

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษาพนักงานสรรหาของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยในครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้สอนประจำ 2 รายวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและแบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจารย์ได้ให้ความรู้อย่างตั้งใจ อบรมสั่งสอนอย่างใกล้ชิด คอยให้คำปรึกษาในสิ่งต่างๆที่ผู้รับการประเมินมองข้ามไปและยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ได้อย่างชัดเจน การดูแลเอาใจใส่จากอาจารย์อย่างเต็มความสามารถต่อผู้วิจัยนั้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่งและกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านทั้งอาจารย์มลฤดี สระฐาน และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิลา รุ่งเรือง ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International-Asia) ที่สนับสนุนในส่วน of เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behavior Inventory (WBI) – Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบคุณนายวิเชศ สุวรรณาคินทร์ ผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่กรุณาให้คำปรึกษา และให้โอกาสผู้วิจัยได้ทำงานระหว่างการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อนร่วมงานทุกท่าน

ขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 16B ผู้เป็นกัลยาณมิตรที่คอยดูแล ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจให้เสมอ

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาที่ให้ความรัก ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ และสนับสนุนในทุกๆด้านอย่างสุดความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านทุนการศึกษาแก่ผู้วิจัย

ธรรมจักร บุญมัน

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานสรรหาของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF RECRUITER, FINANCIAL SERVICE COMPANY

ธรรมจักร บุญมั่น 5650312

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มฤดี สระฐาน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศ รุ่งเรือง, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานสรรหาของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆกับผลของแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา ซึ่งได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมและสนับสนุนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพและสร้างภาวะผู้นำในการเติบโตในสายอาชีพ โดยสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test Managerial/Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยพบว่าจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยาสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนดได้

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานสรรหาของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF RECRUITER, FINANCIAL SERVICE COMPANY

ธรรมจักร บุญมั่น 5650312

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มฤดี สระฐาน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศ รุ่งเรือง, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานสรรหาของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆกับผลของแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา ซึ่งได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมและสนับสนุนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพและสร้างภาวะผู้นำในการเติบโตในสายอาชีพ โดยสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test Managerial/Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยพบว่าจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยาสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนดได้

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เหตุการณ์ของโลกในทุกวันนี้เป็นโลกของการแข่งขันที่เสรีและเปิดกว้าง ซึ่งนับว่าเป็นยุคที่มีความผันผวนมากที่สุดเท่าที่เคยมีมา ความต้องการของลูกค้าต้องการของที่มีราคาถูกแต่คุณภาพดี ส่วนความต้องการของบริษัทคือต้องการให้บริษัทสามารถทำยอดขายและมีกำไรให้มากที่สุด ซึ่งเป็นการสวนทางระหว่างลูกค้าและผู้ผลิต การทำงานแบบเก่าๆไม่สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันได้อีกต่อไป จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เกิดขึ้นและการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์กรนั่นก็คือ บุคคลนั่นเอง

ปัจจัยที่จะเป็นตัวช่วยในเรื่องของการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้นั้น บุคลิกภาพของตัวบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน การศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในเหตุการณ์ต่างๆ จะทำให้สามารถคาดการณ์เพื่อควบคุมพฤติกรรมต่างๆได้ เพราะฉะนั้นองค์กรจึงควรให้ความสนใจในเรื่องของบุคลิกภาพของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของบุคลากรสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในทางวิชาการนั้นผู้บริหารสามารถประเมินบุคลิกภาพส่วนบุคคลโดยใช้แบบประเมินที่เป็นเครื่องมือวัดบุคลิกภาพเพื่อคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน เนื่องจากบุคลิกภาพของแต่ละคนนั้นมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน การคัดเลือกบุคคลเข้ามาแล้วเหมาะสมกับงานที่ทำนั้นนับว่าเป็นการเริ่มต้นที่ดีขององค์กรที่จะสร้างความมั่นใจในระดับหนึ่งว่าบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานนั้นสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพได้

ผู้วิจัยมีความสนใจอย่างสูงในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาเพื่อวัดบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนบุคคล เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของงานที่ทำในปัจจุบันว่าสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพได้ หรือการที่จะวางแผนการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานและเติบโตขึ้นไปในสายงานอาชีพตามที่ต้องการ การมุ่งเน้นส่วนบุคคลที่จะพัฒนาตนเองสามารถทำให้บุคคลรู้ว่าสิ่งไหนที่จะต้องพัฒนาสิ่งไหนและพัฒนาอย่างไร ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับความเที่ยงและความตรงของแบบประเมินทางจิตวิทยาที่จะสามารถวัดบุคลิกภาพ

ของบุคคลนั้นๆออกมาชัดเจนและตรงตามความเป็นจริงได้มากน้อยแค่ไหน แบบวัดทางจิตวิทยาที่ดีจะต้องสะท้อนความเป็นตัวตนของผู้รับการประเมินได้อย่างแม่นยำเพื่อช่วยให้การวางแผนพัฒนาตนเองนั้นเป็นไปด้วยความถูกต้อง ตรงจุดและสร้างเสริมความสามารถให้กับบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่าการพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานสรรหาของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ด้วยแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ
2. เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาบุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆกับผลของแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมและสนับสนุนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพและสร้างภาวะผู้นำเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ
4. เพื่อนำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆมาพัฒนาบุคลิกภาพและสมรรถนะของตนเองให้มีศักยภาพและสามารถเติบโตในสายอาชีพได้

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะโดยกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสรรหาของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง จำนวน 1 คน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน ทำให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง สามารถรับรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางเพื่อวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งการเตรียมตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีวิธีหนึ่งก็คือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นบุคคลที่พร้อมรับมือได้กับทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม การที่จะสามารถพัฒนาตนเองได้ดีนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยมีความคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนเองที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชน ของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และได้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

จากการศึกษาความหมายเรื่องของผู้นำ และ ภาวะผู้นำ ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างมากมาย เช่น “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากที่สุด โดยทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้อยตาม ตลอดจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดความคิดริเริ่มในองค์กร ด้วยการใช้พฤติกรรมต่างๆที่ส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ (สมคิด บางโม, 2557)

หรือ ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งๆที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม ที่สามารถนำพาบุคคลหรือกลุ่มในการปฏิบัติงานต่างๆให้สำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยผ่านการเป็นผู้ผลักดัน ผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้ประสานความต่าง ผู้กระตุ้น และผู้ส่งเสริมให้เกิดพลัง (ศักดิ์ไทย, 2549) ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของผู้นำได้โดยสังเขปคือ ผู้ที่เน้นการใช้อิทธิพลและบทบาทหน้าที่ผลักดันให้บุคคลอื่นกระทำตาม เพื่อให้ส่งผลต่อการกระทำนั้นๆให้เกิดขึ้นได้

ในความหมายของ ภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้เช่นกัน คือ พฤติกรรม การโน้มน้าวใจ การมีปฏิสัมพันธ์ และความสามารถของบุคคลนั้นๆที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ เพื่อผลักดัน สนับสนุนและชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำไม่ได้พบเฉพาะในตำแหน่งระดับสูงเท่านั้น แต่ยังพบได้ในพนักงานทุกระดับขององค์กร ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (DuBrien, 2013) หรือ ภาวะผู้นำ ที่หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งผู้นำพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามและจงใจสมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รักษาความสัมพันธ์ด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ตลอดจนขอความร่วมมือและการสนับสนุนต่างๆจากสมาชิกเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการได้สร้างแรงบันดาลใจและสร้างพลังให้กับผู้ตาม (Benis อ้างถึงใน ไพโรจน์ บาลัน, 2551) ตามความหมายที่กล่าวมานั้นเป็นความหมายของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งในขณะที่เดียวกันก็มีบางกลุ่มได้ให้ความสนใจกับปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เห็นว่ามีผลกระทบอย่างมากต่อวิธีการที่ผู้นำได้ประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Meindl & Ehrlich, 1987 อ้างถึงใน Hughes, Ginnett & Curphy, 2002)

จะเห็นได้ชัดว่าความหมายของ ผู้นำ และ ภาวะผู้นำ นั้นได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างมากมาย แต่เราสามารถสรุปได้ว่า คำที่เกือบเขียนจะเหมือนกันนั้นมีความหมายที่ต่างกันชัดเจน การที่จะสามารถเป็นผู้นำโดยแท้จริงได้นั้น จะต้องมี ภาวะผู้นำ เสียก่อน จึงจะสามารถทำให้คนอื่นยอมทำตามสิ่งที่คาดหวังไว้ได้ด้วยความเต็มใจ ซึ่งผู้นำนั้นสามารถมาจากการแต่งตั้ง เลือกลง หรือการมอบหมายงานจากหัวหน้าให้เป็นผู้นำทางใดทางหนึ่งได้ แต่ ภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ติดตัวคน ไม่ว่าจะอยู่ในสถานภาพไหน ก็จะมีคนเคารพและเชื่อในตัวของคนที่มีภาวะผู้นำเสมอ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้บุคคลได้รับการยอมรับและสามารถประสบความสำเร็จในชีวิตได้ดียิ่งขึ้นไปอีกด้วย

2.1.2 ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) และการจัดการ (Management)

จากการศึกษาความหมายของ ภาวะผู้นำ (Leadership) และ การจัดการ (Management) ถ้าดูโดยผิวเผินนั้นจะเห็นได้ว่า ทั้งภาวะผู้นำและการจัดการมีความหมายไปในทาง

เดียวกัน คือ เป็นวิธีการที่จะนำพาท้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งถ้าศึกษาความหมายอย่างละเอียดแล้วจะพบถึงความแตกต่าง คือ ภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางด้วยการคาดการณ์อนาคต หรือมองจากเป้าหมายแล้ววางแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้และภาวะผู้นำก็ยังช่วยกระตุ้นการทำงาน โดยใช้อิทธิพลเพื่อรักษาวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย (Yukl, 1989 อ้างถึงใน Hill and Stewart, 2007)

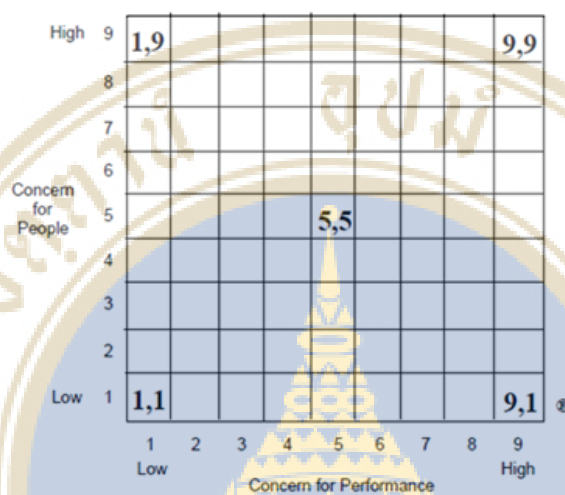
สำหรับในส่วนของจัดการ จะหมายถึงการวางแผน ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ การควบคุมในการทำงาน รวมไปถึงกระบวนการต่างๆขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นด้านการสั่งการและควบคุมทรัพยากรขององค์กรเป็นหลัก (Meindl & Ehrlich, 1987 อ้างถึงใน Hughes, Ginnett & Curphy, 2002)

อย่างไรก็ตามคนที่มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ใช่คนที่เป็นผู้บริหาร และคนที่เป็นผู้บริหารก็อาจจะไม่มีภาวะผู้นำเสมอไป เพราะฉะนั้นทำให้การคัดเลือกคนที่จะมาเป็นผู้บริหารที่ดีในองค์กรนั้น จะต้องมึทั้งทักษะการบริหารงานและบริหารคนจะต้องมีควบคู่กันไป การบริหารงานจะเน้นไปเรื่องการจัดการ ส่วนการบริหารคนจะเน้นไปในเรื่องของ ภาวะผู้นำ ซึ่งถ้าองค์กรใดมีผู้บริหารที่มีทักษะเรื่องการจัดการและมีภาวะผู้นำแล้วนั้น ย่อมส่งผลให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ

