

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ส่วนการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถบุคคล
บริษัทในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรมนำเข้า-ส่งออก การผลิตและการให้บริการ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ผู้ประสาทวิชา อุตสเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระฐาน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์พลิศารุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 16B ทุกคน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ ที่นี้

ธนสาร รักษ์กิจการ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ส่วนการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถบุคคล บริษัทในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์
กรรมนำเข้า-ส่งออก การผลิตและการให้บริการ

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE
ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF
LEARNING AND CAPABILITY DEVELOPMENT EXECUTIVE,
TRADINGMANUFACTURING AND SERVICING PUBLIC COMPANY

ช.น.ส. รักษากิจการ 5650311

ก.จ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิศาร
รุ่งเรือง, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ส่วนการเรียนรู้และพัฒนา
ขีดความสามารถบุคคล บริษัทในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรมนำเข้า-ส่งออก การผลิตและการให้บริการด้วยแบบประเมินและการ
ทดสอบทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้อง และ
ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆกับผลของแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับ
พัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมซึ่งเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและสร้างภาวะผู้นำ (4) เพื่อนำผลการ
วิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆมาพัฒนาสมรรถนะของตนให้มีศักยภาพ โดยอาศัยการดูตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้
กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการ
วิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยาที่ประกอบด้วย Work Behavior Inventory และ Applied
Reasoning Test Managerial/Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้รับการประเมินรับรู้และเข้าใจถึงบุคลิกลักษณะของตนเอง ซึ่ง
สามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาเชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และนำมาคัดเลือกหา
สมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนดได้

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	4
2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	4
2.1.2 ข้อเปรียบเทียบระหว่าง ภาวะผู้นำ (Leadership) และการจัดการ (Management)	5
2.1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	6
2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	7
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five)	7
2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)	8
2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	9
2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	10
2.2.3 การนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบไปประยุกต์ใช้	11

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	12
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	12
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	12
3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)	13
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	13
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	14
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	16
บทที่ 4 ผลการวิจัย	18
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	18
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	18
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	19
4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	19
4.1.4 ลักษณะของนักรขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	20
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	20
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	20
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	21
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	22
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	23
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	24
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	25
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	25
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	26
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	26
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	26
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	27
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	28
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	30
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	30
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	31
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	32
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	32
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	32
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	33
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	33
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	34
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	35
5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	35
5.2 แผนการพัฒนาตนเอง	36
5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	36
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1)	40
5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	43
5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2)	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	51
ประวัติผู้วิจัย	57



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
4.1	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการชอบสมาคม (Sociability)	27
4.2	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความร่วมมือ (Cooperation)	27
4.3	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการยืนกราน (Persistence)	28
4.4	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)	28
4.5	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการเป็นผู้นำ (Leadership)	29
4.6	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความรอบคอบ (Attention to Detail)	29
4.7	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการควบคุมตนเอง (Self-Control)	29
4.8	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการอดทน (Stress Tolerance)	30
5.1	แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	39
5.2	พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	42
5.3	แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	45
5.4	พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	49

สารบัญรูปรภาพ

ภาพ	หน้า
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	18
4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	19
4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	19
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	20
4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	20
4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	20
4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	21
4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	22
4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	23
4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	24
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	25
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	25

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากในปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจทวีความรุนแรงขึ้นในทุกปี โดยสามารถอ้างอิงจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ได้มีการรวมตัวกันของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community) คือการรวมตัวของชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 10 ประเทศ โดยมีไทย พม่า ลาว เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ กัมพูชา และบรูไน เพื่อให้มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกัน และมีรูปแบบคล้ายกับกลุ่มประเทศสมาชิกสหภาพยุโรปนั่นเอง โดยใน 10 ประเทศนี้มีจุดแข็งและจุดอ่อนต่างกัน ส่งผลให้เกิดผลประโยชน์อำนาจการต่อรองต่างๆกับคู่ค้าได้มากขึ้น รวมทั้งการนำเข้าและส่งออกของชาติในอาเซียนได้อย่างเสรี ยกเว้นสินค้าบางชนิดของแต่ละประเทศอาจไม่ขอลดหย่อนภาษีนำเข้า ซึ่งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและมีผลเป็นรูปธรรม ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558

ทั้งนี้ จึงสื่อให้เห็นถึงการแข่งขันที่มากขึ้น องค์กรชั้นนำในประเทศจึงต้องตระหนักถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่จะอยู่รอดบนเวทีเศรษฐกิจแห่งนี้ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้สามารถแข่งขันกับประเทศต่างชาตินั้น มาจากเงินทุน เทคโนโลยี คุณภาพของสินค้า และที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยในปัจจุบันหลายองค์กรได้หันมาพัฒนาคุณภาพบุคลากรของตนเพื่อให้มีศักยภาพในทุกกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่ การสรรหาบุคลากรเข้ามาร่วมงานกับองค์กร การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร หรือการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำภายในองค์กร จึงแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรบุคคลคือตัวแปรสำคัญที่จะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต แต่สิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน นั่นคือปัจจัยทางด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพที่มีส่วนช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางความสำเร็จในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน หรือด้านการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นภายในและภายนอกองค์กร บุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของมนุษย์ที่สำคัญอย่างยิ่ง การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพจะช่วยให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถป้องกันหรือควบคุมพฤติกรรมต่างๆได้ เพราะพฤติกรรมและบุคลิกภาพเปรียบเสมือนสิ่งที่มีมองไม่เห็นจากภายนอกองค์กรจึงควรจะให้ความสนใจในเรื่องของบุคลิกภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจในโลกปัจจุบัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และเครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) เพื่อใช้ ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคลที่มีความพร้อมและแรงผลักดันที่จะพัฒนาตนเองแล้ว นำผลที่ได้จากการประเมินทางจิตวิทยามาวิเคราะห์หาความเหมาะสมของบุคคลกับงานที่ทำอยู่ใน ปัจจุบัน รวมถึงพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนในตนเองพร้อมทั้งวางกรอบแนวทางการพัฒนาตนเอง ให้สามารถเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ส่วนการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถบุคคล บริษัทในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรมนำเข้า-ส่งออก การผลิตและการให้บริการด้วย แบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ
2. เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆกับผลของแบบประเมินและทดสอบทาง จิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมซึ่งเป็น เครื่องมือในการช่วยส่งเสริมและสนับสนุนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพและสร้างภาวะ ผู้นำเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ
4. เพื่อนำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆมาพัฒนาบุคลิกภาพและสมรรถนะของ ตนเองให้มีศักยภาพและสามารถเติบโตในสายอาชีพได้

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของ บุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดย เครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ส่วนการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถบุคคลบริษัทในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรมนำเข้า- ส่งออก การผลิตและการให้บริการจำนวน 1 คน

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน ทำให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางเพื่อวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในสภาพการณ์ของเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเตรียมบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีวิธีหนึ่งก็คือ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ ทั้งนี้การที่บุคลากรเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงตนเองได้ ต้องเริ่มจากตนเองก่อน โดยมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น และต้องมีการวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ส่วนการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถบุคคล บริษัทในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรมนำเข้า-ส่งออก การผลิตและการให้บริการ” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และได้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรางานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

Bass (1982) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งพยายามที่จะทำสิ่งใดก็ตามที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆในหน่วยงาน โดยไม่ใช่ความมีอำนาจหรือ

การบังคับและเป็นผู้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของเขา ซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นๆ

Stogdill (1950) ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ เป็นกิจกรรมของการที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

Tead (1936) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ เป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลให้คนร่วมมือทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งคนเหล่านั้นเองเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนาของเขา

Bennis (1969) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ต้องการ

จากคำอธิบายข้างต้น สามารถพอสรุปได้ว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้ แต่ลักษณะการเป็นผู้นำนั้นมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคลที่มีมาตั้งแต่กำเนิดและจากประสบการณ์การใช้ชีวิตหรือการทำงาน

2.1.2 ข้อเปรียบเทียบระหว่าง ภาวะผู้นำ (Leadership) และการจัดการ (Management)

จากที่ผู้ทำการวิจัยได้ทำการศึกษาข้อเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการ จะมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันคือการนำพาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการนั้น ถ้าได้ศึกษาอย่างละเอียดแล้ววิธีการค่อนข้างจะแตกต่างกันโดยชัดเจน กล่าวคือผู้นำจะเน้นเรื่องของวิสัยทัศน์ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอับราฮัม ซาเลซนิค (Abraham Zaleznik) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและวิธีการใหม่ (Zaleznik, 1992) ดังนั้นผู้นำคือ ผู้ที่มองว่าวิธีการใหม่ๆ ในการกำหนดเป้าหมาย จินตนาการในสิ่งที่ตนปรารถนา ก่อนแล้วค่อยหากกลยุทธ์เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้นและวิธีการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามกัน

สำหรับในส่วนของผู้จัดการ จะมุ่งเน้นในการจัดการการทำงานให้เป็นไปตามแผนเป้าหมายที่ตั้งไว้และคอยจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ตามที่อับราฮัม ซาเลซนิค ได้กล่าวไว้ว่า ผู้จัดการคือผู้สนับสนุนให้เกิดความมั่นคงและรักษาสภาพเดิมไว้ (Zaleznik, 1992)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการอยู่ที่วิธีการปฏิบัติผู้นำจะเน้นทางด้านนการคาดการณ์ มองไปข้างหน้าเพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ ให้กับองค์กร ส่วนผู้จัดการคือผู้ที่คอยจัดการกระบวนการทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่อย่างจำกัด แต่อย่างไรก็ตามภายในองค์กรผู้นำและผู้จัดการต้องอาศัยพึ่งพากันและกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

2.1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories)

ทฤษฎีนี้อธิบายถึงคุณลักษณะและลักษณะที่มีอยู่ถาวรของผู้นำ ทฤษฎีนี้ได้เน้นย้ำไปยังลักษณะทางกายภาพ ส่วนสูง น้ำหนัก ร่างกาย สิ่งที่ปรากฏและแม้แต่อายุ ลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถของผู้นำพิจารณาจากความฉลาด ทักษะการเข้ากับสังคม ความซื่อสัตย์ในด้านต่างๆ (Stogdill, 1948)

2.1.3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leaders Theory) ผู้นำตามทฤษฎีนี้ขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบหรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่อยู่รอบตัว ไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเพียงอย่างเดียวเหมือนกับทฤษฎีผู้นำ (Trait Theory) และเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปหรือสภาวะเปลี่ยนแปลงไป ผู้นำคนเดิมอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ จึงมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น สภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จะไม่มีแบบแผนของความเป็นผู้นำที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่แบบของผู้นำจะต้องแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Roger & Melmtire, 1983)

2.1.3.3 ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลงานวิจัยของ มาร์ติน อีแวน (Martin Evans) (Evans 1970) และ โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) (House 1974) โดยทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายกล่าวว่าผู้นำที่สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จจะต้องมีผลต่อความพึงพอใจและการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องเพิ่มพลังในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มผลผลิตและเน้นให้เห็นคุณค่าของผลผลิตนั้น ผ่านการให้ข้อมูลและจัดหาอุปกรณ์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าใครทำผลงานได้น่าพอใจก็มีรางวัลให้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้งานประสบผลสำเร็จ

2.1.3.4 ทฤษฎีตาข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหาร (Managerial Grid Theory) ผู้นำเสนอเสนอทฤษฎีนี้คือ โรเบิร์ต อาร์ เบลค (Robert R. Blake) และเจน เอส เมตัน (Jane S. Mouton) (Blake & Mouton, 1964) ได้ทำการเสนอภาวะผู้นำแบบนี้ขึ้นมา สืบเนื่องมาจากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกเป็นทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อศึกษาถึงความเป็นผู้นำแบบต่างๆ โดยได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยจัดเป็นตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ มิติแนวคิดว่ามิติที่ 2 อย่างในองค์กรคือ มิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมสนใจเกี่ยวกับเรื่องคนหรือคำนึงถึงคน (Concern for people) กับมิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมสนใจเกี่ยวกับงานหรือคำนึงถึงผลผลิต (Concern for Production) ซึ่งจากตาข่ายนี้สามารถวัดได้ว่าผู้นำในองค์กรมีพฤติกรรมที่เน้นไปทางด้านใดด้านหนึ่งได้

2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร โดย Burn (1978) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำคัญของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง และ Bass (1985) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทัศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น ในสถานการณ์ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบัน ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาปรับใช้ได้กับองค์กรหรือภาครัฐได้อย่างดี เพราะถ้าได้ผู้นำแบบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็จะนำพาองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานก้าวไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้แล้วยังพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ยกระดับขีดความสามารถบุคลากร พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างฉับพลัน

