคะแนน ได้แก่

4.3.1.1 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) 67 (72) % ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการทำงานเสร็จสมบูรณ์ ตรงตามเวลา ไม่ผัดผ่อน สามารถเป็นที่พึ่งของผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งยังรวมถึงจุดแข็งในเรื่องการมุ่งผลลัพธ์และการวางแผนและการจัดการ

ผลประเมินในกลุ่มนี้ แสดงให้เห็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินในเรื่องการตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบในงาน และชอบทำอะไรให้เห็นผลสำเร็จสมบูรณ์ตรงตามเวลา ซึ่งตรงกับข้อมูลที่ได้จากการพูดคุยกับผู้รับการประเมิน ที่อธิบายว่า ผู้รับการประเมินมักจะชอบทำงานใดๆก็ตามให้เสร็จก่อนวันที่กำหนด 2-3 วันเป็นอย่างน้อย เพื่อที่ว่าหากมีอะไรผิดพลาด ผู้รับการประเมินจะสามารถมีเวลาแก้ไขงานได้ และสามารถส่งงานได้ตามกำหนด นอกจากนั้นผู้รับการประเมินยังอธิบายเพิ่มเติมในมุมมองของการใช้ชีวิตว่า เมื่อผู้รับการประเมินมีธุระกับใคร ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีมักจะไปถึงตรงตามเวลา และโดยส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินจะชอบไปให้ถึงที่นัดหมายก่อนเวลาเสมออย่างน้อย 10-15 นาที ซึ่งผลคะแนนที่ออกมาสูงมาก ถือเป็นข้อยืนยันได้ระดับหนึ่งว่า ตัวตนของผู้รับการประเมินจริงๆแล้วให้ความสำคัญกับการทำงานตรงเวลาสูงมาก

4.3.1.2 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) 57 (62) % ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการรับรู้อารมณ์ตนเองโดยสม่ำเสมอว่ากำลังมีอารมณ์ความรู้สึกอย่างไรที่จะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม รวมไปถึงใช้อารมณ์เหล่านั้นกระตุ้นตัวเองในการทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังหมายรวมถึงเรื่องความยืดหยุ่นด้านอารมณ์และการเป็นผู้นำด้วยความกล้าหาญ ตัดสินใจเรื่องต่างๆได้

จากข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้จากผู้รับการประเมิน พบว่า ผู้รับการประเมินสามารถตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองได้ในขณะที่มีพฤติกรรม ว่าตนเองกำลังรู้สึกอย่างไร และมีแนวโน้มแสดงอาการออกอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น อารมณ์ดีใจ โกรธ โมโห ตื่นเต้น ฯลฯ ผู้รับ

การประเมินรับรู้ตนเองที่กำลังแสดงอาการปลดปล่อยออกมา แต่ในขณะเดียวกัน ผู้รับการประเมินก็จะพยายามควบคุมอารมณ์ของตนเองให้กลับมาเป็นปกติมากที่สุด เพื่อให้ตนเองสามารถทำงานต่อไปได้

ดังนั้นจากข้อดีของการตระหนักถึงอารมณ์ตนเองของผู้รับการประเมิน จึงมีส่วนช่วยอย่างมากให้งานของผู้รับการประเมินประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนามากขึ้น คือ การฝึกรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของคนรอบข้าง หรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อที่จะสามารถแนะนำ หรือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น เพื่อทำให้งานโดยรวมออกมาดี มีประสิทธิภาพ

4.3.1.3 การชอบสมาคม (Sociability) 57 (62) % ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มว่าสามารถสร้างสัมพันธ์กับคนอื่นในวงกว้างได้ง่ายในการทำงาน ชอบสร้างความสัมพันธ์กับคนรู้จัก สื่อสารพูดคุยอะไรกับใครก็ได้ หรืออีกในมุมหนึ่ง คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถติดต่อสื่อสาร พูดจูงใจคนอื่นได้

จากการพูดคุยกับผู้รับการประเมิน สรุปได้ว่า ผู้รับการประเมินมีพร้อมที่จะเข้าหาคนแปลกหน้าได้อย่างง่ายดาย แต่พฤติกรรมที่แสดงออกขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หากเป็นสถานที่ที่ไม่คุ้นเคย ผู้รับการประเมินมักจะระวังตัวในระดับหนึ่งก่อนที่จะเริ่มสร้างสัมพันธ์กับใคร แต่หากเป็นสถานที่ที่คุ้นชิน เช่น อาคาร สำนักงาน มหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นคนรู้จักหรือไม่รู้จัก ผู้รับการประเมินมักยิ้มแย้มทักทายคนรอบข้างได้เสมอ ซึ่งช่วยให้ผู้รับการประเมินทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้ราบรื่น โดยมักได้รับมอบหมายให้เป็นคนประสานงานระหว่างเจ้านายกับแผนกอื่นๆ รวมถึงติดต่อกับบุคคลภายนอกอยู่เสมอ

4.3.1.4 ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) 38 (43) % ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนเห็นอกเห็นใจคนอื่นที่ลำบากกว่า เป็นคนที่พร้อมเข้าใจคนอื่นและเข้าช่วยเหลือ จุดแข็งในเรื่องนี้ยังเชื่อมโยงได้กับมีแนวโน้มชอบให้บริการคนรอบข้างได้เช่นกัน

ผู้รับการประเมินกล่าวว่า ตนเองจะชอบช่วยเหลือจัดการเรื่องเล็กๆน้อยๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน ถึงแม้เรื่องนั้นจะไม่ใช่นโยบายของตนเองก็ตาม โดยทุกครั้งที่ใครขอให้ช่วยเหลืองานอะไร ติดต่อใคร ผู้รับการประเมินมักจะลงมือช่วยเหลือเต็มที่เท่าที่สามารถทำได้ ทั้งนี้ทั้งนั้น หากไม่ใช่เรื่องด่วนมาก ผู้รับการประเมินก็จะจัดลำดับความสำคัญของงานก่อน โดยทำงานของตนเองให้เรียบร้อยก่อน ก่อนที่จะไปช่วยงานคนอื่น แต่หากงานที่ขอเข้ามามีความสำคัญที่กระทบต่อบริษัท ผู้รับการประเมินก็ไม่รีรอที่จะลุกไปทำงานให้

อย่างไรก็ตามผลวิเคราะห์ที่อ่านผลได้ ให้ข้อระวังไว้ว่า บางครั้งการที่ผู้รับการประเมินมีลักษณะใจดีเกินไป อาจจะทำให้ถูกเอาเปรียบได้

4.3.1.5 ความรอบคอบ (Attention to Detail) 30 (35) % ผู้รับการประเมิน มีแนวโน้มเป็นคนละเอียด มักเป็นคนชอบตรวจทานงานที่ทำก่อนส่งงานเป็นประจำ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ดังนั้นจึงมีความสามารถที่สัมพันธ์กันในเรื่องของการวางแผนและการจัดการ การคิดวิเคราะห์ปัญหา หรือการคิดวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งสนับสนุนในเรื่องของการทำงาน ที่ต้องตรวจทานความเรียบร้อยเอกสารสำคัญต่างๆขององค์กรอยู่เป็นประจำ

4.3.2 จุดอ่อน (Weakness)

ในส่วนจุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างมากตามประเด็นหลักๆที่ผลประเมินได้ให้แนวทางในการพัฒนาไว้นั้น มีอยู่ด้วยกัน 4 ประการ เรียงลำดับตามคะแนน ได้แก่

4.3.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) 0 (5) % จากผลคะแนนที่ออกมาต่ำมาก แสดงถึงว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่ไม่สามารถพุดจูงใจหรือให้กำลังใจผู้อื่นได้ ไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจกับใครได้รวมถึงสั่งงานใครไม่ได้ และมักจะยึดอัดหากต้องเป็นผู้นำอะไรใคร ดังนั้นความสามารถที่จะเป็นผู้นำพุดให้ใครเชื่อ หรือตัดสินใจเรื่องยากๆ เช่น การวางแผนงาน การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ ฯลฯ

ซึ่งจากการพุดคุยกับผู้รับการประเมินพบว่า ผู้รับการประเมินชอบงานประสานงาน ช่วยเหลือคนอื่นมากกว่าที่จะเป็นผู้นำในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ประกอบกับขาดโอกาสในการฝึกฝนทักษะด้านนี้ ผู้รับการประเมินจึงไม่คุ้นเคยกับการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตาม ผู้รับการประเมินมองทิศทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ด้วยการฝึกให้ตนเองกล้าแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น กล้าเสี่ยง กล้าคิด และตัดสินใจด้วยตนเองให้มากขึ้น

4.3.2.2 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) 0 (5) % ผู้รับการประเมิน มีแนวโน้มเป็นคนที่ไม่ตั้งเป้าหมายสูง ไม่คาดหวังอะไรยากๆหรือไม่มองเป้าหมายระยะยาว มีแนวโน้มเป็นคนที่ไม่ทะเยอทะยาน ชอบทำงานปัจจุบันเพื่อพัฒนาผลงานมากกว่า ดังนั้นความสามารถที่เกี่ยวข้อง ทั้งเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาตนเองการเรียนรู้ต่างๆหรือการเป็นคนเน้นผลลัพธ์ จึงมีแนวโน้มในทิศทางที่ไม่ค่อยดีเช่นกัน

จากการพุดคุยกับผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินต้องการเปลี่ยนตนเองมากขึ้นในเรื่องนี้ โดยวางแผนว่าจะตั้งเป้าหมายในเรื่องงานให้ท้าทายมากขึ้น และหาความเป็นไปได้ในการเริ่มลงมือทำ สิ่งแรกที่ผู้รับการประเมินวางแผนไว้ คือ มีความมุ่งมั่นอย่างมากที่จะเปลี่ยนสายงานจากงานเลขานุการ ไปเป็นงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการเติบโตสายอาชีพในด้านที่สนใจ

4.3.2.3 การมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) 2 (7) % ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนขาดความมั่นใจในตนเอง ไม่เชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเอง มักไม่กล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง หรือไม่ค่อยมองว่าตนเองมีโอกาสประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันก็ไม่ค่อยยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากใคร

จากการพูดคุยกับผู้รับการประเมิน ซึ่งอธิบายเรื่องนี้ได้ชัดเจนว่า ผู้รับการประเมินขาดความกล้าหรือแรงขับสำหรับเรื่องใหญ่ๆ ที่เข้ามาท้าทาย ความรู้สึกหวั่นระแวงจะเกิดขึ้นหากผู้รับการประเมิน ต้องทำงานใหญ่ ผู้รับการประเมินมักรู้สึกตื่นเต้น เป็นกังวลมากๆ หากเป็นการเริ่มทำงานชิ้นใหม่ ชิ้นใหญ่ หรือเป็นการแสดงออกต่อหน้าผู้คนจำนวนมาก แต่ถ้าหากผู้รับการประเมิน ได้ทำงานชิ้นนั้นเข้าไปข้ามระยะหนึ่ง ความเป็นกังวล ความตื่นเต้นของผู้รับการประเมิน จะลดลง ซึ่งผู้รับการประเมิน ตั้งเป้าในการฝึกฝนเรื่องนี้ โดยฝึกทักษะด้านการนำเสนอ ฝึกความกล้าแสดงออกมากขึ้น โดยพยายามดึงสมาธิของตนเองให้อยู่ในสิ่งที่กำลังพูด เพื่อลดความตื่นเต้นให้น้อยลง ซึ่งจะช่วยในการทำงานได้มากขึ้น

4.3.2.4 การควบคุมตนเอง (Self-Control) 7 (12) % ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มแสดงอาการต่างๆ ออกมา ทั้งอาการโกรธ หงุดหงิด ฯลฯ ได้ง่าย เมื่อมีสิ่งใดผิดไปจากที่ตั้งใจไว้ หรือไม่สามรถอดทนต่อสถานการณ์ที่เคร่งเครียดได้ ซึ่งการแสดงอาการออกมา อาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกอึดอัด

ผู้รับการประเมินเองต้องการพัฒนาจุดอ่อนเรื่องนี้เป็นอย่างมาก เพราะมีผลกระทบต่อการทำงานในลักษณะของผู้ประสาน โดยผู้รับการประเมินตั้งใจว่าจะต้องฝึกตนเองในเรื่องการมีสติ สมาธิ ในทุกสิ่งที่ทำ และเมื่อมีปัญหาที่รู้ว่ากำลังจะทำให้ตนเองควบคุมอาการไม่ได้ จะใช้วิธีดึงตัวเองออกจากสถานการณ์ที่เคร่งเครียดนั้นเพื่อไปผ่อนคลายอารมณ์ เช่น ฟังเพลง เล่นเกมส์ เป็นต้น

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน

จากการศึกษาข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน เกี่ยวกับผลประเมินพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่ได้จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) นั้น ข้อมูลโดยสรุปที่ได้ มีดังนี้

4.4.1 จุดแข็ง (Strength)

หัวหน้างานของผู้รับการประเมิน มีความเห็นสอดคล้องกับผลประเมินที่ออกมาในเรื่องการชอบสมาคม (Sociability) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ความรอบคอบ (Attention to

Detail) ที่ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมสอดคล้องกับผลประเมินอย่างเห็นได้ชัด แต่ในเรื่องความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หัวหน้างานของผู้รับการประเมินให้ความเห็นว่าตัวผู้รับการประเมินนั้นยังขาดแรงบันดาลใจในการปรับตัวด้วยตนเอง แต่เป็นการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมรอบข้างที่ผลักดันให้ผู้รับการประเมินต้องปรับตัวตามมากกว่า อีกประเด็นหนึ่งที่หัวหน้างานของผู้รับการประเมินให้คำแนะนำว่าต้องระมัดระวัง คือ ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) ที่ผู้รับการประเมินมักให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานจากความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งบางครั้งกระทบต่อการทำงานของตนเองให้ล่าช้า

4.4.2 จุดอ่อน (Weakness)

หัวหน้างานของผู้รับการประเมิน มีความเห็นสอดคล้องกับผลประเมินที่ออกมาในเรื่องความเป็นผู้นำ (Leadership) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) และความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ที่ให้ความเห็นว่าผู้รับการประเมินยังต้องพัฒนาอีกมากหากต้องการเติบโตทางสายงาน เนื่องจากเป็นพฤติกรรมสำคัญในการทำงานในระดับสูง แต่สิ่งที่หัวหน้างานให้คำแนะนำผู้รับการประเมินว่าต้องระมัดระวังอย่างมาก คือ การอดกลั้นมากกว่า ที่ตัวผู้รับการประเมินยังทำไม่ได้ เลยส่งผลโดยตรงให้การควบคุมตนเอง (Self-Control) ของผู้รับการประเมินออกมาไม่ดี

Participant Direct supervisor					
No.	BIG 5 Factor	PWBI Personality Trait	Description	Asset จุดเด่น	Caution ข้อปรับปรุง
1	Extraversion	Sociability	การเข้าสังคม - แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์และสร้างเพื่อนใหม่	✓	
2		Leadership	ความเป็นผู้นำ - มุ่งมั่นต่อตนเองในการพัฒนา และมั่นคงใจผู้รับในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการทำงานเสมอ		✓
3		Influence	การชักจูง - ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วย เหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น		
4		Energy	กำลังงาน - ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดหยั่ง		
5	Agreeableness	Cooperation	ความร่วมมือ - ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน: ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม		
6		Concern for Others	ความใส่ใจผู้อื่น - เข้าใจเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น	✓	
7		Diplomacy	การพูด - ใจกว้างสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้เห็นใจในสภาพและเข้ากันได้กับบุคคลที่ยกและให้ความเคารพผู้อื่น		
8	Openness to Experience	Adaptability	ความสามารถในการปรับตัว - ตั้งพยายามแสวงหาทางออกพร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่		
9		Innovation	การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ - มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิสัยทัศน์จากเดิมไปสู่สิ่งใหม่		
10		Analytical Thinking	การคิดเชิงวิเคราะห์ - มีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์การดำเนินการ		
11		Independence	ความเป็นอิสระ - มีระดับความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้		
12	Conscientiousness	Achievement	การบรรลุผลสำเร็จ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ		✓
13		Initiative	การริเริ่ม - ปฏิบัติสิ่งใหม่โดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่		
14		Persistence	การยืนกราน - ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่		
15		Attention to Detail	การให้ความสนใจรายละเอียด - ตรวจทานงานอีก ครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด	✓	
16		Dependability	ความน่าเชื่อถือ - มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ	✓	
17	Rule Following	การปฏิบัติตามกฎ - ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา			
18	Emotional Stability	Self-Control	การควบคุมอารมณ์ตนเอง - ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธหรือการอารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง		✓
19		Stress Tolerance	การอดทนต่อความเครียด - ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี		
20		Self Confidence	การมั่นใจในตนเอง - มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต้องง้องัดข้อของตนเองในการทำงาน		✓
21		Emotional Self-Awareness	การตระหนักต่ออารมณ์ - รับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี		

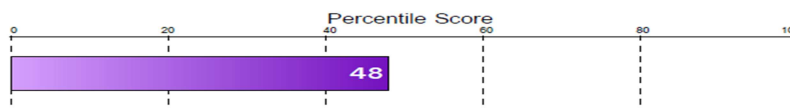
ภาพ 4.11 : ข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานตามแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน (Feedback from Boss)

4.5 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

คะแนนโดยรวม

Correct/
Possible

33/60



ภาพ 4.12 : ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)

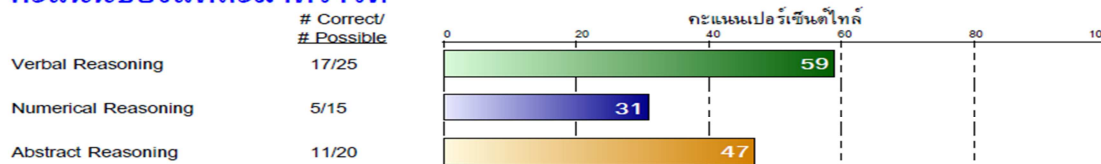
จากภาพที่ปรากฏข้างต้น ผู้รับการประเมินที่เป็นผู้ทำแบบทดสอบดังปรากฏผลการทดสอบข้างต้น อธิบายดังนี้

ผู้รับการประเมินได้คะแนนโดยรวมเฉลี่ยอยู่ที่ 48% ของกลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐานซึ่งทำงานในระดับผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลายๆสาขาในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งเมื่อนำผลแบบทดสอบของผู้รับการประเมินมาเปรียบเทียบแล้ว พบว่าผู้รับการประเมินมีประสิทธิภาพปานกลาง ที่มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆในการแก้ไขปัญหาต่างๆได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพได้ โดยสรุปแล้วผู้รับการประเมินมีแนวโน้ม ดังนี้

- สามารถทำงานเสร็จตามที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่
- มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

4.6 ผลการทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจในแต่ละด้านของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

คะแนนของแต่ละมาตราวัด



ภาพ 4.13 : ผลการทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจในแต่ละด้านของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

จากภาพที่ปรากฏข้างต้น สามารถอธิบายผลการทดสอบ ART-MP ของผู้รับการประเมินซึ่งเป็นผู้ทำแบบทดสอบในรายละเอียดได้ดังนี้

4.6.1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ผู้รับการประเมินได้คะแนน 59% เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ซึ่งผลการทดสอบชี้แจงว่า ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้รับ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น โดยสรุปแล้วผู้รับการประเมินมีแนวโน้ม ดังนี้

- ระบุแนวคิดหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้ดีเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่
- เข้าใจความหมายส่วนใหญ่ของบทความที่ให้มาอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.6.2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) ผู้รับการประเมินได้คะแนน 31% เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ซึ่งผลการทดสอบชี้แจงว่า ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้รับ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น โดยสรุปแล้วผู้รับการประเมินมีแนวโน้ม ดังนี้

- วิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่
- ประเมินผลข้อมูลตัวเลขในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.6.3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) ผู้รับการประเมินได้คะแนน 47% เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ซึ่งผลการทดสอบชี้แจงว่า ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้รับ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น โดยสรุปแล้วผู้ทำแบบทดสอบมีแนวโน้ม ดังนี้

- จัดสรร โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร
- วิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลประเมินไปใช้เพื่อนำไปวางแผนพัฒนาตนเองนั้น ผู้รับการประเมินจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จึงจะสามารถทำการเขียนแผนพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมและสามารถนำไปพัฒนาได้จริง ภายใต้กรอบระยะเวลาที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
- 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

เป้าหมายในการพัฒนาของผู้รับการประเมินที่กำหนดไว้ในช่วงแรก ภายใต้กรอบระยะเวลา 5 เดือน นับตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2556 จนถึง เดือนเมษายน 2557 คือการที่ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองเพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอในการเติบโตทางสายอาชีพในระดับหัวหน้างานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในฐานะหัวหน้างาน เช่น ภาวะผู้นำ ความมั่นใจในตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาผลประเมิน WBI ที่ได้รับ ผู้รับการประเมินวางแผนพัฒนาตนเองในเรื่อง ความมั่นใจในตนเอง เพราะถือเป็นอุปสรรคสำคัญยิ่งของการเป็นหัวหน้างาน

นอกจากเรื่องความมั่นใจในตนเองที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาไปควบคู่กัน เพื่อให้แผนการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การคิดวิเคราะห์ โดยผู้รับการประเมินไว้วางแผนพัฒนาในเรื่องนี้ โดยมุ่งเน้นให้ตนเองพัฒนาความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงหยั่งรู้ถึงปัญหาของการทำงาน เพื่อช่วยพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการพัฒนาการคิดวิเคราะห์นั้น ผู้รับการประเมินได้กำหนดกรอบระยะเวลาได้คือ นับตั้งแต่เดือนมีนาคม 2557 จนถึง เดือนสิงหาคม 2557

5.1.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน

- การเข้าสังคม (Sociability) คือ ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบสร้างสัมพันธที่ดีในการทำงานด้วยการผูกมิตร สามารถยิ้มแย้มทักทาย หรือพูดคุยกับผู้อื่นใหม่ๆ ได้โดยไม่เคอะเขิน ช่วยให้ผู้รับการประเมินร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น

- ความร่วมมือ (Cooperation) คือ ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานทุกอย่าง การให้ความร่วมมือประสานงานให้จนสำเร็จเพื่อให้งานของทุกฝ่ายบรรลุได้อย่างรวดเร็ว

- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือ ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ง่ายและรวดเร็ว จึงมักไม่มีอุปสรรคในการทำงาน เมื่อต้องเจอกับการเปลี่ยนแปลง

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) คือ ผู้รับการประเมินมักชอบทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ตรงตามเวลา ชอบเตรียมตัวให้พร้อมก่อน เพื่อที่จะสามารถมีเวลาแก้ไขงานได้ และสามารถส่งงานได้ตามกำหนด ทำให้มักได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในการทำงานได้เป็นอย่างดี

5.1.1.1 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินมีเมื่อเทียบกับความเห็นจากหัวหน้างาน

สิ่งที่เห็นตรงกัน:

- การเข้าสังคม (Sociability) เนื่องจากทั้งหัวหน้างานและตัวผู้รับการประเมิน เห็นตรงกันในเรื่องที่ว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนช่างเจรจา และเข้าหาผู้อื่นก่อนได้ ยิ้มแย้ม ทักทายผู้อื่น ทำให้สามารถสร้างเพื่อนใหม่ได้ง่าย ทำให้มีเพื่อนร่วมงานหรือรู้จักคนรอบข้างมากมาย

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) เนื่องจากหัวหน้างานเห็นตรงกันว่า สำหรับผู้รับการประเมิน สามารถทำงานให้เสร็จได้ตรงตามเวลา ไม่ต้องคอยตามงาน และมักชอบทำงานส่งก่อนเวลาด้วย ทำให้หัวหน้างานให้ความไว้วางใจกลับมาในงานที่มอบหมาย

สิ่งที่เห็นต่างกัน:

- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ แต่ในมุมมองของหัวหน้างานของผู้รับการประเมินมองว่า ไม่ได้มีแรงบันดาลใจจากตัวเองในการเปลี่ยนแปลง แต่เกิดจากการที่สิ่งรอบตัวเป็นตัวผลักดันให้ต้องเปลี่ยนตาม

- ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Concern for Others) หัวหน้างานมองว่าผู้รับการประเมินให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากกว่า

- การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) หัวหน้างานของผู้รับการประเมินมองว่า ผู้รับการประเมินมีการทำงานละเอียดอยู่ จากการที่โดยปกติแล้ว ผู้รับการประเมินจะไต่ตรองงานตนเองหลายรอบ หรือมักจะขอความคิดเห็นของตัวหัวหน้างานก่อน

5.1.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน

- ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ผู้รับการประเมินชอบงานประสานงานช่วยเหลือคนอื่นมากกว่าที่การเป็นผู้นำ อีกทั้งไม่เคยมีโอกาสนำทีมสักทีด้วย จึงมองว่าไม่ใช่ตัวตนของตนเองในการเป็นผู้นำ

- ความเป็นอิสระ (Independence) คือ ผู้รับการประเมินมักพึ่งพาความคิดเห็นของผู้อื่นในการตัดสินใจ หรือมักขอความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในงานสำคัญๆ ก่อนเสมอ ไม่สามารถตัดสินใจงานใหญ่ๆ หรืองานใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง

- การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) คือ ผู้รับการประเมินมักจะแสดงอาการหงุดหงิด ทางสีหน้า และคำพูดเมื่องานล้นมือ หรืองานไม่บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง

- การมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) คือ ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ขาดความกล้าสำหรับเรื่องใหญ่ๆ ที่เข้ามาท้าทาย มักรู้สึกตื่นเต้น เป็นกังวลมากๆ เมื่อเริ่มงานชิ้นใหม่ที่เป็งานใหญ่ หรือเป็นการแสดงออกต่อหน้าผู้คนจำนวนมาก

5.1.2.1 จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินมีเมื่อเทียบกับความตื่นจากหัวหน้างาน

สิ่งที่เห็นตรงกัน :

- ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินและหัวหน้างานเห็นตรงกันว่า ผู้รับการประเมินขาดทักษะในการเป็นผู้นำ หัวหน้างานให้ความเห็นว่า เป็นเพราะผู้รับการประเมินถ่อมตัว หรือ เพราะยังขาดความมั่นใจในตนเอง จึงยังไม่ได้แสดงออกถึงการเป็นผู้นำออกมามากนัก

- ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้รับการประเมินและหัวหน้างานเห็นตรงกันในเรื่องนี้อย่างมาก ซึ่งหัวหน้างานของผู้รับการประเมินก็เห็นตรงกัน คือ มองว่า เวลาผู้รับการประเมินทำงานต้องรอให้ตัวหัวหน้างานยืนยันกลับมาก่อน หรือถ้าต้องทำอะไรใหม่ๆ ก็ต้องแนะนำแนวทางให้ก่อน ไม่ได้ตัดสินใจลงมือทำด้วยตนเองทันที

- การมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ผู้รับการประเมินและหัวหน้างานเห็นตรงกันว่า เรื่องขาดความมั่นใจในตนเอง เป็นจุดอ่อนประเด็นใหญ่เลยที่ส่งผลถึงจุดอ่อนด้านอื่นๆ ด้วยความที่เนื้องานไม่ได้ส่งเสริมให้ผู้รับการประเมินแสดงออกมากนัก ทำให้ผู้รับ

การประเมินมักจะถ่อมตนในฐานะที่เป็นผู้น้อยมากกว่าในการนำเสนอความคิดเห็นอะไร จึงไม่ได้แสดงออกอย่างมั่นใจ

สิ่งที่เห็นต่างกัน:

- การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) หัวหน้างานมองว่า ผู้รับการประเมินยังควบคุมอาการได้ระดับหนึ่ง แต่สิ่งที่ เป็น ปัญหาหลัก คือ เรื่อง การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ได้น้อย เลขเป็นต้นเหตุของการแสดงอาการรุนแรง หรือ หงุดหงิดออกมา โดยมักจะระบายกับเพื่อนร่วมงานถึงความเครียดที่รู้สึกอยู่

5.1.3 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการทำงาน :

ผู้รับการประเมินมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองในที่ทำงาน เช่น ตัดสินใจในการลงมือทำงานต่างๆด้วยตนเองให้มากขึ้น โดยขอความคิดเห็นหัวหน้าให้น้อยลง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานมากขึ้น โดยหาโอกาสคุยกับหัวหน้างานเกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้นำเสนอหัวหน้า ปรับปรุงอารมณ์ตนเอง โดยเมื่อรู้ว่าตนเองอารมณ์ไม่ดีก็พยายามออกจากสถานการณ์นั้นๆ หาวิธีผ่อนคลายก่อนเริ่มทำงาน

ด้านบุคลิกส่วนตัว:

ผู้รับการประเมินมุ่งพัฒนาการอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) โดยตั้งใจจะปรับพฤติกรรมให้ดีขึ้น มีสติกับตัวเองมากขึ้น เพราะปัจจุบันความเครียดจากงานของผู้รับการประเมินบางครั้ง ส่งผลให้ผู้รับการประเมินขาดปฏิสัมพันธ์กับคนในครอบครัว ขาดโอกาสทำกิจกรรมร่วมกับครอบครัวมากนัก

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

แผนพัฒนาตนเอง เป็นแผนที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมุ่งสู่คุณภาพระดับสูงจนบรรลุเป้าหมายของตน

ประโยชน์ของแผนพัฒนาตนเอง มีหลายประการ ดังนี้

- ทำให้มีแผนสำหรับพัฒนาตนเองจากข้อมูล que เชื่อถือได้ ทำให้รู้สมรรถนะที่ดีและสมรรถนะที่บกพร่องของตน