2.1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในตอนแรกจะเห็นได้ว่าทฤษฎีนั้นให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ โดยเฉพาะของผู้นำ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอุปนิสัย (Trait Theory Approach) ซึ่งกล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่พัฒนาได้ (Lim and Daft, 2004) และผู้นำที่ดีจะต้องประกอบด้วย ลักษณะทางกายภาพ มีร่างกายแข็งแรง มีต้นทุนทางสังคมและอยู่ในสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดี มีสติปัญญาดี บุคลิกภาพเป็นผู้ที่กระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเอง ที่สำคัญเป็นที่ยอมรับและมีความน่าเชื่อถือต่อสังคมนั้น (Stogdill, 1974) แต่เมื่อเวลาผ่านไปกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอุปนิสัย (Trait Theory Approach) ได้รับความน่าเชื่อถือน้อยลงเพราะถูกมองว่ามุ่งเน้นคุณลักษณะภายนอกมากเกินไป ส่งผลให้เกิดการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแนวทางอื่นๆต่อมาก็คือ กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรม (Behavioral Theory) ที่ให้ความสนใจและศึกษาพฤติกรรมของผู้นำตามพฤติกรรมกรรมการแสดงออก

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นการศึกษาที่คำนึงถึงพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องมาจากการศึกษาลักษณะของผู้นำจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอุปนิสัยเพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอที่จะอธิบายภาวะผู้นำได้ แนวคิดนี้จึงเกิดขึ้นโดยได้มุ่งเน้นไปในเรื่องพฤติกรรมของผู้นำตามพฤติกรรมกรรมการแสดงออก โดยมีทฤษฎีที่เป็นที่นิยม คือ Leadership Grid ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย โรเบิร์ต เบลม และ เจน มิวตัน (Blake & Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ดังรูป



ภาพที่ 2.1: The Leadership Grid

ที่มา : Blake and Mouton (1981). **The New Managerial Grid**, 4th ed. Houston: Gulf Publishing Company

จากภาพที่ 2.1 สามารถสรุปประเภทผู้นำได้ 5 ประเภท ตามพฤติกรรมได้ดังนี้

- ระดับ 1,1: ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือ Impoverished คือ ผู้นำที่ไม่เน้นคนและไม่เน้นงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำในระดับที่ต่ำที่สุด
- ระดับ 1,9: ผู้นำเน้นคนอย่างเดียว หรือ Country Club Management คือ ผู้นำที่เน้นสัมพันธภาพกับคนอย่างเดียว ไม่มุ่งเน้นผลการทำงาน ประสิทธิภาพหรือการเอาใจใส่ในงาน
- ระดับ 5,5: ผู้นำแบบสายกลาง หรือ Middle of the Road คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานแบบสมดุล บริหารงานและรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานในระดับที่พึงพอใจ
- ระดับ 9,1: ผู้นำแบบเผด็จการ หรือ Task-Oriented/Authority Compliance คือ ผู้นำที่เน้นแต่ผลงานไม่เอาใจใส่เรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม
- ระดับ 9,9: ผู้นำทำงานเป็นทีม หรือ Team Management คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความผูกพันและบรรยากาศของสมาชิกในทีมและความสำเร็จของงานสูงทั้งสองด้าน

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) นี้เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยต่างๆ มาพิจารณาประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของระดับความสัมพันธ์, โครงสร้างของงาน และ ตำแหน่ง และอำนาจ ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่คำนึงถึงปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ (Fiedler, 1967) ตามความคิดที่ว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของผู้นำกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในตอนนั้นๆ และ ด้วยเหตุการณ์ดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้นำมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจจะเน้นงานหรือเน้นคนก็ได้ ทั้งนี้ผู้นำตามสถานการณ์นั้น ไม่ใช่เพียงแค่ตัวผู้นำเองที่เป็นตัวกำหนด แต่ยังรวมถึงปัจจัยจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ต่างๆ อีกด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) ความคิดเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกพัฒนาขึ้น โดย Burn (1978) ซึ่งบอกความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของผู้ตามได้ ต่อมาแนวคิดของ Burn ได้ถูกศึกษาต่อ โดย Bass (2008) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ เต็มใจ จงรักภักดี และยอมรับในตัวผู้นำ และเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้ เมื่อผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงาน รวมไปถึงเกิดความตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้นั่นเอง

2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบหรือที่เรียกกันว่า Big Five Theories นั้น คือ ทฤษฎีที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่ว่าด้วยบุคลิกภาพต่างๆ ที่มีอยู่มากมายแตกต่างกันในตัวของมนุษย์ โดยทฤษฎีนี้ได้แบ่งบุคลิกภาพออกมาเป็น 5 ด้านหลักๆที่มีความเกี่ยวข้องกัน และได้ถูกนำมาเป็นหลักเกณฑ์ในการออกแบบเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาซึ่งได้รับการยอมรับว่าสามารถวัดผลได้อย่างแม่นยำและถูกต้อง ครอบคลุมพฤติกรรมของมนุษย์และสามารถเข้าใจได้ง่ายอีกด้วย

2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

จากการศึกษาความหมายของบุคลิกภาพนั้น พบว่ามีผู้ให้ความหมายไว้อย่างมากมาย กล่าวคือ บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ผลรวมลักษณะเฉพาะตัวที่ค่อนข้างมั่นคงถาวรของแต่ละบุคคล ซึ่งลักษณะเหล่านี้เป็นรูปแบบที่ประกอบขึ้นจากความคิด ความรู้สึก และการกระทำของบุคคลอันเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ โดยเป็นแบบเฉพาะ

ของบุคคลนั้นๆ (นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2549) บุคลิกภาพเป็นส่วนรวมด้านความคิดและจิตใจของบุคคล เป็นการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคล ในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลสู่การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิกริยาในการเกิดอารมณ์ และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิต (Hilgard, 1962) ซึ่งในบริบทที่ผู้วิจัยสนใจนั้น บุคลิกภาพสามารถแบ่งเป็น 5 แบบใหญ่ๆ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหว่นไหว (Neuroticism) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ, บุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extraversion) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านสัมพันธ์ภาพของบุคคลกับบุคคลอื่น, บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ๆ, บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านการกำหนดบรรทัดฐานในการดำเนินชีวิต และบุคลิกแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านการมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ (Costa and McCrae, 1992)

2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

Greenburg & Baron (2000) ได้ศึกษาและพบว่า คำที่อธิบายถึงบุคลิกภาพได้นั้นมีมากกว่า 17,000 คำ และได้พยายามในการจัดหมวดหมู่เพื่อกำหนดความหมายและรวมไปถึงความสัมพันธ์ของคำเหล่านั้น ทำให้พบว่ามีถึง 171 กลุ่มที่อธิบาย 5 ลักษณะบุคลิกภาพได้ โดยมีความเชื่อว่าทุกคนจะต้องมีลักษณะบุคลิกภาพ 5 ลักษณะนี้ในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งจากที่กล่าวไปเบื้องต้นว่าแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หรือ Big Five Theories เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด และได้ถูกนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการออกแบบเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพอย่างกว้างขวาง โดยทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนี้จะเน้นการเชื่อมโยงกันในแต่ละประเภทของพฤติกรรมมากกว่าประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ

ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หรือ Big Five เป็นทฤษฎีที่ศึกษาและวิเคราะห์บุคลิกภาพในแต่ละบุคคลอย่างละเอียด และได้แยกการพิจารณาเป็น 2 ประเด็น คือบุคลิกที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามประสบการณ์ที่ผ่านมา และบุคลิกเดิมที่จะคงอยู่กับแต่ละคนตลอดไปโดยไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้หรืออาจจะเปลี่ยนแปลงได้แต่ก็มีความยากมาก โดยบุคลิกเหล่านี้จะส่งผลต่อการแสดงออกทั้งทางร่างกาย ภาวะทางจิตใจรวมไปถึงอารมณ์ในขณะนั้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแสดงออกของแต่ละบุคคล และการกระทำจากนั้นเองจะได้รับการตัดสินหรือประเมินจากสังคมในมุมมองที่แตกต่างกันออกไปซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของคนในแต่ละพื้นที่นั้นๆ

จากพัฒนาการของทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หรือ Big Five Theories ที่นักวิชาการการได้ศึกษากันอย่างมากมายถึงขอบเขตที่จะสามารถอธิบายได้ถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมา จึงได้เกิดการอธิบายทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หรือ Big Five Theories ในแนวทางใหม่ที่มีความชัดเจนขึ้น และสามารถบอกลักษณะของบุคคลได้อย่างครอบคลุม โดยไม่จำเป็นต้องวัดมากถึง 16 หรือ 32 พฤติกรรม โดยสามารถทำการวัดเพียงแค่ 5 ลักษณะพฤติกรรมหลัก ก็เพียงพอแล้วที่จะเข้าใจบุคลิกภาพของบุคคล ดังนั้นแบบวัดทางจิตวิทยาที่อ้างอิงจากทฤษฎี Big Five Theories จึงวัดเพียงแค่ 5 พฤติกรรมหลักเท่านั้นและแต่ละพฤติกรรมก็มีด้านที่ตรงข้ามกันอีกด้วย คือ บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism), บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion), บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience), บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) (Costa and McCrae, 1992)

พฤติกรรมหลักของแต่ละด้านของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนั้นจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะย่อย (Sub-traits) ซึ่งจะช่วยให้แบบทดสอบที่ออกแบบมาจากทฤษฎีนี้ สามารถวิเคราะห์บุคลิกภาพมีความน่าเชื่อถือและมั่นใจได้ โดยตัวคุณลักษณะย่อยนี้เองจะเป็นตัวช่วยขยายบุคลิกภาพ 5 ด้านลงไปรายละเอียดอีกด้วย จึงทำให้ความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือวัดบุคลิกภาพนี้ออกมามีค่าที่สูง และทำให้เครื่องมือวัดทางจิตวิทยาที่ออกแบบด้วยทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางอีกด้วย

2.2.3 การนำแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบไปประยุกต์ใช้

จากการศึกษาทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ หรือ Big Five Theories นั้น จะเห็นว่าแนวคิดที่พัฒนาขึ้นในแต่ละครั้งมีผลต่อการออกแบบเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาเช่นกัน ดังนั้น การนำเรื่องบุคลิกภาพมาใช้กับเครื่องมือวัดผลและประเมินผลทางจิตวิทยาเพื่อบ่งบอกบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลนั้น เป็นเรื่องสำคัญมากที่จะชี้ให้เห็นถึงว่าบุคคลนั้นมีลักษณะอย่างไรและสามารถวัดได้ตรงกับค่าความเป็นจริงแค่ไหน ทั้งนี้แนวคิดของทฤษฎีนี้ถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่จะระบุลักษณะของบุคคลได้ รวมถึงลักษณะงานที่เหมาะสมกับผู้ที่ถูกวัดด้วย

จากที่กล่าวมานั้น การศึกษาความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) และบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Theories) นั้น ทำให้ผู้วิจัยมีความรู้และความสนใจที่จะทราบถึงประโยชน์ และการนำแนวคิดทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำที่จริงๆ แล้วนั้นผู้นำที่ดีควรจะเป็นอย่างไรและเมื่อองค์กรใดที่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำด้วยอยู่ในองค์กรนั้นๆ แล้วจะส่งผลให้องค์กรเป็นอย่างไรต่อไปในอนาคต ซึ่งในปัจจุบันสถานการณ์ต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้น ความต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสามารถนำพาทุกคนในองค์กรหรือ