2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

บุคลิกภาพของมนุษย์มีมากมายหลากหลายรูปแบบแตกต่างกัน ทั้งจากปัจจัยภายในบุคคล อาทิเช่น บุคลิกภาพบางลักษณะมีลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลนั้น ซึ่งเป็นผลมาจากพันธุกรรมที่แตกต่างกัน หรือจากอิทธิพลของประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน และจากปัจจัยภายนอกบุคคล โดยอาจมีอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ศาสนา ความเชื่อ เชื้อชาติและระบบการเมืองทั้งในระดับชาติและระดับองค์กรที่แตกต่างกันของบุคคลนั้นๆ จึงปฏิเสธไม่ได้เลยว่าการบริหารองค์กรในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงในเวทีระดับนานาชาติ จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารงานหรือการแก้ปัญหา การพิจารณาบุคลิกภาพของพนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็น ทัศนคติ การเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบในการวางแผนให้ถูกกับหน้าที่รับผิดชอบนั้นๆ

2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

Madoli (1989) ให้ความหมายของบุคลิกภาพ คือ บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลที่มีลักษณะคงที่มีแนวโน้มและมีอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงง่าย ซึ่งลักษณะเหล่านี้ถูกกำหนดจากปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ ความผันแปรของปัจจัยเหล่านี้ทำให้สามารถหาความเหมือนและความแตกต่างระหว่างบุคคลได้

Pervin (1985) ให้ความหมายของบุคลิกภาพ คือ ความสัมพันธ์ของรูปแบบทางจิตวิทยาของบุคคลซึ่งแตกต่างจากบุคคลอื่นในความเป็นจริงทั้งปัจจัยทางชีววิทยาและปัจจัยแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดบุคลิกภาพ

Costa and McCrae (1996) กล่าวว่า บุคลิกภาพนั้นแบ่งได้เป็น 5 แบบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหวุ่นไหว (Neuroticism) คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extraversion) คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านสัมพันธ์ภาพของบุคคลกับบุคคลอื่น บุคลิกภาพแบบเป็นรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) คือ องค์ประกอบของบุคลิกภาพของบุคคลด้านการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ๆ บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านการกำหนดบรรทัดฐานในการดำเนินชีวิต หรือการทำงานของบุคคล และบุคลิกแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านการมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าบุคลิกภาพคือลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาทางพฤติกรรม การแสดงออกทางอารมณ์หรือทัศนคติเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตนเองต้องการ โดยอาจได้รับอิทธิพลมาจาก 2 ปัจจัย คือ จากปัจจัยภายในตัวบุคคลทางด้านพันธุกรรมหรือประสบการณ์ในการใช้ชีวิต และจากปัจจัยภายนอกกรอบตัวบุคคลนั้น ไม่ว่าจะจากปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

จากที่ผู้ทำการวิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพพบว่า มีการศึกษากันในหลายกลุ่มทฤษฎี ซึ่งแต่ละทฤษฎีนั้นก็มีความแตกต่างกันพอสมควร โดยแต่ละทฤษฎีจะมีหลักการที่ยึดมั่นแตกต่างกันในลักษณะเฉพาะบางประการ บางทฤษฎีอาจเริ่มต้นจากหลักการกว้างๆ แนวเดียวกันแต่แตกต่างกันในรายละเอียดที่เน้นหนักไปในด้านต่างๆ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพที่ผู้ทำการวิจัยได้ค้นคว้ามาในปัจจุบันสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวคิดสำคัญอันดับแรก แนวคิดกลุ่มจิตวิเคราะห์ (Psychoanalysis) แนวคิดนี้มีวิธีการในการสังเกตมนุษย์ว่าเป็นสิ่งมีชีวิตที่ประกอบด้วยสัญชาตญาณและข้อขัดแย้งภายในตัวมันเอง ผู้นำกลุ่มจิตวิเคราะห์นี้คือ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ตัวอย่างข้อมูลที่เป็นที่มาของกลุ่มแนวคิดนี้ได้มาจากคนไข้โรคจิต โรคประสาท(ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2536) และเมื่อศึกษาลึกลงไปอีก นักคิดกลุ่มนี้เชื่อว่า จิตใต้สำนึกและพลังจูงใจที่ไร้เหตุผล เป็นตัวกระตุ้นให้คนมีพฤติกรรมที่ต่างนานาประการ รวมทั้งเป็นตัวกำหนดลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล แนวคิดนี้เป็นอันดับแรกในประวัติศาสตร์การศึกษาบุคลิกภาพที่เป็นวิทยาศาสตร์ ส่วนอันดับที่สอง แนวคิดกลุ่มพฤติกรรม (Behaviorism) ผู้นำแนวคิดกลุ่มนี้มีหลายท่านที่สำคัญได้แก่ วัตสัน (John B. Watson) และสกินเนอร์ (B.F. Skinner) โดยแนวคิดนี้มีทัศนะว่าบุคลิกภาพของมนุษย์ยึดหยุ่นอยู่ใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทางชีวภาพและทางสังคม(ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2536) โดยมนุษย์จะมีบุคลิกหรือการแสดงออกอย่างไร จะได้รับผลกระทบไม่ว่าจะดีหรือร้ายอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะรูปแบบของสิ่งแวดล้อมรอบตัวของมนุษย์แทบทั้งสิ้น อาทิเช่น ธรรมชาติ ครอบครัว การศึกษา เพื่อน เป็นต้น นักคิดกลุ่มนี้เชื่อถือว่า พฤติกรรมสัตว์มีความคล้ายคลึงกับมนุษย์หลายประการ ดังนั้น จึงมักอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์จากการสังเกตและการทดลองพฤติกรรมของสัตว์เป็นพื้นฐาน และเชื่อถือว่าพฤติกรรมใดอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์แห่งการเรียนรู้และสืบทอด แนวคิดกลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) ผู้นำแนวคิดนี้ เช่น มาสโลว์ (Abraham Maslow) แนวคิดนี้มีทัศนะในการมองธรรมชาติมนุษย์ด้านดีงาม (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2536) โดยเมื่อศึกษาอย่างละเอียดแล้ว จะสรุปได้ว่า มนุษย์มีธรรมชาติใฝ่ดี สร้างสรรค์ความดี ปราบปรามความเจริญรุ่งเรืองและบุคลิกภาพของตน รู้คุณค่าของตนเอง รู้จักผิดชอบชั่วดี มีความรับผิดชอบในชีวิต และการกระทำของตนอันเกิดจากการเลือกของตนเอง และที่สำคัญคือ มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาจะประจักษ์รู้จักตนและความสามารถเฉพาะตัวของตน เพื่อใช้พลังความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ที่ดีที่สุด ถ้ามนุษย์อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อความเจริญรุ่งเรืองแล้ว เขาจะพัฒนาไปสู่ความมั่งคั่ง ความเจริญของบุคลิกภาพและวุฒิภาวะเสมอ

สำหรับการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพครั้งนี้ ผู้ทำการวิจัยพบว่าทฤษฎีบุคลิกภาพที่น่าสนใจและต้องการทำวิจัยคือ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Five-factor

theory) หรือที่เรียกว่า Big Five ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในวงการทฤษฎีบุคลิกภาพ โดยทฤษฎีนี้ได้อธิบายรูปแบบลักษณะพฤติกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ โดยจะกล่าวรายละเอียดในส่วนต่อไป

2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

จากที่ผู้ทำการวิจัยได้สนใจและต้องการทำวิจัย แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ โดยแบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 5 ลักษณะ ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบโอนอ่อนผ่อนตาม (Agreeableness) คือ บุคลิกภาพที่เป็นความสามารถของบุคคลในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น (วิเชียร วิทษุฒ, 2551) ซึ่งลักษณะดังกล่าว จะมีบุคลิกภาพแบบจะชอบผ่อนตามคนอื่น มีความสุภาพ ให้ความร่วมมือ ให้อภัย เป็นคนที่มีความเข้าใจเพื่อนมนุษย์ มีความไวใจผู้อื่น และมีลักษณะที่ดีในการติดต่อกับผู้อื่น คนที่มีบุคลิกภาพแบบโอนอ่อนผ่อนตามจะเป็นคนที่สามารถพัฒนางาน มีมนุษยสัมพันธ์ และทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในระดับต่ำและสูงกว่าได้ดี แต่ถ้าคนที่มีลักษณะแบบโอนอ่อนผ่อนตามสูง จะนิยมความสอดคล้องไปกันด้วยดีมากกว่าที่จะให้คนอื่นทำตามคำพูดหรือวิธีของตน แต่สำหรับคนที่มีลักษณะแบบโอนอ่อนผ่อนตามต่ำ จะเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของผู้อื่น บุคลิกภาพที่มีความรอบคอบ (Conscientiousness) เป็นบุคลิกภาพที่ยึดมั่นในเป้าหมายของบุคคล (วิเชียร วิทษุฒ, 2551) จากการที่ได้ศึกษา บุคลิกภาพที่มีความรอบคอบ เป็นบุคคลที่มีระบบระเบียบ มีความระมัดระวัง มีความรับผิดชอบ ทำงานจริงจัง และมีวินัยในตนเอง แต่ถ้าที่มีลักษณะบุคลิกภาพที่มีความรอบคอบสูง จะมีความรับผิดชอบ ไม่ลดละเป็นบุคคลที่พึงได้ และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ แต่สำหรับคนที่มีลักษณะบุคลิกภาพที่มีความรอบคอบต่ำ มักจะเป็นคนที่ผิ่ดสัญญาง่ายๆ ตั้งเป้าหมายไว้มากมาย ยึดถือความพอใจของตนเองเป็นหลัก บุคลิกภาพที่มีความมั่นคงในด้านอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับความสามารถในการต้านทานกับความตึงเครียด (วิเชียร วิทษุฒ, 2551) โดยภาพรวมของบุคลิกภาพนี้ จะเป็นคนที่ตื่นตัว เหมาะกับงานที่มีความเครียดและมีความกดดัน แต่ถ้าคนที่มีลักษณะความมั่นคงในด้านอารมณ์ ไปในทางบวกมากๆ จะมีความมั่นคงในด้านอารมณ์สูง เป็นคนที่สุขุม มีความเยือกเย็น กระตือรือร้น ยืดหยุ่น มีความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง แต่สำหรับคนที่มีลักษณะความมั่นคงในด้านอารมณ์ ไปในทางลบ จะมีความมั่นคงในอารมณ์ต่ำ มีลักษณะว้าวุ่น กระวนกระวาย หดหู่ และรู้สึกไม่ปลอดภัย บุคลิกแบบเปิดเผย (Extraversion) เป็นบุคลิกภาพเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับผู้อื่น ชอบเข้าสังคม ชอบพบปะสังสรรค์กับผู้อื่น ชอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น (วิเชียร วิทษุฒ, 2551) โดยจากที่สรุป จะเป็นบุคคลที่มีความรู้สึกที่แท้จริงในใจ เป็นอย่างไรก็แสดงออกมาอย่างนั้น จึงเป็นที่สนใจของคนอื่นและโลกภายนอก ทำให้มีลักษณะของ

อารมณ์ เป็นคนหนักแน่นเข้ากับคนได้ง่าย และค้นหาความจริงด้วยเหตุผล คนที่มีลักษณะแบบเปิดเผย มักจะเป็นคนที่เป็มิตร ใช้เวลากับการสนุ่กสนานกับความสัมพันธ์กับคนมากมาย แต่สำหรับคนที่มีลักษณะแบบเปิดเผยต่ำมักจะเป็นคนที่มีความสัมพันธ์กับคนไม่กี่คน และรู้สึกผ่อนคลายที่จะอยู่คนเดียวมากกว่าจะอยู่กับคนหมู่มาก บุคลิกภาพแบบสุดท้าย คือ บุคลิกภาพแบบเปิดใจกว้างที่จะหาประสบการณ์ (Openness to experience) เป็นบุคลิกภาพที่เปิดกว้าง ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดของตนเอง ตลอดทั้งยังมีทัศนคติในการตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสารใหม่อยู่เสมอ (วิเชียร วิทยอุดม, 2551) โดยสามารถขยายความได้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสนใจอย่างกว้างขวาง มีจินตนาการ และมีความลักษณะแบบนี้สูง จะเป็นคนที่นิยมชมชอบสิ่งใหม่ๆ มักจะเป็นคนที่ช่างจินตนาการ มีความอ่อนไหวแบบศิลปิน ฉลาด แต่สำหรับคนที่มีความลักษณะแบบเปิดใจกว้างที่จะหาประสบการณ์ต่ำ มักจะเป็นคนที่ยึดติดกับแบบแผน ธรรมเนียม และรู้สึกดีที่จะอยู่กับสิ่งที่คุ้นเคย

2.2.4 การนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบไปประยุกต์ใช้

จากที่ผู้ทำการวิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ พบว่าแนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างแพร่หลายในหลายสาขางาน โดยเฉพาะสาขางานทรัพยากรบุคคลและพัฒนาผู้นำขององค์กร ได้เป็นอย่างดี สามารถที่จะจำแนกพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ว่า ใคร บุคลิกภาพแบบไหน ตามองค์ประกอบทั้งห้า ไม่ว่าจะเป็นในงานด้านสรรหาบุคลากร งานด้านการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารภายในองค์กรหรืองานด้านการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร และที่สำคัญการพัฒนาความเป็นผู้นำโดยการวิเคราะห์สิ่งที่องค์กรต้องการและพัฒนาให้ผู้นำในองค์กรเป็นไปตามแบบนั้น ทั้งนี้ผู้ได้ทำการวิจัยเคยได้ทำแผนพัฒนาตนเอง (DAP) โดยผ่านเครื่องมือแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) โดยอ้างอิงจากทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ซึ่งเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้ทำแบบประเมินนี้ตัวผู้ทำแบบวิจัยได้รับผลประโยชน์อย่างมาก สามารถรับรู้ได้ว่าตนเองมีบุคลิกภาพแบบไหนและสามารถนำไปพัฒนาจุดด้อยของตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้

สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ เป็นทฤษฎีที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนองค์กรในด้านกำลังพลให้เหมาะสมกับองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยวิธีการจำแนกบุคลิกภาพของพนักงานในองค์กรว่าส่วนใหญ่เป็นแบบไหนและต้องจัดการอย่างไรกับบุคลากรเหล่านี้ ต้องกระตุ้นหรือปฏิบัติอย่างไร งานด้านไหนเหมาะสมกับบุคลากรแบบไหน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถเข้าไปแข่งขันกับคู่แข่งในเวทีเศรษฐกิจกับนานาประเทศได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ส่วนการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถบุคคล บริษัทในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรมนำเข้า-ส่งออก การผลิตและการให้บริการ โดยมีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

- ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ส่วนการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถบุคคล บริษัทในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรมนำเข้า - ส่งออก การผลิตและการให้บริการซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory (WBI) เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ ทั้งนี้เครื่องมือดังกล่าว ยังสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กร การใช้ศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสมกับทิศทางขององค์กรการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามการทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพของทีมงาน สุดท้ายยังเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันบนเวทีโลก

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 และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อำนวยาตให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย

เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักการกฏเกณฑ์ความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม 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 ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ 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 : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ส่วนการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถบุคคล บริษัทในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรมนำเข้า-ส่งออก การผลิตและการให้บริการ” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test

Managerial/Professional (ART-MP)

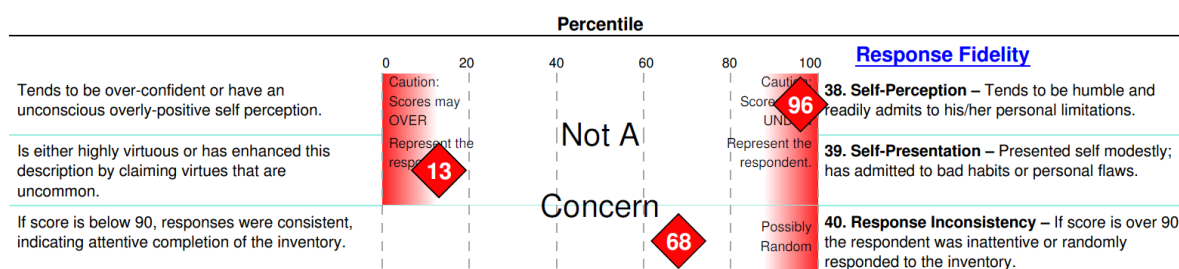
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 : ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

เครื่องมือที่ใช้ในการชี้วัดในเรื่องต่างๆ สิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึงคือ ความเที่ยงตรงของข้อมูล ซึ่งเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ก็เช่นกัน ผู้ได้รับการประเมินจากเครื่องมือดังกล่าวค่อนข้างได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงและตรงกับบุคลิกภาพของผู้ประเมิน โดยจะเป็นคนที่อ่อนน้อมถ่อมตน แต่เวลาการแสดงความคิดเห็นหรือการแสดงออกนั้น จะแตกต่างจากคนทั่วไป เน้นแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง

4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

		<u>Leadership Styles</u>
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	3	27. Task/Results Orientation – Focuses on achieving results and can be somewhat impersonal.
Tends not to be focused on staff; is disinclined to have social ties with employees.	24	28. People Orientation – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.

ภาพที่ 4.2 : ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้ได้รับการประเมินมีบุคลิกการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นคน ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานมากกว่าจะเน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ซึ่งแบบประเมินค่อนข้างชัดเจนตรงกับผู้ได้รับการประเมิน เป็นที่รักใคร่ของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน จนบางครั้งก็ไม่ใช่ผลดีต่อความสำเร็จของงาน เพราะเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า

4.1.3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

		<u>Occupational Fit</u>
Behaviors tend not to be in alignment with customer service professionals.	7	33. Customer Service – Has behaviors in alignment with customer service roles.
Behaviors tend not to be in alignment with successful sales professionals.	5	Highly 34. Sales – Has behaviors in alignment with sales roles.
Behaviors tend not to be in alignment with people in senior leadership roles.	2	Effective 35. Leadership – Has behaviors in alignment with senior leadership roles.
Behaviors tend not to be in alignment with starting and growing a business.	7	Fit 36. Business Start Up – Has behaviors in alignment with starting and growing a business.
Tends not to have behaviors in alignment with research, design, and development.	8	37. Creative Innovator – Has behaviors in alignment with research, design, and development.

ภาพที่ 4.3 : ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ผู้ได้รับการประเมินค่อนข้างเหมาะสมกับการมีธุรกิจของตนเองที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ค่อนข้างมีอารมณ์ศิลปิน ซึ่งขัดกับอาชีพการทำงานในปัจจุบันที่ดำรงตำแหน่งในส่วนงานพัฒนาบุคลากร

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.	6		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.	2		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.	27		31. Interpersonal – Sells based on relationships; develops friendships with customers.

ภาพที่ 4.4 : ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

จากผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย ผู้ได้รับการประเมินมีจุดเด่นอย่างเห็นได้ชัดคือทางด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่ดี สามารถเข้ากับสังคมหรือผู้อื่นได้ง่าย สร้างความสัมพันธ์ และทำให้ผู้อื่นพอใจได้ง่าย ซึ่งเป็นผลประโยชน์กับงานปัจจุบันในด้านทรัพยากรบุคคล

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.	1		32. Potential – Potential to advance into roles with broader, higher level responsibilities.

ภาพที่ 4.5 : ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้ได้รับการประเมินไม่สนใจทางด้านการพัฒนาตนเองไปตามสายงานที่ทำงานอยู่ แสดงให้เห็นถึงความต้องการทางด้านอิสระทางด้านการคิดและด้านการทำงาน ไม่นิยมทำตามแบบธรรมเนียมปฏิบัติ

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)

Introversion	0	20	40	60	80	100	Extraversion
Is quiet and reserved; takes time to feel comfortable after joining new groups.	87						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.	0						2. Leading - Asserts oneself; seeks opportunities to lead, direct, and inspire others.
Tends to have difficulty influencing the decisions of others; avoids debating issues.	3						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.	9						4. Energy - Prefers fast-paced environments and is constantly involved with lots of activities.

ภาพที่ 4.6 : ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)

จากผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ ผู้ได้รับการประเมินเน้นหนักไปทางด้านการเข้าสังคมสูง (Extraversion) โดยสามารถแยกออกเป็น 4 หัวข้อดังต่อไปนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้ได้รับการประเมินสามารถเข้ากับบุคคลได้ทุกประเภททั้งด้านนิสัย วัย เพศ ความคิด ชอบสร้างสัมพันธภาพ สังเกตได้จากมีเพื่อนฝูง คนรู้จักจำนวนมาก สามารถทำความรู้จักกับคนแปลกหน้าได้ง่าย ทั่วๆ ที่เจอกันครั้งแรก

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้ได้รับการประเมินไม่นิยมนำหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นทำตาม นิยมการเป็นผู้ตามหรือรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชามากกว่า ถ้าได้รับมอบหมายงานให้เป็นหัวหน้าในโครงการต่างๆ จะค่อนข้างรู้สึกอึดอัด

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินค่อนข้างไม่นิยมชักจูงใจผู้อื่นให้รู้สึกคล้อยตาม โดยมีความเชื่อว่าแต่ละคนมีความคิดความเห็นที่แตกต่างกัน ไม่มีความคิดใดถูกหรือผิด ค่อนข้างเคารพความเห็นของคนอื่นค่อนข้างสูง ถึงแม้จะขัดกับความรู้สึกของผู้รับการประเมินเองก็ตาม

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมักจะทำงานตามใจอารมณ์ของตนเอง ไม่นิยมทำงานในสถานการณ์ที่เร่งรีบ แต่เมื่อมีความจำเป็นก็สามารถทำได้จนประสบผลสำเร็จ แม้จะค่อนข้างอึดอัดภายในตนเองพอสมควร

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.	53	5. Cooperation - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	38	6. Concern for Others - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	6	7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

ภาพที่ 4.7 : ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ผู้รับการประเมินจะเน้นหนักไปทางการสนับสนุนด้านความคิดให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (Agreeableness) โดยสามารถจำแนกออกเป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นค่อนข้างสูง นิยมทำงานเป็นทีมที่ต้องใช้ความร่วมมือในการทำงาน พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือกับหัวหน้า เพื่อร่วมงานตลอดเวลา

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินค่อนข้างให้ความสำคัญกับคนรอบข้างที่รู้จักหรือมีความสำคัญกับตนเองมาก จนบางครั้งให้ความสำคัญกับเรื่องของคนอื่นมากกว่าเรื่องของตนเอง จนทำให้เสียผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าที่ควรจะเป็น

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินแสดงออกท่าทางหรือพฤติกรรมตรงๆ มากกว่าจะอ่อนน้อมหรือระมัดระวังว่าจะไปกระทบกับผู้อื่น จึงทำให้ในบางครั้งบางคราวไปรบกวนหรือกระทบจิตใจผู้อื่นได้ง่าย

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

Conventionalism		Openness To Experience
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	12	8. Adaptability - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	24	9. Innovation - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	10	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.	27	11. Independence - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

ภาพที่ 4.8 : ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ผู้รับการประเมินยอมรับความคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ และเป็นตัวของตนเอง โดยจำแนกออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้ได้รับการประเมินสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์ได้ แต่อย่างไรก็ตามถ้าสามารถเลือกก็จะเลือกสถานการณ์แบบเดิม แต่ถ้าจำเป็นก็พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนถ้าผลลัพธ์ที่ได้จะดีกับตนเองหรือคนอื่นรอบข้าง

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมักชอบคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเอง นิยมจินตนาการว่าถ้าทำแบบนี้จะได้ผลลัพธ์อย่างไร มองสิ่งต่างๆ รอบตัวเพื่อหาโอกาสในการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินไม่นิยมคิดแบบซับซ้อน ตีความสิ่งต่างๆ ตามความจริงที่เป็นอยู่จะรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องคิดอะไรซับซ้อนเพื่อหาคำตอบ แต่ในกรณีที่มีความจำเป็น ก็สามารถทำได้ดีพอสมควร

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินต้องการความอิสระในการทำงานและความคิด ไม่ชอบอยู่ในกรอบตามแบบฟอร์มการทำงานของบริษัทฯ นิยมทำงานความอรรถส่วนตัวมากกว่าโดนบังคับจากผู้อื่น

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

<u>Casualness</u>		<u>Conscientiousness</u>
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	3	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	6	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.	51	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.	0	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.	6	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.	24	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

ภาพที่ 4.9 : ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ผู้รับการประเมินมีจุดที่เด่นชัดอยู่ 2 ส่วน แต่ขอแนะนำเสนอผลรวมได้ดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำมาก เน้นการทำงานแบบตามใจตนเองค่อนข้างสูง ไม่ชอบอยู่สภาวะการทำงานที่เครียด

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มค่อนข้างต่ำเช่นกัน ไม่นิยมเป็นผู้นำในการริเริ่มชักทำอะไร บางครั้งต้องโดนบีบบังคับจากหัวหน้างานซะเป็นส่วนใหญ่

4.1.9.3 การขยันทรน (Persistence) หากผู้รับการประเมินมีความอดทนและมุ่งมั่นในการทำงานโดดเด่นมาก จะไม่ละทิ้งงานถ้าตนเองได้รับมอบหมาย ต้องทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงโดยไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินอาจให้ความสนใจในรายละเอียดการทำงานน้อยมากหรือแทบไม่มี ไม่นิยมตรวจทานงานก่อนทำการส่งให้เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า จึงทำให้บางครั้งงานเกิดความผิดพลาดบ่อย

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความน่าเชื่อถือค่อนข้างต่ำ อาจสืบเนื่องมาจากความมุ่งมั่น ความรอบคอบในการทำงานต่ำ จึงส่งผลให้ถูกกำกับดูแลจากหัวหน้างานบ่อยครั้ง

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ไม่นิยมออกนอกกรอบกฎระเบียบนโยบายของบริษัทฯ แต่ในเรื่องของความคิดจะนิยมออกนอกกรอบ ถ้ามีโอกาสหรือช่องว่างให้ปฏิบัติ

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

<u>Emotional Spontaneity</u>		<u>Emotional Stability</u>
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	2	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.	3	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	10	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.	5	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

ภาพที่ 4.10 : ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ผู้รับการประเมินมีผลประเมินค่อนข้างต่ำในทุกด้าน ออกแนวอารมณ์ศิลปิน โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังนี้

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีทักษะในการควบคุมตัวเองค่อนข้างต่ำเมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่กระทบต่อจิตใจของผู้รับการประเมิน จะควบคุมอารมณ์ ความนึกคิดไม่ดีเท่าที่ควร

4.1.10.2 การอดกลั้นต่อความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินจะไม่สามารถควบคุมความเครียดได้เท่าที่ควร สามารถเกิดความเครียดได้ง่าย เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน โดยเฉพาะในเวลาทำงานร่วมกับผู้ใหญ่ในองค์กร