- ทำให้การพัฒนาตนเองเกิดจากความต้องการและความพร้อมของผู้จัดทำแผนเอง
- ทำให้ได้แนวทางสำหรับการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในการทำงาน
- ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างมีเป้าหมาย ทำให้องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ในการวิจัยนี้ ผู้รับการประเมินได้เลือกที่จะพัฒนาใน 2 ด้าน โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง 2 ฉบับภายใต้ระยะเวลาเกี่ยวเนื่องกัน

ช่วงระยะแรก ผู้รับการประเมินได้นำจุดอ่อนในเรื่องความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) มาจัดทำเป็นแผนการพัฒนาตนเองฉบับแรก ซึ่งการพัฒนาด้านแรกนี้ ผู้รับการประเมินสามารถวางแผนและพัฒนาตนเองภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนดครบถ้วน ในช่วงท้ายของการพัฒนาตามแผนพัฒนาตนเองฉบับแรก ผู้รับการประเมินมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในเรื่องการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ขึ้นมาอีก 1 ฉบับ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แข็งแกร่งมากขึ้น รายละเอียดของแผนการพัฒนาตนเองทั้ง 2 ด้าน มีดังต่อไปนี้

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินได้นำเรื่อง ความมั่นใจในตนเอง มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเล็งเห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญอย่างแรกที่ส่งผลต่อการทำงานที่ทำอยู่ โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้มากขึ้น มุ่งเน้นให้ตนเองได้แสดงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานหรือเนื้องานที่เกี่ยวข้องอย่างมั่นใจ และเพื่อให้ตนเองได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานให้ทำงานที่ทำทายมากขึ้น

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะได้รับโอกาสในการทำงานอย่างเป็นอิสระมากขึ้น ได้รับมอบหมายงานที่ทำทายมากขึ้น รวมถึงงานอื่น นอกเหนือจากงานเลขานุการฯ ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการประเมินได้เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้นเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร

5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า ผลการพัฒนา จะช่วยให้หัวหน้างานสามารถมอบหมายงานต่างๆ ให้ผู้รับการประเมินทำเพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้องค์กรได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอย่างรวดเร็วมากขึ้น และเล็งเห็นศักยภาพของผู้รับการประเมินในการย้ายตำแหน่ง

5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- ฝึกการนำเสนอความคิดเห็นต่างๆในบทบาทของผู้ประสานงาน เมื่อมีส่วนร่วมในที่ประชุมงานขององค์กร เพื่อให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่ช่วยในการทำงานระหว่างหน่วยงานพัฒนามากขึ้น

- เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆของบริษัท เสนอตัวรับหน้าที่ต่างๆในกิจกรรมของบริษัท เช่น เป็นพิธีกรในกิจกรรมขององค์กร ฯลฯ เพื่อเป็นการฝึกความกล้าแสดงออกของตนเองต่อหน้าคนหมู่มาก เพื่อให้คุ้นชินต่อการอยู่ต่อหน้าสาธารณะ และเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน

- ปรับทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำท่าย กล้าทำและริเริ่มรับผิดชอบงานต่างๆด้วยตัวผู้รับการประเมินเองให้สำเร็จ ในฐานะเจ้าของงานนั้น โดยไม่ต้องให้หัวหน้างานสั่ง เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการคิดริเริ่มสร้างผลงานต่างๆให้สำเร็จด้วยตนเอง

- ฝึกทำงานต่างๆให้เร็วขึ้น คิดและตัดสินใจเร็วขึ้นในเรื่องที่อยู่ในอำนาจตัดสินใจของผู้รับการประเมิน เพื่อลดระยะเวลาการทำงานต่อชิ้นให้สั้นลง และไม่ต้องหัวหน้างานตามงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของผู้รับการประเมินและหัวหน้างานดำเนินไปได้เร็วขึ้น

- ปรับบุคลิกภาพ ทั้งท่าทางการยืน การเดิน การพูด สบตาผู้ฟัง รวมถึงการแต่งกาย ให้ออกเป็นมืออาชีพมากขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองจากภายนอกสู่ภายใน

- อ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการประเมิน 1 เรื่อง ต่อ เดือน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความมั่นใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.2.1.5 ผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน เพราะ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าผู้รับการประเมินไม่เป็นคนริเริ่มตั้งใจในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยความกล้าหรือแรงจูงใจภายในในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาความมั่นใจ ต้องอาศัยการฝึกฝนความมั่นใจในตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมองหาโอกาสในการแสดงออกความคิดเห็น และโอกาสในการร่วมกิจกรรมในบทบาทสำคัญ เพื่อให้การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง

- หัวหน้างาน เป็นบุคคลสำคัญที่จะให้ความคิดเห็น คำแนะนำ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่างๆของผู้รับการประเมิน ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง หรือคำแนะนำอื่นๆที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ

- เพื่อนร่วมงาน เป็นบุคคลกลุ่มใหญ่อีกกลุ่มหนึ่งที่สามารถให้ความคิดเห็น ชี้แนะแนวทาง เพื่อผลักดันผู้รับการประเมินให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่างๆได้

5.2.1.6 การวัดผล

- ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด จัดเป็นเครื่องมือในการวัดผล ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองขึ้นสำคัญ เนื่องจากสามารถใช้เป็นเครื่องมือได้ถึง 5 ใน 6 กิจกรรม ที่ผู้รับการประเมินได้วางแผนสิ่งที่จะต้องทำเพื่อการพัฒนาไว้

- จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม ถือเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ผู้รับการประเมินเลือกใช้ในการวัดผลความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง เพราะเป็นตัวบอกถึงความสม่ำเสมอของพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกได้อย่างชัดเจน

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน 2556 และ สิ้นสุด 30 เมษายน 2557

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

- โอกาสในการแสดงออกความสามารถของผู้รับการประเมินผลงาน เนื่องจากลักษณะการทำงานประจำวันไม่สนับสนุนต่อการพัฒนา

- แรงจูงใจภายในของผู้ถูกประเมินผลงาน ในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรม

Development Action Plan (DAP)						
Name	ผู้รับประเมินผลงาน					
Position	ผู้ช่วยเลขานุการผู้บริหาร					
Direct Supervisor	เลขานุการผู้บริหาร					
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 : Self-Confidence						
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
เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลงานให้มากขึ้นโดยมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานหรือเนื้องานที่เกี่ยวข้องอย่างมั่นใจ และเพื่อให้ผู้ถูกประเมินผลงานได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานที่ท้าทายมากขึ้น	ผู้ถูกประเมินผลงานคาดหวังว่าจะได้รับโอกาสในการทำงานอย่างเป็นอิสระมากขึ้น ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น รวมถึงงานอื่น นอกเหนือจากงานเลขานุการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถูกประเมินผลงานได้เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้นเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร	ผู้ถูกประเมินผลงานคาดหวังว่า ผลการพัฒนายังจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานต่างๆ ให้ผู้ถูกประเมินผลงานทำเพิ่มเติม ซึ่งเป็นประโยชน์ให้องค์กรได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอย่างรวดเร็วมากขึ้น และสังเกตเห็นศักยภาพของผู้ถูกประเมินผลงานในการย้ายตำแหน่ง	1. พิจารณาสื่อหรือความคิดเห็นต่างๆ ในบทบาทของผู้ประสานงานเมื่อมีส่วนร่วมในที่ประชุมงานขององค์กร เพื่อให้ผู้ถูกประเมินผลงานมีโอกาสดูแลความคิดเห็นที่ช่วยในการทำงานระหว่างหน่วยงานพัฒนาเพิ่มขึ้น	ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	พ.ย. 56 – เม.ย. 57
			2. เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท เช่น เป็นที่ปรึกษาในกิจกรรมขององค์กร ฯลฯ เพื่อเป็นการฝึกความกล้าแสดงออกของตนเองต่อหน้าคนหมู่มาก ให้คุ้นชินต่อการอยู่ต่อหน้าสาธารณะ และเพื่อความสนิทสนมที่ดียิ่งขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน	ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน	จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วม / ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	พ.ย. 56 – เม.ย. 57
			3. ปรึกษาคณะคิดเชิงบวกต่องานที่ท้าทาย กล้าทำและริเริ่มรับผิดชอบงานต่างๆ ด้วยตัวผู้ถูกประเมินผลงานเองให้สำเร็จในฐานะเจ้าของงานนั้น โดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการคิดริเริ่มสร้างผลงานต่างๆ ให้สำเร็จด้วยตนเอง	ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	พ.ย. 56 – เม.ย. 57
			4. พักทำงานต่างๆ ให้เร็วขึ้น คิดและตัดสินใจเร็วขึ้นในเรื่องที่อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของผู้ถูกประเมินผลงาน เพื่อลดระยะเวลาการทำงานต่อชิ้นให้สั้นลง และไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาตามงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของถูกประเมินผลงานและผู้บังคับบัญชาดำเนินไปได้เร็วขึ้น	ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	พ.ย. 56 – เม.ย. 57
			5. ปรับบุคลิกภาพ ทั้งท่าทางการยืน การเดิน การพูด สวมใส่ที่เรียบร้อยรวมถึงการแต่งกาย ให้ดูเป็นมืออาชีพมากขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองจากภายนอกสู่ภายใน	ผู้ถูกประเมินผลงาน	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	พ.ย. 56 – เม.ย. 57
			6. อ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถูกประเมินผลงาน 1 เรื่อง ต่อ เดือน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความมั่นใจของตนเองของผู้ถูกประเมินผลงาน	ผู้ถูกประเมินผลงาน	หนังสือ 1 เล่ม / เดือน	พ.ย.56 – เม.ย. 57
Who is involved:	ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินผลงาน, เพื่อนร่วมงานต่างแผนก			Resources/ Support:	การอนุมัติงานจากผู้บังคับบัญชา, การให้ความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน, ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลิกภาพ เช่น การแต่งกาย, หนังสือ ฯลฯ	
Potential obstacles which can prevent development:	โอกาสในการแสดงออกความสามารถของผู้ถูกประเมินผลงาน เนื่องจากลักษณะการทำงานประจำวันไม่สนับสนุนต่อการพัฒนา, แรงจูงใจภายในของผู้ถูกประเมินผลงาน					Time Frame: พ.ย.56 – เม.ย. 57