หน่วยงานไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ อย่างไรก็ตาม แนวความคิดยุคใหม่นั้น ผู้นำจะต้องคำนึงถึงผู้ตาม อีกด้วย ต้องมีวิธีการในการทำให้ผู้ตามนั้นสามารถทำสิ่งที่ผู้นำต้องการให้ทำตามได้อย่างเต็มและทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้โดยพร้อมกัน ซึ่งหากทุกองค์กรมีบุคลากรที่มี ภาวะผู้นำแล้วจะทำให้การทำงานภายในองค์กรมีทิศทางเดียวกันและองค์กรก็จะสามารถแข่งขันได้ ไม่ว่าในสถานการณ์ไหนๆก็ตาม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา พนักงานสรรหาของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ พนักงานสรรหาของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ได้แก่ The Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินทางจิตวิทยาที่สร้างจากแนวคิดที่ว่า การคัดเลือกพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และมีคุณสมบัติที่ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็น

เรื่องสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก ซึ่งการคัดเลือกบุคลากรมาทำงาน โดยไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อในด้านต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าขององค์กร คุณภาพและบริการที่ไม่เป็นมาตรฐาน และชื่อเสียงขององค์กร ทำให้องค์กรไม่สามารถไปถึงจุดมุ่งหมายสูงสุดที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งผลกระทบต่างๆ เหล่านี้ ทำให้องค์กรต้องมีเครื่องมือที่ใช้คัดเลือกพนักงานที่มีความแม่นยำและเชื่อถือได้เข้ามาช่วยให้การคัดเลือกบุคคลมาทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

The Work Behavior Inventory (WBI) จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในที่สามารถช่วยเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานและเป็นเครื่องมือที่ช่วยประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน อีกทั้งยังสามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาจุดอ่อนจุดแข็งของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรายบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่ทำ และจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก)

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

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) เป็นแบบประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ดังนี้

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

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนโยนทำให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การ

หาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

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 และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่า พฤติกรรมในข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของ พฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

- 1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบ พบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการ นำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดย กล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับ ผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอก เข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมี เหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
- 11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้าน ความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้
- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การ บรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้อง ร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง ความน่าเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง การระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึงความไม่บ่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

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

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง การมีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย และทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้รับการประเมิน
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้รับการประเมินเองและผู้บังคับบัญชาจากการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา
- 5) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาร่างตนเอง
- 6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาครั้งที่ 1
- 7) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลพัฒนาการของแผนการพัฒนาร่างตนเองอย่างต่อเนื่อง

- 8) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาครั้งที่ 2
- 9) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลการพัฒนาของแผนการพัฒนาดตนเองทั้ง 2 ครั้ง พร้อมทั้งสรุปผลเป็นรูปเล่ม



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา พนักงานสรรหาของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI), Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

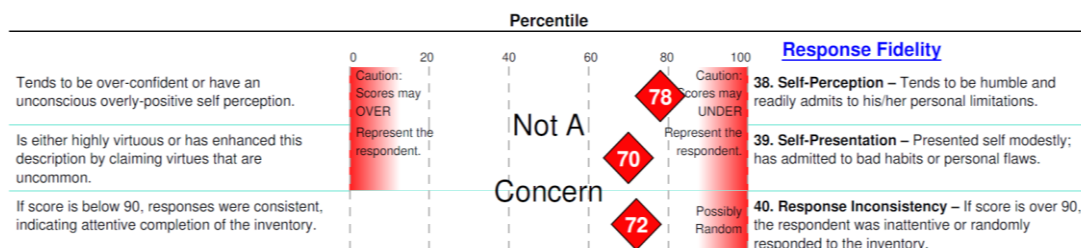
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

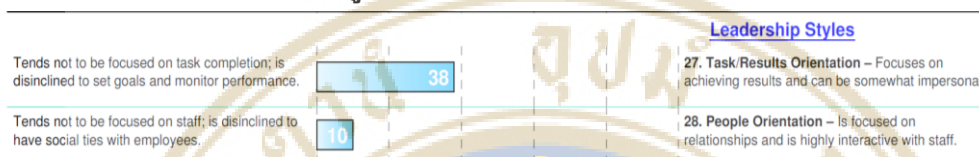


ภาพที่ 4.1: ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารณาเรื่องความเที่ยงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน โดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบ

ประเมินไม่ควรเกิน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 ซึ่งผลของ Response Inconsistency คือ ความเที่ยงตรงในการตอบคำถามของผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 72 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ผลการรายงานด้าน Self-Perception และด้าน Self-Presentation จะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 78 และ 70 ตามลำดับ นั้นแสดงว่าในการตอบแบบสอบถามมีความระมัดระวังและค่อนข้างถ่อมตัว และไม่คอยชอบแสดงตัวเท่าที่ควร

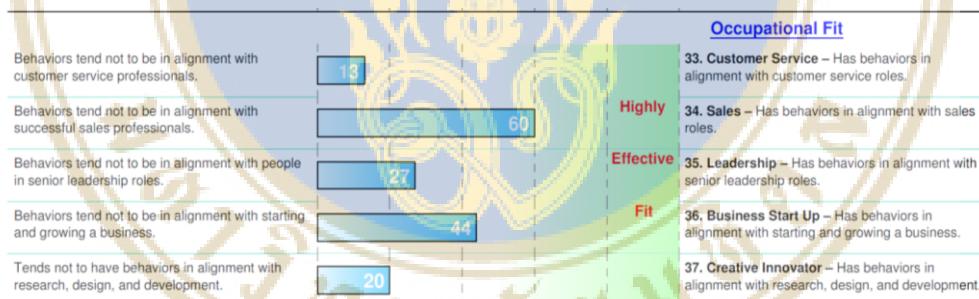
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



ภาพที่ 4.2: ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ในด้าน Leadership Style ผลที่ออกมาจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินเน้นงานมากกว่าเน้นคน (Task/Result Orientation = 38) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความใส่ใจกับการทำงานและมุ่งความสำเร็จเป็นที่ตั้งมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (People Orientation = 10)

4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)



ภาพที่ 4.3: ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ปัจจุบันผู้รับการประเมินเป็นพนักงานบริษัทเอกชนของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ซึ่งการปฏิบัติงานนั้นมีลักษณะเป็นวิเคราะห์ห้องค์กร วางแผนการพัฒนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดึงดูดให้คนอยากมาทำงานกับองค์กร พัฒนาคณากรให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น และทำให้บุคลากรมีความรักในองค์กรและพร้อมจะเติบโตไปกับองค์กรต่อไป ซึ่งจากผลของสิ่งชี้นำในอาชีพนั้นยังไม่ตรงเสียทีเดียว

4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

		Selling & Influencing Styles	
Tends to lack enthusiasm or assertiveness when selling; is disinclined to debate or negotiate.	51	29. Dynamic – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.	
Tends not to use a logical approach; doesn't stress technical advantages when selling.	10	30. Analytical – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.	
Tends not to develop rapport before selling; doesn't feel a need to sell to friends.	14	31. Interpersonal – Sells based on relationships; develops friendships with customers.	

ภาพที่ 4.4: ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

ในส่วนของวิธีการทำให้คนเชื่อตามนั้น ผู้รับการประเมินมักใช้ความสามารถของตนเอง ซึ่งได้รับแรงผลักดันจากภายในที่ต้องการประสบความสำเร็จและเน้นไปที่ความพยายามในการขายที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้การทำงานเสร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

		Behavioral Growth Potential	
Is less likely to pursue or be in alignment with career growth and higher-level responsibilities.	26	32. Potential – Potential to advance into roles with broader, higher level responsibilities.	

ภาพที่ 4.5: ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ แต่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ ชอบที่จะทำงานเป็นแบบแผนมากกว่างานที่ไม่แน่นอนและมีความท้าทาย มีความมุ่งหวังการเติบโตในสายงานอย่างเป็นลำดับขั้นขึ้นไปเรื่อยๆมากกว่าการก้าวกระโดดในสายงานนั้นๆ

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

Introversion	0	20	40	60	80	100	Extraversion
Is quiet and reserved; takes time to feel comfortable after joining new groups.	54						1. Sociability - Is outgoing, talkative and finds it easy to meet people and make new friends.
Tends to be a follower rather than a leader; avoids imposing direction on others.	43						2. Leading - Asserts oneself; seeks opportunities to lead, direct, and inspire others.
Tends to have difficulty influencing the decisions of others; avoids debating issues.	82						3. Influence - Persuades others with convincing arguments; sells and influences others.
Prefers to work at a moderate pace; tends not to be as active and lively as others.	65						4. Energy - Prefers fast-paced environments and is constantly involved with lots of activities.

ภาพที่ 4.6: ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมแล้วมีผลออกมาเป็นไปในทิศทางเปิดเผยตนเองมากกว่า แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินเป็นคนชอบเข้าสังคม ใช้เวลาน้อยในการเริ่มคุ้นเคยกับผู้อื่น หรือการเริ่มต้นความสัมพันธ์กับผู้อื่นถือเป็นเรื่องที่ไม่ยากเย็นนัก ซึ่งส่งผลดีให้กับการทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำรวมทั้งการงานแบ่งงาน มอบหมายงาน สั่งการหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเป็นเรื่องที่ไม่ยากสำหรับผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินสามารถที่จะทำงานได้ทั้งในลักษณะของผู้นำและผู้ตามซึ่งขึ้นอยู่กับโอกาสและบทบาทของงานในแต่ละครั้งที่ได้รับมอบหมาย

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการชักจูงในระดับที่สูง สามารถชี้ให้ผู้อื่นเห็นประเด็นสำคัญ และทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ง่าย

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงานที่ค่อนข้างสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงานและสามารถทำงานภายใต้สภาวะที่เคร่งเครียดได้เป็นอย่างดี

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

<u>Individualism</u>		<u>Agreeableness</u>
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	2	5. Cooperation - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	18	6. Concern for Others - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	9	7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

ภาพที่ 4.7: ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้อยู่ในคะแนนที่ต่ำ และหากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินไม่ชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่นเลย ชอบทำงานคนเดียว และไม่ชอบให้ความช่วยเหลือใดๆกับเพื่อนร่วมงาน

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินค่อนข้างจะไม่มีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับการทำงานที่เน้นไปที่งาน (Task/Result Orientation) มากกว่าตัวของบุคคล

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีความเคารพผู้อื่นน้อย รวมไปถึงรวมไปถึงการแสดงออกที่ไม่มีความระมัดระวังเท่าที่ควร ทำให้สิ่งที่แสดงออกมานั้นสะท้อนถึงความไม่สุภาพทั้งทางด้านการพูดจาหรือการกระทำในบางครั้ง ทำให้อาจเกิดความขัดแย้งในการทำงานขึ้นได้ในบางเวลา

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

Conventionalism		Openness To Experience
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	2	8. Adaptability - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	21	9. Innovation - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	49	10. Analytical Thinking - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious.
Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions.	68	11. Independence - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

ภาพที่ 4.8: ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินยังไม่เปิดรับประสบการณ์ใหม่มากนักเมื่อเทียบกับผู้อื่น

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำมากหรืออาจเรียกได้ว่าไม่ชอบมีการปรับตัวเลยก็ได้ ผู้รับการประเมินจะพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งต่างๆและชอบทำอะไรแบบเดิมๆมากกว่าการเปิดรับสิ่งใหม่ๆเข้ามาในการทำงาน

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินไม่ค่อยถนัดเท่าที่ควร ชอบทำงานในความคิดแบบเดิมๆตามที่ผู้รับการประเมินมีความเชื่อว่าสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง มีความเป็นเหตุเป็นผลในการวิเคราะห์ ซึ่งเหมาะสมกับอาชีพพนักงานบริษัทเอกชนของสถาบันการเงินที่ต้องใช้ความเป็นเหตุผลและข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานค่อนข้างสูง สามารถตัดสินใจในเรื่องที่ยากๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าสูงและมีการทำงานอย่างอิสระ ไม่ชอบพึ่งพาผู้อื่น

