

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและ  
การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้างของสถาบันการเงิน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและ  
การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้างของสถาบันการเงิน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2558



จิตภา สว่างวงศ์  
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภู่น

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิศ่า รุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

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

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระภู่น 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 ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

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

จิตภา สว่างวงศ์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา  
เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้างของสถาบันการเงิน

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

จิตภา สว่างวงศ์ 5650306

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภู่น, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ศรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่สรรหา  
และว่าจ้างของสถาบันการเงินด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องความ  
ต้องการที่จะเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และ  
วิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล  
สำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยแก้ปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพใน  
เติบโตในสายอาชีพ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวม  
ข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory และ แบบประเมิน  
ความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพ  
และสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินเข้าใจถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากผลการวิเคราะห์  
ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยง  
กับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการ  
พัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
2.1 ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับผู้นำ และ ภาวะผู้นำ	4
2.1.1 ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับผู้นำ	5
2.1.2 ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	5
2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studies)	6
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five)	7
2.3.1 บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism)	7
2.3.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion)	8
2.3.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)	8
2.3.4 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม(Agreeableness)	9
2.3.5 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก(Conscientiousness)	9
2.4 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	10
2.4.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)	10

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	11
2.4.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	12
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>14</b>
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	14
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	14
3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)	14
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	15
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	16
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>19</b>
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	19
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	19
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	20
4.1.3 สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	20
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	21
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	21
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	22
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	23
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	23
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	24
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	25
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	26
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	26
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	27

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	27
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	27
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	28
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	28
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	30
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	32
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	32
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	32
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	33
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน</b>	<b>35</b>
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	35
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	35
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	36
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	36
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	37
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	38
5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	39
5.2 แผนการพัฒนาคณะเอง	40
5.2.1 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1	40
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 1	44
5.2.3 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2	47
5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 2	51

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	57
ภาคผนวก ก	58
ภาคผนวก ข	63
ประวัติผู้วิจัย	67





## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1	43
5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1	46
5.3 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2	50
5.4 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2	55



## สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ	หน้า
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	19
4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	20
4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	20
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	21
4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	21
4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	22
4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	23
4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	23
4.9 ผลการประเมินด้านการมีสำนึก (Conscientiousness)	24
4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	25
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	26
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	27

## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พูน. (2535). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กองฝึกอบรม กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย. “แนวทางการพัฒนารายบุคคล”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.dol.go.th/km/images/medias/km/file/pdf/manual/Personal\\_Plan.pdf](http://www.dol.go.th/km/images/medias/km/file/pdf/manual/Personal_Plan.pdf)
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : บริษัท ตรีปเปิ้ลกรุ๊ป จำกัด.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). องค์กรและการจัดการ, กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย.
- ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล. (2540). จิตวิทยาทั่วไป จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วังอักษร.
- สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- ส่วนพัฒนาบุคลากรกรมประมง. “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.fisheries.go.th/extrain/files/1326345344.pdf>
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. “แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน - ประโยชน์ของ IDP” . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns\\_detail&ColumnID=762](http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=762)
- Costa, P.T., & McCrae, R.R., NEO personality inventory and NEO five factor inventory professional manual (Revised). Odessa, FL: Psychological assessment resources, Inc. 1992.
- Jerry W. Gilley, Steven A. Egglund, Ann Maycunich Gilley. Principles of human resource development. Cambridge Mass: Perseus. 2002.

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวจิตาภา สว่างวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	23 ตุลาคม พ.ศ.2530
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
วุฒิการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2554 การจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2558
ที่อยู่ปัจจุบัน	32/32 ซอยศิลปเดช ถนนจอมทอง จอมทอง กรุงเทพฯ โทรศัพท์ 0-98246-2614 E-mail: jidajidi@gmail.com
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน	เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) โทรศัพท์ 0-2296-2935 E-mail: jidapa.sawangwong@krungsri.com

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันของธุรกิจในยุคปัจจุบันหรือในยุคที่เรียกว่าโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นโลกของการแข่งขันทางธุรกิจอย่างเสรี และไร้พรมแดน ธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันมีแรงกดดันมากกว่าในอดีต และเป็นช่วงของการผกผันจึงทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ของประเทศไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ดังนั้น หลายองค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นการปรับปรุงการบริการและการเพิ่มผลผลิต ทั้งในด้านของเทคโนโลยีและในด้านของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ

รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาคนในชาติ จึงกำหนดให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล และได้มีการดำเนินการเรื่องนี้อย่างแพร่หลาย จึงทำให้เกิดกระแสแห่งความเคลื่อนไหวในระดับมหภาค จึงทำให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่อๆมาได้รับอิทธิพลจากแนวคิดที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในทุกมิติ โดยยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้านตัวบุคคล เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพราะ การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมี “คน” เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง จะทำให้เกิดการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีได้ในทุกระดับ

บุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งขององค์ประกอบหนึ่งของมนุษย์ เพราะ บุคลิกภาพเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางความสำเร็จในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน หรือในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพจะช่วยให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ จึงมีหลายๆองค์กรที่ให้ความสนใจในเรื่องของบุคลิกภาพของบุคลากร เพราะจะช่วยให้สามารถดำเนินงานให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในทางวิชาการนั้น ผู้บริหารสามารถประเมินบุคลิกภาพของบุคคลโดยใช้แบบประเมินบุคลิกภาพซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่นิยมใช้เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เนื่องจากบุคลิกภาพถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการแสดงออก ประสิทธิภาพในการ

ทำงานและพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรได้ ดังนั้น การใช้แบบประเมินบุคลิกภาพในองค์กร ถือเป็นกรให้โอกาสบุคลากรในองค์กรได้ขยายขีดความสามารถและศักยภาพของตนเอง ทำให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของตนเองในสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงทำให้บุคคลนั้นๆ รู้จักข้อดี และข้อควรปรับปรุงของตนเอง จนนำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปรับปรุง ซึ่งล้วนเป็นการช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคลที่มีความพร้อมและแรงผลักดันที่จะพัฒนาตนเอง แล้วนำผลที่ได้จากการประเมินทางจิตวิทยามาวิเคราะห์หาความเหมาะสมของบุคคลกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนในตนเอง พร้อมทั้งวางกรอบแนวทางการพัฒนาตนเองให้สามารถเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1. เพื่อศึกษาการพัฒนภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้างของสถาบันการเงิน ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ
4. เพื่อนำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ มาพัฒนาบุคลิกภาพและสมรรถนะของตนเองให้มีศักยภาพและสามารถเติบโตในสายอาชีพได้

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้างของสถาบันการเงิน จำนวน 1 คน

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง ของสถาบันการเงิน” เป็นการศึกษา เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ ได้แก่ Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับผู้นำ และ ภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอไอโอ(The Ohio State University Leadership Studies)

ส่วนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

ส่วนที่ 4 แผนพัฒนารายบุคคล

### 2.1 ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับผู้นำ และ ภาวะผู้นำ

ความสำเร็จขององค์กรนั้น นอกจากจะมาจากความร่วมมือร่วมใจกันของคนในองค์กร แล้ว ยังต้องอาศัยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถส่งเสริมการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอนเช่นในปัจจุบันได้ ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะต้องมีความรู้ในเรื่องต่างๆแล้ว ยังต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปของตนเองเพื่อให้บริหารงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### 2.1.1 ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับผู้นำ

คำว่าผู้นำ หรือ Leader มีปรากฏมาตั้งแต่ ค.ศ. 1800 โดยมีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่าผู้นำ หรือ Leader มากมาย โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ และยังเป็นผู้ที่สามารถช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ อีกทั้ง ผู้นำยังต้องสามารถวางแผนและผลักดันให้กลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วย (บุญทัน คอกไชยสง, 2535)

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง และยังสามารถนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ โดยสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม หรือ ผู้นำคนดังกล่าวคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างหรืออิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด (กวี วงศ์พุม, 2535)

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรก็ตาม โดยที่ผู้นำคนนั้นจะต้องทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552)

จากความหมายข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการจูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 2.1.2 ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่าน ให้นิยามและความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ที่ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันในส่วนของรายละเอียดแต่เมื่อพิจารณาโดยส่วนใหญ่แล้วก็ให้ความหมายและคำนิยามที่คล้ายคลึงกัน โดยสรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำได้ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นและชี้แนะให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามมีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การที่ผู้นำได้โน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2557)

ภาวะผู้นำ(Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดใ้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ประสาน หอมพูล และ ทิพวรรณ หอมพูล, 2540)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 2538)

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือของกลุ่ม

โดยเมื่อเปรียบเทียบความหมายของคำว่าผู้นำกับภาวะผู้นำพบว่า มีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันที่ผู้นำหมายถึงบุคคล ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงการใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักชวน ชี้แนะหรือชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

## 2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studies)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แต่แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยการศึกษา โดยในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ (Robbins & Judge, 2007. อ้างอิงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

1. พฤติกรรมมุ่งสร้าง โครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating Structure) คือพฤติกรรมที่ผู้นำจัด โครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้ การมอบหมายงาน การจัดทำมาตรฐานงาน การประเมินการปฏิบัติงาน การเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี

2. พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้ง การยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

นอกจากนี้ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557) ยังได้สรุปเพิ่มเติมอีกว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมพื้นฐาน 2 แบบ ที่เป็นอิสระจากกันเกิดเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ ตามปริมาณมากน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบ โดยผู้นำที่เน้นพฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน จะทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น และ ผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมด้วยก็มีความพอใจมากขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดลง อย่างไรก็ตามการศึกษาระยะเวลาต่อมาของนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอก็ยังพบอีกว่าในบางสถานการณ์พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคนก็ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดลง เช่นเดียวกัน ดังนั้น นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอจึงสรุปว่า ไม่มีผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

## 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

ในปัจจุบันแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นที่ถูกยอมรับมากที่สุด โดยมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั้ง ในสถานพยาบาล สถานศึกษา รวมทั้ง ในองค์กรธุรกิจต่างๆ โดยแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa and McCrae (1992) ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

องค์ประกอบแต่ละด้านของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ยังประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ที่ทำให้สามารถเชื่อถือได้ว่าการประเมินสามารถครอบคลุมทั้งความคิด ความรู้สึก และการกระทำของบุคคลนั้นๆ โดยนิยามของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและคุณลักษณะย่อยมีดังนี้ (Costa and McCrae, 1992)

### 2.3.1 บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism)

บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) เป็นบุคลิกภาพที่แสดงถึงความสามารถในการปรับอารมณ์และความสามารถในการทนต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกที่จะทำให้บุคคลนั้นๆเกิดอารมณ์ทางลบ โดยบุคคลที่สามารถปรับอารมณ์และควบคุมความหวั่นไหวทางอารมณ์ของตนได้ดี จะถูก

รบกวนจากสิ่งกระตุ้นภายนอกได้ยาก โดยในการประยุกต์ใช้ในบริษัทหรือองค์กร จะเปลี่ยนจากบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ (Neuroticism) เป็นบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง (Emotional Stability) ซึ่งเป็นบุคลิกภาพในเชิงบวก เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินบุคลิกภาพในด้านนี้ โดยบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวมี 6 ลักษณะ อันได้แก่ ความวิตกกังวล(Worry) ความโกรธ(Angry Hostility) ความท้อแท้ (Discouragement) การคำนึงถึงแต่ตนเอง(Self-Consciousness) การถูกกระตุ้น(Impulsiveness) และ ความเปราะบาง(Vulnerability) โดยลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวต่ำจะมีความวิตกกังวลน้อย มีความผ่อนคลายและความสงบสูง มีความสุขุมและโกรธยาก ไม่ท้อแท้และสิ้นหวังหรือเป็นผู้ที่มีความท้อแท้สิ้นหวังน้อย ไม่ค่อยรู้สึกอึดอัดใจ ทนต่อแรงกระตุ้นได้ดี รวมทั้งสามารถจัดการกับความเครียดได้ดีด้วย ในทางตรงกันข้ามที่มีบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวสูงจะมีความวิตกกังวลมาก ไม่ผ่อนคลาย โกรธง่ายและไม่มีความสุขุม เป็นบุคคลที่มีความท้อแท้สิ้นหวังง่าย รู้สึกอึดอัดใจง่าย ไม่ทนต่อแรงยั่วภายนอกจึงทำให้ถูกยั่วง่าย รวมทั้งไม่สามารถจัดการกับความเครียดได้

### 2.3.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion)

บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่สามารถทำนายถึงพฤติกรรมทางสังคมของบุคคลนั้นๆ โดยจะแสดงถึงปริมาณความสัมพันธ์ที่มีกับผู้อื่น และความสามารถในการปรับตัวทางสังคม โดยบุคลิกภาพแบบแสดงตัว มี 6 ลักษณะ อันได้แก่ ความอบอุ่น(Warmth) การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น(Gregariousness) การกล้าแสดงออก(Assertiveness) การชอบทำกิจกรรม(Activity) การแสวงหาความตื่นเต้น(Excitement Seeking) และการมีอารมณ์เชิงบวก(Positive Emotions) โดยลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวต่ำจะมีความถือตัวสูง เน้นความเป็นพิธีการ ไม่ชอบเข้าสังคม ไม่ชอบแสดงออก ชอบที่จะอยู่เบื้องหลัง ไม่เร่งรีบในการทำกิจกรรมใด ขาดความกระฉับกระเฉง ไม่ต้องการความตื่นเต้น รวมทั้ง มักจะไม่ร่าเริง และ ไม่ต้องการยุ่งเกี่ยวกับใคร ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวสูงจะมีความถือตัวต่ำ มีความเป็นมิตร และสุภาพ ชอบเข้าสังคม ชอบแสดงออกและมีความเป็นผู้นำสูง ทำกิจกรรมต่างๆ อย่างกระฉับกระเฉง ชอบความตื่นเต้น รวมทั้งเป็นผู้ที่ร่าเริง มองโลกในแง่ดี และเป็นคนน่าเชื่อถือด้วย

### 2.3.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับความรู้สึกภายในตัวบุคคล ซึ่งการแสดงถึงความสามารถในการปรับความเชื่อ

ความคิด และการปฏิบัติของตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ มี 6 ลักษณะ อันได้แก่ ช่างฝัน(Fantasy) การมีอารมณ์สุนทรีภาพ(Aesthetics) การเปิดเผยความรู้สึก(Feelings) การปฏิบัติ(Actions) การมีความคิด(Ideas) และการยอมรับค่านิยม (Values) โดยลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำจะเน้นให้ความสำคัญกับปัจจุบัน ไม่สนใจในศิลปะ ไม่สนใจความรู้สึก ชอบทำในสิ่งที่เคยชิน เน้นที่ความคิดแคบๆ รวมทั้งยึดกับกฎเกณฑ์เดิมๆ เป็นแบบอนุรักษ์นิยม และ ชอบความเรียบง่ายสนใจรายละเอียด ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูงจะเห็นว่าผู้อื่นซื่อสัตย์และมีเจตนาดีตรงไปตรงมา เปิดเผย เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ประนีประนอม คล้อยตามผู้อื่นได้ง่าย เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และถ่อมตน รวมทั้ง มีจิตใจอ่อนโยน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง เก็บความคิดเห็นของตนเองไว้ ชอบอยู่เบื้องหลัง

