การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่สรรหาว่าจ้างอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทเอกชนด้านขนส่ง

อธิพัชร์ เจริญธรรมวัฒน์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่สรรหาว่าจ้างอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทเอกชนด้านขนส่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2558

.....

อธิพัชร์ เจริญธรรมวัฒน์

ผู้วิจัย

.....	.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฎัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง
Ph.D.	Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
.....	.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.	สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์
คณบดี	M.B.A.
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูงจากบุคคลหลายท่าน ซึ่งผู้มีพระคุณท่านแรกที่ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคืออาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ อาจารย์ผู้สอน 2 รายวิชาที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา แบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และแผนพัฒนารายบุคคล ที่ได้สั่งสอน มอบความรู้ ให้คำปรึกษา และคอยให้ความช่วยเหลือแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมทั้งตรวจทานการเขียนรายงานค้นคว้าด้วยความเมตตาเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง และกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ท่านที่สองขอกราบขอบคุณอาจารย์มลฤดี สระฏัน ผู้คอยเป็นที่ปรึกษาพร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยความเต็มใจมาตลอดหลักสูตร นอกจากนั้นยังให้ความกรุณาจัดทำคู่มือการเขียนทบทวนวรรณกรรมเพื่อเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการค้นคว้าและอาจารย์พลิศา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์

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 ขอกราบขอบคุณบุคคลผู้รับการประเมิน และผู้บังคับบัญชาของผู้เป็นกรณีศึกษา ที่ให้ความเต็มใจอนุเคราะห์ เสียสละเวลา และให้โอกาสผู้วิจัยในการทำการศึกษาและติดตามอย่างใกล้ชิด

ขอขอบคุณเพื่อนๆสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 16A ทุกคนผู้ที่คอยเป็นกัลยาณมิตรให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการและเป็นผู้ให้กำลังใจสนับสนุนการศึกษาตั้งแต่วันแรกตราบจนปัจจุบัน

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่เลี้ยงดู เอาใจใส่ เป็นกำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยให้ศึกษาสำเร็จลุล่วงมาจนปัจจุบัน

อธิพัชร์ เจริญธรรมวัฒน์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่สรรหาว่าจ้างอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทเอกชนด้านขนส่ง

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PHYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF SENIOR RECRUITMENT OFFICER, HUMAN RESOURCES DEPARTMENT, LOGISTICS BUSINESS

อธิพัชร์ เจริญธรรมวัฒน์ 5650061

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาได้แก่ Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) ในการวิเคราะห์บุคลิกภาพหลักและพฤติกรรม (2) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)และใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมที่สมควรได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น รวมถึงการติดตามผลซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำและการประสบความสำเร็จในสายอาชีพในอนาคต โดยใช้เครื่องมือประกอบด้วย WBI, ART และ DAP เพื่อศึกษาการจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคลที่วางไว้ภายใต้กำหนดระยะเวลา การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากหัวหน้างาน และเครื่องมืออื่นๆประกอบ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ภายในองค์กรและมาตรฐานของภาวะผู้นำในระดับสากล

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยเรียนรู้และเข้าใจการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยารวมถึงผู้รับการประเมินได้เข้าใจถึงบุคลิกภาพหลักที่แท้จริงของตนเองซึ่งส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมต่างๆ รวมถึงยังสามารถวิเคราะห์ข้อเด่นและข้อที่ควรพัฒนาจากบุคลิกภาพของตนเองได้อันนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมที่ควรพัฒนาและสนับสนุนข้อเด่นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำและการปฏิบัติงานในองค์กร

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา

56 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	**ข**
บทคัดย่อ	**ค**
สารบัญตาราง	**ช**
สารบัญรูปภาพ	**ซ**
บทที่ 1 บทนำ	**1**
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	**3**
2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)	3
2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	3
2.2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) และการจัดการ (Management)	4
2.3 ความเกี่ยวข้องระหว่างภาวะผู้นำ(Leadership) และลักษณะนิสัย (Trait)	5
2.3.1 คุณลักษณะและทักษะที่กำหนดผู้นำออกจากความไม่ใช่ผู้นำ	6
2.4 สภาวะผู้นำกับทฤษฎี Big five	7
2.5 ประวัติของทฤษฎี Big Five	8
2.5.1 ความหมายและคำอธิบาย Five Factors Model	9
2.6 ความเชื่อมโยงระหว่าง Big Five, Leadership และ Work Behavior Inventory Assessment (WBI)	10
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	**12**
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	12
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	12

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	3.2.1 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	13
	3.2.2 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	14
	3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	16
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**17**
	4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	17
	4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	17
	4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	18
	4.1.3 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	18
	4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	19
	4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	19
	4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	19
	4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	20
	4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	21
	4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	22
	4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	23
	4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	24
	4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	24
	4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจและการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	25
	4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	25
	4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	25
	4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	25

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	25
	4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	28
	4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	31
	4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	31
	4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	32
บทที่ 5	**ผลเพื่อการนำไปใช้งาน**	**33**
	5.1 การวางแผนพัฒนารายบุคคล	34
	5.2 ผลประโยชน์ต่อตนเอง (Expected benefit to me)	35
	5.3 ผลประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to my organization)	36
	5.4 กิจกรรมที่จะดำเนินการ	37
	5.5สรุปการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	47
	5.6 แผนพัฒนารายบุคคลฉบับสมบูรณ์	48
บรรณานุกรม		**49**
ภาคผนวก		**50**
ประวัติผู้วิจัย		**56**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)	26
4.2	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการมีอำนาจชักจูง (Influence)	26
4.3	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการเข้าสังคม (Sociability)	27
4.4	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance)	28
4.5	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)	29
4.6	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)	29
4.7	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความร่วมมือ (Cooperation)	30
4.8	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail)	31
5.1	แผนพัฒนารายบุคคล : วัตถุประสงค์การพัฒนา ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้ต่อตนเองและองค์กร	34
5.2	แผนพัฒนารายบุคคล : กิจกรรมที่จะดำเนินการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การวัดผล กำหนดเวลา	36
5.3	แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 1	38
5.4	แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 2	39
5.5	แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 3	41
5.6	แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 4 และ 5	42
5.7	แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 6	44
5.8	ตัวอย่าง Action Plan ช่วงเดือนพฤษภาคม – กรกฎาคม 2557	44
5.9	แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 7	46
5.10	แผนพัฒนารายบุคคลฉบับสมบูรณ์	48

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
4.1	ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	17
4.2	ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	18
4.3	ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	18
4.4	ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	19
4.5	ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	19
4.6	ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	19
4.7	ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	20
4.8	ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	21
4.9	ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	22
4.10	ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	23
4.11	ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	24
4.12	ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	24

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินกิจการขององค์กรในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจากการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการเงินอย่างเช่นที่เคยผ่านมาแต่เพียงอย่างเดียวเป็นการหันมาให้ความใส่ใจและลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากขึ้นเนื่องจากองค์กรเห็นค่าว่า “คน” เป็นสิ่งสำคัญในการพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

แม้ว่าองค์กรจะตระหนักถึงความสำคัญด้านศักยภาพของพนักงานมากขึ้น โดยสังเกตได้จากการที่หลายองค์กรมีแผนกฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) และมีแนวโน้มเพิ่มแผนกพัฒนาองค์กร (Organization Development) มากขึ้นเพื่อมุ่งมั่นปรับเปลี่ยนและพัฒนาทัศนคติ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพและพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและแสดงออกอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่รวมถึงสอดรับกับกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ แต่ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลิกภาพรวมถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากมิได้เกิดขึ้นจากความเต็มใจหรือการเริ่มต้นที่ตัวพนักงานเอง

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าการพัฒนาพนักงานนั้นจำเป็นต้องได้รับการยอมรับและเกิดความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งในแผนการพัฒนา ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของปัจจัยนี้เนื่องด้วยการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลิกภาพพื้นฐานที่ติดตัวมาให้มีการแสดงออกในทิศทางที่ดีขึ้นต้องใช้เวลา กำลังใจ ความมุ่งมั่น การติดตามผล และเครื่องมือที่น่าเชื่อถือได้รับการยอมรับมาร่วมใช้ในการพัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและมีส่วนร่วมของผู้รับการพัฒนาเอง ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมหลักของผู้รับการประเมินว่ามีพฤติกรรมที่แสดงออกเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด มีบุคลิกภาพด้านใดที่ควรพัฒนาและใช้แผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนด้วยตนเองโดยมีกำหนดระยะเวลาที่แน่ชัด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาได้แก่ Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) ในการวิเคราะห์บุคลิกภาพหลักและพฤติกรรม

2. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)และใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมที่สมควรได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น รวมถึงการติดตามผลซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำและการประสบความสำเร็จในสายอาชีพในอนาคต

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์และติดตามผลผู้รับการประเมินโดยใช้เครื่องมือประกอบด้วย WBI, ART และ DAP เพื่อศึกษาการจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคลที่วางไว้ภายใต้กำหนดระยะเวลา การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากหัวหน้างาน และเครื่องมืออื่นๆประกอบ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ภายในองค์กรและมาตรฐานของภาวะผู้นำในระดับสากล

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคลผ่านการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และApplied Reasoning Test (ART)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การทำวิจัยครั้งนี้มุ่งหวังให้ผู้วิจัยเกิดความรู้และความเข้าใจการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยารวมถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล นอกจากนี้ยังมุ่งหวังให้ผู้รับการประเมินเข้าใจบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัวอันจะนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อเด่นและข้อที่ควรปรับปรุงของตนเองเพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไปทั้งในชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงานในองค์กร

บทที่ 2
ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่สรรหาว่าจ้างอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทเอกชนด้านขนส่ง” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทางจิตวิทยา

ส่วนที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

ส่วนที่ 3 แผนพัฒนารายบุคคล

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ในยุคปัจจุบันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รวดเร็วมากขึ้น หลายองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้นอกจากปัจจัยเรื่องการเงิน โดยกลับมาให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในอย่างศักยภาพของพนักงาน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างคุณค่าและส่งต่อมูลค่าของสินค้าและบริการสู่ลูกค้าภายนอกได้ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาภาวะความเป็นผู้นำหรือ Leadership เป็นที่สนใจของหลายองค์กรมากขึ้นเพราะถูกมองว่าจะสามารถทำให้พนักงานพาตัวเองและสนับสนุนทีมงานให้ร่วมมือกันจนพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการสร้างความมั่นใจและความสามารถชักจูงและสนับสนุนผู้อื่นให้เกิดความต้องการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ ซึ่งภาวะผู้นำ

นี้สามารถพบได้กับพนักงานทุกระดับไม่จำเป็นต้องเป็นแต่เพียงผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ทั้งองค์กรต้องการไม่ว่าจะเป็นรูปแบบทางการหรือไม่ทางการก็ตาม (DuBrin, 2013)

จากนิยามที่ DuBrin ได้ให้ไว้ถึงภาวะผู้นำนั้นก็มีผู้ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกันไว้คือ Lussier ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำคือกระบวนการทำให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Lussier, 1996)

ในขณะที่ Yukl ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการการใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งหน้าที่ที่มีเหนือบุคคลอื่นเพื่อที่ใช้ชี้แนะแนวทางรวมถึงการวางโครงสร้างการทำงานเพื่อให้เกิดการร่วมมือในส่วนต่างๆขององค์กร (Yukl, 2001)

Kotter (1999) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำคือส่วนของงานด้านการบริหารจัดการที่เติบโตขึ้นโดยสืบเนื่องมาจากอัตราของการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มสูงขึ้น

จากคำนิยามของคำว่า ภาวะผู้นำที่มีผู้จำกัดความไว้มากมายนั้น ผู้จัดทำสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ ภาวะที่บุคคลหนึ่งๆสามารถสร้างและสนับสนุนให้บุคคลอื่นเกิดความรู้สึกต้องการทำงานให้องค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้โดยไม่จำเป็นว่าเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จะมีภาวะผู้นำได้ แต่องค์กรจำเป็นต้องการให้เกิดภาวะผู้นำกับพนักงานทั้งหมด

2.2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) และการจัดการ (Management)

Maxwell (2011) ได้พูดถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า Leadership และ Management เอาไว้ในหนังสือ The 5 Levels of Leadership ว่าก่อนหน้านี้มีอยู่ช่วงหนึ่งที่ผู้คนใช้คำว่า Leadership และ Management สลับกันซึ่งแท้ที่จริงแล้วทั้งสองคำนี้มีความแตกต่างกันมาก Management หรือการจัดการจะใช้ได้ดีกับสิ่งที่มีปัจจัยคงที่ในขณะที่ Leadership หรือภาวะผู้นำ จะมีความเกี่ยวข้องกับคนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่งซึ่งความท้าทายของภาวะผู้นำนี้ก็คือการสร้างความเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการเติบโตของการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่ Kotter กล่าวไว้ว่า Leadership นั้นแตกต่างจาก Management หากไม่มีภาวะผู้นำที่เพียงพอก็อาจจะเกิดความผิดพลาดที่สูงขึ้นได้เช่นเดียวกันกับที่โอกาสที่จะเกิดความสำเร็จก็จะลดลงไปเช่นกัน ซึ่ง Leadership นี้จะเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรโดยการให้กำลังใจสนับสนุนบุคคลให้ทำให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริงถึงแม้ว่าจะเจออุปสรรคเนื่องจากในช่วงหลายปีที่ผ่านมาภาพรวมของธุรกิจระหว่างประเทศได้เผชิญการแข่งขันที่มากขึ้นเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แม้กระทั่งเทคโนโลยีก็เปลี่ยนเร็วมากเช่นกัน และด้วยความเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้นๆนี้ก็ส่งผลให้องค์กรต้องอยู่รอดและต้องการLeadership ที่มากขึ้นในขณะที่ Management จะเกี่ยวข้องกับ

ระบบการบริหารจัดการ การวางแผน งบประมาณ พนักงาน การควบคุมและการแก้ปัญหา ที่ส่งผลต่อคุณภาพของความสามารถในการทำกำไรของสินค้าและบริการ (Kotter, 1999)

นอกจากยังมีผู้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างทั้งสองคำนี้เอาไว้เพิ่มเติม อาทิ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการโน้มน้าวใจให้คนเกิดดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะแตกต่างจากคำว่าการจัดการ (Management) นั่นเป็นเพราะคำว่า Leadership จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คน ความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ Management นั้นเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย การแก้ปัญหาและการควบคุม (Naylor, 1999)

เรื่องความแตกต่างระหว่างคำว่า Leadership และ Management นั้น (Kotter, 1999) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการจัดการไว้อย่างน่าสนใจคือ องค์กรต้องพึงระลึกเอาไว้ว่าว่าหากมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งแต่มีจุดอ่อนด้านการจัดการก็ไม่ใช่สิ่งที่ดีและบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่แย่ไปเสียด้วยซ้ำซึ่งความท้าทายจริงๆแล้วคือการผสาน Leadership ที่มีประสิทธิภาพและ Managementที่เข้มแข็งเข้าหากันเพื่อให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Kotter ยังกล่าวเพิ่มเติมไว้อีกว่าไม่ใช่ทุกคนที่จะสามารถทำได้ดีทั้งการ Leading และ Managing ทั้งนี้เนื่องจากบางคนก็เป็นผู้นำที่ดีได้แต่ไม่สามารถบริหารจัดการได้ดีหรือบางคนที่มีศักยภาพในการจัดการแต่กลายไปเป็น Leadership ได้ยากลำบาก ซึ่งองค์กรที่รู้เท่าทันนั้นจะให้คุณค่าความสำคัญแก่ทั้งสองประการและยังพยายามพัฒนา leader-manager เพื่อให้พนักงานของเขาเริ่มแสดงศักยภาพทั้งสองด้านออกมา

ใจความสำคัญของ Leadership นั้นคือการมองเห็นศักยภาพของคนในองค์กรว่ามีตำแหน่งหน้าที่อะไรบ้างและเขาเหล่านั้นมีโอกาสที่จะทำอะไรได้บ้าง เพื่อที่จะเป็นผู้แนะนำและสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาเหล่านั้นโดยผ่านความจริงใจของตัวผู้นำเองเพื่อให้เกิดความเชื่อใจอันจะนำไปสู่ความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลง (Lim and Daft, 2004)