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองอยู่ในระดับปานกลาง สามารถการคิด กล้าตัดสินใจได้ด้วยตนเองในระดับหนึ่ง แต่ในบางครั้งยังคงคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น

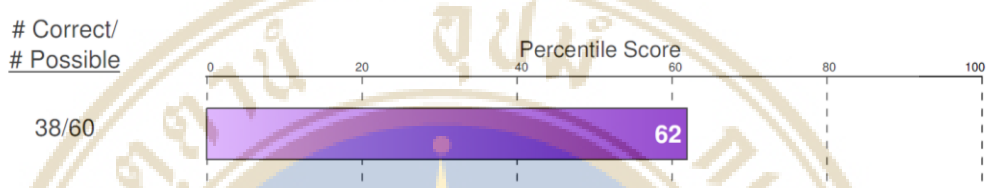
4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีระดับการประเมินค่อนข้างต่ำ ในบางสถานการณ์มีความตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเองหรือเข้าใจอารมณ์ รับรู้อารมณ์ไม่ได้ เลยทำให้การแสดงออกทางพฤติกรรมกับผู้อื่นเป็นไปตามความนึกคิดของตนเอง

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

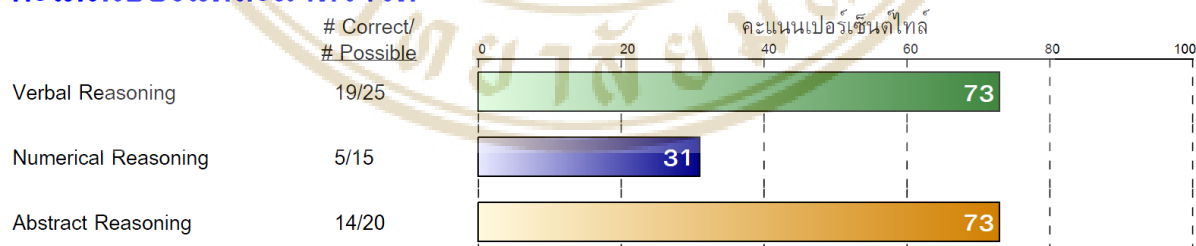
Total Score



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

ผู้ทำแบบประเมินได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 62 เปอร์เซ็นของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐาน ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ ผู้ทำแบบประเมินได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพ ปานกลาง จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ทำแบบประเมินแสดงให้เห็นว่า สามารถเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีและมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย โดยมีแนวโน้มจะทำงานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายงานและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์ และมีแนวโน้มและข้อสรุปที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

คะแนนของแต่ละมาตรวัด



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

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้ทำแบบประเมินได้คะแนนอยู่ที่ 73 เปอร์เซ็น หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารส่วนใหญ่ โดยผู้ทำแบบประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้อยู่ในระดับที่สูง ดังนั้นจึงมีแนวโน้มว่าจะสามารถระบุแนวคิดหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและวิเคราะห์ประเมินความหมายที่แฝงอยู่ในเนื้อหาของบทความได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้ทำแบบประเมินได้คะแนนอยู่ที่ 31 เปอร์เซ็น หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ จึงสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงมีแนวโน้มว่าจะสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ และประเมินผลข้อมูลตัวเลขในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่เช่นกัน

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้ทำแบบประเมินได้คะแนนอยู่ที่ 73 เปอร์เซ็น หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ คุณสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาอยู่ในระดับสูง ดังนั้นจึงมีแนวโน้มว่าจะสามารถจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน ได้อย่างมีประสิทธิภาพดีมาก และสามารถวิเคราะห์ แก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพดีมากเช่นค้น

4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ผลการทำแบบประเมินฉบับนี้ค่อนข้างจะเชื่อถือได้ซึ่งดูจากคะแนนชี้วัดเรื่องผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity) อยู่ที่ 68 เปอร์เซ็น ซึ่งโดยส่วนตัวผู้รับการประเมินยอมรับว่าค่อนข้างตรงกับความเป็นจริงที่เป็นอยู่ และในส่วนผลการประเมินที่ออกมาค่อนข้างชัดเจนคือ ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception) อยู่ที่ 96

เปอร์เซ็นต์ และความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) อยู่ที่ 13 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้เห็นว่าโดยธรรมชาติแล้วนั้น ผู้รับการประเมินค่อนข้างเป็นคนสุภาพและถ่อมตัว แต่ในการแสดงออก ค่อนข้างเป็นคนคิดต่างจากคนอื่นในหลายๆ เรื่อง ส่งผลให้การกระทำออกมาแต่ละครั้งจะต่างจากคนอื่นทั่วไป

บุคลิกภาพโดยรวมที่เป็นจุดเด่นที่แสดงออกมานั้น ผลการประเมินกับความเป็นตัวตนของผู้ได้รับการประเมินตรงได้อย่างชัดเจนเกือบ 100 เปอร์เซ็นต์ สอดคล้องกับตัวตนที่ชอบเข้าสังคม, เข้ากับคนอื่น ได้ง่าย เห็นอกเห็นใจคนรอบข้าง มีความอดทนในการทำงานหรือการทำการใดๆ และรักษากฎระเบียบ

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้ประเมินมีจุดเด่นทางด้านนี้สูงที่สุดจากผลการประเมิน สามารถเข้าสังคมได้ง่ายและสามารถสื่อสารให้คนทุกระดับได้ดี โดยสามารถจำแนกข้อดีหรือข้อเสียได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 : ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการชอบสมาคม (Sociability)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> - สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ง่าย - สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ได้ง่าย - สามารถสร้างความสัมพันธ์หรือทำความรู้จักผู้อื่นได้ง่าย - เป็นที่ดึงดูดของคนรอบข้างให้มาสนใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจดูโดดเดี่ยวเมื่อต้องได้รับการมอบหมายในการทำงานคนเดียว - อาจจะเน้นการเข้าสังคมมากกว่าการเน้นงานให้ประสบผลสำเร็จ

4.3.1.2 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้ได้รับการประเมินแสดงออกถึงความสามารถในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง นิยมการทำงานเป็น สามารถร่วมมือกับผู้อื่นหรือสร้างทีมงานขึ้นมาทำงานได้โดยง่าย

ตารางที่ 4.2 : ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความร่วมมือ (Cooperation)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> - สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี ชอบช่วยเหลือผู้อื่น - เกิดสิ่งขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมน้อย 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจใช้เวลาส่วนใหญ่ในการช่วยเหลือผู้อื่นมากเกินไป - อาจเชื่อถือเพื่อนร่วมงานมากเกินไป

ตารางที่ 4.2 : ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความร่วมมือ (Cooperation) (ต่อ)

ข้อดี (ต่อ)	ข้อที่ควรพัฒนา (ต่อ)
<ul style="list-style-type: none"> - สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจจะยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นมากเกินไป โดยไม่ขัดค้านเมื่อไม่ถูกต้อง

4.3.1.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้ได้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นและความอดทนอดกลั้นเพื่อบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จลุล่วง โดยปราศจากการยอมแพ้หรือเลิกล้มกลางคัน

ตารางที่ 4.3 : ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการยืนกราน (Persistence)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> - มีความมุ่งมั่นและความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ - สามารถทำงานภายใต้สภาวะที่มีอุปสรรค - สามารถทำงานในโครงการหรืองานที่ต้องใช้ระยะเวลาการทำงานที่ยาวนาน - สามารถทำงานที่มีความยากลำบาก 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจจะรับผิดชอบงานของคนอื่นไปด้วยเมื่อถูกขอให้ช่วยทำ - อาจจดจ่อกับงานที่ทำเพียงงานเดียว จนทำให้งานอื่นเสียหาย

4.3.1.4 ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) ผู้ได้รับการประเมินมีคะแนนทางด้านนี้สูง มีความห่วงใยเพื่อนร่วมงานและคนรอบข้าง ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

ตารางที่ 4.4 : ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> - มีความเป็นมิตรกับผู้อื่น - มีความห่วงใยคนรอบข้าง - มีจิตใจทางด้านการบริการผู้อื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจจะโดนเอาเปรียบจากผู้อื่นได้ง่าย - ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการช่วยเหลือผู้อื่นมากกว่าตนเอง - มีความอ่อนไหวต่อความรู้สึกของคนอื่น อาจทำให้เกิดความกังวล

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินได้รับการประเมินทางด้านความเป็นผู้นำต่ำมาก จึงอาจส่งผลถึงการเป็นผู้นำในอนาคต จึงเป็นเหตุอันดีในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองเพื่อให้รองรับการเจริญเติบโตของผู้รับการประเมินเองในอนาคต

ตารางที่ 4.5 : ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการเป็นผู้นำ (Leadership)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกไม่เต็มใจที่ต้องกำหนดทิศทางให้กับผู้อื่น - ไม่กล้าที่จะขึ้นหรือนำเสนอข้อเรียกร้องของตนเอง - ขาดทักษะการจูงประกายความคิดให้กับผู้อื่น - ขาดทักษะการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้อง - ยากที่จะเป็นผู้นำใคร 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่นิยมที่จะจัดการผู้อื่น - ไม่มีความต้องการที่จะเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้อื่น - ไม่เข้าไปแข่งกับคนที่รับผิดชอบในเรื่องนั้นอยู่แล้ว - รู้สึกสบายใจที่จะเป็นผู้ตาม - รู้สึกดีที่ไม่ต้องเป็นฝ่ายเผด็จการ

4.3.2.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้ทำแบบประเมินได้รับผลประเมินทางด้านความรอบคอบในเกณฑ์ต่ำ จึงทำให้งานมีข้อผิดพลาดค่อนข้างสูง เพราะขาดการตรวจทานจากตนเอง

ตารางที่ 4.6 : ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความรอบคอบ (Attention to Detail)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้การวางแผนหรือการจัดการเรื่องต่างๆ ทำได้ยาก - อาจจะต้องพึ่งคนอื่นในการตรวจสอบงานของตนเอง - อาจส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดเมื่องานนั้นขาดการตรวจทาน - ไม่มีการจัดเก็บข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ต้องเสียเวลาในการตรวจสอบงาน - มองแต่ภาพกว้างไม่ลงรายละเอียดงาน - ทำงานได้โดยไม่ต้องทำการวางแผนงาน - ไม่ต้องกังวลว่าจะเสียเวลาในการตรวจสอบ เพราะต้องมีคนตรวจสอบให้อีกครั้ง

4.3.2.3 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้ทำแบบประเมินมีผลการประเมินด้านการควบคุมตนเองต่ำ จึงส่งผลให้การควบคุมตนเองเป็นไปได้อย่างน้อย เมื่อเกิดเรื่องหรืออยู่ในสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจ

ตารางที่ 4.7 : ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการควบคุมตนเอง (Self-Control)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> - การแสดงทางพฤติกรรมบางอย่างอยากทำให้คนรอบข้างอึดอัด 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นคนเปิดเผย - บางสภาวะสามารถกดดันให้ผู้อื่นทำตาม

ตารางที่ 4.7 : ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการควบคุมตนเอง (Self-Control) (ต่อ)

ข้อที่ควรพัฒนา (ต่อ)	ข้อดี (ต่อ)
<ul style="list-style-type: none"> - บางพฤติกรรมอาจให้เกิดผลเสียกับตนเอง - การแสดงพฤติกรรมอาจจะแสดงออกมาโดยตรงเมื่อเกิดความไม่พอใจ - เมื่ออยู่ในสภาวะกดดันทำให้เกิดความเครียดได้ง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการของตนเองได้ - ทำให้ตนเองรู้สึกสบายใจ เมื่อได้แสดงออกตัวคนที่แท้จริง

4.3.2.4 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้ทำแบบประเมินมีความอดกลั้นต่อความรู้สึกหรือความเครียดค่อนข้างต่ำกว่าเกณฑ์ จึงส่งผลให้คนรอบข้างรู้สึกอึดอัดกับผู้ได้รับการประเมิน ส่งผลให้เกิดผลเสียกับการทำงาน

ตารางที่ 4.8 : ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการอดกลั้น (Stress Tolerance)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> - อาจทำให้เกิดความกังวลเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาด - ยากที่จะควบคุมสติเมื่อเวลาตนเองเกิดความเครียด - เป็นคนค่อนข้างกังวลกับผลการทำงานหรือผลลัพธ์ของการกระทำ - อาจจะทำงานได้ไม่เต็มที่เมื่ออยู่ในสภาวะเครียด 	<ul style="list-style-type: none"> - พยายามหลีกเลี่ยงสิ่งต่างๆ ที่อาจจะทำให้เกิดความเครียด - ชอบทำงานที่ไม่ต้องกดดัน จนทำให้เกิดความเครียด - หาโอกาสในการทำงานเพื่อลดความเครียดของตนเอง

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินมีอารมณ์ขันขันสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้ สามารถเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานเมื่อเกิดความกดดันให้กลายเป็นความผ่อนคลายได้ง่าย สามารถติดต่อสื่อสารหรือทำให้คนอื่นรู้สึกใคร่ใคร่ได้ง่าย เมื่อต้องมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.4.1.2 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินสามารถทำการประสานงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี ชอบช่วยเหลือผู้อื่นถึงแม้ว่างานของตนเองยังไม่ได้สำเร็จลุล่วง

