

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ประสานงาน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตสิ่งทอ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ประสานงาน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตสิ่งทอ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2558



ณัฐคนัย พูลทวี
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูมัย

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลิกา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

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

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระฐาน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์พลิศา รุ่งเรือง 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 HO16B ทุกคน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

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

ณัฐคนัย พูลทวิ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ประสานงาน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตสิ่งทอ
LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE
ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF
COORDINATOR, LIMITED COMPANY IN THE TEXTILE MANUFACTURING INDUSTRY.

ณัฐคนัย พูลทวิ 5650308

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี
สระภูกัน, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.,

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ประสานงาน
หน่วยงานเอกชนด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่
จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์
คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองสำหรับ
พัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการ
พัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้
กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และเครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory
และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบ
ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูล
จากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับ
ผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการ
พัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1	1
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2	4
ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Modern Leadership Theory)	4
2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	4
2.1.2 ทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theories of Leadership)	5
2.1.3 ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories)	6
2.1.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)	8
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five)	9
2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)	9
2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	10
2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	11
2.3 แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)	12
2.3.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	12
2.3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	13
2.3.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	14

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	17
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	17
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	17
3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)	17
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	18
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	19
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	21
บทที่ 4 ผลการวิจัย	22
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	22
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	22
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	23
4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	23
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	24
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	24
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	24
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	25
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	26
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	27
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	28
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	29
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	29
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	30
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	31
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	31
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	33
4.3.3 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อพัฒนากับอาชีพในปัจจุบัน	35
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	37
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	37
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	38
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	39
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	40
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	40
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	40
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	41
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	42
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	42
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	43
5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	44
5.2 แผนการพัฒนาร่างตนเอง	45
5.2.1 แผนการพัฒนาร่างตนเองฉบับที่ 1	45
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาร่างตนเองฉบับที่ 1	49
5.2.3 แผนการพัฒนาร่างตนเองฉบับที่ 2	54

สารบัญ (ต่อ)

5.2.3 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	58
บรรณานุกรม	63
ภาคผนวก ก	65
ภาคผนวก ข	70
ประวัติผู้วิจัย	75



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	แสดงแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1	48
5.2	แสดงพัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1	52
5.3	แสดงแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2	57
5.2	แสดงพัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1	61



สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ		หน้า
4.1	แสดงผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	22
4.2	แสดงผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	23
4.3	แสดงผลการประเมินด้านสิ่งซึ่งนำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	23
4.4	แสดงผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	24
4.5	แสดงผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	24
4.6	แสดงผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	24
4.7	แสดงผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	25
4.8	แสดงผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	26
4.9	แสดงผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	27
4.10	แสดงผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	28
4.11	แสดงผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	29
4.12	แสดงผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	30

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิวัติอุตสาหกรรมส่งผลให้โลกก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่รวดเร็วมากกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดองค์กรในรูปแบบต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะองค์กรในรูปแบบของบริษัทที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งส่วนใหญ่แล้วกลุ่มคนเหล่านั้นมีวัตถุประสงค์ในการทำธุรกิจการค้าและมีเป้าหมายเพื่อสร้างผลกำไรให้กับกลุ่มของตนเองเป็นหลัก การรวมตัวกันเป็นองค์กรในรูปแบบต่างๆ นี้ได้ขยายตัวอย่างกว้างขวางและก่อให้เกิดตลาดทางการค้าที่มีขนาดใหญ่มากขึ้นอันนำไปสู่การแข่งขันกันทางธุรกิจที่สุดในที่สุด

การเพิ่มจำนวนการแข่งขันของการแข่งขันทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีจุดเริ่มต้นมาตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมผ่านเรื่อยมาจนถึงยุค โลกาภิวัตน์มีมากขึ้นอันสืบเนื่องมาจากปัจจัยทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การคมนาคม การสื่อสาร ด้วยมูลเหตุเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องเผชิญหน้ากับแข่งขันที่มีจำนวนมากและรุนแรงมากขึ้น อย่างไรก็ตามองค์กรก็ยังคงต้องดำเนินธุรกิจเพื่อเป้าหมายที่จะต้องสร้างผลกำไรให้กับองค์กรไม่มากนักน้อยไม่ว่าปัจจัยภายนอกต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงไปเช่นไรก็ตาม

หากพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์กรแล้วหนึ่งในองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุดก็คือทรัพยากรมนุษย์ และด้วยการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ส่งผลให้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา การแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ หากองค์กรไม่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองให้ตอบสนองกับความต้องการต่างๆ ที่จำเป็นต่อการแข่งขันทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงอันไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้แล้ว ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าองค์กรก็ไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้

หนึ่งในหนทางเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นเราจะกล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้วิจัยมีความเชื่อว่าองค์กรต้องการบุคลากรที่มีภาวะผู้นำโดยหวังว่า

บุคลากรเหล่านั้นจะสามารถนำพาบุคลากรขององค์กรทั้งหมดดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ได้

อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้า ผู้จัดการหรือผู้บริหาร โดยแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นก็มียุทธศาสตร์หลายวิธีหนึ่งในนั้นผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคลที่มีความพร้อมและแรงผลักดันที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งผลจากการประเมินบุคลิกภาพด้วยเครื่องมือต่างๆจะเป็นข้อมูลสำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงจุดที่ควรพัฒนาและนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำในระยะยาวของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งยังสร้างให้เกิดความสอดคล้องระหว่างการพัฒนาทางด้านบุคลิกภาพของบุคคลให้สามารถเติบโตในสายงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ท้ายที่สุดแล้วองค์กรสามารถที่จะสร้างบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สามารถร่วมกันเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆในการดำเนินธุรกิจ การแข่งขันที่รุนแรง และความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างได้อย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ประสานงาน หน่วยงานเอกชนด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคล เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่

ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ เจ้าหน้าที่ประสานงานองค์กร บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรม ผู้ผลิตสิ่งทอจำนวน 1 คน

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และรับการประเมินข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ประสานงาน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตสิ่งทอ” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

ส่วนที่ 3 แผนพัฒนาตนเอง

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Modern Leadership Theory)

เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อความสามารถขององค์กรที่จะพัฒนาก้าวหน้าและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Modern Leadership Theory) จึงได้รับความสนใจจากนักวิชาการในหลายสาขาเนื่องจากมีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อว่าหากพนักงานในองค์กรมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรแล้วจะเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้องค์กรดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นความหมายของภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

พยอม วงศ์สารศรี (2534) ได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งคือผู้นำได้ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นซึ่งกันและกันให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามมีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมิใช่เป็นเพียงแค่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้นแต่มีกระบวนการมีลำดับขั้นตอนที่ทำให้บุคคลสามารถดำเนินการต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ได้ เช่นเดียวกับ *ชัย เสถียร พรหมศรี (2557)* ก็ได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำไว้ในแบบที่คล้ายคลึงกันว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์การ

หลังจากที่ภาวะผู้นำเป็นกลายที่สนใจจากนักวิชาการในหลายสาขาทำให้เกิดการศึกษาถึงภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ทศวรรษที่ 19 จนกลายมาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำโดยปัจจุบันสามารถจำแนกประเภทของทฤษฎีภาวะผู้นำได้ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theories of Leadership) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories) และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

2.1.2 ทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theories of Leadership)

ทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theories of Leadership) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการค้นหากลุ่มคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่เป็นคุณสมบัติต่อผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เช่น ลินคอล์น (Lincoln), นโปเลียน (Napoleon), แม่มชิต (Mother Theresa) หรือ มหาตมะ คานธี (Gandhi) โดยคุณลักษณะที่ได้ทำการศึกษา ได้แก่ สติปัญญา คำนิยม ความเชื่อมั่น หรือลักษณะทางด้านกายภาพ เช่น ความสูงและน้ำหนัก หรือ คุณลักษณะทางสังคม เช่น ทักษะและสถานภาพระหว่างบุคคล รวมถึงคุณลักษณะของบุคลิกภาพ เป็นต้น การมุ่งความสนใจไปที่ความยิ่งใหญ่ของผู้นำ โดย *ชัย เสถียร พรหมศรี (2557)* ได้สรุปคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเอาไว้ 6 ประการดังต่อไปนี้