โดยสรุปความหมายแล้วคำว่า Leadership หรือภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อใจและเต็มใจสนับสนุนเพื่อให้คนเกิดความรู้สึกต้องการกระทำการใดๆเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงอันและองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ตามวิสัยทัศน์ ซึ่งมีความแตกต่างกับคำว่า Management ที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการ ควบคุมคุณภาพ ระบบต่างๆให้สามารถดำเนินการเป็นไปตามมาตรฐานซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จด้านมาตรฐานสินค้าและบริการรวมถึงความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

2.3 ความเกี่ยวข้องระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) และลักษณะนิสัย (Trait)

ตามที่ได้กล่าวไปตอนต้นแล้วว่า Leadership นั้นเป็นภาวะที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลรอบข้างให้พวกเขารู้สึกอยากจะทำการใดๆไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องระหว่าง Leadership และ Trait อยู่ก็คือ ทฤษฎีอุปนิสัยภาวะผู้นำ หรือ The Trait Approach ซึ่งมาจากทฤษฎีมหาบุรุษหรือ Great Man Approach โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาได้ โดยผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะที่มีความฉลาด ซื่อสัตย์และมีความมั่นใจในตนเอง ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดถึงลักษณะนำดีหรือไม่ดีเพียงใด (Lim and Daft, 2004) ซึ่งมีผู้ได้ศึกษาและกำหนดถึงลักษณะของผู้นำเอาไว้แตกต่างกันพอยกตัวอย่างได้ดังนี้

Paul Sinclair (1990) ได้กล่าวเอาไว้ถึงลักษณะของผู้นำที่ควรต้องมี 6 ประการประกอบด้วย

1. คุณลักษณะทางกายภาพ กล่าวคือผู้นำที่ดีควรต้องมีร่างกายที่แข็งแรง ดูสง่างาม
2. มีภูมิหลังที่ดี มีการศึกษาดี อาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี
3. มีสติปัญญา ตัดสินใจได้ดีและมีความสามารถด้านการสื่อสาร
4. บุคลิกภาพ โดยต้องมีความมั่นใจในตนเอง กระตือรือร้น สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงต้องมีคุณธรรมจริยธรรม
5. มีความรับผิดชอบ มุ่งงาน อดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
6. ลักษณะทางสังคม โดยมีความสามารถเข้าสังคมได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ

ในขณะที่ Stogdill (1974) ได้วิจัยถึงคุณลักษณะของผู้นำโดยศึกษาระหว่างปี 1949 – 1970 จึงทำให้พบคุณลักษณะเพิ่มเติมของทักษะใหม่ๆที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำประกอบด้วย

2.3.1 คุณลักษณะและทักษะที่กำหนดผู้นำออกจากความไม่ใช่ผู้นำ

2.3.1.1 ลักษณะนิสัย (Traits)

- ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อม
- การรับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม
- ทะเยอทะยานและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความพยายามอย่างต่อเนื่อง
- ตรงไป ตรงมา

- เป็นผู้ให้ความร่วมมือดี
- ตัดสินใจต่อเรื่องต่างๆได้ดี
- สามารถเป็นที่พึ่งได้
- มีความต้องการด้านมีอำนาจรวมถึงมีแรงจูงใจด้านอำนาจ
- มีความกระตือรือร้นสูง
- มั่นใจในตนเอง
- มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถทนต่อสภาวะเครียดและกดดันได้ดี
- ชอบงานที่ต้องมีความรับผิดชอบ

2.3.1.2 ทักษะ (Skills)

- มีสติปัญญาดี ฉลาด
- มีทักษะด้านมโนทัศน์ เป็นผู้สามารถมองเห็นภาพต่างๆได้ดี
- มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์
- เป็นผู้มีความสุภาพ อ่อนโยนมีมนุษยสัมพันธ์ดี
- มีความชำชองด้านการพูดสื่อสาร
- เป็นบุคคลผู้มีความรอบรู้เรื่องราวต่างๆ
- มีความสามารถด้านการจัดการและการบริหาร
- มีทักษะด้านการเจรจา โน้มน้าวและชักจูง
- มีทักษะด้านการเข้าสังคม

ที่มา http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Trait-Theories-of-Leadership.htm (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

2.4 สภาวะผู้นำกับทฤษฎี Big five

สภาวะผู้นำ (Leadership) มีส่วนมาจากบุคลิกภาพซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา คำว่าบุคลิกภาพนั้นได้มีผู้นิยามความหมายเอาไว้หลากหลาย และมีมุมมองที่แตกต่างเกี่ยวกับคำว่าบุคลิกภาพจากหลายๆข้อสรุป ที่ว่าเพราะเหตุใดเราถึงทำสิ่งที่ทำ (Berens and Nardi, 1999) นอกจากนี้ยังมีอีกหลายๆความหมาย

ในขณะที่ Berens (1999) ได้อธิบายเอาไว้ว่าบุคลิกภาพคือ ชุดของลักษณะเฉพาะตัวที่มีรูปแบบแน่นอน ซึ่งลักษณะเฉพาะตัวนี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมทางจิตวิทยาที่แสดงออกมาอย่าง

แตกต่างกันทั้ง ความคิด ความรู้สึก และการกระทำของบุคคล โดยไม่สามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย

นอกจากนี้ยังได้เคยมีผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษาแนวคิดเรื่องบุคลิกภาพว่าเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือมีส่วนมาจากพันธุกรรม แต่ผลลัพธ์ที่ได้ออกมาตรงข้ามคือบุคลิกภาพได้รับผลจากประสบการณ์ของแต่ละคนที่เคยพบมา นอกจากนี้แนวคิดในปัจจุบันยังบอกว่าบุคลิกภาพนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งพันธุกรรมและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Berens and Nardi, 1999)

โดยสรุปความหมายของคำว่าบุคลิกภาพนั้น หมายถึง แนวทางความเชื่อ ทัศนคติที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคลโดยมีความเป็นเอกลักษณ์และแตกต่างกันออกไป โดยมีผลมาจากพันธุกรรมที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดรวมถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่บุคคลเคยประสบมาจึงมีอิทธิพลให้แสดงออกมาต่างกัน

2.5 ประวัติของทฤษฎี Big Five

ทฤษฎี Big Five คือ ทฤษฎีที่กล่าวถึงรูปแบบของลักษณะบุคลิกภาพหลัก 5 แบบที่สามารถนำมาอธิบายลักษณะพื้นฐานของพฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ ซึ่ง Big Five หรือที่เรียกว่า Five Factors Model (FFM) นี้มีจุดเริ่มต้นมายาวนานผ่านการศึกษาและให้ความหมายไว้มากมายจากนักจิตวิทยาหลายท่าน เช่น Hogan ที่กล่าวว่า Five Factors Model นั้นมีประโยชน์ต่อนักจิตวิทยาให้สามารถอธิบายถึงลักษณะของปรากฏการณ์ทางบุคลิกภาพออกมาได้และยังใช้เป็นเครื่องมือของนักจิตวิทยาได้อีกด้วย (Mccrae and Oliver, 1992)

Rothmann และ Coetzer กล่าวว่าบุคลิกภาพตามหลักของ Five Factors Model นี้เป็นตัวแทนของโครงสร้างของลักษณะนิสัยที่ผ่านการพัฒนาอย่างละเอียดมาหลายทศวรรษ ซึ่ง factors เหล่านี้จะแสดงถึงความเชื่อมโยงกันของแต่ละลักษณะนิสัยโดยออกมาเป็นแต่ละด้าน (Rothmann and Coetzer, 2003 อ้างถึงใน McCrae & Costa, 1997)

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าได้มีการพยายามศึกษา วิเคราะห์ Big Five มาอย่างละเอียดในแง่มุมที่ว่า Big Five เป็นบุคลิกที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดและจะอยู่กับบุคคลตลอดไปหรือไม่ หรือว่าอันที่จริงสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเหตุการณ์ที่ประสบ ซึ่งจะส่งผลกับพฤติกรรมที่แสดงออกมา แต่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญอยู่ที่ปี 1990 ที่ทฤษฎี Big Five นี้ถูกนำมาใช้ทดสอบหาบุคลิกภาพซึ่งวัดเพียงพฤติกรรมหลัก 5 ด้านเท่านั้นซึ่งก็เพียงพอและได้ตีพิมพ์ลง The British Psychology Society ในปลายปี 1990 จนเป็นที่ยอมรับว่าสามารถนำมาเป็นต้นแบบการวัดบุคลิกภาพได้

Five Factors Model นี้เป็นที่รู้จักกันดีของในนาม OCEAN ตามที่ (Sinclair, 1990) ได้อธิบายและกำหนดลักษณะพฤติกรรมเอาไว้ 5 แบบด้วยกันประกอบด้วย 1. Openness to experience 2. Conscientiousness 3. Extraversion 4. Agreeableness 5.Neuroticism ซึ่งคะแนนจากผลการทดสอบนั้นไม่ได้หมายถึงการได้คะแนนมากจะดีหรือไม่ดีแต่อย่างใด หากเพียงแต่เป็นการแสดงให้เห็นถึงลักษณะพฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ ซึ่งการทำแบบสอบถาม Big Five นั้นถูกพัฒนาให้ง่าย กระชับ และลดเวลาทำแบบทดสอบ ประโยชน์ของแบบทดสอบ Big Five นี้จะช่วยวัดผลและประเมินค่าคะแนนเพื่อวัดบุคลิกภาได้แม่นยำ ครอบคลุมและเป็นที่ยอมรับ

2.5.1 ความหมายและคำอธิบาย Five Factors Model

2.5.1.1 Openness to experience มีคำจำกัดความโดยสรุปว่า เป็นผู้มีจินตนาการ เปิดเผยความรู้สึก พร้อมที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ รู้ความรู้สึกของตนเอง

ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออก แสวงหาและชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ เปิดรับข้อมูลข่าวสาร

2.5.1.2 Conscientiousness มีคำจำกัดความโดยสรุปว่า สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความกระตือรือร้นในกระบวนการการวางแผนงาน รับมือกับงานและส่งมอบผลงานออกมาได้ และเป็นผู้มีความรับผิดชอบ

ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออก ตรวจสอบงานที่ได้รับมอบหมายก่อนส่งมาถึงที่หมายก่อนเวลานัด

2.5.1.3 Extraversion มีคำจำกัดความโดยสรุปว่า มีพลัง ชอบติดต่อสื่อสารกับบุคลภายนอก กระตือรือร้น เข้าสังคมได้ดี เปิดเผย พูดเก่ง ชอบทำกิจกรรม

ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออก แนะนำตัวเองให้บุคคลอื่นรู้จักได้โดยไม่เขินอาย เสนอตัวรับผิดชอบงานโปรเจคต์ต่างๆ

2.5.1.4 Agreeableness มีคำจำกัดความโดยสรุปว่า เป็นบุคคลที่มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือผู้อื่นและเชื่อว่าจะได้รับสิ่งนั้นกลับมาเช่นกัน

ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออก แสดงออกถึงความเป็นห่วงเป็นใยผู้อื่น ให้ความสำคัญกับบุคคลที่ติดต่อด้วย ช่วยเหลือหรือปลอบใจเพื่อนที่รู้สึกกังวลใจหรือไม่สบายใจ

2.5.1.5 Neuroticism มีคำจำกัดความโดยสรุปว่า เป็นมิติของบุคลิกภาพของบุคคลที่มีแนวโน้มแสดงอารมณ์อ่อนไหวเชิงลบ อาทิ กลัว เศร้า ความกังวลใจ เป็นต้น ซึ่งหาก

ได้คะแนนสูงหัวข้อนี้อาจมีปัญหาเรื่องสภาพจิตใจที่ไม่ปกติ ทำให้ควบคุมอารมณ์หรือจัดการกับความโกรธ เศร้าได้ไม่ดี ในขณะที่คะแนนต่ำก็จะสวนทางกัน

ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออก หากมีคะแนน **Neuroticism** สูงแนวโน้มพฤติกรรมจะขี้กังวล จัดการกับอารมณ์ต่างๆที่เข้ามากระทบยาก ในทางกลับกันผู้ที่ได้คะแนนต่ำจะค่อนข้างสงบและดูผ่อนคลายมากกว่าเวลาพบปัญหา

2.6 ความเชื่อมโยงระหว่าง Big Five, Leadership และ Work Behavior Inventory Assessment (WBI)

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าลักษณะบุคลิกภาพส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาด้านต่างๆ ซึ่งส่งผลให้แต่ละบุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เช่น มีการควบคุมอารมณ์ต่างกัน มีความสามารถด้านสังคม การสื่อสาร ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น และมีพลังความกระตือรือร้นที่ต่างกันตามมาเช่นกัน

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำหากมีความรู้เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและลักษณะบุคลิกภาพของบุคลนั้นจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงสาเหตุที่มาและรู้สิ่งที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมได้อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว Big Five เป็นทฤษฎีที่ช่วยจัดกลุ่มลักษณะพฤติกรรมหลักที่มีมากมายให้เป็นกลุ่ม โดยกระชับ ทำความเข้าใจง่ายและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องกับคนได้ดีเพื่อทำนายลักษณะพฤติกรรมรวมถึงหาจุดแข็งและมุมที่ต้องพัฒนา จึงไม่น่าแปลกใจเลยว่า Big Five ได้กลายมาเป็นเครื่องมือสำคัญที่หลายองค์กรนำไปใช้กับหลายๆกิจกรรมขององค์กร (The Saylor Foundation, 2013) ยกตัวอย่างเช่น

- ใช้แบบทดสอบ Big Five สำหรับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เพื่อค้นหาบุคลิกลักษณะที่แท้จริงว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กรมากน้อยเพียงใด
- ใช้สำหรับสร้างทีมงาน เมื่อองค์กรรู้จักลักษณะที่แท้จริงของพนักงาน ย่อมสามารถวางแผนและจัดวางบุคคลที่มีความเหมาะสมสำหรับงานต่างๆมาไว้ด้วยกัน เพื่อดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยังทำให้เกิดความเข้าใจกันดีมากขึ้นระหว่างทีมที่มีความต่าง

- ใช้ผลทดสอบ Big Five เพื่อพิจารณาว่าพนักงานควรได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง หรือมีจุดแข็งส่วนไหนที่สามารถส่งเสริมได้ ซึ่งจะนำไปสู่การ Training, Talent Management หรือแม้กระทั่งการจัดทำ career planning เพื่อพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพให้มีสายอาชีพก้าวหน้าขึ้น

ในปัจจุบันนี้หลายองค์กรได้นำ Big Five ไปใช้เพื่อทดสอบหาตัวตนของพนักงาน โดยมีแบบทดสอบที่ใช้ทฤษฎี Big Five เป็นพื้นฐานอยู่หลากหลาย ยกตัวอย่างเช่น Hogan Personality Inventory, NEO-Personality Inventory (McCrae & Costa, 1987) หรือแม้กระทั่ง Work Behavior Inventory หรือ WBI ซึ่งจะทำให้บุคคลผู้ได้รับการประเมินรับรู้บุคลิกที่แท้จริงของตนเองว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร อันจะนำไปสู่การริเริ่มพัฒนาตนเองและพาทีมไปสู่ความสำเร็จได้ ดังที่ (Kotter, 1999) กล่าวว่า ยามที่นึกถึงการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำนั้น คนมักจะนึกถึงอนาคตการทำงาน แต่แท้ที่จริงแล้วพวกเขาควรนึกถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองต่างหาก และภาวะผู้นำที่ดีคือการพาทีมไปสู่ความก้าวหน้า

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่สรรหาว่าจ้างอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทเอกชนด้านขนส่ง มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่สรรหาว่าจ้างอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทเอกชนด้านขนส่ง ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองโดยใช้การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ที่ได้รับการยอมรับซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory หรือ WBI (ดูรายละเอียดในภาคผนวก) และ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

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

3.2.1.1 ลักษณะของแบบประเมิน

นอกจากการใช้เครื่องมือ WBI เพื่อประเมินบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแล้วนั้น ผู้วิจัยยังได้ใช้ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ประกอบโดยเป็นแบบประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ประกอบด้วย ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมายและการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อนุญาตให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณหางบประมาณ สินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.1.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการกดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่ง

ออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

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

3.2.2 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อนเก็บรวมรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่าพฤติกรรมใบข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

1. การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2. การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

3. การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น

4. พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง

5. ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม

6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น

8. การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11. ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสิน สามารถพึ่งพาตนเองได้

12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ

13. การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14. การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จและไม่ละทิ้งโครงงานหรือภาระหน้าที่

15. ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจทานงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด

16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18. การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19. การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21. การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้ถูกประเมิน พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย
2. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาจากประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
4. ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลฉบับที่ 1
5. ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำพัฒนาการของแผนการพัฒนารายบุคคลฉบับที่ 1 ครั้งที่ 2
6. ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำพัฒนาการของแผนการพัฒนารายบุคคลฉบับที่ 1 ครั้งที่ 3

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่สรรหาว่าจ้างอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทเอกชนด้านขนส่ง” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

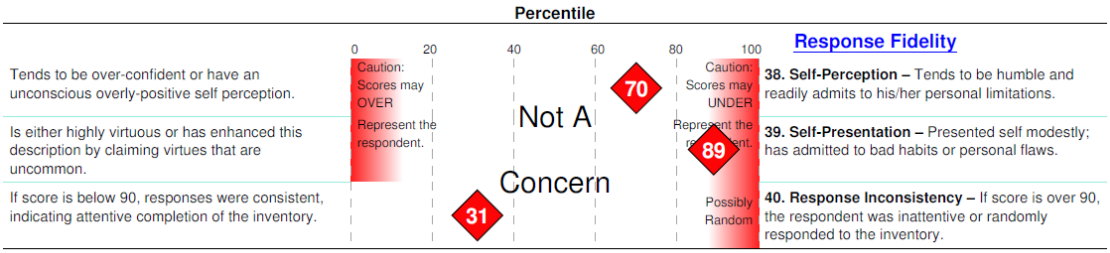
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

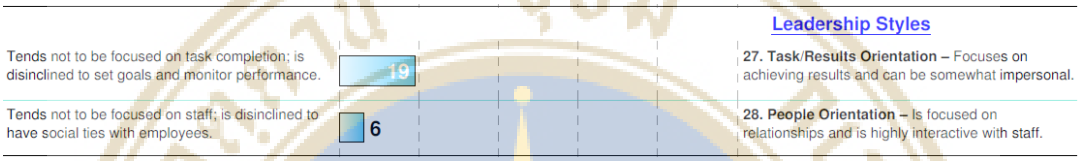
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

การทำแบบประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารราเรื่องความเที่ยงตรงของการทำแบบประเมินซึ่งจากผลการวิเคราะห์เปอร์เซ็นต์ไทล์ข้อ 38 และ ข้อ 39 จะได้คะแนนที่ค่อนข้างสูงคือ ข้อ 38 Self-Perception ได้ 70 คะแนน และ ข้อ 39 Self-Presentation ได้ 89 คะแนน ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลคะแนนเป็นไปในเชิงค่อนข้างถ่อมตัวในการมองตัวเองรวมไปถึงในการแสดงออก ซึ่งผู้รับการประเมินค่อนข้างเห็นด้วยและคิดว่าคะแนนออกมาถูกต้อง ส่วนหัวข้อ Response Inconsistency ได้ 31 คะแนน ซึ่งอยู่ในช่วงเกณฑ์ปกติไม่มีความแกว่งของคะแนน

4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

รูปแบบของผู้นำสไตล์มุ่งเน้นคนและมุ่งเน้นงานนั้น จากการวิเคราะห์คะแนนของผู้รับการประเมิน ข้อ 27 Task Results Orientation ได้ 19 คะแนน ซึ่งสูงกว่าด้านเน้นคน หรือ People Orientation ที่ได้ 6 คะแนน ลักษณะของผู้รับการประเมินจะมุ่งเน้นที่การทำงานมากกว่า แต่มิได้หมายความว่าจะไม่มุ่งเน้นที่คน ซึ่งหากเจอสถานการณ์ที่ต้องให้ความใส่ใจกับคนผู้รับการประเมินก็สามารถปรับตัวในการแสดงออกให้เหมาะสมได้เช่นกัน

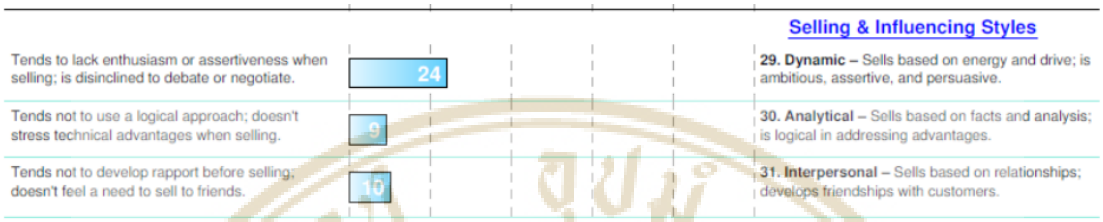
4.1.3 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานในลักษณะที่มีการติดต่อกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงหน่วยงานรัฐบาลและเอกชนต่างๆ ในการสรรหาผู้สมัครให้แก่องค์กร ที่ ซึ่งต้องใช้การสื่อสารทางวาจา การประสานงาน การนัดหมายเป็นประจำทั้งกับผู้สมัครงานและผู้จัดการส่วน

งานต่างๆ ซึ่งจากการพิจารณาความเหมาะสมกับอาชีพจากผลคะแนนที่แสดงออกมาก็สื่อให้เห็นว่ามีความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)



รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

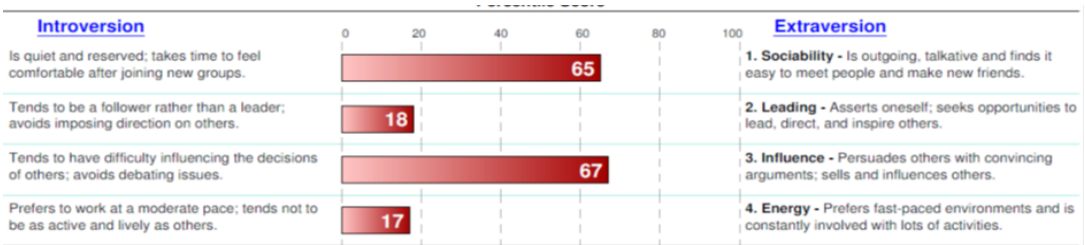
การพิจารณาหัวข้อของการโน้มน้าวใจและทำให้คนเชื่อตามนั้น ผู้รับการประเมินยังขาดความกระตือรือร้นเวลาที่มีการนำเสนอ การเจรจาต่อรองต่างๆ แต่ก็สามารถใช้ทักษะการโน้มน้าวในการปฏิบัติงานเมื่อเวลาที่ต้องเจรจากับผู้สมัครหรือหัวหน้างานได้ดี

4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

จากการวิเคราะห์คะแนนศักยภาพในการเติบโตซึ่งได้ 17 / 100 คะแนน ถือว่าเป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ไม่สูงแต่ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และเหมาะสมที่จะทำงานเติบโตในสายที่ทำงานเฉพาะทางมากกว่าเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นและต้องรับผิดชอบงานหลายหน้าที่ โดยหากมุ่งเน้นงานสรรหาว่าจ้างที่ทำอยู่ น่าจะมีความเหมาะสมกับนิสัยและพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



ด้าน Introversion และ Extraversion หรือบุคลิกแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย การวิเคราะห์คะแนนของผู้รับการประเมินคือ มีคะแนนเกือบสูงในด้าน Sociability และ Influence ซึ่งผู้รับการประเมินสามารถเข้ากับสังคมหรือทักทายกับบุคคลแปลกหน้าได้ดี โดยไม่ค่อยมีอาการเก้อเขิน โดยนิสัยด้านนี้เป็นประโยชน์กับงาน Recruitment ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลปัจจุบันอย่างมาก เนื่องจากต้องมีการพบปะกับผู้สมัครงานอยู่เสมอ รวมถึงมีการคุยและปรึกษากับหัวหน้างานเรื่องอัตรากำลังพลอยู่ตลอดเวลา รวมถึงต้องเป็นพิธีกรงานบริษัทในบางกิจกรรมของบริษัทด้วย และอีกสิ่งที่มีความเชื่อมโยงกับลักษณะงานก็คือหัวข้อ Influence ซึ่งผู้รับการประเมินได้ประโยชน์จากลักษณะนิสัยแบบนี้คือ สามารถเจรจาต่อรองกับผู้สมัคร หรือหัวหน้างานได้เป็นอย่างดีในการต่อรองเงินเดือน หรือ เจรจา/จูงใจให้หัวหน้างานร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ด้าน Leading และ Energy มีคะแนนที่ใกล้เคียงกันคือ 18 และ 17 ตามลำดับ ซึ่งยังถือว่าค่อนข้างต่ำ

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

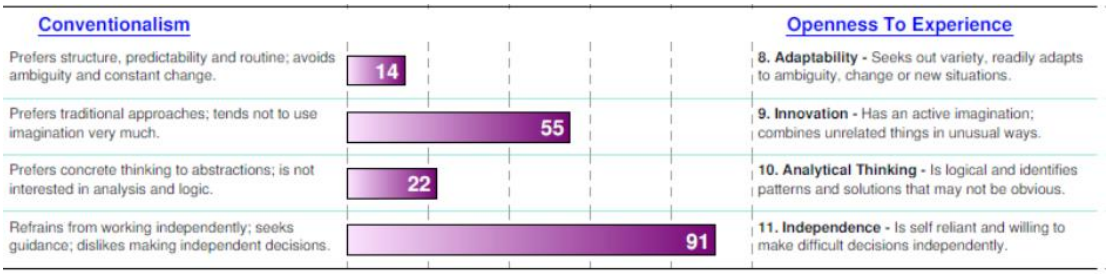
ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างต่ำทั้ง 3 ข้อ ซึ่งเป็นด้านบุคลิกภาพแบบปัจเจกหรือประนีประนอม ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินได้รับ 2 คะแนน โดยมีลักษณะชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นกลุ่ม

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินได้ 5 คะแนนซึ่งมีลักษณะคิดถึงผู้อื่นน้อยหรือคิดถึงแต่อาจจะไม่แสดงออกมา

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินได้ 7 คะแนน ซึ่งอาจจะไม่ค่อยได้ใส่ใจกับความรู้สึกของผู้อื่นมาก

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมนั้นผู้รับการประเมินได้คะแนนที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับผู้อื่นโดยสามารถแบ่งได้ดังนี้

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ยากต่อผู้รับการประเมินถึงแม้ว่าผลคะแนนจะอยู่ที่ 14 คะแนนก็ตามแต่เมื่อถึงสถานการณ์หรือการเผชิญความเปลี่ยนแปลงผู้รับการประเมินก็สามารถรับมือได้ดี

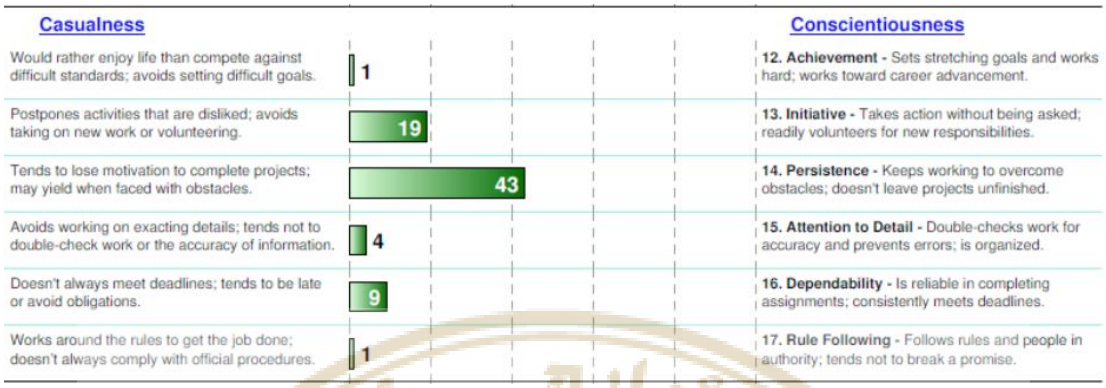
4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมักคิดและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินนั้นได้คะแนนที่ไม่สูง ซึ่งสรุปได้ว่า มีการคิดเป็นระบบ มีตรรกะอยู่บ้างแต่ยังไม่โดเด่นมากนัก

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานสูงมาก ทำให้สามารถจัดการปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเอง และบางครั้งรู้สึกอึดอัดเมื่อไม่มีอำนาจในการจัดการสิ่งต่างๆด้วยตนเอง

โดยคะแนนที่ได้สูงมากด้าน Independence ของผู้รับการประเมินนั้นมีความสอดคล้องกับคะแนนข้ออื่นอย่างมาก กล่าวคือ สามารถทำงานและถนัดในการปฏิบัติงานคนเดียว ซึ่งสอดคล้องกับคะแนน Cooperation ที่ได้คะแนนต่ำ ซึ่งสามารถพบลักษณะนี้ได้ในคนที่ทำงานด้าน Recruitment เพราะต้องทำงานคนเดียวตั้งแต่ต้นกระบวนการจนเสร็จสิ้นขั้นตอน โดยเริ่มจากรับสมัครงาน สัมภาษณ์งาน ทำการวิเคราะห์ผู้สมัคร ต่อรองเงินเดือน ทำเอกสารสัญญาจ้างงาน เป็นต้น ซึ่งกระบวนการทั้งหมดสามารถทำได้ด้วยตนเองเพียงแค่มีระบบที่เป็นระบบอยู่แล้วมาสนับสนุน ดังนั้นจึงนับได้ว่าเป็นข้อดีที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)



รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ในด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่มีความแตกต่างกันดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ต่ำ ซึ่งอาจมีสาเหตุเนื่องจากผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานที่ไม่ค่อยมีความกดดัน และเป็นงานที่ไม่ต้องตั้งเป้าหมายสูงมาก อาจจะไม่ได้ทำงานหนักมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแต่ก็สามารถทุ่มเทได้เมื่อมีงานที่มีความต้องการให้ทำเสร็จจริงๆ

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มในระดับไม่สูงคือ 19 คะแนน ผู้รับการประเมินมักเป็นผู้เริ่มที่จะทำงานหรืออาสาในการทำสิ่งต่างๆตามที่ตัวเองชอบมากกว่างานอื่นที่ได้รับมอบหมายอย่างไม่เต็มใจ

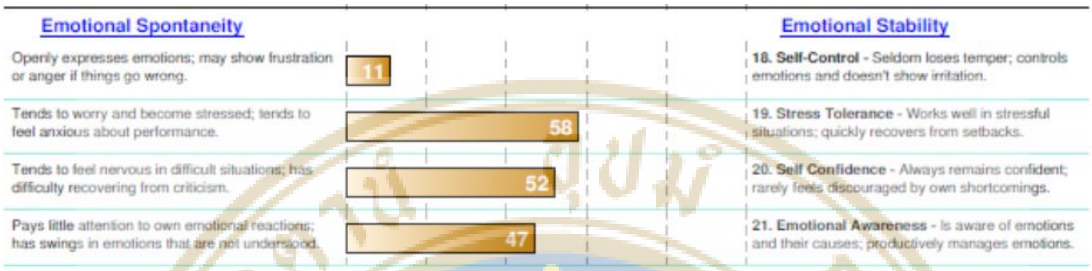
4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้เสร็จลุล่วงไปได้แม้ว่าจะพบกับอุปสรรค เพราะตำแหน่งงานสรรหาว่าจ้างของผู้รับการประเมินนั้นจะพบกับเหตุการณ์ไม่คาดฝันเสมอ เช่น ผู้สมัครไม่มาสัมภาษณ์งาน หรือ พนักงานไม่มาเริ่มงาน ซึ่งผู้รับการประเมินต้องดำเนินการแก้ไขและหาคนมาทดแทนให้เร็วที่สุด

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินเป็นคนไม่ค่อยใส่ใจในรายละเอียดงานเชิงลึกมากนัก แต่จะมองงานในภาพรวมมากกว่า ซึ่งทำงานให้ได้ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้แต่ก็สามารถปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่นได้ซึ่งไม่เน้นทำงานตามกฎมาก

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินอาจจะไม่ได้ทำงานให้เสร็จทันตาม deadline ได้ทันทุกงานแต่เมื่อเป็นงานที่รู้สึกอยากทำก็จะมุ่งมั่นและพยายามให้เสร็จให้ได้

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับต่ำมาก ผู้รับการประเมินไม่ชอบความเป็นขั้นตอนที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ แต่จะรู้สึกสบายใจมากกว่าที่จะสามารถทำงานได้อย่างอิสระ

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)



รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)ในด้านนี้มีค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่เกิน 50 ถึงสองด้านด้วยกันซึ่งนับว่าค่อนข้างสูงเกือบทุกด้านยกเว้นเพียงด้าน Self-Control เท่านั้น ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) นั่นก็คือผู้รับการประเมินรับรู้ความรู้สึกของตนเองได้แต่มักจะเลือกแสดงออกทางอารมณ์ออกมาเพื่อให้ผู้อื่นรับทราบว่าตนเองรู้สึกอย่างไร