#### 2.3.4 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness)

บุคลิกภาพแบบประนีประนอม(Agreeableness) เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับพฤติกรรมระหว่างบุคคลซึ่งจะแสดงถึงการรับฟังผู้อื่น และความสามารถในการยอมรับผู้อื่นหรือปฏิบัติให้สอดคล้องกับผู้อื่น โดยบุคลิกภาพแบบประนีประนอม มี 6 ลักษณะ อันได้แก่ การเชื่อใจผู้อื่น(Trust) ความตรงไปตรงมา (Straightforwardness) ความเอื้อเฟื้อ(Altruism) การคล้อยตามผู้อื่น(Compliance) ความสุภาพ (Modesty) และการมีจิตใจอ่อนไหว(Tender-mindedness) โดยลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบประนีประนอมต่ำจะชอบชอบเอาชนะเย้ยถากถางและเป็นผู้ที่ขี้ระแวง ชอบพูดเกินความจริง ไม่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีนิสัยก้าวร้าวและชอบแข่งขันกับผู้อื่น เพราะรู้สึกว่าคุณเองเหนือกว่าผู้อื่น รวมทั้งหัวแข็ง ชอบการเป็นผู้นำ และ ยึดความคิดเห็นของตัวเองเป็นหลัก ในทางตรงกันข้ามลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบประนีประนอมสูงจะเห็นว่าผู้อื่นมีความซื่อสัตย์และมีเจตนาดี มีความจริงใจ ตรงไปตรงมา เปิดเผย มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ชอบการประนีประนอม คล้อยตาม ซื่อสัตย์และถ่อมตัว รวมทั้งมีจิตใจอ่อนโยน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง มักเก็บความคิดเห็นของตัวเองไว้ และชอบอยู่เบื้องหลัง

#### 2.3.5 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก(Conscientiousness)เป็นบุคลิกภาพที่จะแสดงถึงความยากง่าย และความมากน้อยของจุดมุ่งหมายที่แต่ละบุคคลกำหนดเอาไว้ รวมถึงความสามารถในการบังคับตนเองและการมีระเบียบวินัยในตนเองที่สามารถทำตามเป้าหมายที่วางไว้ได้หรือไม่ โดยบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก มี 6 ลักษณะ อันได้แก่ การมีความสามารถ(Competence) การมีระเบียบ(Order) การ

มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่(Dutifulness) การมีความต้องการสัมฤทธิ์ผล(Achievement Striving) การมีวินัยในตนเอง(Self-discipline) และ การมีความสุขุมรอบคอบ(Deliberation) โดยลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกต่ำจะรู้สึกว่าจะตัวเองไม่มีความพร้อม ไม่มีความเป็นระเบียบวินัย ไม่มีระบบในการทำกิจกรรมใดๆ ไม่เอาใจใส่ต่อนหน้าที่ มีความต้องการประสบความสำเร็จในระดับต่ำ ชอบผัดวันประกันพรุ่ง วอกแวก รวมทั้งมักตัดสินใจอย่างเร่งรีบ ในทางตรงกันข้ามลักษณะที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสูงจะรู้สึกว่าจะตัวเองมีความสามารถและมีประสิทธิภาพ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำกิจกรรมต่างๆอย่างเป็นระบบ มีความสำนึกในหน้าที่การทำงานและมีความไว้วางใจได้ มีความพยายามเพื่อให้เกิดซึ่งความสำเร็จรวมทั้งยังมักจะคิดอย่างรอบคอบก่อนที่จะปฏิบัติด้วย

## 2.4 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

### 2.4.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)

แผนพัฒนารายบุคคล คือ กระบวนการที่ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกับผู้บังคับบัญชาในกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อความสำเร็จในการทำงานและองค์กรที่ทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ เป็นแผนที่ระบุถึงเป้าหมาย วิธีการ รวมถึงเครื่องมือต่าง ๆ ที่เลือกและนำมาใช้สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล และแผนพัฒนารายบุคคลนี้ถูกจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญหนึ่งสำหรับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบดังนี้ (Gilley, England, and Gilley, 2002)

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ซึ่งเหมาะสมกับการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่กับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กร รวมถึงการพัฒนารายบุคคลนี้มีความเหมาะสมกับการเล็งเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้น
2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ซึ่งเหมาะสมกับการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่กับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กร รวมถึงการพัฒนาสายอาชีพนี้มีความเหมาะสมกับการเล็งเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งเหมาะสมกับการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับ

ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้มีความเหมาะสมกับการเล็งเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้น

4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ซึ่งเหมาะสมกับการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้มีความเหมาะสมกับการเล็งเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เป็นแผนที่จัดทำเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้ มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับงานปัจจุบันและตำแหน่งงานที่สูงขึ้น แต่มิใช่แผนงานที่รับรองหรือรับประกันความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากรคนนั้น โดย เป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีวัตถุประสงค์มีดังนี้ (กองฝึกอบรม กรมที่ดิน, 2553)

1. ให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น
2. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น
3. พัฒนาและปรับปรุงผลงานของหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้นจากการที่บุคลากรมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

#### 2.4.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน (ส่วนพัฒนากุศลกร กรมประมง, 2554) ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การประเมินตนเอง

ผู้ได้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบการทำงานของตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับจากงานที่ทำ การฝึกอบรม การพัฒนา รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองที่จำเป็นต่อการพัฒนาอีกทั้ง ยังต้องประเมินความรู้ และ ทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

##### ขั้นตอนที่ 2 การประชุมร่วมกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาต้องหารือร่วมกันถึงแผนการพัฒนาตนเองโดยต้องร่วมกันกำหนด วิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนา รวมถึงเป้าหมายและระยะเวลาในการดำเนินการของแผนการพัฒนาตนเองให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

##### ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ

ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องลงรายชื่อร่วมกันในแผนพัฒนารายบุคคลและดำเนินการปฏิบัติตามแผนดังกล่าว

#### ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและทบทวน

ผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาต้องจัดประชุมร่วมกันอย่างเป็นระยะเพื่อติดตามผลการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อประเมินผลการดำเนินการของแผน ทบทวน และปรับปรุงแผนการพัฒนาดตนเองให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

#### 2.4.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญและผู้บริหารระดับสูงสุดพยายามผลักดันให้พนักงานทุกคนต้องมีแผนพัฒนารายบุคคล โดยประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคลแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และระดับองค์กรโดยรวม (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2551) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 2.4.3.1 ระดับพนักงาน

- เพื่อปรับปรุง คือ แผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่พนักงานคนนั้นๆมีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนก็ตาม โดยเป็นการเน้นให้พนักงานปรับปรุงงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสร้างให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

- เพื่อพัฒนา คือ นอกจากจะปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันแล้ว แผนพัฒนารายบุคคลยังช่วยให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อขยายขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้ด้วย

- เพื่อเตรียมความพร้อม คือ การทำแผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือมีความพร้อมสำหรับการโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลจะทำให้พนักงานลดความรู้สึกกังวล ความเครียด และความกลัวของพนักงานที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

##### 2.4.3.2 ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

- การทดแทนงาน คือ แผนพัฒนารายบุคคลจะเตรียมความพร้อมให้พนักงานมีความมั่นใจหากมีเหตุให้ต้องเกิดการโอนย้ายหรือหมุนเวียนไปทำงานอื่นๆซึ่งอาจจะคล้ายหรือแตกต่างจากงานและความรับผิดชอบเดิมที่มีอยู่ เพราะแผนพัฒนารายบุคคลจะทำให้พนักงานยอมรับหรือไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนแปลงไปทำงานใหม่ที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ซึ่งข้อดีจากการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้พนักงานเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน และความสามารถในการ



ทำงานที่หลากหลายด้าน จะส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ ในกรณีพนักงานลาหยุดงานหรือลาออกจากองค์กรไป

- ผลงานของหน่วยงาน คือ เมื่อพนักงานมีระดับของปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผลงานของพนักงานย่อมดีขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งผลงานของพนักงานหรือผู้บังคับบัญชาจะไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และ หน่วยงานนั้นๆ ในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานจึงเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานหรือผู้บังคับบัญชา โดยมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็น ผู้รับผิดชอบในการขยายขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก

- คุณภาพชีวิตการทำงาน คือ ความสามารถในการบริหารเวลาทั้งในส่วน ของการทำงานที่ต้องรับผิดชอบและในส่วนของชีวิตส่วนตัว การที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามี พนักงานหรือผู้บังคับบัญชาที่ทำงานดี มีความสามารถ จะทำให้หัวหน้างานมีเวลาทุ่มเทให้การ วางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ หรือ แผนการทำงานที่เน้นการทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ รวมถึงการมีเวลาในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้นจากปัจจุบัน ซึ่งการ ปรับปรุงกระบวนการทำงานดังกล่าวจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพตรงตาม เป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้ และผลประโยชน์จากการปรับปรุงกระบวนการทำงานจะส่งผลให้ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีเวลามากพอสำหรับการบริหารชีวิตส่วนตัว อันได้แก่เรื่องครอบครัว หรือเรื่องอื่นๆ

#### 2.4.3.3 ระดับองค์กร โดยรวม

- ผลงานขององค์กร คือ ความสำเร็จของหน่วยงานที่ตรงตามตามเป้าหมาย หรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเพราะบุคลากรเป็นปัจจัย หลักที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

- การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ยังมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติ ที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร

- ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะ สร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้สามารถต่อสู้กับองค์กรภายนอกได้ และ การจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคลจะนำมาซึ่งความสำเร็จให้กับองค์กร

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้างของสถาบันการเงินมีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

#### 3.1 กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้างของสถาบันการเงิน โดยอาศัยการสุ่มแบบ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ซึ่งประกอบด้วย Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

##### 3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory (WBI) ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่อง

สำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

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

#### 3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

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

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

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่

บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อำนวยาให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นกาประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

### 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

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

1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น

4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง

5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม

6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่าเชื่อถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น

8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัวพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้

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

13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

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

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

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

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

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

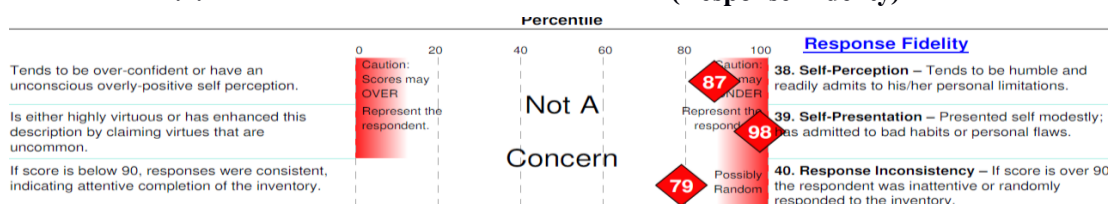
การศึกษาเรื่อง“การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้างของสถาบันการเงิน” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดย Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional โดยสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)
- ส่วนที่ 2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)
- ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)
- ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา
- ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

#### 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

##### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1: ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารณาเรื่องความเที่ยงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน โดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน ไม่ควรเกิน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ เปอร์เซ็นไทล์ที่ 87 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีผลการตอบแบบประเมินที่สอดคล้องกัน ส่วนผลการประเมินความเที่ยงตรงในการประเมินตนเองนั้นมีค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ 79 และความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเองนั้นมีค่าเปอร์เซ็น ไทล์ที่ 98 อยู่ในระดับสูงเนื่องมาจากผู้รับการประเมินมีลักษณะเป็นคนถ่อมตัวในการตอบแบบประเมิน กดการแสดงออกของตนเองหรือสงวนท่าทีในการแสดงออก และมักขาดความมั่นใจในการทำกิจกรรมต่างๆในชีวิต

#### 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

		Leadership Styles	
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	76	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.	53	28. People Orientation – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.	

#### ภาพที่ 4.2 : ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้รับการประเมินใส่ใจในของผลการทำงานหรือในเรื่องของความสำเร็จในงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมากกว่าการใส่ใจในความรู้สึกของผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในชีวิต ทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน โดยเป็นการให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าการให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

#### 4.1.3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

		Occupational Fit	
Behaviors tend not to be in alignment with customer service professionals.	37	33. Customer Service – Has behaviors in alignment with customer service roles.	
Behaviors tend not to be in alignment with successful sales professionals.		34. Sales – Has behaviors in alignment with sales roles.	Highly Effective
Behaviors tend not to be in alignment with people in senior leadership roles.	33	35. Leadership – Has behaviors in alignment with senior leadership roles.	Effective
Behaviors tend not to be in alignment with starting and growing a business.	77	36. Business Start Up – Has behaviors in alignment with starting and growing a business.	Fit
Tends not to have behaviors in alignment with research, design, and development.	19	37. Creative Innovator – Has behaviors in alignment with research, design, and development.	

#### ภาพที่ 4.3 : ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ปัจจุบันผู้รับการประเมินปฏิบัติงานทางด้านการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรให้กับสถาบันการเงิน ลักษณะงานโดยรวมจะต้องทำการสรรหา ติดต่อ สอบถาม และให้ข้อมูลกับผู้สมัครงานโดยเน้นการจูงใจให้ผู้สมัครงานเห็นคุณค่าในงานที่นำเสนอและสนใจที่จะร่วมงานด้วย รวมทั้ง



ยังต้องนำข้อมูลที่ได้จากผู้สมัครส่งต่อให้กับกรรมการสัมภาษณ์โดยเน้นการให้ข้อมูลความจริงและ  
 จูงใจให้กรรมการสัมภาษณ์สนใจและเลือกผู้สมัครเข้าสู่งาน ซึ่งผลการประเมิน  
 ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้ประเมินมีความเหมาะสมกับงานด้านการขาย ซึ่งมีลักษณะที่ตรงกับหน้าที่  
 และความรับผิดชอบในปัจจุบันที่ปฏิบัติงาน เพราะหน้าที่และความรับผิดชอบในปัจจุบันที่  
 ปฏิบัติงานต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวต่อรองให้เพื่อเกิดข้อตกลงที่เหมาะสมกับผู้สมัครและ  
 สถาบันการเงินที่ปฏิบัติงาน

#### 4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

		<b>Selling &amp; Influencing Styles</b>
Tends to lack enthusiasm or assertiveness when selling; is disinclined to debate or negotiate.	84	<b>29. Dynamic</b> – 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.	8	<b>30. Analytical</b> – 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.	61	<b>31. Interpersonal</b> – Sells based on relationships; develops friendships with customers.

