

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา

และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล :

กรณีศึกษากรรมการบริหารบริษัทพัฒนางานบุคลากร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผน
พัฒนารายบุคคล กรณีศึกษา กรรมการบริหารบริษัทพัฒนางานบุคลากร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

นางสาววันวิสา วงษ์ไกร
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑิลา สระฐาน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศำ รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละม้าย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้เป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ขึ้น เพื่อประกอบการศึกษาของผู้ศึกษาจนสำเร็จประสบผลเป็นอย่างดี

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้มีคุณูปการต่อการศึกษาทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณพ่อพรไชย วงษ์ไกร และคุณแม่ลัดดาวัลย์ วงษ์ไกร ผู้ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจ แรงเกื้อหนุน ให้ผู้ศึกษาได้เกิดผลสัมฤทธิ์อันดี

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, ดร.มลฤดี สระฐาน, อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิและคณาจารย์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาททววิชาการให้จนเป็นองค์ความรู้ อีกทั้งขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behavior Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

ขอบคุณเพื่อนร่วมวิชาเรียนทุกท่านที่เกื้อหนุนให้การศึกษาและสารนิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ เป็นประโยชน์ต่อสังคมต่อไป

วันวิสา วงษ์ไกร

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :
กรณีศึกษากรรมการบริหารบริษัทพัฒนางานบุคลากร

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC & COGNITIVE
ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN CASE STUDY: GENERAL
MANAGER IN HUMAN DEVELOPMENT COMPANY

วันวิสาขบูชา 5550289

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : มลฤดี สระฐาน, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์พลิศ รุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management), สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีเครื่องมือ 3 อย่าง
ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดย
เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI), แบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา
(Feedback from boss) และ แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive
Ability Test) โดยเครื่องมือ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART) เป็นเครื่องมือ
ในการทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยศึกษากรรมการบริหารบริษัทพัฒนางานบุคลากรจำนวน 1 ราย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินได้เข้าใจพฤติกรรมและบุคลิกภาพของตนมากขึ้น
โดยผู้รับการประเมินเลือกพัฒนาในส่วนที่มีผลกระทบต่องานคือ การบรรลุผลสำเร็จ
(Achievement) และ การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) มาจัดทำแผนพัฒนา
ตนเอง ภายใต้กรอบระยะเวลา

คำสำคัญ : WBI/ DAP/ ART / การพัฒนาภาวะผู้นำ/ แบบประเมินทางจิตวิทยา

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	3
2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาตนเอง	3
2.2 ลักษณะทั่วไปของแผนการพัฒนาตนเอง	4
2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	4
2.3.1 ตนเอง	4
2.3.2 องค์กร หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	5
2.3.3 ผู้บังคับบัญชา	5
2.3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	5
2.4 กระบวนการของแผนการพัฒนาตนเอง	6
2.4.1 เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร	6
2.4.2 ทบทวนสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ของพนักงานในองค์กร	6
2.4.3 ประเมินและวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของพนักงานในองค์กร	6
2.4.4 สำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนา	6
2.4.5 สื่อสารและทำแผนพัฒนาตนเอง	7
2.4.6 นำมาปฏิบัติจริง	7
2.4.7 ติดตามผลและประเมินผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลง	7
2.5 การนำแผนการพัฒนาตนเองไปประยุกต์ใช้กับองค์กร	8

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

	2.5.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	8
	2.5.2 การพัฒนาสายอาชีพ	8
	2.5.3 การบริหารพนักงานดาวเด่น	8
	2.5.4 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน	8
	2.5.5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	9
	2.5.6 การจัดการความรู้	9
	2.6 ปัญหาและอุปสรรคในการนำไปใช้	9
	2.6.1 ขาดความรับผิดชอบในการพัฒนาตามแผนอย่างจริงจัง	9
	2.6.2 ขาดงบประมาณสนับสนุน	10
	2.6.3 พนักงานไม่มีส่วนร่วมเท่าที่ควร	10
	2.6.4 ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน	10
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย	12
	3.1 กลุ่มตัวอย่าง	12
	3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	12
	3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา	12
	3.2.2 แบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา	15
	3.2.3 แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ	17
	3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	18
บทที่ 4	ผลการวิจัย	20
	4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behaviour Inventory (WBI)	20
	4.1.1 ผลการประเมินของความเที่ยงตรง	22
	4.1.2 คุณสมบัตินัยใหญ่ห้าประการ	22
	4.1.3 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ	23
	4.1.4 การสนับสนุนด้านความคิด	24
	4.1.5 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่	25

4.1.6 การมีสามัญสำนึก	26
4.1.7 เสถียรภาพทางอารมณ์	27
4.1.8 ลักษณะของผู้นำ	28
4.1.9 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง	28
4.1.10 ศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรม	28
4.1.11 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ	29
4.1.12 การวิเคราะห์ จุดแข็ง และจุดด้อยที่ยังสามารถพัฒนา	29
4.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา	31
4.2.1 จุดแข็งจากการประเมิน	31
4.2.1 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	32
4.3 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	33
4.3.1 ผลคะแนนโดยรวม	33
4.3.2 ผลคะแนนของแต่ละมาตรวัด	34
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	36
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	36
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	36
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	37
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	37
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	37
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	38
5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ	39
5.2 แผนการพัฒนาค้นเอง	39
5.2.1 แผนการพัฒนาค้นเอง ด้านการบรรลุผล	39
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาค้นเองด้านการบรรลุผล	43
5.2.3 แผนการพัฒนาค้นเองด้านการให้ความสนใจในรายละเอียด	47
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	52
ประวัติผู้วิจัย	56

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
4.1 ภาพรวมผลการประเมินจากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	21
4.2 ผลการประเมิน Response Fidelity จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	22
4.3 ผลการประเมิน Big 5 Factors จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	22
4.4 ผลการประเมินด้าน Extraversion จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	23
4.5 ผลการประเมินด้าน Extraversion จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	24
4.6 ผลการประเมินด้าน Openness to Experience จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	25
4.7 ผลการประเมินด้าน Casualness จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	26
4.8 ผลการประเมินด้าน Emotional Stability จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	27
4.9 ผลการประเมิน Leadership Style จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	28
4.10 ผลการประเมิน Selling and Influencing Style จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	28
4.11 ผลการประเมิน Behavioral Growth Potential จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	28
4.12 ผลการประเมิน Occupational Fit จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	29
4.13 ภาพผลทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	33
4.14 ภาพผลทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจในแต่ละด้านของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	34
5.1 ภาพแผนการพัฒนาดตนเอง ด้านการบรรลุผล	42
5.2 ภาพแสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองด้านการบรรลุผล	46
5.3 ภาพแผนการพัฒนาดตนเองด้านการให้ความสนใจในรายละเอียด	49

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

การแข่งขันในทางธุรกิจ มนุษย์คือตัวชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นที่ยอมรับของทุกองค์กรในโลกธุรกิจที่จะนำองค์กรสู่การอยู่รอด ถึงแม้เครื่องมือทางเทคโนโลยีจะกว้างไกล แต่ความสำคัญของการพัฒนามนุษย์ก็ไม่ลดลงเพียงแต่ความนิยมในการใช้แรงงานคนน้อยลงเนื่องจากมีเครื่องมือเข้ามาทดแทน แต่คนที่คงอยู่ในองค์กรได้ก็ต้องมีศักยภาพที่เปี่ยมด้วยความสามารถ นานาประเทศทั่วโลกจึงได้ให้ความสำคัญของการสร้างคุณค่าทางทรัพยากรมนุษย์ ให้อุตสาหกรรมได้เต็มศักยภาพจึงเป็นหนทางที่สำคัญ

ในปี ค.ศ. 2015 ประเทศในกลุ่มอาเซียนจะเกิดการรวมตัวกัน ทำให้คนในกลุ่มอาเซียนหลายร้อยล้านคน ต้องเข้าสู่การเป็นประชากรอาเซียน ซึ่งการรวมตัวกันนั้นทำให้การแข่งขันเพิ่มสูงมากขึ้น ศักยภาพของคนจึงมีความจำเป็นต้องมีคุณภาพที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ประเทศไทยที่จะเป็นศูนย์กลางของอาเซียนย่อมเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุด ทรัพยากรมนุษย์ที่หล่อหลอมเข้าสู่ตลาดก็ต้องแข่งขันด้านคุณภาพฝีมือ ความคิด ความอดทน ตลอดจนความรู้ในการพัฒนาตัวเองให้สูงสุด

บริษัทบริหารงานบุคคลจึงเป็นกลไกที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศให้มีความพร้อมสู่การแข่งขัน รวมทั้งในส่วนของบริษัทต้องสร้างทีมงาน ผู้นำ บุคลากรที่มีคุณภาพ ให้ทัดเทียมพร้อมเข้าสู่ในตลาดอาเซียนที่จะเกิดขึ้นในไม่ช้า

ผู้วิจัย เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเสริมสร้างคุณค่าในการแข่งขันกับตลาด เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งยวด จึงได้สนใจ ให้ความสำคัญศึกษาค้นคว้า เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยแบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาดตนเองขึ้น และเลือกกรรมการบริหารบริษัทพัฒนางานบุคคลากรเนื่องจากมีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวทางให้การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง
2. เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการก้าวสู่ตลาดอย่างระดับมืออาชีพ

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เกิดความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
2. สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากงานวิจัยไปปรับใช้กับตนเองและองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด





บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

บุคคลตัวอย่างที่นำมาศึกษาในงานวิจัยคือ กรรมการบริษัทพัฒนางานบุคลากร จำนวน
หนึ่งราย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีเครื่องมือ 3 อย่างที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory(WBI), แบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback from boss) และ แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Ability Test) โดยเครื่องมือ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART)

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

เครื่องมือที่นำมาใช้มีชื่อว่า The Work Behavior Inventory (WBI) การว่าจ้างพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีความสัมพันธ์ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การคัดเลือกบุคคลที่มีความสัมพันธ์ไม่เหมาะสมอาจก่อความเสียหายต่อความก้าวหน้าขององค์กร คุณภาพสินค้าหรือบริการ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้

การแบ่งคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลจึงนับเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในเวลาอันรวดเร็ว

จากผลการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น

อย่างไรก็ตามองค์กรไม่อาจวางใจได้ว่า บุคคลที่คัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานในองค์กรอย่างแท้จริง

3.2.1.1 การนำ WBI ไปประยุกต์ใช้ The Work Behavior Inventory

(WBI) เป็นเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายนั้นมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมของลักษณะงานและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

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

3.2.1.2 ความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ได้แก่

- ประเด็นของลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ

- ความกว้างขวางของลักษณะงาน WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

- ง่ายต่อการทำผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรม

ใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี(ไม่จำกัดเวลา)

3.2.1.3 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญ จากผลการศึกษาและการวิจัยหลาย

องค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังต่อไปนี้

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

- ความเที่ยงตรง (Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

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

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

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

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

3.2.1.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจาก บทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิด หรือการขายสินค้า

- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.2 แบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback from boss)