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินสามารถจัดการกับการทำงานภายใต้ความเครียดหรือความกดดันได้ดี เนื่องจากหน้าที่งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันนั้นได้รับแรงกดดันจากหลายด้านในเรื่องของการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพให้แก่บริษัทภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

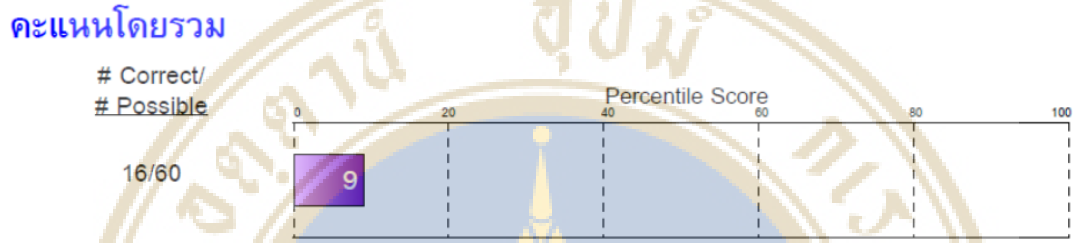
4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองในเกณฑ์ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งมีความสอดคล้องกับคะแนนด้าน Independent ที่สูงเช่นกันจึงทำให้มีความมั่นใจและสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ดี

4.1.10.4 การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้อารมณ์ของตนเองได้ดีไม่ว่าจะเป็นอารมณ์พอใจหรือไม่พอใจ

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

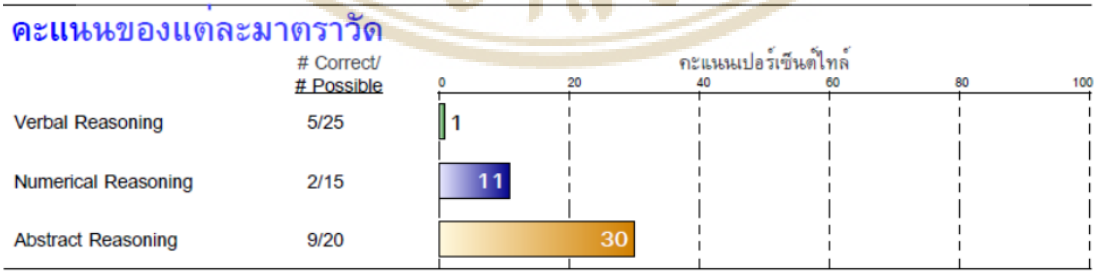
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม



รูปภาพ 4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 9 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ผู้รับการประเมินอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆในการแก้ปัญหาต่างๆได้ได้อย่างยากลำบากหรือเข้าใจอะไรได้ยากและมีแนวโน้มที่จะมองหาความถูกต้องและการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงมีแนวโน้มว่าจะต้องใช้เวลาในการทำงานที่ยากและมีความซับซ้อนมากกว่าคนอื่น รวมถึงต้องการความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา การบริหารจัดการ หรือต้องการผู้ช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆอย่างมืออาชีพ



รูปภาพ 4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 1 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา ในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาด

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมายและการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 11 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะค้นหาข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับตัวเลขได้ยากมากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ นอกจากนั้นยังระบุความสัมพันธ์เชิงตัวเลขที่ผิดพลาดได้มากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 30 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้ไม่ค่อยดีและไม่มีประสิทธิภาพมากนัก ทั้งยังวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้ไม่ค่อยดีและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานคนเดียวได้ดี มีการตัดสินใจด้วยตนเองได้ ซึ่งเป็นประโยชน์กับงานที่รับผิดชอบอยู่

ในปัจจุบัน เพราะต้องรับผิดชอบงานสรรหาพนักงานด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนรับพนักงานเข้ามาทำงาน นอกจากนั้นยังรวมถึงงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษก็สามารถบริหารจัดการได้ดี จึงนับว่าคุณลักษณะเด่นด้านความเป็นอิสระในการทำงานของผู้รับการประเมินเป็นสิ่งที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานในปัจจุบันและยังสามารถพัฒนาขึ้นได้อีก

ตาราง 4.1 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
- สามารถพึ่งพาตนเองได้เป็นอย่างดีและเหมาะสมกับการเป็นเจ้าของธุรกิจ - เปิดรับโอกาสใหม่ๆ ที่เข้ามาเพื่อกำหนดทิศทางของตนเอง - สามารถทำงานได้เกิดประสิทธิผลหากมีการกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน - พึ่งพาคำแนะนำจากผู้อื่นน้อย - เชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองและชอบที่จะตัดสินใจโดยลำพัง	- อาจเกิดการลังเลที่จะขอคำแนะนำจากผู้อื่นในยามจำเป็น - ส่งผลให้ไม่ได้รับความคิดและทักษะจากผู้อื่น - อาจทำให้ตัดสินใจโดยไม่รอการอนุมัติ - มีแนวโน้มที่จะไม่พึงพอใจกับงานที่ไม่สามารถตัดสินใจได้เอง - อาจจะรู้สึกอึดอัดกับองค์กรที่มีลักษณะแบบเป็นทางการ

4.3.1.2 การมีอำนาจชักจูง (Influence) จากการที่มีคุณสมบัติเด่นด้านนี้ทำให้สามารถพูดจูงใจหรือโน้มน้าวให้คนอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามได้ง่าย นอกจากนี้ยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจในเรื่องต่างๆได้ ซึ่งเป็นประโยชน์กับการทำงานของผู้รับการประเมิน เพราะงานสรรหาว่าจ้างต้องใช้การสัมภาษณ์ การพูดคุย ถามคำถามเพื่อเอาข้อมูลจากผู้สมัครให้ได้มากที่สุด และที่สำคัญการทำงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องรับบทบาทที่ปรึกษาในเรื่องต่างๆเสมอ

ตาราง 4.2 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการมีอำนาจชักจูง (Influence)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
- สามารถเปลี่ยนแปลงความเห็นของผู้อื่นได้เร็ว - สามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆหรือต่อรอง	- อาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกถูกรุกเร้ามากเกินไป - อาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกครอบงำ - มีแนวโน้มทำให้เกิดการเจรจาที่ไม่เป็น

ตาราง 4.2 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการมีอำนาจชักจูง (Influence) (ต่อ)

ได้ดีมาก - มีความสามารถที่ดีในการเจรจาและอภิปรายต่างๆ - ทำงานได้มีประสิทธิภาพในบทบาทของการขาย - หาทางชักชวนผู้อื่นได้ดี	กลางจากอิทธิพลการโน้มน้าวของผู้รับประเมิน - อาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกกดดันมาเกินไป - ทักษะด้านการมีอำนาจชักจูงที่แข็งแกร่งอาจทำให้ดูมีอิทธิพลมากเกินไป

4.3.1.3 การเข้าสังคม (Sociability) คุณสมบัตินี้ทำให้ผู้รับการประเมินเป็นคนที่เข้าสังคมได้ง่าย ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่รู้สึกเก้อเขินหรืออึดอัดที่ต้องทักทาย หรือเริ่มบทสนทนากับบุคคลใหม่ๆ ส่งผลให้สามารถคุยและเข้าถึงพนักงานคนอื่นๆได้ง่าย มีเพื่อนเยอะ ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลจากกลุ่มคนเหล่านี้กลับมาเช่นกัน การที่เข้าสังคม พบปะสร้างเพื่อนใหม่ได้นั้น ไม่ใช่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับการทำงานเพียงอย่างเดียวแต่ก็ยังช่วยในการดำรงชีวิตประจำวันและการทำกิจกรรมอื่นๆอีกด้วย

ตาราง 4.3 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการเข้าสังคม (Sociability)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
- สามารถทำงานได้โดยรู้สึกสบายใจแม้จะอยู่ในสถานที่ที่มีคนคับคั่ง - เริ่มบทสนทนากับผู้อื่นได้ง่าย - ง่ายในการสร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงาน - มีแนวโน้มที่จะมีเรื่องพูดเสมอ - รู้สึกดีในการเป็นศูนย์กลางของความสนใจ	- อาจรู้สึกอ้างว้างหากต้องทำงานตามลำพัง - อาจให้ความสนใจเรื่องการเข้าสังคมมากกว่าเรื่องงาน - ความสามารถด้านการเข้าสังคมอาจกวนใจผู้อื่น - อาจทำสิ่งใดเพื่อเรียกร้องความสนใจ - ความสัมพันธ์กับบุคลอื่นที่มากเกินไปอาจสร้างความยุ่งยากในการทำงาน

4.3.1.4 ความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินสามารถบริหารการทำงานภายใต้ความเครียดได้ดีโดยไม่เก็บปัญหามาคิดมาก รวมถึงสามารถจัดการปัญหา ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้เสมอ

ตาราง 4.4 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
- รับมือกับความเครียดได้ดี - มีแนวโน้มแสดงออกอย่างสงบแม้จะประสบกับสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความเครียด - มีแนวโน้มที่จะไม่แสดงออกถึงความวิตกกังวล - ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค - ปฏิบัติงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีความเครียดได้ดี	- การไม่มีความเครียดอาจแสดงถึงแรงจูงใจที่ต่ำ - อาจจะได้รับมอบหมายให้รับมือกับสถานการณ์วิกฤติต่างๆมากเกินไป - อาจไม่รู้ตัวว่าทำให้ผู้อื่นเครียด - ยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดง่ายเกินไป - อาจจะไม่ให้ความใส่ใจเพียงพอต่อผลการปฏิบัติงาน

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินจะเลือกปฏิบัติเฉพาะเรื่องที่มีความเห็นว่าเป็นสิ่งถูกต้องหรือเป็นบรรทัดฐานสังคม เช่น การข้ามสะพานลอย , การต่อคิว, การแต่งกายที่เหมาะสมตามกาละเทสะหรือสิ่งที่ที่ทำแล้วส่งผลเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น

ในทางกลับกันหากเป็นเรื่องการปฏิบัติงานผู้รับการประเมินจะพิจารณาว่าขั้นตอนหรือข้อกำหนดต่างๆที่เคยมีไว้อยู่แล้วว่าหากมีขั้นตอนหรือกระบวนการใดที่สามารถข้ามได้บ้างโดยที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย ผู้รับการประเมินก็จะทำตามความเห็นส่วนตัวเพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจริงๆแล้วการพัฒนากระบวนการทำงานถือเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะทำให้สามารถลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือการสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ไปได้ แต่ในขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดได้

ตาราง 4.5 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
- รู้สึกอัดอัดในการทำงานซึ่งมีการกำหนดกฎเกณฑ์และข้อบังคับ - ตั้งคำถามเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ที่ไม่เห็นด้วย - จะไม่เชื่อฟังผู้ที่มีอำนาจถ้าไม่เห็นด้วย - พยายามทำงานโดยการเลี่ยงกฎเกณฑ์เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ - ไม่สนใจในกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคในการที่จะได้รับความสำเร็จ	- รู้ว่าเมื่อไหร่ต้องหลีกเลี่ยงกฎเพื่อให้งานสำเร็จ - ไม่รู้สึกผูกพันกับกฎเกณฑ์ - ท้าทายกับกฎเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นแล้วว่าไม่มีความจำเป็น - ประสบความสำเร็จในการทำให้เกณฑ์ที่ไม่จำเป็นถูกเปลี่ยนแปลง - สบายใจที่จะทำงานที่ท้าทายกฎเกณฑ์

4.3.2.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ผู้รับการประเมินได้รับคะแนนต่ำในส่วนนี้ ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าอาจจะยังไม่ได้ใช้ความพยายามหรือความทุ่มเทมากพอในการตั้งเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและท้าทาย ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ในการไปถึงเป้าหมายและกำหนดเวลาในการทำงาน จึงทำให้ส่งผลต่อคุณภาพของผลงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่อาจจะล่าช้า การพัฒนาปรับปรุงตนเองที่ไม่ได้ให้ความใส่ใจเต็มที่ รวมถึงการทุ่มเทต่องานนั้นๆอีกด้วย

ตาราง 4.6 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
- มีแนวโน้มที่จะไม่ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน - มีแนวโน้มที่จะไม่มีแรงจูงใจในการมุ่งมั่นไปถึงเป้าหมาย - อาจจะมองข้ามโอกาสในการพัฒนา - ละเลยการวัดผลที่เป็นมาตรฐาน - มีแนวโน้มที่จะไม่ได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการพัฒนาผลปฏิบัติงาน	- มีลักษณะมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน - ระบุความเครียดและทำให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ - มีแนวโน้มที่จะทำงานแบบสบายๆ - มีลักษณะที่ไม่แสวงหาความก้าวหน้าด้วยการทำลายผู้อื่น - ไม่ชอบการแข่งขันกับผู้อื่นเพื่อให้เห็นว่าใครเก่งกว่าใคร

4.3.2.3 ความร่วมมือ (Cooperation) จากการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินพบว่า ผู้รับการประเมินให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงานดีกับหัวหน้างานฝ่ายอื่นๆ รวมถึงให้ความร่วมมือการภายในฝ่ายเดียวกัน แต่จะเป็นเฉพาะเรื่องที่ตนเองมีข้อมูลหรือรับทราบเรื่องราวมากก่อนหน้าเท่านั้น หากเป็นงานหรือการขอความช่วยเหลือที่กะทันหันหรือผู้รับการประเมินไม่ทราบข้อมูลมาก่อนก็จะส่งผลให้ความเต็มใจในการร่วมมือลดน้อยลง เนื่องจากเกิดความรู้สึกไม่มีส่วนร่วม

นอกจากนี้ผู้รับการประเมินยังมีลักษณะให้ความร่วมมือโดยเลือกเฉพาะงานที่ตนเองสนใจ ซึ่งจากการวิเคราะห์ทำให้เห็นว่าการทำงานของผู้รับการประเมินนั้นสามารถทำให้จบขั้นตอนในตนเองได้จึงอาจเป็นหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมด้านความร่วมมือกับผู้อื่น

ตาราง 4.7 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความร่วมมือ (Cooperation)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
- รู้สึกอัดอัดในการทำงานเป็นทีม - อาจจะมุ่งมั่นกับเป้าหมายส่วนตัวมากกว่าเป้าหมายของทีม - อาจจะสูญเสียโอกาสในการเรียนรู้ความคิดของผู้อื่น - รู้สึกยากที่จะเชื่อใจคนที่ไม่รู้จัก - อาจจะสงวนท่าทีในการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	- ยินดีให้ผู้อื่นทำงานด้วยตนเองได้ - ไม่เข้าไปสอดแทรกในการปฏิบัติงานของผู้อื่น - ชอบที่จะทำงานด้วยตนเอง - ไม่ต้องการการช่วยเหลือสนับสนุนจากทีมมากนัก - ไม่ได้ยื่นมือเข้าช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อไม่ได้ถูกร้องขอ

4.3.2.4 การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินเป็นคนมองภาพรวมของการทำงานมากกว่ารายละเอียดเล็กน้อยในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น เมื่อได้รับมอบหมายงานมาก็จะมองเห็นภาพรวมว่าจะทำอะไรด้วยวิธีการใดเพื่อเป้าหมายและมองเห็นผลลัพธ์ของงาน แต่อาจจะขาดการวางแผนอย่างละเอียดหรือการตรวจทานเนื้อหา ซึ่งส่วนนี้สามารถ

ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ แต่ทั้งนี้ผู้รับการประเมินก็พยายามปรับตัวมาโดยตลอดเช่นกันเพื่อให้งานมีความผิดพลาดน้อยลงและมีความถูกต้องมากขึ้น

ตาราง 4.8 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
- อาจจะรู้สึกยากในการวางแผนงานหรือจัดการงาน - อาจจะพึ่งผู้อื่นในงานที่ต้องลงรายละเอียด - อาจมองข้ามรายละเอียดที่สำคัญมาก - มักไม่ค่อยตรวจทานงาน - มักจะไม่เก็บบันทึกข้อมูล	- ไม่เสียเวลาไปกับรายละเอียดงานยิบย่อย - ไม่ยอมให้รายละเอียดมาบดบังภาพรวม - ไม่เสียเวลาไปกับการตรวจทานงานสองครั้ง - รู้สึกสบายใจเมื่อทำงานที่มีการวางแผนหรือควบคุมเพียงเล็กน้อย - มักจะมอบหน้าที่เรื่องการตรวจทานงานให้ผู้อื่น

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติงานและตัดสินใจคนเดียวได้ดีโดยไม่ต้องขอความเห็นจากหัวหน้างานตลอดเวลาและไม่จำเป็นต้องคอยติดตามควบคุมเสมอ ทำให้เกิดความคล่องตัวและไม่ล่าช้า