**ภาพที่ 4.4 :** ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

ในส่วนของวิธีการทำให้คนเชื่อหรือชักจูงคน ผู้รับการประเมินมักใช้เรื่องความ  
 ทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นหรือความมั่นใจของตนเอง รวมทั้งการโน้มน้าวชักชวนเป็นหลักในการ  
 เจรจาต่อรองกับฝ่ายตรงข้าม อีกทั้งยังใช้วิธีการทำให้คนเชื่อหรือชักจูงคน โดยใช้ฐานของ  
 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเรื่องรองโดยการพยายามสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้ที่มา  
 ติดต่อ และให้เกียรติ รวมถึงความเป็นกันเองกับผู้ที่มาติดต่อเพื่อให้เกิดความสะดวกในการชักจูงฝ่าย  
 ตรงข้าม

#### 4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

		<b>Behavioral Growth Potential</b>
Is less likely to pursue or be in alignment with career growth and higher-level responsibilities.	50	<b>32. Potential</b> – Potential to advance into roles with broader, higher level responsibilities.

**ภาพที่ 4.5 :** ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และชอบที่จะเปลี่ยนแปลงอะไร  
 ใหม่ๆ ได้ในระดับปานกลาง ซึ่งผู้รับการประเมินสามารถจะการเติบโตในสายงานอย่างเป็นลำดับขั้น  
 ขึ้นไปเรื่อยๆ และ ยังสามารถที่จะทำงานที่มีความท้าทายความสามารถของตนเองได้หากผู้รับการ  
 ประเมินมีความสนใจ

### 4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
<b>Introversion</b> Is quiet and reserved; takes time to feel comfortable after joining new groups.	98	<b>Extraversion</b> <b>1. Sociability</b> - 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.	51	<b>2. Leading</b> - Asserts oneself; seeks opportunities to lead, direct, and inspire others.
Tends to have difficulty influencing the decisions of others; avoids debating issues.	96	<b>3. Influence</b> - 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.	88	<b>4. Energy</b> - Prefers fast-paced environments and is constantly involved with lots of activities.

#### ภาพที่ 4.6 : ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมแล้วค่อนข้างที่จะโน้มเอียงในทางทางเปิดตนเองมากกว่า แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) โดยปกติแล้วผู้รับการประเมินจะเป็นคนที่ชอบเข้าสังคม พบผู้คนและสามารถสร้างเพื่อนใหม่อยู่เสมอ และสามารถทำความคุ้นเคยกับเพื่อนใหม่ได้โดยง่ายสำหรับผู้รับการประเมิน เพราะด้วยงานที่ต้องติดต่อพบปะผู้คนที่หลากหลายอายุและหลากหลายอาชีพ จึงทำให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสสูงที่จะสามารถพัฒนาทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่ต้องประสานงานด้วย

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำรวมทั้งการงานแบ่งงานหรือมอบหมายงานเป็นเรื่องค่อนข้างง่ายสำหรับผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมักไม่ชอบที่จะทำงานในลักษณะของผู้ตาม หรืองานที่ต้องถูกสั่งจากผู้อื่น รวมถึงผู้ประเมินมักจะมองหาโอกาสที่จะแสดงความเป็นผู้นำในการทำงานอยู่เสมอ

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินสามารถจะทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้การแสดงอำนาจและความสามารถในการชักจูงเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามเป็นหลัก การทำให้ผู้อื่นคล้อยตามจะออกมาในรูปแบบการสั่งการมากกว่าการขอความร่วมมือ

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินสามารถที่จะทำงานที่เร่งรีบ และ หลากหลายงานได้ ในเวลาเดียวกัน โดยการทำงานของผู้รับการประเมินจะมีลักษณะการทำงานรวดเร็วเพื่อให้งานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนด

#### 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.	26	<b>5. Cooperation</b> - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	24	<b>6. Concern for Others</b> - 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.	74	<b>7. Diplomacy</b> - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

#### ภาพที่ 4.7 : ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างสูง แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินมักไม่ชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งก็มีความเหมาะสมกับการทำงานที่ต้องปฏิบัติเพราะเป็นงานที่เน้นความรวดเร็วเป็นหลัก และเป็นงานที่เน้นการปฏิบัติงานและประเมินผลแบบรายบุคคล

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการให้ความสนใจ ห่วงใย ต่อความรู้สึกและปัญหาของผู้อื่น และค่อนข้างจะขาดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกอย่างระมัดระวัง เนื่องจากต้องทำงานกับฝ่ายงาน และติดต่อกับบุคคลที่มีความอาวุโสกว่า และต้องทำการสื่อสารกับคนที่ผู้รับการประเมินอาจยังไม่มี ความคุ้นเคย

#### 4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

<u>Conventionalism</u>		<u>Openness To Experience</u>
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	6	<b>8. Adaptability</b> - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	19	<b>9. Innovation</b> - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	23	<b>10. Analytical Thinking</b> - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious.
Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions.	74	<b>11. Independence</b> - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

#### ภาพที่ 4.8 : ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินยังไม่เปิดรับประสบการณ์ใหม่มากนักเมื่อเทียบกับผู้อื่น

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวนั้นเป็นเรื่องยากมากสำหรับผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และ หากต้องทำการปรับตัวผู้รับการประเมินก็สามารถทำได้แต่จะทำได้ยาก

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมักไม่ค่อยมีความพยายามที่จะจัดงานต่างๆด้วยวิธีใหม่ของตนเอง หรือ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยให้งานเป็นระบบระเบียบมากขึ้น ยังชอบที่จะทำงานในวิธีการและรูปแบบเดิมๆ

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินไม่ชอบที่จะทำงานที่ต้องอาศัยข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ และมักไม่ชอบที่จะตัดสินใจโดยผ่านข้อมูลตัวเลข หรือเหตุผล ผู้รับการประเมินมักจะใช้ความเชื่อความรู้สึกในการตัดสินใจมากกว่าการใช้ข้อมูลที่อ้างอิงได้

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานสูงมาก จึงมักจัดการปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบด้วยตนเอง ไม่ชอบความรู้สึของการไม่มีอำนาจในการจัดการสิ่งต่างๆ

#### 4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	25	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	86	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.	84	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.	22	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.	62	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.	11	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

ภาพที่ 4.9 : ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ในด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่มีความแตกต่างกันดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานที่ไม่ค่อยมีความกดดัน และเป็นงานที่ไม่ต้องตั้งเป้าหมายสูงมาก

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มในระดับสูง ผู้รับการประเมินมักเป็นผู้ริเริ่มที่จะทำงานเป็นคนแรกๆของโครงการ และมี

ความพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานในโครงการเดียวกันเริ่มทำงานตาม นอกจากนี้ยังมีความพร้อมที่จะรับงานใหม่ๆ

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินได้รับการมอบหมายงาน ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายวางไว้ โดยจะไม่ทิ้งงานและยอมแพ้ไปกลางคันหากงานดังกล่าวยังไม่สำเร็จ

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินอาจค่อนข้างที่จะไม่ใส่ใจหรือให้ความสนใจในรายละเอียดของงานมากนักจึงทำให้มีงานเอกสารที่มีความผิดพลาดบ่อยครั้ง

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อีกทั้ง ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการที่จะทำให้งานเสร็จตามเวลา

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับต่ำมาก ผู้รับการประเมินไม่ชอบความเป็นขั้นตอน หรือต้องทำอะไรตามลำดับ ผู้รับการประเมินจะรู้สึกอึดอัดหากจะต้องทำตามกฎระเบียบที่ผู้รับการประเมินเห็นว่าไม่เหมาะสม

### 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.	14	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.	96	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	82	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.	39	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

ภาพที่ 4.10 : ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ในด้านนี้มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำเกือบทุกด้าน

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยมีความระมัดระวังในเรื่องของการแสดงออก หรือ มีความระมัดระวังในการแสดงค่อนข้างต่ำมากในการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และมักไม่ค่อยสามารถที่จะควบคุมการแสดงของตนเองได้

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินสามารถจัดการได้ดีกับการทำงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียด โดยไม่เกิดความวิตกกังวลในการทำงานที่มี

ความเครียด และเมื่อผู้รับการประเมินเกิดความผิดหวัง ผู้รับการประเมินก็สามารถที่จะละทิ้งความผิดหวังหรือฟื้นตัวจากความรู้สึกผิดหวังนั้นได้อย่างรวดเร็ว

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองในระดับสูงในทุกเรื่อง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินไม่มีความคุ้นเคยหรือ เคยพบเจอมาก่อน แต่ผู้รับการประเมินก็ยังคงมีความมั่นใจอยู่ในระดับสูง โดยไม่มีความหวั่นวิตกแต่อย่างใด

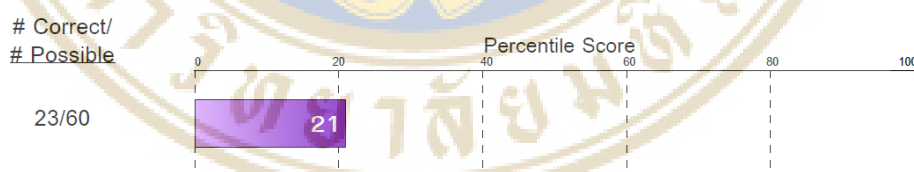
4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีพื้นฐานที่ไม่แข็งแรงเพราะค่อนข้างขาดความตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง มักจะไม่สามารถรู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเองซึ่งทำให้เกิดความสับสนในการใช้ชีวิตและทำให้ขาดความมั่นคงทางอารมณ์ และอาจส่งผลให้เกิดการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมโดยไม่รู้ตัว

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

#### คะแนนโดยรวม

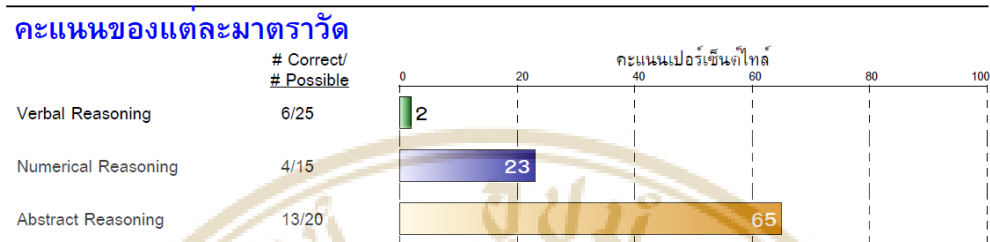


ภาพที่ 4.11 : ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมิน โดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 21 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ

ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างยากลำบากหรือเข้าใจอะไรได้ยาก ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะต้องใช้เวลาในการทำงานที่ยากและมีความซับซ้อนมากกว่าคนอื่น และยังต้องการความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา การบริการจัดการ หรือมีแนวโน้มที่จะมีความต้องการที่จะมีผู้ช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับผู้รับการประเมินได้อย่างมืออาชีพ



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

#### 4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 2 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา ในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และมีแนวโน้มที่จะผิดพลาดในการวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความ

#### 4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 23 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถค้นหาข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับตัวเลขเมื่อเทียบกับผู้บริหารส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มที่จะเกิดความผิดพลาดในการระบุความสัมพันธ์เชิงตัวเลขเมื่อเทียบกับผู้บริหารส่วนใหญ่

#### 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 65 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร และสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

### 4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

#### 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบพบปะ และ สานสัมพันธ์กับเพื่อนใหม่ ซึ่งเป็นข้อดีในการเป็นเจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง เพราะด้วยลักษณะงานของตำแหน่งนี้ต้องพบปะ และ ทำความรู้จักกับตัวผู้สมัครงานคนใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งต้องรักษาความสัมพันธ์กับกรรมการสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดการทำงานราบรื่น

##### ข้อดี

ไว้ซึ่งความกดดันในการทำงานกับคนหมู่มาก สามารถเริ่มต้นที่จะทำความรู้จักและคุ้นเคยกับเพื่อนใหม่ได้อย่างง่าย รวมทั้งสามารถที่จะสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังสามารถสร้างตนเองให้เป็นจุดสนใจของคนรอบข้างได้อย่างง่าย

##### ข้อที่ควรพัฒนา

อาจรู้สึกโดดเดี่ยวที่ต้องทำงานเพียงลำพัง รวมทั้งอาจให้ความสนใจกับเรื่องการเข้าสังคมจนทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ อาจมีพฤติกรรมที่เรียกร้องความสนใจจากคนรอบข้างมากเกินไป

4.3.1.2 การอดทน (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้อย่างสงบแม้จะมีสถานการณ์ตึงเครียด รวมทั้งสามารถที่จะรักษาตนเองจากความผิดหวังหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นข้อดีในการเป็นเจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง เพราะในการทำงานมักจะถูกปฏิเสธการว่าจ้างจากผู้สมัคร หรือ ผู้สมัครสละสิทธิ์ที่จะเข้าร่วมกับองค์กรที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งอาจได้รับคำตำหนิจากกรรมการผู้สัมภาษณ์ ซึ่งเหล่านี้ล้วนคือ



ความผิดหวังที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แต่ผู้รับการประเมินยังสามารถที่จะจัดการกับความผิดหวังดังกล่าวและทำงานต่อไป

#### ข้อดี

สามารถจัดการกับความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถอยู่ในความสงบได้แม้จะมีเหตุการณ์วิกฤตหรือสถานการณ์ตึงเครียด มักไม่มีความวิตกกังวล พร้อมทั้งยังสามารถสร้างกำลังใจให้กับตัวเองได้อยู่เสมอ

#### ข้อที่ควรพัฒนา

อาจขาดแรงจูงใจหรือมีแรงจูงใจในการสัมฤทธิ์ผลต่ำเกินไป นอกจากนี้ยังเกิดการยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดอย่างง่ายดาย

4.3.1.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินสามารถที่จะจูงใจและโน้มน้าวคู่เจรจาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ผู้รับการประเมินพึงประสงค์ได้อย่างเป็นมืออาชีพ ซึ่งเป็นข้อดีในการเป็นเจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง เพราะ ลักษณะงานของตำแหน่งที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานอยู่ต้องใช้ทักษะของการเจรจาต่อรองสูง อันได้แก่ การต่อรองการจ้างงานกับผู้สมัคร และการต่อรองกับกรรมการสัมภาษณ์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

#### ข้อดี

สามารถทำงานจูงใจให้คู่เจรจาหรือผู้อื่นปฏิบัติตามและเห็นความสำคัญหรือคุณค่าของการเจรจา อีกทั้งมีความสามารถในการทำให้ผู้อื่นยอมรับแนวความคิด หรือมีความสามารถในการอภิปราย รวมทั้ง สามารถทำงานด้านการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อที่ควรพัฒนา

อาจถูกมองว่ากดดันคู่เจรจาหรือผู้อื่นที่มีส่วนร่วมในการเจรจามากเกินไป หรือ อาจถูกมองว่าใช้อิทธิพลข่มเหงหรือถกเถียงเพื่อให้ชนะในการเจรจา อีกทั้งอาจเกิดความพยายามที่จะทำตัวโดดเด่นมากเกินไป

4.3.1.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ชอบทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างรวดเร็วและมักจะสำเร็จก่อนถึงเวลากำหนดส่ง นอกจากนี้ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เร่งรีบ ซึ่งเป็นข้อดีเพราะองค์กรที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานอยู่นั้นเป็นองค์กรที่มีลักษณะการทำงานแบบพลวัตรหรือมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เร่งรีบและเน้นความรวดเร็ว