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	12	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	21	13. Initiative - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	53	14. Persistence - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information.	13	15. Attention to Detail - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	53	16. Dependability - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	7	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

ภาพที่ 4.9: ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่มีความแตกต่างกันดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) การมุ่งผลสำเร็จในการทำงานค่อนข้างต่ำ ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองเป็นคนที่พอใจในระดับของการทำงานในปัจจุบัน และไม่ชอบอดทนต่องานที่มีความกดดันสูง

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีความคิดริเริ่มอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มองว่าเป็นคนที่ไม่ค่อยชอบที่จะคิดริเริ่มทำสิ่งต่างๆ ไม่ชอบเสนอตัวรับงานใหม่ๆ

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงอยู่ในระดับปานกลาง มองว่ามีความอดทน ไม่ย่อท้อ แม้ว่าจะมีอุปสรรคก็จะไม่ท้อถอยแล้วจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินสนใจในรายละเอียดอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ มองว่าเป็นคนมองในภาพรวมได้ดีในระดับหนึ่ง

4.1.9.5 ความรับผิดชอบที่จะทำงานให้เสร็จ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับสูง มีความมุ่งมั่นในการที่จะทำให้งานในความรับผิดชอบเสร็จตามเวลา

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อยู่ในระดับต่ำ วิเคราะห์ได้ว่าเป็นคนที่ไม่ชอบทำตามกฎระเบียบ สามารถแหกกฎได้ถ้าต้องการทำงานให้สำเร็จลุล่วง มีทางเลือกในการทำงานเป็นตัวเลือกเพื่อให้งานนั้นสามารถสำเร็จตามเวลาที่มอบหมาย

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	23	18. Self-Control - Seldom loses temper; controls emotions and doesn't show irritation.
Tends to worry and become stressed; tends to feel anxious about performance.	71	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	56	20. Self Confidence - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.
Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood.	58	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

ภาพที่ 4.10: ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ค่อนข้างสูงเกือบทุกด้าน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีการควบคุมการแสดงออกได้ค่อนข้างต่ำ วิเคราะห์ได้ว่าหากมีอะไรมากระทบ ก็จะแสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจนทั้งสีหน้าและการกระทำ

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีความอดทนต่อความเครียดที่สูงมากทำให้สามารถจัดการกับอารมณ์ความเครียดได้อย่างรวดเร็ว

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองในระดับปานกลาง เชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองแต่ก็ยอมรับความคิดของผู้อื่นถ้าพูดกันด้วยเหตุผล

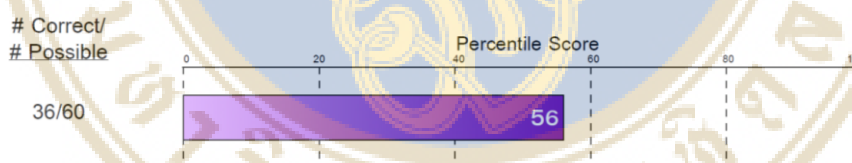
4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ต่ออารมณ์ ได้คะแนนยังอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง วิเคราะห์ได้ว่ารับรู้และเข้าใจในภาวะอารมณ์ของตนเองพอสมควร สามารถรู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

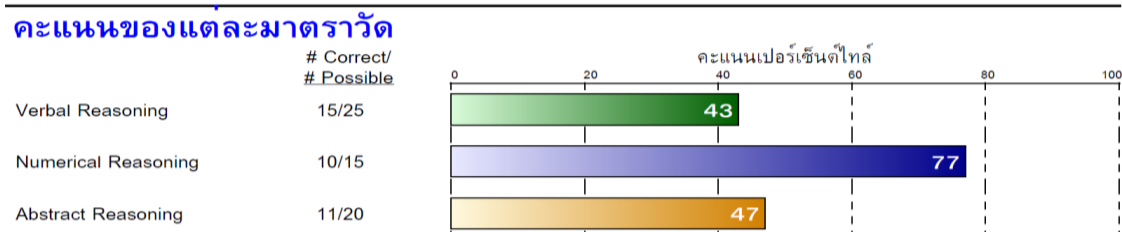
คะแนนโดยรวม



ภาพที่ 4.11: ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมิน โดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 56 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ



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

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 43 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความได้ค่อนข้างดี

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 77 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขที่มีความซับซ้อนและแสดงผลสรุปที่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 47 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรรโครงสร้างและ

รูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน ได้อย่างมีประสิทธิภาพพอควร และสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความสามารถในการพูดจาโน้มน้าวและทักษะการพูดให้คนอื่นเกิดความเชื่อถือหรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ข้อดี

สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นประเด็นสำคัญต่างๆของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว และมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง เสนอทางเลือกที่ดีที่สุดให้ผู้อื่นทำตามเป้าหมายที่ต้องการไว้ได้

ข้อที่ควรพัฒนา

การที่โน้มน้าวผู้อื่นมากเกินไปอาจจะทำให้คิดว่าความคิดของตนเองนั้นถูกที่สุดและอาจทำให้มีบุคคลที่เป็นคนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและอาจจะดูก้าวร้าวในบางเวลาในที่จูงใจคนมากเกินไป

4.3.1.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่สามารถใจเย็นกับสถานการณ์ที่มีความเครียดได้ดีและสามารถดึงตนเองกลับมาจากความเครียดได้ในระยะเวลาอันสั้น

ข้อดี

สามารถจัดการกับสภาวะความเครียดได้อย่างรวดเร็ว และสามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้เป็นอย่างดี

ข้อที่ควรพัฒนา

เนื่องจากการจัดการความเครียดได้อย่างรวดเร็วอาจทำให้การทำงานขาดแรงจูงใจเนื่องจากเนื้องานนั้นไม่มีความท้าทาย จึงต้องหางานที่ท้าทายความสามารถใหม่ๆเข้ามามากขึ้น

4.3.1.3 ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้รับการประเมินชอบทำงานคนเดียว และไม่ชอบให้มีการสั่งงานที่จู้จี้มากเกินไป สามารถตัดสินใจอะไรได้ด้วยตัวคนเดียว

ข้อดี

มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและสามารถทำงานด้วยตัวคนเดียวได้โดยไม่ต้องมีการสั่งงานจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยตนเอง

ข้อที่ควรพัฒนา

เนื่องจากชอบทำงานคนเดียวและไม่ชอบรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น อาจจะทำให้มองข้ามคำชี้แนะที่มีประโยชน์ไป

4.3.1.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงานที่สูงเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่วางไว้ได้ เนื่องจากต้องการประสบความสำเร็จในการทำงาน จึงต้องทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อดี

เนื่องจากมีพลังในการทำงานที่สูงทำให้ไม่มีอะไรมารบกวนการทำงานได้ และมีการทำงานที่รวดเร็ว สามารถทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดได้

ข้อที่ควรพัฒนา

การทำงานที่รวดเร็วมากเกินไปอาจทำให้พลาดรายละเอียดของงาน และการทำงานที่รีบร้อนมากเกินไปอาจทำให้กลายเป็นคนที่ลืมนึกถึงเรื่องของตนเองและคนรอบข้าง

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 ความร่วมมือ (Cooperation) พบได้ว่าผู้รับการประเมินไม่มีความร่วมมือกับผู้อื่นเลย การทำงานร่วมมือกับผู้อื่นอาจทำให้เกิดความไม่สบายใจระหว่างบุคคลเกิดขึ้นได้

ข้อควรระวัง

อาจทำให้พลาดการเรียนรู้การทำงาน ความคิดเห็นของผู้อื่นซึ่งอาจจะเปิดโอกาสทำให้ตนเองพัฒนาได้

ข้อดี

ไม่รบกวนการทำงานของผู้อื่นและสามารถทำงานได้ด้วยตัวคนเดียว

4.3.2.2 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มไม่ปรับตัวเองหรือปรับตัวช้ามากเมื่อเข้าสู่อะไรก็ตามที่เป็นสิ่งใหม่ๆ

ข้อควรระวัง

มีแนวโน้มที่จะปิดตัวเองกับสิ่งใหม่ๆทำให้ไม่มีการพัฒนาตัวเอง และมีความเชื่อว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุดแล้ว

ข้อดี

สามารถสร้างการทำงานประจำวันให้เป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4.3.2.3 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีความอดทนใจเมื่อต้องทำงานหรือทำสิ่งต่างๆภายใต้กฎเกณฑ์ ทำให้ไม่สามารถแสดงความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่เมื่อมีกรอบกำหนดอยู่

ข้อควรระวัง

มีแนวโน้มที่จะไม่ทำตามกฎระเบียบและมีข้อแก้ตัวหรือหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆที่กฎเกณฑ์ระบุไว้ถ้าสิ่งนั้นขัดกับการทำงานของผู้รับการประเมิน

ข้อดี

มีความยืดหยุ่นในการทำงานต่างๆเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ หรือมีแนวโน้มที่จะทำทลายกฎระเบียบเมื่อมีการกระทำต่างๆเกิดขึ้นแล้วชี้ให้เห็นว่ากฎระเบียบในบางข้อนั้นไม่มีความจำเป็น

4.3.2.4 ความชำนาญการทูต (Diplomacy) ผู้รับการประเมินไม่มีความประนีประนอมทางด้านการสื่อสารด้วยคำพูด จนบางครั้งอาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกที่ไม่มีความสุขภาพอ่อนนุ่มต่อบุคคลอื่นๆ

ข้อควรระวัง

มีแนวโน้มที่จะพูดโดยไม่คำนึงถึงจิตใจผู้อื่นว่าพูดออกไปแล้วเขาจะรู้สึกอย่างไร อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกัน

ข้อดี

ไม่กลัวที่จะพูดในสิ่งที่เป็นความจริงออกไปต่อหน้าทุกคน ทำให้เห็นภาพชัดเจนในสิ่งที่พูดและสามารถตักเตือนผู้อื่นได้อย่างดีเยี่ยม

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การจูงใจ (Influence) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีทักษะการพูดที่ดี เมื่อพูดสิ่งต่างๆออกไปจะมีคนฟังและเห็นด้วยกับความคิดที่เสนอตลอดเวลา และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อโน้มน้าวให้คนหันมาเห็นด้วยกับความคิดของตนเองได้

4.4.1.2 การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) ผู้บังคับบัญชาจะเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นมีความมั่นใจในตนเองสูงมาก เมื่อมีการโต้แย้งเกิดขึ้นก็จะมั่นใจถึงเหตุผลของตนเองตลอดเวลา และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็ไม่ย่อท้อและยังเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าสามารถก้าวข้ามปัญหานั้นๆไปได้

4.4.1.3 ความเป็นอิสระ (Independence) ในเรื่องนี้ที่ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ได้รับมอบหมายงานมาให้ทำก็สามารถเริ่มทำงานได้เลยโดยไม่ต้องให้บอกว่าจะเริ่มทำตอนไหนหรือทำอย่างไร

4.4.1.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็งทั้งนี้เนื่องมาจากเป็นคนที่มีมีความกระตือรือร้น และกระหายในความสำเร็จในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและส่งมอบงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด อีกทั้งยังสามารถทำงานภายใต้สถานการณ์ที่เร่งรีบได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ในส่วนนี้ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อน เพราะผู้รับการประเมินไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับคนในทีมเท่าที่ควร เนื่องจากส่วนใหญ่ทำงานกันแยกเป็นรายบุคคลอยู่แล้วด้วย ทำให้ในทีมไม่เกิดการปฏิสัมพันธ์