ภาพ 5.1: แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

จากสิ่งที่จะต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง ที่ผู้รับการประเมินได้กำหนดไว้ในแผนการพัฒนาตนเองนั้น เพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาของผู้รับการประเมิน ผู้วิจัยได้มอบหมายผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 เพื่อที่จะสามารถทำการประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนาตนเองร่วมกัน และสามารถให้คำแนะนำในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

5.2.2.1 ฝึกการนำเสนอความคิดเห็นต่างๆในบทบาทของผู้ประสานงาน เมื่อมีส่วนร่วมในที่ประชุมงานขององค์กร เพื่อให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่ช่วยในการทำงานระหว่างหน่วยงานพัฒนามากขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง:

- ผู้รับการประเมินได้เสนอความคิดเห็นในด้านกระบวนการประสานงานที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์แก่การทำงานของบริษัท เช่น การปรับขั้นตอนการประสานงานเอกสารระหว่างสำนักงานและโครงการก่อสร้าง เป็นต้น

- ผู้รับการประเมินได้เสนอคำแนะนำผู้บริหารต่างประเทศในเรื่องส่วนตัวต่างๆ เช่น วางแผนการเดินทางให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

- ผู้รับการประเมินได้เข้าร่วมการประชุมระหว่างแผนก โดยมีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของแผนกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ฯลฯ

ผลที่ได้รับ:

- ผู้รับการประเมินสามารถลดขั้นตอนการประสานงานเอกสาร โดยใช้วิธีการออนไลน์มากขึ้น เช่น ประสานงานผ่านอีเมล ส่งผลให้งานของผู้รับการประเมินและผู้เกี่ยวข้องดำเนินได้เร็วขึ้น

- ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินได้รับการพิจารณา และถูกนำไปใช้ปฏิบัติจริง ซึ่งพบว่าระบบฝึกอบรมพนักงานใหม่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นระบบระเบียบขั้นตอนมากขึ้น

อุปสรรคในการพัฒนา:

ผู้รับการประเมินผลงานยังขาดการติดตามข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับเนื้องาน ทำให้บางครั้งเป็นอุปสรรคในการแสดงความคิดเห็น

แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป:

ศึกษาหัวข้อการประชุม เพื่อให้เข้าใจประเด็นในการประชุม เพื่อที่จะเพิ่มโอกาสในการเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมได้

5.2.2.2 เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆของบริษัท เสนอตัวรับหน้าที่ต่างๆในกิจกรรมของบริษัท เช่น เป็นพิธีกรในกิจกรรมขององค์กร ฯลฯ เพื่อเป็นการฝึกความกล้าแสดงออกของตนเองต่อหน้าคนหมู่มาก เพื่อให้คุ้นชินต่อการอยู่ต่อหน้าสาธารณชน และเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง:

ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของบริษัท โดยมีบทบาทในการกระตุ้นบรรยากาศให้กิจกรรมครึกครื้น เช่น เป็นผู้นำกิจกรรมร้องเพลงระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เป็นต้น

ผลที่ได้รับ:

ทำให้ผู้รับการประเมินเข้าถึงทุกคนได้มากขึ้น มีโอกาสพูดคุยกับพนักงานคนอื่นๆมากขึ้นทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว โดยอาศัยความเป็นกันเองกับทุกคนซึ่งช่วยให้การประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงานราบรื่นมากขึ้น ได้รับความช่วยเหลือในการทำงาน

อุปสรรคในการพัฒนา:

กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินผลงานพัฒนายังมีน้อยเกินไป

แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป:

ผู้รับการประเมินต้องการหาโอกาสให้ตนเองมีบทบาทที่ชัดเจนมากขึ้น

ระหว่างกิจกรรมขององค์กร โดยเป็นผู้นำกิจกรรมต่างๆให้มากขึ้น

5.2.2.3 ปรับทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำ ท้าทาย กล้าทำและริเริ่มรับผิดชอบงานต่างๆด้วยตัวผู้รับการประเมินเองให้สำเร็จ ในฐานะเจ้าของงานนั้น โดยไม่ต้องให้หัวหน้างานสั่ง เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการคิดริเริ่มสร้างผลงานต่างๆให้สำเร็จด้วยตนเอง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง:

- ผู้รับการประเมินมีการเสนอตัวรับงานของบริษัทบางส่วนมาดูแล เช่น บริหารจัดการระบบจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงานให้กับบริษัท

- ผู้รับการประเมินได้รับความไว้วางใจให้จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างพนักงาน เช่น กีฬาเชื่อมความสัมพันธ์พนักงานระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น

ผลที่ได้รับ:

- ผู้รับการประเมินเกิดการเรียนรู้ในการรับผิดชอบงานให้เกิดผลลัพธ์ด้วยตนเองทั้งหมด ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การวางแผน การตัดสินใจ การประเมินความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

- เพื่อนร่วมงานของผู้รับการประเมินให้ผลสะท้อนกลับในด้านบวกว่า สามารถจัดการดูแลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นผลได้ชัด และผู้รับการประเมินก็รู้สึกต้องการทำงานใหม่ๆมากขึ้น เพราะสนุกกับการจัดการงาน

อุปสรรคในการพัฒนา:

อุปสรรคสำคัญที่อาจกระทบต่อการพัฒนาเรื่องนี้คือ รูปแบบการทำงานหลักไม่สนับสนุน เช่น ตารางเวลางาน ฯลฯ

แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป:

ผู้รับการประเมินต้องการหาโอกาสเสนอตัวรับงานที่ทำทายมาทำให้มากขึ้น โดยวางเป้าหมายไปที่งานที่ได้ใช้ความคิด และระบบการจัดการมากขึ้น

5.2.2.4 ฝึกทำงานต่างๆให้เร็วขึ้น คิดและตัดสินใจเร็วขึ้นในเรื่องที่อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของผู้รับการประเมิน เพื่อลดระยะเวลาการทำงานต่อชิ้นให้สั้นลง และไม่ต้องหัวหน้างานตามงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของผู้รับการประเมินและหัวหน้างานดำเนินได้เร็วขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง:

- ผู้รับการประเมินลดการขอความคิดเห็นเรื่องงานจากหัวหน้าในเรื่องที่คิดว่าสามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยตัวเอง เช่น ตัดสินใจสรุปรงานที่ยึดอยู่กับแผนที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง

- ผู้รับการประเมินมีการรับเรื่องร้องเรียนจากแผนกอื่น และสามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้จนจบกระบวนการ

ผลที่ได้รับ:

ทำให้ผู้รับการประเมินไม่มีงานค้างสะสมข้ามวัน และผู้รับการประเมินรู้สึกมั่นใจมากขึ้นที่สามารถจบงานได้ด้วยตนเอง

อุปสรรคในการพัฒนา:

บางครั้งผู้รับการประเมินไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องเนื่องจากมีงานเล็กงานน้อยเข้ามาขัดจังหวะการทำงาน ส่งผลให้ระบบการคิดและการตัดสินใจยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป:

ผู้รับการประเมินวางแผนในการจัดตารางงานแต่ละวัน เพื่อสามารถติดตามงานและสรุปรงานไม่ให้เหลือสะสม หรือลดงานค้างให้มากที่สุด โดยกระตุ้นให้ตนเองต้องทำงานในแต่ละวันให้เสร็จสมบูรณ์ให้ได้

5.2.2.5 ปรับบุคลิกภาพ ทั้งท่าทางการยืน การเดิน การพูด สบตาผู้ฟัง รวมถึงการแต่งกาย ให้ดูเป็นมืออาชีพมากขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองจากภายนอกสู่ภายใน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง:

ผู้รับการประเมินปรับการแต่งกายของตนเอง เน้นใส่เสื้อผ้าสีสันทัน สวมเครื่องประดับให้เข้ากับเครื่องแต่งกาย และใส่รองเท้าส้นสูงตลอด เพื่อสร้างมั่นใจให้กับตนเองมากขึ้น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมในการทำงาน พร้อมทั้งปรับบุคลิกการยืนให้ตรง ไม่ยื่นพักเท้า การเดินก้าวสั้น แต่รวดเร็ว การนั่งหลังตรง ไม่พึงพนักเก้าอี้ ฯลฯ

ผลที่ได้รับ:

ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานว่า การแต่งกายดูมั่นใจมากขึ้น และเลือกเครื่องแต่งกายได้เหมาะสมกับโอกาส กาลเทศะ และได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านการเดินว่า ดูสง่าสมวัยมากขึ้น อีกทั้งการปรับบุคลิกช่วยลดปัญหาสุขภาพของข้าพเจ้า เช่น ปวดหลัง ปวดคอ ปวดขา เป็นต้น และทำให้ตนเองรู้สึกมั่นใจมากขึ้น

อุปสรรคในการพัฒนา:

ผู้รับการประเมินยังมีปัญหาในเรื่องของการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ไม่ให้รู้สึกตึงตั่นในการพูดต่อหน้าสาธารณะ ทำให้บางครั้งยังมีปัญหาเรื่องน้ำเสียงที่ไม่มีพลัง ไม่ชัดเจน

แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป:

ผู้รับการประเมินจะปรับการพูดของตนเองให้เสียงดัง พึงชัด เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับตนเองเวลาติดต่องาน โดยเน้นการใช้น้ำเสียงสุภาพแต่มั่นคง ชัดเจน เพื่อให้ น้ำเสียงฟังแล้วมีอำนาจ ดึงดูดผู้ฟังได้มากขึ้น

5.2.2.6 อ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการประเมิน 1 เรื่อง ต่อ เดือน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความมั่นใจตนเองของผู้รับการประเมิน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง:

ผู้รับการประเมินได้อ่านบทความในเรื่องการเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง พร้อมทั้งมีการทำสรุปใจความสำคัญของเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ในการกระตุ้นตนเองได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ คือเดือนละ 1 ชิ้น