### ข้อดี

ไม่หวั่นวิตกกับปริมาณงานที่มากหรืองานที่หลากหลาย และ ไม่หวั่นวิตกกับงานที่ต้องการความรวดเร็ว รวมทั้งยังสามารถจัดงานต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันกำหนดส่งงาน นอกจากนี้ยังมีความกระตือรือร้นสูงในการทำงานสูง

### ข้อที่ควรพัฒนา

ขาดความละเอียดรอบคอบการทำงาน อีกทั้งยังไม่เหมาะสมกับการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เฉื่อยชาหรือในสภาพแวดล้อมที่ไม่ต้องการความเร่งรีบ นอกจากนี้ อาจเกิดความหงุดหงิดหากไม่ได้ทำงานอย่างต่อเนื่อง

#### 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินไม่ชอบที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวเข้าหาสิ่งใหม่ๆ ได้แก่ เป้าหมายใหม่, แนวคิดใหม่ในการทำงาน และระบบหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินต้องพัฒนาเนื่องจากองค์กรที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงานอยู่เสมอ

### ข้อที่ควรพัฒนา

หลีกเลี่ยงการเรียนรู้สิ่งใหม่ ระบบใหม่ หรือ วิธีการใหม่ๆ พอใจและยึดติดที่จะใช้ระบบหรือวิธีการเดิมในการทำงาน ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่ชอบที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตนเอง

### ข้อดี

สามารถทำงานที่เป็นกิจวัตรที่เคยชินได้ดี และสามารถทำงานได้ดีในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

4.3.2.2 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินไม่ชอบที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กร หรือ กฎเกณฑ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้อาจนำมาซึ่งความเสียหายที่ร้ายแรงเกินกว่าที่ผู้รับการประเมินจะสามารถรับผิดชอบได้

### ข้อที่ควรพัฒนา

รู้สึกอึดอัดกับการทำงานที่มีกฎเกณฑ์และข้อบังคับ มักจะคำถามเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ที่ตนเองไม่เห็นด้วย มีแนวโน้มที่จะไม่เชื่อฟังผู้ที่มีอำนาจ และมีแนวโน้มที่จะทำงานโดยหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ รวมทั้งไม่สนใจกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของตนเอง

### ข้อดี

ทราบว่ามีอะไรที่ต้องหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์เพื่อให้ทำงานสำเร็จ ไม่รู้สึกผูกพันกับกฎเกณฑ์ รวมทั้งกล้าที่จะพท้ทหายกับกฎเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นแล้วว่าไม่มีความจำเป็น

4.3.2.3 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมักจะไม่สามารถที่จะควบคุมอารมณ์ตนเองได้เมื่อมีสิ่งเร้าที่ทำให้ผู้รับการประเมินไม่พอใจ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาเพราะปัญหาด้านควบคุมอารมณ์จะส่งผลเสียอย่างมหาศาลกับงานที่ทำและส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์กับคนรอบข้างหรือเพื่อนร่วมงานของผู้รับการประเมิน

### ข้อที่ควรพัฒนา

มักจะแสดงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม ซึ่งอาจทำให้คนรอบข้างหรือเพื่อนร่วมงานไม่พอใจ รวมทั้งอาจส่งผลเสียที่นำไปสู่ความผิดพลาดหรือก่อให้เกิดปัญหาใหญ่ในชีวิต อีกทั้งมักจะรู้สึกผิดกับอารมณ์ที่ตนเองแสดงออกไป

### ข้อดี

กล้าที่จะแสดงออกถึงความรู้สึกของตนเองอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา รวมทั้งสามารถใช้อารมณ์ของตนเองกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ

4.3.2.4 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมักขาดการใช้ความคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาเพราะผู้รับการประเมินปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องค้นหาวิธีการทำงานหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการทำงาน

### ข้อที่ควรพัฒนา

ขาดการใช้ความคิดในการทำงาน ไม่สามารถจินตนาการหรือสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ได้ อีกทั้งยังขาดการคิดนอกกรอบ

### ข้อดี

มีแนวโน้มทำงานได้ดีในสภาพการทำงานที่ไม่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ และ มักใช้วิธีการเดิมในการแก้ไขปัญหาได้ดี

## 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นคนชอบพูดคุย ชอบเจรจา และชอบรู้จักกับเพื่อนใหม่ เพื่อขยายเครือข่ายทางสังคม

4.4.1.2 การจูงใจ (Influence) เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นสามารถโน้มน้าวใจหรือทำให้ผู้เจรจาคล้อยตามได้ โดยง่ายด้วยวิธีการใช้เหตุผลและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากข้อตกลงของการเจรจา

4.4.1.3 การอดกลั้น (Stress Tolerance) เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นสามารถทำงานท่ามกลางสถานการณ์ที่วิกฤตและตึงเครียดได้ดี อีกทั้งผู้บังคับบัญชายังเห็นด้วยว่าผู้รับการประเมินสามารถฟื้นตัวจากความรู้สึกผิดหวังต่อแท้ได้อย่างรวดเร็ว

4.4.1.4 การเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นสามารถที่จะเป็นผู้นำและมีความสามารถในควบคุมงานที่มีลักษณะเป็นโครงการที่มีระยะเวลาจำกัดได้ดี รวมทั้งผลงานจากการทำงานเป็นโครงการดีกว่าผลงานที่มาจากการทำงานเป็นกิจวัตร

### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) เป็นจุดอ่อนที่ยังต้องพัฒนาในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นไม่มีความสามารถในการควบคุมหรือระงับอารมณ์ของตนเองได้เมื่อมีสิ่งก่อกวนหรือสิ่งที่ไม่พอใจมากกระทบ อีกทั้งยังมักแสดงออกด้วยอารมณ์ที่ก้าวร้าวกับเพื่อนร่วมงาน

4.4.2.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail) เป็นจุดอ่อนที่ยังต้องพัฒนาในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังทำงานที่ได้รับมอบหมายผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง ขาดความละเอียด รอบคอบในการทำงาน จึงทำให้ผู้รับการประเมินถูกตำหนิและแก้งานใหม่อยู่บ่อยครั้ง

4.4.2.3 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) เป็นจุดอ่อนที่ยังต้องพัฒนาในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นไม่มีความสามารถใน

การสร้างสรรค์วิธีการทำงานหรือแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ยึดคิดและเคยชินกับวิธีการทำงานเดิม มากเกินไปจนขาดการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ

4.4.2.4 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic Thinking) เป็นจุดอ่อนที่ยังต้อง พัฒนาในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นไม่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์หรือคาดการณ์ความน่าจะเป็นได้จากข้อมูลที่มีให้ รวมทั้งไม่สามารถเชื่อมโยงเหตุและผลของเหตุการณ์ต่างๆ ได้

#### 4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

จากผลการประเมินผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) บ่งชี้ว่า จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินควรปรับปรุงมีทั้งหมด 4 เรื่อง นั่นคือ การปรับตัว การปฏิบัติตามกฎ การควบคุมตนเอง และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งผู้รับการประเมินได้คะแนนของจุดอ่อนทั้ง 4 เรื่องดังกล่าว คือ 6 คะแนน, 11 คะแนน, 14 คะแนน และ 19 คะแนน ตามลำดับ เมื่อเทียบจากคะแนนรวมทั้งหมดคือ 100 คะแนน

ในขณะที่ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องของจุดอ่อนของผู้รับการประเมินมีมุมมองว่า ผู้รับการประเมินควรที่จะพัฒนาและปรับปรุงในเรื่องของการควบคุมตนเอง ความรอบคอบ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และ การคิดเชิงวิเคราะห์ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าทั้ง 4 เรื่องดังกล่าวนี้ จะส่งผลต่อการทำงานและผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินมากที่สุด ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ดังนั้น ในแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา จึงลงความเห็นร่วมกันว่าควรที่จะพัฒนาในเรื่องของการควบคุมตนเองก่อนเรื่องอื่นๆ เนื่องจากผู้รับการประเมินมักจะแสดงอารมณ์ที่ก้าวร้าว และ แสดงถึงความไม่พอใจอย่างรุนแรงเมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่ถูกใจผู้รับการประเมิน ซึ่งการแสดงอารมณ์ดังกล่าวส่งผลให้ผู้รับการประเมินถูกผู้บังคับบัญชาและรุ่นพี่ที่ทำงานตำหนิและว่ากล่าวตักเตือนอยู่บ่อยครั้ง อีกทั้งการแสดงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมดังกล่าว ยังส่งผลเสียต่อหน้าที่การงานและทำให้ความน่าเชื่อถือของผู้รับการประเมินลดลงในสายตาของผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาหวังว่าแผนพัฒนาฉบับที่ 1 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเรื่องการควบคุมตนเอง จะสามารถช่วยลดความรุนแรงของการแสดงทางอารมณ์และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของตัวผู้รับการประเมินได้

ในส่วนของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 นั้น ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาลงความเห็นร่วมกันว่าควรที่จะพัฒนาในเรื่องของการปรับตัว เนื่องจากองค์กรที่ผู้รับการประเมิน

ปฏิบัติงานอยู่นั้น เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทั้งในส่วนของโครงสร้างองค์กรและรูปแบบหรือวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการปรับในส่วนของคุณลักษณะขององค์กรรวมถึงแผนการทำงานในทุกไตรมาส จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเลือกเรื่องการปรับตัวมาพัฒนาเป็นตัวต่อไป เพราะ ในมุมมองของผู้รับการประเมินนั้น ผู้รับการประเมินตระหนักดีว่าตนเองไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและขาดความพยายามในการปรับตัวเข้าหาสิ่งใหม่ วิธีการทำงานใหม่ หรือ แนวทางการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินมีความเห็นว่าปัจจุบันหรือสิ่งที่เป็นอยู่คืออยู่แล้ว และไม่อยากที่จะเรียนรู้อะไรใหม่ ในขณะที่องค์กรที่ผู้รับการประเมินนั้นปฏิบัติงานอยู่มีสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บังคับบัญชาจึงมีความคิดเห็นและมุมมองว่า หากผู้รับการประเมินต้องการที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามที่ฝ่ายงานกำหนดไว้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาเรื่องการปรับตัว เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินให้ความสำคัญและถือเป็นหนึ่งในค่านิยมหลักขององค์กรที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานอยู่ด้วย ดังนั้น ผู้รับการประเมินจึงเลือกเรื่องการปรับตัวมาพัฒนาในแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังว่า ผู้รับการประเมินจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นในเรื่องของการปรับตัว และมีความพยายามมากขึ้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ มีใจที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวต่อสิ่งที้องค์กรและฝ่ายงานคาดหวัง

โดยสรุปแล้ว ผู้รับการประเมินมีแผนที่พัฒนาดตนเองในเรื่องของ การควบคุมตนเอง ซึ่งจะทำให้การพัฒนารื่องดังกล่าวนี้ในแผนพัฒนาฉบับที่ 1 และ มีแผนที่พัฒนาดตนเองในเรื่องของ การปรับตัว ซึ่งจะทำให้การพัฒนารื่องดังกล่าวนี้ในแผนพัฒนาฉบับที่ 2 ซึ่งผู้รับการประเมินมุ่งหวังว่าแผนการพัฒนาดตนเองทั้ง 2 แผนนี้ จะสามารถพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้เป็นคนที่มีศักยภาพพร้อมเติบโตไปในจุดมุ่งหมายที่ตนเองคาดหวังไว้

## บทที่ 5

### ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ร่วมการยอมรับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาก่อน จึงจะส่งผลให้การเขียนแผนพัฒนาตนเอง มีความเหมาะสม สามารถเป็นไปได้จริง ในกรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

#### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

##### 5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินต้องการที่จะต่อ ยอดความสำเร็จ และ เติบโตไปทางสายงานด้านการสรรหาและว่าจ้าง โดยผู้รับการประเมินต้องการที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารทางด้านการสรรหาและว่าจ้างในองค์กรชั้นนำของไทยภายใน 5 ปี โดยต้องการที่จะขยายขีดความสามารถทางด้านการสรรหาและว่าจ้างไปในทิศทางที่เน้นการสรรหาและว่าจ้างเฉพาะตำแหน่งงานระดับชั้นผู้บริหารระดับสูง

การที่จะไปถึงเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ สิ่งที่จะต้องพัฒนา คือ การควบคุมตนเอง (Self-Control) เพราะการที่จะไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้นั้น ผู้รับการประเมินจะต้องเจอกับปัญหาและสิ่งเร้าต่างๆที่เป็นอุปสรรคให้แก้ไขภายใต้บริบทหรือสภาพแวดล้อมที่กดดัน รวมทั้งลักษณะงานที่ผู้รับการประเมินต้องการที่จะเติบโตนั้นเป็นลักษณะงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายเพื่อให้เกิดซึ่งความสำเร็จ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้รับการประเมินจะต้องวางแผนการพัฒนาตนเองจากกิจกรรมต่างๆที่ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของการควบคุมตนเองเพื่อลดระดับการ

แสดงอารมณ์และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับคู่แข่งหรือผู้มีส่วนได้เสียในงานที่ผู้รับการประเมินต้องการที่จะเติบโต

### 5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

- การชอบสมาคม (Sociability) เพราะ ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบพบปะ และ สานสัมพันธ์กับเพื่อนใหม่ ซึ่งเป็นข้อดีในการเป็นเจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง อีกทั้งด้วยลักษณะงานของตำแหน่งนี้ต้องพบปะ และ ทำความรู้จักกับตัวผู้สมัครงานคนใหม่ๆอยู่เสมอ รวมทั้งต้องรักษาความสัมพันธ์กับกรรมการสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดการทำงานราบรื่น

- การอดทน (Stress Tolerance) เพราะ ผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้อย่างสงบแม้จะมีสถานการณ์ตึงเครียด รวมทั้งสามารถที่จะรักษาตนเองจากความผิดหวังหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นข้อดีในการเป็นเจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง เพราะในการทำงานมักจะถูกปฏิเสธการว่าจ้างจากผู้สมัคร หรือ ผู้สมัครสละสิทธิ์ที่จะเข้าร่วมกับองค์กรที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งอาจได้รับคำตำหนิจากกรรมการผู้สัมภาษณ์ ซึ่งเหล่านี้ล้วนคือความผิดหวังที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แต่ผู้รับการประเมินยังสามารถที่จะจัดการกับความผิดหวังดังกล่าวและทำงานต่อไป

- การจูงใจ (Influence) เพราะ ผู้รับการประเมินสามารถที่จะจูงใจและโน้มน้าวคู่แข่งทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ผู้รับการประเมินพึงประสงค์ได้อย่างเป็นมืออาชีพ ซึ่งเป็นข้อดีในการเป็นเจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง เพราะ ลักษณะงานของตำแหน่งที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานอยู่ต้องใช้ทักษะของการเจรจาต่อรองสูง อันได้แก่ การต่อรองการจ้างงานกับผู้สมัคร และ การต่อรองกับกรรมการสัมภาษณ์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