2.1.2.1 ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory ability) ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่การจัดการขั้นพื้นฐานทั้ง 4 อย่าง ได้แก่ ความฉลาด วุฒิภาวะทางสังคม แรงขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ และทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำและการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.1.2.2 ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ (Need for occupational achievement) ผู้นำมุ่งเน้นที่จะค้นหาความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานและต้องการประสบความสำเร็จ

2.1.2.3 ความฉลาด (Intelligence) ผู้นำมีความคิด มีความสามารถในการทำงาน กล้าที่จะตัดสินใจ

2.1.2.4 การกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและความเหมาะสม

2.1.2.5 ความแน่นอน (Self-assurance) ผู้นำต้องมีความหนักแน่นทางอารมณ์ แสดงตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการรับมือกับปัญหาได้เป็นอย่างดี

2.1.2.6 ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้นำต้องคิดค้นหรือหาแนวทางในการทำงาน หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีการหรือรูปแบบใหม่ที่ยังไม่มีใครเคยทำมาก่อน และสามารถที่จะพึ่งพาตนเองในการทำงานได้ ถึงแม้ว่าการทำให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยทีมงานก็ตาม

จากที่ได้สรุปความข้างต้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีอุปนิสัยเป็นเพียงการเริ่มต้นในการศึกษาภาวะผู้นำ เนื่องจากทฤษฎีอุปนิสัยมุ่งเน้นเฉพาะการพิจารณาลักษณะของตัวผู้นำที่มีชื่อเสียงทำให้เมื่อนำผลจากการศึกษามาเปรียบเทียบกันแล้วพบเจอข้อบกพร่องที่ไม่สอดคล้องหลายประการ และไม่สามารถอธิบายได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล ตัวอย่างเช่น บางงานวิจัยกล่าวว่าผู้นำที่ดีมักจะมีร่างกายที่สูงใหญ่ และมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ แต่ถ้าพิจารณาอุปนิสัยของผู้นำบางคน เช่น ออดอล์ฟ ฮิตเลอร์ นักการเมืองเยอรมนีสังคมนิยมโดยกำเนิด หัวหน้าพรรคแรงงานสังคมนิยมแห่งชาติเยอรมันหรือที่รู้จักกันทั่วไปในชื่อ พรรคนาซี ก็มิได้มีรูปร่างทรวดทาบที่สูงใหญ่อย่างงานวิจัยเหล่านั้นได้กล่าวไว้ จากความไม่สอดคล้องเหล่านี้ทำให้เกิดการศึกษาภาวะผู้นำอย่างจริงจังต่อมาจึงทำให้เกิดทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories) ในภายหลัง

2.1.3 ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นแนวความคิดที่สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำที่มีผลต่อความสามารถในการนำของตัวผู้นำนั้น โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษที่ 1930 เป็นต้นมาซึ่งต่อออกมาจากแนวคิดในทฤษฎีอุปนิสัยที่ยังขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือในหลายๆแง่มุม โดยการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีพฤติกรรมที่มีชื่อเสียงนั้นคือการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940

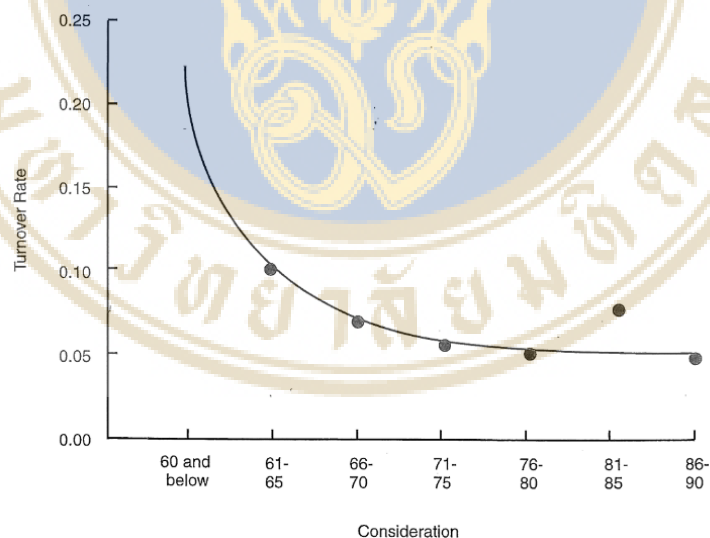
ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2551) ได้อธิบายถึงการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ที่เป็นการศึกษาภาวะผู้นำโดยใช้แบบสอบถามความเป็นผู้นำ และสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

2.1.3.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ตัวผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนการและรายละเอียดในการปฏิบัติงาน แล้วชี้้นำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง เห็นได้จากการที่ตัวผู้นำจะพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และคาดหวังว่าคนงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานอย่างสุดฝีมือ เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จด้วย

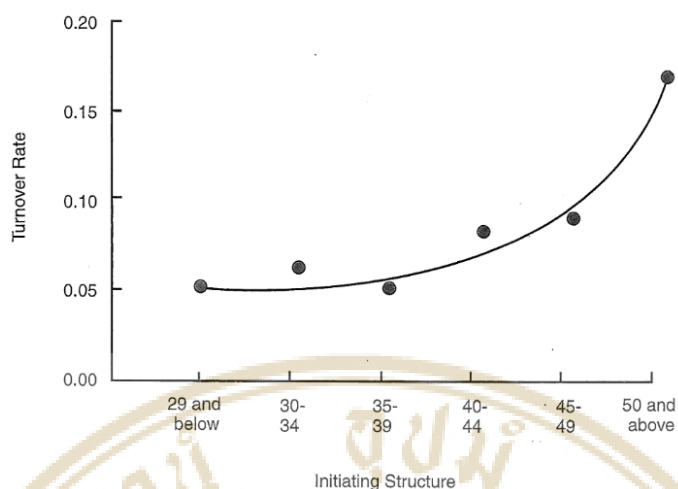
2.1.3.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration) ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ตัวผู้นำจะให้ความเป็นกันเองกับสมาชิกในกลุ่ม มีการปฏิบัติกับสมาชิกอย่างเสมอภาค และจะแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดและความรู้สึกของสมาชิก ทำให้ความสัมพันธ์ในด้านการทำงานออกมาในรูปแบบของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust)

นอกจากนั้น Gary Yukl (2002) ได้ยกตัวอย่างของงานวิจัยของ Fleishman and Harris (1962) ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอัตราลาออกของพนักงานกับลักษณะของภาวะผู้นำของตัวผู้นำทั้งสองลักษณะในโรงงานผลิตรถบรรทุกของบริษัทร่วมทุนต่างชาติแห่งหนึ่งซึ่งช่วยสนับสนุนทฤษฎีข้างต้นได้เป็นอย่างดี ดังนี้

จากผลสำรวจผู้นำที่มีลักษณะแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคลจะทำให้เกิดอัตราการลาออกของพนักงานที่ต่ำกว่าผู้นำที่ไม่มุ่งความสัมพันธ์ของบุคคลดังแผนภาพด้านล่าง



ในทางกลับกันผู้นำที่มีลักษณะแบบมุ่งโครงสร้างงานจะทำให้เกิดอัตราการลาออกของพนักงานสูงผกผันกับลักษณะแบบมุ่งความสัมพันธ์อย่างสิ้นเชิงดังแผนภาพด้านล่าง



จากบทสรุปเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไอโอข้างต้น แสดงให้เห็นว่าทฤษฎีพฤติกรรมเริ่มพิจารณาภาวะผู้นำในอีกมิติหนึ่งซึ่งในมิตินี้มีปัจจัยที่เป็นพฤติกรรมของมนุษย์เป็นปัจจัยในการอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำจึงมิใช่เป็นเพียงลักษณะทางกายภาพตามแนวคิดทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theories of Leadership) เพียงเท่านั้น แต่ยังรวมถึงพฤติกรรมที่ตัวบุคคลได้แสดงออกในการปฏิบัติงานอีกด้วย

อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำยังคงได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างแนวคิดที่ถูกต้องในการอธิบายลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมอันนำไปสู่ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) ที่ต่อยอดแนวคิดของทั้งสองทฤษฎีข้างต้น โดยทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์พัฒนาจากข้อสันนิษฐานว่า พฤติกรรมของผู้นำรูปแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่เป็นรูปแบบที่เหมาะสมและดีที่สุดในทุกสถานการณ์