ผลที่ได้รับ:

ผู้รับการประเมิน ได้เห็นมุมมองข้อแนะนำเกี่ยวกับเรื่องการสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และนำข้อปฏิบัติมาทำจริง เช่น ฝึกนั่งแถวหน้า เป็นต้น

แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป:

อ่านเนื้อหาเกี่ยวกับการเสริมสร้างความมั่นใจผู้ถูกประเมินผลงานเพิ่มเติม โดยจะเน้นไปที่การอ่านหนังสือให้มากขึ้น และใช้เป้าหมายเดิม คือ 1 ชิ้นต่อเดือน

Progress of Development Action Plan (DAP)						
Name		ผู้รับประเมินผลงาน				
Position		ผู้ช่วยเลขานุการผู้บริหาร				
Direct Supervisor		เลขานุการผู้บริหาร				
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: Self-Confidence			DAP Follow up			
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual / Progress Activity	Result	What do you plan to do next	Progress (%)
เพื่อพัฒนาสภาพในการทำงานของผู้ถูกประเมินผลงานให้มากขึ้นโดยมุ่งเน้นให้ผู้ถูกประเมินผลงานได้แสดงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานหรือเนื้อหาที่เกี่ยวข้องอย่างมั่นใจ และเพื่อให้ผู้ถูกประเมินผลงานได้รับความไว้วางใจจากผู้ที่บังคับบัญชาให้ทำงานที่ทำหายนมากขึ้น	1. ฝึกการนำเสนอความคิดเห็นต่างในบทบาทของผู้ประสานงาน เมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมงานขององค์กร เพื่อให้ผู้ถูกประเมินผลงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่ช่วยในการทำงานระหว่างหน่วยงานพัฒนามากขึ้น	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	1. เสนอความคิดเห็นในด้านกระบวนการประสานงานที่คิดวางแผนเป็นประโยชน์แก่การทำงานขององค์กร เช่น เสนอความคิดเห็นกับพนักงานใหม่ขึ้นต้นก่อนการประสานงานเอกสารระหว่างสาขาสำนักงานและโครงการก่อสร้าง 2. เสนอคำแนะนำผู้บริหารต่างประเทศในเรื่องส่วนต่างๆ เช่น วางแผนการเดินทางให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน 3. เข้าร่วมการประชุมระหว่างแผนก โดยมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของแผนกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ฯลฯ อุปสรรค คือ ผู้ถูกประเมินผลงานยังขาดการติดตามข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับนิยาม	1. ลดขั้นตอนการประสานงานเอกสารโดยใช้วิธีการผ่าน Online มากขึ้น เช่น ประสานงานผ่าน E-mail ทำให้งานของผู้ถูกประเมินผลงานและส่วนรวมทำได้เร็วขึ้น 2. ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินได้รับการพิจารณา และถูกนำไปใช้ปฏิบัติจริง ซึ่งพบวาระบบฝึกอบรมพนักงานใหม่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นระบบระเบียบขั้นตอนมากขึ้น	- ศึกษาวิธีการประชุมเพื่อให้อาจารย์ประเมินในการประชุม เพื่อที่จะเห็นโอกาสในการเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมได้	70
	2. เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆของบริษัท เช่น เข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร ฯลฯ เพื่อเป็นการศึกษาความกล้าแสดงออกของตนเองต่อหน้าคนหมู่มาก ให้ความสำคัญต่อการดูแลหน้าสาธารณะ และเพื่อความสามัคคีที่ดีขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน	จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วม, ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	1. เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆขององค์กร โดยผู้ถูกประเมินผลงานและเพื่อนร่วมงานส่วนหนึ่งมีบทบาทในการกระตุ้นบรรยากาศให้กิจกรรมครึกครื้น เช่น เป็นผู้นำกิจกรรมร้องเพลงระหว่างผู้บริหารและพนักงาน อุปสรรค คือ กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินผลงานพัฒนายังมีน้อยเกินไป	เข้าถึงพนักงานคนอื่นๆ ได้มากขึ้น โดยอาศัยความเป็นกันเองกับทุกคน ซึ่งช่วยให้การประสานงานระหว่างผู้ถูกประเมินผลงานและเพื่อนร่วมงานราบรื่นมากขึ้น อีกทั้งทำให้ผู้ถูกประเมินผลงานได้รับความช่วยเหลือในการทำงานได้อีกด้วย	- ทำโอกาสให้ผู้ถูกประเมินผลงานเองมีบทบาทที่ชัดเจนมากขึ้นระหว่างกิจกรรมขององค์กร โดยเป็นผู้นำกิจกรรมต่างๆ ให้มากขึ้น - เดือนผู้ถูกประเมินผลงานเองอาจต้องกล้าเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ให้มากขึ้น	60
	3. ปรับทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำ ท้ายกล้าทำและริเริ่มรับผิดชอบงานต่างๆด้วยผู้ถูกประเมินผลงานเองให้สำเร็จ ในฐานะเจ้าของงานนั้น โดยไม่ต้องให้ผู้อื่นบังคับบัญชา ซึ่งเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการริเริ่มสร้างผลงานต่างๆให้สำเร็จด้วยตนเอง	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	1. เสนอส่วนงานขององค์กรบางส่วนมาดูแล เช่น บริหารจัดการระบบจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงานให้กับองค์กรใหม่ ทั้งที่ไม่ใช่พนักงานของผู้ถูกประเมินผลงานโดยตรง 2. ผู้รับการประเมินได้รับความไว้วางใจให้จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศระหว่างแผนก เช่น กีฬาเพื่อความสามัคคีระหว่างแผนกต่างๆ เป็นต้น	1. ผู้รับการประเมินเกิดการเรียนรู้ในการรับผิดชอบงานให้เกิดผล สัมผัสด้วยตนเองทั้งหมด ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การวางแผน การตัดสินใจ การประเมิน ความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ 2. เพื่อนร่วมงานให้ความคิดเห็นในด้านบวกว่า ผู้ถูกประเมินผลงานสามารถจัดการดูแลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นผลได้ชัด และผู้	หาโอกาสเสนอส่วนงานที่ทำหายนมาให้มากขึ้น โดยวางเป้าหมายไปที่งานที่ได้ไม่มีความคิด และระบบการจัดการมากขึ้น	80

ภาพ 5.2 : ผลความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1

Progress of Development Action Plan (DAP)						
Name		ผู้ถูกประเมินผลงาน				
Position		ผู้ช่วยเลขานุการผู้บริหาร				
Direct Supervisor		เลขานุการผู้บริหาร				
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: Self-Confidence			DAP Follow up			
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual / Progress Activity	Result	What do you plan to do next	Progress (%)
เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้ถูกประเมินผลงานให้มากขึ้นโดยมุ่งเน้นให้ผู้ถูกประเมินผลงานได้แสดงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานหรือเนื้อหาที่เกี่ยวข้องอย่างมั่นใจ และเพื่อให้ผู้ถูกประเมินผลงานได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานที่ท้าทายมากขึ้น	4. ฝึกทำงานต่างๆ ให้เร็วขึ้น คิด และตัดสินใจเร็วขึ้นในเรื่องที่อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของผู้ถูกประเมินผลงาน เพื่อลดระยะเวลาการทำงานต่อชิ้นให้สั้นลง และไม่ต้องผู้บังคับบัญชาตามงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของผู้ถูกประเมินผลงานและผู้บังคับบัญชาดำเนินไปได้ดีขึ้น	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - อุปสรรคสำคัญที่อาจกระทบต่อการพัฒนาเรื่องนี้คือ รูปแบบการทำงานที่ล้าสมัยเกินไป เช่น ตารางเวลาทำงาน ฯลฯ 1. ลดการขอความคิดเห็นเรื่องงานจากหัวหน้าในเรื่องที่ผู้ถูกประเมินผลงานคิดว่าสามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยผู้ถูกประเมินผลงาน เช่น ผัดสนใจสรุปงานที่คิดเกี่ยวกับแผนกที่เกี่ยวข้องด้วยผู้ถูกประเมินผลงาน 2. รับเรื่องร้องเรียนจากแผนกอื่น และสามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้จนจบกระบวนการ - อุปสรรค คือ งานแทรก ทำให้การคิดและการตัดสินใจยังไม่ต่อเนื่อง 	ถูกประเมินผลงานรู้สึกคล่องตัวในการทำงานใหม่มากขึ้น เพราะสนุกกับการจัดการ	- จัดตารางงานแต่ละวันเพื่อให้สามารถติดตามงานและสรุปงานไม่ให้เกิดข้อสงสัยหรือลดงานค้างไว้มากที่สุด	60
	5. ปรับบุคลิกภาพ ทั้งทางกายภาพ การเดิน การพูด สวมใส่เสื้อผ้า รวมถึงการแต่งกาย ให้ดูเป็นมืออาชีพมากขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองจากภายนอกผู้ถูกประเมินผลงาน	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> 1. ปรับการแต่งกายของผู้ถูกประเมินผลงาน เน้นใส่เสื้อผ้าสีสด สวมเครื่องประดับที่เข้ากับเครื่องแต่งกาย และใส่รองเท้าที่ดูดี เพื่อสร้างความมั่นใจและความรู้สึกที่ดีขึ้นให้กับผู้ถูกประเมินผลงานมากขึ้น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมในการทำงาน 2. ปรับบุคลิกการยืนให้ตรง ไม่ยืนพิงเก้าอี้ การเดินก้าวสั้น แครวครืดเร็ว การนั่งหลังงอ ไม่ฟังพนักเก้าอี้ ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> 1. ได้รับ Feedback จากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานว่า การแต่งกายดูมั่นใจมากขึ้น และเลือกเครื่องแต่งกายได้เหมาะสมกับโอกาส กาลเทศะ 2. ได้รับ Feedback ด้านการเดินว่า ดูสง่างามมากขึ้น ทำให้ผู้ถูกประเมินผลงานรู้สึกมั่นใจมากขึ้น 3. การปรับบุคลิกช่วยลดปัญหาสุขภาพของผู้ถูกประเมินผลงาน เช่น ปวดหลัง ปวดคอ ปวดขา เป็นต้น 	ปรับการแต่งกายของผู้ถูกประเมินผลงานให้เสียงดังฟังชัด เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้ถูกประเมินผลงานเวลาติดต่องาน	90
	6. อ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถูกประเมินผลงาน 1 เรื่อง ต่อ เดือน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความมั่นใจในตนเองของผู้ถูกประเมินผลงาน	หนังสือหรือบทความ 1 ชิ้น / เดือน	<ul style="list-style-type: none"> 1. อ่านบทความในเรื่องการเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถูกประเมินผลงาน พร้อมทั้งมีการทำสรุปใจความสำคัญของเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ในการกระตุ้นผู้ถูกประเมินผลงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ เดือนละ 1 ชิ้น - อุปสรรค คือ การจัดสรรเวลาในการอ่านหนังสือให้ต่อเนื่อง ซึ่งทำได้ตามที่วางแผนไว้ 	ได้ดำเนินการของแผนงานเกี่ยวกับเรื่อง การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถูกประเมินผลงาน และนำข้อมูลที่มีคุณค่ามาทำจริง เช่น ฝึกนั่งเก้าอี้	อ่านเนื้อหาเกี่ยวกับการเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถูกประเมินผลงานเพิ่มเติม โดยจะเน้นไปที่การอ่านหนังสือใหม่มากขึ้น และใช้เป้าหมายเดิม คือ 1 ชิ้นต่อเดือน	100
Who is involved:	Resources/ Support:		Time Frame:	Self-Evaluation Score:		
ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินผลงาน, เพื่อนร่วมงานต่างแผนก	การอนุมัติงานจากผู้บังคับบัญชา, การให้ความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน, ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลิกภาพ เช่น การแต่งกาย, หนังสือ ฯลฯ		พ.ย.56 – เม.ย. 57	Before: 3 Now: 5.5		
Potential obstacles which can prevent development : โอกาสในการแสดงออกความสามารถของผู้ถูกประเมินผลงาน เนื่องจากลักษณะการทำงานประจำวันไม่สนับสนุนต่อการพัฒนา, แรงจูงใจภายในของผู้ถูกประเมินผลงาน						