4.4.1.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีความอดทนอดกลั้นเมื่อได้รับงานที่ยากลำบากและสามารถทำงานดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ถึงแม้ว่าต้องใช้ระยะเวลาการทำงานที่ยาวนานมากกว่าปกติก็ตาม

4.4.1.4 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other) ผู้รับการประเมินมีความใส่ใจต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน สามารถปลอบหรือเป็นที่ปรึกษาให้กับเพื่อนร่วมงาน ได้ทั้งเรื่องการทำงานหรือเรื่องส่วนตัว สามารถให้คำแนะนำต่างๆ ได้ จนบางครั้งทำให้เกิดความเครียดหรืออารมณ์ร่วมเมื่อได้รับเรื่องที่กระทบต่อจิตใจ

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้ได้รับการประเมินแสดงออกถึงความไม่เป็นผู้นำอยู่บ่อยครั้ง อาทิเช่น เมื่อได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้าโครงการบางโครงการ แต่ไม่กล้าสั่งหรือเป็นผู้นำให้กับลูกทีม จนส่งผลให้ต้องทำงานนั้นคนเดียวแทนที่จะแบ่งให้เพื่อนร่วมทีมทำงานจึงประสบความสำเร็จช้า

4.4.2.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้ได้รับการประเมินทำงานผิดพลาดบ่อย เพราะขาดความรอบคอบ ไม่สนใจในรายละเอียดในการทำงาน ไม่ตรวจทานงานซ้ำเมื่อเสร็จสิ้นแล้ว จึงทำให้งานที่ทำเสร็จไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร ถ้าสามารถพัฒนาในด้านนี้ได้แล้วนั้น จะทำให้การทำงานสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

4.4.2.3 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้ได้รับการประเมินอยู่สถานะที่ไม่แน่นอนหรือมีความตึงเครียด หรือได้รับการกระทบกับจิตใจ จะแสดงออกทางพฤติกรรมหรือแสดงสีหน้าที่ไม่พอใจในบางครั้งหรือการพุดจาที่กระทบจิตใจเพื่อนร่วมงานเป็นบางครั้ง แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเวลามีความสุขก็จะแสดงออกมาให้คนอื่นเห็นและทำให้คนรอบข้างรู้สึกตามไปด้วย

4.4.2.4 การอดกลั้น (Stress Tolerance) เฉกเช่นเดียวกับกาควบคุมตนเอง ผู้ได้รับการประเมินไม่สามารถควบคุมความเครียดได้เมื่ออยู่ในสถานะที่ตึงเครียด รู้สึกกังวลตลอดเวลาเมื่องานนั้นอาจมีข้อผิดพลาด จะคาดการณ์ไปก่อนแล้วว่างานนั้นผิดพลาดเพราะตนเอง ทั้งนี้ พอดตนเองอยู่ในความเครียดงานที่ทำออกมานั้นมักจะพบข้อผิดพลาดอยู่เสมอ

บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนร่วมกับการยอมรับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาก่อน จึงจะส่งผลให้การเขียนแผนพัฒนาตนเอง มีความเหมาะสม สามารถเป็นไปได้จริง ในกรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานภายใน 5 ปี คือ การได้ทำงานในส่วนงานทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาองค์กร เนื่องจากผู้รับการประเมินชอบงานทางด้านนี้ เพราะได้ทำงานพัฒนาองค์กรทั้งองค์กร ได้ทำงานการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้ร่วมกันคิดกับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อฝ่าฟันอุปสรรคในยามวิกฤติ รวมถึงการออกแบบ โครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม โดยนำความรู้ที่ได้เรียนมาในสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร งานปัจจุบันที่ได้ทำอยู่ในส่วนของการพัฒนาความรู้และขีดจำกัดส่วนบุคคลมาเป็นพื้นฐานดังกล่าว

จากผลการประเมิน โดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI) และผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) จะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการทำความเข้าใจในผลการประเมิน ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

-การชอบสมาคม (Sociability) ในงานทรัพยากรบุคคลทักษะการเข้าหาผู้คนนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพราะต้องเข้าไปติดต่อกับบุคคลจำนวนมาก ผู้รับการประเมินมีจุดแข็งตรงจุดนี้ จึงเป็นข้อได้เปรียบในการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การติดต่อประสานงานของผู้รับการประเมินผ่านคล่องเกือบทั้งหมด

-ความร่วมมือ (Cooperation) หน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่ผู้รับการประเมินอยู่นั้น มีความจำเป็นต้องใช้ความร่วมมือการทำงานแบบเป็นทีม ผู้รับการประเมินมีความตระหนักและแสดงออกถึงความร่วมมือเป็นอย่างดี โดยถือว่าเป็นจุดเด่นจุดหนึ่งที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน เนื่องจากลักษณะนิสัยจะเป็นคนชอบช่วยเหลือผู้อื่นอยู่แล้ว การทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงแทบไม่มีปัญหาติดขัดแต่ประการใด ตั้งแต่ได้ทำงานมาจนถึงปัจจุบัน

-การยืนกราน (Persistence) ตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูง พนักงานเงินเดือนจึงต้องทำงานหนักเพื่อช่วยให้องค์กรของตนสามารถแข่งขันได้ในเวทีเศรษฐกิจ และสิ่งที่ช่วยให้พนักงานเงินเดือนทำงานสำเร็จนั้น ต้องมีความอดทนอดกลั้นเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้รับการประเมินมีจุดแข็งตรงส่วนนี้ เมื่อได้รับมอบหมายงานมาแล้ว จะอดทนทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงโดยไม่ละทิ้งงาน ถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคหรือความยากมากมายแต่เพียงใดก็ตาม

- ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินมีความเข้าอกเข้าใจเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ส่งผลดีต่อการทำงานเป็นทีมและความขัดแย้งภายในทีมน้อยอย่างเห็นได้ชัด

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การชอบสมาคม (Sociability) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ผู้รับการประเมินสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานได้เมื่อในทีมเกิดบรรยากาศมีความตึงเครียด

- ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี และมีความพร้อมที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสังเกตได้จากความขัดแย้งกันภายในทีมที่ผู้ได้รับการประเมินสังกัดอยู่นั้นแทบไม่มีเลย ทั้งนี้สามารถเข้าร่วมทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

- การยืนกราน (Persistence) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นตรงกับผู้ได้รับการประเมินคือ ผู้ได้รับการประเมินมีความอดทนในการทำงาน ถึงแม้งานจะยาก มีอุปสรรคมากมาย และเมื่องานมีความผิดพลาดถูกตำหนิจากหัวหน้าก็ยังอดทนฝ่าฟันงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีทุกครั้ง และไม่เก็บคำตำหนิมาเป็นอุปสรรค แต่นำมาใช้พัฒนาตนเองไม่ให้งานต่อไปเกิดข้อผิดพลาดซ้ำกับเมื่อก่อน

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นต่างคือ ผู้ได้รับการประเมินสามารถปฏิบัติตามกฎขององค์กรได้อย่างดีเยี่ยม ไม่ฝ่าฝืนกฎระเบียบ นโยบายของบริษัทได้วางเอาไว้ ถึงแม้ว่าความคิดเห็นบางประการจะแตกต่างออกไป

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมสิ่งที่เห็นต่างกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ ดังนี้

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้ได้รับการประเมินขาดความรอบคอบในการทำงานหลายๆเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการตรวจทานการผิดพลาดก่อนส่งข้อมูล การจดจำสิ่งต่างๆ โดยใช้ความจำ ไม่ทำการจดบันทึกข้อมูลเพื่อเพิ่มความแม่นยำ ยึดติดกับการมองภาพกว้างมากกว่าการลงรายละเอียด ด้วยตำแหน่งที่ผู้ได้รับการประเมินจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านนี้เพราะจะเป็นฝ่ายในการลงมือปฏิบัติมากกว่าการคิดกลยุทธ์แบบภาพกว้าง

- การอดทน (Stress Tolerance) ผู้ได้รับการประเมินไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียด รู้สึกกังวลตลอดเวลาเมื่องานนั้นอาจมีข้อผิดพลาด จะคาดการณ์ไปก่อนแล้วว่างานนั้นผิดพลาดเพราะตนเอง ทั้งนี้ พอดตนเองอยู่ในความเครียดงานที่ทำออกมานั้นมักจะพบข้อผิดพลาดอยู่เสมอ

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้ได้รับการประเมินไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร นิยมการทำงานตามอารมณ์ของตนเองซะเป็นส่วนใหญ่ การกำหนดเป้าหมายจะออกมาเป็นแบบวันต่อวันมากกว่าการวางแผนแบบระยะยาวให้กับการทำงาน ทำให้บางครั้งงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดอ่อนที่แตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้ได้รับการประเมินได้รับการตำหนิจากผู้บังคับบัญชาอยู่บ่อยครั้ง ถึงเรื่องความผิดพลาดในการทำงาน ไม่ตรวจทานข้อมูลให้ดีก่อนส่งให้ผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลผิดพลาด โดยเฉพาะทางด้านตัวเลขและคำสะกดในแบบรายงานการประชุม

- การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้บังคับบัญชาได้ทำการสอนผู้ได้รับการประเมินถึงเรื่องของการควบคุมความเครียดของตนเอง เนื่องจากจะส่งผลเสียต่อการทำงานและสุขภาพจิตของตนเองและเพื่อนร่วมงานรอบข้าง จึงอยากให้นำจุดแข็งของตนเองมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ไขจุดอ่อนจุดนี้

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การเป็นผู้นำ (Leadership) เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นว่าจะมีการมอบหมายงานที่เป็นโครงการให้ผู้ได้รับการประเมินทำ แต่มองว่ายังขาดความเป็นผู้นำในการนำทีมหรือการสั่งการลูกทีมเพื่อไปสู่ความสำเร็จ จึงมองว่าจุดนี้เป็นจุดอ่อนในการจะก้าวขึ้นไปเป็นผู้นำขององค์กรในอนาคต

5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการทำงาน

จากที่ผู้ที่ได้รับการประเมินได้รับผลการประเมิน โดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI) และผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) มาแล้วนั้นสามารถนำเอาจุดแข็งและจุดอ่อนทั้งจากตนเองรับรู้และจากผู้บังคับบัญชามา

พัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดีในอนาคต โดยอาจจะนำเอาจุดแข็งทางด้านการเข้าสังคมมาใช้ในการพบปะผู้คนและสร้างบารมีให้ตนเองดูน่าเชื่อถือ แก้ไขจุดอ่อนของตนเองทางด้านการกำหนดเป้าหมายให้กับชีวิตการทำงานเพื่อให้สามารถก้าวขึ้นไปเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

ด้านบุคลิกส่วนตัว

หลังจากผู้ที่ได้รับการประเมิน ได้รับผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI) และผลการประเมินรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) สามารถนำไปปรับทางด้านบุคลิกส่วนตัวได้ โดยเฉพาะทางด้านการควบคุมอารมณ์ส่วนตัว เพื่อให้สามารถรักษาสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิต ส่งผลให้การดำเนินชีวิตส่วนตัวมีแต่ความประสบความสำเร็จ

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความรอบคอบ (Attention to Detail) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเองเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต และการทำงาน โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

เนื่องจากผู้ได้รับการประเมินถูกตำหนิบ่อยครั้งถึงเรื่องความละเอียดรอบคอบของงานจากผู้บังคับบัญชา จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงความรอบคอบในการทำงาน ลงรายละเอียดกับสิ่งที่ทำอยู่ให้มากยิ่งขึ้น

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ได้รับการประเมิน เพราะในภายภาคหน้าเมื่อเติบโตเป็นผู้บริหาร ความละเอียดรอบคอบเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องมี เพราะความรับผิดชอบในงานต่างๆ จะสำคัญมากขึ้น การตัดสินใจต่างๆ ถ้าผิดพลาดก็จะกระทบกับองค์กรโดยตรง

5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ช่วยส่งเสริมให้องค์กรรักษาผลประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะจากการประหยัดงบประมาณจากการจัดฝึกอบรมพนักงานหรือโครงการฝึกอบรมต่างๆ ฐานข้อมูลของพนักงานไม่คลาดเคลื่อน อันเนื่องมาจากการศึกษาข้อมูลผิดพลาด เป็นต้น

5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- ฝึกพฤติกรรมการจดบันทึกข้อมูลทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายงานหรือจากการประชุมในวาระต่างๆ ทุกครั้ง เนื่องจากเมื่อก่อนผู้ได้รับการประเมินไม่เคยใช้อุปกรณ์การช่วยจดจำ แต่ใช้ความจำเป็นหลักจึงทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานอยู่บ่อยครั้ง

- ทุกครั้งที่มีการจัดการอบรมหรือทำโครงการพัฒนาบุคลากร ต้องศึกษาข้อมูลรายละเอียดหลักสูตร วิธีการจัดฝึกอบรมจากแหล่งต่างๆ หรือข้อมูลเก่าที่เป็นตัวอย่างที่สมบูรณ์แบบก่อนทุกครั้ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งองค์กรและบุคลากร

- ทุกครั้งที่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม ต้องทำรายงานสรุปย่อเนื้อหาการจัดฝึกอบรม และจัดส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา เพื่อรับฟังผลลัพท์จากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง เพื่อฝึกความละเอียดรอบคอบให้กับตนเอง