4.4.1.2 ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินสามารถคิด วิเคราะห์ริเริ่มและพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเสมอโดยนำเทคนิค กระบวนการใหม่ๆมาใช้ และสามารถสานต่องานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้

4.4.1.3 การเข้าสังคม (Sociability) ผู้รับการประเมินสามารถเข้ากับบุคคลอื่นๆได้ดี ทั้งกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานภายนอกฝ่าย รวมถึงสามารถสร้างความรู้สึกเป็นกันเองได้ดีกับผู้สมัครงานและพนักงาน

4.4.1.4 การพัฒนาสิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินสามารถมองเห็นจุดบกพร่องหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง และลงมือแก้ไขพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมักจะมีแนวคิดและแสดงออกถึงความเห็นที่แตกต่างจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ รวมถึงมีคำถามว่าเพราะเหตุใดจึงต้องปฏิบัติตาม

4.4.2.2 ด้านการใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมักจะขาดการตรวจทานงานที่ต้องให้ความใส่ใจรายละเอียด หรือไม่ให้ความใส่ใจมากนักกับความถูกต้องของข้อมูลที่สำคัญบางอย่าง

4.4.2.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ผู้รับการประเมินยังขาดความมุ่งมั่นที่มากพอต่อการเติบโตในสายอาชีพ รวมถึงการวางแผนการทำงานในปัจจุบันที่สามารถตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายได้มากขึ้น ก็จะสามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถสูงขึ้น

4.4.2.4 การใส่ใจผู้อื่น Concern for Others) ผู้รับการประเมินมีลักษณะตรงไปตรงมา พูดจาเปิดเผย ซึ่งบางครั้งการที่แสดงความเห็นที่เปิดเผยมากเกินไปอาจส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ฟัง

บทที่ 5
ผลเพื่อการนำไปใช้งาน

สืบเนื่องจากการประเมิน Work Behavior Inventory Scales (WBI) เพื่อหาลักษณะพฤติกรรมของตัวเอง ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงลักษณะส่วนตัวซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้ลักษณะพฤติกรรมหลักตามที่แบบทดสอบ WBI ได้บัญญัติไว้ รวมถึง สามารถเชื่อมโยงไปกับทฤษฎีคุณสมบัติลักษณะพฤติกรรมใหญ่ห้าประการ หรือ Big Five Personality Factors ที่กล่าวถึงคุณลักษณะพฤติกรรมหลักของมนุษย์ที่ส่งผลต่อการกระทำที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคล จึงทำให้ผู้รับการประเมินสามารถประเมินตนเองได้ว่ามีลักษณะการปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆเป็นอย่างไร โดย Big Five สามารถแบ่งออกเป็น 5 หมวดหลัก ประกอบด้วย

- การเอาใจใส่ต่อ สภาวะรอบข้าง (Extraversion)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

สรุปผลคะแนนจากการทำแบบประเมิน WBI ทำให้ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสในการวิเคราะห์จุดแข็งและสิ่งที่ควรพัฒนาของตนเอง ซึ่งผู้รับการประเมินวิเคราะห์ผลคะแนนโดยรวมแล้วพบว่า หัวข้อหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจะปฏิบัติงานใดๆให้ประสบความสำเร็จก็คือ คะแนนด้าน Achievement ซึ่งอยู่ใน Big Five ด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) เนื่องจากในการปฏิบัติงานภายในองค์กรหรือแม้แต่การประกอบอาชีพส่วนตัวนั้นจำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งแต่ละงานนั้นย่อมมีความท้าทาย มีโอกาส และอุปสรรคในการไปถึงเป้าหมายแทบทั้งสิ้น และยังสามารถพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ให้สามารถพาตนเองและทีมไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ตามแผนอีกด้วย

ผู้รับการประเมินตระหนักถึงจุดที่ควรปรับปรุงของตนเองในด้าน Achievement นั่นก็เป็นเพราะว่าตนเองจะไม่ค่อยชอบกำหนดเวลาในการส่งงานต่างๆมากนัก โดยนิสัยส่วนตัวจะชอบสไตล์การทำงานที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ และบางครั้งเมื่อเจองานยากหรือรู้ว่าจะต้องทำงานที่ใช้ความพยายามที่มากเป็นพิเศษมากก็มักจะเปลี่ยนไปทำงานอย่างอื่นก่อนและ

กลับมาทำงานยากนั้นภายหลัง ซึ่งส่วนนี้เองผู้รับการประเมินคิดว่าส่งผลกับภาพรวมของการทำงาน คือผลงานมักมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอเนื่องจากตนเองปรับเปลี่ยนผลงานให้พัฒนาอยู่อย่างสม่ำเสมอ แต่ในทางตรงกันข้ามมีหลายๆครั้งที่งานไม่เสร็จตามกำหนดหรือยังใช้ความพยายามไม่มากพอในการปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย ซึ่งเมื่อพิจารณาย้อนกลับไปก็รู้สึกว่ายังสามารถทำให้ดีขึ้นได้อีก จึงเป็นที่มาให้ผู้รับการประเมินเลือกที่จะทำแผนพัฒนารายบุคคลด้าน Achievement นั่นเอง

5.1 การวางแผนพัฒนารายบุคคล

ผู้รับการประเมินเลือกจัดทำ Development Action Plan (DAP) ด้าน Achievement ซึ่งตรงกับ competency ด้าน Commitment to Success ซึ่งการทำ DAP นั้นมีการประยุกต์ใช้หลักการจากหนังสือที่ได้รับการขอความร่วมมือจากหัวหน้างานในฐานะผู้ประเมินและให้ feedback ตามแผนกิจกรรมที่วางไว้

ตาราง 5.1 แผนพัฒนารายบุคคล : วัตถุประสงค์การพัฒนา ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้ต่อตนเองและองค์กร

Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization
Achievement : วางแผนพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้มีการวางแผนปรับปรุงสมรรถนะด้านนี้ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีแก่การปฏิบัติงานทั้งในออฟฟิศและภายนอก	•เพื่อพัฒนาการการปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้ •เพื่อฝึกฝนตนเองให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานไม่ย่อท้อต่องานที่ยากหรือท้าทาย •เป็นการกระตุ้นตนเองให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ไม่หย่อนเกินไปซึ่งจะเกิดให้ความความล่าช้าในการปฏิบัติงานหรือได้งานที่ไม่มีประสิทธิภาพตามที่บริษัทคาดหวัง	•เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม vision, mission และกลยุทธ์ของบริษัท ที่จะส่งผลให้องค์กรเป็นไปตาม Goalsที่ตั้งไว้ •เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม action plan ที่วางแผนไว้โดยมีกำหนดการที่ชัดเจน

ตาราง 5.1 แผนพัฒนารายบุคคล : วัตถุประสงค์การพัฒนา ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้ต่อตนเองและองค์กร(ต่อ)

	•มีแผนชัดเจนในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง •สร้างระบบ feedback และ consulting ระหว่างหัวหน้างานเพื่อให้รับทราบข้อมูลจากมุมมองภายนอก	•เป็นต้นแบบแผนการพัฒนาตนเองในการประยุกต์ไปใช้กับกับฝ่ายงานอื่นในบริษัทได้

การเลือกพัฒนาตนเองด้าน Achievement นั้น วัตถุประสงค์คือ วางแผนพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มีการวางแผนปรับปรุงสมรรถนะ โดยมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะก่อให้เกิดผลดีแก่การปฏิบัติงานทั้งในออฟฟิศและภายนอก

5.2 ผลประโยชน์ต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงของตนเองด้าน Achievement เพราะจะส่งผลถึงการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงภาวะความเป็นผู้นำของตนเองที่จะแสดงออกมาให้บุคคลอื่นเห็นได้จากผลงานที่ออกมา ซึ่งผู้รับการประเมินสามารถสรุปผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากการจัดทำ DAP ได้ดังนี้

- เพื่อพัฒนาการการปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้
- เพื่อฝึกฝนตนเองให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานไม่ย่อท้อต่องานที่ยากหรือท้าทาย
- เป็นการกระตุ้นตนเองให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอไม่หย่อนเกินไปซึ่งจะเกิดให้ความความล่าช้าในการปฏิบัติงานหรือได้งานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

- มีแผนชัดเจนในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

- สร้างระบบ feedback และ consulting ระหว่างหัวหน้างานเพื่อให้รับทราบข้อมูลจากมุมมองภายนอก

5.3 ผลประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to my organization)

- เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม vision, mission และกลยุทธ์ของบริษัท ที่จะส่งผลให้องค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

- เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามaction plan ที่วางแผนไว้โดยมีกำหนดการที่ชัดเจน

- เป็นต้นแบบแผนการพัฒนาตนเองในการประยุกต์ไปใช้กับฝ่ายงานอื่นในบริษัทได้

จากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่เป็นที่ตั้งของแผน DAP รวมถึงผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังแผน DAP เสร็จสิ้น ทำให้ผู้รับการประเมินเลือกวางแผนงานที่จะดำเนินการ (Action to Take : Specific activities, stretch, assignments, books, or courses.) และบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved person) รวมถึงกิจกรรมที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองดังนี้

ตาราง 5.2 แผนพัฒนารายบุคคล : กิจกรรมที่จะดำเนินการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การวัดผล กำหนดเวลา

Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
•ปรึกษาหัวหน้างานเพื่อฟัง feedback ในหัวข้อ Achievement ซึ่งจะนำมาสู่การวางแผนการพัฒนา	นักศึกษาและหัวหน้างาน	feedback จากหัวหน้างาน	1 - 15 มี.ค. 2557
•Review สิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคพร้อมบันทึกรายละเอียดออกมา เพื่อหาแนวทางขจัด roadblock ออกไป	นักศึกษา	บันทึกส่วนตัวและวิธีการแก้ไขปัญหา	17 - 31 มี.ค. 2557
•Review ตำแหน่งงานของตนเอง ประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาท สิ่งที่องค์กรคาดหวังและกำหนด objectiveที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบ	นักศึกษา	บันทึกส่วนตัว	1 - 18 เม.ย. 2557
•หากลยุทธ์ในการพัฒนาและปรับปรุง Achivement ของตนเองโดยการอ่านหนังสือ Eat That Flog (กินกบตัวนั้นซะ) และนำกิจกรรมจากเนื้อหามาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	นักศึกษา	สรุปกิจกรรมที่ได้จากหนังสือเพื่อนำมาปรับปรุง Development area	21 - 30 เม.ย. 2557
•จัดทำ Action Plan (ระยะเวลา 3 เดือน)โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและงาน Project ที่ต้องดำเนินการให้เสร็จใน 3เดือน เพื่อให้มีแผนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม พร้อมทั้ง review ผลงานเป็นรายเดือนเพื่อหาวิธีปรับปรุง roadblock และดำเนินงานที่ค้างให้เสร็จตามแผน	นักศึกษา	Action Plan และประเมินผลความสำเร็จในแผนงานที่ตั้งไว้ด้านประสิทธิภาพและเวลาที่กำหนด	พ.ค. - ก.ค. 2557

ตาราง 5.2 แผนพัฒนารายบุคคล : กิจกรรมที่จะดำเนินการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การวัดผล กำหนดเวลา (ต่อ)

• นำกิจกรรมที่ได้จากหนังสือ Eat That Flog (กินกบตัวนั้นซะ) มาใช้ในแผนการพัฒนาตนเองได้แก่ จดงานที่ต้องทำสั้นๆในแต่ละวันโดยเรียงลำดับจากงานที่มีความท้าทายที่สุดก่อน เพื่อฝึกให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ยากได้ หลังจากนั้นติดตามผลสั้นๆทุกๆวันตอนเย็นเพื่อตรวจสอบงานที่ทำสำเร็จรวมถึงนำงานที่ค้างไปดำเนินการให้เสร็จในวันถัดไป	นักศึกษา	Short note และบันทึกการปฏิบัติงานเพื่อจดรายละเอียดงานที่ทำสำเร็จหรืองานที่ค้าง เพื่อนำวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือล่าช้า	พ.ค. - ก.ค. 2557
•Review ผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงรวมถึงสิ่งที่ยังไม่ได้แก้ไข เพื่อนำไปทำแผนปรับปรุงในระยะยาว (lomg term plan)	นักศึกษาและหัวหน้างาน	บันทึกส่วนตัว, สรุปผลการปฏิบัติงานตาม action plan และ feedback จากหัวหน้างาน	ส.ค. 2557

5.4 กิจกรรมที่จะดำเนินการ

กิจกรรมที่ 1 : ปรึกษาหัวหน้างานเพื่อรับทราบ feedback

- ขั้นตอนแรกในการปฏิบัติ DAP คือการอธิบายให้หัวหน้างานรับทราบถึง DAP เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันรวมถึงขอความร่วมมือจากหัวหน้าในการ feedback ข้อเท็จจริงเรื่องผลการปฏิบัติงานรวมถึงข้อเสนอแนะอื่นๆ เนื่องจากการพัฒนาตนเองนั้นไม่สามารถที่จะประเมินตนเองจากภายในได้อย่างเดียวแต่จำเป็นต้องได้รับ feedback จากบุคคลที่ใกล้ชิดและเห็นประสิทธิภาพการทำงานของตัวเราเองมากที่สุด นั่นก็คือหัวหน้างานนั่นเอง

- บุคคลที่เกี่ยวข้อง : หัวหน้างานปัจจุบันของผู้รับการประเมินคือ Assistant HRM Manager ซึ่งมีบทบาทในการดูแลภาพรวมส่วนงาน HRM ประกอบด้วย งานสรรหาว่าจ้าง (Recruitment), เงินเดือน (Payroll) และสวัสดิการ (Welfare) ซึ่งผู้รับการประเมินปฏิบัติงานด้านสรรหาว่าจ้างจำเป็นต้องปฏิบัติงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด อาทิ KPIด้านความรวดเร็วในการส่งใบสมัครที่มีตัวชี้วัดคือ การสรรหาใบสมัครงานที่มีคุณสมบัติตรงตาม Job Description และความต้องการของหัวหน้างานเพื่อส่งให้ Hiring Manager พิจารณาภายใน 30 วันนับตั้งแต่วันที่ใบขออัตรากำลังพลดีรับการอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ

- การวัดผล (Measurement) : การวัดผลจากกิจกรรมนี้คือการได้พูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อรับฟังความคิดเห็นด้านพฤติกรรม รวมถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อจะได้รับทราบข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่ความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองต่อไป

- ระยะเวลา (Time Frame) : 1 – 15 มีนาคม 2557

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและการติดตามผล DAP (DAP Follow up)

ตาราง 5.3 แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 1

DAP Follow up					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
•ได้มีการพูดคุยกับหัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงานด้าน Achievement of work รวมถึงอ้างอิงจาก Performance Evaluation Form ในหัวข้อนี้ได้คะแนนประเมิน 8/10 ซึ่งได้รับคำแนะนำให้ทุ่มเทกับการทำงานให้มากขึ้น เมื่อมีงานที่ต้องทำให้เสร็จในกำหนดเวลา	7 - 5 มี.ค.2557	•รับทราบ feedback และมีการ Monitor การปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น	•มีการพูดคุยกับหัวหน้างานให้แจ้ง feedback ให้รับทราบอยู่เสมอๆ เพื่อปรับปรุงตนเองตลอดเวลา	8	8

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity)

ผู้รับการประเมินได้มีการพูดคุยกับหัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงานด้าน Achievement of work โดยใช้เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทหรือ Performance Evaluation Form ในหัวข้อนี้ได้คะแนนประเมิน 8/10 ซึ่งได้รับคำแนะนำให้ทุ่มเทกับการทำงานให้มากขึ้น เมื่อมีงานที่ต้องทำให้เสร็จในกำหนดเวลา

- ระยะเวลาจริง : 7 – 15 มีนาคม 2557

- ผลการดำเนินงาน DAP (Result) : รับทราบ feedback และมีการ Monitor การปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้นซึ่งนำไปสู่การวางแผน DAP ในหัวข้อถัดไปสิ่งที่จะดำเนินการต่อไป มีการพูดคุยกับหัวหน้างานให้แจ้ง feedback ให้รับทราบอยู่เสมอๆ เพื่อปรับปรุงตนเองตลอดเวลา ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีการคุยกับหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมออยู่แล้วในรูปแบบไม่เป็นทางการ ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง มีสติรู้ และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