ภาพ 5.3 : ผลความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากพนักงานในแผนกขาดแคลน โดยผู้บริหารได้เปิดโอกาสในการเรียนรู้งานจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ด้วยเหตุนี้ผู้รับการประเมินจึงมีโอกาสนในการพัฒนาภาวะผู้นำมากขึ้น ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นอีก 1 เรื่อง ผู้รับการประเมินจึงเลือกพัฒนาในด้านการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งรายละเอียดของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 มีดังนี้

5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้เหมาะสม รวมถึงยังรู้ถึงปัญหาของการทำงาน เพื่อช่วยพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2.3.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าผลการพัฒนาด้านการคิดวิเคราะห์จะช่วยผู้รับการประเมินสามารถแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานได้อย่างตรงจุด โดยคิดอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของผู้รับการประเมินดำเนินไปได้รวดเร็วขึ้น

5.2.3.3 สิ่งที่คาดว่าจะได้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า ผลการพัฒนาของผู้ถูกประเมินผลงาน จะช่วยให้เนื้องานในภาพรวมของแผนกมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถตอบโต้ความต้องการขององค์กรในการพัฒนากระบวนการทำงานของแผนกได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- วิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย ของพนักงานแต่ละคนทั้งในเรื่องของกระบวนการทำงาน และพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการทำงาน รวมถึงรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางพัฒนาพนักงาน โดยแยกเป็นในเรื่องของกระบวนการทำงาน และ พฤติกรรมที่ต้องส่งเสริมหรือพัฒนา เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารในการวางแผนการพัฒนาพนักงานร่วมกัน

- สัมภาษณ์และจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานทุกแผนก เกี่ยวกับการทำงาน ปัญหาในการทำงาน ความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร

- อ่านข่าวสารหรือข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคล และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการทำงานของแผนกทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินอยู่ เพื่อนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชารับทราบข้อมูลในการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของแผนก

- รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลงานประจำเดือนพร้อมกับวิเคราะห์ปัญหาการทำงานในแต่ละด้านของแผนกทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งเป็น งานสรรหาคัดเลือก และงานพัฒนาบุคคล เพื่อนำเสนอและขอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้างาน
- จัดทำแผนงานประจำปีของแผนกทรัพยากรบุคคล ร่วมกับหัวหน้างาน โดยตั้งเป้าหมายของงาน ขั้นตอนการทำงาน วิธีการทำงานสำหรับปี 2557 รวมถึงวิเคราะห์และประเมินผลการทำงานเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร

5.2.3.5 ผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน เพราะ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าผู้รับการประเมินไม่เป็นคนริเริ่มตั้งใจในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยความพยายามอย่างมากในการฝึกกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อให้เกิดผลสำเร็จออกมาเป็นรูปธรรม
- หัวหน้างาน เป็นบุคคลสำคัญที่จะให้ความคิดเห็น คำแนะนำ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่างๆของผู้รับการประเมิน ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง หรือคำแนะนำอื่นๆที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ
- เพื่อนร่วมงาน เป็นบุคคลกลุ่มใหญ่อีกกลุ่มหนึ่งที่สามารถให้ความคิดเห็น ชี้แนะแนวทาง เพื่อผลักดันผู้รับการประเมินให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่างๆได้

5.2.3.6 การวัดผล

- ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด จัดเป็นเครื่องมือในการวัดผลความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองขึ้นสำคัญ เนื่องจากสามารถใช้เป็นเครื่องมือได้ในทุกกิจกรรมที่ผู้รับการประเมินได้วางแผนสิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาไว้
- จำนวนข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความสามารถในการรวบรวมข้อมูลเพื่อเข้าสู่กระบวนการคิดวิเคราะห์ของผู้รับการประเมิน

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มีนาคม 2557 และ สิ้นสุด 31 สิงหาคม 2557

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

- ตารางเวลาในการทำงานแต่ละวันของผู้ถูกประเมินผลงานไม่เอื้ออำนวยต่อกระบวนการคิดวิเคราะห์
- ตารางเวลาของผู้บริหารไม่เอื้ออำนวยในการทำงาน หรือการชี้แนะแนวทางในการคิดวิเคราะห์

Development Action Plan (DAP)						
Name	ผู้รับประเมินผลงาน					
Position	ผู้ช่วยเลขานุการผู้บริหาร					
Direct Supervisor	เลขานุการผู้บริหาร					
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 : Analytical Thinking						
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
เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงลึก และสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงยังรู้จักปัญหาของการทำงาน เพื่อช่วยพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	ผู้ถูกประเมินผลงาน คาดหวังว่า ผลการพัฒนาด้านการคิดวิเคราะห์ของผู้ประเมินผลงาน จะช่วยให้ผู้ถูกประเมินผลงานสามารถแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างตรงจุด โดยคิดอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของ ผู้ถูกประเมินผลงาน ดำเนินไปได้รวดเร็วขึ้น	ผู้ถูกประเมินผลงาน คาดหวังว่า ผลการพัฒนาของผู้ถูกประเมินผลงาน จะช่วยให้ทีมงานในภาพรวมของแผนกมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถตอบโอบความต้องการขององค์กรในการพัฒนากระบวนการทำงานของแผนกได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	1. วิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย ของพนักงานแต่ละคนทั้งในเรื่องของกระบวนการทำงาน และพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมถึงรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางพัฒนาพนักงาน โดยแยกเป็นในเรื่องของกระบวนการทำงาน และ พฤติกรรมที่ต้องส่งเสริมหรือพัฒนา เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารในการวางแผนการพัฒนาพนักงานร่วมกัน	ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บริหาร, ผู้บังคับบัญชา, พนักงาน	ความคิดเห็นจาก ผู้บังคับบัญชา	มี.ค. 57 - ส.ค. 57
			2. สัมภาษณ์และจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานทุกแผนกเกี่ยวกับการทำงาน ปัญหาในภาระงาน ความคิดเห็นในการแก้ไข ปัญหา พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร	ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บริหาร, ผู้บังคับบัญชา, พนักงาน	จำนวนข้อมูล / ความคิดเห็นจาก พนักงาน	มี.ค. 57 - ส.ค. 57
			3. อ่านข่าวสารหรือข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคล และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการทำงานของแผนกทรัพยากรบุคคล ที่ดำเนินอยู่ เพื่อนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชารับทราบข้อมูลในการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของแผนก	ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บริหาร, ผู้บังคับบัญชา	จำนวนข้อมูล / ความคิดเห็นจาก ผู้บังคับบัญชา	มี.ค. 57 - ส.ค. 57
			4. รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลงานประจำเดือนพร้อมกับวิเคราะห์ปัญหาการทำงานในแต่ละด้านของแผนกทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งเป็นงานสรรหาคัดเลือก และ งานพัฒนามนุษย์ เพื่อนำเสนอและขอความคิดเห็นในโอกาสแก้ไขปัญหากับผู้บังคับบัญชา	ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บริหาร, ผู้บังคับบัญชา	ความคิดเห็นจาก ผู้บังคับบัญชา	มี.ค. 57 - พ.ค. 57
			5. จัดทำแผนงานประจำปีของแผนกทรัพยากรบุคคล ร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา โดยตั้งเป้าหมายของงาน ชี้แจงการทำงาน วิธีการทำงานสำหรับปี 2557 รวมถึงวิเคราะห์และประเมินผลการทำงานเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร	ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บริหาร, ผู้บังคับบัญชา	ความคิดเห็นจาก ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร	มี.ค. 57 - พ.ค. 57
Who is involved:	ผู้ถูกประเมินผลงาน, ผู้บริหาร, ผู้บังคับบัญชาโดยตรง, พนักงานต่างแผนก			Resources/ Support:	การอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา, การให้ความคิดเห็นจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน	
Potential obstacles which can prevent development:						Time Frame:
ตารางเวลาในการทำงานแต่ละวันของผู้ประเมินผลงานไม่เอื้ออำนวย, งานประจำวันในแต่ละวันของผู้ประเมินผลงาน, ตารางเวลาของผู้บริหารไม่เอื้ออำนวยในการทำงาน						มี.ค. 57 - ส.ค. 57