4.4.2.2 ความชำนาญการทูต (Diplomacy) เป็นอีกจุดอ่อนหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้รับการประเมินพูดจาโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่งว่าจะเป็นอย่างไรร ทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งและมีโอกาสที่จะทำให้ไม่มีความสามัคคีในทีม

4.4.2.3 ความรอบคอบ (Attention to Detail) สำหรับผู้บังคับบัญชาที่มองว่าเป็นจุดอ่อน อาจเนื่องด้วยหน้าที่ในปัจจุบันจะต้องทำงานให้เสร็จและส่งมอบให้ตรงเวลา ซึ่งการทำงานที่เร็วมากๆนั้นบางครั้งอาจจะมีจุดผิดพลาดเล็กๆน้อยๆไปทำให้เนื้องานนั้นไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และทำให้ต้องกลับมาแก้อีกครั้งจึงเสียเวลามากกว่าเดิม

4.4.2.4 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชาถือว่าเป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง ด้วยบทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น จะต้องมีการวางตัวที่ดีและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีเช่นกัน ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าบ่อยครั้งที่ผู้รับการประเมินแสดงอาการอารมณ์เสีย หงุดหงิดออกมาอย่างชัดเจน ทำให้บุคคลอื่นเห็นสิ่งที่ปรากฏออกมาเป็นคนที่มีความอารมณ์รุนแรงในบางครั้ง ไม่เหมาะกับภาพลักษณ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้นคือการทำงานที่พนักงานทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายร่วมกันและพยายามทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้ได้ผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการทำงานในระดับองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ทำงานแล้วจะนำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ แต่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของพนักงานในองค์กรแต่ละคน ที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการทำงานที่ดีและเกิดประสิทธิภาพขึ้นได้

ผู้รับการประเมินเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผลจากการที่ผู้รับการประเมินได้ถูกประเมินจากแบบทดสอบทางจิตวิทยาผ่านเครื่องมือวัด Work Behavior Inventory (WBI) ได้มองเห็นสิ่งที่ต้องพัฒนาหลายด้าน แต่ผู้รับการประเมินเลือกสิ่งที่จะต้องพัฒนาในลำดับแรกๆ ดังนี้ คือ ความชำนาญการทูต (Diplomacy) และ ความร่วมมือ (Cooperation) ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้รับการประเมินสามารถรับรู้ได้ว่าการที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นจะต้องมีการสื่อสารที่ดีต่อกันและมีการวางตัวที่เป็นมิตร การทำให้เพื่อนร่วมงานหรือคนในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้รับการประเมิน จะนำไปสู่การให้ความร่วมมือในการทำงานต่างๆ ได้มากขึ้น ตลอดจนปัญหาหรืออุปสรรคบางอย่างที่เพื่อนร่วมงานหรือคนในองค์กรมีต่อผู้รับการประเมินนั้นจะคลี่คลายลงไปได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตามการปิดจุดอ่อนทั้งสองด้านนี้ ไม่สามารถทำได้ง่ายๆ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัยและความเคยชินของผู้รับการประเมินเอง ทำให้ต้องใช้ความอดทนและความพยายามอย่างสูงในการปรับตัวและแสดงออกในลักษณะที่พูดได้ว่า ลำบาก เลยทีเดียว การทำแผนพัฒนาตนเองจึงมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น เนื่องจากการระบุรายละเอียดอย่างชัดเจน เช่น กิจกรรมที่ต้องทำ ระยะเวลาของการพัฒนา และการประเมินผลที่ชัดเจน ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถติดตามผลถึงการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปใช้เพื่อความประสบความสำเร็จในองค์กรในท้ายที่สุดอีกด้วย

บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

จากการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินมีหน้าที่นำผลลัพธ์ที่วิเคราะห์ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) โดยจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจน และยังคงเป็นเป้าหมายที่ได้รับความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การทำแผนการพัฒนาตนเองมีประสิทธิภาพแก่ผู้รับการประเมินเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำอย่างแท้จริง เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะเป็น Human Resource Strategic Partner ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรให้ได้ภายในระยะเวลา 10 ปี ซึ่งงานในตำแหน่งนี้จะต้องเป็นเหมือนมือขวาของประธานบริษัท ซึ่งจะต้องมีความรอบรู้ในด้านต่างๆ อาทิเช่น เศรษฐกิจ สังคม การเงิน ประเทศ เพื่อนบ้าน คู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นต้น เนื่องจากจะต้องสามารถตอบคำถามต่างๆที่ประธานบริษัทถามมาได้อย่างมีเหตุผลและเชื่อถือได้เพื่อประกอบการตัดสินใจในการที่จะทำสิ่งต่างๆเพื่อบริษัทต่อไป

การจะไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้คือการเป็น Human Resource Strategic Partner นั้นผู้รับการประเมินจะต้องตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะในการทำงานที่เกี่ยวกับคน และศึกษาหาความรู้รอบตัวจากสื่อต่างๆให้มาก และเน้นการอ่านหนังสือเชิงกลยุทธ์และศึกษากรณีศึกษาของบริษัทต่างๆตลอดจนไปถึงการเข้าไปรับการอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถให้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด เพื่อหล่อหลอมให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะช่วยกระทำการต่างๆที่ส่งผลทางบวกให้กับบริษัทได้

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดแข็งได้ดังนี้

- การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความสามารถในการพูดจาโน้มน้าวและทักษะการพูดให้คนอื่นเกิดความเชื่อถือหรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

- การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่สามารถใจเย็นกับสถานการณ์ที่มีความเครียดได้ดีและสามารถดึงตนเองกลับมาจากความเครียดได้ในระยะเวลาอันสั้น

- ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้รับการประเมินชอบทำงานคนเดียวและไม่ชอบให้มีการสั่งงานที่จู้จี้มากเกินไป สามารถตัดสินใจอะไรได้ด้วยตัวคนเดียว

- พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงานที่สูงเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่วางไว้ได้ เนื่องจากต้องการประสบความสำเร็จในการทำงาน จึงต้องทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบจุดแข็งที่มีทั้งความเหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง กล่าวคือ

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การจูงใจ (Influence) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีทักษะการพูดที่ดี เมื่อพูดสิ่งต่างๆออกไปจะมีคนฟังและเห็นด้วยกับความคิดที่เสนอตลอดเวลา และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อโน้มน้าวให้คนหันมาเห็นด้วยกับความคิดของตนเองได้

- ความเป็นอิสระ (Independence) ในเรื่องนี้ที่ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ได้รับมอบหมายงานมาให้ทำก็สามารถเริ่มทำงานได้เลยโดยไม่ต้องให้บอกว่าควรจะทำตอนไหนหรือทำอย่างไร

- พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็ง ทั้งนี้เนื่องมาจากเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น และกระหายในความสำเร็จในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและส่งมอบงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด อีกทั้งยังสามารถทำงานภายใต้สถานการณ์ที่เร่งรีบได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) ผู้บังคับบัญชาจะเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นมีความมั่นใจในตนเองสูงมาก เมื่อมีการโต้แย้งเกิดขึ้นก็จะมั่นใจถึงเหตุผลของตนเองตลอดเวลา และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็ไม่ย่อท้อและยังเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าสามารถก้าวข้ามปัญหานั้นๆไปได้

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดอ่อนได้ดังนี้

- ความร่วมมือ (Cooperation) พุดได้ว่าผู้รับการประเมินไม่มีความร่วมมือกับผู้อื่นเลย การทำงานร่วมมือกับผู้อื่นอาจจะทำให้เกิดความไม่สบายใจระหว่างบุคคลเกิดขึ้นได้

- การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มไม่ปรับตัวเองหรือปรับตัวช้ามากเมื่อเข้าสู่อะไรก็ตามที่เป็นสิ่งใหม่ๆ

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีความอึดอัดใจเมื่อต้องทำงานหรือทำสิ่งต่างๆภายใต้กฎเกณฑ์ ทำให้ไม่สามารถแสดงความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่เมื่อมีกรอบกำหนดอยู่

- ความชำนาญการพูด (Diplomacy) ผู้รับการประเมินไม่มีความประณีตระนอมทางการสื่อสารด้วยคำพูด จนบางครั้งอาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่ามีคุณภาพ อ่อนนุ่มต่อบุคคลอื่นๆ

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบจุดอ่อนที่มีทั้งความเหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความร่วมมือ (Cooperation) ในส่วนนี้ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อน เพราะผู้รับการประเมินไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับคนในทีมเท่าที่ควร เนื่องจากส่วนใหญ่ทำงานกันแยกเป็นรายบุคคลอยู่แล้วด้วย ทำให้ในทีมไม่เกิดการปฏิสัมพันธ์

- ความชำนาญการทูต (Diplomacy) เป็นอีกจุดอ่อนหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชา mong ว่า ผู้รับการประเมินพุดจาโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกรักของอีกฝ่ายหนึ่งว่าจะเป็นอย่างใด ทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งและมีโอกาสที่จะทำให้ไม่มีความสามัคคีในทีม

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) สำหรับผู้บังคับบัญชาที่ mong ว่า เป็นจุดอ่อน อาจเนื่องด้วยหน้าที่ในปัจจุบันจะต้องทำงานให้เสร็จและส่งมอบให้ตรงเวลา ซึ่งการทำงานที่เร็วมาก ๆ นั้นบางครั้งอาจจะมีจุดผิดพลาดเล็กน้อยไปทำให้เนื้องานนั้นไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และทำให้ต้องกลับมาแก้อีกรั้งจึงเสียเวลามากกว่าเดิม

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชา mong ว่า เป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง ด้วยบทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น จะต้องมีการวางตัวที่ดีและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีเช่นกัน ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าบ่อยครั้งที่ผู้รับการประเมินแสดงอาการอารมณ์เสีย หงุดหงิดออกมาอย่างชัดเจน ทำให้บุคคลอื่นเห็นสิ่งที่ปรากฏออกมาเป็นคนที่มื่ออารมณ์รุนแรงในบางครั้ง ไม่เหมาะสมกับภาพลักษณ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินทราบและรู้จักลักษณะบุคลิกภาพของตนเองมากจากมุมมองของผู้บังคับชามากขึ้น ส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำจุดแข็งมาใช้สนับสนุนการทำงาน และปรับปรุงจุดอ่อนให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้ ถึงแม้การปิดจุดอ่อนจะทำให้ยากแต่การวางแผนพัฒนาตนเองได้ระบวนการไว้ชัดเจน ฉะนั้นเมื่อผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองต่อไปในสายอาชีพของตนเองได้

ด้านบุคลิกส่วนตัว

เมื่อทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงของตนเองแล้ว ผู้รับการประเมินตระหนักว่าสิ่งเหล่านี้สามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อให้เกิดประโยชน์กับตนเองและคนรอบข้างได้ เพราะจุดอ่อนของผู้ที่รับการประเมินอยู่ที่การใส่ใจผู้อื่น การคิดถึงผู้อื่น ความร่วมมือกับผู้อื่นเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ผู้รับการประเมินทราบว่าบุคคลอื่นมองตัวผู้รับประเมินอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้รับการประเมินวางแผนพัฒนาตนเองได้อย่างถูกต้อง และติดตามผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) นั้นจะพบว่าคะแนนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำในหลายประเด็นเช่น ความร่วมมือ (Cooperation) การปรับตัว (Adaptability) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) และความชำนาญการทูต (Diplomacy) ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงในจุดบกพร่องและเพิ่มศักยภาพของตนเอง