- พลังใจในการทำงาน (Energy) เพราะ ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ชอบทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างรวดเร็วและมักจะสำเร็จก่อนถึงเวลากำหนดส่ง นอกจากนี้ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เร่งรีบ ซึ่งเป็นข้อดีเพราะองค์กรที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานอยู่นั้นเป็นองค์กรที่มีลักษณะการทำงานแบบพลวัตรหรือมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เร่งรีบและเน้นความรวดเร็ว

### 5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา



เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

#### สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การชอบสมาคม (Sociability) เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นคนชอบพูดคุย ชอบเจรจา และชอบรู้จักกับเพื่อนใหม่ เพื่อขยายเครือข่ายทางสังคม

- การจูงใจ (Influence) เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นสามารถโน้มน้าวใจหรือทำให้ผู้เจรจาคล้อยตามได้โดยง่ายด้วยวิธีการใช้เหตุผลและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากข้อตกลงของการเจรจา

- พลังใจในการทำงาน (Energy) เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วในภาวะที่เร่งรีบ อีกทั้งยังสามารถทำงานได้หลายงานในเวลาเดียวกัน

#### สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นสามารถที่จะเป็นผู้นำและมีความสามารถในการควบคุมงานที่มีลักษณะเป็น โครงการที่มีระยะเวลาจำกัดได้ดี รวมทั้งผลงานจากการทำงานเป็น โครงการดีกว่าผลงานที่มาจากการทำงานเป็นกิจวัตร

#### 5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมสิ่งที่เห็นต่างกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ ดังนี้

- การปรับตัว (Adaptability) เพราะ ผู้รับการประเมินไม่ชอบที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวเข้าหาสิ่งใหม่ๆ ได้แก่ เป้าหมายใหม่, แนวคิดใหม่ในการทำงาน และระบบหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินต้องพัฒนาเนื่องมาจากองค์กรที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนระบบแะวิธีการทำงานอยู่เสมอ

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) เพราะ ผู้รับการประเมินไม่ชอบที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กร หรือ กฎเกณฑ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนา เนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้อาจนำมาซึ่งความเสียหายที่ร้ายแรงเกินกว่าที่ผู้รับการประเมินจะสามารถรับผิชอบได้

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) เพราะ ผู้รับการประเมินมักจะไม่สามารถที่จะควบคุมอารมณ์ตนเองได้เมื่อมีสิ่งเร้าที่ทำให้ผู้รับการประเมินไม่พอใจ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาเพราะปัญหาด้านควบคุมอารมณ์จะส่งผลเสียอย่างมหาศาลกับงานที่ทำและส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์กับคนรอบข้างหรือเพื่อนร่วมงานของผู้รับการประเมิน

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) เพราะ ผู้รับการประเมินมักขาดการใช้ความคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาเพราะผู้รับการประเมินปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องค้นหาวิธีการทำงานหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการทำงาน

### 5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดอ่อนที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การควบคุมตนเอง (Self - Control) เป็นจุดอ่อนที่ยังต้องพัฒนาในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นไม่มีความสามารถในการควบคุมหรือระงับอารมณ์ของตนเองได้เมื่อมีสิ่งที่พึงประสงค์หรือสิ่งที่ไม่พอใจมากกระทบ อีกทั้งยังมักแสดงออกด้วยอารมณ์ที่ก้าวร้าวกับเพื่อนร่วมงาน

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) เป็นจุดอ่อนที่ยังต้องพัฒนาในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นไม่มีความสามารถในการสร้างสรรค์วิธีการทำงานหรือแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ยึดติดและเคยชินกับวิธีการทำงานเดิมมากเกินไปจนขาดการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic Thinking) เป็นจุดอ่อนที่ยังต้องพัฒนาในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นไม่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์หรือคาดการณ์ความน่าจะเป็นได้จากข้อมูลที่มีให้ รวมทั้งไม่สามารถเชื่อมโยงเหตุและผลของเหตุการณ์ต่างๆได้

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) เป็นจุดอ่อนที่ยังต้องพัฒนาในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังทำงานที่ได้รับมอบหมายผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง ขาดความละเอียด รอบคอบในการทำงาน จึงทำให้ผู้รับการประเมินถูกตำหนิและแก้งานใหม่อยู่บ่อยครั้ง

### 5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินทราบและรู้จักลักษณะบุคลิกภาพของตนเองมากกว่ามุมมองของผู้อื่นมากขึ้น ส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถวางแผนการพัฒนาดตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำจุดแข็งมาใช้สนับสนุนและส่งเสริมหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การพัฒนาทักษะการขอสมาคมเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านการเจรจาต่อรอง รวมทั้งยังพัฒนาทักษะการจูงใจเพื่อโน้มน้าวคู่เจรจาต่อรองไปในเวลาเดียวกันด้วย ขณะเดียวกันยังพัฒนาและปรับปรุงจุดอ่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการควบคุมตนเอง และการปรับตัว ที่สามารถส่งผลกระทบต่อตรงกับหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ฉะนั้นเมื่อผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาดตนเองได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองต่อไปในสายอาชีพของตนเองได้

#### ด้านบุคลิกส่วนตัว

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักถึงความสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาจุดอ่อนของตนเอง เพราะจุดอ่อนดังกล่าวนี้ อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิต หรือเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้รับการประเมินได้ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการควบคุมตนเองซึ่งถือว่าเป็นเรื่องพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาในทุกเรื่อง ดังนั้นถ้าผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาทักษะการควบคุมตนเองได้ จะทำให้ผู้รับการประเมินที่เป็นที่รักใคร่จาก

คนรอบข้าง รวมทั้งยังสามารถยังสามารที่จะขอความช่วยเหลือหรือทำให้ง่ายต่อการเจรจากับคู่เจรจาอีกด้วย

## 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การควบคุมตนเอง (Self - Control) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากการตระหนักต่ออารมณ์ตนเองที่เป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต และการทำงาน โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

#### 5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาระบบการควบคุมอารมณ์ของตนเอง เพื่อให้ตนเองเข้าใจและรู้เท่าทันอารมณ์ที่อาจก่อให้เกิดการกระทำอันเกิดจากอารมณ์ที่รุนแรง รวมถึงเล็งเห็นผลเสียที่เกิดจากอารมณ์ที่รุนแรงด้วย

#### 5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 นี้ จะช่วยลดหรือระงับผลเสียที่เกิดจากพฤติกรรมที่แสดงออกจากอารมณ์ที่รุนแรง และ ช่วยเสริมสร้างความมีสติไม่ให้อารมณ์ที่รุนแรงมาซึ่งนำไปเกิดผลของพูดหรือการกระทำไม่เหมาะสม

#### 5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าผลจากการพัฒนาตนเองนั้นจะช่วยพัฒนาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกทั้งยังสามารถลดความขัดแย้งต่างๆที่เกิดจากการทำงานและเรื่องส่วนตัว ทำให้ทุกคนในองค์กรทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งความสุขเหล่านี้จะสร้างผลลัพธ์ของการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงเท่านั้น ยังเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอีกด้วย

#### 5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- นั่งสมาธิในทุกวันเพื่อฝึกการหายใจ โดยเป็นการดึงความสนใจหรืออารมณ์ต่างๆมาอยู่ที่ลมหายใจ โดยจะแบ่งเป็นตอนตื่นนอน 10 นาที และ ก่อนเข้านอน 10 นาที

- นับเลขในใจ (นับ 1 ถึง 30) เพื่อดึงอารมณ์และความรู้สึกต่างๆ ให้มาจดจ่อกับตัวเลข เพื่อระงับอารมณ์ที่รุนแรงจากการไม่มีเหตุผล ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ กลับไป และทบทวนหรือคำนึงถึงผลที่ตามมาของการกระทำของเรา โดยเน้นเป็นการปฏิบัติจริงเมื่อเจอกับสถานการณ์

- การออกกำลังกายหลังเวลาเลิกงานเพื่อผ่อนคลายอารมณ์และความตึงเครียดอย่างน้อยวันละ 30 นาทีอาทิตย์ละ 2-3 วัน โดยเน้นเป็นการปฏิบัติจริงตามความถี่ที่กำหนดไว้

- ยิ้มในกระจกทุกวัน 3 เวลา (เช้า กลางวัน และก่อนนอน) เพื่อเสริมอารมณ์ที่เป็นบวก ทำให้จิตใจสดใสร่าเริง และ พูดกับตัวเองว่า "ฉันต้องทำให้ได้" เพื่อเตือนสติตัวเองอยู่เสมอว่าเราต้องเอาชนะอารมณ์ตัวเองให้ได้ โดยเน้นเป็นการปฏิบัติจริงตามความถี่ที่กำหนดไว้

#### 5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีความพยายาม มีแรงจูงใจจากตนเองเป็นจุดตั้งต้น เพื่อเป็นการผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาไปยังเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- เพื่อนร่วมชั้นเรียนและเพื่อนสนิท

เพื่อนที่มีความใกล้ชิดและสนิทสนมกัน รวมถึงมีประสบการณ์ร่วมกับผู้รับการประเมิน ซึ่งได้แก่เพื่อนร่วมชั้นเรียน และเพื่อนเรียนที่ทำงานกลุ่มร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อนที่มีความใกล้ชิดต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟัง แสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินอย่างตรงไปตรงมา

- เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนที่มีความใกล้ชิด และมีประสบการณ์ทำงานร่วมกันในงานต่างๆ ขององค์กร รวมไปถึงเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟัง แสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินอย่างตรงไปตรงมาเช่นกัน

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาสายงานบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่สั่งงานโดยตรงต่อผู้รับการประเมิน และเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับต่างๆ ที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

#### 5.2.1.6 การวัดผล

- จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรม หรือของพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา
- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มิถุนายน 2557 และ สิ้นสุด 30 กันยายน 2557

#### 5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ความอดทนและความพยายามของผู้รับการประเมินที่อาจจะไม่มากพอ ต่อสิ่งย่ำแย่ที่มากกระทบกับอารมณ์ อีกทั้งยังไม่เคยชินกับกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง เพราะในความคิดของผู้รับการประเมินนั้น กิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองทั้ง 4 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความรู้สึกอึดอัด และ เป็นกิจกรรมที่ยากจนต้องฝืนใจตัวเองเพื่อการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน



## ตารางที่ 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP)	
Name	ผู้รับการประเมิน
Position	เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง
Direct Supervisor	หัวหน้างานของผู้รับการประเมิน

### Competency: Self-Control

Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
ผู้รับการประเมิน ต้องการพัฒนาระบบการควบคุมอารมณ์ของตนเอง เพื่อให้ตนเองเข้าใจและรู้เท่าทันอารมณ์ที่อาจก่อให้เกิดการกระทำอันเกิดจากอารมณ์ที่รุนแรง รวมถึงสังเกตเห็นผลเสียที่เกิดจากอารมณ์ที่รุนแรงด้วย	ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 นี้ จะช่วยลดหรือระงับผลเสียที่เกิดจากพฤติกรรมที่แสดงออกจากรุนแรง อารมณ์ที่รุนแรง และ ช่วยเสริมสร้างความคิดริเริ่มไม่ให้อารมณ์ที่รุนแรงมาซึ่งนำให้เกิดผลของพูดหรือการกระทำไม่เหมาะสม	ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าผลจากการพัฒนาตนเองนั้นจะช่วยพัฒนาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกทั้งยังสามารถลดความขัดแย้งต่างๆที่เกิดจากการทำงานและเรื่องส่วนตัว ทำให้ทุกคนในองค์กรทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งความสุขเหล่านี้จะสร้างผลลัพธ์ของการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงเท่านั้น ยังเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอีกด้วย	1. นั่งสมาธิเพื่อฝึกการหายใจโดยเป็นการดึงความสนใจหรืออารมณ์ต่างๆมาอยู่ที่ลมหายใจ โดยจะแบ่งเป็นตอนต้นนอน 10 นาที และ ก่อนเข้านอน 10 นาที	ผู้รับการประเมิน	ปฏิบัติจริง	มิ.ย. -ก.ย. 57
			2. นับเลขในใจ(นับ 1 ถึง 30) เพื่อดึงอารมณ์และความรู้สึกต่างๆให้มาจดจ่อกับตัวเลข เพื่อระงับอารมณ์ที่รุนแรงจากการไม่มีเหตุผล ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆกลับไป และ ทบทวนหรือคำนึงถึงผลที่ตามมาของการกระทำ	ผู้รับการประเมิน	ปฏิบัติจริง	มิ.ย. -ก.ย. 57
			3. การออกกำลังกายหลังเวลาเลิกงานเพื่อผ่อนคลายอารมณ์และความเครียดอย่างน้อย วันละ 30 นาทีอาทิตย์ละ 2-3 วัน	ผู้รับการประเมิน	ปฏิบัติจริง	มิ.ย. -ก.ย. 57
			4. ซึมในกระจุกทุกวัน 3 เวลา(เช้า กลางวัน และก่อนนอน) เพื่อเสริมอารมณ์ที่เป็นบวก ทำให้จิตใจสดใสจริง และ พูดกับตัวเองว่า "ฉันต้องทำให้ได้" เพื่อเตือนสติตัวเองอยู่เสมอว่า เราต้องเอาชนะอารมณ์ตัวเองให้ได้	ผู้รับการประเมิน	ปฏิบัติจริง	มิ.ย. -ก.ย. 57
<b>Who is involved:</b> หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, เพื่อนร่วมชั้นเรียนและเพื่อนสนิท			<b>Resources/ Support:</b> กำลังใจและคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานและครอบครัว			<b>Time Frame:</b> มิ.ย. -ก.ย. 57
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b> อุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาครั้งนี้ คือ ความอดทนและความพยายามของข้าพเจ้าที่อาจจะไม่มากพอต่อสิ่งช่วยที่มากกระทบกับอารมณ์						

## 5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- นั่งสมาธิเพื่อฝึกการหายใจโดยเป็นการดึงความสนใจหรืออารมณ์ต่างๆมาอยู่ที่ลมหายใจ โดยจะแบ่งเป็นตอนตื่นนอน 10 นาที และ ก่อนเข้านอน 10 นาที

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินนั่งสมาธิจริงแต่ไม่ได้นั่งทุกวันอย่างที่ตั้งใจไว้ โดยเฉลี่ยจะนั่งประมาณสัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง ในช่วงเช้าและเย็น

### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินมีสมาธิและสติมากขึ้น ใจเย็นมากขึ้น มีความคิด และทำให้เราได้ทบทวนการกระทำที่ผิดพลาดไปในแต่ละวัน และทำให้รู้เส้นทางในการแก้ไขที่ชัดเจนมากขึ้น

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินวางแผนที่จะนั่งสมาธิระหว่างวัน เช่น ช่วงพักกลางวัน ประมาณ 5-10 นาที เพื่อให้มีเวลาในการทบทวนการกระทำของตัวเองมากยิ่งขึ้น

