การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ณัฐพงศ์ นันทธนสุข

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

....

ณัฐพงศ์ นันทธนสุข

ผู้วิจัย

....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฎัน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

....

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

....

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ ผู้ประสาทวิชา อุทิศเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ดูแล เอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ ท่านอาจารย์มลฤดี สระฎัน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านอาจารย์พลิศา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ได้แก่ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 15 B ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัย มหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ครอบครัวนันทธนสุข คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ นี้

ณัฐพงศ์ นันทธนสุข

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC & COGNITIVE ASSESSMENT & DEVELOPMENT ACTION PLAN CASE STUDY: ASSISTANT GENERAL MANAGER, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENET, AUTOMOTIVE INDUSTRY

ณัฐพงศ์ นันทธนสุข 5550272

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A., มลฤดี สระฏัน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยในนี้ทำขึ้นเพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือแบบประเมินทางจิตวิทยา 2 ส่วน คือแบบประเมินลักษณะบุคลิกภาพ ที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจ ที่ชื่อว่า Applied Reasoning Test (ART) เพื่อนำผลที่ได้มาจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง โดยศึกษาผู้รับการประเมินซึ่งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผ่านแบบประเมินดังกล่าว และการประเมินพฤติกรรมจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน โดยวิจัยภายใต้กรอบระยะเวลาตามแผนพัฒนาตนเองฉบับแรกตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2556 สิ้นสุด ณ วันที่ 30 เมษายน 2557 ทำให้ผู้รับการประเมินมีความ เข้าใจในพฤติกรรมของตนเองผ่านเครื่องมือดังกล่าว แล้วนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาตนเองได้โดยเริ่มเห็นผลของความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและประสิทธิภาพสูงสุด จึงวางแผนพัฒนาฉบับที่สองขึ้น ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2556 ถึง 31 ตุลาคม 2557 ซึ่งน่าจะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำมีความอย่างชัดเจนและยั่งยืน

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา / ภาวะผู้นำ / แผนพัฒนาตนเอง

หน้า 70

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	**ข**
บทคัดย่อ	**ค**
สารบัญตาราง	**ช**
สารบัญรูปภาพ	**ซ**
บทที่ 1 บทนำ	**1**
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 หลักการและเหตุผล	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	**4**
2.1 การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	4
2.1.1 ประวัติการประเมินทางจิตวิทยา	4
2.1.2 การประเมินทางจิตวิทยาในประเทศไทย	4
2.1.3 ความหมายของการประเมินทางจิตวิทยา	5
2.1.4 แบบประเมินทางจิตวิทยา	5
2.1.5 ความหมายของแบบประเมินทางจิตวิทยา	5
2.1.6 วัตถุประสงค์ในการประเมินทางจิตวิทยา	6
2.1.7 ประเภทของแบบประเมินทางจิตวิทยา	6
2.1.8 ประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงในการประเมินทางจิตวิทยา	7
2.2 ภาวะผู้นำ	7
2.2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	7
2.2.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้จัดการ	8

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	2.2.3 การศึกษาประเภทของภาวะผู้นำ (Leadership Style)	9
	2.3 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	11
	2.3.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	12
	2.3.2 กระบวนการการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	13
	2.3.3 บทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำ DAP	16
	2.3.4 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	18
บทที่ 3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**19**
	3.1 กลุ่มตัวอย่าง	19
	3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	19
	3.2.1 แบบประเมิน The Work Behavior Inventory (WBI)	19
	3.2.2 แบบประเมินความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Ability Test)	22
	3.2.3 แบบประเมินพฤติกรรม (Competency) จากผู้บังคับบัญชา	24
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**26**
	4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	26
	4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	26
	4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	27
	4.1.3 ศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	28
	4.1.4 ด้านบุคลิกภาพและสัมพันธภาพ (Introversion / Extraversion)	28
	4.1.5 บุคลิกภาพปัจเจกหรือประนีประนอม (Individualism-Agreeableness)	29
	4.1.6 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	30
	4.1.7 การมีสามัญสำนึก (Casualness-Conscientiousness)	31
	4.1.8 เสถียรภาพความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)	32
	4.2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	33
	4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	33

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจและการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	34
	4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	34
	4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	34
	4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	35
	4.3.1 สรุปความคิดเห็นผู้รับการประเมินที่มีต่อจุดแข็ง (Strength)	35
	4.3.2 สรุปความคิดเห็นผู้รับการประเมินที่มีต่อจุดที่ต้องปรับปรุง (Weak)	36
	4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	36
	4.4.1 ผลการประเมินพฤติกรรม (Competency)	36
	4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตรวิทยา	38
	4.5.1 จุดที่ต้องพัฒนา (Weak)	38
	4.5.2 การพัฒนาต่อยอดจากจุดแข็ง (Strength)	39
บทที่ 5	**ผลเพื่อการนำไปใช้งาน**	**40**
	5.1 เป้าหมายด้านการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Goal) ของผู้รับประเมิน	40
	5.1.1 เป้าหมายด้านการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Goal) ของผู้รับประเมิน	41
	5.1.2 เป้าหมายการพัฒนาความสามารถและศักยภาพตามบทบาทหน้าที่	41
	5.1.3 จุดแข็งที่ผู้ผู้รับการประเมินรับรู้ตัวเอง	42
	5.1.4 จุดแข็งของผู้รับการประเมินจากการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา	43
	5.1.5 จุจุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตัวเอง	43
	5.1.6 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินจากการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา	44
	5.1.7 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	44
	5.1.8 แนวคิดในการพัฒนาตนเอง	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 แผนการพัฒนาตนเอง	45
5.2.1 การวางกรอบเวลาในการพัฒนาตนเอง	45
5.2.2 การพัฒนาตนเองช่วงที่ 1-แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	46
5.2.3 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	51
5.2.4 การพัฒนาตนเองช่วงที่ 2-แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	57
บรรณานุกรม	**61**
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	65
ภาคผนวก ข	69
ประวัติผู้วิจัย	**70**

มหาวิทยาลัยมหิดล

สารบัญตาราง

ตาราง **หน้า**

5.1 การพัฒนาตนเองช่วงที่ 1 50

5.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 55

5.3 การพัฒนาตนเองช่วงที่ 2 60

จุฬาภรณ์ มหาวิทยาลัยมหิดล

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ

2.1	แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอ ไฮ โอ	10
2.2	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	13
4.1	ผลการประเมินความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)	26
4.2	ผลการประเมินลักษณะผู้นำ (Leadership Styles)	27
4.3	ผลการประเมินศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	28
4.4	ผลการประเมินคุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Factors)	28
4.5	ผลการประเมินบุคลิกภาพปัจเจกหรือประนีประนอม (Individualism-Agreeableness)	29
4.6	ผลการประเมินบุคลิกภาพการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	30
4.7	ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Casualness-Conscientiousness)	31
4.8	ผลการประเมินเสถียรภาพความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)	32
4.9	ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	33
4.10	ผลแบบทดสอบความสามารถแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	34

บทที่ 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจในโลกปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมและสิ่งแวดล้อม จำเป็นอย่างยิ่งที่เราทุกคนในฐานะที่เป็นฟันเฟืองส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัว ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันดังกล่าว รวมทั้งต้องสามารถมองและคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพื่อวางแผน ปรับแผนกลยุทธ์รองรับเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร เพื่อได้รับชัยชนะในการแข่งขัน สร้างผลกำไร และการเจริญเติบโต (Profit & Growth) และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามพันธะกิจ (Mission) มุ่งสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร

ทรัพยากรมนุษย์ หรือ ทุนมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย องค์กรในภาคอุตสาหกรรมบางองค์กรวางเป้าหมายสร้างความเป็นเลิศในด้านการผลิต จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ถึงกับมีการกำหนดเป็นปรัชญาไว้ว่า การเป็นเลิศทางด้านการผลิต เกิดจากการสร้างคนที่มีคุณภาพ ซึ่งน่าจะเป็นถ้อยคำที่สะท้อนภาพความสำคัญในการพัฒนา การสร้างและการรักษาบุคคลากรที่มีคุณภาพได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารขององค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้าง วางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งร่วมกันสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบหน้าที่นี้โดยตรง ได้แก่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคลของแต่ละองค์กร ที่ผู้บริหารจะต้องปรับแนวคิด บทบาท พฤติกรรมการทำงานเสียใหม่ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันทางธุรกิจ โดยต้องเข้าไปมีส่วนร่วม บทบาทในการวางกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้กับบริษัทเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กร รวมทั้งแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำ พัฒนาภาวะผู้นำที่ดี เป็นต้นแบบ (Role Model) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อให้คนในองค์กรปฏิบัติตาม

การพัฒนาภาวะผู้นำ และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีได้นั้น สิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งประการแรกคือ การที่ต้องรู้ว่าสถานะ สภาพปัจจุบันของตัวเราเองเป็นอย่างไร จุดแข็งและจุดอ่อนคืออะไร เหมือนกับมีภาพสะท้อนจากกระจกบานใหญ่ให้ได้เห็นมุมมองต่างๆ ของตนเอง เพื่อที่จะได้หาแนวทางปรับปรุงพัฒนาตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม การใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อการสำรวจ ทดสอบและประเมินตัวเองด้วยเครื่องมือที่ได้มาตรฐานสากล เที่ยงตรงและเป็นที่ยอมรับจึงเป็นสิ่งสำคัญ

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือทดสอบตัวหนึ่งที่ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับกันในระดับสากล เมื่อผู้รับการประเมินได้ผ่านการทดสอบประเมินและได้รับผลจึงต้องนำมาวิเคราะห์โดยเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อที่จะได้นำมาวางแผนในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมต่อไป

1.2 หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการประเมินทางจิตวิทยาได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเกี่ยวกับการทำงานและชีวิตประจำวันในหลายเรื่อง ซึ่งนักวิจัยได้ทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องและพัฒนาเครื่องมือในรูปแบบที่หลากหลาย จึงมีความสะดวกในการใช้งานมากขึ้น แบบประเมินที่ดีไม่ใช่เพียงกลุ่มของคำถามแต่จะต้องมีเนื้อหาที่ตรงประเด็นและวัดผลได้ แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่เหมาะสมจะต้องมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานกลาง เชื่อถือได้ และเที่ยงตรง

1.3 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1) เพื่อประเมินบุคลิกภาพให้ผู้รับประเมินรู้จักถึงตัวตนที่แท้จริง บุคลิกภาพ ทัศนคติที่เป็นแรงขับเคลื่อน แรงผลักดันในการดำเนินชีวิต การทำงาน การแสดงออก พฤติกรรมการปฏิบัติตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ เหตุการณ์ต่างๆ เหมือนที่เรากำลังส่องกระจกบานใหญ่เพื่อตรวจสอบดูตัวเองเพื่อสะท้อนภาพของตัวเองในแต่ละมุมมอง ซึ่งตัวเราเองอาจมองตรวจสอบตัวเราเองได้เพียงบางด้าน บางมุม ไม่ครบถ้วนรอบด้าน บางครั้งสิ่งที่เราแสดงออกมา หรือสิ่งที่เราทำอยู่เป็นอยู่ อาจไม่ตรงกับตัวตนที่แท้จริง ทำให้ตัวเราเองได้รู้ในส่วนที่เป็นข้อดี จุดแข็ง เพื่อสร้างความมั่นใจในการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานและการดำเนินชีวิต ในขณะที่เมื่อพบจุดด้อยที่ยังบกพร่องจะได้นำมาพัฒนาปรับปรุง การประเมินทางจิตวิทยานั้นทำให้รู้จักถึงตัวตนที่แท้จริง ทราบถึงศักยภาพ

ของตนในการทำงาน หรือพฤติกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงตนเองให้สอดคล้องกับงานที่ทำ หรือเพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกงานในสิ่งที่เหมาะกับตัวตนให้มากที่สุด

2) เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาวิเคราะห์ ถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงและการกำหนดวิธีการต่างๆ ในการแก้ไข เพื่อนำไปสู่วิธีการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในบุคคลอื่นมากยิ่งขึ้น เพราะคนแต่ละคนแตกต่างกัน มีจุดเด่น จุดด้อย และความรู้สึกแอบแฝง เปิดเผย ที่แตกต่างกันในระดับความคิดและการแสดงออก ส่งผลให้แต่ละคนมีความแตกต่างกันนำมาซึ่งความสำเร็จในอาชีพที่แตกต่างกัน นำมาซึ่งการสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเอง

4) ทำให้ทราบวิธีการในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงบูรณาการงานภายในขององค์กร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการพัฒนาตนเอง ด้านภาวะผู้นำในงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันเพื่อนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น คือก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา WBI (the work behavior inventory) ประชากรที่ใช้ศึกษาในการวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นตัวอย่างต้นแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีในองค์กร

บทที่ 2
ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์” ในครั้งนี้ ได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากหนังสือ ตำรา บทความ เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ส่วนที่ 3 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

2.1 การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

2.1.1 ประวัติการประเมินทางจิตวิทยา

จากที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าประวัติความเป็นมาของการประเมินทางจิตวิทยาพบว่า ประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติได้มีการบันทึกเกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคลตั้งแต่เมื่อประมาณ 2,500 ปีมาแล้ว ตามหลักฐานที่ปรากฏในประเทศจีนคือการสอบคัดเลือกจอหงวน (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1996) ซึ่งเนื้อหาการทดสอบเน้นด้านปรัชญาและการคำนวณของขงจื้อ

ส่วนทางตะวันตก มีการบันทึกว่า มีการสอบคัดเลือกผู้ที่จะเข้ารับราชการครั้งแรกในราวศตวรรษที่ 19 ในประเทศอังกฤษและฝรั่งเศส (Aiken, 1991)

2.1.2 การประเมินทางจิตวิทยาในประเทศไทย

จากการศึกษาวิจัยพบว่า เริ่มจากการพัฒนาแบบประเมินเชาวน์ปัญญาที่มีหลักฐานชัดเจน โดยพระยาเมธาบดีซึ่งเป็นนักการศึกษาไทยคนแรกที่ได้สร้าง แบบประเมินเชาวน์ปัญญาของเด็กไทยและคนไทยขึ้นในช่วงประมาณ พ.ศ. 2470-2475 ประกอบด้วยแบบประเมิน จำนวน 75 ข้อ

2.1.3 ความหมายของการประเมินทางจิตวิทยา

Benjamin Wolman (1973) ให้ความหมายเรื่องนี้ไว้พอสรุปได้ว่า การประเมินทางจิตวิทยา หมายถึง การเสนอสิ่งเร้าหรือชุดของคำถามที่เตรียมไว้ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตอบสนองเพื่อประเมินองค์ประกอบต่างๆ ในตัวบุคคล การประเมินพฤติกรรมเช่นนี้เรียกอีกอย่างว่า การประเมินทางจิต

ในขณะที่ สมพร สุทัศนีย์ (2545) ได้ให้ความหมายในไว้พอสรุปได้ว่า การประเมินทางจิตวิทยา เป็นตัวที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรมตัวอย่าง และเป็นตัวทำนายพฤติกรรมในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินชีวิต ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์พอสรุปได้ 3 ประการ คือ

1) ด้านการเข้าใจพฤติกรรม ช่วยให้เข้าใจสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมว่าเหตุใดบุคคลจึงแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นออกมา

2) ด้านการทำนายพฤติกรรม ช่วยในการคาดคะเนว่า พฤติกรรมนั้นจะเกิดขึ้นอีกหรือไม่ หรือพฤติกรรมอะไรจะเกิดขึ้นต่อไป

3) ด้านการควบคุมพฤติกรรมได้ ช่วยให้บุคคลหนึ่งมีความสามารถที่โน้มน้าว ทำให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งก็ได้ตามที่ต้องการได้

2.1.4 แบบประเมินทางจิตวิทยา

จากการค้นคว้าพบว่าแบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดตัวอย่างพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขที่มีหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐาน โดยมีการแปลความหมายหรือคาดการณ์จากการวัดตัวอย่างพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งเครื่องมือวัดที่สร้างขึ้นจะใช้ประเมินความรู้ ทักษะ ทัศนคติหรือความถนัดของบุคคลหรือกลุ่มองค์การธุรกิจต่างๆจะมีการนำแบบประเมินไปใช้ควบคู่กับการสัมภาษณ์และประเมินทางด้านวิชาการ

2.1.5 ความหมายของแบบประเมินทางจิตวิทยา

จากการศึกษาวิจัยพบว่ามีผู้ให้ความหมายในเรื่องนี้ไว้มากมายดังตัวอย่าง เช่น

Schultz (1982) ให้ความหมายไว้พอสรุปได้ว่า แบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือมาตรฐานที่ใช้วัด “ตัวอย่างพฤติกรรม” ด้วยวิธีการที่มีระเบียบแบบแผนแน่นอน เป็นการสร้างเงื่อนไข เพื่อให้บุคคลมีปฏิกิริยาโต้ตอบซึ่งถือว่าเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมที่ใช้ในการทำงาน

ในขณะที่ พรรณราย ทรัพยะประภา (2529) ได้ให้ความหมายไว้พอสรุปได้ว่า แบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือที่เป็นปรนัย (Objective) และเป็นมาตรฐาน (Standardized) ที่ใช้

ประเมิน (Assess) ตัวอย่างของพฤติกรรม ประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างภายในตัวบุคคล ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยตีค่าออกมาเป็นคะแนน

2.1.6 วัตถุประสงค์ในการประเมินทางจิตวิทยา

ผู้วิจัยพบว่าโดยส่วนใหญ่มีการนำการประเมินทางจิตวิทยาไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruited and selection)

2) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan)

3) การสร้างและพัฒนาทีม (Team building and development)

4) การพัฒนาเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development)

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ด้านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ซึ่งแบบประเมินทางจิตวิทยาจะช่วยให้ผู้รับการประเมินเข้าใจความเป็นตัวตนของตนเอง รู้จักข้อดีและข้อด้อยที่ต้องพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ

2.1.7 ประเภทของแบบประเมินทางจิตวิทยา

จากการศึกษาค้นคว้าและวิจัยจากศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพบว่ามีแบบประเมินอยู่หลายประเภทซึ่งเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และการใช้งานในแต่ละด้าน อาทิเช่น

1) แบบประเมินความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Ability Tests) หรือเรียกว่าแบบทดสอบเชาวน์ปัญญา (Intelligence Tests) ถือว่าสามารถทำนายคุณภาพคนได้แม่นยำมากที่สุด แบบประเมินที่เป็นที่นิยม Sternberg (1997) ได้เสนอทฤษฎี Triarchic (หรือ Three – part) theory of intelligence โดยสรุปแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ การวัดระดับความรู้ การวัดระดับความสามารถทางด้านการปฏิบัติ และการวัดระดับความสามารถทางด้านความคิดสร้างสรรค์

2) แบบประเมินความสนใจ (Interest Tests

3) แบบประเมินความถนัด (Aptitude Tests)

4) แบบประเมินทักษะเกี่ยวกับการรับรู้และเคลื่อนไหว (Sensory / Motor Skill Tests)

5) แบบประเมินบุคลิกภาพ (Personality Tests)

6) แบบประเมินความซื่อสัตย์ (Integrity Tests)

7) แบบประเมินความสามารถทางกายภาพ (Physical Ability Testing)

8) แบบประเมินความถนัดพหุคูณ (Multiple - Aptitude Test Batteries)

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับการใช้แบบประเมินความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Ability Tests) หรือเรียกว่าแบบทดสอบเชาวน์ปัญญา (Intelligence Tests) และแบบประเมิน Work behavior inventory (WBI) ซึ่งเป็นแบบประเมินภายใต้พื้นฐานของทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Theory) ซึ่งถือเป็นแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric assessment) ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าเป็นแบบประเมินทั้ง 2 แบบที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบประเมินที่ที่เป็นที่นิยม เข้าใจได้ง่าย และน่าจะถือได้ว่าถือว่าสามารถทำนายคุณภาพคนได้แม่นยำมากที่สุด

2.1.8 ประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงในการประเมินทางจิตวิทยา

จากการศึกษาวิจัยพบว่าการนำแบบประเมินมาใช้นั้นจะต้องผ่านการพิจารณาอย่างระมัดระวังและใช้อย่างเหมาะสม ต้องทำการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับค่ามาตรฐานกลาง (Test Norm) ค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) รวมทั้ง ค่าความตรง (Validity) ของแบบประเมิน ซึ่งการประเมินทางจิตวิทยาจำเป็นต้องใส่ใจผลการวิจัยเกี่ยวกับแบบประเมินนั้นๆด้วย

นอกจากนี้ยังมีประเด็นสำคัญที่ควรจะต้องพิจารณาก็คือไม่มีแบบประเมินใดที่สมบูรณ์แบบ ทุกแบบประเมินย่อมมีจุดเด่นและจุดด้อย ไม่มีแบบประเมินใดที่สามารถชี้วัดผลความแม่นยำสมบูรณ์ทั้ง100 % แบบประเมินทุกแบบไม่สามารถป้องกันให้เกิดความซื่อสัตย์ในการตอบได้อย่างสมบูรณ์แบบโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลที่เคยผ่านการทำแบบประเมินแบบนั้นมาแล้ว

อีกหนึ่งประเด็นที่ควรพิจารณาก็คือเรื่องความหมิ่นเหม่ต่อการละเมิดด้านจริยธรรมและการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล ผู้ใช้และผู้แปลผลแบบประเมินจะต้องยึดหลักวิชาการ การใช้งานควรจำกัดอยู่ภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ของการประเมิน จะต้องไม่เปิดเผยแบบประเมิน ผลของการประเมินต่อผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ของการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต แต่ละองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มองการณ์ไกล คาดการณ์ วางแผนรองรับ เพื่อให้องค์กรก้าวข้ามผ่านสถานการณ์การแข่งขัน และอุปสรรคปัญหาต่างๆไปได้ด้วยดี

2.2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า คำว่า "ผู้นำ" (Leader) และ "ภาวะผู้นำ" (Leadership) มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมายหมายท่านอาทิเช่น

วิภาดา คุปตานนท์ (2544) ให้ความหมายไว้พอสรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

ในขณะที่ กิติ ตยัคคานนท์ (2543) ให้ความหมายไว้สรุปความได้ว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครอง

สำหรับคำว่า "ภาวะผู้นำ" ก็มีนักวิชาการให้คำนิยามไว้มากมายหลายแบบเช่นกันแต่คำนิยามส่วนใหญ่พบว่าจะใช้สมมติฐานร่วมกันในแง่ที่เป็นกระบวนการด้านอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร หรือเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็งและสรายุทธ กันหลง, 2544)

จากการวิจัยในเรื่องนี้ประกอบกับประสบการณ์ในการทำงานผู้วิจัยพบว่าคำว่า "ผู้นำ" และ "ภาวะผู้นำ" นั้นมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันและมีการใช้ปะปนร่วมกันมาก หากแต่พิจารณาในด้านลักษณะของคำแล้ว มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ "ผู้นำ" สื่อถึงตำแหน่งของบุคคลในโครงสร้างภายในของแต่ละกลุ่มหรือใช้แสดงความหมายในแง่บุคคล ส่วน "ภาวะผู้นำ" เป็นคำที่ใช้สื่อความหมายถึงลักษณะของกระบวนการหรือพฤติกรรมที่แสดงในฐานะผู้นำ

2.2.2 ความแตกต่างระหว่างการเป็น "ผู้นำ" กับ "ผู้จัดการ"

สำหรับคนที่อยู่ในระดับบริหารในองค์กรต่างๆนั้น อาจมีข้อสงสัยในความแตกต่างระหว่าง การเป็น "ผู้นำ" และ "ผู้จัดการ" เพราะทั้งสองสถานะนี้ต่างก็มีความสำคัญในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่าทั้งสองสถานะมีความแตกต่างกันหลายด้านเช่น แรงจูงใจ ความเป็นมา วิธีคิด และการปฏิบัติงาน ฯลฯ

โดยจากการศึกษานิยามพบว่า คำว่า "ผู้นำ" เป็นการสะท้อนถึงพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ในการเป็นผู้นำที่กำหนดทิศทาง ชี้นำแนวทางสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสิ่งต่างๆให้เกิดขึ้นในองค์กร ในขณะที่การเป็น "ผู้จัดการ" หมายถึงการจัดการเพื่อให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงการรับผิดชอบในภารกิจของคนเท่านั้น

นอกจากนี้ยังพบว่า คำว่า ผู้นำ (Leader) ผู้จัดการ (Manger) และผู้บริหาร (Administrator) มักจะถูกใช้แทนกันอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าจะมีนัยยะความแตกต่างอยู่ โดยที่ผู้จัดการกับผู้บริหารนั้นค่อนข้างจะมีความหมายใกล้เคียงกัน แม้ว่าในอดีตที่ผ่านมา ผู้จัดการดูจะมีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหาร ซึ่งมักปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ที่เป็นงานประจำมากกว่า โดยจากการศึกษาเห็นความแตกต่างพอสรุปได้คือ

1) ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การว่าจะไปทิศทางใด และจะต้องใช้ความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่ต้องการจนประสบความสำเร็จ

2) ผู้จัดการเพียงแต่ให้ความสนใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามบทบาทหน้าที่ เช่น การตั้งกฎเกณฑ์เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานและอื่นๆจนประสบความสำเร็จ สรุปว่ามุ่งสนใจปฏิบัติงานประจำที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดเท่านั้น

อย่างไรก็ตามมีประเด็นที่ชวนศึกษา คือถึงแม้ "ผู้นำ" จะแสดงถึงตัวตนที่เต็มไปด้วยพลังในการมีอิทธิพลต่อการชี้นำ กำหนดทิศทาง คิดริเริ่ม พัฒนาสิ่งต่างๆ สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร แต่ถ้าเป็นผู้นำทีขาดการบริหารจัดการที่ดีกับการเป็นผู้บริหารที่อ่อนในเรื่องการเป็นผู้นำแล้ว กรณีใดจะส่งผลเสียโดยรวมต่อองค์กรมากกว่ากัน

จากการที่ได้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบกับประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาผู้วิจัยพบว่าการเป็น "ผู้นำ" หรือ "ผู้จัดการ" ล้วนแต่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นคนที่เป็นผู้จัดการจึงควรมีบุคลิกของผู้นำ และคนที่เป็นผู้นำก็ควรมีการบริหารจัดที่ดีด้วยจึงจะสามารถนำมาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด

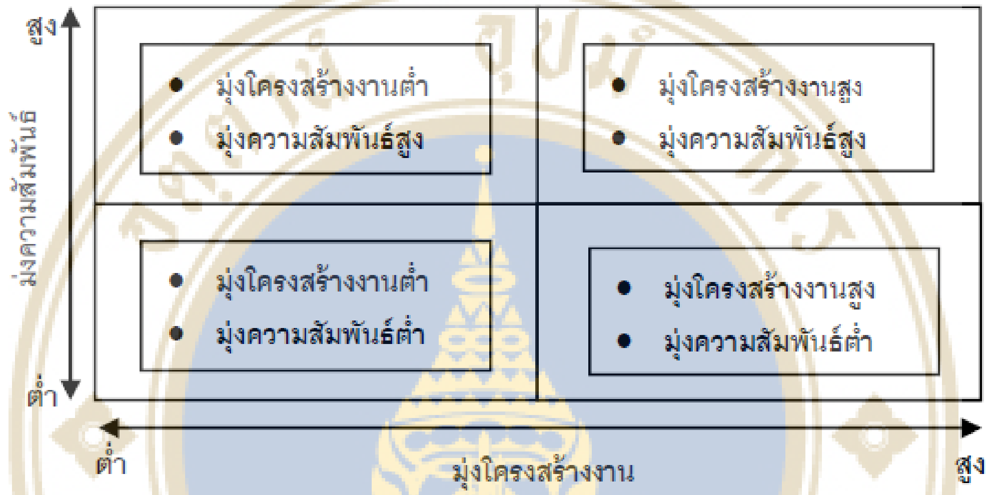
2.2.3 การศึกษาประเภทของภาวะผู้นำ (Leadership Style)

จากการวิจัยพบว่ามีการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio state leadership studies) ในปีค.ศ. 1945 โดยกลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ Hemphill and Coons (1957) ได้เริ่มต้นค้นคว้ามิติทางพฤติกรรมของผู้นำโดยใช้แบบสอบถามที่พวกเขาได้สร้างขึ้นซึ่งจากการวิจัยพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายพอสรุปได้ดังนี้

1) พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating Structure) คือ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและ โครงสร้างองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร กระบวนการ

และวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสเสนอเงื่อนไข การทำงานได้น้อยมาก

2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญต่อการรับรู้ อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ตาม ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความไว้วางใจ รับฟังความคิดและรับฟังปัญหา การแสดงความชื่นชม การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม ดังตารางสรุปแสดงพฤติกรรมด้านล่าง



รูปภาพ 2.1 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

จากการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยหรือตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้นำ หรือความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามมีหลายอย่างเช่น อัตราการลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชา การร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อสังเกตที่พบคือ ผู้นำที่มุ่งคนต่ำ และมุ่งงานสูง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความกดดัน ความเครียดทางอารมณ์นำมาซึ่งปัญหาทางสุขภาพ โดยเฉพาะสุขภาพจิตอาจ ส่งผลต่ออัตราการอัตราการร้องทุกข์ หรืออัตราการลาออกสูง แต่ผู้บังคับบัญชาจะมีผลการดำเนินงานที่สูง ในขณะที่ผู้นำที่มุ่งคนสูง และมุ่งงานต่ำจะส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเครียด ความกดดันจากการทำงานน้อยกว่า อัตราการร้องทุกข์หรือการลาออกน้อยกว่า ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่า แต่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่า

จากการศึกษาข้างต้นจึงมีประเด็นที่น่าสนใจและท้าทายเป็นอย่างมากคือ ทำอย่างไรจึงใช้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบหรือการให้น้ำหนักความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพื่อบริหารงานขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในสายงานอาชีพไปเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรใดได้นั้นควรจะให้น้ำหนักความเป็นผู้นำ

ประเภทใดมากกว่ากัน ในความคิดเห็นของผู้ประเมินการเป็นผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดทิศทาง วางกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุดังจึงควรจะให้ความสำคัญกับงาน คือมุ่งงานให้เกิดความสำเร็จมากกว่ามุ่งคน แต่อย่างไรก็ดีก็ไม่ควรละทิ้งการให้ความสำคัญกับคนหรือมุ่งคน ซึ่งแตกต่างจากการขึ้นเป็นผู้บริหารชั้นต้นซึ่งควรให้ความสำคัญกับคน การพัฒนาคนมุ่งคนในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับความสำเร็จของงานหรือมุ่งงาน

2.3 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

เมื่อผ่านขั้นตอนการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยาและได้ผลการทดสอบ ได้รับรู้ความเป็นตัวคนของเรา ในมุมมองด้านต่างๆ โดยทราบว่าอะไรคือจุดแข็ง (Strength) อะไรคือจุดที่ต้องพัฒนา (Weak) แล้วก็จะนำไปสู่ขั้นตอนในการวางแผนจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลต่อไป

จากการศึกษาวิจัยพบว่า คำนิยามที่เป็นที่นิยมของแผนพัฒนารายบุคคล Development Action Plan (DAP) คือกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร เป็นแผนปฏิบัติการในรายละเอียดที่จะพัฒนาพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงานและองค์กรคาดหวัง (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, 2553)

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าแผนการพัฒนารายบุคคลคือ กระบวนการที่บุคคลแต่ละบุคคลเป็นผู้กำหนดแนวทาง ปัจจัยและวิธีการที่จะนำมาพัฒนาตนเอง โดยพิจารณาจากสิ่งที่ตนเองยังขาดหรือสิ่งที่ตนเองต้องการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม กระบวนการรับรู้และด้านอารมณ์ นำไปสู่การเพิ่มศักยภาพของตนผ่านประสบการณ์ที่จะได้รับ เป็นเครื่องมือที่ผูกติดอยู่กับกระบวนการประเมินค่าการพัฒนา และผลการปฏิบัติงานเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ พฤติกรรมที่ผ่านมาและที่กำลังปฏิบัติอยู่รวมไปถึงแผนการที่จะพัฒนาในอนาคต ลักษณะของแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่สำคัญที่พอสรุปได้คือ

- ทำขึ้นเองโดยตัวพนักงานเอง
- แสดงภาพรวมของพฤติกรรมและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และที่วางแผนว่าจะเกิดขึ้น
- ถูกใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง (Effective 2 way communication) ในเรื่องของการสอนงานหน้างาน (OJT) การดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวลูกน้องออกมาให้สูงที่สุดหรือ Coaching

- สนับสนุนในการตัดสินใจให้เกิดการวางแผนความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Development) และการสร้างการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการจัดทำผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)

แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลดังกล่าวเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยความหมาย ประโยชน์ บทบาทหน้าที่ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล รวมถึงเครื่องมือที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ซึ่งเมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพก็จะเป็นกำลังสำคัญให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

การพัฒนาตนเองสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งในงานปกติและนอกเวลางาน ทั้งการเรียนในชั้นเรียน การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานจนกระทั่งถึงการออกแบบกิจกรรมด้วยตนเอง ผ่านทางกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งการหมุนเวียน โยกย้ายสายงาน การรับผิดชอบงานใหม่ๆ ซึ่งจะต้องใช้การลงทุนทางด้านเวลาและทรัพยากรจำนวนมาก

2.3.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการแรกในการดำเนินการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา (สำนักงาน ก.พ., 2549) กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร จากการศึกษาวิจัยพบว่าแผนพัฒนารายบุคคลนี้จัดเป็นองค์ประกอบและเครื่องมือที่สำคัญอันหนึ่งของแนวคิดองค์ประกอบในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้านดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)
2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

รูปภาพ 2.2 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : (Jerry W Gilley, Steven A Eggland, and Ann Maycunich Gilley ,2002)

2.3.2 กระบวนการการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

จากการศึกษาพบว่า การนำแผนพัฒนาบุคลากรมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทางผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และตัวพนักงานต้องตระหนักและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการทำแผนพัฒนาบุคลากรายบุคคล เพื่อให้สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ณ ขณะนั้น และถือเป็นการสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพและเป็นแรงขับเคลื่อนให้กับองค์กรในอนาคตโดยการทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการ ดังนี้

2.3.2.1 เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้นเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นก่อนที่จะเริ่มทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ทางผู้บริหารระดับสูงควรที่จะสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และกลยุทธ์ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรทราบและตระหนักเห็นถึงความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารลงไปยังกลุ่มของหัวหน้างานเพื่อที่เขาจะนำไปสื่อสารต่อภายในหน่วยงานของตนเอง ซึ่งถ้ามีระบบการถ่ายทอดอย่างเป็นขั้นตอน มีประสิทธิภาพแล้ว จะช่วยให้การวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3.2.2 ดำเนินการทบทวนสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานของพนักงานในองค์กร (Core and functional competency)

เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ต้องกลับมาทบทวนสมรรถนะขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการประเมินพนักงานพร้อมทั้งกำหนดคำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะให้ชัดเจน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าสมรรถนะที่เราใช้ในองค์กร ณ ขณะนั้นเหมาะสมและยังคงสามารถผลักดันพฤติกรรมของคนในองค์กรเพื่อดำเนินการให้ไปยังเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ (บดี ตรีสุคนธ์, 2553)

2.3.2.3 ประเมินและวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Gap) ของพนักงานในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อม

ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็ต้องจัดหาเครื่องมือต่างๆมาใช้ในการประเมิน เพื่อให้พนักงานทราบถึงจุดที่ควรพัฒนาและจุดแข็งของตนเอง ซึ่งมีอยู่หลายเครื่องมือ อาทิเช่น

- การประเมินตนเอง (Self-Assessment): เป็นการประเมินโดยให้พนักงานประเมินความสามารถของตนเองว่าอยู่ระดับไหน เพื่อสำรวจจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองจากประสบการณ์การทำงาน การศึกษา และผลการปฏิบัติงานมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาช่องหาว่างสมรรถนะของตนเอง

- การทำประเมิน 180 องศา (180 Degree Evaluation): จัดเป็นเครื่องมือในการประเมินช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแบบสองช่องทาง (Two-way communication) โดยจะต้องมีการกำหนดความคาดหวังขององค์กรในสมรรถนะของตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งต้องมีการกำหนดค่าน้ำหนักในการประเมินหัวข้อนั้นๆให้ชัดเจน กล่าวคือ เป็นการประเมินที่ผ่านการพูดคุยระหว่างหัวหน้างานและตัวพนักงาน เพื่อวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงาน โดยนำข้อมูลจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมามาเป็นตัววิเคราะห์ร่วม

- การประเมิน 360 องศา (360 Degree Evaluation): เป็นเครื่องมือที่ใช้ผู้ร่วมประเมินจากคนรอบข้างทั้งระดับสูงกว่าคือหัวหน้างาน ตัวพนักงานเอง ระดับเดียวกันเช่น ลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งระดับที่ต่ำกว่าคือลูกน้อง เพื่อให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวพนักงานในหลายมิติเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามค่าน้ำหนักที่ใช้ในการประเมิน จะต้องให้น้ำหนักมากสุดที่หัวหน้างาน เนื่องจากค่อนข้างใกล้ชิดพนักงานและเป็นผู้มอบหมายงาน สอนงาน และประเมินผลงาน

- การทำแบบทดสอบ (Testing): จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมค่อนข้างแพร่หลายในปัจจุบัน เพราะมีตัววัดที่สะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและคุณลักษณะ (Attributes) ที่เป็นพฤติกรรมที่เราไม่สามารถมองเห็นได้ของพนักงานอย่างชัดเจนผ่านทางตัวเลข ด้วยเหตุนี้หลายองค์กรนำเครื่องมือเหล่านี้เข้ามาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วแบบทดสอบที่จะใช้

ในการประเมิน คือ แบบทดสอบเชิงจิตวิทยา เช่น แบบทดสอบวัดลักษณะนิสัย วัดบุคลิกภาพ วัดแรงจูงใจ วัดความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าเราต้องมั่นใจว่าแบบทดสอบที่เรานำมาใช้นั้น มีความน่าเชื่อถือมากหรือน้อยเพียงใดเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประเมินที่แม่นยำและสามารถนำไปพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจริงหรือไม่ ทั้งนี้การเลือกแบบทดสอบก็ขึ้นอยู่กับระดับของพนักงาน เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ในเชิงลึกและละเอียด หากพนักงานเป็นกลุ่มบริหาร เราก็สามารถใช้แบบประเมิน อาทิเช่น Work Behavioral Inventory (WBI) ดังเช่นที่ผู้วิจัยเลือกการทำแบบทดสอบ (Testing) ทำการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้

2.3.2.4 สำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนา

หลังจากการวิเคราะห์และประเมินช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแต่ละบุคคลแล้ว ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็จะพิจารณาเรื่องความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนาของแต่ละแผนก ซึ่งมีทฤษฎีการพัฒนาบุคลากรหลายแบบ เช่น ทฤษฎีแบบ 70-20-10 ของ Center for Creative Leadership (CCL) จากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งพอสรุปหลักเกณฑ์ทั้ง 3 ส่วน ได้ดังนี้

- 10%: เป็นการอบรมเพื่อปูพื้นความรู้ให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานเข้าใจในตำแหน่งงานที่ตนทำอยู่ หรือ งานที่วางแผนจะทำในอนาคต ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการจัดอบรม หรือ Class room training

- 20%: เป็นการสอนงานโดยทางหัวหน้างาน หรือ เพื่อนร่วมงานที่มีการให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล และเกิดความเข้าใจในงานมากขึ้น

- 70%: การที่ให้พนักงานลงไปทำงานจริงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง รวมถึงผ่านทางความผิดพลาดและความสำเร็จ หรือที่เรียกว่าการสอนงานหน้างานจริง “On-the-job Training / OJT” การแนะนำเพื่อช่วยดึงศักยภาพออกมาให้สูงที่สุด (Coaching)

ซึ่งจากประสบการการณ์ทำงานผู้วิจัยเห็นด้วยและให้น้ำหนักการพัฒนาในส่วน 20 % และ 70% มากกว่าการจัดอบรมใน