- คะแนนก่อนและหลังทำกิจกรรม : ก่อนการทำแผน DAP ผู้รับการประเมินประเมินตนเองได้ 8 คะแนน และภายหลังทำก็ได้ 8 คะแนนเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้รับการประเมินมีความเข้าใจตนเองมาก่อนอยู่แล้วหลังจาก ทราบผลคะแนน WBI เมื่อรวมกับ feedback จากหัวหน้างานและผลการประเมินการปฏิบัติงาน (PM) ก็มีส่วนช่วยสนับสนุนความตระหนักมากขึ้นแต่ยังคงให้คะแนนที่เกณฑ์เดิมอยู่ เนื่องจากคาดว่าสามารถรับ feedback ที่จะสามารถไปพัฒนาได้มากกว่านี้ในอนาคต

กิจกรรมที่ 2 : Review สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

เมื่อขอรับทราบ feedback จากหัวหน้างานแล้วผู้รับการประเมินเลือกที่จะทำการทบทวนและพิจารณาสิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนา Achievement

- บุคคลที่เกี่ยวข้อง : ผู้รับการประเมิน
- การวัดผล (Measurement) : บันทึกส่วนตัวและวิธีการแก้ไขปัญหา
- ระยะเวลา (Time Frame) : 17 – 31 มีนาคม 2557

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและการติดตามผล DAP (DAP Follow up)

ตาราง 5.4 แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 2

Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
•ได้มีการพูดคุยกับหัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงานด้าน Achievement of work รวมถึงอ้างอิงจาก Performance Evaluation Form ในหัวข้อที่ได้คะแนนประเมิน 8/10 ซึ่งได้รับคำแนะนำให้พุ่มเทกับการทำงานให้มากขึ้น เมื่อมีงานที่ต้องทำให้เสร็จในกำหนดเวลา	7 - 5 มี.ค.2557	•รับทราบ feedback และมีการ Monitor การปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น	•มีการพูดคุยกับหัวหน้างานให้แจ้ง feedback ให้รับทราบอยู่เสมอๆ เพื่อปรับปรุงตนเองตลอดเวลา	8	8
•จดบันทึกสิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการทำงาน	17 - 31 มี.ค. 2557	•ได้รับทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ซึ่งจะสามารถนำไปแก้ไขได้ทั้งแผนส่วนตัว หรือเสนอแก้ไขในเชิงนโยบาย	•เมื่อรับทราบปัญหาแล้ว จัดอันดับปัญหาและอุปสรรคที่ขัดต่อการทำงานให้เกิด Achivement เพื่อที่จะแก้ปัญหาเป็นข้อๆไป	3	8
•ทบทวน Job Description และพูดคุยกับหัวหน้างานอีกครั้งถึงความคาดหวังในหน้าที่-ความรับผิดชอบ, ความสามารถที่หัวหน้างานต้องการให้พัฒนา และ Special Assignment อื่นในงาน HR	10 - 11 เม.ย. 2557	•ได้ทบทวน Job responsibilities อีกหนึ่งครั้ง เพื่อทบทวนงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดความตระหนัก สามารถนำไปจัดทำ action plan ในแผนงานขั้นต่อไปได้	•จัดทำ Action Plan ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน Recruitment	7	9
เทคนิคง่ายๆที่สามารถใช้ได้จริงในการพัฒนา Achivement ได้จริง และคัดเลือกเทคนิคมาใช้ในแผน นั่นคือการ short list งานที่ต้องทำในแต่ละวันแบบง่ายๆ โดยเรียงลำดับงานที่ยากที่สุดไว้ในอันดับแรก เพื่อให้ได้ปรับปรุงตนเองให้รู้สึกว่าสามารถทำงานยากได้ เป็นการสร้างความมุ่งมั่นและกำลังใจ	12 - 16 เม.ย. 2557	•ได้รับทราบเทคนิคง่ายๆในการจะพัฒนา Achivement ของตนเอง ซึ่งเราสามารถทำได้ง่ายๆอยู่แล้วชีวิตประจำวัน เพียงแต่ต้องใส่ใจมากขึ้นและต้องควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามแผนได้ตามที่ตั้งไว้	•นำเทคนิคที่ได้ไปร่วมประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง	3	7
•จัดทำ Action Plan เดือนพ.ค. - ก.ค. 2557 เพื่อให้เห็น Goal ของงานที่ตั้งไว้รวมถึงมีกำหนดเวลาชัดเจน ซึ่งจะส่งผลในการกระตุ้นให้ต้องทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนไว้	พ.ค. - ก.ค. 2557 (อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผน)	•สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ นั่นคือการจัดทำ Recruitment Report รวมถึงมีงานนอกแผนเข้ามากระทันด้วย แต่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จด้วย คือการออก Job Fair ซึ่งไม่ได้ระบุในแผน แต่มีการติดต่อ-ประสานงานได้สำเร็จภายในเวลา 1 สัปดาห์ก่อนงานจริง (29 พ.ค. 2557)	•พยายามควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานให้ได้ตามแผนงาน ในเดือนถัดไป พร้อมกับแก้ไขจุดบกพร่องที่พบ	5	8
•จดบันทึกงานที่ต้องทำในแต่ละวัน และลงมือทำงานที่ยากที่สุดก่อน	พ.ค. - ก.ค. 2557	•ยังไม่สามารถปฏิบัติงานตาม short list ที่ตนเองเขียนไว้ในแต่ละวันได้อย่างสมบูรณ์ 100% กล่าวคือ มีบางวันที่สามารถทำงานตามที่จดไว้ได้ทั้งหมด แต่บางวันไม่สามารถทำได้ ซึ่งมีเหตุผลเนื่องมาจาก งานมากเกินไป, งานad hoc ที่ได้รับมอบหมายจนทำให้งานที่วางแผนไว้ไม่สำเร็จ	•ประเมินการทำงานของตนเองและความเป็นไปได้ในการทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้ง โดยมีความท้าทายแต่ Realistic และพยายามทำงานที่คั่งค้างไว้ในช่วงเช้าให้สำเร็จก่อนเริ่มแผนใหม่ เพื่อให้แผนไม่รวน	6	8
•ทบทวนบันทึกที่ได้จัดทำตั้งแต่เริ่มทำ DAP เรื่อง Achivement รวมถึง calendar ที่ได้มีการบันทึกในระบบเป็นเวลา 3 เดือน •ขอรับ feed back จากหัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงานในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา	ส.ค.-57	ที่นำเสนอในห้องมาใช้เพิ่มเติมกับแผน DAP ของตนเอง คือใช้การ Short list งานที่ต้องทำให้สำเร็จด้วยลายมือ(ซึ่งปกติก็ใช้อยู่แล้ว) แต่เพิ่มด้านความตระหนักเพื่อให้จำได้ถึงความรู้สึกที่มุ่งมั่น ประกอบกับยังใช้การทำ calendar ถึงสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จโดยใส่รายละเอียดงาน routine รวมถึงAction Plan ที่จัดทำไว้ เพื่อย้ำเตือนให้ต้องมุ่งมั่นทำงานและโปรเจคต่างๆที่ระบุไว้ให้สำเร็จ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างจริงจัง •พบว่าสามารถจัดการงานได้เป็นระบบและสำเร็จมากขึ้น จากการ short list งาน ทั้งยังสามารถ generate งานให้ออกได้มากขึ้น ทั้งนี้รู้สึกตนเองว่าความรู้สึกผลัดวันประกันพรุ่งลดน้อยลงไปด้วย เพราะได้ฝึกทำงานและความคิดให้ทำงานที่ยากก่อนมาตลอดเวลา 3 เดือน •Feed back จากหัวหน้างานเป็นไปในเชิงบวก คือสามารถทำงานให้สำเร็จมากขึ้นและใช้เวลาน้อยลง แต่ยังสามารถพัฒนาได้อีก เนื่องจากปัจจุบันยังมีงาน special assignment มาอยู่เสมอแต่ก็พัฒนาดีขึ้นในทิศทางที่สูงขึ้น	•อัพเดท Action Plan 4 เดือนสุดท้ายของปี 2557 ได้แก่ ก.ย. - ธ.ค.เพื่อตรวจทานว่ายังคงมีโปรเจคงานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จในปีนี้หรือไม่ เพื่อนำมาเป็นเป้าหมายในการทำ DAP อีกส่วนหนึ่งนอกเหนือจากการทำ short list งานยากประจำวัน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมของเป้าหมายการทำงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นและรู้ตัวว่าจะต้องทำให้สำเร็จตามแผน	5	7.5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity)

ผู้รับการประเมินได้ทบทวนและจดบันทึกสิ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนา Achievement รวมถึงการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ชอบงานที่มีความยืดหยุ่น ไม่เร่งรีบมาก รวมถึงภาระหน้าที่งานและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบางอย่างให้ไม่ประสบความสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ยกตัวอย่างเช่น ผู้รับการประเมินเป็นเจ้าหน้าที่สรรหาว่าจ้างคนเดียวที่ต้องรับผิดชอบการสรรหา headcount ของบริษัททั้งหมดประมาณ 500 คน ซึ่งส่งผลให้บางครั้งงานไม่เป็นไปตามแผนงาน

- ระยะเวลาจริง : 17 – 31 มีนาคม 2557
- ผลการดำเนินงาน DAP (Result): ได้รับทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ซึ่งจะสามารถนำไปแก้ไขได้ทั้งแผนส่วนตัว หรือเสนอแก้ไขในเชิงนโยบาย อาทิแผน DAP ที่จะพัฒนาตนเอง รวมถึงเชิงนโยบายอย่างการเสนอรับเจ้าหน้าที่สรรหาที่เพียงพอต่อภาระหน้าที่
- สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป : เมื่อรับทราบปัญหาแล้ว จัดอันดับปัญหาและอุปสรรคที่ขัดต่อการทำงานให้เกิด Achievement เพื่อที่จะแก้ปัญหาเป็นข้อๆไป
- คะแนนก่อนและหลังทำกิจกรรม : ก่อนทบทวนผู้รับการประเมินไม่เคยตระหนักอย่างจริงจังว่าอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายจึงประเมินคะแนนตนเองที่ 3 คะแนน แต่หลังจากทบทวนและมีการจดบันทึกรายละเอียดออกมาเป็นข้อๆก็สามารถช่วยจัดระเบียบความคิดให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถมองหาวิธีการแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นมากขึ้นด้วยจึงประเมินที่ 8 คะแนน

กิจกรรมที่ 3 : ทบทวนตำแหน่งงานของตนเอง

สาเหตุที่ผู้รับการประเมินเลือกกลับมาทบทวนบทบาท หน้าที่ ของตนเองตามที่องค์กรคาดหวังนั้นก็เพื่อทบทวนและทำความเข้าใจอีกครั้งว่าควรต้องพัฒนาหรือปรับปรุงแผน DAP อย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ โดยอาศัย Job Description ของผู้รับการประเมิน

- บุคคลที่เกี่ยวข้อง : ผู้รับการประเมิน
- การวัดผล (Measurement) : บันทึกส่วนตัวและ Job Description
- ระยะเวลา (Time Frame) : 1 -18 เมษายน 2557

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและการติดตามผล DAP (DAP Follow up)

ตาราง 5.5 แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 3

Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
•ทบทวน Job Description และพูดคุยกับหัวหน้างานอีกครั้งถึงความคาดหวังในหน้าที่-ความรับผิดชอบ, ความสามารถที่หัวหน้างานต้องการให้พัฒนา และ Special Assignment อื่นในงาน HR	10 - 11 เม.ย. 2557	•ได้ทบทวน Job responsibities อีกหนึ่งครั้ง เพื่อทบทวนงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดความตระหนัก สามารถนำไปจัดทำ action plan ในแผนงานขั้นต่อไปได้	•จัดทำ Action Plan ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน Recruitment	7	9

หลังจากทบทวน Job Description ของตนเองอีกครั้งหนึ่ง ผู้รับการประเมินก็ได้ย้ำกับหัวหน้างานเพื่อสอบถามความคาดหวังของผลลัพธ์ในเนื้องานแต่ละข้ออีกด้วย ซึ่งรายละเอียดงานที่ต้องรับผิดชอบประกอบด้วย

- Focus on Recruitment activities: screen resume, set schedule to interview, contact candidates, do proper test as needed, interview candidate, select suitable candidate, do reference check, do job offer material, prepare employment agreement and prepare related successful candidate's documents.

- Handle Trainee and internship coordination

- Operate internal and external job advertisements, web posting, coordinate with recruitment agencies and find any other recruitment channel for searching high potential job applicants as manpower planning.

- Prepare probation appraisal form, follow up with line manager to complete its process as schedule and handle for confirmation letter.

- Handle HR report: Recruitment report, Manpower headcount report, Staff movement report and related matters report.

- ระยะเวลาจริง : 10 – 11 เมษายน 2557

- ผลการดำเนินงาน DAP (Result) : ได้ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอีกหนึ่งครั้งเพื่อทบทวนงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดความตระหนัก สามารถนำไปจัดทำ action plan ที่สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กรในแผนงานขั้นต่อไปได้

- สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป : จัดทำ Action Plan ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน Recruitment เพื่อให้มีแผนงานที่กำหนดระยะเวลาชัดเจน ซึ่งผู้รับการประเมินวิเคราะห์ว่าจะสามารถช่วยสนับสนุนให้ทำงานตามแผนมากขึ้น ไม่ว่าจะเจออุปสรรคหรือปัญหาต่างๆแต่ก็ต้องทำเพื่อให้สำเร็จตามแผนงาน

- คะแนนก่อนและหลังทำกิจกรรม : ก่อนจัดทำ DAP ผู้รับการประเมินมีการทำ action plan ของงานที่รับผิดชอบอยู่เป็นปกติแล้ว แต่เพื่อนำมาเป็นส่วนช่วยในการทำ DAP จึงใส่รายละเอียดของงานที่รับผิดชอบมากขึ้นรวมถึง Timeline ที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จในเวลาที่กระชับขึ้นแต่สามารถปฏิบัติได้จริง เพื่อให้เกิดความรู้สึกมุ่งมั่นต่อความท้าทาย โดยคะแนนก่อนและหลังจัดทำ DAP คือ 7 และ 9 คะแนนตามลำดับ

กิจกรรมที่ 4 และกิจกรรมที่ 5 : อ่านหนังสือและนำกลยุทธ์จากหนังสือ Eat That Frog มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- บุคคลที่เกี่ยวข้อง : ผู้รับการประเมิน

- การวัดผล (Measurement) : การสรุปและคัดเลือกวิธีการจากหนังสือโดยนำมาใช้กับ DAP พร้อมกับ Short note งานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จ

- ระยะเวลา (Time Frame) : การอ่านหนังสือ 21 - 30 เมษายน 2557

- ระยะเวลา (Time Frame) : การนำเทคนิคจากหนังสือมาปรับใช้ใน DAP พฤษภาคม – กรกฎาคม 2557

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและการติดตามผล DAP (DAP Follow up)

ตาราง 5.6 แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 4 และ 5

Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
เทคนิคง่ายๆที่สามารถใช้ได้จริงในการพัฒนา Achivement ได้จริง และคัดเลือกเทคนิคมาใช้ในแผน นั่นคือการ short list งานที่ต้องทำในแต่ละวันแบบง่ายๆ โดยเรียงลำดับงานที่ยากที่สุดไว้ในอันดับแรก เพื่อให้ได้ปรับปรุงตนเองให้รู้สึกว่าสามารถทำงานยากได้ เป็นการสร้างความมุ่งมั่นและกำลังใจ	12 - 16 เม.ย. 2557	•ได้รับทราบเทคนิคง่ายๆในการจะพัฒนา Achivement ของตนเอง ซึ่งเราสามารถทำได้ง่ายๆอยู่แล้วชีวิตประจำวัน เพียงแต่ต้องใส่ใจมากขึ้นและต้องควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามแผนได้ตามที่ตั้งไว้	•นำเทคนิคที่ได้ไปร่วมประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง	3	7
•จัดทำ Action Plan เดือนพ.ค. - ก.ค. 2557 เพื่อให้เห็น Goal ของงานที่ตั้งไว้รวมถึงมีกำหนดเวลาชัดเจน ซึ่งจะส่งผลในการกระตุ้นให้ต้องทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนไว้	พ.ค. - ก.ค. 2557 (อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผน)	•สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ นั่นคือการจัดทำ Recruitment Report รวมถึงมีงานนอกแผนเข้ามากระทันด้วย แต่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จด้วย คือการออก Job Fair ซึ่งไม่ได้ระบุในแผน แต่มีการติดต่อ-ประสานงานได้สำเร็จภายในเวลา 1 สัปดาห์ก่อนงานจริง (29 พ.ค. 2557)	•พยายามควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานให้ได้ตามแผนงาน ในเดือนถัดไป พร้อมกับแก้ไขจุดบกพร่องที่พบ	5	8
•จดบันทึกงานที่ต้องทำในแต่ละวัน และลงมือทำงานที่ยากที่สุดก่อน	พ.ค. - ก.ค. 2557	•ยังไม่สามารถปฏิบัติงานตาม short list ที่ตนเองเขียนไว้ในแต่ละวันได้อย่างสมบูรณ์ 100% กล่าวคือ มีบางวันที่สามารถทำงานตามที่จดไว้ได้ทั้งหมด แต่บางวันไม่สามารถทำได้ ซึ่งมีเหตุผลเนื่องมาจาก งานมากเกินไป, งานad hoc ที่ได้รับมอบหมายจนทำให้งานที่วางแผนไว้ไม่สำเร็จ	•ประเมินการทำงานของตนเองและความเป็นไปได้ในการทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้ง โดยมีความท้าทายแต่ Realistic และพยายามทำงานที่ตั้งค้างไว้ในช่วงเช้าให้สำเร็จก่อนเริ่มแผนใหม่ เพื่อให้แผนไม่รวน	6	8