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

แบบประเมินมีลักษณะเป็นตาราง โดยประกอบด้วยลักษณะของบุคลิกภาพทั้งหมด 21 ข้อ พร้อมคำบรรยายในแต่ละลักษณะประกอบความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการตอบแบบประเมินมากยิ่งขึ้น ในแต่ละข้อจะมีช่องว่างด้านท้ายข้อ เพื่อผู้บังคับบัญชาจะเลือกประเมินว่าตามบุคลิกภาพทั้ง 1 ข้อลักษณะใดที่เป็นจุดเด่น (Asset) หรือข้อควรปรับปรุง (Caution) ของผู้รับการประเมิน โดยมีการเลือกจุดเด่นและข้อปรับปรุงทั้งสิ้นอย่างละ 4 ข้อ สำหรับตัวแปรในการให้ข้อมูลป้อนกลับในแบบประเมินนั้น ประกอบด้วยตัวแปรหลักจาก 2 ส่วนคือ

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

1. บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion)
2. บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness)
3. บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)
4. บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness)
5. บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability)

2.) PWBI Competency ซึ่งมีทั้งหมด 21 ข้อ ได้แก่

1. Sociability (การเข้าสังคม) แสดงออกถึงกาชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
2. Leadership (ความเป็นผู้นำ) แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพาและบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน
3. Influence (การชักจูง) แสดงออกถึงความสามารถในการชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขาย และการชักจูงผู้อื่น
4. Energy (กำลังงาน) แสดงออกถึงการชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานรวดเร็ว และการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นไม่หยุดยั้ง
5. Cooperation (ความร่วมมือ) แสดงออกถึงการชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม

6. Concern for others (ความใส่ใจผู้อื่น) แสดงออกถึงความเข้าอก เข้าใจผู้อื่น และกระตือรือร้นในการให้ความช่วยเหลือ ,ห่วงใยผู้อื่น
7. Diplomacy (การทูต)แสดงออกถึงความสามารถในการใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม และน่านับถือแม้บุคคลนั้นยากต่อการให้ความเคารพ
8. Adaptability (ความสามารถในการปรับตัว)แสดงออกถึง ความพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
9. Innovation (การสร้างสรรค์สิ่งใหม่) แสดงออกถึงการมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ รวมทั้งคิดค้น พัฒนาวิธีทางเดิมไปสู่ทางใหม่
10. Analytical Thinking (การคิดเชิงวิเคราะห์) แสดงออกถึง ความมีเหตุผล ความสามารถสร้างรูปแบบในการคิด การสังเกตวิธีการดำเนินการ
11. Independence (ความเป็นอิสระ) แสดงออกถึงความ มีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้
12. Achievement (การบรรลุผลสำเร็จ) แสดงออกถึงการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ
13. Initiative (การริเริ่ม) แสดงออกถึงการปฏิบัติลงมือทำ โดยไม่ต้องร้องขอ ยินดี และยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่
14. Persistence (การยืนกราน) แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ โดยไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่
15. Attention to Detail (การให้ความสนใจต่อรายละเอียด) แสดงออกถึงการตรวจทานงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้อง และป้องกันความผิดพลาดรวมทั้งความสามารถในการวางแผนในการปฏิบัติงาน
16. Dependability (ความน่าเชื่อถือ) แสดงออกถึงความน่าเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ
17. Rule Following (การปฏิบัติตามกฎ) แสดงออกถึงความระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมักจะไม่ผิดสัญญา
18. Self-Control (การควบคุมอารมณ์ตัวเอง) แสดงออกถึงการไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง
19. Stress Tolerance (การอดทนต่อความเครียด) แสดงออกถึงการทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20. Self Confidence (การมั่นใจในตนเอง) แสดงออกถึงการมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21. Emotional Self-Awareness (การตระหนักรู้ต่ออารมณ์) แสดงออกถึงการรับรู้ เข้าใจ และจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

3.2.3 แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ

(Cognitive Ability Test)

3.2.2.1 ลักษณะของแบบทดสอบ

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

■ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning)

คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

■ ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนโยนทำให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

■ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา

ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการกดยกเลิกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้ 10 นาที

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

■ ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ทำการวิจัยได้ให้บุคคลตัวอย่างการวิจัยดำเนินการทำแบบประเมินภาวะผู้นำผ่านช่องทางออนไลน์ (WBI; Work Behavior Inventory) เพื่อศึกษาลักษณะบุคลิกภาพเบื้องต้นของบุคคลตัวอย่างจากนั้นนำผลการประเมินที่ได้มาทำความเข้าใจ และยืนยันความถูกต้องกับบุคคลตัวอย่าง เมื่อเข้าใจในผลการประเมินตรงกันแล้ว ผู้ทำการวิจัยจึงได้ให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมถึงสะท้อนให้บุคคลตัวอย่างได้เห็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ยังให้บุคคลตัวอย่างรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน โดยใช้การประเมินโดยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาประเด็นการพัฒนาตนเองเพิ่มเติม หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงมอบหมายให้บุคคลตัวอย่างทำการเขียนเป้าหมาย และแผนการพัฒนาตนเองให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยท้ายที่สุดทั้งบุคคลตัวอย่าง และผู้ทำการวิจัยได้กลับมาพูดคุยกันอีกครั้ง เพื่อศึกษาความเป็นไปของแผนการพัฒนาตนเองและวางแผนการติดตามผลร่วมกันต่อไป



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยนี้มีขึ้นเพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อมุมมองในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน เพิ่มขีดศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ผ่านการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan) โดยประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาตนเอง
- ลักษณะทั่วไปของแผนการพัฒนาดตนเอง
- บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- กระบวนการของแผนการพัฒนาดตนเอง
- การนำแผนการพัฒนาดตนเองไปประยุกต์ใช้กับองค์กร
- ปัญหาและอุปสรรคในการนำไปใช้

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)

ท่ามกลางสภาพการแข่งขันในสังคมที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินธุรกิจที่มีใช้นาเพียงแค่ยอดขายมาเป็นตัวชี้วัด หากแต่มององกรณ์รวมของผลประกอบการ ซึ่งหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้้องกรณ์เกิดผลกำไรมากกว่าองกรณ์อื่นนั้น ปฏิเสธไม่ได้ว่ามาจากพนักงานที่เปี่ยมไปด้วยศักยภาพ และหากจะดึงศักยภาพของทุนมนุษย์ที่มีอยู่มาใช้ให้คุ้มค่าที่สุดนั้น ย่อมจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยอาศัยเครื่องมือที่มีมาตรฐานอันจะก่อประโยชน์สูงสุดแก้องกรณ์

กล่าวได้ว่า แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่เป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โดยอาศัยการวางแผนด้วยตนเองหรือการวางแผนร่วมกับบุคคลอื่น ในการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพซึ่งมักอ้างอิงกับสมรรถนะหลักและทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององกรณ์เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่้องกรณ์ต้องการ

การทำแผนพัฒนาตนเองนั้น มีส่วนช่วยในการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของการทำงาน (Career Path) เป็นการเพิ่มโอกาสในการเติบโตในองค์กรนั้นๆ รวมทั้งยังช่วยปรับทัศนคติในการทำงาน เพิ่มความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามแผนจนเกิดความสำเร็จ อันเป็นผลดีกับทั้งตัวผู้ปฏิบัติและองค์กร

2.2 ลักษณะทั่วไปของแผนการพัฒนาคตนเอง

หนึ่งในคำนิยามที่เป็นที่นิยมของแผนการพัฒนาคตนเอง คือ “ กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงาน” (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, 2553 : 1)

แผนการพัฒนาคตนเอง เป็นกิจกรรมที่เริ่มต้นจากตัวพนักงานที่ต้องการพัฒนาเอง โดยประเมินจากผลของสมรรถนะที่ผ่านมาเพื่อนำมาวางแผนในการพัฒนาในอนาคต นับเป็นเสมือนตัวช่วยในการตั้งต้นปรึกษากับผู้บังคับบัญชา อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาเพิ่มการเรียนรู้เติมเต็มส่วนที่ตนไม่เชี่ยวชาญอันเกิดประโยชน์ต่อตนเองโดยตรง แม้จะไม่มีผลต่อการประเมินผลงานก็ตามแต่ ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานมักจะผูกความคาดหวังของผลจากการจัดทำแผนพัฒนาตนเองไว้กับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น

2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในการจะนำศักยภาพของพนักงานออกมาได้นั้น การพัฒนาที่จะสามารถเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของ 4 ภาคส่วนคือ

2.3.1 ตนเอง

- ให้ความสนใจและร่วมมือในการประเมินศักยภาพของตน
- ยอมรับในผลการประเมินเพื่อหาหนทางพัฒนา
- ขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาในการวางแผนพัฒนาศักยภาพนั้น
- กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกับผู้บังคับบัญชา
- ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้พร้อมนำผลข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชามาปรับปรุงการพัฒนาต่อไป

- ไม่ย่อท้อในการปฏิบัติตามแผนแม้มีอุปสรรค

2.3.2 องคกร หรือผู้บริหารระดับสูงขององคกร

- ให้ความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององคกร มีทัศนคติที่ดีด้านการพัฒนาบุคลากร
- จัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นการสนับสนุนให้การพัฒนาสามารถเกิดขึ้นได้จริง
- ผลักดันให้ผู้บริหารระดับถัดลงมาเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเอง
- ผลักดันให้แผนการพัฒนาตนเองเป็นหนึ่งในระเบียบ ข้อบังคับขององคกรที่ทุกคนต้องให้ความสำคัญร่วมกัน
- เป็นแบบอย่างที่ดีในการติดตามผลการพัฒนาของผู้ได้บังคับบัญชา

2.3.3 ผู้บังคับบัญชา

- เข้าใจและเข้าถึงความสำคัญต่อการทำแผนพัฒนาตนเอง
- ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้องแก่ผู้บังคับบัญชาในการนำไปวางแผน
- ให้คำแนะนำที่เหมาะสมต่อผู้ได้บังคับบัญชา
- ให้โอกาสต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ได้บังคับบัญชา

2.3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

- นำเสนอความสำคัญของการทำแผนพัฒนาตนเองต่อผู้บริหารขององคกร
- สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานในองคกรในการทำแผนพัฒนาตนเอง
- สร้างมาตรฐานของเครื่องมือที่ใช้จัดทำแผน
- ให้คำแนะนำ ปรึกษา แก่ทุกภาคส่วนในองคกร
- ติดตามผลการพัฒนาของแผนการพัฒนาตนเอง

2.4 กระบวนการของแผนการพัฒนาดตนเอง

2.4.1 เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นเสมือนเข็มทิศในการกำหนดเส้นทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร หนึ่งในหน้าที่หลักของผู้บริหารคือการสื่อสารทิศทางเหล่านี้ต่อคนในองค์กร และให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการต้องพัฒนาตนเองเพื่อปิดช่องโหว่ของตนให้สอดคล้องไปกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.4.2 ทบทวนสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานของพนักงานในองค์กร

ภายหลังจากทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนแล้วนั้น การนำสมรรถนะขององค์กรมาทบทวนพร้อมทั้งระบุค่าจำกัดความของแต่ละสมรรถนะล้วนแต่อาศัยความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความมั่นใจในความเป็นไปได้เมื่อทำการพัฒนาตามสมรรถนะนั้นแล้วจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

2.4.3 ประเมินและวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของพนักงานในองค์กร