จากการศึกษาในเรื่องนี้และจากประสบการณ์ในการทำงานของผู้วิจัยพบว่ามีช่องทางในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองมากหมายพอสรุปได้ดังนี้

- การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคลจะต้องจัดเตรียมสื่อการเรียนรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าไปเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น E-learning การอ่านหนังสือ การถ่ายทอดให้ผู้อื่นฟังถึงสิ่งที่ตนศึกษามา เป็นต้น

- การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ได้แก่การเข้าอบรมแบบห้องเรียน หรือ การทำ workshop ร่วมกับผู้อื่น เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และความเข้าใจในเนื้องานที่ตนต้องไปปฏิบัติงาน

- การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เห็นภาพ เกิดทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงาน การมอบหมายงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาตัวเองผ่านประสบการณ์จากกระบวนการทำงานนั้น (On the job development / OJD)

- การเรียนรู้จากการเป็นผู้สอนผู้อื่น ถือเป็นการทบทวนความรู้ของตนเองและมอบความรู้ให้แก่ผู้อื่น

2.3.2.5 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและการสื่อสาร

เมื่อมีการสำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนาผ่านทางเครื่องมือต่างๆ ทางหัวหน้างานและพนักงานต้องมีการพูดคุยกันอีกครั้งเพื่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจว่า การทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนี้ ทำขึ้นเพื่อพัฒนายกระดับขีดความสามารถ ศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งการสื่อสารให้เกิดการยอมรับ เกิดพันธะสัญญาว่าจะต้องปฏิบัติตามแผนนั้นอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ทั้งนี้ทางหัวหน้างานและพนักงานต้องมีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการพัฒนาตนเองทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับระยะสั้นควรทำอย่างน้อย 4-6 เดือน และระยะยาวประมาณ 3 ปี ขึ้นไป

ขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งคือเรื่องของการกำหนดระยะเวลาในการติดตามผลและประเมินผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆเมื่อพนักงานมีการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไปใช้จริง ทางหัวหน้างานก็ต้องมีการติดตามผลการพัฒนากับพนักงานผ่านการประชุมร่วมกันตามกำหนดการที่ตกลงกันไว้หรือเมื่อเวลาที่ลูกน้องร้องขอเมื่อเกิดปัญหา

2.3.3 บทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำ DAP

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า การทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องได้รับความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่มีบทบาทแตกต่างกันไปดังนี้

2.3.3.1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Executives)

- สนับสนุนผลักดันให้ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติตามแผน

- อนุมัติให้การจัดทำแผนพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี ทำความเข้าใจเน้นย้ำสร้างความตระหนักว่าเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้างานมิใช่ของแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่เพียงฝ่ายเดียว

- ติดตามผลการนำแผนพัฒนาไปลงมือปฏิบัติจริง

- จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3.3.2 หัวหน้างานโดยตรง (Immediate Boss) บทบาทที่สำคัญ คือ

- ทำความเข้าใจถึงกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน

- ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของแผนพัฒนาที่กำหนดขึ้น

- ประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบในปัจจุบัน

- ศึกษาทำความเข้าใจ และนำเสนอแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล -

-สื่อสารกับลูกน้องในตลอดขั้นตอนกระการพัฒนาตามแผน ประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อธิบายถึงจุดเด่นและจุดที่บุคลากรต้องพัฒนาปรับปรุง รวมทั้งพูดคุยถึงโอกาสความก้าวหน้าในงานหรืองานอื่นๆ ในองค์กรผ่านการหมุนเวียนงาน (Rotation)

2.3.3.3 บุคลากร (Owner) บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญ คือ

- มีส่วนร่วมในการประเมินขีดความสามารถของตนเอง

- ทำความเข้าใจในแผนที่กำหนดขึ้น และตั้งใจร่วมกับหัวหน้างานเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง

- หาวิธีการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตน และเป้าหมายที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ

- เปิดใจและและเต็มใจที่จะรับรู้และยอมรับผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากบุคคลอื่น

2.3.3.4 หน่วยงานบริหารและพัฒนาบุคคลากร (Human Resource)

- นำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ตระหนักในความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการนำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้ในองค์กร

- จัดเตรียมแบบฟอร์มที่ได้มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

- ส่งเสริมและสร้างความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาแก่ผู้บริหารทุกหน่วยงาน รวมไปถึงบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ด้วยช่องทางการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ ตามความเหมาะสม

- เป็นผู้สนับสนุน ให้คำปรึกษา ตอบข้อซักถาม รวมถึงแนะนำแนวทางการจัดทำแผนกับผู้บริหารและบุคลากร

- ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนที่ตั้งไว้ ทั้งจากส่วนผู้บริหาร และบุคลากรรวมทั้งสรุปปัญหา ข้อแนะนำเสนอแนะต่างๆจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงระบบการวางแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป

2.3.4 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

จากการศึกษาวิจัยพอสรุปได้ว่า การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ โดยผู้บริหารระดับสูงสุดพยายามผลักดันให้พนักงานทุกคนต้องมีแผนพัฒนารายบุคคลเป็นของตนเอง จะเห็นได้ว่าประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นมีทั้งในระดับพนักงานซึ่งจะมีศักยภาพสูงขึ้น มีคุณภาพการทำงานและการดำเนินชีวิตดีขึ้น (Quality of work and life balance) ในระดับหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จมากขึ้น และส่งผลต่อระดับองค์กรเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Corporate Performance) และช่วยส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร (Corporate Branding)

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา**: ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริษัท**ในกลุ่มอุตสาหกรรม**ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์**" โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

บุคคลตัวอย่างที่นำมาศึกษาในงานวิจัยคือ ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยายนต์ จำนวน 1 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ชื่อว่า The Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Ability Test)

3.2.1 แบบประเมิน The Work Behavior Inventory (WBI)

เครื่องมือ The Work Behavior Inventory (WBI) นั้นเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการคัดเลือกว่าจ้างบุคคากรให้แต่ละองค์กรด้วยวิธีการที่ถูกต้อง การจัดหาบุคคากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญต่อการนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์องค์ การคัดเลือกบุคคลากรที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมทำให้เกิดความเสียหายทั้งบุคคล เรื่องผลงาน คุณภาพของงานแรงจูงใจในการทำงาน ความก้าวหน้าของงาน รวมทั้งความสำเร็จ ชื่อเสียง ภาพลักษณ์องค์กรรวมทั้งก่อให้เกิดความสูญเสียในด้านค่าใช้จ่ายแฝงขององค์กรและสูญเสียเวลาในด้านการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล ในเรื่องการลาออก (Turn Over) การจ้างงานใหม่ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า วุฒิการศึกษา ความรู้การการเรียน หรือประสบการณ์การทำงาน ประเด็นสำคัญคือ ท่านหรือองค์กรของท่านจะตัดสินใจได้อย่างไรว่า บุคคลากรที่คัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานที่องค์กรต้องการ

3.2.1.1 การนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์

WBI คือ เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของบุคคากรหรือบุคคลทั่วไป มาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน หรือการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมของลักษณะงาน ความต้องการขององค์กร ควบคู่ไปกับความสามารถและศักยภาพของบุคคลนั้นๆ WBI เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจในการคัดเลือก การประเมินผลงาน การประเมินพฤติกรรม ให้สอดคล้องตรงกับลักษณะงานและความต้องการขององค์กร รวมทั้งสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับ

- การคัดเลือกบุคคลากร
- การพัฒนาบุคคลากร
- การใช้ศักยภาพ ประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม
- การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม
- การทำงานเป็นทีม และการสร้างประสิทธิภาพของทีมงาน
- ประสิทธิภาพขององค์กร

3.2.1.2 ความเกี่ยวโยงกับการจัดสรรการทำงาน

- เครื่องมือ WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานประเภทต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวโยงกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

- การประเมินค่าตนเอง โดย WBI สามารถสะท้อนให้เห็นได้ว่า ในขณะที่ทำแบบประเมินบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่

- ขอบเขตของการใช้งาน เครื่องมือ WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน โดย WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

- ความง่ายของการทำแบบประเมิน คือ ผู้ตอบแบบประเมินระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุดใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบประเมินโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี (ไม่จำกัดเวลา)

3.1.2.3 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญ

จากผลการศึกษาและการวิจัยหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- Reliable โดย WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบประเมินบุคลิกภาพอื่นๆ ที่มีอยู่ (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบประเมินอื่นอยู่ที่ .75)

- Valid โดย WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตราวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความสัมพันธ์กับทฤษฎีบุคคลิกภาพ Big Five โดย WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มที่ศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five ซึ่งแบบประเมินบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบประเมินนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กันกับแบบประเมินบุคคลิกภาพอื่นๆที่มีชื่อเสียง โดย WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบประเมินอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman (1998)

- สติปัญญาและความสามารถทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของความสามารถทางอารมณ์"Emotional Intelligence" ซึ่งหนังสือของ Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาความสามารถทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

3.2.1.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบประเมิน WBI

จากการวิจัยพบว่าเครื่องมือ WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลว่า บุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะกับงาน แต่ไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านการใช้ความคิดหรือด้านการขายสินค้า

- วินิจฉัยถึง "จุดบอด" และ "ศักยภาพที่ควรระวัง" ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้น ๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

3.2.1.5 แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory Scales WBI มีการกำหนดมาตรวัดเพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล โดยมีทั้งหมด 40 มาตรวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวโยงกับสถานะการทำงาน

3.2.2 แบบประเมินความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Ability Test)

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

แบบประเมินความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ การเรียนรู้แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เรียกว่า Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) แบบประเมินนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning), ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ดังนี้

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบประเมินต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การประเมินนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมายและการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ

วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบประเมินได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบประเมินในส่วนนี้อนุญาตให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการประเมินนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณหางบประมาณ สินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

- การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบประเมินจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบประเมิน

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการกดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบประเมินนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบประเมินในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในกาแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบประเมิน ART-MP

ผลจากแบบประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการประเมินความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมืออาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นไทล์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบประเมินสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบประเมินนั้นกับผลการประเมินของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 แบบประเมินพฤติกรรม (Competency) จากผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยได้เก็บรวมรวมข้อมูลจากแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาที่ได้รับจากผู้รับการประเมินผลงานประจำปีในส่วนของการประเมินพฤติกรรมในการทำงานตามที่บริษัทคาดหวังในตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน (Competency Evaluation) ซึ่งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ได้จะมาจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมิน ซึ่งในการประเมินพฤติกรรม (Competency) นั้นแบ่งออกเป็น 5 พฤติกรรมหลัก (Core Competency) ดังนี้

3.2.3.1 ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการผลักดันงานไปสู่ความสำเร็จ

พิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีความท้าทายต่อตัวเองหรือไม่ในการตั้งเป้าหมายและการลงมือปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในการลงมือปฏิบัติทันที โดยไม่ย่อท้อหรือยอมแพ้ ต่ออุปสรรคอะไรง่ายๆ

3.2.3.2 พันธะสัญญาที่มีต่อลูกค้าและองค์กร

พิจารณาว่าผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าสร้างความน่าเชื่อให้ลูกค้าหรือไม่

ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่อองค์กร โดยผ่านการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรกรือไม่

3.2.3.3 การแก้ไขปัญหา

พิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการวิเคราะห์หาข้อมูลสาเหตุของปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและตัดสินในในการแก้ไขปัญหาได้หรือไม่

ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการประสานงานกับผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาหรือไม่

ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการเจราต่อรอง การใช้ข้อมูลข่าวสาร การสร้างและใช้เครือข่ายในการทำงานในการแก้ไขปัญหาอย่างไร

3.2.3.4 ภาวะความเป็นผู้นำ

พิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถแสดงภาวะผู้ในต่อทีมงานการปฏิบัติ ดูแลใส่ใจ ต่อทีมงานอย่างไร นำทีมได้หรือไม่ มีความสามารถในการกระตุ้นผลักดันงานไปสู่ความสำเร็จหรือไม่

ผู้รับการประเมินสามารถบริหารงานตามนโยบายที่วางไว้ได้หรือไม่

3.2.3.5 การพัฒนาองค์กรและบุคคลากร

พิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีความกระตือรือร้น ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการพัฒนาตัวเองหรือไม่อย่างไร

ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการวางแผนพัฒนาโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานของตนหรือไม่ เพียงใด

โดยผู้บังคับบัญชาจะประเมินพฤติกรรมของผู้รับการประเมินตามความถี่ในการแสดงออกพฤติกรรมที่คาดหมายนั้นๆ โดยแบ่งระดับการประเมินเป็น 5 ระดับแคะแนน ดังนี้

1) ระดับ 5 แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นปกติวิสัย ตลอดเวลา

2) ระดับ 4 แสดงพฤติกรรมสม่ำเสมอเป็นส่วนใหญ่ แต่ไม่ตลอดเวลา

3) ระดับ 3 แสดงพฤติกรรมตามปกติ ปานกลาง

4) ระดับ 2 แสดงพฤติกรรมน้อย เป็นบางครั้ง

5) ระดับ 1 แสดงน้อยมาก หรือแทบจะไม่แสดงพฤติกรรมนั้นเลย

ผู้บังคับบัญชาจะประเมินและพูดคุยทำความเข้าใจกับผู้รับการประเมินแล้วเขียนสรุปจุดแข็ง จุดที่ต้องพัฒนา การพัฒนาและโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพและแนวทางการพัฒนาตัวเองลงในแบบการตั้งเป้าหมายและประเมินส่วนบุคคลด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะได้สรุปและนำมาแสดงไว้ในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4
ผลการวิจัย

ในการศึกษา วิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) ผู้วิจัยพยายามเชื่อมโยงผลมาพิจารณาเปรียบเทียบกับลักษณะงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน เพื่อพิจารณาว่าอะไรคือจุดแข็ง (Strength) อะไรคือจุดที่ต้องปรับปรุง (Weak) สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน

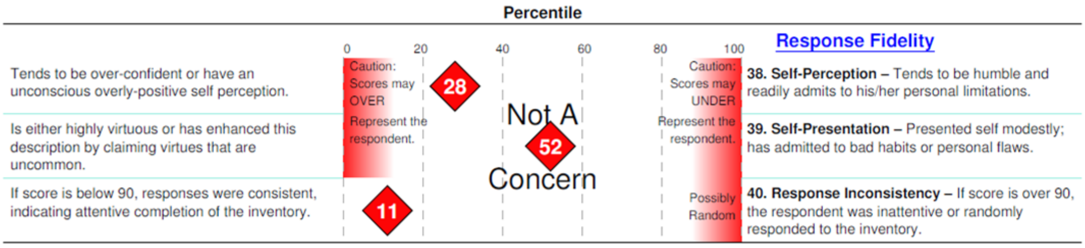
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงจากการทำแบบทดสอบทางจิตรวิทยา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะพฤติกรรมในการทำงานและการดำเนินชีวิตของผู้รับการประเมินในแต่ละหมวด Profile ตามลำดับดังต่อไปดังนี้

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)



ภาพ 4.1 : ผลการประเมินความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

ก่อนที่เราจะวิเคราะห์ Graphic Profile ของผลทดสอบ WBI เราควรจะพิจารณาตรวจสอบดู ความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือของ ผลคะแนนที่ออกมาเสียก่อน เพื่อดูว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนอย่างไร และผลทดสอบมีความเที่ยงตรง ถูกต้อง แม่นยำ สอดคล้องกันเพียงใด (Response Fidelity) โดยเมื่อพิจารณาจาก คะแนนเปอร์เซ็นไทล์ (Percentile Score) ในส่วนของการรับรู้ตัวเอง (Self-Perception) ไม่ได้สะท้อนภาพของการเชื่อมั่นในตัวเองสูงมากเกินไปจนส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของคำตอบว่าประเมินตัวเองสูงเกินไป หรือสะท้อนภาพการถ่อมตัวตอบคำถามประเมินตัวเองต่ำจนเกินไป

เรื่องของความเที่ยงตรงในการประเมินตัวเอง (Self-Presentation) นั้นภาพของการแสดงออกสะท้อนตัวตนของตนเองได้สอดคล้องกับมุมมองของคนรอบข้าง ค่าคะแนนที่ได้อยู่ในเกณฑ์ปกติ

สำหรับ ส่วนความสอดคล้องของคำตอบ (Response Inconsistency) นั้นมีค่าต่ำ อยู่ใน Percentile ที่ 11 สะท้อนได้ว่าไม่มีปัญหาในเรื่องของการ ได้รับการรบกวน จนทำให้เสียสมาธิในระหว่างการตอบคำถาม

สรุปภาพโดยรวมผลทดสอบออกมาไม่มีปัญหาในเรื่องความสอดคล้องและความเที่ยงตรง โดยที่ผลความน่าเชื่อถือของการทดสอบอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนการพัฒนาต่อไป

4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

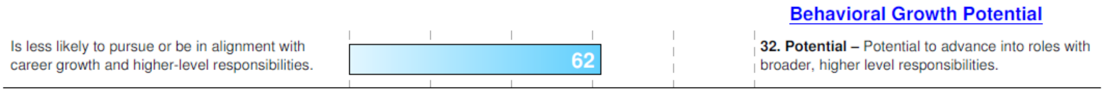
ภาพ 4.2 : ผลการประเมินลักษณะผู้นำ (Leadership Styles)

4.1.2.1 มีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน (Task/Result Orientation) และความสำคัญของคน (People Orientation) โดยให้ความสำคัญกับคนสูงกว่า แต่อย่างไรก็ตามระดับความห่างของคะแนนไม่แตกต่างกันมากนัก จึงน่าจะถือได้ว่าเป็นจุดเด่น (Strength) อย่างหนึ่ง ที่พยายามสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของงานและเอาใจใส่คน

4.1.2.2 จัดได้ว่าเป็นผู้นำ Leadership แบบ Consultative คือมุ่งเน้น ทั้งคนและงาน ฟังความเห็นและร่วมลงมือกับลูกน้อง รวมทั้ง ให้วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการ

สร้าง teamwork ความสัมพันธ์อันดีในทีมงาน แต่ในขณะเดียวกัน ก็เน้นผลงานให้ดีด้วย ได้ทั้งงานและใจพนักงาน

4.1.3 ศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

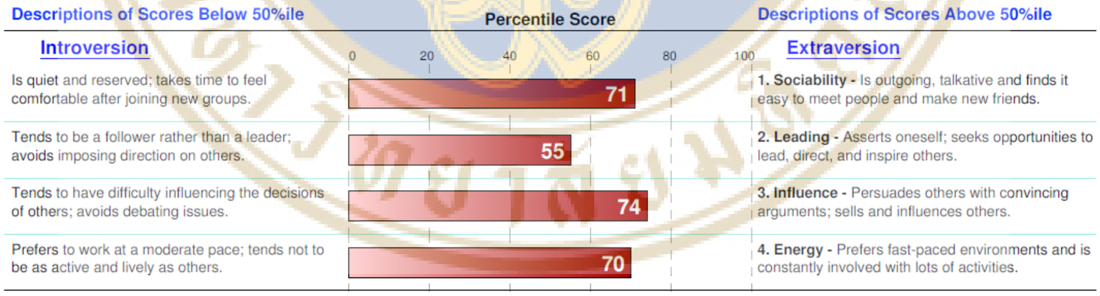


ภาพ 4.3 : ผลการประเมินศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

พิจารณาจากระดับคะแนนเปอร์เซ็นไทล์ ปานกลาง มีศักยภาพในการพัฒนาปานกลาง แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน การก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดใหญ่ บริษัทต่างชาติ ไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องอาศัยแรงพลังขับเคลื่อนจากภายในตัวเองสูง รวมทั้งการพัฒนาความขีดสามารถให้สูงขึ้นไปกว่าที่เป็นอยู่อีก

ทั้งนี้การพัฒนาเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคลและระบบการบริหารงานบุคคลเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุพันธะกิจและนำไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้นเพื่อความสำเร็จ จึงมีความสำคัญในการที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้เกิดการนำศักยภาพในการพัฒนามาที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่

4.1.4 ด้านบุคลิกภาพและสัมพันธภาพ (Introversion / Extraversion)