2.1.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

ศาสตราจารย์ (2550) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเลือกวิธีการหรือพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญ 7 ประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำได้แก่ (1)ความต้องการของพนักงาน (2)ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม (3)ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (4)แหล่งที่มาของอำนาจ (5)ลักษณะงานและบรรยากาศของงาน (6)คุณลักษณะเฉพาะ และ (7)วุฒิภาวะของผู้ตาม

จากที่ได้กล่าวมาตามข้อสรุปข้างต้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์พิจารณาภาวะผู้นำได้กว้างขึ้นกว่าสองทฤษฎีข้างต้น เนื่องจากทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นตัวแปรหลากหลายที่มีความสัมพันธ์กันในองค์กรหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น การพิจารณาถึงวุฒิภาวะของผู้ตามว่ามีส่วนเกี่ยวข้องต่อภาวะผู้นำ เป็นต้น

2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five)

บุคลิกภาพเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งของมนุษย์ เพราะบุคลิกภาพสามารถช่วยสนับสนุนหรือส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการทำงานได้ แต่ในทางตรงกันข้ามบุคลิกภาพก็อาจเป็นสิ่งที่ขัดขวางความสำเร็จของมนุษย์เช่นเดียวกัน ดังนั้นการศึกษามนุษย์จึงเป็นอีกแนวทางการศึกษาหนึ่งที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาเพื่อนำมาประกอบกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2549) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพ (Personality) จากการศึกษาหมายถึง ผลรวมของคุณลักษณะเฉพาะตัวที่ค่อนข้างมั่นคงถาวรในแต่ละบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นรูปแบบที่ประกอบขึ้นจากความคิด ความรู้สึก และการกระทำของบุคคลอันเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ โดยเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้นๆ

อย่างไรก็ตาม Costa and McCrae (1992) ได้แบ่งบุคลิกภาพได้เป็น 5 แบบ ได้แก่ (1)บุคลิกภาพแบบหวุ่นไหว (Neuroticism) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ (2)บุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extraversion) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านสัมพันธภาพของบุคคลกับบุคคลอื่น (3)บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ๆ (4)บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านการกำหนดบรรทัดฐานในการดำเนินชีวิต และ (5)บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านการมุ่งสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพพบว่ามีการศึกษากันในหลายกลุ่มทฤษฎี ซึ่งแต่ละทฤษฎีนั้นก็มีความแตกต่างกันในด้าน โครงสร้างของบุคลิกภาพและการสร้างพฤติกรรม เนื่องจากบุคลิกภาพเป็นเรื่องซับซ้อนและมีหลายแง่มุม การใช้ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งมาอธิบายอาจทำให้ไม่สามารถเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพได้อย่างครบทุกด้าน (สุทธิรัตน์ พิมพ์พงศ์, 2540)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่ได้รับความสนใจ และสามารถอธิบายพัฒนาการของบุคลิกภาพในเชิงทฤษฎีได้ กล่าวคือ ในช่วงยุคแรกของการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพได้มีการศึกษาแนวความคิดบุคลิกภาพจากทฤษฎีบุคลิกภาพตามแบบ (Type theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ศึกษาบุคลิกภาพโดยแยกออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ การศึกษาจากรูปร่างลักษณะ และการศึกษาลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก

2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

Allport (1961) ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษาจากรูปร่างลักษณะนั้นจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปร่างของมนุษย์กับพฤติกรรมที่แสดงออก ในขณะที่การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก จะเน้นการแบ่งบุคลิกภาพโดยอาศัยพฤติกรรมที่แสดงออกตามลักษณะของจิตใจ

นอกจากนี้ในช่วงแรกยังมีการศึกษาจากทฤษฎีพิจารณาบุคลิกภาพตามลักษณะ (Trait theory) โดยศึกษาลักษณะหลายประการที่บุคคลมีเฉพาะตัวแตกต่างกัน ซึ่งจะมีการแบ่งอย่างคงที่ของบุคลิกภาพ เมื่อเกิดการปรากฏลักษณะบุคลิกภาพจะเป็นตัวทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างกว้าง

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพจะเห็นได้ว่านอกจากการศึกษาบุคลิกภาพจากพฤติกรรมที่แสดงออกแล้ว ยังมีศึกษาแบบทฤษฎีพัฒนาการแบบจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic theory) โดย Sigmund Freud (1990) ได้ให้คำอธิบายไว้ว่าเป็นการศึกษาถึงพัฒนาการของมนุษย์ตั้งแต่วัยทารกจนถึงวัยผู้ใหญ่ว่ามีผลอย่างไรต่อลักษณะบุคลิกภาพบ้าง โดยจะศึกษาถึงโครงสร้างบุคลิกภาพ เมื่อมนุษย์เติบโตขึ้น บุคลิกภาพจะเกิดการปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาในระยะแรกและอาจเกิดการหยุดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากยึดติดอยู่กับที่ในพัฒนาการขั้นใดขั้นหนึ่ง จนทำให้การปฏิบัติแล้วเกิดเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ใช้ในการโต้ตอบต่อสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม โดยนักจิตวิทยาในกลุ่มนี้เชื่อว่าการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์มีรากฐานมาจากแรงขับภายในบุคคล และมีการทำงานร่วมกันขององค์ประกอบ 3 ระบบใหญ่ คือ จิตไร้สำนึก (Id) จิตสำนึก (Ego) และจิตเหนือสำนึก (Superego)

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดด้านบุคลิกภาพที่ต่างไปจากแนวคิดของพฤติกรรมนิยมและจิตวิเคราะห์ ได้แก่ทฤษฎีมนุษยนิยมกับบุคลิกภาพ (Humanistic theory) โดยที่มีการศึกษามีความเชื่อว่ามนุษย์มีอิสรภาพที่จะกำหนดชีวิตและสามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง อีกทั้งยังให้ความสำคัญในเรื่องประสบการณ์ที่มีความหมายเฉพาะตัวมากกว่าการเรียนรู้ในอดีต ซึ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการกำหนดบุคลิกภาพที่เน้นโครงสร้างบุคลิกภาพมนุษย์ว่า คือ อัตตา (Self) และพฤติกรรมของมนุษย์ส่วนใหญ่เกิดจากการที่จะพยายามรักษาความคิดรวบยอดของเราหรืออัตมโนทัศน์ (Self-concept) เอาไว้นั่นเอง

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพพบว่าปัจจุบันทฤษฎีที่ได้รับความสนใจและได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Five-factor theory) หรือที่เรียกว่า Big Five ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายรูปแบบลักษณะพฤติกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์

ในปัจจุบันแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หรือ Big Five เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด และได้ถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคคลอย่างกว้างขวางในหลากหลายองค์กร โดยทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนี้จะเน้นการศึกษาขอบเขตของบุคลิกภาพส่วนตัวที่มีการเชื่อมโยงกันในแต่ละประเภทมากกว่าการศึกษาบุคลิกภาพประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ อีกทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหน้าที่การงาน

2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หรือ Big Five เป็นทฤษฎีที่ศึกษาและวิเคราะห์บุคคลอย่างละเอียด และได้มีการแบ่งการพิจารณาเป็น 2 ประเด็น คือบุคลิกเดิมที่จะคงอยู่กับแต่ละคนตลอดไป และบุคลิกที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามประสบการณ์ สถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อม โดยบุคลิกเหล่านั้นจะสามารถส่งผลต่อการแสดงออกทางกายภาพ ทางกิจกรรมที่ปฏิบัติ และภาวะทางจิตใจหรืออารมณ์ขณะนั้น แล้วจึงส่งผลให้เกิดการแสดงบทบาทต่างๆของแต่ละบุคคล และการกระทำจากบทบาทต่างๆ ดังกล่าวจะได้รับการตัดสินหรือประเมินจากสังคมในแง่มุมที่แตกต่างกัน

จากวิวัฒนาการของทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หรือ Big Five ที่ผ่านการวิเคราะห์และถกเถียงกันอย่างมากมายในกลุ่มนักวิชาการถึงความคลุมเครือและขอบเขตความเข้าใจ ต่อมาจึงเกิดการอธิบายทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หรือ Big Five ในแนวทางใหม่ที่มีความชัดเจนขึ้น รวมไปถึงการอธิบาย ลักษณะของบุคคลหนึ่งๆ ได้อย่างครอบคลุม จากเดิมที่มีจำนวนการวัดหรือทดสอบบุคลิกภาพถึง 32 ชนิด เปลี่ยนแปลงเป็น สามารถทำการวัดเพียงแค่ 5 ลักษณะ พฤติกรรมหลักก็จะพอเข้าใจบุคลิกภาพของบุคคล ดังนั้นแบบสอบถามของ Big Five จึงวัดเพียงแค่ 5 ลักษณะพฤติกรรมหลักเท่านั้น ประกอบด้วย โดยองค์ประกอบทางบุคลิกภาพห้าด้านประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบหวัดไหว (Neuroticism), บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion), บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience), บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) นอกจากนี้ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบยังได้อธิบายถึงลักษณะพฤติกรรมที่ตรงข้ามกันไว้ดังนี้

- Openness to experience ตรงกันข้ามกับ Closeness to experience
- Conscientiousness ตรงกันข้ามกับ Lack of Conscientiousness
- Extraversion ตรงกันข้ามกับ Introversion
- Agreeableness ตรงกันข้ามกับ Disagreeableness
- Neuroticism ตรงกันข้ามกับ Emotional Stability

โดยแต่ละพฤติกรรมหลักของแต่ละด้านของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนั้นจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะย่อย (Sub-traits) ซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์บุคลิกภาพมีความน่าเชื่อถือและมั่นใจได้ว่าการประเมินสามารถแสดงให้เห็นถึงความคิด ความรู้สึก และการกระทำได้อย่างครอบคลุมมากที่สุด รวมไปถึงยังสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างบุคคลที่อยู่ในแต่ละคุณลักษณะย่อย และวิเคราะห์พฤติกรรมออกมาได้อย่างชัดเจนอีกด้วย (Costa and McCrae ,1992)

จากการศึกษาเรื่องของบุคลิกภาพจะเห็นได้ว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวบุคคลในแง่มุมมองหนึ่งอย่างขาดมิได้ เนื่องจากบุคลิกภาพเปรียบเสมือนรากฐานของทัศนคติของบุคคล การแสดงออกทางอารมณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำของบุคคลนั้นๆ

2.3 แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)

2.3.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง(Development Action Plan หรือ DAP)

จากคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของส่วนพัฒนาบุคลากรกรมประมง (2554)ได้อธิบายถึงความหมายของแผนพัฒนาตนเองว่าเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา ร่วมกันกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาฝึกรอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร โดยระบุเป้าหมาย วิธีการ จนกระทั่งเครื่องมือต่างๆ ที่เลือกใช้สำหรับการพัฒนาเป็นตนเอง แผนพัฒนาตนเองจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบสำคัญได้แก่ (1)การพัฒนาตนเอง(Individual Development) (2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) (3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และ (4)การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

การจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการแรกในการดำเนินการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกรอบรมทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร เป็นแผนที่ระบุเป้าหมายและวิธีการพัฒนา โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล เป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาในการตกลงกันเรื่องการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก

นอกจากนั้นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองยังช่วยจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ และแนะนำวิธีการในการพัฒนาด้วยเครื่องมือต่างๆ ให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนา

พิจารณาเลือกใช้อย่างเหมาะสม ทำให้สามารถเจาะจงกิจกรรมเฉพาะที่มีความจำเป็นซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (ส่วนพัฒนาบุคลากรกรมประมง, 2554)

อย่างไรก็ตาม Alex Raymond (2012) ได้กล่าวถึงแผนพัฒนาตนเองในองค์กรว่าเป็นสิ่งที่ถูกมองข้ามและละเลย ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการสร้างการจัดทำแผนพัฒนาตนเองก็ตาม แต่แผนที่จัดทำขึ้นมานั้นไม่ได้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้จัดการหรือหัวหน้างาน และแผนดังกล่าวไม่ได้สอดคล้องต่อกิจกรรมการงานที่เกิดขึ้นต่อบุคคลนั้นๆ อย่างแท้จริง ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการจัดทำแผนพัฒนาตนเองจะต้องมีความสอดคล้องระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบและศักยภาพของบุคคลนั้นๆ โดยจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งเสริมพนักงานให้สามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายขององค์กร

2.3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

การจัดทำแผนพัฒนาตนเองประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การประเมินตนเอง ผู้ปฏิบัติงานต้องตรวจสอบการทำงานของตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับจากงานที่ทำ การฝึกอบรม การพัฒนา รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองที่จำเป็นในการพัฒนาออกจากรูตินจะต้องประเมิน ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองด้วยความซื่อสัตย์

- ขั้นตอนที่ 2 การประชุมร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานต้องหารือร่วมกันถึงแผนในการพัฒนาตนเองที่ได้ร่วมกันจัดทำขึ้น วิธีการ เครื่องมือในการพัฒนา รวมทั้งเป้าหมายและระยะเวลาในการดำเนินการให้มีความเหมาะสม ในขั้นตอนนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องสร้างการกระทำหรือกิจกรรมต่างๆที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในหัวข้อที่ตนเองและหัวหน้างานได้ตกลงไว้

โดย Alex Raymond (2012) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกิจกรรมที่ควรนำมาใช้ในการสร้างแผนควรจะเป็นกิจกรรมที่เป็นการรับมอบหมายให้ทำภารกิจบางอย่างชั่วคราวที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติก้าวออกมาจากพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) เพื่อที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นอกจากนั้น การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน (Job Rotation) การเข้าอบรมอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเข้าร่วมประชุมบางอย่าง ก็สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆด้วยเช่นกัน

- ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานจะต้องลงรายชื่อร่วมกันในแผนพัฒนาตนเองและดำเนินการปฏิบัติตามแผนดังกล่าว

- ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและทบทวน ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานมีการจัดประชุมร่วมกันเพื่อติดตามผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองเป็นระยะ เพื่อประเมินผลการดำเนินการ ทบทวนแผน และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

2.3.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเองไว้ดังนี้ แผนพัฒนาตนเองเป็นแผนงานที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญและผู้บริหารระดับสูงสุดพยายามผลักดันให้พนักงานทุกคนต้องมีแผนพัฒนาตนเองเป็นของตนเอง โดยประโยชน์ของแผนพัฒนาตนเองที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และระดับองค์กรซึ่งสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

2.3.3.1 ระดับพนักงาน

- ปรับปรุง (To Improve) แผนพัฒนาตนเองจะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งก็ตาม โดยมุ่งเน้นให้พนักงานปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

- พัฒนา (To Develop) นอกจากจากการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันแล้ว แผนพัฒนาตนเองยังช่วยทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความสามารถในงานในดียิ่งขึ้นต่อไปจากความสามารถเดิมที่มีอยู่ นั่นก็คือ การเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

- เตรียมความพร้อม (To Prepare) การจัดทำแผนพัฒนาตนเองจะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้พนักงานลดความรู้สึกกังวล ความเครียด และความกลัวที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

2.3.3.2 ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

- การทดแทนงาน (Work Replacement) แผนพัฒนาตนเองการเตรียมความพร้อมให้พนักงานเกิดความมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน ทำให้พนักงานยอมรับไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ผลก็คือพนักงานเกิดทักษะการทำงานที่

หลากหลายด้าน (Multi Skills) และความสามารถในการทำงานที่หลากหลายด้านนี้เองย่อมทำให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ ซึ่งมีผลทำให้หัวหน้างานไม่ต้องหนักใจ หากกรณีพนักงานลาหยุดงานหรือลาออกไป

- ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance) แน่แน่นอนว่าเมื่อพนักงานปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานของพนักงานย่อมดีขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ซึ่งผลงานของพนักงานย่อมนำไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือหน่วยงานในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก

- คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) คุณภาพชีวิตเกิดขึ้นจากความสามารถในการรักษาสมดุลในการทำงาน นั่นก็คือ ความสามารถในการบริหารเวลาทั้งในงานที่รับผิดชอบและในชีวิตส่วนตัว การที่หัวหน้างานมีพนักงานที่ทำงานดี มีขีดความสามารถ หัวหน้างานมีเวลาในการวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ ทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ มีเวลามากพอในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานย่อมนำไปสู่การทำงานที่เร็วและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ย่อมเท่ากับว่าหัวหน้างานจะมีเวลามากพอกับการบริหารชีวิตส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องครอบครัวหรือเรื่องอื่นๆ