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity)

- สรุปเทคนิคหลังจากอ่านหนังสือ ทำให้ได้เทคนิคง่ายๆที่สามารถใช้ได้จริงในการพัฒนา Achievement ได้จริง และคัดเลือกเทคนิคมาใช้ในแผน นั่นคือการ short list งานที่ต้องทำในแต่ละวันแบบง่ายๆ โดยเรียงลำดับงานที่ยากที่สุดไว้ในอันดับแรก และลงมือทำงานนั้นๆก่อนเพื่อให้ได้ปรับปรุงตนเองให้รู้สึกว่าสามารถทำงานยากได้เสร็จก่อนเพื่อเป็นการสร้างความ

มุ่งมั่นและกำลังใจในการทำงาน เปรียบเสมือนการกิน “กบ” ที่เป็นงานยากลงไปก็จะสามารถทำงานที่เหลือต่อได้อย่างสบาย

- ระยะเวลาจริง : การอ่านหนังสือ 12 – 16 มีนาคม 2557

- ระยะเวลาจริง : การนำเทคนิคจากหนังสือมาปรับใช้ใน DAP พฤษภาคม – กรกฎาคม 2557

- ผลการดำเนินงาน DAP (Result):ได้รับทราบเทคนิคง่ายๆในการจะพัฒนา Achievement ของตนเอง ซึ่งเราสามารถทำได้ง่ายๆอยู่แล้วชีวิตประจำวัน เพียงแต่ต้องใส่ใจมากขึ้นและต้องควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามแผนได้ตามที่ตั้งไว้ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยพัฒนาตนเองได้ แต่เมื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงพบว่ายังไม่สามารถปฏิบัติงานที่ยากที่สุดให้สำเร็จก่อนแต่ละวันได้ ซึ่งมีเหตุผลมาจากปริมาณที่ค้างอยู่ งานที่มากเกินไป รวมถึงงาน ad hoc ที่ได้รับมอบหมาย

- สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป : เมื่อ short note งานที่ยากและท้าทายมากที่สุดไว้เพื่อทำเป็นอันดับแรกแล้ว และพบว่ามีปัญหาและอุปสรรค ก็นำมาประเมินเพื่อให้รับรู้ถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินงานตามแผน DAP โดยในกรณีที่มีงานค้างหรืองานเร่งด่วนก็จะทำงานนั้นๆให้แล้วเสร็จก่อนจึงเริ่มแผนงานต่อไปตาม short note ที่ได้จดบันทึกเอาไว้

- คะแนนก่อนและหลังทำกิจกรรม : ก่อนอ่านหนังสือผู้รับการประเมินประเมินคะแนนตนเองคือ 3 คะแนน แต่หลังจากได้อ่านและนำเทคนิคมาปรับใช้ก็ประเมินคะแนนตนเองให้ได้สูงขึ้นคือ 7 คะแนน ทั้งนี้เนื่องจากการเริ่มลงมือทำงานที่ต้องใช้ความพยายามสูงกว่างานทั่วไป ทำให้เกิดความรู้สึกมุ่งมั่นและความรู้สึกบ่ายเบี่ยงที่จะทำงานยากลดน้อยลง

เมื่อในเทคนิคนี้มาใช้แล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ได้ถึงการพัฒนาที่มีแนวโน้มดีขึ้น รวมถึง feedbackที่มาจากหัวหน้างานว่างานเสร็จตรงตามเวลาดีขึ้นและมีผลงานมากขึ้น ซึ่งผู้รับการประเมินประเมินคะแนนก่อนนำเทคนิคนี้มาใช้ไว้ที่ 6 คะแนนส่วนคะแนนหลังการทำตามแผน DAP อยู่ที่ 8 คะแนน

กิจกรรมที่ 6 : จัดทำ Action Plan (ระยะเวลา 3 เดือนในช่วงการจัดทำ DAP)

- บุคคลที่เกี่ยวข้อง : ผู้รับการประเมิน

- การวัดผล (Measurement) : ประเมินจาก Action Plan ที่ตั้งไว้และประเมินผลความสำเร็จในแผนงานที่ตั้งไว้ด้านประสิทธิภาพและเวลาที่กำหนด

- ระยะเวลา (Time Frame) : พฤษภาคม – กรกฎาคม 2557

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและการติดตามผล DAP (DAP Follow up)

ตาราง 5.7 แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 6

Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
•จัดทำ Action Plan เดือนพ.ค. - ก.ค. 2557 เพื่อให้เห็น Goal ของงานที่ตั้งไว้รวมถึงมีกำหนดเวลาชัดเจน ซึ่งจะส่งผลในการกระตุ้นให้ต้องทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนไว้	พ.ค. - ก.ค. 2557 (อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผน)	•สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ นั่นคือการจัดทำ Recruitment Report รวมถึงมีงานนอกแผนเข้ามากระทันด้วย แต่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จด้วย คือการออก Job Fair ซึ่งไม่ได้ระบุในแผน แต่มีการติดต่อ-ประสานงานได้สำเร็จภายในเวลา 1 สัปดาห์ก่อนงานจริง (29 พ.ค. 2557)	•พยายามควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานให้ได้ตามแผนงาน ในเดือนถัดไป พร้อมกับแก้ไขจุดบกพร่องที่พบ	5	8

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity)

- จัดทำ Action Plan เดือนพ.ค. - ก.ค. 2557 เพื่อให้เห็น Goal ของงานที่ตั้งไว้รวมถึงมีกำหนดเวลาชัดเจน ซึ่งจะส่งผลในการกระตุ้นให้ต้องทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนไว้ระยะเวลาจริง : พฤษภาคม – กรกฎาคม 2557

- ผลการดำเนินงาน DAP (Result) : สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ นั่นคือการจัดทำ Recruitment Report รวมถึงมีงานนอกแผนเข้ามากระทันด้วย แต่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จด้วย คือการออก Job Fair ซึ่งไม่ได้ระบุในแผน แต่มีการติดต่อ-ประสานงานได้สำเร็จภายในเวลา 1 สัปดาห์ก่อนงานจริง (29 พ.ค. 2557) ซึ่งผู้รับการประเมินยกตัวอย่างของ action plan ที่ได้จัดทำเฉพาะช่วงเวลา 3 เดือนมาไว้ตามตารางด้านล่าง

ตาราง 5.8 ตัวอย่าง Action Plan ช่วงเดือนพฤษภาคม – กรกฎาคม 2557

HR & Admin. Action Plan 2014 : Recruitment

No	Items	Reponsible by	Month / Week	May 1 2 3 4	June 1 2 3 4	July 1 2 3 4
1	Renew contact with Jobbkk.com (expire 10/12/2014)	Athiphat	Plan / Action			
2	Renew contact with Jobtopgun.com (expire 10/12/2014)	Athiphat	Plan / Action			
3	Pay contributions to National Office for Empowerment of Persons with Disabilities	Athiphat	Plan / Action			
4	Revise Form (Application Form, Applicant Appraisal Form,Exit Interview)	Athiphat	Plan / Action			
5	Create recruitment media (Roll up 1.6 M. x 1 / 1.8 M. x 2 / vinyl)	Athiphat	Plan / Action			
6	To collaborate with Payroll to collect company's allowance data and manage to standardization	Athiphat	Plan / Action			
7	To create interview question guideline based on competency, do & don't to guide LM	Athiphat	Plan / Action			
8	Update Recruitment Report for Management Review	Athiphat	Plan / Action			

ตาราง 5.8 ตัวอย่าง Action Plan ช่วงเดือนพฤษภาคม – กรกฎาคม 2557 (ต่อ)

9	Update new staff movement report after confirm from candidate 1 days	Athiphat	Plan Action	
10	Recruitment Campus & Meet Marketing	Athiphat	Plan Action	
11	Contact to Line Manager for Technical Testing from every department	Athiphat		
12	To contact & follow-up candidate and confirm starting before commitment date 15 days	Athiphat		
13	High perfromance workforce - Automotive & Log WH	Athiphat		
14	To create presentation for line manage of How to recruit the right people	Athiphat		
	Plan			
	On Process			
	Completed			

- สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป : พยายามควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานให้ได้ตามแผนงาน ในเดือนถัดๆไป พร้อมกับแก้ไขจุดบกพร่องที่พบ รวมทั้งนำผลการปฏิบัติงานปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการทำ action plan ในครั้งนี้ไปประยุกต์และพัฒนาการทำ plan ในปีถัดไป

- คะแนนก่อนและหลังทำกิจกรรม : ผู้รับการประเมินประเมินคะแนนก่อนจัดทำ action plan ไว้ที่ 5 คะแนนแต่ภายหลังเพิ่มคะแนนเป็น 8 คะแนนเนื่องจากมีความเอาใจใส่ใน แผนงานที่ตั้งไว้สูงขึ้น รวมถึงสามารถสร้างผลงานได้เสร็จตามเวลามากขึ้นด้วยเช่นกัน

กิจกรรมที่ 7 : ทบทวนผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงรวมถึงสิ่งที่ยังไม่ได้แก้ไข เพื่อนำไปทำแผนปรับปรุงในระยะยาว (long term plan)

- บุคคลที่เกี่ยวข้อง : ผู้รับการประเมินและหัวหน้างาน

- การวัดผล (Measurement) : บันทึกส่วนตัว, สรุปผลการปฏิบัติงานตาม action plan และfeedback จากหัวหน้างาน

- ระยะเวลา (Time Frame) : สิงหาคม 2557

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและการติดตามผล DAP (DAP Follow up)

ตาราง 5.9 แผนพัฒนารายบุคคล : การติดตามผลกิจกรรมที่ 7

Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
•ทบทวนบันทึกที่ได้จัดทำตั้งแต่เริ่มทำ DAP เรื่อง Achivement รวมถึง calendar ที่ได้มีการบันทึกในระบบเป็นเวลา 3 เดือน •ขอรับ feed back จากหัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงานในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา	ส.ค.-57	ที่นำเสนอในห้องมาใช้เพิ่มเติมกับแผน DAP ของตนเอง คือใช้การ Short list งานที่ต้องทำให้สำเร็จด้วยลายมือ(ซึ่งปกติก็ใช้อยู่แล้ว) แต่เพิ่มด้านความตระหนักเพื่อให้จำได้ถึงความรู้สึกที่มุ่งมั่น ประกอบกับยังใช้การทำ calendar ถึงสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จโดยใส่รายละเอียดงาน routine รวมถึงAction Plan ที่จัดทำไว้ เพื่อย้ำเตือนให้ต้องมุ่งมั่นทำงานและโปรเจคต่างๆที่ระบุไว้ให้สำเร็จ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างจริงจัง •พบว่าสามารถจัดการงานได้เป็นระบบและสำเร็จมากขึ้น จากการ short list งาน ทั้งยังสามารถ generate งานให้ออกได้มากขึ้น ทั้งนี้รู้สึกตนเองว่าความรู้สึกผิดวันประกันพรุ่งลดน้อยลงไปด้วย เพราะได้ฝึกทำงานและความคิดให้ทำงานที่ยากก่อนมาตลอดเวลา 3 เดือน •Feed back จากหัวหน้างานเป็นไปในเชิงบวก คือสามารถทำงานให้สำเร็จมากขึ้นและใช้เวลาน้อยลง แต่ยังสามารถพัฒนาได้อีก เนื่องจากปัจจุบันยังมีงาน special assignment มาอยู่เสมอแต่ก็พัฒนาดีขึ้นในทิศทางที่สูงขึ้น	•อัพเดท Action Plan 4 เดือนสุดท้ายของปี 2557 ได้แก่ ก.ย. - ธ.ค.เพื่อตรวจทานว่ายังคงมีโปรเจคงานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จในปีนี้หรือไม่ เพื่อนำมาเป็นเป้าหมายในการทำ DAP อีกส่วนหนึ่งนอกเหนือจากการทำ short list งานยากประจำวัน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมของเป้าหมายการทำงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นและรู้ตัวว่าจะต้องทำให้สำเร็จตามแผน	5	7.5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity)

ทบทวนบันทึกที่ได้จัดทำตั้งแต่เริ่มทำ DAP เรื่อง Achievement รวมถึง calendar ที่ได้มีการบันทึกในระบบเป็นเวลา 3 เดือนรวมกับการขอรับ feedback จากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ

- ระยะเวลาจริง : สิงหาคม 2557

- ผลการดำเนินงาน DAP (Result) : มีการปรับนำเอาหลักการคิดของเพื่อนบางคนที่นำเสนอในห้องมาใช้เพิ่มเติมกับแผน DAP ของตนเอง คือใช้การ Short list งานที่ต้องทำให้สำเร็จด้วยลายมือ (ซึ่งปกติก็ใช้อยู่แล้ว) แต่เพิ่มด้านความตระหนักเพื่อให้จำได้ถึงความรู้สึกที่มุ่งมั่น ประกอบกับยังใช้การทำ calendar ถึงสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จโดยใส่รายละเอียดงาน routine รวมถึงAction Plan ที่จัดทำไว้ เพื่อย้ำเตือนให้ต้องมุ่งมั่นทำงานและโปรเจคต์ต่างๆที่ระบุไว้ให้สำเร็จ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างจริงจังพบว่าสามารถจัดการงานได้เป็นระบบและสำเร็จมากขึ้น จากการ short list งาน ทั้งยังสามารถ generate งานให้ออกได้มากขึ้น ทั้งนี้รู้สึกตนเองว่าความรู้สึกผิดวันประกันพรุ่งลดน้อยลงไปด้วย เพราะได้ฝึกทำงานและความคิดให้ทำงานที่ยากก่อนมาตลอดเวลา 3 เดือน นอกจากนี้ Feedback จากหัวหน้างานก็เป็นไปในเชิงบวก คือสามารถทำงานให้สำเร็จมากขึ้นและใช้เวลาน้อยลง แต่ยังสามารถพัฒนาได้อีก เนื่องจากปัจจุบันยังมีงาน special assignment มาอยู่เสมอแต่ก็พัฒนาดีขึ้นในทิศทางที่สูงขึ้น

- สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป : อัพเดท Action Plan 4 เดือนสุดท้ายของปี 2557 ได้แก่ ก.ย. - ธ.ค.เพื่อตรวจทานว่ายังคงมีโปรเจคต์งานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จในปีนี้หรือไม่ เพื่อนำมาเป็นเป้าหมายในการทำ DAP อีกส่วนหนึ่งนอกเหนือจากการทำ short list งานยากประจำวัน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมของเป้าหมายการทำงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นและรู้ตัวว่าจะต้องทำให้สำเร็จตามแผน ทั้งนี้ผู้รับการประเมินจะนำข้อมูล ความสำเร็จรวมทั้งปัญหา

อุปสรรคต่างๆที่ได้พบใน ปีนี้ไปใช้ร่วมกับการจัดทำ action plan ในปี 2558 ต่อไปเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีแนวโน้มประสบความสำเร็จสูงสุด

- คะแนนก่อนและหลังทำกิจกรรม : ก่อนทำ DAP ผู้รับการประเมินประเมินคะแนนตนเองคือ5 คะแนน แต่หลังจากได้ดำเนินการตามแผนแล้วประเมินคะแนนสูงขึ้นคือ 7.5 คะแนนเนื่องจากตนเองสามารถรับรู้ถึงผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเสร็จทันเวลาที่กำหนดมากขึ้น