ภาพ 4.4 : ผลการประเมินคุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Factors)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมแล้วค่อนข้างที่จะโน้มเอียงในทางทางเปิดตนเองมากกว่า แต่หากพิจารณาผลการทดสอบในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

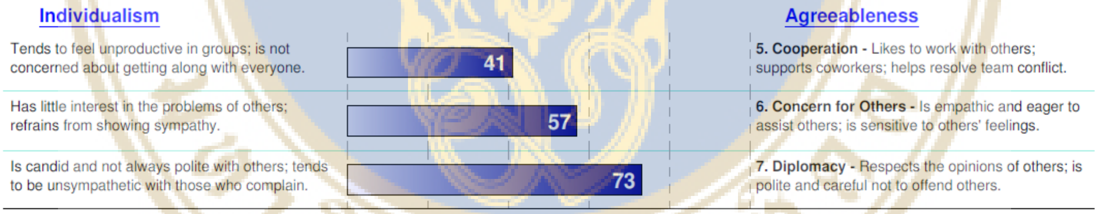
4.1.4.1 การชอบสมาคม (Sociability) โดยปกติแล้วผู้รับการประเมินจะเป็นคนที่คนที่มีมนุษย์สัมพันธ์ดี ชอบเข้าสังคม พบผู้คนและสร้างมิตรภาพใหม่ๆ

4.1.4.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานในตำแหน่งที่ต้องอาศัยการแสดงออกภาวะความเป็นผู้นำ รวมทั้งการงานแบ่งงานหรือมอบหมายงานให้ทีมงาน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณา ระดับคะแนนเปอร์เซ็นไทล์ ยังต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในกลุ่ม จึงควรจะยกระดับการแสดงออก และการสร้างโอกาสในการแสดงออกของภาวะผู้นำ (Role Model) ให้มากยิ่งขึ้น ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อส่งผลดีในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานบริหาร (Career Development) ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Top Management)

4.1.4.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมักทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม โดยใช้ความน่าเชื่อถือ หรือจะออกมาในรูปแบบการขอร้อง ขอความร่วมมือมากกว่า โดยพูดกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจให้ผู้อื่น มีอิทธิพลในการโน้มน้าว ชักจูงผู้อื่น ซึ่งนับว่ามีความสำคัญและมีประโยชน์ต่องานด้านการพัฒนาบุคคลากร เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้การติดต่อสื่อสาร ชักจูงโน้มน้าวและสร้างแรงกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง รวมทั้งการยอมรับเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

4.1.4.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ในขณะที่ก็ถือได้ว่าผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงาน ขับเคลื่อนงานได้อย่างมีพลังและรวดเร็วพอสมควร

4.1.5 บุคลิกภาพปัจเจกหรือประนีประนอม (Individualism-Agreeableness)



ภาพ 4.5 : ผลการประเมินบุคลิกภาพปัจเจกหรือประนีประนอม (Individualism-Agreeableness)

ภาพรวมโดยเฉลี่ยระดับคะแนนเปอร์เซ็นไทล์ปานกลาง จัดเป็นคนค่อนข้างประนีประนอม แต่หากพิจารณาผลการทดสอบในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

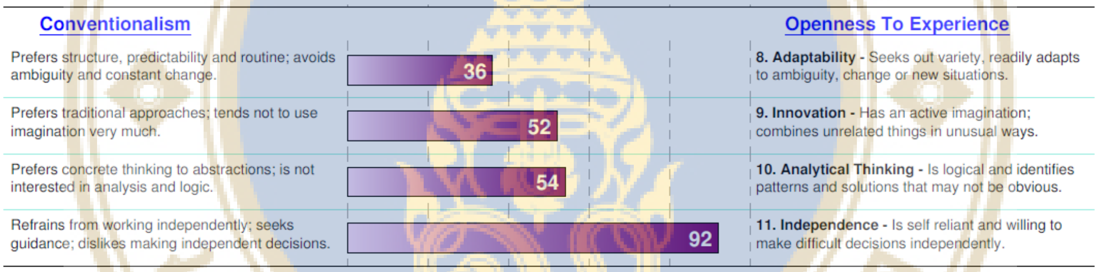
4.1.5.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นนัก ยังทำงานประสานความร่วมมือกับผู้อื่นได้ยังไม่ดีเพียงพอ ซึ่งพิจารณาจากตำแหน่งงานที่ทำอยู่ต้องการการทำงานประสานงานกับผู้อื่นเป็นอย่างมากเพื่อความสำเร็จของงาน

4.1.5.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการให้ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น และให้ความสำคัญในเรื่องของคน และความรู้สึกในการทำงานของทีมงาน

4.1.5.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกอย่างระมัดระวัง เนื่องจากต้องทำงานกับหน่วยงานอื่น บุคคลที่มีความอาวุโสกว่า ผู้บริหารในระดับสูง และต้องทำการสื่อสารกับคนที่ผู้รับการประเมินอาจยังไม่มีความคุ้นเคย

ผู้รับการประเมินรับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น จะแสดงออกหรือให้ความเห็น Feedback อย่างนุ่มนวล ระมัดระวังคำพูด กริยา อาการว่าจะไม่กระทบ กระทั่งจิตใจของผู้อื่น และเกิดความขัดแย้ง จัดว่าเป็นคนที่น่าคบจิตใจดี ซึ่งเป็นบุคลิกพื้นฐานของคนที่ทำงานด้านการพัฒนาบุคลากร แต่ก็ต้องระวังว่าจุดแข็งดังกล่าวจะกลายเป็นจุดอ่อนในบางกรณีที่เป็นเรื่องที่จะต้องอาศัยความเด็ดขาด เฉียบขาด อาจทำให้เกิดความลำบาก ใจได้

4.1.6 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



ภาพ 4.6 : ผลการประเมินบุคลิกภาพการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

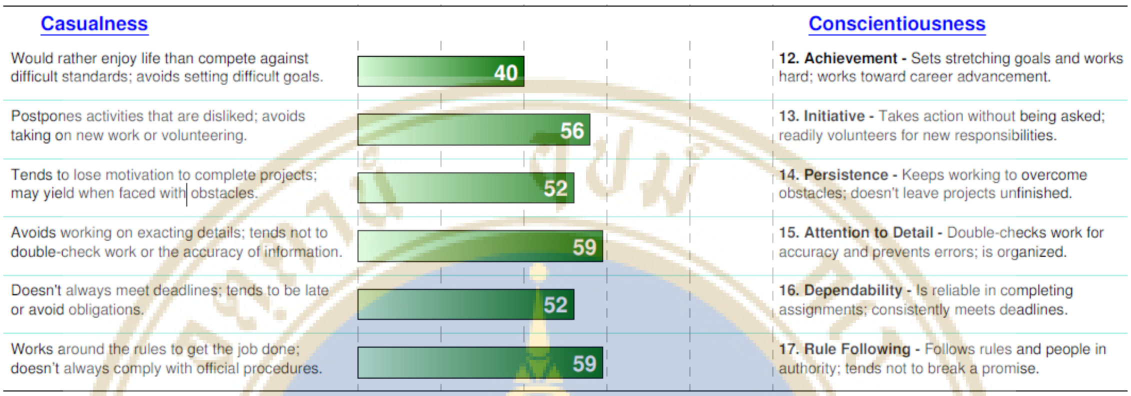
4.1.6.1 การปรับตัว (Adaptability) เป็นเรื่องไม่ง่ายนัก สำหรับผู้รับการประเมิน โดยปกติผู้รับการประเมินพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือสภาพแวดล้อมที่ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา แต่หากจำเป็นต้องทำผู้รับการประเมินก็สามารถทำได้

4.1.6.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมักมีความพยายามที่จะจัดการงานต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ ของตนเอง นอกจากวิธีเดิมที่เคยทำมา เพื่อช่วยให้งานเป็นระบบระเบียบมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามอาจจะยังไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับตำแหน่งหน้าที่การงาน และการที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4.1.6.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) อยู่ในระดับปานกลางโดยปกติผู้รับการประเมินมักจะทำงานโดยอาศัยข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ และมักตัดสินใจโดยผ่านข้อมูลตัวเลข หรือเหตุผลมากกว่าความเชื่อความรู้สึก

4.1.6.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานสูงมาก จึงมักจัดการปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบด้วยตนเอง ไม่ชอบความรู้สึกของการไม่มีอำนาจในการจัดการสิ่งต่างๆ

4.1.7 การมีสามัญสำนึก (Casualness-Conscientiousness)



ภาพ 4.7 : ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Casualness-Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ในด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่มีความแตกต่างกันดังนี้

4.1.7.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานที่ไม่ค่อยมีความกดดันสูง และเน้นให้ความสำคัญกับคน รักษาความสัมพันธ์กับคนมากกว่าการไล่บี้มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน

4.1.7.2 การรับอาสา (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านการเป็นผู้รับอาสาทำงานใหม่ๆ ในระดับปานกลาง

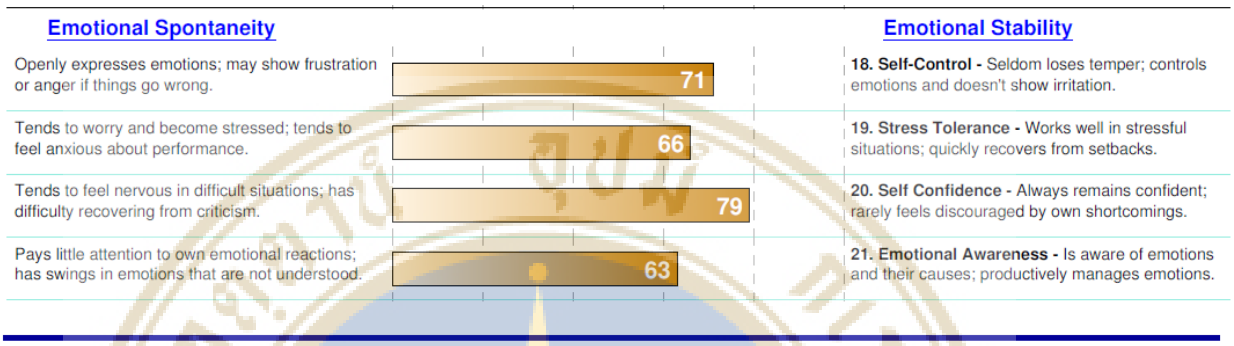
4.1.7.3 การยืนกราน (Persistence) หากผู้รับการประเมินได้รับการมอบหมายงาน ผู้รับการประเมินจะความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยจะไม่ทิ้งงานไปกลางคันเป็นอันขาด

4.1.7.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินให้ความสนใจใช้รายละเอียด ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในระดับปานกลาง แต่ผู้รับการประเมินจะเป็นคนช่างสังเกตถ้าใส่ใจ

4.1.7.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในการที่จะทำให้งานเสร็จตามเวลา

4.1.7.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ผู้รับการประเมินไม่ทำงานฝ่าฝืนขั้นตอน ทำอะไรตามลำดับ

4.1.8 เสถียรภาพความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)



ภาพ 4.8 : ผลการประเมินเสถียรภาพความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) มีค่าเฉลี่ยที่สูงเกือบทุกด้าน

4.1.8.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีความระมัดระวังในเรื่องของการแสดงออกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถควบคุมการแสดงของตนเองดี

4.1.8.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียด ความกดดันได้ ความตึงเครียดได้ สามารถควบคุมอารมณ์ของตัวเองได้ดี

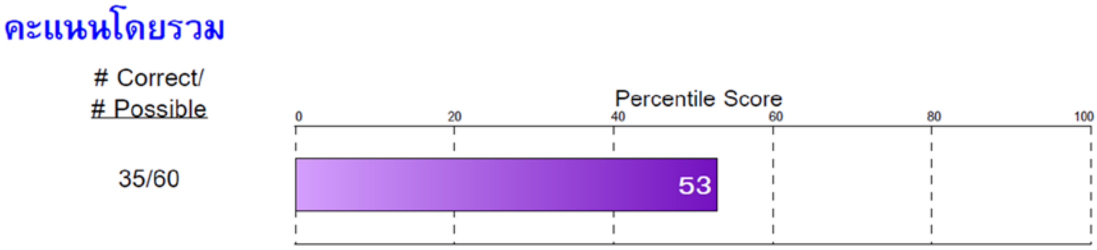
4.1.8.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองอยู่ในเกณฑ์สูง

4.1.8.4 การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีพื้นฐานการรับรู้อารมณ์ตัวเองได้ดี สามารถรู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเองทำให้มีความมั่นคงทางอารมณ์ และส่งผลให้เกิดความมั่นใจในการแสดงออกที่เหมาะสม

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

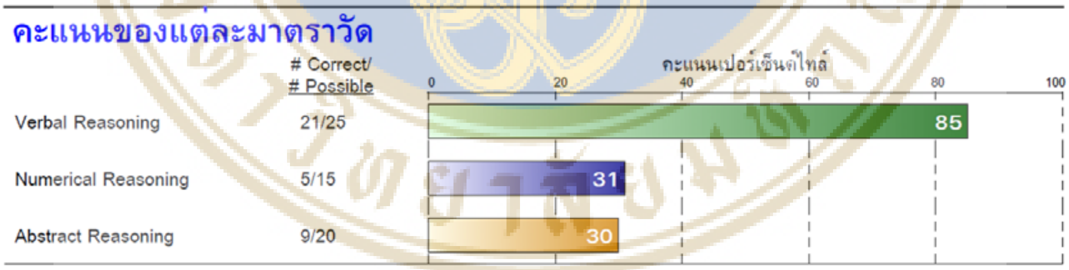
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม



ภาพ 4.9 : ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินทำแบบทดสอบได้คะแนนเฉลี่ย 53% ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐาน ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ เมื่อเทียบกับกันแล้ว ผู้รับการประเมินได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพ ปานกลาง.

ผู้รับการประเมินอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆในการแก้ปัญหาต่างๆได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้ดีอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นจึงมีแนวโน้มว่าจะเสร็จงานที่ได้รับมอบหมายงานและทำโครงงานต่างๆได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ



ภาพ 4.10 : ผลแบบทดสอบความสามารถแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินทำแบบทดสอบได้คะแนน 85% อยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 4 หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์

และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ สูง ดังนั้นมีแนวโน้มว่าจะระบุแนวคิดหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ สามารถวิเคราะห์และประเมินความหมายที่แฝงอยู่ในเนื้อหาของบทความได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมายและการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินได้คะแนน 31% อยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 2 หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ ปานกลาง ดังนั้นมีแนวโน้มว่าจะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินได้คะแนน 30% อยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 2 หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ น้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นมีแนวโน้มว่าจะจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้ไม่ค่อยดีและมีประสิทธิภาพมากนัก รวมทั้งวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้ไม่ค่อยดีและมีประสิทธิภาพมากนัก

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

4.3.1 สรุปความคิดเห็นผู้รับการประเมินต่อจุดแข็ง (Strength)

4.3.1.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independent) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานริเริ่มงาน รวมทั้งการตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง มีความคิดเป็นของตัวเอง สมารถที่จะรู้ได้ด้วยตัวเองว่าตอนไหนควรจะทำอะไร ไม่ต้องมีคนมาชี้นำอย่างมากมาย มาออกคำสั่งให้ทำอย่างโน้นอย่างนี้ หรือให้การช่วยเหลือมากมายในทุกขั้นตอน

4.3.1.2 การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confident) ในด้านที่ว่าไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง เชื่อว่าตัวเองรับมือกับสถานการณ์การณ์นั้นได้โดยไม่กลัวในสิ่งที่ยังไม่เกิด และไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นโดยยังไม่ได้ทดลองซึ่งกรณีดังกล่าวพิสูจน์ได้จากตอนที่ผู้รับการ

ประเมินโอนย้าย (Rotate)งานมายังฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้รับการประเมินก็สามารถใช้ความเชื่อมั่นให้ตนเองเพื่อดำเนินงานต่อได้อย่างราบรื่นโดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาระดับที่สูงกว่าเป็นผู้ลงมาดำเนินการตัดสินใจให้ เพียงแต่ให้คำแนะนำในบางเรื่องเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

4.3.1.3 การเจรจา โน้มน้าว จูงใจคน (Influence) เพื่อให้คนสนใจ คล้อยตามในสิ่งที่เราต้องการนำเสนอ รวมทั้งพูดกระตุ้นเพื่อให้กำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจ ให้คนอื่นผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดกำลังใจ

เมื่อผู้รับการประเมินย้ายมาบริหารจัดการงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็สามารถใช้ทักษะด้านนี้ในการฝึกฝนจนสามารถเป็นวิทยากรภายในที่ให้การอบรวมในเนื้อหาวิชาเกี่ยวกับการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ เช่น เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยง การปฐมนิเทศสร้างแรงจูงในและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานใหม่และผู้บริหารชั้นต้นที่ได้รับการปรับตำแหน่งใหม่ในแต่ละปี ทั้งๆ ที่ผู้รับการประเมินไม่เคยทำงานในลักษณะดังกล่าวมาก่อนและผลการประเมินเฉลี่ยจากผู้เข้าร่วมอบรมออกมาอยู่ในระดับดี คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.00-3.40 จากคะแนนเต็ม 4.00

รวมทั้งยังสามรถใช้ทักษะด้านนี้ในการโน้มน้าว ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ระยะเวลาในการทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลสูงกว่าผู้รับการประเมินยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่ง

4.3.1.4 มีบุคลิกสุภาพการพูดจาสุภาพเรียบร้อย มีความเชี่ยวชาญในการคบค้าสมาคม (Diplomacy) ให้เกียรติผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่นจึงได้รับความเคารพเชื่อถือให้เกียรติจากผู้อื่นเช่นกัน

4.3.2 สรุปความคิดเห็นผู้รับการประเมินที่มีต่อจุดที่ต้องปรับปรุง (Weak)

จุดปรับปรุง หรือจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม จากผลการประเมินมีดังนี้

4.3.2.1 ความสำเร็จ (Achievement๗ จากการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น กระหายในการที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ และเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงานและทำให้เกิดการพัฒนามาตรฐานในการทำงานให้สูงขึ้น

4.3.2.2 การปรับตัว (Adaptability) ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายใหม่ๆ การปรับตัวให้เร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันทางธุรกิจ การคิดกระบวนการขั้นตอนใหม่ๆ ในการทำงาน การแนวทาง หนทางใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน แก้ไขปัญหาและแก้ไขสถานการณ์

4.3.2.3 การประสานความร่วมมือกับผู้อื่นและทีมงาน (Cooperation) ให้การสนับสนุนโครงการที่คิดและนำเสนอเพื่อให้เกิดการยอมรับและเกิดผลการปฏิบัติจริง รวมทั้งสร้างการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับร่วมกันในข้อสรุปสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจ

4.3.2.4 แนวทางการคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) แนวทางใหม่ๆ คิดนอกกรอบเพื่อการหาทางของของปัญหานำมาซึ่งวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้วิจัยศึกษาความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้รับการประเมินผ่านข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของหัวหน้างานเกี่ยวกับผลการประเมินพฤติกรรมที่คาดหวังในการทำงาน (Competency) ตามตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน มีรายละเอียดพอสรุปจุดแข็ง (Strength) และจุดที่ต้องพัฒนา (Weak) ของผู้รับการประเมิน ได้ดังนี้

4.4.1 ผลการประเมินพฤติกรรม (Competency)

ผลการประเมินพฤติกรรม (Competency) ภายในองค์กร เรื่องจุดแข็ง (Strength) และจุดที่ต้องพัฒนา (Weak) ของผู้รับการประเมิน ซึ่งในแต่ละปีจะมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน (Competency) ที่องค์กรคาดหวัง 5 หมวด โดยมีผลสรุปดังนี้คือ

4.4.1.1 ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการผลักดันงานไปสู่ความสำเร็จ

1) จุดแข็ง (Strength) มีความตั้งใจ พยายาม อดทน ควบคุมอารมณ์ทำงานภายใต้ความกดดันได้ ทำงานได้ด้วยตัวเอง

2) จุดที่ต้องพัฒนา (Weak) ความท้าทาย การตั้งเป้าหมายในการทำงานยังไม่ชัดเจนและท้าทายเพียงพอ โดยใช้วิสัยทัศน์ คือต้องเป็นเป้าหมายที่วัดผลได้ชัดเจน ส่งผลต่อภาพรวมระดับองค์กร การเปลี่ยนแปลง (Change) สิงที่ดี มูลค่าเพิ่มให้องค์กร