ฉะนั้นเมื่อพิจารณาอย่างละเอียดใน จึงเห็นสมควรที่จะเลือกพัฒนาตนเองในด้านความชำนาญการทูต (Diplomacy) และ ความร่วมมือ (Cooperation) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากการที่จะทำให้คนรู้สึกดีหรือไม่ดีนั้น การสื่อสารหรือคำพูดที่พูดออกไปส่งผลอย่างมากต่อผู้ฟังหรือผู้ที่ร่วมงานด้วย ซึ่งอาจจะส่งผลถึงการทำงานร่วมกันและอาจทำให้การทำงานนั้นไม่ราบรื่นได้ ซึ่งแผนพัฒนาตนเองนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 แผน ซึ่งแผนพัฒนาฉบับที่ 1 ความชำนาญการทูต (Diplomacy) ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน-กันยายน พ.ศ. 2557 และแผนพัฒนาฉบับที่ 2 ความร่วมมือ (Cooperation) ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมกราคม – มีนาคม พ.ศ. 2558 รวมเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน จากการพัฒนาตนเองครั้งนี้มีความคาดหวังว่าจะเป็นคนที่ถูกจดจำโดยคำนึงถึงผู้ฟังมากกว่าเดิมและจะได้รับความร่วมมือจากการทำงานกับผู้อื่นมากขึ้นกว่าเดิมด้วยเช่นกัน

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (Development Action Plan 1)

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความชำนาญการทูต (Diplomacy) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการจะพัฒนาเรื่องการพูดเพื่อไม่ให้ผู้อื่นฟังแล้วเกิดความไม่พอใจ

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าเมื่อปรับปรุงแล้วจะทำให้การทำงานกับบุคคลอื่นเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีความขัดแย้งสักกับคนในองค์กร

5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าบุคคลในองค์กรจะเห็นตัวอย่างของการเป็น HR Role Model ที่ดี ที่จะแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ได้นอกจากจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะต้องมีความเคารพในความคิดความรู้สึกรู้สึกของผู้อื่นด้วย

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ รวมไปถึงสิ่งที่คาดหวังทั้งกับตนเองและองค์กรเพื่อการพัฒนาแล้ว ต่อมาจึงได้มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ทั้งหมด 3 กิจกรรม ดังนี้

- ฝึกความอดทนในการรับฟังผู้อื่นในการอธิบายงาน หรือในการประชุม ด้วยอาการเต็มใจและใส่ใจ ไม่พูดแทรกขณะที่เพื่อนร่วมงานกำลังพูดอยู่
- จดจำสิ่งสำคัญของเพื่อนร่วมงานเช่น วันเกิด วันครบรอบแต่งงาน สิ่งที่ชอบทำในเวลาว่าง เพื่อแสดงถึงความใส่ใจและเพื่อเป็นหัวข้อสนทนาเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น
- หยุดคิดก่อนที่จะตอบสนองออกไป ใช้น้ำเสียงที่ไม่แข็งกระด้างและคำนึงถึงคำพูดที่พูดออกไประหว่างสนทนากับเพื่อนร่วมงานว่าเป็นอย่างไร

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- เพื่อนร่วมงาน
เพื่อนที่มีความใกล้ชิด และมีประสบการณ์ทำงานร่วมกันในงานต่างๆ ขององค์กร รวมไปถึงเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟัง แสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินอย่างตรงไปตรงมาเช่นกัน

- ผู้บังคับบัญชา
ผู้บังคับบัญชาสายงานบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่สั่งงานโดยตรงต่อผู้รับการประเมิน และเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับต่างๆ ที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

ผู้รับการประเมินวัดผลจากตัวผู้รับการประเมินเองที่ได้รับข้อมูลครบถ้วนตามที่ผู้สื่อสารต้องการ และข้อมูลป้อนกลับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาถึงความเอาใจใส่และน้ำเสียงในขณะที่สนทนาหรือประชุมร่วมกับผู้อื่น ซึ่งข้อมูลป้อนกลับเหล่านี้จะถูกเก็บข้อมูลจ เพื่อนร่วมงานในที่ที่ทุกคนรวมไปถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมินด้วย

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มิถุนายน 2557 และ สิ้นสุด 31 กันยายน 2557 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 4 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องจากบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินในการทำงานที่ผ่านมาเป็นคนที่พูดจาตรงและไม่สนใจคนรอบข้างเท่าที่ควร ทำให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาตนเองคือการที่เพื่อนร่วมงานมีทัศนคติติดกับภาพเดิมๆว่าผู้รับการประเมินเป็นคนอย่างไรและนิสัยที่แท้จริงของผู้รับการประเมินที่แสดงออกเช่นนี้มาตลอดจะสามารถทำให้ควบคุมตัวเองได้นานแค่ไหน



ตารางที่ 5.1: แสดงแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Development Action Plan 1)

Development Action Plan (DAP) : Follow up						
Name	Mr.Arnuparp Punyarungsri					
Position	Recruitment Supervisor					
Direct Supervisor	HR Assistant Manager					
Competency : Diplomacy						
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
ต้องการพัฒนาเรื่องการพูดเพื่อไม่ให้ผู้อื่นฟังแล้วเกิดความไม่พอใจ	เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นไม่มีความขัดแย้งสักกับคนในองค์กร	เพื่อเป็น HR Role Model ให้บุคคลในองค์กรได้เห็นว่าพนักงานที่ดีนอกจากจะทำงานดีแล้วต้องมีความเคารพในความคิดคนอื่นด้วย	1) ฝึกความอดทนในการรับฟังผู้อื่นในการอธิบายงาน หรือในการประชุมด้วยอาการเต็มใจและใส่ใจและไม่พูดแทรกขณะที่เพื่อนร่วมงานกำลังพูดอยู่	HR Assistant Manager, Colleagues	ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนตามที่ผู้สื่อสารต้องการ	Jun - Sep 2014
			2) จดจำสิ่งสำคัญของเพื่อนร่วมงานเช่น วันเกิด, วันครบรอบแต่งงาน, สิ่งที่ชอบทำในเวลาว่าง เพื่อแสดงถึงความใส่ใจและเพื่อเป็นหัวข้อสนทนาเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	Colleagues	Feedback จากเพื่อนร่วมงานในแผนก 6 คนถึงความเอาใจใส่	
			3) หยุดคิดก่อนที่จะตอบสนองออกไป, ใช้น้ำเสียงที่ไม่แข็งกระด้างและคำถึงถึงคำพูดที่พูดออกไประหว่างสนทนากับเพื่อนร่วมงานว่าเป็นอย่างไร	Colleagues	Feedback จากเพื่อนร่วมงานในแผนก 6 คนถึงการสนทนาและน้ำเสียง	
Who is involved: HR Assistant Manager, Colleagues			Resources/ Support: การเปิดใจ feedback จากเพื่อนร่วมงาน			
Potential obstacles which can prevent development: ทัศนคติของเพื่อนร่วมงานที่ตีค่าเพิ่มเติมกว่าเราเป็นคนอย่างไรและนิสัยที่แท้จริงของเราที่เป็นแบบนี้จะสามารถควบคุมได้นานแค่ไหน						

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 (Follow up 1)

จากการทำแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 นั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพในบางข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 ตลอดระยะเวลาประมาณ 4 เดือน (มิถุนายน - กันยายน) โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- ผู้รับการประเมินต้องฝึกความอดทนในการรับฟังผู้อื่นในการอธิบายงาน หรือในการประชุม ด้วยอาการเต็มใจและใส่ใจ ไม่พูดแทรกขณะที่เพื่อนร่วมงานกำลังพูดอยู่

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ในขณะที่ผู้รับการประเมินเป็นผู้ฟังและเมื่อเกิดคำถามขึ้นในใจก็จะเขียนคำถามลงในกระดาษก่อนและเมื่อเพื่อนร่วมงานอธิบายเสร็จก็จะนำที่จดไว้มาถาม

ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและได้ฟังเนื้อหาของข้อมูลตั้งแต่ต้นจนจบ / เจ้านายชมว่ามีมารยาทมากขึ้น ไม่พูดสอดแทรกระหว่างการประชุม

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

ผู้รับการประเมินจะต้องพยายามพัฒนาให้เห็นชัดกว่านี้ เพราะยังมีบางครั้งที่หลุดไปพูดแทรกหรือแสดงความเห็นขึ้นมาเลย ทำให้สามารถรู้ตัวได้แล้วยังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร

- ผู้รับการประเมินต้องจดจำสิ่งสำคัญของเพื่อนร่วมงานเช่น วันเกิด วันครบรอบแต่งงาน สิ่งที่ชอบทำในเวลาว่าง เพื่อแสดงถึงความใส่ใจและเพื่อเป็นหัวข้อสนทนาเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินสังเกตความชอบของเพื่อนร่วมงานทั้งหมดคน เช่น ทีมฟุตบอล กาแฟ ละคร การลงทุน หนึ่งเข้าใหม่แล้วหาเรื่องคุยในสิ่งที่เขาสนใจทำให้เขาพูดคุยกับเรามากขึ้น

ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินสนิทกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น วัตถุประสงค์ที่เพื่อนร่วมงานชวนคุยในเรื่องที่คนนั้นๆสนใจ รวมไปถึงการไปเดินซื้อของหรือการแลกเปลี่ยนความเห็นในสิ่งๆนั้นเพื่อเพิ่มความสนิทสนมและเปิดใจต่อกันมากขึ้น ทำให้การทำงานมีความราบรื่นมากขึ้นด้วย

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

ผู้รับการประเมินทำได้ดีแล้ว จึงตั้งใจจะทำต่อไป

- ผู้รับการประเมินต้องหยุดคิดก่อนที่จะตอบสนองออกไป ใช้น้ำเสียงที่ไม่กระด้าง คำนิ่งถึงคำพูดที่พูดออกไประหว่างสนทนากับเพื่อนร่วมงานว่าเป็นอย่างไร

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินพยายามข่มใจที่จะไม่พูดสวนออกไปขณะแสดงความเห็นซึ่งกันและกัน รวมถึงพยายามควบคุมน้ำเสียงในการพูดในเรื่องที่เราไม่เห็นด้วยและขอเหตุผลอย่างสมควรว่าทำไมเขาถึงคิดแบบนั้นและอธิบายเหตุผลว่าทำไมเราถึงคิดแบบนี้

ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินยังทำได้ไม่ด้นักเนื่องจากไม่สามารถควบคุมน้ำเสียงได้ เมื่อเกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันและอีกฝ่ายไม่ยอมรับว่าเหตุผลของตนเองไม่เพียงพอ

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

ผู้รับการประเมินจะต้องพยายามที่จะข่มคำพูดและน้ำเสียงที่ไม่ดีไว้ให้มากกว่านี้ จะต้องมีสมาธิและควบคุมตนเองมากกว่านี้

จากการทำแผนการพัฒนาตนเองตลอดระยะเวลาโดยประมาณ 4 เดือนนั้นพบว่าผู้รับการประเมินมีความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความชำนาญการพูดได้ดีขึ้นในระดับหนึ่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นสัญญาณที่ดีต่อการพัฒนาต่อไป แต่ก็ยังมีสิ่งที่เป็นนิสัยส่วนตัวแล้วยังไม่สามารถปฏิบัติได้ดีนัก จึงทำให้ต้องมีการควบคุมตนเองให้มากกว่านี้ เพื่อให้เกิดเป็นความเคยชินแบบใหม่ที่ดีขึ้นด้วย

ตารางที่ 5.2: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1)