5.5 สรุปการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

การจัดทำ Development Action Plan หรือ DAP หลังจากทำแบบประเมิน WBI แล้วนั้น เมื่อมีการนำเครื่องมือและวิธีการต่างๆเข้ามาสนับสนุนแผนงาน อาทิ การนำเทคนิคที่ได้การยอมรับมาประยุกต์ใช้, การจัดทำ action plan หรือการรับ feedback จากหัวหน้างานซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาตนเองจากภายในรวมถึงรับฟังเสียงสะท้อนจากคนรอบข้าง ย่อมทำให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาศักยภาพด้าน Achievement ได้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการพัฒนาหรือปรับปรุงลักษณะพฤติกรรมที่ติดตัวมาแต่เกิดแม้จะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก แต่หากมีการจัดทำแผนรองรับรวมถึงพัฒนาอยู่เสมอๆ ย่อมส่งผลให้ได้รับการพัฒนากับการทำงาน ซึ่งเห็นได้จากปริมาณที่สามารถทำออกมาได้รวมถึง feedback จากหัวหน้างาน

อนึ่งการจัดทำ DAP ควรมีการเชื่อมโยงและนำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองด้านนั้นๆ อันจะส่งผลต่อการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กร และภาวะผู้นำตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นตามทฤษฎี Big Five ว่าพฤติกรรมหลักของมนุษย์จะส่งผลถึงการแสดงออกของตนเองและนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำในการสนับสนุนและนำทีมไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรได้ในระยะยาว

Development Action Plan (DAP)

Name	
Position	Senior Officer, HR (Recruitment)
Direct Supervisor	Assistant HR Manager

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 : Commitment to Success

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	DAP Follow up: Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
Achievement : วางแผนพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้มีการวางแผนปรับปรุงสมรรถนะงานที่ไม่เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานทั้งในออฟฟิศและภายนอก	•เพื่อพัฒนาการการปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้ •เพื่อฝึกฝนตนเองให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานไม่ย่อท้อต่องานที่ยากหรือท้าทาย •เป็นการกระตุ้นตนเองให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ไม่หย่อนเกินไปซึ่งจะเกิดให้ความความล่าช้าในการปฏิบัติงานหรือได้งานที่ไม่มีประสิทธิภาพตามที่บริษัทคาดหวัง •มีแผนขัดเจนในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง •สร้างระบบ feedback และ consulting ระหว่างหัวหน้างานเพื่อให้รับทราบข้อมูลจากมุมมองภายนอก	•เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม vision, mission และกลยุทธ์ของบริษัท ที่จะส่งผลให้องค์กรเป็นไปตาม Goals ที่ตั้งไว้ •เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม action plan ที่วางแผนไว้โดยมีกำหนดการที่ชัดเจน •เป็นต้นแบบแผนการพัฒนาตนเองในการประยุกต์ไปใช้กับกับฝ่ายงานอื่นในบริษัทได้	•ปรึกษาหัวหน้างานเพื่อฟัง feedback ในหัวข้อ Achievement ซึ่งจะนำมาสู่การวางแผนการพัฒนา	ผู้รับการประเมินและหัวหน้างาน	feedback จากหัวหน้างาน	1 - 15 มี.ค. 2557	▲มีการพูดคุยกับหัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงานด้าน Achievement of work รวมถึงด้านอื่นจาก Performance Evaluation Form ในหัวข้อนี้ได้คะแนนประเมิน 8/10 ซึ่งได้รับคำแนะนำให้พัฒนาการทำงานให้ผ่านขึ้น เพื่อมีงานที่ต้องทำให้เสร็จในกำหนดเวลา	7 - 5 มี.ค.2557	•รับทราบ feedback และมีการ Monitor การปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น	•มีการพูดคุยกับหัวหน้างานให้แจ้ง feedback ให้รับทราบอยู่เสมอๆ เพื่อปรับปรุงตนเองตลอดเวลา	8	8
			•Review สิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคพร้อมบันทึกรายละเอียดออกมา เพื่อหาแนวทางแก้ roadblock ออกไป	ผู้รับการประเมิน	บันทึกส่วนตัวและวิธีการแก้ไขปัญหา	17 - 31 มี.ค. 2557	•จดบันทึกสิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการทำงาน	17 - 31 มี.ค. 2557	•ได้รับทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ซึ่งจะสามารถนำไปแก้ไขได้ทั้งแผนส่วนตัว หรือเสนอแก้ไขในเชิงนโยบาย	•เมื่อรับทราบปัญหาแล้ว จัดอันดับปัญหาและอุปสรรคที่ขัดต่อการทำงานให้เกิด Achivement เพื่อที่จะแก้ปัญหาเป็นข้อๆไป	3	8
			•Review ด้านหน่วยงานของตนเอง ประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาท สิ่งที่องค์กรคาดหวังและกำหนด objectiveที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบ	ผู้รับการประเมิน	บันทึกส่วนตัว	1 - 18 เม.ย. 2557	▲ทบทวน Job Description และพูดคุยกับหัวหน้างานอีกครั้งถึงความคาดหวังในหน้าที่-ความรับผิดชอบ, ความสามารถที่หัวหน้างานต้องการให้พัฒนา และ Special Assignment อื่นในงาน HR	10 - 11 เม.ย. 2557	•ได้ทบทวน Job responsibilities อีกหนึ่งครั้งเพื่อทบทวนงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดความแรรหนึก สามารถนำไปจัดทำ action plan ในแผนงานขั้นต่อไปได้	•จัดทำ Action Plan ที่เกี่ยข้องกับการปฏิบัติงาน Recruitment	7	9
			•หากลยุทธ์ในการพัฒนาและปรับปรุง Achivement ของตนเองโดยการอ่านหนังสือ Eat That Flog (กินกบตัวนั้นซะ) และนำกิจกรรมจากเนื้อหามาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ผู้รับการประเมิน	สรุปกิจกรรมที่ได้จากหนังสือเพื่อนำมาปรับปรุง Development area	21 - 30 เม.ย. 2557	เทคนิคง่ายๆที่สามารถใช้ได้จริงในการพัฒนา Achivement ได้จริง และคัดเลือกเทคนิคมาใช้ในแผน นั่นคือการ short list งานที่ต้องทำในแต่ละวันแบบง่ายๆ โดยเรียงลำดับงานที่ยากที่สุดไว้ในอันดับแรก เพื่อให้ได้ปรับปรุงตนเองให้รู้สึกว่าสามารถทำงานยากได้ เป็นการสร้างความมุ่งมั่นและกล้าสู้จ	12 - 16 เม.ย. 2557	•ได้รับทราบเทคนิคง่ายๆในการจะพัฒนา Achivement ของตนเอง ซึ่งเราสามารถทำได้ง่ายๆอยู่แล้วชีวิตประจำวัน เพียงแต่ต้องใส่ใจมากขึ้นและต้องควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามแผนได้ตามที่ตั้งไว้	•นำเทคนิคที่ได้ไปร่วมประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง	3	7
			•จัดทำ Action Plan (ระยะเวลา 3 เดือน)โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและงาน Project ที่ต้องดำเนินการให้เสร็จใน 3เดือน เพื่อให้มีแผนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม พร้อมทั้ง review ผลงานเป็นรายเดือนเพื่อหาวิธีปรับปรุง roadblock และดำเนินงานที่ล่าช้าให้เสร็จตามแผน	ผู้รับการประเมิน	Action Plan และประเมินผลความสำเร็จในแผนงานที่ตั้งไว้ด้านประสิทธิภาพและเวลาที่กำหนด	พ.ค. - ก.ค. 2557	•จัดทำ Action Plan เดือน พ.ค. - ก.ค. 2557 เพื่อให้เห็น Goal ของงานที่ตั้งไว้รวมถึงมีกำหนดเวลาชัดเจน ซึ่งจะส่งผลในการกระตุ้นให้ต้องทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนไว้	พ.ค. - ก.ค. 2557	•สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ นั่นคือการจัดทำ Recruitment Report รวมถึงมีงานนอกแผนเข้ามากระทำบ้าง แต่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จด้วย คือการออก Job Fair ซึ่งไม่ได้ระบุในแผน แต่มีการติดต่อประสานงานได้สำเร็จตามในเวลา 1 สัปดาห์ก่อนงานจริง (29 พ.ค. 2557)	•พยายามควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานให้ได้ตามแผนงาน ในเดือนถัดไป พร้อมกับแก้ไขจุดบกพร่องที่พบ	5	8
			• นำกิจกรรมที่ได้จากหนังสือ Eat That Flog (กินกบตัวนั้นซะ) มาใช้ในแผนการพัฒนาตนเองได้แก่ จดงานที่ต้องทำสิ้นในแต่ละวันโดยเรียงลำดับจากมากที่สุดก่อน เพื่อฝึกให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ยากโดยผลักจากนั้นติดตามผลสิ้นสุดทุกวันตอนเย็นเพื่อตรวจสอบงานที่ทำสำเร็จรวมถึงนำงานที่ค้างไปดำเนินการให้เสร็จในวันถัดไป	ผู้รับการประเมิน	Short note และบันทึกการปฏิบัติงานเพื่อจดรายละเอียดงานที่ทำสำเร็จหรืองานที่ค้าง เพื่อนำวิเคราะห์สิ่งจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือล่าช้า	พ.ค. - ก.ค. 2557	•จดบันทึกงานที่ต้องทำในแต่ละวัน และลงมือทำงานที่ยากที่สุดก่อน	พ.ค. - ก.ค. 2557	•ถึงไม่สามารถปฏิบัติงานตาม short list ที่ตนเองเขียนไว้ในแต่ละวันได้อย่างสมบูรณ์ 100% กล่าวคือ มีงานบางที่สามารถทำงานตามที่จดไว้ได้ทั้งหมด แต่บางวันไม่สามารถทำได้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากงาน งานมาทีหลังไปก่อน, งานad hoc ที่ได้รับมอบหมายจนทำให้งานที่วางแผนไว้ไม่สำเร็จ	•ประเมินการทำงานของตนเองและความเป็นไปได้ในการทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้ง โดยมีความทำทายแต่ Realistic และพยายามทำงานที่ตั้งค้างไว้ในช่วงเช้าให้สำเร็จก่อนเริ่มแผนใหม่ เพื่อให้แผนไม่รวน	6	8
			•Review ผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงรวมถึงสิ่งที่ยังไม่ได้แก้ไข เพื่อนำไปทำแผนปรับปรุงในระยะยาว (lomg term plan)	ผู้รับการประเมินและหัวหน้างาน	บันทึกส่วนตัว, สรุปผลการปฏิบัติงานตาม action plan และ feedback จากหัวหน้างาน	ส.ค. 2557	•ทบทวนบันทึกที่ได้จัดทำตั้งแต่เริ่มทำ DAP เรื่อง Achivement รวมถึง calendar ที่ได้มีการบันทึกในระบบเป็นเวลา 3 เดือน •มองิน feed back จากหัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงานในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา	ส.ค.-57	•มีการปรับนำเอาหลักการคิดของเพื่อนบางคนที่นำเสนอในห้องมาใช้เพิ่มเติมกับแผน DAP ของตนเอง คือใช้การ Short list งานที่ต้องทำให้สำเร็จด้วยเวลาชีวิตประจำวันและโปรเจคต่างๆที่ระบุไว้ให้สำเร็จ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างจริงจัง •พบว่าสามารถจัดการงานได้เป็นระบบและสำเร็จมากขึ้น จากการ short list งาน ทั้งยังสามารถ generate งานให้ออกได้มากขึ้น ทั้งนี้รู้สึกตนเองว่าความรู้สึกผิดวันประกันหุ่งลดน้อยลงไปด้วย เพราะได้มีทำงานและความคิดให้ทำงานที่ยากก่อนมาตลอดเวลา 3 เดือน •Feed back จากหัวหน้างานเป็นไปในเชิงบวก ต้อสามารถทำงานให้สำเร็จมากขึ้นและใช้เวลาน้อยลง แต่ยังสามารถพัฒนาได้อีก เนื่องจากปัจจุบันยังมีงาน special assignment มาอยู่เสมอแต่ก็พัฒนาดีขึ้นในทิศทางที่สูงขึ้น	•อัพเดท Action Plan 4 เดือนสุดท้ายของปี 2557 ได้แก่ ก.ย. - ธ.ค.เพื่อควจหาแว่ายังคงมีโปรเจคงานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จในปีนี้หรือไม่เพื่อนำมาเป็นเป้าหมายในการทำ DAP อีกส่วนหนึ่งนอกเหนือจากการทำ short list งานยากประจำวัน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมของเป้าหมายการทำงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นและรู้สึกว่าจะต้องทำให้สำเร็จตามแผน	5	7.5
Who is involved: ผู้รับการประเมินและหัวหน้างาน			Resources/ Support: หนังสือ Eat That Flog, การจัดทำบันทึกส่วนตัว, action plan,feed back จากหัวหน้างาน, short notes			Time Frame: มี.ค. - ส.ค. 2557						
Potential obstacles which can prevent development: การปรับทัศนคติในการทำงาน, งาน routine ที่อาจมารบกวน DAP												

บรรณานุกรม

Berens, V. L. and Nardi, D. (1999). **Dynamics of Personality Type**. California: Telos Publications.

DuBrin, A. J. (2013). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills.** South-Western, Cengage Learning.

Kotter, P. J. (1999). **John P. Kotter on What Leaders Really Do**. USA, President and Fellows of Harvard College.

Lim, S. G. and Daft, L. R. (2004). **The Leadership Experience in Asia**. South-Western: Thomson Learning.

Lussier, R. N. (1996). **Human Relation in Organizations: A Skill-Building Approach**. Chicago, IL, Irwin, Inc.

Maxwell, C. J. (2011). **The 5 Levels of Leadership**. New York, Center Street.

McCrae, R. R. and Costa P.T., Jr. (1987). **Personality Traits and Career Satisfaction of Human Resource Professionals**. Available on http://info.ecareerfit.com/eCareerFit/CareerSatisfaction_HRProfessionals_final2.pdf (cited September 2014).

Naylor, J. (1999). **Management**, London: FT Pitman.

Hill, R. and Stewart, J. (2007). **Management Development: Perspectives from Research and Practice**. New York: Routledge.

Sinclair, P. (1990). **The 'Big Five' Factors Personality Model**. Available on http://themotivator.in/bigfive-profile.pdf (cited September 2014).

Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership: A Suyvey of Theory and Research**.

The Saylor Foundation. (2013). **The Big Five Personality Test**. Available on http://saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/02/BUS208-1.3-The-Big-Five-Personality-Test-FINAL.pdf (cited September 2014).

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์** ที่มาจากเว็ปไซต์ http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Trait-Theories-of-Leadership.htm (สืบค้นเดือนกันยายน 2014).

ภาคผนวก

The Work Behavior Inventory (WBI)

1. แนวคิดพื้นฐาน

The Work Behavior Inventory หรือ WBI เป็นแบบประเมินด้านพฤติกรรมที่ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็นหลายหัวข้อซึ่งเชื่อมโยงกับทฤษฎี Big Five โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการแรกคือการว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ ได้แก่

- การคัดเลือกพนักงาน
- การพัฒนาบุคคลากร
- การใช้ศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม

- การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตาม
- การทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพของทีมงาน
- การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

2. ลักษณะเด่นของ The Work Behavior Inventory (WBI) ที่มีความเกี่ยวโยงกับการทำงาน

- ประเด็นของลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวโยงกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ

- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุดใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

3. คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85

- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตราวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) WBI ความตรงตามโครงสร้างกับทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึง

ความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

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

- สติปัญญาทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีผลคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์“Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

4. ประสิทธิภาพของ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะกับงาน แต่ไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

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

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

5. มาตราวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตราวัด ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวโยงกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
    1. การชอบสมาคม (Sociability)
    2. การเป็นผู้นำ (Leadership)
    3. การจูงใจ (Influence)
    4. พลังใจในการทำงาน (Energy)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
    5. ความร่วมมือ (Cooperation)
    6. ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)
    7. การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
    8. การปรับตัว (Adaptability)
    9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
    10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
    11. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
    12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
    13. การคิดริเริ่ม (Initiative)
    14. การยืนกราน (Persistence)
    15. ความรอบคอบ (Attention to Detail)
    16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
    17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
    18. การควบคุมตนเอง (Self-Control)
    19. การอดกลั้น (Stress Tolerance)
    20. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
    21. การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
    22. การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
    23. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
    24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

25. การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

27. มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)

28. มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)

29. คล่องแคล่ว (Dynamic)

30. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

31. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

32. Behavioral Growth Potential

- สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37. สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)