4.4.1.2 พันธะสัญญาที่มีต่อลูกค้าและองค์กร

1) จุดแข็ง (Strength) มีความตั้งใจทำเพื่อองค์กร และให้ความสำคัญกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีจิตรใจในการให้บริการ (Service Mind)

2) จุดที่ต้องพัฒนา (Weak) การทำงานเชิงรุกเข้าหากลุ่มลูกค้าให้มากขึ้นกว่าเดิมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและนโยบายบริษัทได้อย่างรวดเร็ว

4.4.1.3 การแก้ไขปัญหา

1) จุดแข็ง (Strength) มีความมุ่งมั่น ตั้งใจแก้ไขอย่างทันที

2) จุดที่ต้องพัฒนา (Weak) การคิด นำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา ใช้ข้อดีเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ (Relation Ship) ในการประสานความร่วมมือในการแก้ไขปัญญาและการยอมรับข้อเสนอต่างๆ เพื่อให้เกิดนำไปใช้มีผลในทางปฏิบัติ

4.4.1.4 ภาวะความเป็นผู้นำ

1) จุดแข็ง (Strength) มีความมุ่งมั่น ตั้งใจแก้ไขอย่างทันที

2) จุดที่ต้องพัฒนา (Weak) การคิด นำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา ใช้ข้อดีเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ (Relation Ship) ในการประสานความร่วมมือในการแก้ไขปัญญาและการยอมรับข้อเสนอต่างๆ เพื่อให้เกิดนำไปใช้มีผลในทางปฏิบัติ

สำหรับเรื่องความเชื่อมั่นในตนเองยังมีข้อท้วงติงจากหัวหน้างาน ในบางกรณี เช่นงานที่ต้องใช้ความรู้และประสบการณ์เชิงลึกในด้านหลักการพัฒนาบุคคลากร และการประมวลผลข้อมูลระดับสูง ในบางครั้งผู้รับการประเมินยังขาดความเชื่อมั่นในการอธิบายด้วยตนเองหรือบางครั้งเพื่อต้องการโน้มน้าวจึงพยายามใช้คำอธิบายมากจนเกินไป หรือเชื่อมั่นเกินไปจนขาดการเปรียบเทียบความคิดกับคนอื่น

4.4.1.5 การพัฒนาองค์กรและบุคคลากร

1) จุดแข็ง (Strength) การให้ความสำคัญกับคน (People Oriented) ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน

ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาตนเอง แสดงออกเป็นตัวอย่างและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเอง

2) จุดที่ต้องพัฒนา (Weak) การให้ความสำคัญกับคนมากเกินไป บางครั้งขาดความเด็ดขาด โดยเฉพาะในการติดตามความสำเร็จของงาน

การที่ใส่ใจในความรู้สึกของคนอื่นมากเกินไป เวลาให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำตำหนิ ติเตียนอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งน่าจะก่อให้เกิดความเข้าใจโอกาสและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตรวิทยา

4.5.1 จุดที่ต้องพัฒนา (Weak)

จุดที่ต้องพัฒนา (Weak) จากรายงานการทดสอบ WBI (Work Behavior Inventory) และที่ได้จากความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันระหว่างผู้รับการประเมินกับความคิดเห็นของหัวหน้างานผ่านการประเมินพฤติกรรมการทำงาน (Competency) ประจำปี สรุปได้ดังนี้

4.5.1.1 ความสำเร็จ (Achievement) จากการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ผลกระทบให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง สร้างมูลค่าเพิ่มใหม่ๆ ในระดับองค์กร รวมทั้งสร้างแรงกระตุ้นให้มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น กระหายในการที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ

4.5.1.2 การปรับตัว (Adaptability) ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายใหม่ๆ การปรับตัวให้เร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันทางธุรกิจ การคิดกระบวนการขั้นตอนใหม่ๆ ในการทำงาน การแนวทาง หนทางใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน แก้ไขปัญหาและแก้ไขสถานการณ์

4.5.1.3 การประสานความร่วมมือกับผู้อื่นและทีมงาน (Cooperation) ให้การสนับสนุนโครงการที่คิดและนำเสนอเพื่อให้เกิดการยอมรับและเกิดผลการปฏิบัติจริง รวมทั้งสร้างการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับร่วมกันในข้อสรุปสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจ

4.5.1.4 การคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) การค้นหาแนวทางใหม่ๆ คิดนอกกรอบเพื่อการหาทางออกของปัญหานำมาซึ่งวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น

4.5.2 การพัฒนาต่อยอดจากจุดแข็ง (Strength)

การพัฒนาต่อยอด โดยนำจุดแข็ง (Strength) มาใช้สนับสนุนการพัฒนาตนเองและสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาพฤติกรรมของตัวเองได้อย่างจริงจังและยั่งยืน พัฒนาการทำงานเพื่อนำไปสู่บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์ตั้งไว้

4.5.2.1 ความอดทน ตั้งใจจริง การควบคุมอารมณ์ทำงานภายใต้ความกดดันได้ ทำงานได้ด้วยตัวเอง

4.5.2.2 มี ความตั้งใจทำเพื่อองค์กร และให้ความสำคัญกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีจิตรใจในการให้บริการ (Service Mind)

4.5.2.3 การนำมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีของตัวเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน สร้างเครือข่ายในการทำงาน (Networking) ทั้งภายในและภายนอกให้เกิดมากขึ้นเพื่อความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กร

4.5.2.4 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ให้ความสำคัญกับคน (People Oriented) การเป็นตัวอย่างในเรื่องของความใฝ่รู้ การยอมรับข้อบกพร่องของตัวเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น และนำไปสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตัวเองให้ลูกน้อง

บทที่ 5
ผลเพื่อการนำไปใช้งาน

ในการนำผลประเมินไปใช้เพื่อประโยชน์ในวางแผนพัฒนาตนเองนั้น ผู้รับการประเมินจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จึงจะสามารถเขียนแผนพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดวิธีการ กิจกรรมในการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน ภายใต้กรอบระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินการ รวมทั้งมีตัวชี้วัดผลการพัฒนาที่ชัดเจน อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำได้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองที่ดีนั้นต้องมีความสอดคล้องกับ ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน รวมทั้งผลจุดแข็ง จุดด้อยที่ได้จากการทดสอบประเมินพฤติกรรม จึงจะสามารถกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม ท้าทาย มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและใช้ประโยชน์จริง ดั้งนั้นจึงต้องพิจารณาเริ่มต้นเป็นขั้นตอนตามลำดับดังนี้

ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้รับการประเมินดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการวางแผนและกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคคลากรให้สอดคล้อง เหมาะสม สอดรับกับนโยบาย ความต้องการและความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กรและบุคลากร การพัฒนาสายงานอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนาความสามรถบุคลากร รวมถึงการแสวงหาเครื่องมือการพัฒนาบุคคลากรและพัฒนาองค์กรที่ทันยุคสมัยมาใช้เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ผู้รับการประเมินมีหน้าที่ ความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1) วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายบริษัทฯ

2) จัดทำและควบคุมงบประมาณ อัตรากำลังคน โครงสร้างองค์กรของฝ่าย วางแผนพัฒนางานและพัฒนาฝ่าย

3) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) วิเคราะห์ ประเมินประสิทธิภาพ และคุณภาพในการบริหารงาน

5) ประสานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้บรรลุเปาหมาย

6) ควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและข้อบังคับของบริษัทฯ

7) กำหนดรูปแบบและการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรม

8) กำหนดแผนกลยุทธ์ในการวางแผนการพัฒนาฝึกอบรม

9) กำหนดรูปแบบในการประเมินผลและติดตามผล

10) เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

11) พัฒนาและกระตุ้นให้บุคลากรในฝ่ายพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

12) สร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พร้อมที่จะมาปฏิบัติหน้าที่แทนตนได้ในอนาคต

13) สอนและถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญต่างๆ ที่ตนมีตามโอกาสที่จัดให้มีขึ้น

14) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

15) ทบทวนและปรับปรุงระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ตลอดจนนำไปปฏิบัติสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.1.1 เป้าหมายด้านการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Goal) ของผู้รับประเมิน

1) เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองให้เป็นนักพัฒนาบุคคลากรมืออาชีพ (HRD Professional)

2) เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อการก้าวหน้าขึ้นไปสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการฝ่าย General Manager (GM) บริหารจัดการหลายฝ่าย (Department) ในองค์กรและพัฒนาขึ้นไปสู่การเป็นผู้บริการระดับกลุ่มธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ Executive General Manager (EGM / Division Head) ในที่สุด

5.1.2 เป้าหมายการพัฒนาความสามารถและศักยภาพตามบทบาทหน้าที่

1) มีความสามารถในการบริหารจัดการ พัฒนางาน และเปลี่ยนแปลง ให้เกิดการประสบความสำเร็จ (Achievement) ได้ตามเป้าหมายในระดับองค์กร

2) มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายนั้น ด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) มุมมองภาพรวมในระดับองค์ (Entire Company) แนวคิดเชิงนวัตกรรม ด้วยพลัง แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ความมุ่งมั่น ภายในผู้รับการประเมินเอง

5.1.3 จุดแข็งที่ผู้ผู้รับการประเมินรับรู้ตัวเอง

จากการทดสอบและประเมินพฤติกรรมในการทำงานด้วยเครื่องมือ WBI วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินมีจุดแข็งพอสรุปดังนี้

1) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independent) สามารถทำงานริเริ่มงาน รวมทั้งการตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง มีความคิดเป็นของตัวเอง สมารถที่จะรู้ได้ด้วยตัวเองว่าตอนไหนควรจะทำอะไร ไม่ต้องมีคนมาชี้นำ ออกคำสั่งให้ทำอย่างหนึ่งอย่างใด

2) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confident) ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง เชื่อว่าตัวเองรับมือกับสถานการณ์การณ์นั้นได้โดยไม่กลัวในสิ่งที่ยังไม่เกิด และไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นโดยยังไม่ได้ทดลอง

ซึ่งทั้ง 2 กรณี ดังกล่าวข้างต้นสังเกตได้จากตอนที่ผู้รับการประเมินโอนย้ายงานจากแผนกธุรการ ในตำแหน่งผู้จัดการแผนก มายังฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ในตำแหน่งรักษาการผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย (AGM) ดูแลฝ่ายเทียบเท่าผู้อำนวยการ (GM) โดยที่ผู้รับการประเมินไม่มีประสบการณ์ในงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลเลยแม้แต่น้อย ซึ่งก็สามารถสร้างความกล้าความเชื่อมมั่นให้ตนเองเพื่อดำเนินงานต่อได้อย่างราบรื่นโดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาระดับที่สูงกว่าเป็นผู้สนับสนุน หรือดำเนินการตัดสินใจให้โดยตลอดทุกขั้นตอน เพียงแต่ให้คำแนะนำในบางเรื่องเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

3) ทักษะในการเจรจา โน้มน้าว จูงใจคน (Influence) เพื่อให้คนสนใจ คล้อยตามในสิ่งที่นำเสนอ การกระตุ้นเพื่อให้กำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจ ให้คนเกิดกำลังใจ

เมื่อผู้รับการประเมินย้ายมาบริหารจัดการงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ก็สามารถใช้ทักษะด้านนี้ในการฝึกฝนจนสามารถเป็นวิทยากรภายในที่ให้การฝึกอบรมในเนื้อหาวิชาเกี่ยวกับการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ เช่น เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยง การปฐมนิเทศสร้างแรงจูงในและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานใหม่และผู้บริหารชั้นต้นที่ได้รับการปรับตำแหน่งใหม่ในแต่ละปี ทั้งๆ ที่ไม่เคยทำงานในลักษณะดังกล่าวมาก่อน รวมทั้งยังสามารถใช้ทักษะด้านนี้ในการโน้มน้าว ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ระยะเวลาในการทำงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลสูงกว่ายอมรับและปฏิบัติตามคำสั่ง

4) บุคลิกสุภาพ ลักษณะสุภาพเรียบร้อย ให้เกียรติผู้อื่น(Diplomacy) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น จึงได้รับความเคารพเชื่อถือให้เกียรติจากผู้อื่นเช่นกัน

5.1.4 จุดแข็งของผู้รับการประเมินจากการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา

โดยรวมจุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้สอดคล้องใกล้เคียงกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเข้าใจ ได้แก่

1) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independent) ในการทำงานส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาก็ได้ให้อิสระในการทำงานกับผู้รับการประเมินอย่างเต็มที่ โดยผู้รับการประเมินเองก็หาโอกาสในการเข้าไปรายงานผลความคืบหน้าต่างๆ อยู่เป็นระยะ

2) ทักษะในการเจรจา โน้มน้าว จูงใจคน (Influence)

3) บุคลิกสุภาพ ลักษณะการพูดจาสุภาพเรียบร้อย (Diplomacy) ซึ่งเป็นบุคลิก ลักษณะที่คน ทั่วไปเห็นได้ชัดเจนจากการปฏิบัติตัวและดำเนินชีวิตประจำวันและการทำงานของข้าพเจ้า อย่างไรก็ดีมีความคิดเห็นที่แตกต่าง (Difference) ในบางประเด็น เช่น

1) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident) ยังมีข้อท้วงติงในบางเรื่อง เช่นกรณีงานที่ต้องใช้ความรู้และประสบการณ์เชิงลึกในด้านหลักการพัฒนาบุคคลากร และการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับสูงด้านทรัพยากรบุคคล ทำให้ในบางครั้งผู้รับการประเมินยังขาดความเชื่อมั่นในการอธิบายเนื่องจากประสบการณ์ในงานด้านนี้ยังไม่มากนักประมาณ 2-3 ปี บางครั้งเพื่อต้องการโน้มน้าวจึงพยายามใช้คำอธิบายมากจนเกินไป หรือเชื่อมั่นเกินไปจนขาดการเปรียบเทียบความคิดกับคนอื่น

5.1.5 จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตัวเอง

1) การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (Adaptability) เป้าหมายใหม่ๆ ขององค์กร กระบวนการขั้นตอนใหม่ๆ ในการทำงาน แก้ไขปัญหาและแก้ไขสถานการณ์

2) ความสำเร็จ (Achievement) จากการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย มีความมุ่งมั่นกระตือรือร้น กระหายในการที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ และเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงานและทำให้เกิดการพัฒนามาตรฐานในการทำงานให้สูงขึ้น

3) การประสานความร่วมกับผู้อื่น (Cooperation) ประสานงานกับแผนกที่เกี่ยวข้องรวมทั้งให้การสนับสนุนทีมงาน สร้างการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับร่วมกันในข้อสรุป สนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจ

4) ความคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม (Innovation) แนวทางใหม่ๆ คิดนอกกรอบเพื่อการหาทางของของปัญหานำมาซึ่งวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น

5.1.6 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินจากการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา

จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินมีเมื่อเทียบกับการรับรู้ ความเห็นของผู้บังคับบัญชามีความสอดคล้องใกล้เคียงกัน ข้อที่ต้องปรับปรุงดังกล่าวข้างต้นแม้ระดับคะแนนจะไม่ต่ำมาก แต่ก็ถือเป็นระดับคะแนนที่ต่ำกว่าข้ออื่นๆ ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการเป็นมืออาชีพ HRD Professional และ ผู้บริหารระดับสูงถือว่าต่ำต้องพัฒนาเพราะเรื่องดังกล่าวเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารระดับสูง และ HRD Professional จำเป็นต้องมี

เรื่องที่ที่จะต้องปรับปรุงนั้นโดยรวมเห็นไปในทางเดียวกัน ได้แก่เรื่องความสำเร็จ (Achievement) การสร้างแรงผลัก (Passion)ไปสู่ความสำเร็จ ผลสำเร็จเกิดจากการมีเป้าหมาย เมื่อยังตั้งเป้าหมายได้ไม่ท้าทายเพียงพอ (Challenge Goal) ทำให้ยังไม่เกิดผลสำเร็จที่มีผลต่อองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลง (Change) สร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กรได้อย่างสูงสุด เนื่องจากการตั้งเป้าหมายที่ดีต้องเกิดจากการมองไปข้างหน้าด้วยวิสัยทัศน์ การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดแรงกระตุ้น แรงผลักดันให้เกิดการออกจากกรอบความคิดเดิมๆ หาแนวทางใหม่ๆ และต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)

ในเรื่องของ Cooperation ก็เช่นเดียวกันส่วนหนึ่งเกิดจากการที่เชื่อมั่นในตัวเอง แต่ไม่เชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาจึงลงมือทำเสียเองจะได้ไม่ผิดพลาดซึ่งทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาทีมและผู้ใต้บังคับบัญชาไปอย่างน่าเสียดาย รวมทั้งการใช้จุดแข็งในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์มาใช้สร้างความร่วมมือในงานและสร้างเครือข่ายในการทำงาน (Networking)

5.1.7 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.1.7.1 ด้านการทำงาน การสร้างแรงกระตุ้นผลักดันจากภายในตัวเองให้ดำเนินการจนประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย การปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไป

5.1.7.2 ด้านบุคลิกส่วนตัว แสดงบทบาทภาวะผู้นำโดยใช้จุดแข็งของตัวผู้รับประเมินเองคือ การโน้มน้าว ชักจูง การมีมนุษย์สัมพันธ์ โดยหาโอกาสแสดงออกอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

5.1.8 แนวคิดในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินตั้งแนวคิด (Concept) ในการพัฒนาโดยการพัฒนานาจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง (Weak) ให้ดีขึ้น ในขณะเดียวกันก็ต่อยอดนำจุดแข็ง (Strength) มาใช้ในการสนับสนุนการปิดจุดอ่อน และนำไปสร้างความสำเร็จและคุณค่าเพิ่มใหม่ๆ ในการทำงานให้กับองค์กร

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

แผนพัฒนาตนเอง เป็นแผนที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมุ่งสู่คุณภาพระดับสูงจนบรรลุเป้าหมายของตนแผนพัฒนาตนเอง มีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1) ประโยชน์ต่อบุคคล (Individual Benefit) มีเครื่องมือวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบจากข้อมูลผลที่ได้จากการทดสอบที่เชื่อถือได้ ทำให้สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับเป้าหมายสมรรถนะที่แท้จริงของตนเอง และปรับปรุงพฤติกรรมได้เหมาะสมกับบาทบาทหน้าที่นำมาซึ่งความสำเร็จและความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ

2) ประโยชน์ต่อองค์กร (Organization Benefit) เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคคลกร ให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาขับเคลื่อนไปสู่

5.2.1 การวางกรอบเวลาในการพัฒนาตนเอง

จากการวิจัย ผู้วิจัยพบว่าผู้รับการประเมินแบ่งระยะเวลาในการพัฒนาตนเองออกเป็น 2 ช่วง ดังนี้

5.2.1.1 การพัฒนาตนเองช่วงที่ 1 - แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

กรอบเวลาในการพัฒนาของผู้รับการประเมินที่กำหนดไว้ในช่วงที่ 1 เป็นระยะเวลา 6 เดือน นับตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2556 จนถึง สิ้นเดือนเมษายน 2557 คือการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมที่ผู้รับการประเมินจะได้ดำเนินการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอในการเติบโตทางสายอาชีพในระดับผู้บริหารระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.1.2 การพัฒนาตัวเองช่วงที่ 2 แผนพัฒนาตัวเองฉบับที่ 2

การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตัวเองนั้นจำเป็นต้องใช้ระยะเวลา มิใช่สามารถจะกระทำได้ในชั่วข้ามคืน เนื่องจากต้องสร้างให้เกิดเห็นผลว่าสามารถปรับเปลี่ยน พัฒนาพฤติกรรมได้จริง และไม่ใช่เป็นการปรับเปลี่ยนเป็นครั้งคราว ต้องมั่นใจได้ว่าพฤติกรรมนั้นปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปอย่างแท้จริงไม่กลับมาเป็นแบบเดิมอีก

ผู้รับการประเมินจึงกำหนดวางกรอบระยะเวลาออกเป็น 2 ช่วงเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องสนับสนุนให้เป้าหมายที่ตั้งไว้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ โดยระยะเวลาช่วงที่ 2 เป็นระยะเวลา 6 เดือน นับตั้งแต่เดือน พฤษภาคม 2557 จนถึง สิ้นเดือนตุลาคม 2557