Development Action Plan (DAP) : Follow up									
Name	Mr.Amuparp Punyarungsri								
Position	Recruitment Supervisor								
Direct Supervisor	HR Assistant Manager								
Competcy : Diplomacy									
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
ต้องการพัฒนาเรื่องการพูดเพื่อไม่ให้ผู้อื่นฟังแล้วเกิดความไม่พอใจ	1) ฝึกความอดทนในการรับฟังผู้อื่นในการอธิบายงาน หรือในการประชุมด้วยอาการเต็มใจและใส่ใจและไม่พูดแทรกขณะที่เพื่อนร่วมงานกำลังพูดอยู่	HR Assistant Manager, Colleagues	ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนตามที่ผู้สื่อสารต้องการ	Jun - Sep 2014	1) ในขณะที่เป็นผู้ฟัง เมื่อเกิดคำถามขึ้นในใจก็จะเขียนคำถามลงในกระดาษก่อนและเมื่อเพื่อนร่วมงานอธิบายเสร็จก็จะนำที่จดไว้มาถาม	ได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและได้ฟังเนื้อหาของข้อมูลตั้งแต่ต้นจนจบ / เจ้านายชมว่ามีมารยาทมากขึ้น ไม่พูดสอดแทรกระหว่างการประชุม	พยายามพัฒนาให้เห็นชัดกว่านี้ เพราะยังมีบางครั้งก็หลุดไปพูดแทรกหรือออกความเห็นแทรกขึ้นมาเลย ทำให้สามารถรู้ตัวได้เลยว่าจะทำได้ไม่ถึง 70%	2	5
	2) จดจำสิ่งสำคัญของเพื่อนร่วมงาน เช่น วันเกิด, วันครบรอบแต่งงาน, สิ่งที่ชอบทำในเวลาว่าง เพื่อแสดงถึงความใส่ใจและเพื่อเป็นหัวข้อสนทนาเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	Colleagues	Feedback จากเพื่อนร่วมงานในแผนก 6 คนถึงความเอาใจใส่		2) สังเกตความชอบของเพื่อนร่วมงานทั้งหมดคน เช่นทีมฟุตบอล กอล์ฟ ละคร การลงทุน หนังสือเข้าใหม่แล้วหาเรื่องคุยในสิ่งที่เขาสนใจทำให้เขาพูดคุยกับเรามากขึ้น	สนิทกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ระวังการที่เพื่อนร่วมงานชวนคุยในเรื่องที่คนนั้นๆสนใจ รวมไปถึงการไปเดินซื้อของหรือการแลกเปลี่ยนความเห็นในสิ่งๆนั้น เพื่อเพิ่มความสนิทสนมและเปิดใจต่อกันมากขึ้น ทำให้การทำงานมีความราบรื่นมากขึ้นด้วย	ทำต่อไป	3	7
	3) หยุดคิดก่อนที่จะตอบสนองออกไป, ใช้คำเสี่ยงที่ไม่แข็งกระด้างและคำถึงถึงคำพูดที่พูดออกไประหว่างสนทนากับเพื่อนร่วมงานว่าเป็นอย่างไร	Colleagues	Feedback จากเพื่อนร่วมงานในแผนก 6 คนถึงการสนทนาและคำเสี่ยง		3) พยายามข่มใจที่จะไม่พูดสวนออกไปขณะแสดงความเห็นซึ่งกันและกัน รวมถึงพยายามควบคุมคำเสี่ยงในการพูดในเรื่องที่เราไม่เห็นด้วยและขอเหตุผลอย่างสมควรว่าทำไมเขาถึงคิดแบบนั้นและอธิบายเหตุผลว่าทำไมเราถึงคิดแบบนี้	ยังปฏิบัติได้ไม่ดีนัก เนื่องจากไม่สามารถควบคุมคำเสี่ยงได้เมื่อเกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันและอีกฝ่ายไม่ยอมรับว่าเหตุผลของตนเองไม่เพียงพอ	ต้องตั้งใจที่จะข่มคำพูดและคำเสี่ยงที่ไม่ดีไว้ให้มากกว่านี้	2	3
Who is involved:	Resources/ Support: การเปิดใจ feedback จากเพื่อนร่วมงาน				Potential obstacles which can prevent development: ทัศนคติของเพื่อนร่วมงานที่ติดภาพเดิมๆเราเป็นคนอย่างไรและนิสัยที่แท้จริงของเราที่เป็นแบบนี้จะสามารถควบคุมได้นานแค่ไหน				

5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (Development Action Plan 2)

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความร่วมมือ (Cooperation) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.2.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาเรื่องการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้การทำงานในตำแหน่งใหม่มีความราบรื่นและได้รับการสนับสนุน

5.2.2.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าเนื่องจากได้รับการปรับตำแหน่งเป็น Assistant Manager ซึ่งการทำงานในตำแหน่งนี้จะต้องประสานงานกับส่วนต่างๆมากขึ้นกว่าการทำงานที่เคยทำมาซึ่งเน้นเป็นการทำงานด้วยตัวคนเดียว ทำให้การพัฒนาตัว Cooperation จะเกิดประโยชน์ในแง่ของการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้คิมากกว่าเดิม

5.2.2.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะเป็น HR Role Model ให้บุคคลในองค์กรได้เห็นว่าการที่ HR ที่ดีต้องให้ความร่วมมือกับผู้อื่นและต้องทำให้ผู้อื่นร่วมมือกับเราด้วย

5.2.2.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ รวมไปถึงสิ่งที่คาดหวังทั้งกับตนเองและองค์กรเพื่อการพัฒนาแล้ว ต่อมาจึงได้มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ทั้งหมด 3 กิจกรรม ดังนี้

- สวัสดิ์/ทักทายผู้บริหารที่เราไม่ชอบหน้าและไม่เคยทักทายเลยตลอดระยะการทำงานที่ผ่านมา

- ไม่ต่อต้านต่อความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม/ มุ่งเน้นที่ประเด็นปัญหาไม่มุ่งเน้นที่ตัวบุคคล

- หยุดคิดก่อนที่จะตอบสนองออกไป, ใช้น้ำเสียงที่ไม่แข็งกระด้างและคำถึงถึงคำพูดที่พูดออกไประหว่างสนทนากับเพื่อนร่วมงานว่าเป็นอย่างไร

5.2.2.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนที่มีความใกล้ชิด และมีประสบการณ์ทำงานร่วมกันในงานต่างๆ ขององค์กร รวมไปถึงเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟัง แสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินอย่างตรงไปตรงมาเช่นกัน

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาสายงานบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่สั่งงานโดยตรงต่อผู้รับการประเมิน และเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับต่างๆ ที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

- ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายอื่นๆ

เนื่องด้วยผู้รับการประเมินต้องการความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาของแต่ละฝ่ายเพื่อทำการปรับปรุงองค์กรจึงเห็นความสำคัญอย่างยิ่งต่อความมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลเหล่านี้

5.2.2.6 การวัดผล (Measurement)

ผู้รับการประเมินวัดผลจากตัวผู้รับการประเมินเองที่ทำการทักทายหรือกล่าวสวัสดีกับผู้บังคับบัญชาของฝ่ายต่างๆ และข้อมูลป้อนกลับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาถึงความเอาใจใส่และน้ำเสียงในขณะที่สนทนาหรือประชุมร่วมกับผู้อื่น ซึ่งข้อมูลป้อนกลับเหล่านี้จะถูกเก็บข้อมูลเพื่อนร่วมงานในทีมทุกคนรวมไปถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมินด้วย

5.2.2.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มกราคม 2558 และ สิ้นสุด 20 มีนาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

5.2.2.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องจากบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินในการทำงานที่ผ่านมานั้นมีความยึดมั่นในตัวตนของตัวเองและประสบการณ์ในอดีตที่ไม่ดีของผู้บังคับบัญชาแต่ละฝ่ายต่อผู้รับการประเมินที่ไม่เคยกล่าวทักทายเลยทำให้อาจจะเข้าหาบุคคลเหล่านั้นยากมากขึ้น

ตารางที่ 5.3: แสดงแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Development Action Plan 2)

Development Action Plan (DAP) : Follow up						
Name	Mr.Amuparp Punyarungsri					
Position	People Development Assistant Manager					
Direct Supervisor	AVP Human Resource Development					
Competency : Cooperation						
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
ต้องการพัฒนาเรื่องการ ทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การทำงานใน ตำแหน่งใหม่ของผม เองมีความราบรื่นและ ได้รับการสนับสนุน	ประโยชน์ต่อตัวเอง : เนื่องจาก จะได้รับการปรับตำแหน่งเป็น assistant manager ซึ่งการ ทำงานในตำแหน่งนี้จะต้อง ประสานงานกับส่วนต่างๆมาก ขึ้นกว่าการทำงานที่เคยทำมา ซึ่งเน้นเป็นการทำงานด้วยตัว คนเดียว ทำให้การพัฒนาตัว cooperation จะเกิดประโยชน์ ในแง่ของการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้ดีมากกว่าเดิม	ประโยชน์ต่อองค์กร : เพื่อเป็น HR Role Model ให้บุคคลใน องค์กรได้เห็น HR ที่ดีต้อง ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นและ ต้องทำให้ผู้อื่นร่วมมือกับเรา ด้วย	1) สวัสดิ์/ทักทายผู้บริหารที่เราไม่ชอบหน้า และไม่เคยทักทายเลยตลอดระยะเวลา ทำงานที่ผ่านมา 2) ไม่ต่อต้านต่อความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมี การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม/ มุ่งเน้น ที่ประเด็นปัญหาไม่มุ่งเน้นที่ตัวบุคคล 3) หยคิดก่อนที่จะตอบสนองออกไป, ใช้ น้ำเสียงที่ไม่แข็งกระด้างและคำถึงถึง คำพูดที่พูดออกไประหว่างสนทนากับเพื่อน ร่วมงานว่าเป็นอย่างไร	Head of each Departments AVP HRD (หัวหน้า) Colleagues Colleagues	ทำให้ได้วันละครึ่ง (เมื่อได้พบเจอ) feedback จากหัวหน้า feedback จากเพื่อน ร่วมงาน 2 คน	Jan - Mar 2015
Who is involved:			Resources/ Support:			
Head of each Departments , AVP HRD , Colleagues			ความเป็นมิตรที่แต่ละ Head of Unit มีให้ / คำแนะนำจากหัวหน้าว่าใครมีนิสัยอย่างไร			
Potential obstacles which can prevent development: ความยึดมั่นในตัวตนของตัวเองและประสบการณ์ในอดีตที่ไม่ดีของผู้บังคับบัญชาแต่ละฝ่ายต่อผู้รับการประเมินที่ไม่เคยกล่าวทักทายเลยทำให้อาจจะเข้าหาบุคคลเหล่านั้นยากมากขึ้น						

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2)

ผลจากการวิเคราะห์ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ทำให้ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงความก้าวหน้าในบางตัวที่สามารถทำได้ จึงทำให้ผู้รับการประเมินได้จัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 โดยจะพัฒนาเรื่องของการร่วมมือ (Cooperation) ตลอดระยะเวลาประมาณ 3 เดือน (มกราคม - มีนาคม) โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- ผู้รับการประเมินจะสวัสดี/ทักทายผู้บริหารที่ผู้รับการประเมินไม่ชอบหน้าและไม่เคยทักทายเลยตลอดระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมา

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินพยายามอย่างสูงที่จะกล่าวทักทายกับผู้บริหารที่ผู้ประเมินไม่ชอบหน้า เนื่องจากเป็นคนที่มีความยึดมั่นในตัวเองสูงทำให้ความยากอยู่ที่การเอ่ยปากสวัสดีและทำหน้าตาเป็นมิตรกับคนเหล่านั้น

ผลที่ได้รับ (Result)

ตลอดความพยายาม 3 เดือนที่ผ่านมา นับว่ามีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งพูดได้เต็มปากเลยว่า ถึงวันนี้ผู้ประเมินได้กล่าวสวัสดีหรือทักทายผู้บริหารเหล่านั้นแล้วทุกคน แต่ยอมรับว่าบางคนอาจจะไม่ถึงยกมือไหว้ แต่ก็ได้มีการทักทายโดยการกล่าวสวัสดีและก้มหัวเพื่อเป็นการให้เกียรติกับบุคคลเหล่านั้น

- ผู้รับการประเมินต้องไม่ต่อต้านต่อความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม/ มุ่งเน้นที่ประเด็นปัญหาไม่มุ่งเน้นที่ตัวบุคคล