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

การเปลี่ยนแปลงอะไรที่เกี่ยวกับตนเอง ต้องเริ่มจากตนเอง ดังนั้นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินคือผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

- ผู้บังคับบัญชา

เนื่องจากหลายกิจกรรมต้องได้รับการแนะนำจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นตัวแปรสำคัญในการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ได้ของตนเอง

- วิทยากร

เนื่องจากวิทยากรก็เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ได้รับการประเมิน เพราะผู้ได้รับการประเมินต้องทำงานร่วมกับวิทยากร ในการออกแบบหลักสูตร ดำเนินรายการ และคอยเป็นผู้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

- ผู้เข้าอบรม

ผู้เข้าอบรมสามารถประเมินผลการฝึกอบรมผ่านแบบฟอร์มการประเมินตรงจุดนี้ จึงสามารถวัดถึงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงของผู้ได้รับการประเมินได้เป็นอย่างดี

5.2.1.6 การวัดผล

- พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้ได้รับการประเมินว่าสามารถมีความละเอียดรอบคอบในการทำงานมากขึ้นหรือไม่

- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบ
ความเปลี่ยนแปลง หรือการพัฒนาตนเองในด้านของความละเอียดรอบคอบ และนำมาปรับปรุง
ตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2557 และ สิ้นสุดเดือนกันยายน 2557

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

นิสัยของผู้ได้รับการประเมินที่เป็นอุปสรรคในการทำแผนการพัฒนา
ตนเองในครั้งนี้ เพราะค่อนข้างเป็นคนสบาย ไม่ชอบทำอะไรให้เสียเวลา



ตารางที่ 5.1 : แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Attachment 2		
Development Action Plan (DAP)		
Name	Mr.AAA AAAA	
Position	Learning and Development Capability Executive	
Direct Supervisor	Miss XXXX XXXXX	
Coach : Mr. Sorayuth Vathanavisuth		
Competency: High Personal Effectiveness		
Development Objective:	Action to Take:	Measurement:
Attention to detail : เนื่องจากข้าพเจ้าถูกตำหนิบ่อยครั้งถึงเรื่องความละเอียดรอบคอบของงานจากหัวหน้างาน จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงความรอบคอบในการทำงาน ลงรายละเอียดกับสิ่งที่ทำอยู่ให้มากยิ่งขึ้น	1.) ฝึกพฤติกรรมการจดบันทึกข้อมูลทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายงานหรือจากการประชุมในวาระต่างๆ ทุกครั้ง (เนื่องจากข้าพเจ้าไม่เคยพกสมุดติดตัว ใช้ความจำอย่างเดียว)	พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปและ Feed back จากหัวหน้างาน
Expected benefit to me: มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับข้าพเจ้าเอง เพราะในภายภาคหน้าเมื่อเติบโตเป็นผู้บริหาร ความละเอียดรอบคอบเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องมี เพราะความรับผิดชอบในงานต่างๆ จะสำคัญมากขึ้น การตัดสินใจต่างๆ ถ้าผิดพลาดก็จะกระทบกับองค์กรโดยตรง	2.) ทุกครั้งที่มีการจัดการอบรมหรือทำโครงการพัฒนาบุคลากร ต้องศึกษาข้อมูลรายละเอียดหลักสูตร วิธีการจัดฝึกอบรมจากแหล่งต่างๆ หรือข้อมูลเก่าที่เป็น Best Practice ก่อนทุกครั้ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งองค์กรและบุคลากร	Training Evaluation, Feed back จากวิทยากร, ผู้เข้าอบรม และหัวหน้างาน
Expected benefit to my organization : ช่วยส่งเสริมให้องค์กรรักษาผลประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะจากการประหยัดงบประมาณจากการจัดฝึกอบรมพนักงานหรือโครงการฝึกอบรมต่าง, ฐานข้อมูลของพนักงานไม่คลาดเคลื่อน อันเนื่องมาจากการศึกษาข้อมูลผิดพลาด เป็นต้น	3.) ทุกครั้งที่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม ต้องทำรายงานสรุปย่อเนื้อหาการจัดฝึกอบรม และจัดส่งไปให้หัวหน้างานพิจารณา เพื่อรับฟัง Feedback ทุกครั้ง (เพื่อฝึกความละเอียดรอบคอบให้กับตนเอง)	Feed back จากหัวหน้างาน
Who is involved:	Resources/ Support:	Time Frame:
Direct supervisor and colleague	Feedback จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน Coaching จากหัวหน้างาน	Due Sep. 2014
Potential obstacles which can prevent development:		
นิสัยของข้าพเจ้าเองที่ขอมองแบบภาพรวมจนทำให้ขาดความละเอียดรอบคอบ		

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- ฝึกพฤติกรรมการจดบันทึกข้อมูลทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายงานหรือจากการประชุม ในวาระต่างๆ ทุกครั้ง เนื่องจากเมื่อก่อนผู้ได้รับการประเมินไม่เคยใช้อุปกรณ์การช่วยจดจำ ให้ความสำคัญจำเป็นหลักจึงทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานอยู่บ่อยครั้ง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินบันทึกเหตุการณ์หรือรายงานการประชุมทุกครั้งเมื่อได้มีโอกาสการเข้าประชุม

ผลที่ได้รับ

หลังจากที่ได้จดบันทึกข้อมูลทุกครั้งหลังจากที่ได้เข้าร่วมประชุมหรือได้รับการมอบหมาย ทำให้ผู้ได้รับการประเมินสามารถจดจำรายละเอียดในการประชุมได้ดีขึ้นอย่างมาก

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ในบางครั้ง ผู้ได้รับการประเมินจดยละเอียดไม่ทันหรือจดข้อมูลไม่รู้เรื่อง ตรงจุดนี้ข้าพเจ้ากำลังพัฒนาการจดยละเอียดให้ครบถ้วนและกระชับรัด

- ทุกครั้งที่มีการจัดการอบรมหรือทำโครงการพัฒนาบุคลากร ต้องศึกษาข้อมูลรายละเอียดหลักสูตร วิธีการจัดฝึกอบรมจากแหล่งต่างๆ หรือข้อมูลเก่าที่เป็นตัวอย่างที่สมบูรณ์แบบก่อนทุกครั้ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งองค์กรและบุคลากร

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ตั้งแต่เดือนกรกฎาคมจนถึงเดือนกันยายน ทุกครั้งที่มีหลักสูตรที่ต้องเป็นที่รับผิดชอบ ทางผู้ที่ได้รับการประเมินจะศึกษาข้อมูลของหลักสูตรนั้น ไม่ว่าจะป็นรายละเอียดหลักสูตร ผู้เข้าอบรม และอื่นๆ ตลอดเวลา

ผลที่ได้รับ

ผู้ได้รับการประเมินสามารถแนะนำหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ให้แก่ลูกค้าภายในองค์กร ได้ดียิ่งขึ้น ความผิดพลาดในการทำงานลดน้อยลง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้ที่ได้รับการประเมินจะสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรว่าแต่ละหน่วยงานมีความต้องการทางด้านการฝึกอบรมอย่างไร และสามารถตอบสนองความต้องการแก่คนเหล่านั้นได้

- ทุกครั้งที่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม ต้องทำรายงานสรุปย่อเนื้อหาการจัดฝึกอบรม และจัดส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา เพื่อรับฟังผลลัพธ์จากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง เพื่อฝึกความละเอียดรอบคอบให้กับตนเอง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ทุกครั้งที่มีการจัดฝึกอบรม ผู้ที่ได้รับการประเมินทำบันทึกสรุปการฝึกอบรมและนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาทุกครั้ง

ผลที่ได้รับ

หลังจากที่ทุกครั้งนำผลประเมินหลังการฝึกอบรมที่เป็นทั้งคะแนนความพึงพอใจและคำแนะนำจากผู้เข้าอบรมที่ได้ที่ได้รับหลังการอบรม และได้รับการโค้ชจากผู้บังคับบัญชา ผู้ได้รับการประเมินได้นำไปปรับปรุงการทำงานของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ยังคงต้องนำผลประเมินหลังการฝึกอบรมไปรายงานทางผู้บังคับบัญชา เช่นเดิม เนื่องจากผู้ได้รับการประเมินเพิ่งเริ่มงาน ได้เพียง 6 เดือน ยังคงต้องมีส่วนที่ต้องพัฒนาอีกเยอะ โดยเฉพาะการให้คำแนะนำวิทยากรระหว่างการฝึกอบรม

ตารางที่ 5.2 : พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1

DAP Follow up					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
1.) ฝึกพฤติกรรมการจัดบันทึกข้อมูลทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายงานหรือจากการประชุมในวาระต่างๆ ทุกครั้ง (เนื่องจากข้าพเจ้าไม่เคยพกสมุดติดตัว ใช้ความจำอย่างเดียว)	July-Sep	หลังจากที่ได้จัดบันทึกข้อมูลทุกครั้งหลังจากที่ได้เข้าร่วมประชุมหรือได้รับการมอบหมาย ทำให้ข้าพเจ้าสามารถจดจำรายละเอียดในการประชุมได้ดีขึ้นอย่างมาก	ในบางครั้ง ข้าพเจ้าจดยรายละเอียดไม่ทันหรือจดข้อมูลไม่รู้เรื่อง ตรงจุดนี้ข้าพเจ้ากำลังพัฒนาการจดยรายละเอียดให้ครบถ้วนและกระชับรัด	2	7
2.) ทุกครั้งที่มีการจัดการอบรมหรือทำโครงการพัฒนาบุคลากร ต้องศึกษาข้อมูลรายละเอียดหลักสูตร วิธีการจัดฝึกอบรมจากแหล่งต่างๆ หรือข้อมูลเก่าที่เป็น Best Praticce ก่อนทุกครั้ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งองค์กรและบุคลากร		ข้าพเจ้าสามารถแนะนำหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ให้แก่ลูกค้ายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ความผิดพลาดในการทำงานลดน้อยลง	ข้าพเจ้าจะสามารถเป็น Consult ให้กับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรว่าแต่ละหน่วยงานมี Training Need อย่างไร และสามารถตอบสนองความต้องการแก่คนเหล่านั้นได้	4	7
3.) ทุกครั้งที่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม ต้องทำรายงานสรุปย่อเนื้อหาการจัดฝึกอบรม และจัดส่งไปให้หัวหน้างานพิจารณา เพื่อรับฟัง Feedback ทุกครั้ง (เพื่อฝึกความละเอียดรอบครอบให้กับตนเอง)		หลังจากที่ทุกครั้งนำผล Evaluation ที่เป็นทั้ง Score และ Comment ต่างๆ ได้ที่ได้รับหลังจากการอบรม และได้รับการ Feedback จากหัวหน้า ข้าพเจ้าได้นำไปปรับปรุงการทำงานของตนเองได้ดียิ่งขึ้น	ยังคงต้องนำผล Evaluation ไป Report ทางหัวหน้า เช่นเดิม เนื่องจากข้าพเจ้าเพิ่งเริ่มงานได้ 6 เดือน ยังคงต้องมีส่วนที่ต้อง Improve อีกเยอะ โดยเฉพาะการให้ผล Feedback วิทยากรระหว่างการอบรม	5	6

5.2.3 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ทำการพัฒนาคณะเองตามแผนการพัฒนาคณะเองฉบับแรกแล้ว และมีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาคณะเองเพิ่มเติมอีก 1 เรื่อง โดยผู้รับการประเมินเลือกที่จะพัฒนาเรื่อง การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2 มีดังนี้

5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาคณะเอง

เนื่องจากผู้ได้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานอย่างมาก แต่เมื่อได้ทำแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) แล้วพบว่าตัวเองมีความสามารถในระดับที่ดี จึงต้องการพัฒนาให้ตัวเองมีความมุ่งมั่นกับงานและความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5.2.3.2 สิ่งที่เขาคาดว่าจะได้รับ

มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ได้รับการประเมินเองอย่างมาก เพราะในภาคหน้าเมื่อเติบโตเป็นผู้บริหาร ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องมี เพราะความรับผิดชอบในงานต่างๆ จะสำคัญมากขึ้น การตัดสินใจต่างๆ ถ้าผิดพลาดก็จะกระทบกับองค์กรโดยตรง

5.2.3.3 สิ่งที่เขาคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ช่วยส่งเสริมให้องค์กรรักษาผลประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะจากการประหยัดงบประมาณจากการจัดฝึกอบรมพนักงานหรือ โครงการฝึกอบรมต่างๆ สามารถสำเร็จลุล่วงได้ดียิ่งขึ้น

5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- ทำโครงการฝึกอบรมที่ได้มอบหมายให้ตรงตามเวลาที่กำหนดที่ทางผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายไว้ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้ทางผู้บังคับบัญชาทราบทุกอาทิตย์ เนื่องจากในอดีตจนถึงปัจจุบัน เคยกำหนดระยะเวลาของโครงการค่อนข้างบ่อย

- อ่านหนังสือ 7 อุปนิสัย สำหรับผู้ทรงประสิทธิภาพ ของสตีเฟน อาร์ โคเวย์ (Stephen R. Covey) ให้จบภายใน 1 เดือน พร้อมเล่าสิ่งที่ได้จากหนังสือให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้รับฟัง