2.3.3.3 ระดับองค์กร โดยรวม

- ผลงานขององค์กร (Corporate Performance) ผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยบุคลากร คือปัจจัยหลักที่จะสร้างความสำเร็จ

- การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร (Corporate Branding) บุคลากรที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ภาพลักษณ์ภายนอกก็คือ การพูดต่อกันแบบปากต่อปากเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคนในองค์กร และพบว่าหนึ่งในปัจจัยที่พนักงานมักจะถามถึงเวลาสัมภาษณ์งานก็คือ รูปแบบ เทคนิค และวิธีการพัฒนาคนในองค์กร นอกเหนือจากภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกแล้ว การจัดทำแผนพัฒนาตนเองยังมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้กับพนักงานภายใน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร

- ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานปัจจุบันเท่านั้น ความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นจากการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรภายนอก

จากที่ได้กล่าวมาทั้งสามส่วน ได้แก่ส่วนที่หนึ่งคือทฤษฎีภาวะผู้นำ ส่วนที่สองคือแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ และส่วนที่สามคือแผนพัฒนาตนเองนั้นจะเห็นได้ว่าข้อมูลของทั้งสามประเด็นมีความสำคัญต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถอธิบายลักษณะหรือพฤติกรรมที่เหมาะสมที่จะสร้างบุคลากรให้เป็นผู้เป็นที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมธุรกิจของตนเองได้ ในส่วนของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ได้อธิบายถึงความสำคัญของบุคลิกภาพต่อทัศนคติและการแสดงออกของบุคคล และส่วนสุดท้ายคือแผนพัฒนาตนเองที่จะเป็นแนวทางหลังในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยในครั้งนี้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ประสานงาน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตสิ่งทอมีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประสานงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตสิ่งทอ โดยอาศัยการสุ่มแบบ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ชนิดหนึ่งที่ได้กำเนิดขึ้นบนพื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับการจัดหาบุคคลที่มี

คุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จต่อภาระหน้าที่ดังกล่าว โดยเฉพาะการแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ โดยท้ายสุดแล้วมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น

นอกจากนั้นผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า กระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น

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

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

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

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลความจากสิ่งที่ปรากฏในรูปแบบที่เป็นภาษาเขียน ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวิเคราะห์และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับประเด็นในบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด ในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงปัญหานั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามการทำแบบทดสอบในส่วนนี้ออนุญาตให้ผู้ทดสอบใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินมากกว่า การหาคำตอบที่เป็นตัวเลขที่ถูกต้อง แต่เป็นการประเมินความเข้าใจการเชื่อมโยงเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณหางบประมาณ สินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถของผู้ทดสอบด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักการกรวยทวิขาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

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

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

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

- 1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และมั่นคงใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง
- 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 การมีจินตนาการ ความคิด 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 การทำงานจนกว่าจะสำเร็จและไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่
- 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อ ความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค่อยแสดง อารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

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

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใจ ตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้ถูกประเมิน พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมิน ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาจากประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนารตนเองฉบับที่ 1
- 5) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการของแผนการพัฒนารตนเองฉบับที่ 1
- 6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาและกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนารตนเองฉบับที่ 2

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ประสานงาน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตสิ่งทอ” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

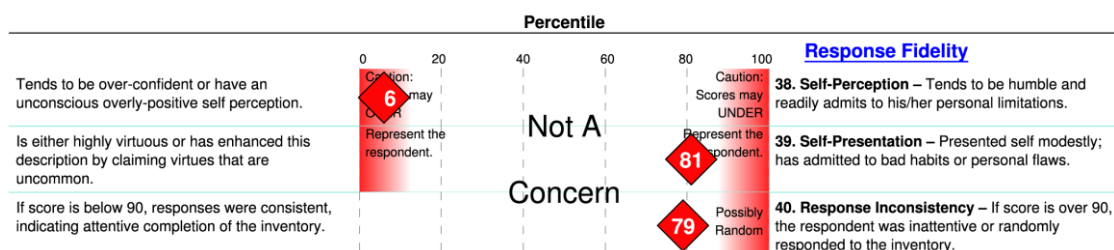
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



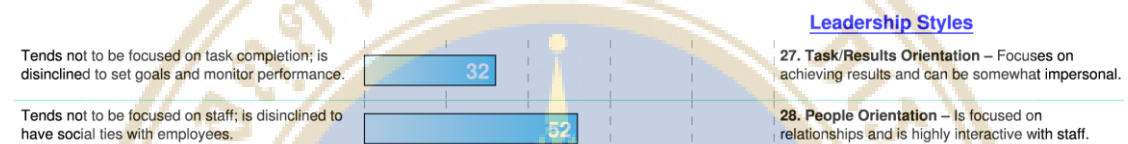
ภาพที่ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน โดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบ

แบบประเมินนั้นจะต้องไม่ควรเกิน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ เปอร์เซ็นไทล์ที่ 79 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีผลการตอบแบบประเมินที่สอดคล้องกัน

ในส่วนถัดมาคือผลการประเมินความเที่ยงตรงในการประเมินตนเองนั้นอยู่ในระดับต่ำ ไรค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ 6 แสดงให้เห็นว่าตัวผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองสูง และส่วนสุดท้ายคือความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเองอยู่ในระดับสูงในค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ 81 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะเป็นคนถ่อมตัวในการตอบแบบประเมิน ปกปิดการแสดงออกของตนเอง และมีแนวโน้มที่จะไม่มีความมั่นใจต่อการทำกิจกรรมต่างๆ ในชีวิต

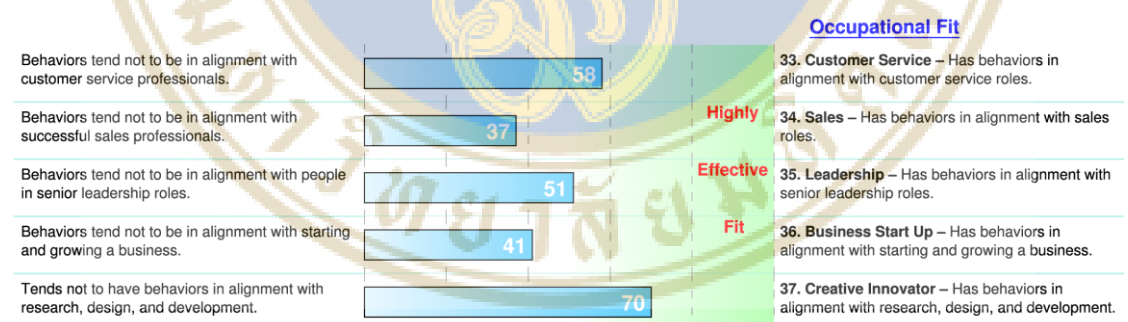
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



ภาพที่ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าผลงานหรือผลลัพธ์ แสดงให้เห็นว่าลักษณะผู้นำของผู้รับการประเมินจะใส่ใจกับการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าผลงาน

4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)



ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

จากผลการทดสอบจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับสายอาชีพที่เป็นงานวิจัย การออกแบบและพัฒนามากที่สุด อย่างไรก็ตามอาชีพปัจจุบันที่ผู้รับการประเมินคือเจ้าหน้าที่ประสานงาน ที่มีหน้าที่ติดต่องานกับหน่วยงานต่างๆ โดยภาพรวมทั้งหมดอาจจะไม่ได้สอดคล้องกับสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพนี้ แต่หากพิจารณาถึงสายงานด้านการบริการลูกค้าที่ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ 58 ก็ถือว่ามีความใกล้เคียงกับหน้าที่การงานในปัจจุบันเช่นกัน

4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

		Selling & Influencing Styles
Tends to lack enthusiasm or assertiveness when selling; is disinclined to debate or negotiate.	63	29. Dynamic – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.
Tends not to use a logical approach; doesn't stress technical advantages when selling.	50	30. Analytical – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.
Tends not to develop rapport before selling; doesn't feel a need to sell to friends.	64	31. Interpersonal – Sells based on relationships; develops friendships with customers.

ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

ในส่วนของวิธีการชักจูงผู้อื่นนั้น จากผลการทดสอบจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะใช้วิธีการเข้าถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อจูงใจผู้อื่นในระดับเดียวกันกับวิธีการผลักดันตนเองด้วยการตั้งเป้าหมายและมุ่งมั่นผลลัพธ์มากกว่าวิธีการชักจูงด้วยการวิเคราะห์ถึงข้อมูลข้อเท็จจริง ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงมีแนวโน้มในการแสดงพฤติกรรมในการชักจูงผู้อื่นด้วยการสร้างความสัมพันธ์และการตั้งเป้าหมาย

4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

		Behavioral Growth Potential
Is less likely to pursue or be in alignment with career growth and higher-level responsibilities.	53	32. Potential – Potential to advance into roles with broader, higher level responsibilities.

ภาพที่ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ มีความต้องการที่จะเติบโตในสายอาชีพที่ตนเองเป็นอยู่ ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถเติบโตให้สูงขึ้นไปได้

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)

Introversion		Extraversion
Is quiet and reserved; takes time to feel comfortable after joining new groups.	16	1. Sociability - Is outgoing, talkative and finds it easy to meet people and make new friends.
Tends to be a follower rather than a leader; avoids imposing direction on others.	0	2. Leading - Asserts oneself; seeks opportunities to lead, direct, and inspire others.
Tends to have difficulty influencing the decisions of others; avoids debating issues.	1	3. Influence - Persuades others with convincing arguments; sells and influences others.
Prefers to work at a moderate pace; tends not to be as active and lively as others.	79	4. Energy - Prefers fast-paced environments and is constantly involved with lots of activities.

ภาพที่ 4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมแล้วผลการประเมินแสดงให้เห็นชัดเจนว่าผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมในทางปิดตนเองมาก แต่หากพิจารณาผลการประเมินอย่างละเอียดมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) โดยปกติแล้วผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ไม่ชอบการเข้าสังคม ดังนั้นผลการทดสอบที่ออกมาจึงค่อนข้างขัดแย้งกับตำแหน่งงานที่ตนเองเป็นอยู่คือเจ้าหน้าที่ประสานงานที่จะต้องพบปะผู้คนจากหลากหลายหน่วยงาน หลากหลายตำแหน่ง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แต่หากพิจารณาให้ละเอียดมากขึ้น ผู้รับการประเมินสามารถที่จะเข้าสังคมได้ในระดับหนึ่งหากเป็นภาระหน้าที่การงานก็สามารถทำได้โดยไม่มีปัญหา ซึ่งจะสอดคล้องกับหัวข้อ 4.1.6.4 ซึ่งจะกล่าวในส่วนถัดไป

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำรวมทั้งการงานแบ่งงานหรือมอบหมายงานเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน เพราะผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานในลักษณะของผู้ตาม และรับมอบหมายงานจากผู้อื่นมากกว่าดังรูปภาพที่แสดงให้เห็นถึงค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 0 ในหัวข้อการเป็นผู้นำนี้

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินไม่ทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความน่าเชื่อถือ และไม่ใช้การแสดงอำนาจเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามด้วยเช่นกัน การทำให้ผู้อื่นคล้อยตามจะออกมาในรูปแบบการขอร้อง ขอความร่วมมือเป็นส่วนใหญ่

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ในหัวข้อนี้จะเป็นหัวข้อเดียวในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) ที่ผู้รับการประเมินได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์สูงที่สุดและถือได้ว่าเป็นค่าที่มากหากเปรียบเทียบในหมวดหมู่เดียวกันคือ 79 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีพลังใจในการทำงานสูง และพร้อมที่จะตอบรับกับสถานะการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงพิจารณาในภาพรวมได้ว่าถึงแม้จะผู้รับการประเมินไม่ชอบการเข้าสังคม ไม่ชอบที่จะเป็นผู้นำหรือกระทำการจูงใจผู้อื่น แต่ผู้รับการประเมินจะไม่แสดงพฤติกรรมที่เฉื่อยชาการปฏิบัติงานของตนเองและรู้สึกไม่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานที่หลากหลายในเวลาเดียวกันซึ่งก็มีแง่มุมที่สอดคล้องกับหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ประสานงานของผู้รับการประเมินด้วย

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

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

ภาพที่ 4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

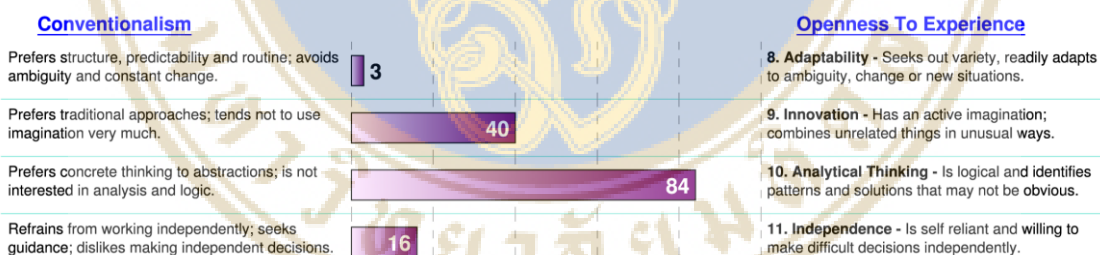
ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างสูง แต่หากพิจารณาผลการประเมินอย่างละเอียดมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับการทำงานที่ต้องประสานงานกับผู้อื่น

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการให้ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมากจากค่าเปอร์เซ็นต์ ไทล์ที่ 94 จนอาจนำไปสู่การถูกเอาเปรียบจากผู้อื่นได้

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกอย่างไม่ระมัดระวัง จากผลการประเมินที่ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ ไทล์ต่ำที่สุดในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) แสดงให้เห็นว่าผู้ประเมินยังไม่สามารถที่จะรักษาการแสดงออกของตนเองได้ในการพูดและการสื่อสารที่อาจส่งผลกระทบต่อตนเองในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในฐานะที่ผู้ประเมินมีอาชีพเป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานที่จะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลหลากหลายอาจจะเป็นผลเสียต่อผู้ประเมินได้หากไม่สามารถพัฒนาความสามารถในการแสดงออกในหัวข้อนี้

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



ภาพที่ 4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่เปิดรับประสบการณ์ใหม่มากนักเมื่อเทียบกับผู้อื่น ซึ่งสามารถวิเคราะห์ตามหัวข้อย่อยต่างๆ ดังต่อไปนี้

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวนั้นถือเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในทางกลับกันผู้รับการประเมินชอบที่จะปฏิบัติงานที่มีแบบแผนรูปแบบที่ชัดเจนและไม่เปลี่ยนแปลง

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่พยายามสร้างสรรค์วิธีการทำงานของตนเองและผสมผสานความคิดต่างๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในการปฏิบัติงาน

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมักจะปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ได้หรือได้รับการพิสูจน์มาแล้ว และมักตัดสินใจโดยผ่านข้อมูลดังกล่าวเหล่านั้นในรูปแบบที่เป็นเหตุผลมากกว่าความเชื่อความรู้สึกของตนเอง

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานค่อนข้างต่ำ ดังนั้นในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินมักจะไม่ใช่แก้ไขปัญหาด้วยการตัดสินใจจากตนเอง และมองหาแนวทางการทำดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยการอ้างอิงจากผู้อื่น เช่น คำแนะนำและความคิดเห็นผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	80	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	71	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.	95	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.	64	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.	71	16. Dependability - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	24	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

ภาพที่ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ในด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมิน โดยภาพรวมมีค่าที่สูง อย่างไรก็ตามก็มีบางหัวข้อที่ได้ค่าที่ต่ำซึ่งสามารถแจกแจงได้ดังต่อไปนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่จะตั้งเป้าหมายสำหรับตนเองและชอบที่จะแข่งขัน

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงมีแนวโน้มที่จะริเริ่มทำงานเป็นคนแรกๆ โดยเฉพาะการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความพร้อมที่จะรับงานใหม่ๆ

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) เป็นหัวข้อที่ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่สูงที่สุดในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) นี้ที่ 95 โดยผู้รับการประเมินจะปฏิบัติหน้าที่จนถึงที่สุดจนกว่าจะเสร็จสิ้นภาระหน้าที่หากได้รับมอบหมายให้กระทำการกิจต่างๆ