ภาพ 5.4 : แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

บรรณานุกรม

- บติ ตรีสุคนธ์. (2553). 6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน. ค้นเมื่อ 13 เมษายน 2557, เว็บไซต์: <http://www.sbdc.co.th/filedownload/6%20Competency.pdf>
- สมชาย หลัถกคงลา. (2556). การวางแผนพัฒนาพนักงานในองค์กรเป็นรายบุคคล (IDP). ค้นเมื่อ 27 เมษายน 2557, เว็บไซต์: <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=sal&month=15-03-2013&group=16&gblog=5>
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ค้นเมื่อ 12 เมษายน 2557, เว็บไซต์: <http://www.train.cdd.go.th/yuttasad/scan/4KM%20IDP.doc>
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำ IDP. ค้นเมื่อ 13 เมษายน 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
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน - ประโยชน์ของ IDP. ค้นเมื่อ 13 เมษายน 2557, เว็บไซต์: http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=762
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2547). Career Development in Practice. อ้างถึงใน การประเมิน Competency ของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ: ขั้นตอนที่ 2 การประเมิน Competency ปัจจุบันของพนักงาน. ค้นเมื่อ 10 เมษายน 2557, เว็บไซต์: http://www.hrm.siamhrm.com/report/chapter_report.php?max=122
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). IDP ตอน รูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน. ค้นเมื่อ 10 เมษายน 2557, เว็บไซต์: <http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104964&Ntype=19>
- อดิศักดิ์. (2553). แนวคิดการบริหารจัดการในแบบ 70 -20 -10 ค้นเมื่อ 10 เมษายน 2557, เว็บไซต์: <https://iamadisak.wordpress.com/tag/702010/>
- อริพงษ์ ฤทธิชัย. (2554). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ. ค้นเมื่อ 13 เมษายน 2557, เว็บไซต์: <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>

บรรณานุกรม (ต่อ)

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2557). 70-20-10 สูตรลับในการพัฒนาคน. ค้นเมื่อ 12 เมษายน 2557,

เว็บไซต์: <http://orchidslingshot.com/forum/index.php?topic=435.0>

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

ค้นเมื่อ 5 เมษายน 2557, เว็บไซต์:

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

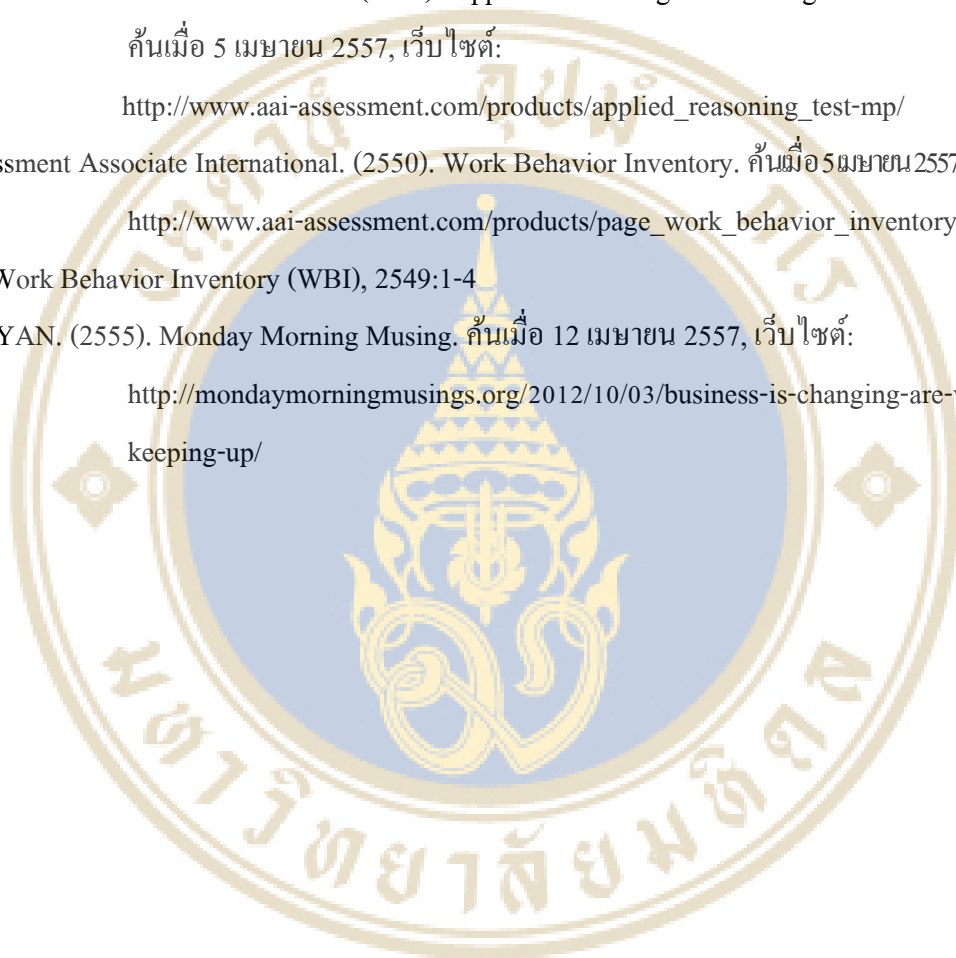
Assessment Associate International. (2550). Work Behavior Inventory. ค้นเมื่อ 5 เมษายน 2557, เว็บไซต์:

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

The Work Behavior Inventory (WBI), 2549:1-4

WJRYAN. (2555). Monday Morning Musing. ค้นเมื่อ 12 เมษายน 2557, เว็บไซต์:

<http://mondaymorningmusings.org/2012/10/03/business-is-changing-are-we-keeping-up/>





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

มาตราวัดตามแบบประเมินพฤติกรรม Work Behavior Inventory (WBI)

แบบประเมินพฤติกรรม Work Behavior Inventory (WBI) นั้นมี 40 มาตราวัดที่หลากหลายกันไป ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังต่อไปนี้

- ก. การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
 - 1) การชอบสมาคม (Sociability)
 - 2) การเป็นผู้นำ (Leadership)
 - 3) การจูงใจ (Influence)
 - 4) พลังใจในการทำงาน (Energy)
- ข. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
 - 5) ความร่วมมือ (Cooperation)
 - 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
 - 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy)
- ค. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
 - 8) การปรับตัว (Adaptability)
 - 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
 - 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
 - 11) ความเป็นอิสระ (Independence)
- ง. การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
 - 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
 - 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
 - 14) การยืนกราน (Persistence)
 - 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
 - 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
 - 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- จ. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
 - 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)

- 19) การอดทน (Stress Tolerance)
- 20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
- 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- ฉ. คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
- 22) การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
- 23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- 25) ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- 26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ช. ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
- 27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task Orientation)
- 28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People Orientation)
- ซ. ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
- 29) คล่องแคล่ว (Dynamic)
- 30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- 31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- ฅ. ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
- 32) Behavioral Growth Potential
- ญ. 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)
- ฎ. ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
- 38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- 39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- 40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

ภาคผนวก ข

ตัวแปรในการประเมินตามแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน (Feedback from boss)

ตัวแปรในการให้ข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานในแบบประเมินนั้น ประกอบด้วยตัวแปรหลักจาก 2 ส่วน ดังนี้

1. บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big 5 Personality) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

- 1.1) บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion)
- 1.2) บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness)
- 1.3) บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)
- 1.4) บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness)
- 1.5) บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability)

2. PWBI Competency ประกอบด้วยคุณลักษณะรวมทั้งหมด 21 ข้อ พร้อมคำอธิบายดังต่อไปนี้

- 2.1) Sociability (การเข้าสังคม) - แสดงออกถึงการช่างพูด และชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
- 2.2) Leadership (ความเป็นผู้นำ) - มุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 2.3) Influence (การชักจูง) - ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขาย และการชักจูงผู้อื่น
- 2.4) Energy (กำลังงาน) - ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานรวดเร็ว และการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นไม่หยุดยั้ง
- 2.5) Cooperation (ความร่วมมือ) - ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 2.6) Concern for others (ความใส่ใจผู้อื่น) - เข้าอก เข้าใจผู้อื่น และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 2.7) Diplomacy (การทูต) - ใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพ และน่านับถือต่อบุคคลที่ยาก และให้ความเคารพผู้อื่น

- 2.8) Adaptability (ความสามารถในการปรับตัว) - ความพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 2.9) Innovation (การสร้างสรรค์สิ่งใหม่) - มีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีทางเดิมไปสู่ทางใหม่
- 2.10) Analytical Thinking (การคิดเชิงวิเคราะห์) - มีเหตุผล และสร้างรูปแบบในการคิด และสังเกตวิธีการดำเนินการ
- 2.11) Independence (ความเป็นอิสระ) - มีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้
- 2.12) Achievement (การบรรลุผลสำเร็จ) - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 2.13) Initiative (การริเริ่ม) - ปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่
- 2.14) Persistence (การยืนกราน) - ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่
- 2.15) Attention to Detail (การให้ความสนใจต่อรายละเอียด) - ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้อง และป้องกันความผิดพลาด
- 2.16) Dependability (ความน่าเชื่อถือ) - มีความน่าเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ
- 2.17) Rule Following (การปฏิบัติตามกฎ) - ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา
- 2.18) Self-Control (การควบคุมอารมณ์ตัวเอง) - ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง
- 2.19) Stress Tolerance (การอดทนต่อความเครียด) - ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี
- 2.20) Self Confidence (การมั่นใจในตนเอง) - มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน
- 2.21) Emotional Self-Awareness (การตระหนักรู้ต่ออารมณ์) - รับรู้ เข้าใจ และจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเอง ได้ดี