- นับเลขในใจ (นับ 1 ถึง 30) เพื่อดึงอารมณ์และความรู้สึกต่างๆให้มาจดจ่อกับตัวเลข เพื่อระงับอารมณ์ที่รุนแรงจากการไม่มีเหตุผล ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆกลับไป และทบทวนหรือคำนึงถึงผลที่ตามมาของการกระทำ

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินมีการนับเลขจริงทุกครั้งที่มีอารมณ์หรือความรู้สึกที่ไม่พอใจ และโมโห

### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกของอารมณ์ที่รุนแรงเบาบางลง ทั้งมีการยังคิดถึงผลของการกระทำมากขึ้น มีความรอบคอบและระวังกิริยาที่แสดงออกไปมากขึ้น จึงทำให้ปัญหาต่างๆจบแล้วด้วยดีอย่างบัวไม่ช้ำน้ำไม่ขุ่นกับผู้ร่วมงานท่านอื่นๆที่ผู้รับการประเมินต้องปฏิบัติงานร่วมด้วย

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป



ผู้รับการประเมินยังคงจะใช้กิจกรรมนี้ คือ การนับเลขในใจ(นับ 1 ถึง 30) เพื่อดึงอารมณ์และความรู้สึกต่างๆ ให้มาจ่อกับตัวเลข เพื่อระงับอารมณ์ที่รุนแรงจากการไม่มีเหตุผล ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆกลับไป และทบทวนหรือคำนึงถึงผลที่ตามมาของการกระทำของเรา

- การออกกำลังกายหลังเวลาเลิกงานเพื่อผ่อนคลายอารมณ์และความตึงเครียดอย่างน้อยวันละ 30 นาทีอาทิตย์ละ 2-3 วัน

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินมีการออกกำลังกายจริงประมาณสัปดาห์ละ 2 วันในทำงาน โดยออกกำลังกายครั้งละ 1 ชั่วโมง

#### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินมีความเครียดลดลง และ หลับสนิทมากขึ้น

#### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะเพิ่มการผ่อนคลายของร่างกายโดยการยืดเส้นยืดสายระหว่างเวลาทำงาน เช่น การเดินออกไปผ่อนคลาย หรือ ยืดแขน หรือ บริหารคอ ทุก 2 ชั่วโมง เพื่อคลายความตึงเครียดของร่างกายระหว่างเวลาทำงาน

- ยิ้มในกระจกทุกวัน 3 เวลา (เช้า กลางวัน และก่อนนอน) เพื่อเสริมอารมณ์ที่เป็นบวก ทำให้จิตใจสดใสรุ่งเรือง และ พุดกับตัวเองว่า "ฉันต้องทำให้ได้" เพื่อเตือนสติตัวเองอยู่เสมอว่าเราต้องเอาชนะอารมณ์ตัวเองให้ได้

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินยิ้มในกระจกช่วงเช้าก่อนออกจากบ้านมาทำงานเท่านั้น เนื่องจากช่วงกลางวันและช่วงก่อนนอนมีภารกิจมากจนมักไม่มีเวลาทำกิจกรรมนี้ในแผนพัฒนาตนเอง

#### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินรู้สึกมีกำลังใจในการดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งใจเอาไว้

#### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินยังคงจะใช้กิจกรรมนี้ และเพิ่มเติมด้วยการฟังเพลงที่ทำให้กำลังใจ เช่น เพลง Live&Learn เพื่อเพิ่มพลังใจในการต่อสู้กับความอดทนของตนเองให้มากขึ้น

ตารางที่ 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP)								
Name		ผู้รับการประเมิน						
Position		เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง						
Direct Supervisor		หัวหน้างานของผู้รับการประเมิน						
Competency: Self-Control				DAP Follow up 1			Score Before	Score Now
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now	
ผู้รับการประเมิน ต้องการพัฒนาระบบการควบคุมอารมณ์ของตนเอง เพื่อให้ตนเองเข้าใจและรู้เท่าทันอารมณ์ที่อาจก่อให้เกิดการกระทำอันเกิดจากอารมณ์ที่รุนแรง รวมถึงเห็นผลเสียที่เกิดจากอารมณ์ที่รุนแรงด้วย	1. นั่งสมาธิเพื่อฝึกการหายใจโดยเป็นการดึงความสนใจหรืออารมณ์ต่าง ๆ มาอยู่ที่ลมหายใจ โดยจะแบ่งเป็นคอนดินนอน 10 นาที และ ก่อนเข้านอน 10 นาที	ปฏิบัติจริง	1. นั่งสมาธิจริงแต่ไม่ได้นั่งทุกวันอย่างที่ตั้งใจไว้ โดยเฉลี่ยจะนั่งประมาณสัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง ในช่วงเช้าและเย็น	ผู้รับการประเมินมีสมาธิและสติมากขึ้น ใจเย็นมากขึ้น มีความคิด และ ทำให้เราได้ทบทวนการกระทำที่ผิดพลาดไปในแต่ละวัน และทำให้รู้เส้นทางในการแก้ไขที่ชัดเจนมากขึ้น	นั่งสมาธิระหว่างวัน เช่น ช่วงพักกลางวัน ประมาณ 5-10 นาที เพื่อให้มีเวลาในการทบทวนการกระทำของผู้ประเมินออกมาเรื่อยๆ	2	5	
	2. นับเลขในใจ (นับ 1 ถึง 30) เพื่อดึงอารมณ์และความรู้สึกต่างๆ ให้มาจดจ่อกับตัวเลข เพื่อระงับอารมณ์ที่รุนแรงจากการไม่มีเหตุผล ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ กลับไป และทบทวนหรือคำนึงถึงผลที่ตามมาของการกระทำ	ปฏิบัติจริง	2. มีการนับเลขจริงทุกครั้งที่มีอารมณ์หรือความรู้สึกที่ไม่พอใจและไม่โอ	มีการแสดงออกของอารมณ์ที่รุนแรงลดลง มีการขังคิดถึงผลของการกระทำมากขึ้น มีความรอบคอบและระวังกิริยาที่แสดงออกไปมากขึ้น จึงทำให้มีปัญหาลดลงแล้วด้วยดีอย่างช้าๆ ไม่ซ้ำหน้าไม่ซ้ำกับผู้ร่วมงานท่านอื่นๆ ที่ผู้รับการประเมินร่วมงานด้วย	ผู้รับการประเมินยังคงจะใช้กิจกรรมนี้ คือ การนับเลขในใจ (นับ 1 ถึง 30) เพื่อดึงอารมณ์และความรู้สึกต่างๆ ให้มาจดจ่อกับตัวเลข เพื่อระงับอารมณ์ที่รุนแรงจากการไม่มีเหตุผล ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ กลับไป และทบทวนหรือคำนึงถึงผลที่ตามมาของการกระทำของเรา	1	6	
	3. การออกกำลังกายหลังเวลาเลิกงานเพื่อผ่อนคลายอารมณ์และความเครียดโดยอย่างน้อยวันละ 30 นาที อาทิตย์ละ 2-3 วัน	ปฏิบัติจริง	3. ผู้รับการประเมินมีการออกกำลังกายจริงประมาณ สัปดาห์ละ 2 วันในที่ทำงาน โดยออกกำลังกายครั้งละ 1 ชั่วโมง	ผู้รับการประเมินมีความเครียดลดลง และ กลับสติมากขึ้น	ผู้รับการประเมินยังคงจะใช้กิจกรรมนี้ และเพิ่มเติมด้วยการฟังเพลงที่ให้อารมณ์ดี เช่น เพลง Live&Learn เพื่อเพิ่มพลังใจในการต่อสู้กับความกดดันของตนเองให้มากขึ้น	1	6	
	4. ยืนในกระดุกทุกวัน 3 เวลา (เช้า กลางวัน และก่อนนอน) เพื่อเสริมอารมณ์ที่เป็นบวก ทำให้จิตใจสดใสสว่าง และ ชูคอตัวเองว่า "ฉันต้องทำได้" เพื่อเตือนสติตัวเองอยู่เสมอว่าเรายังต้องเอาชนะอารมณ์ตัวเองให้ได้	ปฏิบัติจริง	4. ผู้รับการประเมินยืนในกระดุกช่วงเช้า ก่อนออกจากบ้านมาทำงานเท่านั้น เนื่องจากช่วงกลางวันและช่วงก่อนนอนมีการกินมากจนไม่มีเวลากิจกรรมนี้ในแผนพัฒนาตนเอง	ผู้รับการประเมินรู้สึกมีกำลังใจในการดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งใจเอาไว้	ผู้รับการประเมินยังคงจะใช้กิจกรรมนี้ และเพิ่มเติมด้วยการฟังเพลงที่ให้อารมณ์ดี เช่น เพลง Live&Learn เพื่อเพิ่มพลังใจในการต่อสู้กับความกดดันของตนเองให้มากขึ้น	1	2	
Who is involved: หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, เพื่อนร่วมชั้นเรียนและเพื่อนสนิท			Resources/ Support: กำลังใจและคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานและครอบครัว			Time Frame: มี.ค. - พ.ค. 57		
Potential obstacles which can prevent development: อุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาครั้งนี้ คือ ความกดดันและความพยายามของข้าพเจ้าที่อาจจะไม่มากพอต่อสิ่งชั่วร้ายที่มาระทบกับอารมณ์								

### 5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ทำการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาตนเองฉบับแรกแล้ว และมีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองเพิ่มเติมอีก 1 เรื่อง โดยผู้รับการประเมินเลือกที่จะพัฒนาเรื่อง การปรับตัว (Adaptability) โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 มีดังนี้

#### 5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของตนเองด้วยการยอมรับและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานและสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานเพื่อตอบสนองต่อการเติบโตของเป้าหมายในการทำงานของตนเองและเพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประโยชน์และประสิทธิภาพของสถานที่ทำงาน ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตนในสถานที่ทำงาน

#### 5.2.3.2 สิ่งที่คุณคาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 นี้ จะช่วยให้คุณเองสามารถรับมือกับการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกอันเกิดจากการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองและต่อยอดศักยภาพให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานของตนเองเพื่อให้เกิดความสำเร็จในสายอาชีพ

#### 5.2.3.3 สิ่งที่คุณคาดว่าจะได้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 นี้ จะช่วยยกระดับของประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของฝ่ายงานที่ผู้รับการประเมินสังกัดและสามารถสร้างสรรค์แนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายเพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- เข้าอบรมและสัมมนาในหัวข้อเรื่องกลยุทธ์การคิดนอกกรอบหรือเข้าอบรมหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างทักษะการตีโจทย์หรือปัญหาที่พบรวมทั้งยังสามารถหาแนวทางการแก้ไขที่แตกต่างและมีประสิทธิภาพกว่าวิธีการเดิม เนื่องจากปกติผู้รับการประเมินเป็นคนที่ยึดติดและเคยชินกับวิธีการทำงานเดิมๆ ไม่ได้มีความพยายามที่จะพัฒนาทักษะและวิธีการทำงานใดๆ อีกทั้งผู้รับการประเมินยังเป็นที่มีความคิดสร้างสรรค์น้อย จึงทำให้ผู้รับการประเมินขาดทักษะในการแก้ไขปัญหาที่ดี และ ทำให้ผลลัพธ์ในการทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ

- จัดบันทึกการทำงานประจำทุกวัน และ นำบันทึกนั้นมาทบทวนและปรับปรุงเพื่อวางแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเข้าพบและปรึกษากับหัวหน้างานเป็นการส่วนตัวเพื่อหารือถึงแผนการปรับปรุงการทำงานและการพัฒนาตนเองในทุกวันศุกร์ช่วงบ่ายทุกสัปดาห์ เพื่อนำคำแนะนำดังกล่าวมาปรับปรุงแผนการทำงานเพื่อให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเอง เนื่องจากปกติผู้รับการประเมินเป็นคนที่ยึดติดและเคยชินกับวิธีการทำงานเดิมๆ ไม่ได้มีความพยายามที่จะพัฒนาทักษะและวิธีการทำงานใดๆ อีกทั้งผู้รับการประเมินยังเป็นคนไม่ใส่ใจในคำแนะนำและคำเตือนต่างๆ จากหัวหน้างาน

- ออกกำลังกายในสวนสาธารณะอย่างน้อย 2 วันต่อสัปดาห์ เพื่อให้สมองและร่างกายได้ผ่อนคลายจากความตึงเครียดและอ่อนล้าจากการทำงาน ทั้งนี้กิจกรรมนี้จะสามารถทำให้ผู้รับการประเมินสามารถคิดและสร้างสรรค์แผนงานต่างๆ เพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแผนของการทำงาน เพราะ โดยนิสัยและพฤติกรรมส่วนตัวของผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ชอบออกกำลังกาย จึงคิดว่ากิจกรรมนี้จะช่วยให้ผู้รับการประเมินขับเคลื่อนตัวเองสู่สิ่งที่ท้าทายและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น

- อาสาเข้าร่วมเป็นตัวแทนของฝ่ายงานในโครงการพิเศษต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อให้ได้รับประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆ ที่แตกต่างจากงานปกติ อีกทั้งความประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการเข้าร่วม โครงการดังกล่าวจะทำให้ผู้รับการประเมินสามารถต่อยอดและปรับปรุงแผนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ด้วย เนื่องจากปกติผู้รับการประเมินจะให้ความสำคัญกับงานที่ผู้รับการประเมินมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้น (เน้นการทำงานในลักษณะที่เป็นกิจวัตรมากกว่างานที่นอกเหนือหน้าที่)

#### 5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยผู้รับการประเมินเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการหยิบยื่น โอกาสในการที่จะพัฒนาตนเองให้กับผู้ถูกประเมิน และผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกับผู้ได้รับการประเมินยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนา

#### 5.2.3.6 การวัดผล

- จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรม หรือของพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา
- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มกราคม 2558 และ สิ้นสุด 31 มีนาคม 2558

#### 5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

อุปสรรคที่สำคัญในความคิดของผู้รับการประเมิน คือ ความกลัวที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เช่น การกลัวความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเอง และ การกลัวการต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยจากเพื่อนร่วมงาน และ การยึดติดกับวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม รวมถึงการอยู่ในกรอบความคิดที่ยึดถือความสะดวกสบายในการทำงานของตนเองเป็นหลัก

## ตารางที่ 5.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan (DAP)	
Name	ผู้รับการประเมิน
Position	เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง
Direct Supervisor	หัวหน้างานของผู้รับการประเมิน