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความรอบคอบค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นถึงการใส่ใจถึงรายละเอียดต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น งานที่ต้องตรวจสอบข้อมูล รายละเอียดเอกสารต่างๆ เป็นต้น

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับสูง ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในการที่จะทำให้งานเสร็จตามเวลา โดยเฉพาะการดำเนินงานที่มอบหมายให้ทำอยู่เป็นประจำที่ต่างๆ

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับต่ำมาก ผู้รับการประเมินไม่ชอบความเป็นขั้นตอน หรือต้องทำอะไรตามลำดับ จะรู้สึกอึดอัดหากจะต้องทำตามกฎระเบียบที่ผู้รับการประเมินเห็นว่าไม่เหมาะสม โดยเฉพาะการประสานงานภายในองค์กรตนเองที่เป็นธุรกิจ โรงงานอุตสาหกรรมที่มีธรรมชาติของลักษณะสายบังคับบัญชาหลายชั้น ซึ่งในหัวข้อนี้อาจจะขัดแย้งต่อพฤติกรรมของผู้ประเมิน

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

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

ภาพที่ 4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ในด้านนี้มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่สูงเกือบทุกด้าน จึงสามารถวิเคราะห์ในแต่ละหัวข้อได้ดังต่อไปนี้

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีความระมัดระวังในเรื่องของการแสดงออกในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมาก และสามารถควบคุมการแสดงของตนเองได้อย่างดี

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องทำงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียดหรือมีภาวะกดดันต่างๆ และจะเกิดความ

วิตกกังวลในการทำงาน อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินก็สามารถที่จะทำงานภายใต้สถานการณ์ที่กดดันได้ ถึงแม้จะมีการแสดงออกทางร่างกายที่เพื่อนร่วมงานสามารถสังเกตเห็นได้ก็ตาม

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองก็ค่อนข้างสูง ส่งผลให้ผู้รับการประเมินมีทัศนคติในแง่บวกต่อสิ่งต่างๆที่กระทบกับตนเอง เช่น สามารถที่จะกลับมาเป็นปกติได้รวดเร็วหลังจากที่ประสบกับความล้มเหลวบางอย่าง เป็นต้น

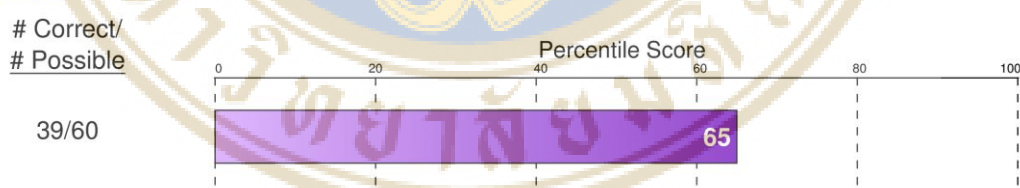
4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเองที่สูงมากจากมีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 97 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถรู้ทันต่ออารมณ์ของตนเองและสามารถระมัดระวังไม่ให้ตนเองแสดงอารมณ์ออกมาโดยที่ไม่ได้ลึกลงก่อน

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

Total Score



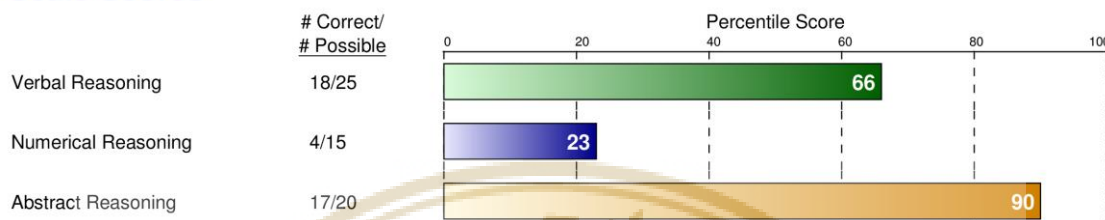
ภาพที่ 4.11 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมิน โดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 65 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพแล้ว ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีกว่ากลุ่มคนส่วนใหญ่ โดยมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการ

ประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

Scale Scores



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

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 66 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี แสดงให้เห็นถึงความสามารถในด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลทความที่ผู้รับการประเมินจะมีความสามารถในการรับสารที่เป็นข้อมูลเชิงภาษาได้ในระดับปานกลางค่อนข้างดี ทำให้ในการปฏิบัติงานต่างๆ สามารถรับสาร จับประเด็นและสื่อสารด้วยการใช้ภาษาได้อย่างดี โดยเฉพาะในงานของผู้ประเมินที่เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานที่เนื้อหางานจะต้องรับสารส่งสารกับบุคคลหลากหลายที่เป็นหัวใจสำคัญของงาน จึงกล่าวได้ว่ามีความสอดคล้องกับความสามารถของตัวผู้รับการประเมิน

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 23 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ซึ่งกล่าวได้ว่าอยู่ในระดับที่ต่ำ แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถที่ค่อนข้างต่ำในการรับสาร จับใจความ และทำความเข้าใจในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวเลข การคำนวณ รวมทั้งแผนภูมิที่เชื่อมโยงกับจำนวนตัวเลข จึงส่งผลให้ผู้รับการประเมินจะทำความเข้าใจกับข้อมูลที่เป็นตัวเลขได้ช้า และผิดพลาดได้ง่ายกว่าผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ดังนั้นหากผู้รับการประเมินที่เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานนั้นต้องรับสาร และจับใจความเกี่ยวกับตัวเลขเพื่อประสานต่อไปยังหน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ อาจจะใช้เวลานานกว่าบุคคลทั่วไป

หากอยู่สถานการณ์ที่กดดันและมีเวลาที่จำกัดอาจส่งผลให้การจับใจความและทำความเข้าใจนั้นคาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงได้ง่าย

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ 90 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับสูงมาก ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม และสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม

4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเองที่สูงมาก แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถรู้ทันต่ออารมณ์ของตนเองและสามารถระมัดระวังไม่ให้ตนเองแสดงอารมณ์ออกมาโดยที่ไม่ได้ถูกคิดก่อน

ข้อดี

ผู้รับการประเมินสามารถรู้ทันต่ออารมณ์ของตนเอง ทำให้สามารถเข้าใจได้ว่าอารมณ์ของตนเองที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรมีสาเหตุมาจากสิ่งใดและส่งผลต่อให้ผู้รับการประเมินรู้ว่าควรจะแสดงออกทางกายภาพต่อไปอย่างไร ช่วยสนับสนุนการควบคุมการแสดงออกพฤติกรรมของตนเองต่อผู้อื่น โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานที่ต้องพบปะผู้คนหลากหลายตำแหน่งจากหลายภาคส่วนทำให้ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนได้ตามกาลเทศะ

ข้อที่ควรพัฒนา

ผู้รับการประเมินควรใช้การรับรู้ทางอารมณ์ที่เป็นจุดเด่นนี้เชื่อมโยงกับบุคลิกภาพอื่นๆที่เอื้ออำนวยต่อหน้าที่การงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานและล่าม เช่น ความสนใจ

ห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) เพราะจะทำให้สามารถเข้าใจและรับรู้ในสิ่งที่บุคคลอื่นต้องการได้อย่างมาก โดยเฉพาะงานล่ามที่บุคคลต่างๆคาดหวังที่จะให้ผู้รับการประเมินสื่อสารในอีกภาษาหนึ่งได้เหมือนกับที่ตนเองต้องการจะสื่อสาร เป็นต้น

4.3.1.2 การยืนกราน (Persistence) เป็นหัวข้อที่ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ที่สูงที่สุดในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) นี้ที่ 95 โดยผู้รับการประเมินจะปฏิบัติหน้าที่จนถึงที่สุดจนกว่าจะเสร็จสิ้นภาระหน้าที่หากได้รับมอบหมายให้กระทำการกิจต่างๆ

ข้อดี

ผู้รับการประเมินมีความอดทนต่อการดำเนินการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานให้ลุล่วงไปในแต่ละกิจกรรม โดยไม่ละทิ้งหรือให้ความสนใจที่ลดลงทำให้สามารถรับข้อมูลและเก็บรายละเอียดในทุกๆด้านได้อย่างเต็มที่และสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลทุกฝ่ายได้อย่างแท้จริง