5.2.2 การพัฒนาตนเองช่วงที่ 1

5.2.2.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ผู้วิจัยพบว่าผู้รับการประเมิน วางแผนพัฒนา โดยการนำจุดอ่อนในเรื่องของ ความตระหนักในเรื่องความสำเร็จ (Achievement) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารระดับสูง เป็นประเด็นหลัก (Theme) โดยเริ่มตั้งแต่

1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ด้วยมุมมองและวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร

2) การสร้างและกระตุ้นแนวคิดในการผลักดันให้ปฏิบัติจนสำเร็จ (Sense of Achievement) ให้เกิดกับตนเอง และกระตุ้นทีมงาน

3) การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญกับผลของความสำเร็จงาน (Task/Result Oriented) นำเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ในการติดตามความคืบหน้าในการปฏิบัติงานกับลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาและหัวหน้างานของตน

4) การประสานความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperate with others) การโน้มน้าว ล๊อบบี้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เกิดการยอมรับข้อเสนอ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลจริง

5.2.2.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับระดับบุคคล

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะได้พัฒนาปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานของตนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในการดำเนินงานที่จะผลักดันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย สร้างความเปลี่ยนแปลงในระดับองค์ นั้นด้วย แนวคิดและพฤติกรรม

-วิสัยทัศน์ (Vision) มุมมองภาพรวมในระดับองค์ (Entire Company)

-ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คิดนอกกรอบสร้างแนวทางใหม่ๆ

-ความท้าทาย (Challenge) สามารถตั้งเป้าหมายที่ท้าทายอยู่เสมอ

2) แนวคิดเชิงรุก Proactive ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเป็นเชิงรุก เข้าหาลูกค้าเพื่อเข้าถึงความต้องการ ความเห็นของผู้บริหารแต่ละกลุ่มธุรกิจ (Business Unit)

3) ประสานความร่วมมือ รวมพลังของทีมงานและแรงผลักภายในตัวเอง โดยการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมความ มุ่งมั่น ความกระหาย (Passion) ในความสำเร็จ (Sense of Achievement) ให้สูงที่สุด

5.2.2.3 สิ่งที่คาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า ผลการพัฒนา ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรดังนี้

1) การตั้งเป้าหมายท้าทาย (Challenge Goal) เป็นตัวอย่างแบบอย่างในการตั้งเป้าหมายให้กับหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดการความสำเร็จ ผลดี มูลค่าใหม่ๆ ต่อองค์กรโดยรวม

ส่งผลต่อการพัฒนาบุคคลากรและองค์กรในภาพรวม หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ในองค์กรไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น

2) เกิดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร (Effective Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานกับผ่านการวางแผนการพัฒนา และสอนงานหน้างาน (OJT) สร้างวัฒนธรรมการสอนงาน OJT ที่เข้มแข็ง

3) ระบบวางแผนพัฒนาทำให้หัวหน้างานสามารถมอบหมายงานต่างๆ ที่ท้าทายให้ผู้รับการประเมินทำเพิ่มเติม สร้างทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi Skill) ส่งผลดีต่อองค์กร ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอย่างรวดเร็วมากขึ้น และเล็งเห็นศักยภาพของผู้รับการประเมินเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาปรับโอนย้ายตำแหน่ง (Rotation) เพื่อสร้างความเข้มแข็งในกับหน่วยงานอื่นในองค์กร

5.2.2.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to take)

1) ปรับทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ท้าทาย ตั้งเป้าหมายที่ส่งผลกระทบในระดับองค์กร คือโครงการปรับปรุงเสริมสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องผ่านการสร้างแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมการสอนงาน On the Job Training (OJT) ซึ่งถึงแม้จะใช้ระยะเวลาในการดำเนินการและเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก แต่จะส่งผลดีต่อการพัฒนาบุคลากร สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กรในระยะยาว

2) กล้าคิดริเริ่ม กล้าลงมือทำและรับผิดชอบงานต่างๆด้วยตัวผู้รับการประเมินเองให้สำเร็จ ในฐานะเจ้าของงานนั้น โดยไม่ต้องให้หัวหน้างานสั่ง เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการคิดริเริ่มหาวิธีการใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น

สร้างเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) ผ่านระบบหมุนเวียนงาน (Rotation) สร้าง Rotation Policy แสดงภาวะผู้นำโดยการนำเสนออนุมัติจากคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง (Executive Committee) เพื่อยอมรับ อนุมัติและกระตุ้นผลักดันให้เกิดการใช้จริงในองค์กร

3) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นการทำงานเชิงรุก เข้าหากลุ่มเป้าหมาย

เพื่อการตรวจสอบ ค้นหาสถานะปัจจุบันของปัญหา เช่น การเข้าไปหาข้อมูลจริงโดยจัดทำแบบสอบถาม และสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายเรื่อง ระบบการสอนงานหน้างาน OJT ขององค์กร หาวิธีการช่องทางใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ OJT อย่างจริงจังเป็นเวลา 1 ไตรมาส และทวนสอบผลงานโดยการทำแบบสอบถามและสุ่มสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายอีกครั้ง

การเข้าหาผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยธุรกิจ เพื่อสอบถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ โน้มน้าว (Lobby) ให้เกิดยอมรับโครงการต่างๆ เช่น การส่งเสริมประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมการสอนงาน (OJT) เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือโครงการนโยบายการหมุนเวียนงาน (Rotation Policy) ก่อนที่จะนำเสนอขออนุมัติจาก คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง (Executive Committee) และโน้มน้าว ขอการสนับสนุนในการนำโครงการต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง

4) การสร้างทีมงาน HRD Working Group โดยผู้รับการประเมินแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการกระตุ้น ติดตามงานผ่านเครื่องมือใหม่ๆอย่างเคร่งครัด เช่น การจัดทำรายงานประจำเดือน Monthly Work Schedule (MWS) โดยผู้รับการประเมินแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างในการทำ (Role Model) และปรึกษาหารือกับหัวหน้า ในขณะเดียวกันก็ลงไปติดตามงาน ให้คำปรึกษาผ่านเอกสารดังกล่าวอย่างเคร่งครัด

5.2.2.5 ผู้ที่เกี่ยวข้อง

1) ผู้รับการประเมิน ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าผู้รับการประเมินไม่เป็นคนริเริ่ม และมีความตั้งใจในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ต้องอาศัยความกล้า แรงจูงใจ แรงผลักดันจากภายในตัวผู้ประเมินเองให้เกิดการพัฒนา และสร้างกำลังใจความมั่นใจ ในการดำเนินการ ต้องอาศัยระยะเวลาดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2) หัวหน้างาน และผู้บริหารระดับสูง เป็นบุคคลสำคัญที่จะให้ความคิดเห็น คำแนะนำ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่างๆของผู้รับการประเมิน ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง หรือคำแนะนำอื่นๆที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ

3) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน เป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่จะช่วยให้ความสนับสนุนผลักดันงานต่างๆ และช่วยผลักดันตัวผู้รับการประเมินให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่างๆได้

5.2.2.6 การวัดผล

เนื่องจากผู้รับการประเมินพัฒนาตัวเองผ่านการทำงานที่ได้รับมอบหมายในองค์กร จึงต้องผูกโยงเชื่อมกับการวัดผลความสำเร็จของการดำเนินการจริงด้วย แต่อย่างไรก็ตาม

เนื่องจากเป็นงานของระดับผู้บริหารที่มีเป้าหมายส่งผลในระดับองค์กร ต้องใช้ระยะเวลา ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับผลเชิงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป มากกว่าผลสำเร็จตามตัวชี้วัดของเป้าหมายของผู้รับประเมินซึ่งต้องใช้ระยะเวลา

5.2.2.7 ระยะเวลาในการดำเนินแผนการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน 2556 สิ้นสุดเดือนเมษายน 2557

5.2.2.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรค์ในการพัฒนา

เนื่องจากงานส่วนใหญ่ตั้งเป้าหมายในระดับองค์กรและเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากซึ่งต้องทำการปรับทัศนคติของคนในองค์กรด้วยจึงต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการแรงจูงใจภายในของผู้ถูกประเมินผลงาน ในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรม

ตาราง 5.1 : การพัฒนาตนเองช่วงที่ 1

Development Action Plan (DAP)-1

Name	ผู้ถูกประเมิน
Position	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล / Assistant General Manager
Direct Supervisor	ผู้จัดการใหญ่ (Executive General Manager)

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
การพัฒนาตนเองเพื่อ: 1) ให้เป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HRD Profressional) 2) เพื่อก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (GM & EGM) ที่มีความสามารถและพฤติกรรมมุ่งมั่นในการบริหารจัดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Achievement) ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยวิธีการการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน (Work Behavior) ในหมวด I Conscientiousness --> Achievement / II Leadership style --> Task/Result Oriented	1) สามารถตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Challenge Goal) อยู่เสมอ 2) วางแผนกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น ด้วย -วิสัยทัศน์ (Vision) -มุมมองภาพรวมในระดับองค์ (Entire Company) -แนวคิดเชิงรุก Proactive คิดนอกกรอบเข้าหาลูกค้าเพื่อเข้าถึงความต้องการความเห็นของแต่ละกลุ่มธุรกิจ (Business Unit) -ประสานความร่วมมือ รวมพลังของทีมงานและแรงผลักภายในตัวเองโดยการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมความ มุ่งมั่นความกระหาย (Passion) ในความสำเร็จ (Sense of Achievement)ให้สูงที่สุด	1) เป้าหมายท้าทาย(Challenge Goal)ที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคคลากรและองค์กรในภาพรวม หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ในองค์กรไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น ตัวอย่างโครงการ -ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร (Effective Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานกับผ่านการสอนงานหน้างาน (OJT) สร้างวัฒนธรรมการ OJT ที่เข้มแข็ง	1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นการทำงานเชิงรุก เข้าหากลุ่มเป้าหมาย เพื่อการตรวจสอบ ค้นหาสถานะปัจจุบันของระบบการสอนงานหน้างาน OJT ขององค์กร 1.1 การจัดทำแบบสอบถาม และสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย โดยการสร้างทีมงาน HRD Working Group 1.2 ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ OJT อย่างจริงจังเป็นเวลา 1 ไตรมาส และทวนสอบผลงานโดยการทำแบบสอบถามและสุ่มสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายอีกครั้ง	ผู้ถูกประเมิน HRD Working Group พนักงานหัวหน้างาน	1.1 สำรวจ กลุ่มเป้าหมาย อายุงาน 1-3 ปี 100 % ภายใน ต.ค. 56 1.2 ประชุมหัวหน้างานประจำทุกเดือน รวม 3 เดือน 1.2 พนักงานเป้าหมายได้รับการสอบงานครบ 100 %	ต.ค. 56 พ.ย. 56 - ม.ค. 57 มี.ค 57
		2) การสร้างเครื่องมือในการพัฒนาเส้นทางอาชีพ(Career Development) ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคคลากรและองค์กร ผ่าน Rotation Policy และผลักดันให้เกิดการบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม	2. สร้าง HRD Working Group 2.1 เพื่อจัดทำ Proposal 2.2 ประชุมเบื้องต้นกับผู้บริหารทั้ง 3 2.3 นำเสนอคณะกรรมการ Executive ของบริษัทฯ โดยตนเองเป็นผู้นำสั่งการ ประสานความร่วมมือกระตุ้นการทำงานของทีมอย่างจริงจังเพื่อสร้างความกระหายในความสำเร็จของทีม รวมทั้งการโน้มน้าวผู้บริหารระดับสูงเพื่อขอแรงสนับสนุน	ผู้ถูกประเมิน HRD Working Group Executive	2.1 Final Draft Proposal 2.2 การสนับสนุน 2.3 การอนุมัติและการบังคับใช้	พ.ย. 56 เริ่ม ม.ค. 57
		3) การสร้างระบบการพัฒนาบุคคลากรผ่านการมอบหมายงานให้ทำ On the Job Development (OJD) โดยการแนะนำ (Coaching) และสนับสนุนในการแก้ปัญหาผ่านหัวหน้างาน -ตัวอย่างผู้นำ (Leader) ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Passion & Achievement)	3. สร้าง HRD Working Group 3.1 อธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย มอบหมายงานตามข้อ 2.ให้ทีมงาน 3.2 จัดประชุมทีมงานเพื่อติดตามงาน สนับสนุนและแก้ปัญหากระตุ้นทีมงาน 3.3 สร้างเครื่องมือในการสื่อสารติดตามงานระหว่างผู้ถูกประเมินกับทีมโดยจัดทำรายงานประจำเดือน Monthly Work Schedule (MWS) ระบุงานรายวันเพื่อใช้ในการสร้างแรงกระตุ้นแรงผลักให้ตนเองบริหารโครงการให้สำเร็จ	ผู้ถูกประเมิน HRD Working Group Advisor Division Head	3.1 การจัดการประชุมมอบหมายงาน 3.2 การจัดการประชุมติดตามประจำสัปดาห์ 3.3 การทำรายงานประจำเดือนแสดงรายระเอียดงานทุกวัน	ภายใน พ.ย. 56 ต.ค. - พ.ย.56 ตั้งแต่ พ.ค.56

Who is involved:
ผู้ถูกประเมินในฐานะผู้รับผิดชอบ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องแสดงบทบาทพฤติกรรมในการเป็นผู้นำ ประสานงานและผลักดัน ผ่านการสร้างทีมงานสนับสนุน (Working Group) รวมทั้งโน้มน้าวขอแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Business Unit)

Resources/ Support:
1. การอนุมัติจากผู้บริหารระดับ Executive ของบริษัทฯ ในการอนุมัติแผนงาน
2. ความร่วมมือของหัวหน้างานในการสื่อสารกับลูกน้องผ่านการสอนงาน OJT และ Coaching ในการสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการพัฒนาบุคคากรในองค์กรต่อไป
3. การสนับสนุนในการสื่อสารโน้มน้าวสร้างความเข้าใจ Positive Thinking ในระบบการเวียนงาน (Rotation)

Time Frame:
ภายในปีงบประมาณ 2556
(พ.ย 56 -. มี.ค. 57)

Potential obstacles which can prevent development: เนื่องจากองค์กรแบ่งโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ และแบ่งโรงงานออกเป็น 3 โรงงาน อาจเกิดปัญหาในเรื่องของการผลักดันให้เกิดการยอมรับและบังคับใช้เหมือนกันทั้งองค์กร ป้องกันได้โดยการวางแผนการสื่อสารให้ครอบคลุมทั่วถึงโยการเข้าไปนำเสนอสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง (Executive) ของทั้ง 3 กลุ่มผลิตภัณฑ์ (Business Unit) เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน การยอมรับ ขอความคิดเห็น และการสนับสนุนก่อนการนำเข้าที่ประชุม Executive อย่างเป็นทางการเพื่ออนุมัติและประกาศบังคับใช้ต่อไป

5.2.3 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

5.2.3.1 กิจกรรมที่ 1

กิจกรรมเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นการทำงานเชิงรุก เข้าหากลุ่มเป้าหมาย เพื่อการตรวจสอบค้นหาสถานะปัจจุบันของระบบการสอนงานหน้างาน OJT ขององค์กร

1) การจัดทำแบบสอบถาม และสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ด้วยการสร้างทีมงาน HRD Working Group โดยผู้รับการประเมินเป็นผู้นำกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

สำรวจสภาพการสอนงาน OJT ในระหว่างเดือน ตุลาคมถึง พฤศจิกายน 2556 กลุ่มเป้าหมาย พนักงานใหม่+พนักงานที่ทำงานอายุงานไม่เกิน 3 ปี

-สรุปผลรายงาน พฤศจิกายน ถึง ธันวาคม 2556

-ประชุมทีมงานหาวิธีกากิจกรรมส่งเสริมการสอนงาน OJT

-นำเสนอรายงานผู้อำนวยการใหญ่ และที่ปรึกษา ในวันที่ 27 ธันวาคม

-รายงานประธานบริษัทในวันที่ 3 ก.พ. 56

ผลที่ได้รับ

-สำรวจเสร็จ 100 % ตามกำหนด ผลสำรวจ 70 % เป็นการ สอนงาน (OJT) โดยไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้า ทำเมื่อเกิดปัญหาหรือเมื่อร้องขอ (No Plan)

ผลเชิงพฤติกรรม

-สามารถการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยน แปลงระดับองค์กร แม้จะใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กร

-ผู้รับการประเมินมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเชิงรุกและความมุ่งมั่นผลักดันไปสู่ความสำเร็จ

แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป

-สุ่มสัมภาษณ์พนักงานเพื่อยืนยันผลการสำรวจ ดำเนินการระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง มีนาคม 25557

-จัดทำการสำรวจทุกปีและขยายผลไปในพนักงานที่มีอายุงาน 3-5 ปี

2) ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ OJT อย่างจริงจังเป็นเวลา 1 ไตรมาส และทวนสอบผลงานโดยการทำแบบสอบถามและสุ่มสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายอีกครั้ง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- ประชาสัมพันธ์การสอนงาน (OJT) เชิงรุกระหว่างเดือน พฤศจิกายน 2556 ถึง มกราคม 2557 ผ่านช่องทาง

-ดำเนินการจัดการประชุมพนักงานระดับหัวหน้างานประจำโรงงานทั้ง 3 โรงงาน ในเดือน ตุลาคม 2556

-การประชุมผู้บริหารระดับฝ่าย (Department Head) ในเดือน ธันวาคม 2556

-การประชุมปฐมนิเทศผู้บริหารใหม่ในเดือน มกราคม 2557

ผลที่ได้รับ

-ดำเนินการครบ 100% ตามเป้าหมาย

ผลเชิงพฤติกรรม

-ผู้รับการประเมินมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเชิงรุกมากขึ้น

แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป

-ดำเนินการให้ต่อเนื่องต่อไปตลอด

-สร้างช่องทาง กิจกรรใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมให้วัฒนธรรม OJT ให้เข้มแข็ง

5.2.3.2 กิจกรรมที่ 2

ประกอบด้วยการจัดตั้งทีมงาน (HRD Working Group) ขึ้น เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการ (Project Proposal) ข้อเสนอโครงการตำแหน่งรักษาการณ์ (Acting Position) ข้อเสนอโครงการนโยบายการหมุนเวียนงาน (Rotation Policy) จัดการประชุมเบื้องต้นโน้มน้าว (Lobby) กับผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มผลิตภัณฑ์ และ นำเสนอคณะกรรมการ Executive ของบริษัทฯ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- สร้าง HRD Team SO-HRD Planning และ OF-HRD Planning ร่วมกันจัดทำ Proposal HRD Improvement Project โดยจัดทำข้อเสนอโครงการตำแหน่งรักษาการณ์ (Acting Position) ข้อเสนอโครงการ นโยบายการหมุนเวียนงาน (Rotation Policy)

- เดินสายนำเสนอโครงการต่อผู้บริหารระดับ Executive Member บางท่านที่เป็นแกนนำ (Key Person) นอกรอบ เพื่อโน้มน้าว Lobby ขอคำแนะนำ ปรับ ปรุง แก้ไขและขอการสนับสนุนในเดือน พฤศจิกายน 2556

- นำเสนอ ประธานและคณะผู้บริหาร (Executive Member) ในเดือน ธันวาคม 2556

ผลที่ได้รับ

-ผู้บริหารแกนหลักของแต่ละกลุ่มธุรกิจ ส่วนใหญ่ให้การยอมรับและสนับสนุนข้อเสนอโครงการ มีการแสดงความคิดเห็นให้คำแนะนำเพิ่มเติม

-คณะกรรมการผู้บริหาร Executive Member รับหลักการแนวคิดตามที่เสนอโดยให้ไปจัดร่างเป็นกฎระเบียบและนโยบายที่ชัดเจน

ผลเชิงพฤติกรรม

-ผู้รับการประเมินได้แสดงบทบาทการโน้มน้าว เป็น Lobbyist มากขึ้น มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ดีขึ้นกว่าเดิมส่งผลดีต่อการผลักดันงานของฝ่าย

แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป

- เรื่องนโยบายการหมุนเวียนงานให้บังคับใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2559 เพื่อให้หัวหน้าและลูกน้องได้เตรียมตัววางแผน