- รายงานถึงเครื่องมือหรือข่าวสารใหม่ในโลกปัจจุบันให้กับทีมงานได้รับฟังในช่วงที่มีการประชุมรายเดือนอย่างน้อยครั้งละ 1 เรื่อง

- หลังจากทุกครั้งก็นำผลการประเมินหลังการฝึกอบรมที่เป็นทั้งคะแนน ความพึงพอใจและคำแนะนำจากผู้เข้าอบรมที่ได้รับหลังจากการอบรม และได้รับการโค้ชจาก ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้รับการประเมินได้นำไปปรับปรุงการทำงานของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

การเปลี่ยนแปลงอะไรที่เกี่ยวกับตนเอง ต้องเริ่มจากตนเอง ดังนั้น พฤติกรรมของผู้รับการประเมินคือผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

- ผู้บังคับบัญชา

เนื่องจากหลายกิจกรรมต้องได้รับการแนะนำจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะ เป็นตัวแปรสำคัญในการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ได้ของตนเอง

- เพื่อนร่วมงาน

เพื่อให้คำแนะนำถึงพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละครั้งในแต่ละ การประชุม

5.2.3.6 การวัดผล

- พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้ได้รับการประเมินว่าสามารถมีความ ละเอียครอบคอบในการทำงานมากขึ้นหรือไม่

- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบ ความเปลี่ยนแปลง หรือการพัฒนาตนเองในด้านของความละเอียดรอบคอบ และนำมาปรับปรุง ตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- จำนวนครั้งที่ได้แชร์ในที่ประชุม

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่เดือนมกราคม 2558และ สิ้นสุดเดือนมีนาคม 2558

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

นิสัยของผู้ได้รับการประเมินที่เป็นอุปสรรคในการทำแผนการพัฒนา ตนเองในครั้งนี้ เพราะค่อนข้างเป็นคนสบาย ไม่ค่อยชอบมุ่งเป้าถึงความสำเร็จเท่าไร

ตารางที่ 5.3 : แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Attachment 2		
Development Action Plan (DAP)		
Name	Mr.AAA AAAA	
Position	Learning and Development Capability Executive	
Direct Supervisor	Miss XXX XXXX	
Coach : Mr. Sorayuth Vathanavisuth		
Competency: High Personal Effectiveness		
Development Objective:	Action to Take:	Measurement:
<p>Achievement : เนื่องจากข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานอย่างมาก แต่เมื่อได้ทำ ART & Analysis แล้วพบว่าตัวเองมีความสามารถในระดับที่ดี จึงต้องการพัฒนาให้ตัวเองมีความมุ่งมั่นกับงานและความสำเร็จมากยิ่งขึ้น</p>	<p>1. ทำ Project ที่ได้มอบหมายให้ตรงตาม Deadline ที่ทางผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายไว้ พร้อมทั้ง update - progress ของงานให้ทางผู้บังคับบัญชาทราบทุกอาทิตย์ (เนื่องจากอดีต-ปัจจุบัน เลย Deadline ค่อนข้างบ่อย)</p>	<p>พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปและ Feed back จากหัวหน้างาน</p>
<p>Expected benefit to me: มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับข้าพเจ้าเอง เพราะในภายภาคหน้าเมื่อเติบโตเป็นผู้บริหาร ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องมี เพราะความรับผิดชอบในงานต่างๆ จะสำคัญมากขึ้น การตัดสินใจต่างๆ ถ้าผิดพลาดก็จะกระทบกับองค์กรโดยตรง</p>	<p>2. อ่านหนังสือ The 7 Habits of Highly Effective People ให้จบภายใน 1 เดือน พร้อมเล่าสิ่งที่ได้จากหนังสือให้ผู้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงานได้รับฟัง</p>	<p>Feed back จากหัวหน้างาน / เพื่อนร่วมงาน / พฤติกรรมที่เปลี่ยนไป</p>
<p>Expected benefit to my organization : ช่วยส่งเสริมให้องค์กรรักษาผลประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะจากการประหยัดงบประมาณจากการจัดฝึกอบรมพนักงานหรือโครงการฝึกอบรมต่าง, Project ต่างๆสำเร็จลุล่วงได้ดียิ่งขึ้น</p>	<p>3. Update tools, source หรือ trends ใหม่ ๆ ในโลกปัจจุบันให้กับ Team ฟังตอน Monthly meeting อย่างน้อยครั้งละ 1 เรื่อง</p>	<p>Feed back จากหัวหน้างาน / เพื่อนร่วมงาน / จำนวนเรื่องที่ได้แชร์</p>
	<p>4. หลังจากที่ทำทุกครั้งนำผล Evaluation ที่เป็นทั้ง Score และ Comment ต่างๆ ได้ที่ได้รับหลังจากการอบรม และได้รับการ Feedback จากหัวหน้า ข้าพเจ้าได้นำไปปรับปรุงการทำงานของตนเองได้ดียิ่งขึ้น</p>	<p>Feed back จากหัวหน้างาน</p>
Who is involved:	Resources/ Support:	Time Frame:
Direct supervisor and colleague	Feedback จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน Coaching จากหัวหน้างาน	Due Mar. 2015
Potential obstacles which can prevent development: นิสัยที่มีความเป็นศิลปินสูง เลือกงานเฉพาะที่ตัวเองชอบทำ		

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- ทำโครงการฝึกอบรมที่ได้มอบหมายให้ตรงตามเวลาที่กำหนดที่ทางผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายไว้ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้ทางผู้บังคับบัญชาทราบทุกอาทิตย์ เนื่องจากในอดีตจนถึงปัจจุบัน เคยกำหนดระยะเวลาของโครงการค่อนข้างบ่อย

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ได้เริ่มพัฒนากระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย อาทิเช่น เริ่มพัฒนารายงานที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลและจัดทำ คือสรุปผลการฝึกอบรมประจำไตรมาสที่สรุปการอบรมทุกๆ 3 เดือน ภายในองค์กรและบริษัทในเครือส่งผู้บริหารทั่วทั้งองค์กร

ผลที่ได้รับ

ได้เริ่มพัฒนากระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย อาทิเช่น เริ่มพัฒนารายงานที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลและจัดทำ คือสรุปผลการฝึกอบรมประจำไตรมาสที่สรุปการอบรมทุกๆ 3 เดือน ภายในองค์กรและบริษัทในเครือส่งผู้บริหารทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแต่เดิมแบบฟอร์มการกรอกและกระบวนการในการกรอกและการได้มาซึ่งข้อมูลค่อนข้างซับซ้อน ส่งผลให้เกิดการส่งสรุปรายงานล่าช้าตลอดทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้รับการประเมินจึงต้องการปรับฟอร์มและวิธีการคิด จึงได้ศึกษาข้อมูลรายการจากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแบบฟอร์มและกระบวนการจนในที่สุดเดือนมีนาคม จึงได้เริ่มใช้แบบฟอร์มตัวใหม่ ผลลัพธ์เป็นที่น่าประทับใจในระดับหนึ่ง เพราะผู้ให้ข้อมูลให้ผลตอบรับมายังผู้ได้รับการประเมินว่ากรอกได้ง่ายขึ้น หากทำได้ง่ายขึ้น และผู้ได้รับการประเมินก็สามารถทำสรุปรายงานผู้บริหารได้ทันกำหนดระยะเวลา

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้ได้รับการประเมินได้รับการวางตัวให้ดูแลโครงการ โค้ชขององค์กร โดยมีจุดประสงค์ในการสร้างโค้ชขึ้นมาภายในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อคอยให้คำปรึกษาลูกทีมหรือเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้โครงการมีแนวโน้มจะเริ่มต้นในไตรมาสที่ 2 ของปี จึงเป็นโครงการที่ทำหายของผู้ได้รับการประเมิน

- อ่านหนังสือ The 7 Habits of Highly Effective People ให้จบภายใน 1 เดือน พร้อมเล่าสิ่งที่ได้จากหนังสือให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้รับฟัง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้ได้รับการประเมินได้เริ่มอ่านหนังสือ 7 อุปนิสัย สำหรับผู้ทรง
ประสิทธิผลยิ่ง ของสตีเฟน อาร์ โควีย์ (Stephen R. Covey) จบอุปนิสัยที่ 1 จนถึงอุปนิสัยที่ 5
ผลที่ได้รับ

ผู้ได้รับการประเมินได้เริ่มอ่านหนังสือ 7 อุปนิสัย สำหรับผู้ทรง
ประสิทธิผลยิ่ง ของสตีเฟน อาร์ โควีย์ (Stephen R. Covey) จบอุปนิสัยที่ 1 จนถึงอุปนิสัยที่ 5 และได้
เล่าให้เพื่อนร่วมงานฟัง 3 ครั้ง สิ่งหนึ่งที่ช่วยผู้ได้รับการประเมินได้เด่นชัดที่สุดคือ เรื่องการกำหนด
สมาร์ท โกล (Smart Goal) ให้กับชีวิตและเรื่องการจัดการเวลา (Time Management) ซึ่งคุณผลลัพธ์ได้
จากการจัดการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้สมดุลยิ่งขึ้น โดยจากเดิมเลิกงานดึกแทบทุกวัน (20.00 น.
จนถึงเวลา 22.00 น.) เพราะทำงานไม่เสร็จ ไม่เคยวางแผนการทำงานว่าสิ่งไหนคือ สิ่งที่ต้องทำเป็น
อย่างแรก ควรทำให้เสร็จก่อน แต่จากการที่ได้ศึกษาอุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อน ก็ส่งผลให้การ
บริหารการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ต้องอ่านให้ครบทั้ง 7 อุปนิสัย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้
ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่ออ่านจบแล้วจะนำหนังสือเกี่ยวกับการ ได้รมาศึกษาต่อ เนื่องจากมีความ
สนใจทางด้านนี้

- รายงานถึงเครื่องมือหรือข่าวสารใหม่ในโลกปัจจุบันให้กับทีมงานได้รับฟังในช่วงที่
มีการประชุมรายเดือนอย่างน้อยครั้งละ 1 เรื่อง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ทุกครั้งที่มีการจัดฝึกอบรม ผู้ที่ได้รับการประเมินทำบันทึกสรุปการ
ฝึกอบรมและนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาทุกครั้ง

ผลที่ได้รับ

ตั้งแต่เริ่มทำแผนพัฒนาตนเองฉบับใหม่มา ผู้ได้รับการประเมินได้แชร์ใน
ที่ประชุมไป 1 ครั้งคือ ผู้ได้รับการประเมินได้ไปสัมมนาร่วมกับสถาบันเอพีเอ็ม (APM) เรื่องของ
2015 THAILAND HR/OD KEY CHALLENGES โดยเป็นการสัมมนาที่เน้นถึงเรื่องปัญหาและสิ่ง
ท้าทายของสาขาอาชีพทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานพัฒนาองค์กรที่ต้องเผชิญในปี ค.ศ. 2015 โดย
จากแบบสำรวจของสถาบันเอพีเอ็ม โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทเอกชนกว่า 500 บริษัท พบว่าสิ่งที่มา
เป็นอันดับ 1 และ 2 คือ การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development) และการจัดการผู้ที่มี
ศักยภาพสูงและการวางแผนผู้สืบทอดอำนาจ (Talent Management & Succession Planning) ทางผู้

ได้รับการประเมินจึงได้นำเรื่องเหล่านี้มาแชร์ในที่ประชุมของหน่วยงาน ผลลัพธ์ทำให้ได้รับการประเมินได้เปิดกว้างทางด้านความรู้ใหม่ๆ ได้อัพเดทข้อมูลต่างๆ ได้รับรู้ว่ามีโลกได้ไปถึงไหนแล้ว

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

จะพยายามลงทะเลเบียนไปสัมมนาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อพัฒนาในงานที่ผู้ได้รับการประเมินทำ โดยวันที่ 30 มีนาคม ค.ศ. 2015 จะมีการไปสัมมนาร่วมกับสถาบันดีดีไอ (DDI) เรื่องของการโค้ชพร้อมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับโครงการโค้ชขององค์กรที่กำลังจะเริ่มในไม่ช้า

- หลังจากที่ทุกครั้งนำผลประเมินหลังการฝึกอบรมที่เป็นทั้งคะแนน ความพึงพอใจและคำแนะนำจากผู้เข้าอบรมได้ที่ได้รับหลังจากการอบรม และได้รับการโค้ชจากผู้บังคับบัญชา ผู้ได้รับการประเมินได้นำไปปรับปรุงการทำงานของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ทุกครั้งที่มีการจัดฝึกอบรม ผู้ที่ได้รับการประเมินทำบันทึกสรุปการฝึกอบรมและนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาทุกครั้ง