นอกจากสมรรถนะด้าน ความรู้ (Knowledge) ที่เป็นปัจจัยอันจะนำพาองค์กรให้ขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น การพัฒนาจะเกิดความสำเร็จขึ้นได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียังปัจจัยที่สำคัญ คือ ทักษะ (Skill) และ คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่รับหน้าที่ในการจัดหาเครื่องมือเพื่อช่วยให้พนักงานทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของตน เพื่อสามารถนำไปวางแผนในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม อาทิเช่น การประเมินตนเอง (Self-Assessment), การทำประเมิน 180 องศา (180 Degree Evaluation), การประเมิน 360 องศา (360 Degree Evaluation), การทำแบบทดสอบ (Testing)

2.4.4 สำรวจความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนา

ภายหลังจากได้ผลการประเมินเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ฝ่ายทรัพยากรจะสำรวจความต้องการของรูปแบบในการพัฒนาของแผนกต่างๆ โดยอ้างอิงตามทฤษฎีการพัฒนามนุษย์แบบ 70-20-10 ของ Center for Creative Leadership (CCL) จากประเทศสหรัฐอเมริกาอันมีรายละเอียดดังนี้

- 70% เป็นการเรียนรู้ที่มาจากประสบการณ์หรือการลงมือปฏิบัติจริง ที่เรียกว่า On The Job Training ที่ใช้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
- 20% เป็นการเรียนรู้ผ่านคำแนะนำ คำปรึกษา จากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อร่วมงาน ทั้งระบบโค้ชหรือพี่เลี้ยง อันเป็นการแบ่งปันความรู้เช่นกัน
- 10% เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน เช่นการฝึกอบรม, สัมมนา หรือบรรยาย จุดประสงค์เพื่อให้เข้าใจในตำแหน่งที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งวางแผนงานในอนาคต

2.4.5 สื่อสารและทำแผนพัฒนาตนเอง

หลังจากสำรวจความต้องการของช่องทางในการพัฒนาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ทำแผนการพัฒนาตนเองนั่นคือ การทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในวัตถุประสงค์ของการทำแผนพัฒนาตนเองในครั้งนี้ อันมิได้นำเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือน มาเป็นข้อกำหนดของการพัฒนาศักยภาพในครั้งนี้ หากแต่มุ่งเน้นไปที่ขีดความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้นและประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมสังเกตการณ์ ติดตามผลและให้คำแนะนำ

2.4.6 นำมาปฏิบัติจริง

เมื่อมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ลำดับต่อมาผู้ทำแผนจำเป็นต้องนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันและในการทำงาน เพื่อปรับมุมมองและเสริมทักษะ ทำให้เกิดการพัฒนาที่ก่อผลอย่างแท้จริง

2.4.7 ติดตามผลและประเมินผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลง

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการติดตามผลระหว่างระยะเวลาที่ผู้ทำแผนการพัฒนาตนเองนำไปปฏิบัติ โดยมีการนัดประชุมเพื่อติดตามผลเป็นระยะ และมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ร่วมกัน เป็นการร่นช่องว่างของสมรรถนะลง รวมถึงผู้บังคับบัญชาควรมีการประเมินความคืบหน้าของการพัฒนาพนักงานเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์หาสาเหตุหากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนวิธีการได้ตามความเหมาะสม โดยบุคคลที่มีส่วนร่วมในการติดตามความคืบหน้าคือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อคอยให้ความช่วยเหลือหากเกิดอุปสรรคขึ้น

2.5 การนำแผนการพัฒนาดตนเองไปประยุกต์ใช้กับองค์กร

แผนพัฒนาดตนเองยังสามารถนำมาใช้ควบคู่ไปกับระบบงานพัฒนาดบุคลากรขององค์กรในเรื่องต่างๆ ได้แก่

2.5.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal)

องค์กรสามารถนำแผนการพัฒนาดตนเองมาเชื่อมโยงได้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยวางวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพของพนักงานในองค์กร อันจะส่งผลสืบเนื่องต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นไปด้วย

2.5.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

องค์กรสามารถนำแผนการพัฒนาดตนเองมาเป็นข้อมูลในการวางระบบของการพัฒนาสายอาชีพ เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับทั้งพนักงานและองค์กร เมื่อเกิดการโอนย้ายงาน (Job Transferring) หรือการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจแก่พนักงานเมื่อต้องรับผิดชอบงานใหม่หรือรับตำแหน่งงานใหม่ รวมทั้งความมั่นใจขององค์กรว่าได้บุคลากรที่เปี่ยมประสิทธิภาพ

2.5.3 การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management)

พนักงานดาวเด่น เป็นกลุ่มที่คอยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวทันต่อกระแสธุรกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นเสมือนหัวสมองขององค์กร การสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาให้แก่พนักงานดาวเด่นนับเป็นกรอบในการพัฒนาศักยภาพและสามารถใช้เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานดาวเด่นด้วย

2.5.4 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)

เป็นการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความสำคัญ (Successor) มักเป็นระดับบริหาร โดยนำระบบการบริหารพนักงานดาวเด่นมาทำการต่อยอด มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะ รวมถึงความมั่นใจให้กับผู้ที่ จะทำการสืบทอดตำแหน่งต่อไป เมื่อผู้บริหารรายเก่าหมดวาระ

2.5.5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

การทำแผนพัฒนาตนเองนับว่าเป็นการเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมอันดี ก่อให้เกิดรูปแบบแห่งการเรียนรู้และพัฒนาที่ก่อประโยชน์กับองค์กร อีกทั้งยังเป็นการปลูกฝังวิธีการ คิด การวางแผน และการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร เป็นการเพิ่มความมั่นคงให้กับความสำเร็จ ขององค์กร

2.5.6 การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

แผนการพัฒนาตนเองเป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดการใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ ผ่านช่องทางต่างๆ อาทิเช่น การประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดและมุมมองกับบุคคลอื่น ซึ่ง ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในตนเอง (Tacit Knowledge) นับเป็นการบริหารองค์ความรู้อันก่อ ประโยชน์แก่ทั้งตนเองและองค์กร

2.6 ปัญหาและอุปสรรคในการนำไปใช้

การทำแผนพัฒนาตนเองมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเติมศักยภาพของพนักงานให้พร้อม สำหรับการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในตำแหน่งเดิม และเตรียมความพร้อมแก่พนักงานใน การก้าวรับตำแหน่งและโอกาสใหม่ๆ แต่มีใช้เครื่องมือเพื่อการรับประกันความมั่นคงและ ความก้าวหน้าในการทำงาน อีกทั้งยังมิใช่การลงโทษพนักงาน หากแต่เป็นการดึงความสามารถที่มี อยู่ของพนักงานมาใช้อย่างเต็มกำลัง

อย่างไรก็ตาม สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการนำแผนพัฒนาตนเองมาใช้ และไม่ประสบผลสำเร็จ ได้ดังต่อไปนี้

2.6.1 ขาดความรับผิดชอบในการพัฒนาตามแผนอย่างจริงจัง

ระยะเวลาที่จำกัดในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ถือเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลว การเร่งรีบทำให้ขาดการใส่ใจในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์และวางแผน อีกทั้งขาดการรับผิดชอบต่อ การการปฏิบัติตามแผน เนื่องจากไม่เห็นความสำคัญของการทำแผนพัฒนาตนเองมาตั้งแต่ต้น

แนวทางในการแก้ไข

- จัดตั้งทีมงานสนับสนุน เป็นที่ปรึกษาในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยฝ่ายทรัพยากรบุคคลและตัวแทนจากทุกแผนกที่เกี่ยวข้อง
- ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนการพัฒนาตามแผนการ

พัฒนาตนเองที่ได้จัดทำ เพื่อเป็นแรงผลักดันและสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติ

2.6.2 ขาดงบประมาณสนับสนุน

ทุกโครงการที่เกิดขึ้นในองค์กร ล้วนต้องอาศัยการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารขององค์กร การจัดทำแผนพัฒนาตนเองก็เช่นกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร อันเป็นฟันเฟืองในการผลักดันให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน แต่เป็นที่น่าเสียดายที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมักไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเท่าใดนัก

แนวทางในการแก้ไข

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรต่อผู้บริหารระดับสูง
- ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาผ่านทางกิจกรรมต่างๆของบริษัทที่มีอยู่แล้ว

2.6.3 พนักงานไม่มีส่วนร่วมเท่าที่ควร

การพัฒนาที่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยหลักที่สำคัญก็คือผู้ทำการพัฒนา โดยหากพนักงานไม่ให้ความสำคัญแล้ว การพัฒนาย่อมเกิดขึ้นได้ลำบาก

แนวทางในการแก้ไข

- สื่อสารให้ทุกภาคส่วนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของแผนการพัฒนาตนเอง
- สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องของพนักงานต่อแผนการพัฒนาตนเอง
- กำหนดแผนการพัฒนาตนเองเข้าสู่นโยบายขององค์กร

2.6.4 ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน

สิ่งที่ยากที่สุดต่อการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง คือการที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร ทำให้ไม่เกิดการสนับสนุนให้แผนการพัฒนาตนเองเกิดขึ้นได้

แนวทางในการแก้ไข

- เปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงให้เห็นถึงความสำคัญและ

จำเป็นของความสำเร็จในทุนมนุษย์ขององค์กร ว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่ได้ขององค์กร