### Competency: Adaptability

Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของคนเองด้วยการยอมรับและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานและสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานเพื่อตอบสนองต่อการเติบโตของเป้าหมายในการทำงานของตนเองและเพื่อให้เห็นเป็นสมาชิกที่มีประโยชน์และประสิทธิภาพของสถานที่ทำงาน ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของคนในสถานที่ทำงาน	ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 นี้ จะช่วยให้ตนเองสามารถรับมือกับการปรับ ตัว และเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอก อันเกิดจากการทำงานได้ อย่าง มี ประสิทธิภาพ พร้อมทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองและต่อ ยอด ศัก ย ภา พ ใ ห้ สอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานของตนเอง	ช่วยยกระดับของประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของฝ่ายงานที่ผู้รับการประเมินสังกัดและสามารถสร้างสรรค์แนวทางการแก้ไข ปัญหาที่ หลาก หลาย เพื่อ คอบรับ การ เปลี่ยนแปลง ที่ เกิดขึ้น ใน องค์ กร อย่าง ต่อเนื่อง	<p>1. เข้าร่วมและสัมมนาหัวข้อเรื่องกลยุทธ์การคิดนอกกรอบหรือเข้าร่วมหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิด โภชยาหรือปัญหาที่พบรวมทั้งยังสามารถหาแนวทางการแก้ไขที่แตกต่างและมีประสิทธิภาพกว่าวิธีการเดิม เนื่องจากปกติผู้รับการประเมินเป็นคนที่ยึดติด และเคยชินกับวิธีการทำงานเดิมๆ ไม่ได้มีความพยายามที่จะพัฒนาทักษะและวิธีการทำงานใดๆ อีกทั้งผู้รับการประเมินยังเป็นที่มีความคิดสร้างสรรค์น้อย จึงทำให้ผู้รับการประเมินขาดทักษะในการแก้ไขปัญหาที่ดี และ ทำให้ผลลัพธ์ในการทำงานมีประสิทธิผลต่ำ</p> <p>2. จัดบันทึกการทำงานประจำวัน และ นำบันทึกนั้นมาทบทวนและปรับปรุงเพื่อวางแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเข้าพบและปรึกษากับหัวหน้างานเป็นส่วนตัวเพื่อหารือถึงแผนการปรับปรุงการทำงานและการพัฒนาตนเองในทุกวันศุกร์ช่วงบ่ายทุกสัปดาห์ เพื่อนำคำแนะนำดังกล่าวมาปรับปรุงแผนการทำงานเพื่อให้ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานของตนเอง เนื่องจากปกติผู้รับการประเมินเป็นคนที่ยึดติดและเคยชินกับวิธีการทำงานเดิมๆ ไม่ได้มีความพยายามที่จะพัฒนาทักษะและวิธีการทำงานใดๆ อีกทั้งผู้รับการประเมินยังเป็นคนไม่ใส่ใจในคำแนะนำและคำเตือนต่างๆจากหัวหน้างาน</p> <p>3. ออกกำลังกายในสวนสาธารณะอย่างน้อย 2 วันต่อสัปดาห์ เพื่อให้สมองและร่างกายได้ผ่อนคลายจากความตึงเครียดและอ่อนล้าจากการทำงาน ทั้งนี้ กิจกรรมนี้จะสามารถทำให้ผู้รับการประเมินสามารถคิดและสร้างสรรค์แผนงานต่างๆเพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแผนของการทำงาน เพราะ โดย นิสัย และ พฤติกรรม ส่วน ตัว ของ ผู้รับการประเมิน เป็น คน ที่ ไม่ ชอบ ออก กาย ใ จ ึง คิด ว่า กิจกรรม นี้ จะ ช่วย ให้ ผู้รับการประเมิน ขับ เคลื่อน ตัว เอง ผู้ ผู้ ตั้ง ที่ ทำ าย และ กล้า ที่ จะ เปลี่ยนแปลง ได้ ง่าย ขึ้น</p> <p>4. อาสาเข้าร่วมเป็นตัวแทนของฝ่ายงานในโครงการพิเศษต่างๆที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อให้ได้รับประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆที่แตกต่างจากงานปกติ อีกทั้งยัง ความ ประสพ การ และ ความ รู้ ใ ห้ มาก ที่ ได้ จาก การ เข้าร่วม โครงการ ดัง กล่าว จะ ทำให้ ผู้รับการประเมิน สามารถ ค่อย อด และ ปรับปรุง แผน การ ทำงาน ให้ มี ความ ยืดหยุ่น ต่อ การ เปลี่ยนแปลง ของ องค์กร ได้ ง่าย เนื่องจาก ปกติ ผู้รับการประเมิน จะ ใ ห้ ความ สำคัญ กับ งาน ที่ ผู้รับการประเมิน มี หน้าที่ ที่ ต้อง รับ รับผิดชอบ เท่านั้น (เน้นการทำงานในลักษณะที่เป็นกิจกรรมกว้างงานที่นอกเหนือหน้าที่)</p>	ผู้รับการประเมิน	ปฏิบัติจริง	ม.ค. – มี.ค. 58
				ผู้รับการประเมิน และ หัวหน้างาน	<p>1. ปฏิบัติจริงในทุกวัน สำหรับการจดบันทึกและการ ทบทวน แผน การ ทำงาน</p> <p>2. จากการพิจารณาและความคิดเห็นของหัวหน้างานในทุกวันศุกร์ตามที่ได้นัดหมายกับหัวหน้างาน</p>	ม.ค. – มี.ค. 58
				ผู้รับการประเมิน	ปฏิบัติจริงทุกวันเสาร์และอาทิตย์	ม.ค. – มี.ค. 58
				ผู้รับการประเมิน	ปฏิบัติจริง	ม.ค. – มี.ค. 58
<b>Who is involved:</b> หัวหน้างาน และ เพื่อนร่วมงาน			<b>Resources/ Support:</b> คำแนะนำจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานในองค์กร			<b>Time Frame:</b>
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b> อุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาครั้งนี้ของผู้รับการประเมิน คือ ความกลัวที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เช่น การกลัวความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเอง และการกลัวการต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยจากเพื่อนร่วมงาน และ การยึดติดกับวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม รวมถึงการอยู่ในกรอบความคิดที่ยึดถือความสะดวกสบายในการทำงานของคนเองเป็นหลัก						ม.ค. – มี.ค. 58

#### 5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- เข้าอบรมและสัมมนาในหัวข้อเรื่องกลยุทธ์การคิดนอกกรอบหรือเข้าอบรมหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างทักษะการตีโจทย์หรือปัญหาที่พบรวมทั้งยังสามารถหาแนวทางการแก้ไขที่แตกต่างและมีประสิทธิภาพกว่าวิธีการเดิม เนื่องจากปกติผู้รับการประเมินเป็นคนที่ยึดติดและเคยชินกับวิธีการทำงานเดิมๆ ไม่ได้มีความพยายามที่จะพัฒนาทักษะและวิธีการทำงานใดๆ อีกทั้งผู้รับการประเมินยังเป็นที่มีความคิดสร้างสรรค์น้อย จึงทำให้ผู้รับการประเมินขาดทักษะในการแก้ไขปัญหาที่ดี และ ทำให้ผลลัพธ์ในการทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ

##### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินมีการเข้าอบรมจริง 2 ครั้ง ในเดือนมกราคม 2558 และ กุมภาพันธ์ 2558 แต่ไม่เข้าอบรมในเดือนมีนาคม 2558 เนื่องจากมีภาระงานหนัก จึงไม่มีเวลาเข้าร่วมอบรม

##### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงความคิดทั้งในการทำงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อพัฒนาและหาแนวทางต่างๆ ที่ดีกว่าแนวทางหรือวิธีการปัจจุบันที่ผู้รับการประเมินเคยชิน รวมทั้งยังทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักถึงการแสดงออกของอารมณ์ และ วิธีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักถึงการวางแผนการทำงานที่ต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมตอบรับและปรับเปลี่ยนได้กับทุกสถานการณ์

##### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาเขียนแผนการพัฒนางานรายบุคคล โดยแผนที่เขียนจะมีระยะเวลาครอบคลุมเป็นไตรมาส(3 เดือน) รวมทั้งให้แผนพัฒนาและผลจากแผนพัฒนานี้เป็นหนึ่งใน KPI ที่ใช้วัดผลการประเมินการปฏิบัติงาน(หัวหน้างานอนุมัติแล้ว) อีกทั้งยังเข้าร่วมอบรมและสัมมนาในหัวข้อต่างๆ ที่ส่งเสริมหรือเพิ่มทักษะที่จะทำให้ตนเองสามารถรับมือหรือจัดการกับการปรับตัวในบริบทต่างๆ ที่สามารถเกิดขึ้นได้ในองค์กร

- จัดบันทึกการทำงานประจำวัน และ นำบันทึกนั้นมาทบทวนและปรับปรุงเพื่อวางแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเข้าพบและปรึกษากับหัวหน้างานเป็นการ

ส่วนตัวเพื่อหารือถึงแผนการปรับปรุงการทำงานและการพัฒนาตนเองในทุกวันศุกร์ช่วงบ่ายทุกสัปดาห์ เพื่อนำคำแนะนำดังกล่าวมาปรับปรุงแผนการทำงานเพื่อให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเอง เนื่องจากปกติผู้รับการประเมินเป็นคนที่ยึดติดและเคยชินกับวิธีการทำงานเดิมๆ ไม่ได้มีความพยายามที่จะพัฒนาทักษะและวิธีการทำงานใดๆ อีกทั้งผู้รับการประเมินยังเป็นคนไม่ใส่ใจในคำแนะนำและคำเตือนต่างๆจากหน่วยงาน

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

มีการจัดบันทึกการทำงานจริงทุกวัน และ นำบันทึกนั้นส่งไปรายงานให้หัวหน้ารับทราบ รวมทั้งเข้าปรึกษากับหัวหน้างานจริงทุกสัปดาห์เพื่อนำคำแนะนำดังกล่าวมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้มากยิ่งขึ้น

### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินได้มีการปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งจากเดิมแผนการทำงานของผู้รับการประเมินจะเป็นแผนงานเชิงรับ (ปฏิบัติงานเมื่อมีคำสั่ง) แต่เมื่อผู้รับการประเมินได้ปรึกษากับหัวหน้างาน หัวหน้างานแนะนำว่าผู้รับการประเมินต้องมีแผนการทำงานแบบเชิงรุก อันได้แก่ การทำฐานข้อมูลของผู้สมัครให้มีปริมาณมากและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพราะเมื่อองค์กรต้องการที่จะสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ผู้รับการประเมินจะสามารถตอบรับคำสั่งนั้นได้อย่างทันที่กับความต้องการขององค์กร อีกทั้งการทำแผนงานแบบเชิงรุกยังเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้รับการประเมินให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น และ ยังทำให้ผู้รับการประเมินกล้าและพร้อมที่จะปรับตัวเองให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินยังคงจัดบันทึกการทำงานประจำทุกวัน และนำบันทึกนั้นมาทบทวนและปรับปรุงเพื่อวางแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นพร้อมทั้งเข้าพบและปรึกษากับหัวหน้างานเป็นการส่วนตัวเพื่อหารือถึงแผนการปรับปรุงการทำงานและการพัฒนาตนเองเช่นเดิม

- ออกกำลังกายในสวนสาธารณะอย่างน้อย 2 วันต่อสัปดาห์ เพื่อให้สมองและร่างกายได้ผ่อนคลายจากความตึงเครียดและอ่อนล้าจากการทำงาน ทั้งนี้กิจกรรมนี้จะสามารถทำให้ผู้รับการประเมินสามารถคิดและสร้างสรรค์แผนงานต่างๆเพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแผนของการทำงาน เพราะ โดยนิสัยและพฤติกรรมส่วนตัวของผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ชอบออกกำลังกาย



จึงคิดว่ากิจกรรมนี้จะช่วยให้ผู้รับการประเมินขับเคลื่อนตัวเองสู่สิ่งที่ท้าทายและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ออกกำลังกายจริงได้เพียงแค่ 1 วันต่อสัปดาห์โดยการวิ่งรอบสวนสาธารณะที่ใกล้สถานที่ทำงาน ที่ไม่สามารถทำได้ 2 วันต่อสัปดาห์เนื่องจากภาระงานที่เพิ่มขึ้นและภาระทางด้านการเรียนที่หนัก รวมถึงยังมีความเกียจคร้านในการออกกำลังกายในบางครั้ง

#### ผลที่ได้รับ

เกิดการผ่อนคลายของร่างกายและสมอง และยังทำให้ผู้รับการประเมินไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวเข้าหาสิ่งที่ท้าทายหรือสิ่งต่างๆ ในอนาคต อีกทั้ง ผู้รับการประเมินยังรู้สึกว่าจะเข้าใจตัวเองและสามารถก้าวข้ามความกลัวที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวต่อสิ่งที่ไม่คาดฝันได้อย่างไม่ลังเลและไม่หนักใจ

#### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะเพิ่มการผ่อนคลายของร่างกายโดยการยืดเส้นยืดสายระหว่างเวลาทำงาน เช่น การเดินออกไปผ่อนคลาย หรือ ยืดแขน หรือ บริหารคอ ทุก 2 ชั่วโมง เพื่อคลายความตึงเครียดของร่างกายระหว่างเวลาทำงาน รวมทั้งยังคงออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องจากแผนเดิม โดยอาจเปลี่ยนวิธีการออกกำลังกายไปเรื่อยๆ เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย โดยวางแผนเป็นรายสัปดาห์ เช่น สัปดาห์นี้จะออกกำลังกายด้วยการว่ายน้ำ หรือ สัปดาห์นี้จะออกกำลังกายด้วยการเข้าฟิตเนส เป็นต้น

- อาสาเข้าร่วมเป็นตัวแทนของฝ่ายงานในโครงการพิเศษต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อให้ได้รับประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆ ที่แตกต่างจากงานปกติ อีกทั้งความประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการดังกล่าวจะทำให้ผู้รับการประเมินสามารถต่อยอดและปรับปรุงแผนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ด้วย เนื่องจากปกติผู้รับการประเมินจะให้ความสำคัญกับงานที่ผู้รับการประเมินมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้น (เน้นการทำงานในลักษณะที่เป็นกิจวัตรมากกว่างานที่นอกเหนือหน้าที่)

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินขอเป็นเสนอเป็นตัวแทนในการทำงานที่เป็นโครงการหรือเป็นกิจกรรมพิเศษจริงในความรับผิดชอบที่เราไม่เคยทำมาก่อน เช่น อาสาเป็นตัวแทนไปพูดคุยเรื่องสื่อ หรือ Media ต่างๆ ในการทำโฆษณารับสมัครงาน และ อาสาเข้าร่วมเป็นตัวแทนของทีมในการทำ Compliance Champion(โครงการสร้างความโปร่งใสในการทำงาน)

### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินได้ร่วมงานและเรียนรู้จากฝ่ายอื่นนอกเหนือจากงานประจำของตนเอง อีกทั้งยังสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้และประยุกต์เพื่อต่อยอดความสามารถในการทำงานของตนเอง อีกทั้งการเป็นตัวแทนของทีมไปเข้าร่วมงานกับฝ่ายอื่น ทำให้ต้องปรับตัวเข้ากับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการบรรลุผลของงานที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อให้เกิดการกลมกลืนกับทีมงานที่ต้องเข้าร่วม ยิ่งไปกว่านั้น ประสบการณ์ดังกล่าวที่เกิดขึ้นมาแม้จะมีความผิดพลาดหรือมีปัญหาต่างๆที่ยากและท้าทาย แต่ความผิดพลาดและปัญหาที่ท้าทายเหล่านั้นจะทำให้ผู้รับการประเมินเกิดการเรียนรู้ที่จะแก้ไขและหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานนั้นๆ