ผลที่ได้รับ

ผู้ที่ได้รับการประเมินได้ผลตอบรับจากผลการประเมินหลังการฝึกอบรมที่ผู้ที่ได้รับการประเมินเป็นผู้ดูแลในปี ค.ศ. 2014 จากผู้บังคับบัญชาและวิทยากร แต่เนื่องด้วยในปีแรกของการทำงานที่บริษัท ผู้ที่ได้รับการประเมินยังมีข้อบกพร่องทางด้านรายละเอียดของการจัดฝึกอบรมให้ตรงตามเป้าหมายของกลุ่มผู้เรียน ในปี ค.ศ. 2015 ผู้ที่ได้รับการประเมินได้เริ่มปรับปรุงการทำงาน โดยเริ่มจากการจัดหลักสูตร 1 หลักสูตร ข้าพเจ้าต้องระบุหาเหตุผลของผู้เข้าอบรม รวมไปถึงวิเคราะห์ถึงประวัติ หน้าที่การทำงานว่าคนเหล่านั้นทำงานในด้านไหน ต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางด้านอะไรบ้างจากนั้นต้องนำข้อมูลต่างๆ มาคุยกับวิทยากรเพื่อออกแบบหลักสูตรให้ตรงกับผู้เรียนให้มากที่สุด และเวลาจัดฝึกอบรมต้องคอยเก็บรายละเอียดในห้องเรียนและคอยแจ้งวิทยากรถึงผลลัพธ์นั้นๆ เพื่อสามารถปรับได้ระหว่างที่เรียน ไม่ใช่การคอยให้คำตอบรับหลังจบการเรียน ทั้งนี้เพื่อให้เงินที่ลงทุนไปคุ้มค่าที่สุดต่อทั้งองค์กรและผู้เข้าเรียน

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ต้องการออกแบบหลักสูตรให้ตอบโจทย์กับสถานการณ์เรื่องของการรักษาพนักงานในองค์กร เนื่องจากในปัจจุบันพนักงานมีอัตราการลาออกค่อนข้างสูง โดยเฉพาะสายผู้ที่ได้รับการประเมินดูแลสายด้านสุขภาพและการแพทย์ (Health care supply-chain) โดยผู้ที่ได้รับการประเมินค่อนข้างสนใจหลักสูตรทางด้านกระตุ้นพนักงานและการสร้างความน่าเชื่อถือเพราะหัวหน้าส่วนมากจะขาดทักษะทางด้านนี้เยอะ

ตารางที่ 5.4 : พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

DAP Follow up					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
1. ทำ Project ที่ได้มอบหมายให้ตรงตาม Deadline ที่ทางผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายไว้ พร้อมทั้ง update - progress ของงานให้ทางผู้บังคับบัญชาทราบทุกอาทิตย์ (เนื่องจากอดีต-ปัจจุบัน เลย Deadline ค่อนข้างบ่อย)		ได้เริ่มพัฒนา Work-Process ของงานที่ได้รับมอบหมาย อาทิเช่น เริ่มพัฒนา Report ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลและจัดทำ คือ Quarterly Report ที่สรุปการอบรมทุกๆ 3 เดือน ภายใน Corporate และ Subsidiary ส่งผู้บริหารภายในเครือข่าย ซึ่งแต่เดิม Form การกรอกและ Process ในการกรอกและการได้มาซึ่งข้อมูลค่อนข้างซับซ้อน ส่งผลให้เกิดการส่ง Report ล่าช้าเกือบทุกครั้ง หัวหน้าและข้าพเจ้าจึงต้องการปรับฟอร์มและวิธีการคิด จึงได้ศึกษาข้อมูลรายการจากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำมาปรับปรุง Form และ Process จนในที่สุดเดือนมีนาคม จึงได้เริ่มใช้ Form ตัวใหม่ ผลลัพธ์เป็นที่น่าประทับใจในระดับหนึ่ง เพราะผู้ให้ข้อมูล feedback มายังข้าพเจ้าว่า กรอกได้ง่ายขึ้น หากทำได้ง่ายขึ้น (User Friendly) และตัวข้าพเจ้าเองก็สามารถทำ Report รายงานผู้บริหารได้ทันกำหนด Deadline	ข้าพเจ้าได้รับการวางตัวให้ดูแล Project Coaching ขององค์กร โดยมีจุดประสงค์ในการสร้าง Coach ขึ้นมาภายในองค์กร/หน่วยงาน เพื่อคอยให้คำปรึกษา/Coach ลูกทีม เพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ Project มีแนวโน้มจะเริ่ม Lunch ใน Quarter 2 ของปี จึงเป็น Project ที่ท้าทายของข้าพเจ้า	3	8
2. อ่านหนังสือ The 7 Habits of Highly Effective People ให้จบภายใน 1 เดือน พร้อมเล่าสิ่งที่ได้จากหนังสือให้ผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานได้รับฟัง		ข้าพเจ้าได้เริ่มอ่านหนังสือ 7 อุปนิสัย สำหรับผู้ทรงประสิทธิภาพยิ่ง ของ Stephen R. Covey จบอุปนิสัยที่ 1-5 และได้เล่าให้เพื่อนร่วมงานฟัง 3 ครั้ง สิ่งหนึ่งที่ข้าพเจ้าได้เด่นชัดที่สุดคือ เรื่องการตั้ง Smart Goal ให้กับชีวิตและเรื่อง Time Management ซึ่งดูผลลัพธ์ได้จากจัดการการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้สมดุลยิ่งขึ้น โดยจากเดิม เลิกงานดึกแทบทุกวัน (20.00 - 22.00 น.) เพราะทำงานไม่เสร็จ ไม่เคยวางแผนการทำงานว่าสิ่งไหนคือ First Priority ควรทำให้เสร็จก่อน แต่จากการที่ได้ศึกษาอุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อน ก็ส่งผลให้การบริหารการทำงานได้ดียิ่งขึ้น	ต้องอ่านให้ครบทั้ง 7 อุปนิสัย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่ออ่านจบแล้วจะนำหนังสือเกี่ยวกับการ Coaching มาศึกษาต่อ เนื่องจากมีความสนใจทางด้านนี้	2	7
3. Update tools, source หรือ trends ใหม่ๆ ในโลกปัจจุบันให้กับ Team ฟังตอน Monthly meeting อย่างน้อยครั้งละ 1 เรื่อง	Jan-Mar	ตั้งแต่เริ่ม DAP ตัวใหม่มา ข้าพเจ้าได้แชร์ในที่ประชุมไป 1 ครั้ง คือ ข้าพเจ้าได้ไปสัมมนาพร้อมกับสถาบัน APM เรื่องของ 2015 THAILAND HR/OD KEY CHALLENGES โดยเป็นการสัมมนาที่เน้นเรื่อง Issue / Challenge / Focus ของ HR และ OD ต้องเผชิญในปี 2015 โดยจากแบบสำรวจของ AMP โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทเอกชนกว่า 500 บริษัท พบว่าสิ่งที่มาเป็นอันดับ 1 และ 2 คือ Leadership Development และ Talent Management & Succession Planning ทางข้าพเจ้าจึงได้นำเรื่องเหล่านี้มาแชร์ในที่ประชุมของหน่วยงาน ผลลัพธ์ทำให้ข้าพเจ้าได้เปิดกว้างทางด้านความรู้ใหม่ๆ ได้อัปเดตเทรนด์ต่างๆ ได้รับรู้ทั่วโลกได้ไปถึงไหนแล้ว	จะพยายามลงทะเบียนไปสัมมนาใหม่หากเท่าที่จะทำได้ เพื่อพัฒนาในงานที่เราทำ โดยวันที่ 30 มีนาคม 2015 จะมีการไปสัมมนาพร้อมกับสถาบัน DDI เรื่องของการ Coaching พร้อมกันกับหัวหน้า เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับ Project Coaching ของบริษัทที่กำลังจะเริ่มในไม่ช้า	2	7
4. หลังจากทำทุกครั้งนำผล Evaluation ที่เป็นทั้ง Score และ Comment ต่างๆ ได้ที่ได้รับหลังจากการอบรม และได้รับการ Feedback จากหัวหน้า ข้าพเจ้าได้นำไปปรับปรุงการทำงานของตนเองได้ดียิ่งขึ้น		ข้าพเจ้าได้รับ FeedBack จาก Evaluation / Comment หลังจัดอบรมที่ข้าพเจ้าเป็นผู้ดูแลในปี 2014 จากหัวหน้า/วิทยากร แต่เนื่องด้วยในปีแรกของการทำงานที่บริษัท ข้าพเจ้ายังมีข้อบกพร่องทางด้านรายละเอียดของการจัดฝึกอบรมให้ตรงตามเป้าหมายของกลุ่มผู้เรียน ในปี 2015 ข้าพเจ้าได้เริ่มปรับปรุงการทำงานโดย เริ่มจากการจัดหลักสูตร 1 หลักสูตร ข้าพเจ้าต้อง Identify Need ของผู้เข้าอบรม / Position / Background / หน้าที่การทำงานว่าคนเหล่านั้นทำงานในด้านไหน ต้องการเพิ่ม KSA อะไรบ้างจากนั้นต้องนำข้อมูลต่างๆ มาคุยกับวิทยากรเพื่อ Design หลักสูตรให้ตรงกับผู้เรียนให้มากที่สุด และเวลาจัดฝึกอบรมต้องคอยเก็บรายละเอียดในห้องเรียน / เก็บ Feedback on the way และคอยแจ้งวิทยากรถึง Result นั้นๆ เพื่อสามารถปรับได้ระหว่างที่เรียน ไม่ใช่การคอยให้คำ Feedback หลังจบการเรียน ทั้งนี้เพื่อให้เงินที่ลงทุนไปคุ้มค่าที่สุดต่อทั้งองค์กรและผู้เข้าเรียน	ต้องการออกแบบหลักสูตรให้ตอบโจทย์กับ Trend เรื่องของการ Engagement พนักงานในองค์กร เนื่องจากในปีปัจจุบันพนักงานมีอัตราการ Turn-Over ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะสายที่ข้าพเจ้าดูแล Health care supply-chain โดยที่ข้าพเจ้าค่อนข้างสนใจหลักสูตรทางด้าน Motivating และ Trust เพราะหัวหน้าส่วนมากจะขาด Soft skills ทางด้านนี้เยอะ	5	8

บรรณานุกรม

- วิเชียร วิทษอุดม. (2551). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร:ชนธิ์การพิมพ์
- ศรีเรือนแกว้กัवाल. (2536).**ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เขารู้เรา)**. กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์
หมอชาวบ้านเรือนแกว้การ
- Bass, B. (1982). **Stogdill's Handbook of Leadership**. New York: Free Press.
- Bennis, W. G. (1969). **Leadership Theory and Authority**. Administrative Science Quarterly.
- Bernard, M. B. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. Free Press.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid**. Houton:Texas:Gulf Publishing.
- Burns, J.M. (1978).**Leadership**. New York:Harper& Row.
- Evans, M. Q. (1970). **The effect of supervisory behavior on the path-goal relationship**.
Organization Behavior and Human Performance
- House, R. J. (1974). **A path-goal theory of leader effectiveness**. Administrative Science
Quarterly
- Madoli, S. R. (1989). **Personality Theories: A Comparative Analysis**. Homewood III:Dorsey
Press
- McCrae, R. R., and Costa P. T. (1996) **The Five - Factor Model of Personality:Theoretical
perspectives**. New York:Guilford.
- Pervin, L (1985). **“Personality” in Mark Rosengweig and Layman Porter**. Annual Review of
Psychology:XXXVI.
- Roger, R. E. and Melmtire, R. H. (1983). **Organization and Management Theory**. New
York:John Willey & Sons.
- Stogdill, R. M. (1950). **Leadership, Membership and Organization**. Psychological Bulletin.
- Stogdill, R. M. (1948). **Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the
Literature**. Journal of Psychology 25
- Tead, O. (1936). **The Art of Leadership**. New York:Mcgrow-Hill Book Company Inc.
- Zaleznik, A. (1992). **HBR Classic-Managers and Readers: Are They Different?.** Harvard
Business Review 70.



Work Behavior Inventory (WBI)

1. แนวคิดพื้นฐาน

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินทางจิตวิทยา ที่สร้างจากแนวคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงาน นั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียรายได้ที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กร ได้อย่างแท้จริง

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

Work Behavior Inventory (WBI) จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ อาทิ การคัดเลือกพนักงานการพัฒนาบุคลากรการใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสมการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตามการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงานการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น

2. ลักษณะเด่นของ WBI เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับการทำงาน ดังนี้

- ลักษณะงานทุกข้อคำถามในแบบประเมิน WBI มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ
- มาตรการการประเมินค่าตนเองแบบประเมิน WBI สามารถแสดงให้เห็นว่าในขณะที่ทำแบบประเมินบุคคลผู้นั้นประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่
- ความครอบคลุมของลักษณะงานแบบประเมิน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไปตั้งแต่บุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน WBI จะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีหลากหลายอาชีพ

3. คุณลักษณะเด่นของ 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 Fiveแบบประเมิน WBI มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five ซึ่งแบบประเมินบุคลิกภาพควรมีความเชื่อมโยงกับ Big Five เพื่อให้การประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลเป็นไปอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง แบบประเมิน WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย
- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย 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)

จากการวิจัยพบว่าแบบประเมินWBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

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

5. มาตรวัดของแบบประเมินWBI (Work Behavior Inventory Scales)

แบบประเมินWBIมี 40มาตรวัด ซึ่งมีความหลากหลาย และมีความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงาน โดยมีการแบ่งเป็นกลุ่มคำถามซึ่งประกอบด้วยหัวข้อย่อยในแต่ละกลุ่ม ดังต่อไปนี้

- 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) การอดทน (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)
 - สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (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)