บทที่ 4

ผลการวิจัย

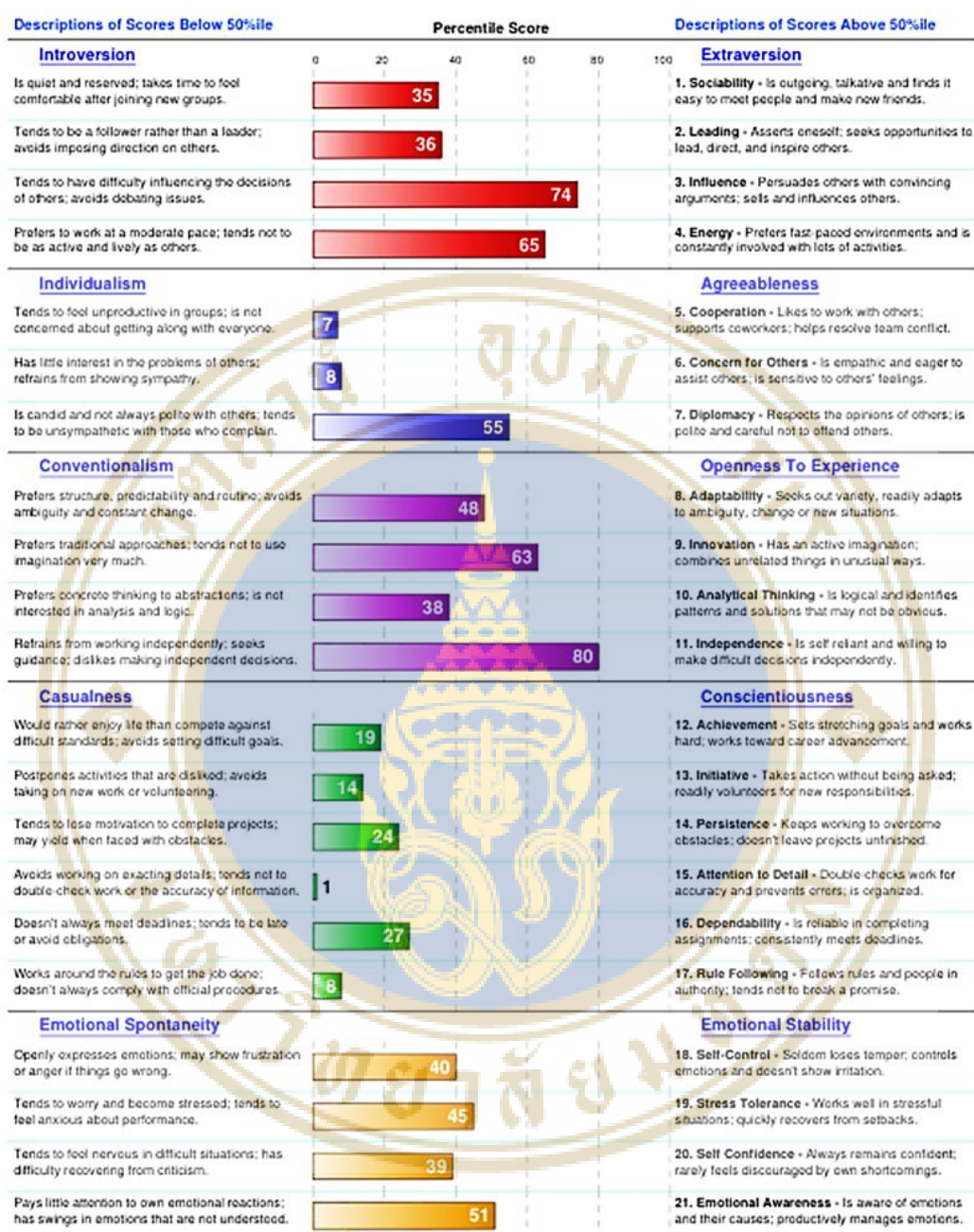
จากผลวิเคราะห์ข้อมูลผ่านการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory(WBI) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำจากผลการประเมินที่ได้ ประกอบกับศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับจากบังคับบัญชา เพื่อเพิ่มความแม่นยำของผลการวิจัยที่สามารถสะท้อนตัวตนของผู้รับการประเมินได้ โดยเนื้อหาในบทนี้มี 3 ส่วนคือ

- 4.1 ภาพรวมผลการประเมิน Work Behavior Inventory
- 4.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา
- 4.3 ภาพรวมการทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจในแต่ละด้านของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

4.1 ภาพรวมผลการประเมิน Work Behavior Inventory

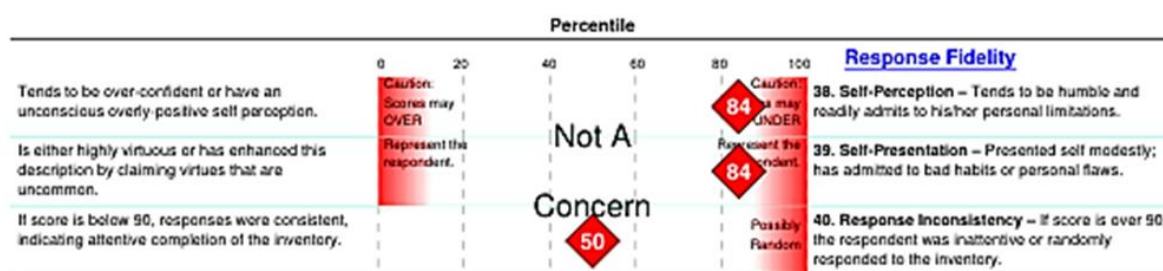
จากการวิเคราะห์ภาพรวมของผู้รับการประเมินโดยใช้โปรแกรม WBI ดังกล่าว มีผลการประเมินในด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ดังนี้

Graphic Summary



ภาพ 4.1 ภาพรวมผลการประเมินจากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

4.1.1 ผลการประเมินของความเห็นตรง (Response Fidelity)

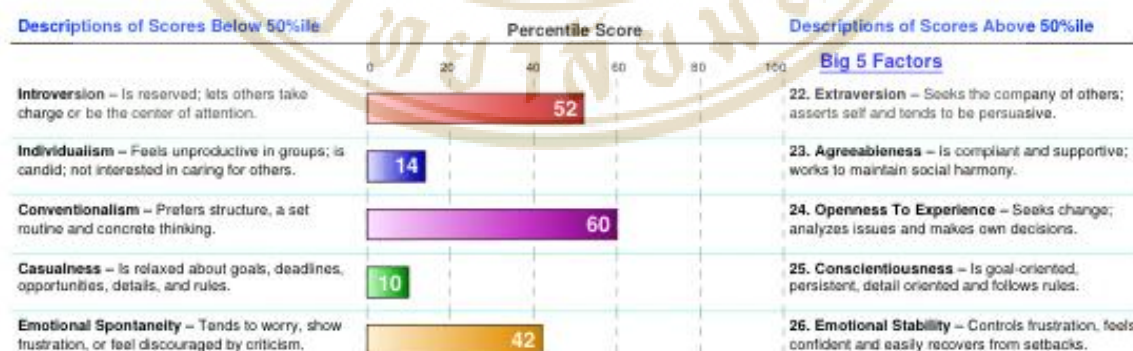


ภาพ 4.2 ผลการประเมิน Response Fidelity จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

จากภาพ 4.2 แสดงผลประเมินที่ได้ผ่านเครื่องมือ Work Behavior Inventory บอกถึง

- ความเห็นตรงของผลทดสอบ (Response Inconsistency) คิดผลเป็นเปอร์เซ็นต์ได้ 50% มีแนวโน้มว่ามีความเห็นตรงและน่าเชื่อถือมาก
- ความเห็นตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception) ได้ผลการประเมินที่ 84% บอกถึงผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นบุคคลที่ถ่อมตน
- ความเห็นตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) ได้ผลการประเมินที่ 84% เท่ากับค่าความเห็นตรงในการประเมินตนเอง บ่งบอกว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการแสดงตนต่อบุคคลอื่นในลักษณะถ่อมตัว

4.1.2 ภาพรวมผลการประเมินด้วย Big 5 Factors



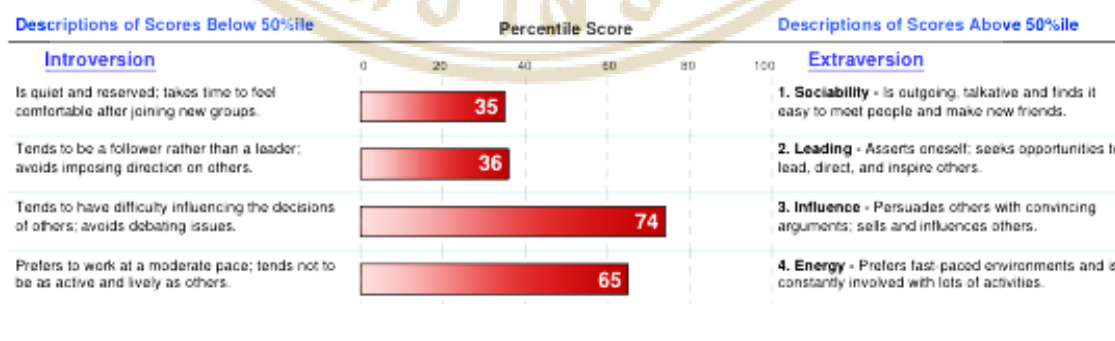
ภาพ 4.3 ผลการประเมิน Big 5 Factors จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

จากภาพ 4.3 แสดงภาพรวมของปัจจัยทั้ง 5 สามารถวิเคราะห์ผลการประเมินได้ว่า

- การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion) 52% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้มีทัศนคติค่อนข้างง่ายต่อการทำความรู้จักบุคคลใหม่ๆหรือสังคมใหม่ๆ แต่ไม่สะดวกใจในการแสดงตัวให้เป็นจุดสนใจ
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) 14% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีความถนัดในการทำงานและตัดสินใจ รวมทั้งแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเองมากกว่าทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness To Experience) 60% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ให้ความสนใจและเปิดรับต่อประสบการณ์ใหม่ๆ พร้อมทั้งแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) 10% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมักมองภาพใหญ่ในการทำงานมากกว่าใส่ใจรายละเอียดปลีกย่อย ทำให้ขาดการตรวจสอบความเรียบร้อยของงาน
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) 42% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีความมั่นคงทางอารมณ์ระดับปานกลาง

วิเคราะห์ปัจจัยแต่ละด้านของ Big 5 Factors โดยละเอียด

4.1.3 การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)



ภาพ 4.4 ผลการประเมินด้าน Extraversion จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

จากภาพ 4.4 แสดงการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านบุคลิกภาพมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีบุคลิกภาพแบบเปิดเผยใน Big 5 Factors โดยวิเคราะห์ได้ดังนี้

- การชอบสมาคม (Sociability) 35% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินสามารถทำความรู้จักบุคคลใหม่หรือกลุ่มสังคมใหม่ได้เพียงแต่ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างความสนิทสนม อีกทั้งไม่ชอบแสดงตัวเป็นจุดสนใจหรือผู้นำต่อที่สาธารณะ
- การเป็นผู้นำ (Leading) 36% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินยินดีที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ หรือเป็นผู้นำที่ไม่เป็นจุดเด่น จุดสนใจ เป็นผู้นำที่คอยสนับสนุนอยู่เบื้องหลังอีกทั้งไม่ต้องการมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนมาก
- การจูงใจ (Influence) 74% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการใช้คำพูดชักจูงผู้อื่นในระดับที่สูง สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม เห็นด้วย ตกลงใจซื้อโครงการที่นำเสนอ และทำงานให้ได้
- พลังในการทำงาน (Energy) 65% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีพลังในการทำงานสูง สามารถที่จะขับเคลื่อนการทำงานให้เร็วได้ สอดคล้องกับการทำงานที่มีกำหนดเวลาและจำนวนงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

4.1.4 ปัจเจกนิยม (Individualism)

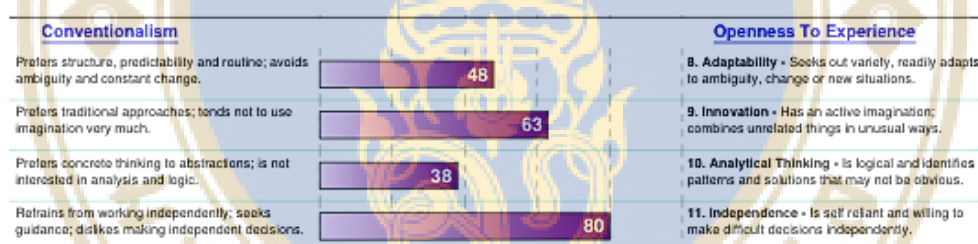


ภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านIndividualism จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

จากภาพ 4.5 แสดงการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านบุคลิกภาพมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) ใน Big 5 Factors โดยสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

- ความร่วมมือ (Cooperation) 7% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินสามารถดำเนินงานต่างๆได้ด้วยตนเอง และมีแนวโน้มพึงพอใจการทำงานด้วยตนเองมากกว่าการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นซึ่งผู้รับการประเมินเชื่อว่า สามารถทำงานได้รวดเร็วมากกว่าการทำงานร่วมกันหลายคน
- ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) 8% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินจะคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานมากกว่าความเห็นอกเห็นใจอันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่องานนั้นได้
- ความชำนาญการทูต (Diplomacy) 55% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถทางการทูต โดยคงความสุภาพกับผู้ร่วมงานเสมอแม้จะเกิดความไม่ยินดีในการกระทำของบุคคลนั้นก็ตามแต่