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินยังคงอาสาเข้าร่วมเป็นตัวแทนของฝ่ายงานในโครงการพิเศษต่างๆที่องค์กรจัดขึ้น เพราะประสบการณ์ที่ได้จะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละโครงการ ซึ่งประสบการณ์ที่แตกต่างที่ผู้รับการประเมินได้รับจะทำให้ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกได้เร็วขึ้นเมื่อเทียบกับการไม่เข้าร่วมหรือเป็นตัวแทนของทีม

## ตารางที่ 5.4 พัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan (DAP) 2								
Name		ผู้รับการประเมิน						
Position		เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง						
Direct Supervisor		หัวหน้างานของผู้รับการประเมิน						
Competency: Adaptability				DAP Follow up 1			Score Before	Score Now
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now	
ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของตนเองด้วยการยอมรับและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานและสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานเพื่อตอบสนองต่อการเติบโตของเป้าหมายในการทำงานของตนเองและเพื่อให้ตนเองเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสถานที่ทำงาน	1.เข้าอบรมและสัมมนาหัวข้อเรื่องกลยุทธ์การคิดนอกกรอบหรือเข้าอบรมหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงทฤษฎีหรือปัญหาที่พบรวมทั้งยังสามารถหาแนวทางการแก้ไขที่แตกต่างกันและมีประสิทธิภาพกว่าวิธีการเดิมเนื่องจากปกติผู้รับการประเมินเป็นคนที่ยึดติดและเคยชินกับวิธีการทำงานเดิมๆ ไม่ได้มีความพยายามที่จะพัฒนาทักษะและวิธีการทำงานใดๆ อีกทั้งผู้รับการประเมินยังเป็นที่มีความคิดสร้างสรรค์น้อย จึงทำให้ผู้รับการประเมินขาดทักษะในการแก้ไขปัญหาที่ดี และ ทำให้ผลลัพธ์ในการทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ	ปฏิบัติจริง	1. ผู้รับการประเมินมีการเข้าอบรมจริง 2 ครั้ง ในเดือนมกราคม 2558 และ กุมภาพันธ์ 2558 แต่ไม่เข้าอบรมในเดือนมีนาคม 2558 เนื่องจากมีการงานหนัก จึงไม่มีเวลาเข้าร่วมอบรม	ผู้รับการประเมินตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงความคิดทั้งในการทำงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อพัฒนาและหาแนวทางต่างๆ ที่ดีกว่าแนวทางหรือวิธีการปัจจุบันที่ผู้รับการประเมินเคยชิน รวมทั้งทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักถึงการแสดงออกของอารมณ์ และ วิธีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักถึงการวางแผนการทำงานที่ต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมตอบรับและปรับเปลี่ยนได้กับทุกสถานการณ์	ผู้รับการประเมินจะนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาเขียนแผนการพัฒนางานรายบุคคล โดยแผนที่จะเขียนจะมีระยะเวลาครอบคลุมเป็นไตรมาส(3 เดือน) รวมทั้งให้แผนพัฒนาและผลจากแผนพัฒนานี้เป็นหนึ่งใน KPI ที่ใช้วัดผลการประเมินการปฏิบัติงาน(หัวหน้างานอนุมัติแล้ว) อีกทั้งยังเข้าร่วมอบรมและสัมมนาหัวข้อต่างๆ ที่ส่งเสริมหรือเพิ่มทักษะที่จะทำให้ตนเองสามารถรับมือหรือจัดการกับการปรับตัวในบริบทต่างๆ ที่สามารถเกิดขึ้นได้ในองค์กร	2	6	
	2. จัดบันทึกการทำงานประจำทุกวัน และ นำบันทึกนั้นมาทบทวนและปรับปรุงเพื่อวางแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเข้าพบและปรึกษากับหัวหน้างานเป็นส่วนตัวเพื่อหารือถึงแผนการปรับปรุงการทำงานและการพัฒนาตนเองในทุกวันศุกร์ ช่วงบ่ายทุกสัปดาห์ เพื่อนำคำแนะนำดังกล่าวมาปรับปรุงแผนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเอง เนื่องจากปกติผู้รับการประเมินเป็นคนที่ยึดติดและเคยชินกับวิธีการทำงานเดิมๆ ไม่ได้มีความพยายามที่จะพัฒนาทักษะและวิธีการทำงานใดๆ อีกทั้งผู้รับการประเมินยังเป็นคนที่ไม่ใส่ใจในคำแนะนำและคำเตือนต่างจากหน้างาน	1. ปฏิบัติจริงในทุกวัน สำหรับการจดบันทึกและการทบทวนแผนการทำงาน 2. จากผลการพิจารณาและความคิดเห็นของหัวหน้างานในทุกวันศุกร์ตามที่ได้นัดหมายกับหัวหน้างาน	2. มีการจดบันทึกการทำงานจริงทุกวัน และ นำบันทึกนั้นส่งไปรายงานให้หัวหน้ารับทราบ รวมทั้งเข้าปรึกษากับหัวหน้างานจริงทุกสัปดาห์ เพื่อนำคำแนะนำดังกล่าวมาปรับปรุงแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	ผู้รับการประเมินได้มีการปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตามแผนการทำงานของผู้รับการประเมินจะเป็นแผนงานเชิงรุก(ปฏิบัติจริงเมื่อมีคำสั่ง) แต่เมื่อผู้รับการประเมินได้ปรึกษากับหัวหน้างาน หัวหน้างานแนะนำให้ผู้รับการประเมินต้องมีแผนการทำงานแบบเชิงรุก อันได้แก่ การทำงานข้อมูลของผู้สมัครไปมีปริมาณมากและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพราะเมื่อองค์กรต้องการที่จะสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ผู้รับการประเมินจะสามารถตอบรับคำสั่งนั้นได้อย่างทันทั่วถึงกับความต้องการขององค์กร อีกทั้งการทำแผนงานแบบเชิงรุกยังเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้รับการประเมินให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น และ ยังทำให้ผู้รับการประเมินกล้าและพร้อมที่จะปรับตัวเองให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย	ผู้รับการประเมินยังคงจดบันทึกการทำงานประจำทุกวัน และ นำบันทึกนั้นมาทบทวนและปรับปรุงเพื่อวางแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นพร้อมทั้งเข้าพบและปรึกษากับหัวหน้างานเป็นการส่วนตัวเพื่อหารือถึงแผนการปรับปรุงการทำงานและการพัฒนาตนเองเช่นเดิม	2	7	

ตารางที่ 5.4 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ต่อ)

Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
ผู้รับการประเมิน ต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของตนเอง ด้วยการยอมรับและเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานและสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานเพื่อตอบสนองต่อการเติบโตของเป้าหมาย	3. ออกกำลังกายในสวนสาธารณะอย่างน้อย 2 วันต่อสัปดาห์ เพื่อให้สมองและร่างกายได้ผ่อนคลายจากความตึงเครียดและอ่อนล้าจากการทำงาน ทั้งนี้กิจกรรมนี้จะสามารถทำให้ผู้รับการประเมินสามารถคิดและสร้างสรรค์แผนงานต่างๆ เพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแผนการทำงาน เพราะ โดยนิสัยและพฤติกรรมส่วนตัวของผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ชอบออกกำลังกาย จึงคิดว่ากิจกรรมนี้จะช่วยให้ผู้รับการประเมินขยับเคลื่อนไหวออกกำลังกายที่ท้าทายและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น	ปฏิบัติจริงทุกวันเสาร์อาทิตย์	3.ผู้รับการประเมินมีออกกำลังกายจริงได้เพียงแค่ 1 วันต่อสัปดาห์โดยการวิ่งรอบสวนสาธารณะที่ใกล้สถานที่ทำงาน ที่ไม่สามารถทำได้ 2 วันต่อสัปดาห์เนื่องจากภาระงานที่เพิ่มขึ้นและภาระทางด้านการศึกษาที่หนัก รวมถึงยังมีความเกียจคร้านในการออกกำลังกายในบางครั้ง	ผู้รับการประเมินเกิดการผ่อนคลายของร่างกายและสมอง และยังทำให้ผู้รับการประเมินไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัว เข้าหาสิ่งที่ท้าทายหรือสิ่งต่างๆ ในอนาคต อีกทั้ง ผู้รับการประเมินยังรู้สึกว่าจะสนใจตัวเองและสามารถก้าวข้ามความกลัวที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวต่อสิ่งที่ไม่คาดฝันได้อย่างไม่ลังเลและไม่หวั่นใจ	ผู้รับการประเมินจะเพิ่มการผ่อนคลายของร่างกายโดยการยืดเส้นยืดสายระหว่างเวลาทำงาน เช่น การเดินออกไปผ่อนคลาย หรือ ขีดแขน หรือ บริหารคอ ทุก 2 ชั่วโมง เพื่อคลายความตึงเครียดของร่างกายระหว่างเวลาทำงาน รวมทั้งยังคงออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องจากแผนเดิม โดยอาจเปลี่ยนวิธีการออกกำลังกายไปเรื่อยๆ เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย โดยวางแผนเป็นรายสัปดาห์ เช่น สัปดาห์นี้จะออกกำลังกายด้วยการว่ายน้ำ หรือ สัปดาห์นี้จะออกกำลังกายด้วยการเข้าฟิตเนส เป็นต้น	2	6
เติบโตของเป้าหมายในการทำงานของตนเองและเพื่อให้ตนเองเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสถานที่ทำงาน	4. อาสาเข้าร่วมเป็นตัวแทนของฝ่ายงานในโครงการพิเศษต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อให้ได้รับประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆ ที่แตกต่างจากงานปกติ อีกทั้งความประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการดังกล่าวจะทำให้ผู้รับการประเมินสามารถถอดและปรับปรุงแผนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้ด้วย เนื่องจากปกติผู้รับการประเมินจะให้ความสำคัญกับงานที่ผู้รับการประเมินมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้น(เน้นการทำงานในลักษณะที่เป็นกิจกรรมมากกว่างานที่นอกเหนือหน้าที่)	ปฏิบัติจริง	4.ผู้รับการประเมินขอเป็นเสนอเป็นตัวแทน ในการทำงานที่เป็นโครงการหรือเป็นกิจกรรมพิเศษจริงใน ความรับผิดชอบที่เราไม่เคยทำมาก่อน เช่น อาสาเป็นตัวแทนไปพูดคุยเรื่องสื่อ หรือ Media ต่างๆ ในการทำโฆษณารับสมัครงาน และอาสาเข้าร่วมเป็นตัวแทนของ ทีม ในการทำ Compliance Champion(โครงการสร้างความโปร่งใสในการทำงาน)	ผู้รับการประเมินได้ร่วมงานและเรียนรู้จากผู้อื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำของตนเอง อีกทั้งยังสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้และประยุกต์เพื่อต่อยอดความสามารถในการทำงานของตนเอง อีกทั้งการเป็นตัวแทนของทีมไปเข้าร่วมงานกับฝ่ายอื่น ทำให้ต้องปรับตัวเข้าหาผู้อื่นเพื่อให้เกิดการบรรลุผลของงานที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อให้เกิดการกลมกลืนกับทีมงานที่ต้องเข้าร่วม ยิ่งไปกว่านั้น ประสบการณ์ดังกล่าวที่เกิดขึ้นมาแม้จะมีความผิดพลาดหรือมีปัญหาต่างๆ ที่ยากและท้าทาย แต่ความผิดพลาดและปัญหาที่ท้าทายเหล่านั้นจะทำให้ผู้รับการประเมินเกิดการเรียนรู้ที่จะแก้ไขและหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานนั้นๆ	ผู้รับการประเมินยังคงอาสาเข้าร่วมเป็นตัวแทนของฝ่ายงานใน โครงการพิเศษต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น เพราะประสบการณ์ที่ได้จะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละโครงการ ซึ่งประสบการณ์ที่แตกต่างที่เข้าฟ้าได้รับจะทำให้ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกให้เร็วขึ้นเมื่อเทียบกับการไม่เข้าร่วมหรือเป็นตัวแทนของทีม	2	6
<b>Who is involved:</b> ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน		<b>Resources/ Support:</b> คำแนะนำจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานในองค์กร		<b>Time Frame:</b> ม.ค. - มี.ค. 58			
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b> อุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนารับรู้ของผู้รับการประเมิน คือ ความกลัวที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เช่น การกลัวความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเอง และ การกลัวการต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยจากเพื่อนร่วมงาน และการยึดติดกับวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม รวมถึงการอยู่ในกรอบความคิดที่ยึดถือความสะดวกสบายในการทำงานของตนเองเป็นหลัก							





## ภาคผนวก ก

### แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่หลากหลาย

#### 1. ลักษณะเด่นที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการสรรการทำงานของ Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน
- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ
- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30 - 45 นาที

#### 2. คุณลักษณะสำคัญของ Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85
- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
- ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) WBI ความตรงตามโครงสร้างกับทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มีฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะต้องไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

### 3. ประสิทธิภาพของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

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

### 4. มาตรวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)



WBI มี 40 มาตรฐาน ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

**- 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) Behavioral Growth Potential

- **สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)**

33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37) สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

- **ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)**

38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

## ภาคผนวก ข

### Competency Assessment

#### การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้

#### ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)

- 1) ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
- 2) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
- 3) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
- 4) เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

#### การประเมินสมรรถนะในการทำงานและกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล

วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะในการทำงาน

- 1) เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน
- 2) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 3) เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากร
- 4) เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย
- 5) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดี ความชอบประจำปีของพนักงาน

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ นั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถ ประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Immediate supervisor)

- 2) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- 3) เพื่อนร่วมงาน (Peers)
- 4) ประเมินตนเอง (Self-assessment)
- 5) ประเมินโดยลูกค้า (Customer assessment)
- 6) ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)

การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมิน

#### ระบบสมรรถนะ

ระบบสมรรถนะเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะระบบสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ซึ่งระบบสมรรถนะ แบ่งได้ดังนี้

- 1) การประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมิน สมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชา จะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชา ใกล้เคียงแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความ เอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคน ได้
- 2) การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการ ประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัด ค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผล ประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไข คือพนักงานและ ผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบ ในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

- (1) ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง

- (2) ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- (3) ปรึกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- (4) คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
- (5) ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง หรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐานขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาชี้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

- 3) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด ได้แก่ แบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล ภายใต้งานใจของการทดสอบ โดยตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจในด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือ วัดความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น
- 4) การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง ว่าสูงหรือต่ำกว่า
- 5) การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมามาว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ ระดับใด

- 6) ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้ เหมาะสำหรับการใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น
- 7) การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบ ที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)
- 8) การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวตั้งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็น ได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร
- 9) ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมิน จากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ถูกประเมินเป็นผู้ ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมิน เสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการ ประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลาย มุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคน เดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่า ความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมฮั้ว ซึ่งกันและกัน เป็นต้น
- 10) การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้ เทคนิค หลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกต พฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดี ของ การประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้ เทคนิคหลายวิธี ร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่าย สูง ใช้เวลามาก เป็นต้น