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินพยายามไม่มีอคติกับผู้ที่กำลังแสดงความคิดเห็นอยู่ในขณะนั้น ถึงแม้จะเป็นบุคคลที่ตำแหน่งต่ำกว่าหรือสูงกว่าก็ตาม และพยายามทำความเข้าใจอย่างเจาะจงกับเนื้อหาในหัวข้อที่ผู้พูดต้องการจะสื่อสารและจดประเด็นที่ความต้องการจะถามไว้เมื่อผู้พูดบรรยายจบ

ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินได้มีคำชมจากเพื่อนร่วมงานว่าตัวผู้รับประเมินเองมีการปรับตัวในด้านการพูดจามากขึ้นและใจเย็นมากขึ้นในการฟังผู้อื่นอธิบายในแต่ละครั้ง แต่ต้องยอมรับว่าบางครั้งก็ทำใจไม่ได้ที่จะไม่มีอคติกับคนบางคนที่ผู้รับการประเมินรู้อยู่แล้วว่าผลลัพธ์จะออกมาเช่นไร ทำให้ยังต้องพัฒนาส่วนตรงนี้อยู่พอสมควร

- ผู้รับการประเมินต้องหยุดคิดก่อนที่จะตอบสนองออกไป ใช้น้ำเสียงที่ไม่แข็งกระด้างและคำนึงถึงคำพูดที่พูดออกไประหว่างสนทนากับเพื่อนร่วมงานว่าเป็นอย่างไร

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินพยายามข่มใจที่จะไม่พูดสวนออกไปขณะแสดงความเห็นซึ่งกันและกัน รวมถึงพยายามควบคุมน้ำเสียงในการพูดในเรื่องที่เราไม่เห็นด้วยและขอเหตุผลอย่างสมควรว่าทำไมเขาถึงคิดแบบนั้นและอธิบายเหตุผลว่าทำไมเราถึงคิดแบบนี้

ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินทำได้ดีขึ้นแต่ยังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากการที่ผู้รับการประเมินมีนิสัยที่ชอบพูดสวนขึ้นมาในตอนที่คนอื่นพูดในสิ่งที่ไม่เข้ากับความคิดของผู้รับการประเมิน ซึ่งบางครั้งบทสนทนายังไม่จบลงแต่ก็พูดแทรกขึ้นมาเชิงไม่เห็นด้วย ทำให้เกิดความขัดแย้งในบางหัวข้อการสนทนานั้นๆตามมา

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

ผู้รับการประเมินต้องมีสมาธิกับการควบคุมตัวเองให้มากกว่านี้และยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่านี้การมีความมั่นใจว่า ความคิดของตัวเองถูกนั้นเป็นสิ่งควรหลีกเลี่ยงและฟังเหตุผลของบุคคลอื่นก่อน

ตารางที่ 5.4: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2)

Development Action Plan (DAP) : Follow up									
Name		Mr.Arnuparp Punyarungsri							
Position		People Development Assistant Manager							
Direct Supervisor		AVP Human Resource Development							
Competcy : Cooperation									
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
ต้องการพัฒนาเรื่องการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งใหม่ของตัวเองมีความราบรื่นและได้รับการสนับสนุน	1) สวัสดิ์/หักทายผู้บริหารที่เราไม่ชอบหน้าและไม่เคยหักทายเลยตลอดระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมา	Head of each Departments	ทำให้ได้วันละครั้ง (เมื่อได้พบเจอ)	Jan - Mar 2015	พยายามอย่างสูงที่จะกล่าวหักทายกับผู้บริหารที่เราไม่ชอบหน้า เนื่องจากเราเป็นคนที่มีความยึดมั่นในตัวเองสูงทำให้ความยากอยู่ที่การเอ่ยปากสวัสดิ์และทำหน้าที่เป็นมิตรกับคนเหล่านั้น	ตลอดความพยายาม 3 เดือนที่ผ่านมาพบว่ามีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งพูดได้เต็มปากเลยว่า ถึงวันนี้ผมได้กล่าวสวัสดิ์หรือหักทายผู้บริหารเหล่านั้นแล้วทุกคน แต่ยอมรับว่าบางคนอาจจะไม่ถึงยกมือไหว้ แต่ก็ได้มีการหักทายโดยการกล่าวสวัสดิ์และก้มหัวเพื่อให้เกิดริศ	ทำดีแล้วและจะทำต่อไป	3	8
	2) ไม่ต่อต้านต่อความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม/ มุ่งเน้นที่ประเด็นปัญหาไม่มุ่งเน้นที่ตัวบุคคล	AVP HRD (หัวหน้า) Colleagues	feedback จากหัวหน้า		พยายามไม่ม้อคติกับผู้ที่กำลังแสดงความคิดเห็นอยู่ในขณะนั้น ถึงแม้จะเป็นบุคคลที่ตำแหน่งต่ำกว่าหรือสูงกว่าก็ตาม และพยายามทำความเข้าใจอย่างเจาะจงกับเนื้อหาในหัวข้อที่ผู้พูดต้องการจะสื่อสารและจดประเด็นที่ต้องการจะถามไว้เมื่อผู้พูดบรรยายจบ	มีคำชมจากเพื่อนร่วมงานว่าตัวผมเองมีการปรับตัวในด้านการพูดจามากขึ้นและใจเย็นมากขึ้นในการฟังผู้อื่นอธิบายในแต่ละครั้ง แต่ผมต้องยอมรับว่าบางครั้งก็ทำใจไม่ได้ที่จะไม่ม้อคติกับคนบางคนที่ผมรู้อยู่แล้วว่าผลลัพธ์จะออกมาเป็นไรทำให้ยังต้องพัฒนาส่วนตรงนี้อยู่พอสมควร	ทำดีแล้วจะทำต่อไปในส่วนของการพยายามรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แต่จะต้องเปิดรับในส่วนของตัวเองคนใหม่มากกว่านี้เพื่อให้มีการยอมรับในตัวบุคคลบางคนที่เรามีอคติมากยิ่งขึ้น	3	7
	3) หยุดคิดก่อนที่จะตอบสนองออกไป, ไรท์่าเสียงที่ไม่แข็งกระด้างและคำถึงถึงคำพูดที่พูดออกไประหว่างสนทนากับเพื่อนร่วมงานว่าเป็นอย่างไร	Colleagues	feedback จากเพื่อนร่วมงาน 2 คน		พยายามข่มใจที่จะไม่พูดสวนออกไปขณะแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมถึงพยายามควบคุมน้ำเสียงในการพูดในเรื่องที่เราไม่เห็นด้วยและขอเหตุผลอย่างสมควรว่าทำไมเขาถึงคิดแบบนี้และอธิบายเหตุผลว่าทำไมเราถึงคิดแบบนี้	ทำได้ดีขึ้นแต่ยังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากการที่ผมมีนิสัยที่ชอบพูดสวนขึ้นมาในตอนอื่นพูดในสิ่งที่ไม่เข้ากับความคิดของผม ซึ่งบางครั้งบทสนทนายังไม่จบลงแต่ผมก็พูดแทรกขึ้นมาซึ่งไม่เห็นด้วย ทำให้เกิดความขัดแย้งในบางหัวข้อการสนทนาอื่นๆตามมา	ต้องมีสมาธิกับการควบคุมตัวเองให้มากกว่านี้และยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่านี้การมีความมั่นใจว่า ความคิดของตัวเองถูกนั้นเป็นสิ่งควรหลีกเลี่ยงและฟังเหตุผลของบุคคลอื่นก่อน	2	5
Who is involved:	Resources/ Support:				Potential obstacles which can prevent development: ความยึดมั่นในตัวตนของตัวเองและประสบการณ์ในอดีตที่ไม่ดีของผู้บังคับบัญชาแต่ฝ่ายต่อผู้บริหารประเมินที่ไม่เคยกล่าวหักทายเลยทำให้อาจจะเข้าหาบุคคลเหล่านั้นยากมากขึ้น				
Head of each Departments , AVP HRD , Colleagues	ความเป็นมิตรที่แต่ละ Head of Unit มีให้ / คำแนะนำจากหัวหน้าว่าใครมีนิสัยอย่างไร								

บรรณานุกรม

- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2549) **คู่มือพัฒนาบุคลิกภาพและกลยุทธ์การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สนุกอ่าน.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). **ทักษะการเป็นผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สมคิด บางโม. (2557) **.องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์จำกัด.
- Bass, B. (2008). **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. New York: Free Press.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1981). **The New Managerial Grid**, 4th ed. Houston:Gulf Publishing Company.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). **NEO personality inventory and NEO fivefactorinventory professional manual** (Revised). Odessa, FL: Psychological assessmentresources, Inc.
- DuBrin, A.J. (2013). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**. (7th ed.) South-Western:Cengage Learning
- Fielder, F.E. (1967) **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York:McGraw Hill.
- Lim, G.S. and Daft, R.L. (2004) **The Leadership Experience in Asia**, South-Western: Thomson Learning
- Greenberg, J. & Baron, R.B. (2000). **Behavior in organizations**. (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hill R. and Stewart J. (2007) **Management Development: Perspectives from Research and Practice**, New York: Routledge.
- Hilgard, E.R. (1962). **Impulsive vs. realistic thinking**: An examination of the distinction between primary and secondary processes in thought, Psychol.Bull.,59:447-448

บรรณานุกรม (ต่อ)

Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2002) **Leadership: Enhancing The Lessons of Experience.** (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin, pp 6-7, 10.

Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership.** New York:Free Press.





The Work Behavior Inventory (WBI)

1. แนวคิดพื้นฐาน

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินทางจิตวิทยา ที่สร้างจากแนวคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

The Work Behavior Inventory (WBI) จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ อาทิ การคัดเลือกพนักงานการพัฒนาบุคลากรการใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตามการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น

2. ลักษณะเด่นของ WBI เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับการทำงาน ดังนี้

- ลักษณะงาน ทุกข้อคำถามในแบบประเมิน WBI มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ
- มาตรการประเมินค่าตนเอง แบบประเมิน WBI สามารถแสดงให้เห็นว่า ในขณะที่ทำแบบประเมิน บุคคลผู้นั้นประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่
- ความครอบคลุมของลักษณะงาน แบบประเมิน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ตั้งแต่บุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน WBI จะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีหลากหลายอาชีพ

3. คุณลักษณะเด่นของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศที่นำ The Work Behavior Inventory (WBI) ไปใช้ พบว่า The Work Behavior Inventory มีคุณลักษณะเด่น ดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) แบบประเมิน WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85 ซึ่งถือว่าสูงกว่าแบบทดสอบอื่นๆ ที่มีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.75
- ความแม่นยำ (Valid) แบบประเมิน WBI สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงอย่างแม่นยำ
- ความสัมพันธ์กับ Big Five แบบประเมิน WBI มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five ซึ่งแบบประเมินบุคลิกภาพควรมีความเชื่อมโยงกับ Big Five เพื่อให้การประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลเป็นไปอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง แบบประเมิน WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย
- นิยามของพฤติกรรมการความสามารถโดยนักวิจัย แบบประเมิน WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลความสามารถตามคำจำกัดความในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998
- สติปัญญาทางอารมณ์ รายงานสรุปผลการประเมิน WBI มีการแสดงผลคะแนนรวมด้านสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งในหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้มีระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงาน

4. ประสิทธิภาพของแบบประเมิน The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่าแบบประเมิน WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

5. มาตรวัดของแบบประเมิน WBI (Work Behavior Inventory Scales)

แบบประเมิน WBI มี 40 มาตรวัด ซึ่งมีความหลากหลาย และมีความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงาน โดยมีการแบ่งเป็นกลุ่มคำถามซึ่งประกอบด้วยหัวข้อย่อยในแต่ละกลุ่มดังต่อไปนี้

- 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) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (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) ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

- สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (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)