4.1.5 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



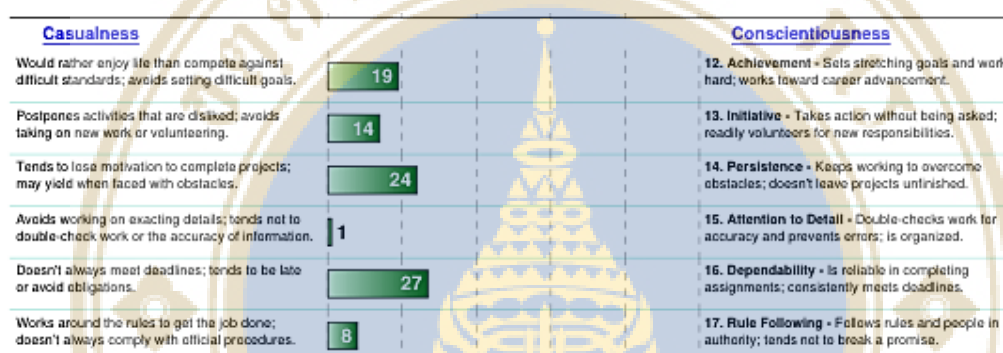
ภาพ 4.6 ผลการประเมินด้าน Openness to Experience จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

จากภาพ 4.6 แสดงการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านบุคลิกภาพมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่เปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ใน Big 5 Factors โดยวิเคราะห์ได้ดังนี้

- การปรับตัว (Adaptability) 48% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่ในระดับปานกลาง
- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) 63% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมิน เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีการสร้างสรรค์สร้างแนวทางใหม่ๆในการทำงาน

- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 38% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินสามารถนำความรู้มาคิดวิเคราะห์เพื่อประกอบความสร้างสรรค์นั้นได้อยู่ในระดับปานกลาง
- ความเป็นอิสระ (Independence) 80% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินสามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น

4.1.6 การมีสามัญสำนึก (Casualness)



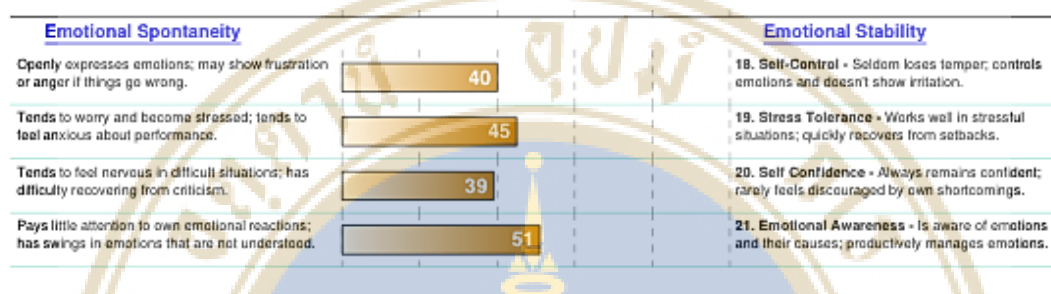
ภาพ 4.7 ผลการประเมินด้าน Casualness จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

จากภาพ 4.7 แสดงการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านบุคลิกภาพมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่เรียบง่าย (Casualness) ใน Big 5 Factors โดยวิเคราะห์ได้ดังนี้

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) 19% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดการสร้างเป้าหมายที่ท้าทาย
- ความคิดริเริ่ม (Initiative) 14% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมักจะไม่มีริเริ่มการทำงานด้วยตนเอง โดยปราศจากการร้องขอจากผู้อื่น
- การยืนกราน (Persistence) 24% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีความพยายามในการทำงานให้สำเร็จค่อนข้างต่ำ
- ความรอบคอบ (Attention to Detail) 1% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ใส่ใจในรายละเอียดของงานต่ำแสดงถึงการขาดการตรวจทานงาน

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) 27% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมักจะส่งงานล่าช้าจากการที่มักจะพลัดผ่อนงาน
- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) 8% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่ำ

4.1.7 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)



ภาพ 4.8 ผลการประเมินด้าน Emotional Stability จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

จากภาพ 4.8 แสดงการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านบุคลิกภาพมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ใน Big 5 Factors โดยสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) 40% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ของตน ผ่านปฏิกิริยาต่างๆ ได้ในระดับปานกลาง
- ความอดกลั้น (Stress Tolerance) 45% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินอดทนต่อความเครียดที่เข้ามาและสามารถจัดการกับความเครียดนั้น ได้ในระดับปานกลาง
- การมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) 39% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีความมั่นใจตนเองในระดับที่ไม่สูงมาก
- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) 51% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินสามารถตระหนักถึงความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองได้ดี

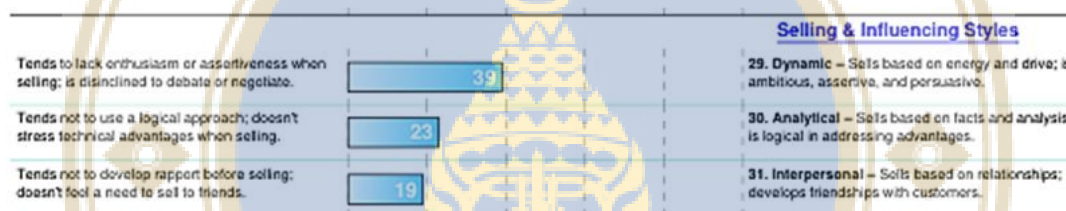
4.1.8 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style)



ภาพ 4.9 ผลการประเมิน Leadership Style จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

จากภาพ 4.9 มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะเป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Task/Result Orientation) 27% มากกว่าเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (People Orientation) 18% มีมาตรฐานที่แน่นอนในการทำงานมากกว่าการใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหา ยึดผลประโยชน์ท้ายสุดขององค์กรเป็นหลัก

4.1.9 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling and Influencing Style)



ภาพ 4.10 ผลการประเมิน Selling and Influencing Style จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

จากภาพ 4.10 มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการชักจูงหรือขายโครงการแก่ผู้อื่นด้วยพลังของตนเองเป็นหลัก (Dynamic) 39% จากพลังในการทำงานที่สูงและเป็นบุคคลที่ทำงานรวดเร็ว ประกอบกับให้เหตุผล (Analytical) 23% และความสัมพันธ์ส่วนตัว (Interpersonal) 19% ประกอบการโน้มน้าวบ้างตามลำดับ และความเหมาะสม

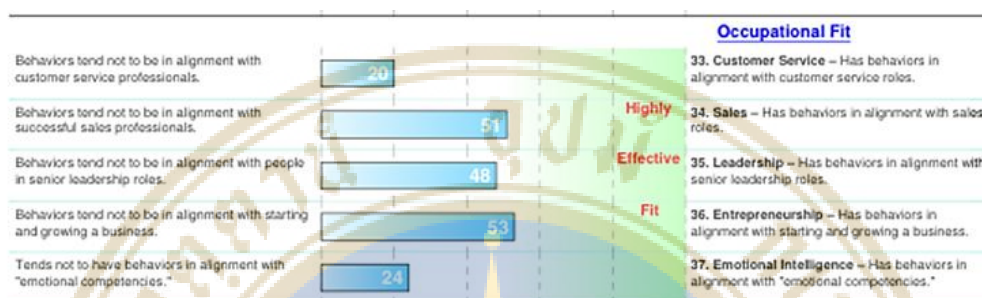
4.1.10 ศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



ภาพ 4.11 ผลการประเมิน Behavioral Growth Potential จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

จากภาพ 4.11 มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential) 42% สามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยเฉพาะการมอบหมายงานหรือโครงการที่มีความท้าทายสูง ทั้งด้านความยากและระยะเวลาที่กดดัน

4.1.11 อาชีพที่เหมาะสม (Occupational Fit)



ภาพ 4.12 ผลการประเมิน Occupational Fit จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

จากภาพ 4.12 มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินเหมาะที่จะประกอบอาชีพเป็นเจ้าของกิจการมากที่สุด (Entrepreneurship) 53% ลำดับถัดมาคือ พนักงานขาย (Sales) 51% และผู้บริหาร (Leadership) 48% ตามลำดับ ขณะเดียวกัน อาชีพที่ผู้ประเมินทำได้แต่อาจไม่ดีสมบูรณ์แบบคือ การบริการลูกค้า (Customer Service) 20%

4.1.12 การวิเคราะห์ จุดแข็ง และส่วนที่ยังสามารถพัฒนาได้

4.1.12.1 การพัฒนาจุดแข็ง (Strengths to Leverage)

จากการวิเคราะห์แบบทดสอบทางจิตวิทยา WBI พบว่าผู้รับการประเมินมีจุดแข็งที่ควรส่งเสริม 4 ลักษณะ ดังนี้

- ความเป็นอิสระ (Independence) 80% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมิน เป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจ, แก้ไขปัญหาต่างๆได้ด้วยตนเอง สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น
- การชักจูง/ โน้มน้าว (Influence) 74% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถรวมถึงมีอิทธิพลในการทำให้ผู้อื่นคิดหรือคล้อยตามไปใน ทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมี

ความสามารถในการขายความคิดหรือโครงการต่างๆและขายผลงานผ่านกระบวนการนำเสนอได้เป็นอย่างดี

- พลังงานในการทำงาน(Energy) 65%มีแนวโน้มว่า ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ทำงานได้รวดเร็ว แม้อยู่ภายใต้สภาวะกดดันของเวลาหรือ จำนวนชิ้นงาน
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation) 63% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีจินตนาการและความคิดที่นอกกรอบ สามารถคิดค้นสิ่งใหม่อยู่เสมอ

4.1.12.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา(Area for Development)

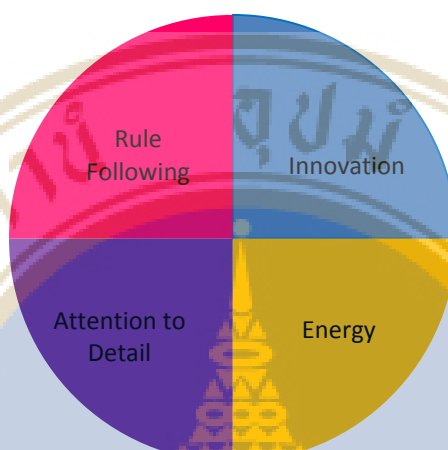
จากการวิเคราะห์แบบทดสอบทางจิตวิทยา WBI พบว่าผู้รับการประเมินมีจุดอ่อนเพื่อการพัฒนา 4 ลักษณะ ดังนี้

- การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) 1% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมักจะละเลยในการตรวจทานงานในรอบที่สองและสาม โดยมักจะใส่ใจในรายละเอียดต่างๆในรอบแรกของการทำงาน
- การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น (Cooperation) 7% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีความถนัดในการทำงานด้วยตนเองมากกว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้ขาดการกระจายงานจนลดประสิทธิภาพของผลงานลงไปได้
- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) 8% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมักจะละเลยการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขั้นตอน ในการทำงาน
- การให้ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) 8% มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมักจะ ไม่แสดงความห่วงใยและเห็นอกเห็นใจบุคคลอื่น มักแย่งระหว่างเรื่องงานและความเห็นใจในเรื่องส่วนตัวออกจากกันอย่างชัดเจน