-จัดทำคู่มือการหมุนเวียนงาน (Handbook Guideline) รวมทั้งให้ความสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการทำงาน ย้ายงาน จัดและเข้าร่วมประชุมการหมุนเวียนงาน (Rotation Discussion) ระดับผู้บริหารกับแต่ละ กลุ่มผลิตภัณฑ์ (Division)

5.2.3.3 กิจกรรมที่ 3

การแสดงภาวะผู้นำ กระตุ้นทีมงานให้ทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยการอธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมอบหมายงานให้ทีมงาน จัดประชุมทีมงานเพื่อติดตามงาน สนับสนุนและแก้ปัญหา กระตุ้นสร้าง แรงจูงใจให้ทีมงานเพื่อความสำเร็จ สร้างเครื่องมือในการสื่อสารติดตามงานระหว่างตนกับทีม โดยจัดทำรายงานประจำเดือน Monthly Work Schedule (MWS) ระบุงานรายวันเพื่อใช้ในการสร้างแรงกระตุ้นแรงผลักให้ผู้ถูกประเมิน บริหารโครงการให้สำเร็จ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- อธิบายเน้นย้ำในที่ประชุมแผนกประจำเดือนเริ่มตั้งแต่ ต.ค.56 เป็นต้นไป

- จัดทำรายงาน Monthly Work Schedule (MWS)

-ผู้รับการประเมิน ทำรายงาน MWS ทุกเดือน และนำเสนอต่อหัวหน้าผู้อำนวยการใหญ่สายงานบริหารเพื่อปรึกษาหารือ

-ให้พนักงานระดับบริหาร ผู้ช่วยผู้จัดการและผู้จัดการ (AM / MGR) จัดทำและนำเสนอเพื่อปรึกษาหารือกับผู้ถูกประเมิน รวมทั้งให้คำแนะนำสอนงาน (OJT / Coaching) กับลูกน้องอย่างสม่ำเสมอ

ผลที่ได้รับ

-ผู้รับการประเมินจัดทำรายงานประจำเดือน (MWS) ทุกเดือนทำให้การดำเนินการเป็นไปได้ตามกำหนดเวลา

-ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ AM ขึ้นไปของแผนก HRD ส่งรายงานเฉลี่ย 70 % ยังไม่ เป็นตามเป้า 100 %

ผลเชิงพฤติกรรม

-ผู้รับการประเมินได้แสดงบทบาทการเป็นตัวอย่าง (Role Modal) สร้างความเชื่อมั่นในการแสดงภาวะผู้นำมากขึ้น

-ผู้รับการประเมินพฤติกรรมการควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด เข้มงวดมากขึ้นเพื่อผลสำเร็จของงาน โดยมิได้รับแรงต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ผู้รับการประเมินเคยวิตกกังวล

ปัญญาและอุปสรรค

- ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลา ทำให้การเขียนและการ พูดคุยสอนงานไม่เป็นไปตามกำหนดการ เนื่องจากงานด่วน การประชุมภายในและภายนอกบางครั้งมีการเลื่อนกำหนดการ (ทั้ง 2 ฝ่ายผู้ถูกประเมินและผู้ใต้บังคับบัญชา)

-ผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่เข้าใจวิธีการเขียน ทำให้ใช้เวลาในการพูดคุย ผลป้อนกลับ Feedback กับลูกน้องนาน

แผนในการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป

- ดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง

-จัดทำเป็น HRD Practice (Working Standard) สอนวิธีการเขียน

-นัดหมายกำหนดการประชุมต่างๆ ล่วงหน้าให้ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงงานซ้ำซ้อนกัน จัดประชุม ติดตาม สอนงานเดือนละ 2 ครั้ง กำหนดประเด็นให้ชัดเจน เพื่อบริหารเวลาและให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 5.2 : ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ส่วนที่1)

Development Action Plan (DAP) Result-1							
Name	ผู้ถูกประเมิน						
Position	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล / Assistant General Manager						
Direct Supervisor	ผู้จัดการใหญ่ (Executive General Manager)						
Development Objective:	**Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)**	**Measurement**	**Actual / Progress**	**Result**	**Next Action**	**Score Before (10)**	**Score Current (10)**
การพัฒนาตนเองเพื่อ: 1) ให้เป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HRD Professional) 2) เพื่อก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (GM & EGM) ที่มีความสามารถและพฤติกรรมมุ่งมั่นในการบริหารจัดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Achievement) ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ **ด้วยวิธีการการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน (Work Behavior) ในหมวด** **I Conscientiousness --> Achievement /** **II Leadership style --> Task/Result Oriented**	1. เปลี่ยนพฤติกรรมเป็นการทำงานเชิงรุกเข้าหากลุ่มเป้าหมาย เพื่อการตรวจสอบค้นหาสถานะปัจจุบันของระบบการสอนงานหน้างาน OJT ขององค์กร 1.1 การจัดทำแบบสอบถาม และสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ด้วยการสร้างทีมงาน HRD Working Group โดยข้าพเจ้าเป็นผู้นำกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ	1.1 สำรวจกลุ่มเป้าหมาย พนักงานใหม่ อายุงาน 1-3 ปี 100 % ภายใน ต.ค. 56	1) สำรวจสภาพการสอนงาน OJT เดือน ต.ค - พ.ย 56 กลุ่มเป้าหมาย พนักงานใหม่+พนักงานที่ทำงานอายุงาน < 3 ปี 2) สรุปผลรายงาน พ.ย.-ธ.ค 56 3) ประชุมทีมงานหาวิธีการ กิจกรรมส่งเสริมการสอนงาน OJT 4) เสนอรายงาน Div.Head & Advisor 27 ธ.ค. 5) รายงานประธานบริษัท 3 ก.พ. 56	1.) สำรวจเสร็จ 100 % ตามกำหนดการ 2. ผลสำรวจ 70 % เป็นการ สอนงาน (OJT)โดยไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้า สอนเมื่อเกิดปัญหาหรือเมื่อร้องขอ (Not Active OJT / No Plan) ผลเชิงพฤติกรรม สามารถการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร -ผู้ถูกประเมินมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเชิงรุกและความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	1) สุ่มสัมภาษณ์พนักงานเพื่อยืนยันผลการสำรวจ ดำเนินการระหว่างเดือน กพ.-มี.ค.57 2) จัดทำการสำรวจทุกปีและขยายผลไปในพนักงานที่มีอายุงาน 3-5 ปี	5	7
	1.2 ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ OJT อย่างจริงจังเป็นเวลา 1 ไตรมาส และทวนสอบผลงานโดยการทำแบบสอบถามและสุ่มสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายอีกครั้ง	1.2.1 ประชุมหัวหน้างานประจำทุกเดือน รวม 3 เดือน 1.2.2 พนักงานเป้าหมายได้รับการสอนงานครบ 100 %	1) ประชาสัมพันธ์เชิงรุกระหว่างเดือน พ.ย.56 - ม.ค.57 ผ่านช่องทาง -การประชุมพนักงานระดับหัวหน้างานประจำโรงงานทั้ง 3 โรงงาน ในเดือน ต.ค.56 -การประชุมผู้บริหารระดับฝ่าย (Department Head / AGM - EGM) ในเดือน ธ.ค.56 -การประชุมปฐมนิเทศน์ผู้บริหารใหม่ระดับ AM / MGR /AGM-EGM ในเดือน ม.ค.57	1) ดำเนินการครบ 100% ตามเป้าหมาย ผลเชิงพฤติกรรม ผู้ถูกประเมินมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเชิงรุกมากขึ้น Comment Executive 1) ดำเนินการให้ต่อเนื่องต่อไปตลอด 2) สร้างช่องทางใหม่ๆ กิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมให้วัฒนธรรม OJT เข้มแข็ง	1) วางแผนจัดโปรโมท OJT Month ตลอด 3 เดือน มี.ค. - พ.ค. 57 2) เชิญประธานบริษัทกล่าวสุนทรพจน์และส่งสารข้อความเพื่อเน้นย้ำความสำคัญของการ OJT แก่หัวหน้างานและผู้บริหารทั้ง 3 โรงงาน 3) สำรวจผลการสอนงานพนักงานอายุงาน 1-3 ปี เป้าหมาย 100% ได้รับการสอนงาน	4	6
	2. สร้าง HRD Working Group 2.1 เพื่อจัดทำ Proposal -Acting Position ตำแหน่งรักษาการณ์ -Rotation Policy นโยบายการหมุนเวียนงาน 2.2 ประชุมเบื้องต้นกับผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มผลิตภัณฑ์ 2.3 นำเสนอคณะกรรมการ Executive ของบริษัทฯ โดยผู้ถูกประเมินแสดงภาวะเป็นผู้นำสั่งการ ประสานความร่วมมือกระตุ้นการทำงานของทีมอย่างจริงจังเพื่อสร้างความกระหายในความสำเร็จของทีม รวมทั้งการโน้มน้าวผู้บริหารระดับสูงของแต่ละกลุ่มธุรกิจเพื่อขอแรงสนับสนุน	2.1 Final Draft Proposal 2.2 การสนับสนุนของกลุ่มธุรกิจ 2.3 การได้รับอนุมัติและการบังคับใช้	1) สร้าง HRD Team SO-HRD Planning และ OF-HRD Planning ร่วมกันจัดทำ Proposal HRD Improvement Projecty -**Acting Position** ตำแหน่งรักษาการณ์ -**Rotation Policy** นโยบายการหมุนเวียนงาน 2) เดินสายนำเสนอโครงการต่อผู้บริหารระดับ Executive Member บางท่านที่เป็น Key Person นอกรอบ เพื่อโน้มน้าว **Lobby** ขอคำแนะนำ ปรับ ปรุง แก้ไขและขอการสนับสนุน ในเดือน พ.ย.56 3) นำเสนอ ประธานและคณะผู้บริหาร Executive Member ในเดือนธ.ค. 56	1) ผู้บริหารแกนหลักของแต่ละกลุ่มธุรกิจ ส่วนใหญ่ให้การยอมรับและสนับสนุนข้อเสนอโครงการ มีการแสดงความคิดเห็นให้คำแนะนำเพิ่มเติมคณะกรรมการ 2) Executive Member รับหลักการแนวคิดตามที่เสนอโดยให้ไปจัดร่างเป็นกฎระเบียบและนโยบายที่ชัดเจน ผลเชิงพฤติกรรม ผู้ถูกประเมินได้แสดงบทบาทการโน้มน้าว เป็น Lobbyist มากขึ้น มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ดีขึ้นกว่าเดิมส่งผลดีต่อการผลักดันงานของฝ่าย Comment Executive 1) เรื่องนโยบายการหมุนเวียนงานให้บังคับใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นทางการในปี 2559 เพื่อให้หัวหน้าและลูกน้องได้เตรียมตัววางแผน 2) จัดทำ Handbook Guidline สนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับหกการทำงาน ย้ายงาน จัดและเข้าร่วมประชุม Rotation Discussion ระดับผู้บริหารกับแต่ละ Division	1) จัดทำประกาศกฎระเบียบบริษัทเรื่อง -ตำแหน่งรักษาการณ์ (Acting Position) -Rotation Policy นโยบายการหมุนเวียนงาน 2) บังคับใช้อย่างเป็นทางการในปี 57	5	8

ตาราง 5.2 : ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual / Progress	Result	Next Action	Score Before (10)	Score Current (10)
	3. แสดงภาวะผู้นำ กระตุ้นทีมงานให้ทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย 3.1 อธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมอบหมายงานให้ทีมงาน 3.2 จัดประชุมทีมงานเพื่อติดตามงาน สนับสนุนและแก้ปัญหา กระตุ้นทีมงาน	3.1 & 3.2 การจัดการประชุมติดตามประจำสัปดาห์ด้วยตัวเอง	ข้อ 3.1 & 3.2 1) อธิบายเน้นย้ำในที่ประชุมแผนกประจำเดือน เริ่มตั้งแต่ ต.ค.56 เป็นต้นไป	1) ดำเนินการได้ครบตามแผน 100% ผลเชิงพฤติกรรม ตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชามี ความกระตือรือร้นต่อการมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมากขึ้น	1) ดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง 2) จัดทำเป็น HRD Practice (Working Standard)	6	9
	3.3 สร้างเครื่องมือในการสื่อสารติดตามงานระหว่างตนกับทีมโดยจัดทำรายงานประจำเดือน Monthly Work Schedule (MWS) ระบุงานรายวันเพื่อใช้ในการสร้างแรงกระตุ้นแรงผลักให้ผู้ถูกประเมินบริหารโครงการให้สำเร็จ	3.3 ผู้ถูกประเมินเองทำรายงานประจำเดือนแสดงรายละเอียดงานทุกวัน -ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ AM ขึ้นไปของ Admin. Div. ส่งรายงานครบ 100 %	1) ผู้ถูกประเมินจัดทำรายงาน Monthly Work Schedule (MWS) ทุกเดือนเสนอต่อหัวหน้าผู้อำนวยการใหญ่สายงานบริหารเพื่อปรึกษาหารือ 2) ให้พนักงานระดับบริหาร AM-MGR & Specialist จัดทำและนำเสนอเพื่อปรึกษาหารือกับผู้ถูกประเมิน รวมทั้งให้คำแนะนำสอนงาน OJT /Coaching กับลูกน้องอย่างสม่ำเสมอ Problem 1) ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลา ทำให้การเขียนและการ พูดคุยสอนงานไม่เป็นไปตามกำหนดการ เนื่องจากงานด่วน การประชุมภายในและภายนอกบางครั้งมีการเลื่อนกำหนดการ (ทั้ง 2 ฝ่ายผู้ถูกประเมินและผู้ใต้บังคับบัญชา) 2) ผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่เข้าใจวิธีการเขียน ทำให้เสียเวลาในการพูดคุย Feedback นาน	1) ผู้ถูกประเมินจัดทำรายงานประจำเดือน (MWS) ทุกเดือนตั้งแต่ พ.ค.เป็นต้นมา 2) ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ AM ขึ้นไปของแผนก HRD ส่งรายงานเฉลี่ย 70 % ยังไม่ เป็นตามเป้า 100 % ผลเชิงพฤติกรรม ตัวเองได้แสดงบทบาทการเป็นตัวอย่าง (Role Modal) สร้างความเชื่อมั่นในการแสดงภาวะผู้นำมากขึ้น ผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมการควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด เข้มงวดมากขึ้นเพื่อผลสำเร็จของงาน โดยมิได้รับแรงต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา	1) ส่วนตัวผู้ถูกประเมินให้ดำเนินการต่อเนื่องตลอดไป 2) ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชานัดประชุมอธิบายการเขียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน - นัดหมายกำหนดการล่วงหน้าให้ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงงานซ้ำซ้อน -จัดประชุม ติดตาม สอนงานเดือนละ 2 ครั้ง กำหนดประเด็นให้ชัดเจน เพื่อบริหารเวลาและให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ -ดำเนินการกระบวนการและกำหนดการอย่างเคร่งครัด	5	7
Who is involved: ในฐานะผู้รับผิดชอบ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำ ประสานงานและผลักดัน ผ่านการสร้างทีมงานสนับสนุน (Working Group) รวมทั้งขอสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์		Resources/ Support: 1. การอนุมัติจากผู้บริหารระดับ Executive ของบริษัทฯ ในการอนุมัติแผนงาน 2. ความร่วมมือของหัวหน้างานในการสื่อสารกับลูกน้องผ่านการสอนงาน OJT และ Coaching ในการสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป 3. การสนับสนุนในการสื่อสารสร้างความเข้าใจเชิงบวก (Positive Thinking) ในระบบการเวียนงาน (Rotation)			**Overall Result**	**5**	**7.4**
Potential obstacles which can prevent development: เนื่องจากองค์กรแบ่งโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ และแบ่งโรงงานออกเป็น 3 โรงงาน อาจเกิดปัญหาในเรื่องของการผลักดันให้เกิดการยอมรับและบังคับใช้เหมือนกันทั้งองค์กร ป้องกันได้โดยการวางแผนการสื่อสารให้ครอบคลุมทั่วถึงโดยการเข้าไปนำเสนอสอบถามความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูง (Executive) ของทั้ง 3 โรงงาน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน การยอมรับ ขอความคิดเห็น และขอการสนับสนุนก่อนการนำเข้าที่ประชุม Executive อย่างเป็นทางการเพื่ออนุมัติและประกาศบังคับใช้ต่อไป							

5.2.4 การพัฒนาตนเองช่วงที่ 2- แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นเรื่องที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้รับการประเมินได้เปลี่ยนพฤติกรรมและพัฒนาตัวเองได้จริง ด้วยเหตุนี้ผู้รับการประเมินจึงได้จัดทำแผนการพัฒนาตัวเองฉบับที่ 2 ขึ้น

โดยมีกรอบระยะเวลาตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ไปถึงสิ้นสุดเดือนตุลาคม 2557 เป็นระยะเวลาอีก 6 เดือน ซึ่งในแผนฉบับที่ 2 นี้ จะเน้นการพัฒนาในเรื่องของการปรับตัว Adaptability เนื่องจากโลกธุรกิจการแข่งขันเป็นไปอย่างรุนแรงและรวดเร็ว แนวทางการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ ต้องเป็นไปให้ทันต่อเหตุการณ์ ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ รวมทั้งต้องสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ด้วยเพื่อวางแผนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้อง แนวคิดและการดำเนินการต้องปรับเปลี่ยนไปเน้นการทำงาน เชิงรุก (Proactive) วางบทบาทการมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ(Business Partner) และกลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy) ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารในระดับสูงในโลกอนาคต

5.2.4.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็น นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมืออาชีพและ (HRD Professional) และเพื่อก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีความสามารถในการบริหารจัดการ ดำเนินการ พัฒนางาน และเปลี่ยนแปลง ให้เกิดความสำเร็จ (Achievement) ได้ตามเป้าหมายขององค์กร ดังที่ผู้รับการประเมินมุ่งหวัง ตั้งเป้าหมายไว้ภายใน 1-3 ปีนับจากนี้

5.2.4.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

1) ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Foresight / Trend) เพื่อการวางแผนงานตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และดำเนินการตามแผนนั้นไปจนถึงที่สุด (Yarikiri) เพื่อให้ให้เป้าหมายนั้นสำเร็จเสร็จสิ้น โดยขจัดความพึงพอใจสภาพปัจจุบัน (Eliminate Satisfaction) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระหายในความสำเร็จและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) ความสามารถวางแผน สร้างแผนปฏิบัติการสร้างทางเลือกใหม่ด้านการพัฒนาบุคคลากรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจ (Quick response to Business Situation Competition) และเตรียมสร้างบุคคลากรรุ่นใหม่ (New Generation Gen Y)

5.2.4.3 สิ่งที่คาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1) แผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรได้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกและการแข่งขันทางธุรกิจ

2) การปรับวัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องรับกับแผนยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยแวดล้อมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3) ส่งเสริม กระตุ้น ให้เกิดแนวคิดด้านการปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขัน ของผู้บริหารในองค์การ ในเรื่องการค้นหา สร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน และสร้างระบบการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)

4) การสร้างตัวอย่างผู้นำรุ่นใหม่ (Role Model) เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

5.2.4.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

1) แสดงบาทบาทภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความคิดสร้างสรรค์ มีความท้าทาย ปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2) เปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมการทำงานให้เป็นแบบมุ่งผลสำเร็จ ของงานให้มากขึ้น (Result Oriented) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3) แสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำประสานงาน สร้างความร่วมแรงร่วมใจให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนงานของทีมงาน (Collaboration & Sergey) และสร้างเครือข่ายการทำงานภายในและภายนอกองค์กร (Networking)

5.2.4.5 ผู้ที่เกี่ยวข้อง

1) ผู้รับการประเมิน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนาจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้ามิได้เกิดจากความคิดริเริ่ม และความตั้งใจของผู้รับการประเมินเอง ทั้งนี้ต้องอาศัยความกล้า แรงจูงใจ แรงผลักดันจากภายในตัวผู้ประเมินเองให้เกิดการพัฒนา และสร้างกำลังใจความมั่นใจ ในการดำเนินการ ต้องอาศัยระยะเวลาดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2) หัวหน้างาน และผู้บริหารระดับสูงในแต่ละกลุ่มธุรกิจ เป็นบุคคลสำคัญที่จะให้ความคิดเห็น คำแนะนำ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่างๆของผู้รับการประเมิน ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง หรือคำแนะนำอื่นๆที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ

3) ผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานที่ช่วยสนับสนุนผลักดันงานต่างๆ และช่วยผลักดันตัวผู้รับการประเมินให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่างๆได้

5.2.4.6 การวัดผล

เนื่องจากผู้รับการประเมินพัฒนาตัวเองผ่านการทำงานที่ได้รับมอบหมายในองค์กร จึงต้องผูกโยงเชื่อมกับการวัดผลความสำเร็จของการดำเนินการจริงด้วย แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเป็นงานของระดับผู้บริหารที่มีเป้าหมายส่งผลในระดับองค์กรต้องใช้ระยะเวลา และเป็นแผนที่ 2 ต่อเนื่องจากแผนแรก จึงต้องให้เวลาผู้รับการประเมินได้ลงมือดำเนินการ โดยแสงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ตามแผน ซึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้รับการประเมินจะได้ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและเคร่งครัดอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ได้

5.2.4.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 พฤษภาคม 2557 และ สิ้นสุด 31 ตุลาคม 2557

5.2.4.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องจากเป็นการวางแผนปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมตนเองผ่านการทำงานจริงซึ่งเป็นงานที่มีผู้เกี่ยวข้องและต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กร เพื่อการสร้างระบบใหม่ๆ ในองค์กร จึงต้องสร้างการยอมรับ เพื่อให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง จึงต้องอาศัย ความตั้งใจ ความพยายาม ความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จของตัวผู้รับการประเมินเอง การโน้มน้าวขอแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์รวมทั้งความร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) ของทุกฝ่ายจึงจะประสบความสำเร็จ

ตาราง 5.3 : การพัฒนาตนเองช่วงที่ 2

Development Action Plan (DAP2)

Name	ผู้ถูกประเมิน
Position	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล / Assistant General Manager
Direct Supervisor	ผู้จัดการใหญ่ (Executive General Manager)

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
การพัฒนาตนเองเพื่อ: 1) ให้เป็น นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HRD Professional) 2) เพื่อก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Top Mgt. GM & EGM) ที่มีความสามารถในการบริหาร จัดการ ดำเนินการ พัฒนางาน และเปลี่ยนแปลง ให้เกิดความสำเร็จ (Achievement) ได้ตามเป้าหมาย **วิธีการ** ด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน (Work Behavior) ไปสู่ --> Adaptability สนับสนุนให้เกิด - Achievement ความสำเร็จ และ -Task or Result Oriented การมุ่งให้ความ สำคัญกับผลสำเร็จของงาน	1) ความสามารถในการมอง การคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยน แปลงในอนาคต (Foresight / Trend) เพื่อการวางแผนงานตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และดำเนินการไปจนถึงที่สุด (Yarikiri) จนสุดทางให้เป้าหมายนั้นสำเร็จเสร็จสิ้น โดยขจัดความพึงพอใจสภาพปัจจุบัน (Eliminate Satisfaction) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถวางแผน สร้างแผนปฏิบัติการสร้างทางเลือกใหม่ด้านการพัฒนาบุคคลากรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจ (Quick response to Business Situation Compettition) และเตรียมสร้างบุคคลากรรุ่นใหม่ (New Generation--> Gen Y) 3) เปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมการทำงานให้เป็นแบบมุ่งผลสำเร็จ Result Oriented มากขึ้น เพื่อกระตุ้นความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) แสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำประสานงาน สร้างความร่วมแรงร่วมใจให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนงานของทีมงาน (Collaboration & Sernegy) และสร้างเครือข่ายการทำงาน (Net Working)	1) การปรับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคคลากรได้ทันต่อสภานการณ์เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจ 2) วางแผนการปรับ เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องรับกับแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคคลากรที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยแวดล้อมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 3) ส่งเสริม กระตุ้น ให้เกิดแนวคิดด้านการปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขันของผู้บริหารในองค์การ ในเรื่องการค้นหา สร้างและพัฒนาบุคคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ(Career Developmen Plan) ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน สร้างระบบการสืบทอดตำแหน่งงาน (Sucession Plan) การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ (Role Model) เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง	1.การสร้างหลักเกณฑ์ (Criteria) ในการค้นหาบุคคลากรดาวเด่น (Talent Deffination) ให้สอดคล้องกับแต่ละ Business Unit รวมทั้งแสดงพฤติกรรมโน้มน้าว Lobby ให้ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ยอมรับ		1.Turn Over Ratio / year -พนักงานสายผลิต ≤ 3.0 % / ปี -พนง.สนับสนุน ≤ 2.5 % / ปี	1. Q2 of FY 2014 Finish Criteria Implement 2015
			2. สร้างเครื่องมือในการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development Tool) ซึ่งเป็นการพัฒนาสร้างโอกาสให้พนักงานดาวเด่น (Talent) แสดงความสมารถให้เป็นที่ประจักษ์ โน้มน้าว สร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดี การยอมรับของพนักงานที่มีต่อกลุ่มพนักงานดาวเด่น 1) สร้างหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่เหมาะสม โปร่งใส สร้างการยอมรับ(Difinition & Criteria) ในองค์กร 2) การมอบหมายงาน Strecth Assignment (Talent) 3) ส่งเสริมพัฒนา Coaching Skill (Superior)	ผู้ถูกประเมิน HRD Working Group พนักงานและหัวหน้างาน	2. Official Implementation 1) 100 % of MGT. Talent was assign Stretch of MGT 2) Training Course 1 time / year	2.In FY 2014 1) FY 2014 2) FY 2014
			3. วางแผนการระบบเส้นทางอาชีพ (Career path) ให้เหมาะสมเพื่อสร้างและรักษาบุคคลากรดาวเด่น (Talent) 1) สร้างระบบการวางแผนการพัฒนารายบุคคล Indivddual Development plan (IDP) ระดับ AM ขึ้นไปในสายงานสนับสนุน (Admin. Div.) 2) ทบทวนปรับปรุงเงื่อนไขหลักเกณฑ์ในการปรับเลื่อนตำแหน่ง MRYS Criteria (อายุ อายุงาน การศึกษา) & Fast Track สำหรับพนักงาน High talent -FY 2013 ศึกษา เปรียบเทียบข้อมูล (Study & Benchmarking) -FY 2014 ร่าง Project Proposal เสนอขออนุมัติ -FY 2015 บังคับใช้อย่างเป็นทางการ 3) แสดงบทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน สร้างความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเครือข่ายกลุ่มธุรกิจผู้ประกอบชิ้นส่วนยานยนต์และกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง 4) แสดงพฤติกรรมโน้มน้าว Lobby ให้ผู้บริหารแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ยอมรับข้อเสนอโครงการ		3. Official Implementation 1) 100% IDP implement in Admin Area. (OF-SO Position) 2) ร่างข้อเสนอโครงการ Proposal -เสนอและได้รับการอนุมัติ -การมีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการ	3.In FY 2015 1) Q2 of FY 2014 2) Q1 FY 2014 -Q2 FY 2014 -FY 2015

Who is involved:	Resources/ Support:	Time Frame:
ผู้ถูกประเมินในฐานะผู้รับผิดชอบ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องแสดงบทบาทพฤติกรรมในการเป็นผู้นำ ประสานงานและผลักดัน ผ่านการสร้างทีมงานสนับสนุน (Working Group) รวมทั้งโน้มน้าวขอแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Business Unit)	1. การอนุมัติจากผู้บริหารระดับ Executive ของบริษัทฯ ในการอนุมัติแผนงาน 2. ความร่วมมือของหัวหน้างานในการสื่อสารกับลูกน้องผ่านการสอนงาน OJT และ Coaching ในการสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการพัฒนาบุคคลากรในองค์กรต่อไป 3. การสนับสนุนในการสื่อสารสร้างความเข้าใจของผู้บริหาร หัวหน้างานกับพนักงานในองค์กร	☐ **ภายในปีงบประมาณ 2557 (เม.ย 57-มี.ค. 58)**
Potential obstacles which can prevent development: เนื่องจากองค์กรแบ่งโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ และแบ่งโรงงานออกเป็น 3 โรงงาน อาจเกิดปัญหาในเรื่องของการผลักดันให้เกิดการยอมรับและบังคับใช้เหมือนกันทั้งองค์กร ป้องกันได้โดยการวางแผนการสื่อสารให้ครอบคลุมทั่วถึง		

บรรณานุกรม

กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพ : เปลวอักษร, 2543

กลุ่มการสื่อสารองค์กร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เครื่องมือการบริหารคน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2549.

บดี ตรีสุคนธ์. “6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน”. 2553. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.sbdc.co.th/filedownload/6%20Competency.pdf (เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557)

พรรณราย ทรัพยะประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์. 2529.

วิภาดา คุปตานนท์. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต. 2544.

ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. “ข้อจำกัดของการทดสอบด้านจิตวิทยา”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.psyassess.com/index.php?name =knowledge&file=readknowledge&id=8 (เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557)

ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. “ประเภทของแบบประเมินทางจิตวิทยา”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.psyassess.com/index.php?name= knowledge&file=readknowledge&id=10 (เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557)

สมพร สุทัศนีย์. การประเมินทางจิตวิทยา.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, สรายุทธ กันหลง. (2544). “ภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์การ : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย” (Servant Leadership in Organization Concept Principle Theory and Research) ” . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จากhttp://library.hu.ac.th/ backup _library/bkgeneral/ leadership.pdf (เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. “CareerDevelopment in Practice.)”.[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www .hrm.siamhrm.com/report/chapter_report.php?max=122(เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. “IDP ตอนรูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show &ac=article&Id= 539104964&Ntype=19(เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557)

บรรณานุกรม (ต่อ)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. “IDP ตอนรูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน(ตอนที่ 1)”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104918&Ntype=19 (เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. “IDP ตอนรูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน(ตอนที่ 2)”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article &Id =539104978&Ntype=19 (เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. “IDP ตอนรูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน(ตอนที่ 3)”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104919&Ntype=19 (เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2557

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ .“แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล)Individual Development Plan: IDP) ตอน - ประโยชน์ของIDP” . [ออนไลน์เข้าถึงได้จาก .[http://www.hrcenter.co.th/index .php?module=columns_detail&ColumnID=762

Aiken, L. R. Psychological Testing and Assessment. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon Inc. 1991.

Gardner, H.; Kornhaber, M.; Wake, W. Intelligence: Multiple perspectives. Fort Worth, TX: Harcourt Brace. 1996.

Gilley J. W., Eggland, S. A., Gilley A. M. Principles of human resource development. Cambridge Mass: Perseus. 2002

Hemphill, J., Coons, A. Development of the leader behavior description questionnaire. In R. Stogdill & A. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Bureau for Business Research, Ohio State University.1957.

Schultz, D.P. Psychology and Industry Today. New York : Macmillan Publishing Co.,Inc. 1982.

Sternberg, R. J., The triarchic theory of intelligence. In Dawn P. Flannagan, Judy, L. Genshaft, & Patti L. Harrison (Eds.). Contemporary Intellectual Assessment: Theories, tests, and issues.New York: Guilford Press. 1997.

Wolman, B. B. Dictionary of Behavioral Secince. New York: Van Nostrsnd Reinhold Company. 1973

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory Scales WBI มีการกำหนดมาตรวัดเพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล โดยมีทั้งหมด 40 มาตรวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวโยงกับสถานะการทำงานดังนี้

การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

- การชอบสมาคม (Sociability)
- การเป็นผู้นำ (Leadership)
- การจูงใจ (Influence)
- พลังใจในการทำงาน (Energy)

กาสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

- ความร่วมมือ (Cooperation)
- ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
- ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

- การปรับตัว (Adaptability)
- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- ความเป็นอิสระ (Independence)

การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
- การคิดริเริ่ม (Initiative)
- การยืนกราน (Persistence)
- ความรอบคอบ (Attention to Detail)
- ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- การควบคุมตนเอง (Self - Control)
- การอดกลั้น (Stress Tolerance)
- การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
- การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

- การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
- กาสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

- มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
- มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

- คล่องแคล่ว (Dynamic)
- วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

Behavioral Growth Potential

- Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

- ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- Emotional Intelligence

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

- ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน (Response Inconsistency)

ภาคผนวก ข

Competency Evaluation

ตาราง ความคิดเห็นของหัวหน้างานผ่านการประเมินพฤติกรรมการทำงาน (Competency)

Competency	Key Component	Expected Behavior by key Component (Target Level)	Plan: Development Item	Plan: Expected Behavior by Superior	Result: Self Declaration	Result: Superior Comment	Evaluation
Continuous Drive for Achievement (Mind)	Key Components	Set challenging goal which makes company wide influence or impact company Mgmt, and it cannot be achieved by current way or view point. (require drastic change from existing rule or working process)	✓	**1.Challenge to complete all items in Annual Plan 2012** **2.Can image the direction of HRD & set up challenge Target & Goal base on company wide in Mid & long term perspective.**	1. Encourage myself to set up Challenge Goal & Target 2 Try to motivate, join working and support all HRD staff & working group to drive HRD Project 1) Promote sense of achievement , sense of belonging of HRD Staff by let them join & lead HRD Project. 2) I follow up support on problem solvibg 3) Try to coordinate with all HRD Working Group to	-Challenge more on target setting that impact to Company Entire Level or make change impact in company.	3
	Take Action & Never Give Up	Take prompt actions (or make subordinates take prompt action) for the goal and keep effort to complete it with "Never give up" mindset.	✓				3
Commitment to Organization & Customer (Mind)	Organizational Commitment	<Mgmt Responsibility> - Understand mission of own organization from view point of a company Mgmt. - Take full responsibility & ownership for job performance (result & process) - Take full responsibility & ownership for human & organization Mgmt (HR development, breach of regulation etc) of own organization. <Company wide optimization> Prioritize company wide optimization/benefit, not focusing on only own organizational benefit. <Opinion based on role> (Even to Top Mgmt) Make necessary proposal/objection based on sense of responsibility for own role.		**1. Gether opinions widely from other Department Head.**	1. Try to coordinate with all reated party to support and drive all HRD Project to achievement 2. Try to gather all opinions from Key person of each Div & Advisor and Thai Executive for supporting idea on HRD new TOOL or New System Creation 3. Change Behavior, Working Style 1) More proactive by utilize anys tool to reach or catch up with associate requirement such as Questionaire Survey / Psychological Test for Happ workplace project Mendidation practice 2) Try set up pre meeting with key person of each division to Lobby for HRD Implementation Support	-Utilize your good relationship personality to cooperate with other. -Adjust working style more offensive or proactive.	3
	Customer Focus	<Understand & fulfill Customer's expectation> Anticipate underlying needs/expectation of own customers by communicating frequently with them and exceed customers' expectation. [to get customers' voice "Excellent!" & "That's it!"(Beyond Expectation)] <Action in trouble for customers> When some troubles happen for customers, take quick and proper actions with sincere & honest attitude to avoid losing trust from them.	✓				4
Problem Solving (Job)	Logical Approach (Finding of Problems & Solution)	By forecasting future from long-term perspective (3 to 5 year later), clarify ideal situation and visualize potential problems (which is not problems now, but will be problem in the future) and analyze root cause of the problems and find best solution logically. <Decision Making> Make consistent decision based on own value & scenario. In making decision, consider impact from long term perspective & company wide view point.		**1.Build up network with other company in DENSO group and automotive company to exchange the activity and philosophy.** **2. Image & arrange Department policy on longterm perspective.**	1.Try to build networking with other company such as meeting & benchmarking with TMT / T-Map / HINO / NHK on HRD issue ie. Rotation issue / Traing Road Map (Training Couse Content) & Happy Workplace Project 2. Build up networking with outsource to enhance HRD Knowledge such as Famous University CU / TU / KU SIIT / CMMU / NIDA in year 2013 aplly to be Happy Workplace Pilot Organization with NIDA to show & share best practice.	-Try to build networking with other both internal & external espacially University and the other company in Automotive Industry.	4
	Negotiation Ability	Persuade other parties with different opinions or conflicting interest to accept desirable conclusion & direction by using several approach [logical or emotional approach, information or human network, NEMAWASHI (=Pre-discussion with key person) etc] effectively.	✓				3
	Utilization of Information & Human Network	<Human Network> - Establish and maintain close network with Top Mgmt/executives level, which enable to discuss or collect their opinions directly. - Establish human network with DNJP, Regional HQ, other OGCs - Establish network with other companies & external bodies (goverment, institution etc). <Information Gathering> Be always conscious of "On-site verification" and take action from oneself to confirm fact or get information including gathering subordinates' opinions/suggestion.	✓				4

ตาราง ความคิดเห็นของหัวหน้างานผ่านการประเมินพฤติกรรมการทำงาน (Competency) (ต่อ)

Competency	Key Component	Expected Behavior by key Component (Target Level)	Plan: Development Item	Plan: Expected Behavior by Superior	Result: Self Declaration	Result: Superior Comment	Evaluation
	Position & Grade :	<Set & Diffuse Policy/G&O> Develop long-term (3 to 5 years) strategy/business plan and annual policy which reflect their passion & own vision with scenario on how to achieve it, and diffuse to own organization (communicate thoroughly background and own intention) <Progress Management> Based on set target (KPI, Job schedule etc), manage progress & abnormal status by setting periodical opportunity for subordinates to do "Ho-Ren-So		1.Activate HO-REN-SO in your department move lively. 2.Discuss more with AM&Advisor when face the organizational problem.	1. Try to promote internal communication by SMMR improvement to add more best practice sharing, problem solving, OJT and share new HRD Knowledge. 2. Improve & Strengthen communication & RD Operation Job in WGR. 1) 1 HRD Staff handle SRG & WGR <1 rotate to AR BPK & no replacement> 2) Clarify work flow with AR and request AR support only Urgent case	-Try to strengthen your Organization Design Well Balancing -Try to strengthen Ho-Ren-So in your Department.	4
	Approach to Team Members	<Motivate> - Show trust to subordinates, praise their effort, treat fairly to enhance their motivation. - Take suitable approach to promote bottom-up and listen carefully to suggestions/opinions from subordinates without communication barrier from different level (e.g. title or age). (Welcome any types of opinion, Don't push own opinions forcibly). <Support> Grasp subordinates' condition (Health & mental condition, workload, Attendance etc) and give necessary support when they face troubles. <Discipline Mgmt> Maintain discipline/rule and good attitude toward work in own organization and when subordinates break them, point out and instruct strictly in appropriate manner (Time, Place, Timing, Way etc). <Information Sharing> Share company information (business condition, information of regulation and compensation etc) and useful information for subordinates' job and					3
Organization & HR Development (Human)	Organizational Development	<Organizational Design> Design efficient & effective organization from long-term perspective (3 to 5 years) and improve organization including allocation of human resources by minimizing negative impact of the change. <Organization Climate> Grasp weak point of own organizational climate/culture and lead necessary activities to improve it. (Sectionalism, Less customer focus, Less HR Development etc) <Job Standardization> Improve inefficient working system/process/way (with colloboration of related department, if necessary) drastically		1. Enhance the motivation of team to pull out their best effort on job performance. 2.Instill positive attitude on self learning & development , collaboration, knowledge & best practice sharing. 3. Get stimulus from outside to get new fresh way of thinking on subordinate's job and attitude to work.	1. Enhance Self Learning Motivation of HRD Team for driving HRD Project by CFT Team (L&D <--> Planning) 2.OJD Staff by assign job to develop Talent HRD Staff & promote sense of belonging own job to drive for achievement. 3.Set up internal HRD CFT for Planning Project 1) Admin Skill Standard --> Pisorn leader 2) Training Roadmap & KM --> Bongkoch 3) Happy Worpalce --> Orachana 4) Orientation improvement --> Kittiya And promote HRD management Myself K. Pichet K. Suchada as supporter & advisor 4. Set up Common Skill Standard then evaluate and set up IDP to all HRD OF & SO	-Build up and strengthen your sense of achievement and also promote in your team. -Consider to review Knowledge Management System -Enhance leaning asmosphere in the company, promote to be Learning Organization.	4
	HR Development	Lead overall HR development of own organization with wide & long-term (3 to 5 years) perspective . (by controlling assignment, training opportunity, job rotation etc) Identify key successors and develop intentionally.	✓				3