4.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

ข้อมูลในภาพรวมจากการแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback from boss)

4.2.1 จุดแข็งจากการประเมิน

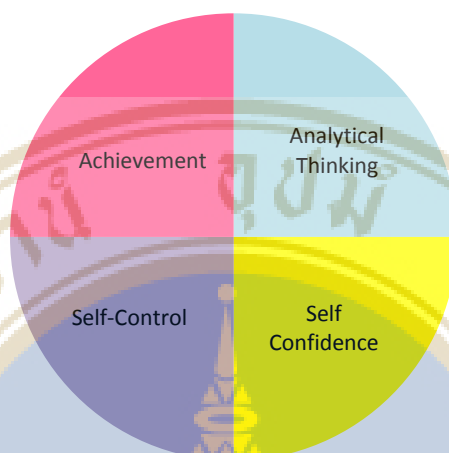


จากผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยเลือกจุดแข็งของผู้รับการประเมิน 4 ลักษณะดังนี้

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมักมีมุมมองแปลกใหม่ที่สร้างสรรค์ในการนำเสนอผลงาน หรือแก้ไขสถานการณ์ได้ดีด้วยแนวทางที่ไม่ได้วางแผนมาล่วงหน้า
- กำลังงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินสามารถทำงานภายใต้สภาวะกดดันของเวลาได้ดีและเป็นผู้ที่คิดเร็วและทำงานรวดเร็ว
- การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้ถูกประเมินจะไม่ปล่อยให้ความผิดพลาดของงานผ่านสายตาไปได้ และละเอียดถี่ถ้วนในการทำงานเสมอ
- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้ถูกประเมินเป็นผู้ที่เคารพกฎ กติกา ลำดับขั้นตอนและความถูกต้องอยู่เสมอ โดยมักจะมีแผนการทำงานต่างๆ ของตนเองอยู่เสมอ และจะดำเนินงานตามที่ได้กำหนดแผนงานไว้

4.2.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา(Area for Development)

จากผลการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาโดยเลือกจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาของผู้รับการประเมิน 4 ลักษณะดังนี้



- การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินขาดการเข้าถึงเป้าหมายที่สูงกว่าที่ควรจะเป็น โดยมักจะรอให้ผู้อื่นปูทางหรือแนะนำก่อน
- การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินขาดการอ้างอิงเมื่อกล่าวแสดงความคิดเห็น
- การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้ถูกประเมินมักแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดความไม่พอใจ ที่สามารถเห็นได้ชัดเจนทางสีหน้าและแววตา
- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้ถูกประเมินขาดความมั่นใจในการตัดสินใจ โดยมักจะถามความคิดเห็นผู้บังคับบัญชาเสมอ

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

4.3.1 ผลคะแนนโดยรวม

คะแนนโดยรวม

Correct/
Possible

34/60

Percentile Score



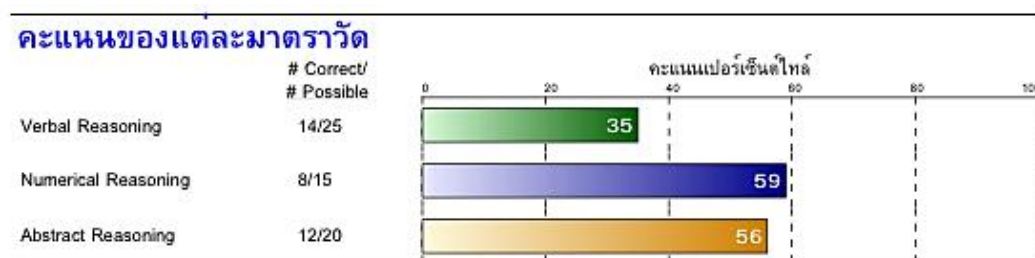
ภาพ 4.13 ภาพผลทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

จากภาพ 4.13 แสดงผลการทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดทักษะที่เกี่ยวข้องกับ Verbal, Numerical และ Abstract reasoning โดยรวมการกำหนดเหตุผล และการแก้ปัญหาทั้งสามส่วนเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ผู้ทำแบบทดสอบ ได้คะแนนเฉลี่ยที่ 85% ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการการเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐาน ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่าง โดยเมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผู้ทำแบบทดสอบได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพ ปานกลาง. จากผลสรุปที่ได้กล่าวว่า ผู้ทดสอบอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้นมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้ทดสอบมีแนวโน้มดังนี้คือ

- เสร็จงานที่ได้รับมอบหมายงานและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่
- มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

4.3.2 ผลคะแนนของแต่ละมาตรวัด



ภาพ 4.14 ภาพผลทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจในแต่ละด้านของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

จากภาพ 4.14 แสดงผลการทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจในแต่ละด้านของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. Verbal Reasoning หรือการประเมินทักษะด้านการอ่าน ผู้รับการทดสอบได้คะแนน 35% เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการทดสอบสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ ปานกลาง ดังนั้นมีแนวโน้มว่า

- ระบุแนวคิดหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้ดีเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่
- เข้าใจความหมายส่วนใหญ่ของบทความที่ให้มาอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

2. Numerical Reasoning หรือการประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด โดยผู้รับการทดสอบได้คะแนน 59% เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการทดสอบสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ ปานกลาง ดังนั้นมีแนวโน้มว่า

- วิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่
- ประเมินผลข้อมูลตัวเลขในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

3. Abstract Reasoning หรือการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยผู้รับการทดสอบ ได้คะแนน 56% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการทดสอบสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ ปานกลาง ดังนั้นมีแนวโน้มว่า

- จัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร
- วิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร





บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลที่ได้จากทั้งการประเมินและแบบทดสอบไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อสามารถกำหนดแผนพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมและสามารถเกิดขึ้นได้จริง ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง โดย เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
- ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan; DAP)

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีความตั้งใจที่จะนำองค์กรให้เติบโตเป็นที่รู้จักและยอมรับ เป็นที่กล่าวขานและนึกถึงเป็นลำดับต้นๆ ซึ่งองค์กรจะสามารถเดินไปถึงจุดนั้นได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความมุ่งมั่นอย่างเต็มเปี่ยม ผูกพันกับศักยภาพและความน่าเชื่อถือของตัวผู้บริหาร ซึ่งนับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้รับการประเมิน โดยการที่จะนำผู้รับการประเมินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเติมเต็มทักษะ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร โดยมีคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการพัฒนาดังนี้

- การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement)

ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินธุรกิจ เป้าหมายและความมุ่งมั่น นับเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหลักในการผลักดันให้ธุรกิจนั้นสามารถดำเนินไปได้

- การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail)

ความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นควรจะควบคู่ไปกับการลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน จะช่วยลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นกับงานนั้นๆ ได้

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งได้ดังนี้

- ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้รับการประเมิน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานต่างๆได้ด้วยตนเอง รวมทั้งสามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- การชักจูง/ โน้มน้าว (Influence) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีทักษะในการโน้มน้าว ชักจูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้วยถ้อยคำที่น่าเชื่อถือ ส่งผลถึงการทำงานต่างๆที่ต้องอาศัยทักษะด้านนี้เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของโครงการต่างๆ
- พลังในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ทำงานได้หลายอย่างภายใต้สภาวะที่กดดัน และเป็นผู้ที่ทำงานได้เร็ว ทันต่อสถานการณ์ที่มีระยะเวลาเป็นตัวกำหนด
- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมักมีมุมมองและวิธีการคิดที่แปลกกว่าบุคคลทั่วไป รวมทั้งเป็นผู้ที่มักสร้างสรรค์ผลงานในรูปแบบที่แปลกใหม่เสมอ

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

5.1.3.1 สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมักจะมีการเสนอความคิด หรือวิธีการปฏิบัติงานที่แปลกใหม่อยู่เสมอ มักมีการนำความต้องการของลูกค้ามาปรับให้เข้ากับงานนำเสนอแต่ละครั้ง
- พลังในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่มีพลังในการทำงานมาก สามารถทำงานหรือจัดการกับปัญหาได้ในเวลาอันรวดเร็ว และสามารถเสร็จสิ้นงานได้พร้อมกันหลายอย่างหากกำหนดระยะเวลานั้นเท่ากัน

5.1.3.2 สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินให้ความสนใจในรายละเอียดเล็กน้อยๆ โดยจะไม่ปล่อยให้อุปสรรคต่างๆ หลุดลอดสายตาไปได้
- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้รับการ

ประเมินมักมีแผนของตัวเองเสมอ และมักจะปฏิบัติตามแผนหรือกำหนดการที่ตนได้วางไว้ โดยจะไม่ยอมข้ามขั้นตอนที่ตนคิดว่าควรจะดำเนินไปโดยเด็ดขาด

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งได้ดังนี้

- การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ผู้ประเมินมักไม่นำเป้าหมายมากดดันการดำเนินชีวิตและการทำงานของตน จนทำให้ผู้รับการประเมินขาดความกระตือรือร้นและความทะเยอทะยานในการทำงาน โดยผู้ทำการประเมินมักจะไม่ได้ตั้งเป้าหมายที่สูงในการทำงาน
- การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมักขาดการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักฐานหรือข้อมูลอ้างอิง มักใช้ความนึกคิดและประสบการณ์ของตนในการตัดสินใจ
- การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมักไม่สามารถควบคุมปฏิกิริยาได้ดีเท่าที่ควรเมื่อเกิดความไม่พอใจต่อเหตุการณ์หรือบุคคลต่างๆ
- การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมักขาดความรอบคอบ ละเลยการตรวจทานในการทำงานซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

5.1.5.1 สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้ถูกประเมินขาดการวางเป้าหมายที่ท้าทายกว่าปกติ มักดำเนินงานไปตามเส้นทางหรือแบบแผนต่างๆไป ไม่สร้างเป้าหมายใหม่ที่สูงกว่าเดิม
- การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้ถูกประเมิน ใช้ความรู้สึกของตนในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา โดยผู้ถูกประเมินมักจะตอบโต้ภัยต่างๆจากความคิดของตนโดยปราศจากแหล่งอ้างอิงที่สนับสนุนความคิด

- การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้ถูกประเมินมักแสดงอาการไม่พอใจ ผ่านทางสีหน้า แววตาและปฏิกิริยาต่างๆเมื่อเกิดความไม่พอใจขึ้น

5.1.5.2 สิ่งที่เห็นต่างกัน

- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้ถูกประเมินขาดความมั่นใจในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจ มักถามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเสมอ

5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มุมมอง คือ ด้านการทำงาน และ ด้านชีวิตส่วนตัว

■ ด้านการทำงาน ผู้ทำการประเมินได้เพิ่มเป้าหมายของการทำงานที่สูงขึ้น

มีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รัดกุมยิ่งขึ้น เพิ่มการตรวจสอบในการทำงานทุกครั้ง แบ่งงานให้กับฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับผิดชอบในงานนั้นๆ มีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละช่วงเพื่อลดความเคยชินในการไม่เร่งรีบที่จะทำงานให้สำเร็จ ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและลำดับขั้นตอนในการทำงานของแต่ละหน่วยงานมากขึ้น

■ ด้านชีวิตส่วนตัว ผู้ทำการประเมินได้ปรับพฤติกรรมของตนทางด้านอารมณ์

โดยพยายามลดการเก็บกักความเครียดไว้ สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อผู้อื่นเพื่อให้ช่วยลดพฤติกรรมการแสดงออกเมื่อเกิดความไม่พอใจ และการวางแผนงานที่ชัดเจนจะช่วยลดความเครียดอันเกิดจากความกดดันเมื่อถึงกำหนดส่งงานได้

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

แผนการพัฒนาตนเอง เป็นแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาศักยภาพที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยผู้รับการประเมินได้ใช้รูปแบบ Development Action Plan; DAP ที่เริ่มจากการเขียนแผนการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีกรอบภายใต้แนวคิด SMART คือ Specific (เฉพาะเจาะจง), Measurable (วัดผลได้), Achievable (สามารถบรรลุผลได้), Realistic (อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง) และ Timely Manner (มีกรอบเวลาชัดเจน)

ผู้ทำการประเมินได้เลือกหัวข้อในการพัฒนาจำนวน 2 ด้านคือ

1. การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement)
2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail)

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเอง ด้านการบรรลุผล (Achievement)

■ เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการให้ตนเองมีความมุ่งมั่นเพิ่มมากขึ้น เพื่อลดช่องว่างในการเข้าสังคม และเพิ่มศักยภาพของตนให้สูงขึ้น

■ สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินได้รับการพัฒนาด้านการเข้าสังคม การคิดและตัดสินใจในการวิเคราะห์งาน รวมถึงสร้างความมั่นใจ เพิ่มระบบในการทำงานให้สูงขึ้น และผู้รับการประเมินสามารถสร้างวินัยของตนเองในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

■ สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to my organization)

1. องค์กรมีผู้บริหารที่มีศักยภาพและความมุ่งมั่น
2. องค์กรได้รับจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น
3. องค์กรเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าเพิ่มมากขึ้น
4. องค์กรเป็นที่ยอมรับจากเครือข่ายมากขึ้น
5. องค์กรมีรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น

■ สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

กิจกรรมที่ 1 : สร้างแผนการปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้ เช่น ทำตารางงานในแต่ละเดือนว่าจะออกไปพบลูกค้ารายใหม่จำนวน 4 ราย

กิจกรรมที่ 2 : ปฏิบัติงานตามแผนอย่างเคร่งครัด

กิจกรรมที่ 3 : ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้โดยเคร่งครัด

กิจกรรมที่ 4 : ทำการประเมินและสรุปผลเป็นระยะตามที่แผนกำหนด

■ บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Who is involved)

กิจกรรมที่ 1 : ผู้รับการประเมิน
และกรรมการบริหารอาวุโส

กิจกรรมที่ 2 : ผู้รับการประเมิน

กิจกรรมที่ 3 : ผู้รับการประเมินและคณะทำงานชุดที่ 1

กิจกรรมที่ 4 : ผู้รับการประเมินและคณะทำงานชุดที่ 2

■ การวัดผล (Measurement)

กิจกรรมที่ 1 : จัดทำแบบประเมินตนเองและแบบสังเกต

กิจกรรมที่ 2 : ปฏิบัติได้ตามแผนไม่น้อยกว่า 70%

กิจกรรมที่ 3 : จัดทำแบบสอบถาม

กิจกรรมที่ 4 : จัดทำแบบสัมภาษณ์

■ ระยะเวลาที่ทำการพัฒนา (Time Frame)

กิจกรรมที่ 1 : พฤศจิกายน 2556- เมษายน 2557

กิจกรรมที่ 2 : พฤศจิกายน 2556- เมษายน 2557

กิจกรรมที่ 3 : พฤศจิกายน 2556- เมษายน 2557

กิจกรรมที่ 4 : พุทธจิกายน 2556- เมษายน 2557

- อุปสรรคต่อการพัฒนา (Potential obstacles which can prevent development)

อุปนิสัยของผู้รับการประเมินเป็นอุปสรรคหลักในการพัฒนาศักยภาพในครั้ง
นี้ ประกอบกับความเคยชินในการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก



Development Action Plan (DAP)	
Name	ผู้ถูกประเมิน
Position	กรรมการบริหารบริษัท พรีเมียร์ สิวแมน เติวเวลอปเม้นท์ จำกัด
Direct Supervisor	กรรมการบริหารอาวุโสบริษัท พรีเมียร์ สิวแมน เติวเวลอปเม้นท์ จำกัด

In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.

Competency : Achievement					
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement
ผู้รับการประเมินต้องการให้ตนเองมีความมุ่งมั่นเพิ่มมากขึ้น เพื่อลดช่องว่างในการเข้าสังคม และให้ตนเองมีศักยภาพสูงขึ้น	ผู้รับการประเมินได้รับการพัฒนาด้านการเข้าถึงคน การคิดและตัดสินใจในการวิเคราะห์งาน รวมถึงสร้างความมั่นใจและเพิ่มระบบในการทำงานให้สูงขึ้น ผู้รับการประเมินสร้างวินัยของตนเองในการทำงาน	1. องค์กรมีผู้บริหารที่มีศักยภาพและความมุ่งมั่น 2. องค์กรได้รับจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น 3. องค์กรเป็นที่ยอมรับจากลูกค้ามากขึ้น 4. องค์กรเป็นที่ยอมรับจากเครือข่ายสูงขึ้น 5. องค์กรมีรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น	1. สร้างแผนการปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้ เช่น ทำตารางงานในแต่ละเดือนว่าจะออกไปพบลูกค้าใหม่ 4 ราย	ตนเองและกรรมการผู้จัดการใหญ่	จัดทำแบบประเมินตนเอง
			2. ปฏิบัติงานตามแผนโดยเคร่งครัด	ตนเอง	จัดทำแบบสังเกต
			3. ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้โดยเคร่งครัด	ตนเองและคณะทำงาน	ปฏิบัติได้ตามแผนไม่น้อยกว่า 70%
			4. ทำการประเมินและสรุปผลเป็นระยะตามแผนที่กำหนด	ตนเองและคณะทำงาน	จัดทำแบบสอบถาม
Who is involved:			Resources/ Support:		
กรรมการผู้จัดการใหญ่, ทีมงานบริหาร, ทีมงานฝ่ายการตลาด, ลูกค้า			คำปรึกษาและข้อเสนอแนะจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ รวมทั้งความคิดเห็นจากทีมงานและลูกค้า		
Potential obstacles which can prevent development: เนื่องจากตนเองไม่มั่นใจในตนเองและไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง			เนื่องจากงานต้องอาศัยการทำงานเชิงรุกและเริ่มในการเข้าถึงลูกค้าด้วยตนเอง จึงนับว่าการรับทักษะการทำงานเป็นสิ่งที่ตนเองต้องพัฒนา		
			Time Frame:		
			พ.ย 56 - เม.ย. 57		

ภาพ 5.1 ภาพแผนการพัฒนาตนเอง ด้านการบรรลุผล (Achievement)

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาด้านการบรรลุผล

(Achievement)

หลังจากเริ่มแผนพัฒนาตนเองไปเป็นระยะหนึ่ง ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากผู้วิจัย ให้รายงานผลความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองด้านการบรรลุผล (Achievement) ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

5.2.2.1 ผู้รับการประเมินได้จัดทำแผนการปฏิบัติงาน โดยกำหนดจำนวนลูกค้าที่ต้องการพบจำนวน 40 ราย ในระยะเวลา 5 เดือน แบ่งเป็นลูกค้าเก่าจำนวน 20 ราย ลูกค้าใหม่จำนวน 20 ราย

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

- เดือน พฤศจิกายน 2556 พบลูกค้าเก่า 4 รายและพบลูกค้าใหม่ 4 ราย
- เดือน ธันวาคม 2556 พบลูกค้าเก่า 4 รายและพบลูกค้าใหม่ 4 ราย
- เดือน มกราคม 2557 พบลูกค้าเก่า 4 รายและพบลูกค้าใหม่ 4 ราย
- เดือน กุมภาพันธ์ 2557 พบลูกค้าเก่า 4 รายและพบลูกค้าใหม่ 4 ราย
- เดือน มีนาคม 2557 พบลูกค้าเก่า 4 รายและพบลูกค้าใหม่ 4 ราย
- เดือน เมษายน 2557 พบลูกค้าเก่า 4 รายและพบลูกค้าใหม่ 4 ราย

ผลที่ได้รับ (Result)

- เดือน พฤศจิกายน 2556 ได้เข้าพบลูกค้าเก่า 4 ราย ลูกค้าใหม่ 2 ราย (เนื่องจากลูกค้าไปดูงานต่างจังหวัดและติดประชุมด่วน) คิดเป็น 75% จากแผนที่วางไว้
- เดือน ธันวาคม 2556 พบลูกค้าเก่า 4 รายและพบลูกค้าใหม่ 4 ราย โดยสามารถเข้าพบลูกค้าเก่าได้ 2 รายและลูกค้าใหม่ 3 ราย คิดเป็น 62.5% จากแผนที่วางไว้
- เดือน มกราคม 2557 พบลูกค้าเก่า 4 รายและพบลูกค้าใหม่ 4 ราย โดยสามารถปฏิบัติได้ 100%,
- เดือน กุมภาพันธ์ 2557 พบลูกค้าเก่า 4 รายและพบลูกค้าใหม่ 4 ราย โดยสามารถพบลูกค้าเก่าและใหม่ได้ 100%
- เดือน มีค. 57 พบลูกค้าเก่า 4 รายและพบลูกค้าใหม่ 4 ราย,
- เดือน เมย. 57 พบลูกค้าเก่า 4 รายและพบลูกค้าใหม่ 4 ราย (ในเดือน มีนาคม และเมษายน 2557 ยังไม่มีการบันทึกข้อมูล)

แผนการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป (What do you plan to do next?)

- ผู้รับการประเมินมีความตั้งใจที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุตามแผนที่วางไว้ในอีก

สองเดือนข้างหน้า โดยมีการวางแผนล่วงหน้าและเพิ่มความรัดกุมต่อการนัดหมายหรือนำเสนองาน
ยิ่งขึ้น และวางแผนสำรองหากไม่สามารถเข้าพบได้

5.2.2.2 นำแผนการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นมาปฏิบัติโดยเคร่งครัด โดยมี
เป้าหมายในการปฏิบัติตามแผนได้ไม่น้อยกว่า 70%

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

■ จากแผนการปฏิบัติในระยะเวลา 4 เดือน ได้พบลูกค้าทั้งสิ้น 27 รายจากจำนวน
ลูกค้า 32 ราย คิดเป็น 84% ของจำนวนลูกค้าที่ต้องการพบ

ผลที่ได้รับ (Result)

■ จากผลการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ทำให้เกิดการบอกต่อและสร้างความสนใจ
แก่ลูกค้ามากขึ้น

แผนการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป (What do you plan to do next?)

■ ผู้รับการประเมินเพิ่มเป้าหมายของการปฏิบัติได้สำเร็จตามแผน จากเดิม 70%
เพิ่มเป็น 80%

5.2.2.3 ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้โดยเคร่งครัด

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

■ จากจำนวนลูกค้าที่ได้พบ 27 ราย คิดเป็นลูกค้าเก่าจำนวน 14 รายและลูกค้า
ใหม่จำนวน 13 ราย

ผลที่ได้รับ (Result)

■ จากผลการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ นอกจากทำให้เกิดการบอกต่อและสร้าง
ความสนใจแก่ลูกค้ามากขึ้นแล้ว ยังสร้างความมั่นใจและเพิ่มความมุ่งมั่นใน
การทำงานให้แก่ผู้รับการประเมินมากขึ้นอีกด้วย

แผนการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป (What do you plan to do next?)

■ ผู้รับการประเมินวางแผนติดตาม feedback จากการพบลูกค้าที่ผ่านมา รวมถึง
สานสัมพันธ์อันดีต่อเนื่อง

5.2.2.4 ทำการประเมินและสรุปผลเป็นระยะตามแผนที่กำหนด

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

■ ทำการสรุปและประเมินผลการปฏิบัติ

ผลที่ได้รับ (Result)

- ทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

แผนการพัฒนากิจกรรมในระยะถัดไป (What do you plan to do next?)

- ผู้รับการประเมินวางแผนที่จะนำผลที่ได้มาประเมินถึงสาเหตุของความสำเร็จ และล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาตนเอง



5.2.3 แผนการพัฒนาตนเอง ด้านการให้ความสนใจในรายละเอียด

(Attention to Detail)

- เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)
 ผู้รับการประเมินนำเสนอผลลัพธ์ของงานออกมาสมบูรณ์แบบที่สุดและ
 เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด
- สิ่งที่ได้คาดว่าจะได้รับ (Expected benefit to me)
 ผู้รับการประเมินได้รับการพัฒนาในการทำงานอย่างเป็นระบบ รู้จักการ
 วางแผนในการทำงาน เพิ่มความรอบคอบในการทำงาน อันจะช่วยลดความเสียหายจากความ
 ผิดพลาดในการทำงานลงได้
- สิ่งที่ได้คาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to my organization)
 องค์กรสามารถลดค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดของงาน และ
 เพิ่มผลประกอบการจากความสามารถที่เพิ่มขึ้นของผู้รับการประเมิน
- สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)
 - กิจกรรมที่ 1 : ตรวจสอบคำสั่งงานหรือข้อตกลงในการทำงาน
 รวมทั้ง ตรวจสอบความถูกต้องและความเรียบร้อย
 ก่อนส่งมอบงาน
 - กิจกรรมที่ 2 : วางแผนการทำงานโดยคำนึงถึงปัญหาที่อาจ
 เกิดขึ้นรวมทั้งแนวทางป้องกันและแก้ไข
 - กิจกรรมที่ 3 : ลำดับความสำคัญในการทำงานและงานที่ได้รับ
 มอบหมายมา
 - กิจกรรมที่ 4 : ศึกษาบทความ, หนังสือที่เกี่ยวข้องกับการวาง
 แผนการทำงาน
- บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Who is involved)
 - กิจกรรมที่ 1 : ผู้รับการประเมิน, ลูกค้าและ supplier
 - กิจกรรมที่ 2 : ผู้รับการประเมินและกรรมการบริหารอาวุโส
 - กิจกรรมที่ 3 : ผู้รับการประเมิน
 - กิจกรรมที่ 4 : ผู้รับการประเมิน
- การวัดผล (Measurement)

กิจกรรมที่ 1 : ตรวจสอบคำสั่งและความเรียบร้อยของงาน ไม่ต่ำกว่า 2 รอบ

กิจกรรมที่ 2 : จัดทำคู่มือในการทำงานโดยละเอียดทุกกระบวนการและนำเสนอต่อกรรมการบริหารอาวุโส

กิจกรรมที่ 3 : จัดทำตารางรับมอบงาน โดยเรียงลำดับตามวันที่ส่งงานและมูลค่าของงาน

กิจกรรมที่ 4 : ศึกษาได้ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง

■ ระยะเวลาที่ทำการพัฒนา (Time Frame)

กิจกรรมที่ 1 : กุมภาพันธ์ 2556- พฤษภาคม 2557

กิจกรรมที่ 2 : กุมภาพันธ์ 2556- พฤษภาคม 2557

กิจกรรมที่ 3 : กุมภาพันธ์ 2556- พฤษภาคม 2557

กิจกรรมที่ 4 : กุมภาพันธ์ 2556- พฤษภาคม 2557

■ อุปสรรคต่อการพัฒนา (Potential obstacles which can prevent development)

ผู้ถูกประเมินมักมีข้อจำกัดของเวลาในการทำงาน ทำให้ยากต่อการใช้

เวลาตรวจทานและวางแผน

Development Action Plan (DAP)						
Name	ผู้ดูแลประเมิน					
Position	กรรมการบริหารบริษัท พรีเมียร์ อีวีแมเนจ เดเวลอปเม้นท์ จำกัด					
Direct Supervisor	กรรมการบริหารอาวุโส บริษัท พรีเมียร์ อีวีแมเนจ เดเวลอปเม้นท์ จำกัด					
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.						
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
เพื่อให้ผู้ดูแลประเมินนำเสนอผลลัพธ์ของงานออกมาสมบูรณ์แบบที่สอดคล้องและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด	ผู้ดูแลประเมินได้รับการพัฒนาในการทำงานอย่างเป็นระบบ รู้จักการวางแผนในการทำงาน เห็นความรอบคอบในการทำงาน อันจะช่วยลดความเสียหายจากความผิดพลาดในการทำงานลงได้	องค์กรสามารถลดค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความคิดพลาดของงาน และเพิ่มผลประกอบการจากความสามารถที่เพิ่มขึ้นของผู้ดูแลประเมิน	1. ตรวจสอบคำสั่งงาน หรือข้อตกลงในการทำงาน รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องและความเรียบร้อยของงานก่อนส่งมอบงาน	ตนเอง ลูกค้าและ supplier	ตรวจสอบคำสั่งและส่งและ ความเรียบร้อยของงาน	กุมภาพันธ์-พฤษภาคม
			2. วางแผนในการทำงาน โดยคำนึงถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นรวมทั้งแนวทางในการป้องกันและแก้ไข	ตนเอง และ กรรมการผู้จัดการใหญ่	จัดทำคู่มือในการทำงานโดยละเอียดทุกกระบวนการและนำเสนอกรรมการผู้จัดการใหญ่	กุมภาพันธ์-พฤษภาคม
			3. จัดลำดับความสำคัญในการทำงานและงานที่รับมอบหมายมา	ตนเอง	จัดทำตารางรับมอบงาน โดยเรียงตามวันที่ส่งงานและมูลค่าของงาน	กุมภาพันธ์-พฤษภาคม
			4. ศึกษาบทความ ,หนังสือที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำงาน	ตนเอง	ศึกษาได้	กุมภาพันธ์-พฤษภาคม
Who is involved:	Resources/ Support: ส่วนรักษาและซ่อมแซมจากกรรมการผู้จัดการใหญ่					
กรรมการผู้จัดการใหญ่, ลูกค้า, supplier	รวมทั้งความคิดเห็นต่างจากลูกค้าและ supplier					
Potential obstacles which can prevent development: เนื่องจากผู้ดูแลประเมินมีข้อจำกัดของเวลาในการทำงาน ทำให้ยากต่อการใช้เวลาในการตรวจทานและวางแผน ซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญ						

ภาพ 5.3 ภาพแผนการพัฒนาตนเอง ด้านการใช้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail))

บรรณานุกรม

- บดี ตรีสุคนธ์. (2553). 6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน. ค้นเมื่อ 9 เมษายน 2557,เว็บไซต์: <http://www.sbdc.co.th/filedownload/6%20Competency.pdf>
- บุญม้น ธนาสุภวัฒน์. การทดสอบทางจิตวิทยา. วารสารครุศาสตร์, (สิงหาคม 2541)
- รัตติยา จันทรเศรษฐ์. (2552). สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อคัดเลือกพนักงาน. ค้นเมื่อ 9 เมษายน 2557. เว็บไซต์: <http://www.gotoknow.org/posts/283206> .
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ค้นเมื่อ 9 เมษายน 2557,เว็บไซต์: <http://www.train.cdd.go.th/scan/4KM%20IDP.doc>
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. (2553). ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำ IDP. ค้นเมื่อ 11 เมษายน 2557, เว็บไซต์: http://203.155.220.175/newweb/index.php?option=com_content&view=article&id=729:-idp&catid=94:2013-05-21-01-39-40&Itemid=185
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. (2551). แผนพัฒนานุคคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน-ประโยชน์ของ IDP. ค้นเมื่อ 9 เมษายน 2557 เว็บไซต์: http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=762
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. (2547). Career Development in Practice.อ้างอิงในการประเมิน Competency ของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ: ขั้นตอนที่ 2 การประเมิน Competency ปัจจุบันของพนักงาน. ค้นเมื่อ 9 เมษายน 2557,เว็บไซต์: http://www.hrm.siamhrm.com/report/chapter_report.php?max=122
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. (2553). IDP ตอน รูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน. ค้นเมื่อ 13 เมษายน 2557, เว็บไซต์: <http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104964&Ntype=19>
- อดิศักดิ์. (2553). แนวคิดการบริหารจัดการในแบบ 70-20-10 ค้นเมื่อ 11 เมษายน 2557, เว็บไซต์: <http://iamadisk.wordpress.com/tag/702010>
- อริพงศ์ ฤทธิชัย. (2554). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ. ค้นเมื่อ 12 เมษายน 2557, เว็บไซต์: <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>

บรรณานุกรม(ต่อ)

อลงกรณ์ มีสุทธธา. (2546). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

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

ค้นเมื่อ 10 เมษายน 2557, เว็บไซต์: http://www.aai-assessment.com/products/applied_reasoning_test-mp/

Assessment Associate International. (2550). Work Behavior Inventory. ค้นเมื่อ 10 เมษายน 2557,

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





ภาคผนวก

Work Behavior Inventory Scales (WBI) มี 40 มาตราวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

1. การชอบสมาคม (Sociability)
2. การเป็นผู้นำ (Leadership)
3. การจูงใจ (Influence)
4. พลังใจในการทำงาน (Energy)

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

1. ความร่วมมือ (Cooperation)
2. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
3. ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

1. การปรับตัว (Adaptability)
2. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
3. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
4. ความเป็นอิสระ (Independence)

การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

1. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
2. การคิดริเริ่ม (Initiative)
3. การยืนกราน (Persistence)
4. ความรอบคอบ (Attention to Detail)
5. ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
6. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

1. การควบคุมตนเอง (Self-Control)

2. การอดกลั้น (Stress Tolerance)
3. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
4. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง
(Emotional Self-Awareness)

บุคลิกภาพห้าประการ (Big Five Personality Factors)

1. การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
2. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
3. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่
(Openness to Experience)
4. ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
5. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้ผู้นำ (Leadership Styles)

1. เน้นงาน (Task/ Result Orientation)
2. เน้นคน (People Orientation)

ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)

1. คล่องแคล่ว (Dynamic)
2. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

1. Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

2. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า
(Customer Service Effectiveness)
3. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
4. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ
(Leadership Effectiveness)
5. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

6. Emotional Intelligence

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (**Response Fidelity**)

1. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
2. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
3. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