ข้อที่ควรพัฒนา

บางครั้งการที่ผู้รับการประเมินให้ความสนใจมากเกินไปกับกิจกรรมบางขั้นตอนโดยไม่ยอมลดละหรือปล่อยวางทำให้อาจจะเสียเวลาและเสียโอกาสในการก้าวไปสู่อีกขั้นตอนในการปฏิบัติงานขั้นถัดๆไปได้ช้าลง ตรงจุดนี้จึงควรนำมาพิจารณาให้ละเอียดและรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ ข้อมูล และความสมเหตุสมผลเพื่อช่วยผลักดันให้ผู้รับการประเมินไม่ยึดติดอยู่กับบางสิ่งบางอย่างมากเกินไป

4.3.1.3 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการให้ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมากจากค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 94 จนอาจนำไปสู่การถูกเอาเปรียบจากผู้อื่นได้

ข้อดี

ในส่วนความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่นนั้นส่งผลคืออย่างมากในงานที่เป็นการทำงานและการแปลของผู้รับการประเมิน เพราะความสนใจห่วงใยความรู้สึกของผู้อื่นนั้นทำให้ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะเข้าใจความต้องการของบุคคลทุกฝ่ายที่จำเป็นจะต้องสื่อสารให้เข้าใจ เราสามารถกล่าวได้ว่าความต้องการที่จะเข้าใจผู้อื่นในจุดนี้เป็นพลังสำคัญที่ทำให้การทำงานและการแปลมีประสิทธิภาพที่อยู่เหนือกว่าความสามารถทางด้านภาษา จึงถือได้ว่ามีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อการทำงานของผู้รับการประเมินเป็นอย่างมาก

ข้อที่ควรพัฒนา

ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่นนั้นในบางครั้งที่ผู้รับการประเมินมีมากจนเกินไปอาจทำให้ผู้รับการประเมินละเลยข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหางาน

เนื่องจากเป็นห่วงถึงความรู้สึกผู้อื่น หากกล่าวความจริงไปแล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคคลนั้นๆ ถือเป็นลักษณะที่อาจจะไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงที่จะต้องพัฒนาและแยกให้ออกระหว่างข้อมูลที่เป็นความจริงกับความรู้สึกส่วนตัว

4.3.1.4 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมักจะปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ได้หรือได้รับการพิสูจน์มาแล้ว และมักตัดสินใจโดยผ่านข้อมูลดังกล่าวเหล่านั้นในรูปแบบที่เป็นเหตุผลมากกว่าความเชื่อความรู้สึกของตนเอง

ข้อดี

ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้ดี ทำให้ในกรณีที่ได้รับข้อมูลเพื่อที่จะนำไปประสานงานต่อให้หน่วยงานอื่นๆ ข้อมูลเหล่านั้นจะถูกวิเคราะห์ก่อนที่จะนำเสนอให้กับทุกๆ ฝ่ายทำให้ได้ข้อมูลที่ได้รับการกลั่นกรองมาแล้ว นอกจากนี้ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริงได้เป็นอย่างดี

ข้อที่ควรพัฒนา

ผู้รับการประเมินอาจจะใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์มากเกินไป อย่างไรก็ตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานผู้รับการประเมินควรจะศึกษาเพิ่มเติมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวผู้รับการประเมินเอง หรือข้อมูลที่เป็นวงกว้างที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมผู้ผลิตสิ่งทอให้มากขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของตนเองในอนาคต

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำรวมทั้งการงานแบ่งงานหรือมอบหมายงานเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน เพราะผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานในลักษณะของผู้ตาม และรับมอบหมายงานจากผู้อื่นมากกว่า

ข้อควรระวัง

การขาดความเป็นผู้นำที่ถือเป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมินนั้นส่งผลให้ผู้รับการประเมินไม่ประสงค์ที่จะชี้นำผู้อื่นและมักจะไม่แสดงความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นได้รับทราบซึ่งในบางกรณีอาจจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์กร

ข้อดี

หากผู้รับการประเมินมีการเป็นผู้นำที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อความสามารถในการแสดงออกทางด้านความคิดและความคิดเห็นต่อผู้อื่นที่อาจจะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มและองค์กร นอกจากนี้จะช่วยทำให้ผู้รับการประเมินมีความสามารถที่จะชักนำผู้อื่น และสร้างให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ

4.3.2.2 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินไม่ทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความน่าเชื่อถือ และไม่ใช้การแสดงอำนาจเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามด้วยเช่นกัน การทำให้ผู้อื่นคล้อยตามจะออกมาในรูปแบบการขอร้อง ขอความร่วมมือเป็นส่วนใหญ่

ข้อควรระวัง

ผู้รับการประเมินจะรู้สึกอึดอัดที่จะต้องโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ในส่วนงานที่จะต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ มีในหลายกรณีที่จะต้องเจรจาต่อรองและ โน้มน้าวจิตใจผู้อื่น บ้างทำให้ส่วนงานเหล่านี้ผู้รับการประเมินมักจะกระทำได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในกรณีที่ต้องเข้าร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นต่อคนหมู่มาก ผู้รับการประเมินก็จะรู้สึกลำบากเช่นกันในการพูดสื่อสารหรือแสดงความคิดเห็น

ข้อดี

บุคลิกภาพด้านการจูงใจที่ต่ำของผู้รับการประเมินอาจเป็นผลดีต่องานล่ามที่ไม่จำเป็นต้องจูงใจผู้อื่น เนื่องจากงานล่ามจะต้องใช้ความสามารถในการแปลภาษาและสื่อความให้ได้ถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้พูดเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามหากผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาบุคลิกภาพในส่วนนี้ได้ก็จะช่วยส่งเสริมในการปฏิบัติงานด้านการประสานงานเป็นอย่างมาก

4.3.2.3 การปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวนั้นถือเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในทางกลับกันผู้รับการประเมินชอบที่จะปฏิบัติงานที่มีแบบแผนรูปแบบที่ชัดเจนและไม่เปลี่ยนแปลง

ข้อควรระวัง

ลักษณะการปรับตัวที่ต่ำส่งผลต่อทัศนคติของผู้รับการประเมินต่อการปฏิบัติงานในหลายๆด้านทำให้ผู้รับการประเมินแสดงออกทางด้านอารมณ์อย่างชัดเจนในเวลาที่ต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ หรือในเวลาที่เหมาะสมกับสิ่งที่ไม่คาดคิดเอาไว้ ดังนั้นลักษณะและทัศนคติดังกล่าวนี้จึงเป็นอุปสรรคต่องานด้านการประสานงานที่จะต้องพบเจอกับสิ่งใหม่ๆ และบุคคลหลากหลาย

ข้อดี

ลักษณะการปรับตัวที่ต่ำจะเหมาะสมกับลักษณะงานที่ไม่เปลี่ยนแปลงมากและมีแบบแผนที่แน่นอนชัดเจน อย่างไรก็ตามหากผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาบุคลิกภาพในด้านนี้ได้จะส่งผลต่อการปรับตัวที่สามารถตอบสนองต่อข้อมูลที่เปลี่ยนแปลง หรือสิ่งต่างๆที่อาจจะไม่คาดคิดเอาไว้ได้อย่างดี และสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างราบรื่น

4.3.2.4 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกอย่างไม่ระมัดระวัง จากผลการประเมินที่ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ 10%ต่ำที่สุดในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) แสดงให้เห็นว่าผู้ประเมินยังไม่สามารถที่จะรักษาการแสดงออกของตนเองได้ในการพูดและการสื่อสารที่อาจส่งผลกระทบต่อตนเองในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในฐานะที่ผู้ประเมินมีอาชีพเป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานที่จะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลหลากหลายอาจจะเป็นผลเสียต่อผู้ประเมินได้หากไม่สามารถพัฒนาความสามารถในการแสดงออกในหัวข้อนี้

ข้อควรระวัง

ผู้รับการประเมินจะสื่อสารและแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาซึ่งสิ่งเหล่านั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้อื่นได้ และส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระยะยาว โดยเฉพาะหากพิจารณาถึงภาระหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ประสานงานที่จะต้องพบเจอกับบุคคลหลากหลายซึ่งบุคคลเหล่านั้นอาจจะมีทัศนคติที่แตกต่างกันไป ดังนั้นจึงเป็นข้อควรระวังอย่างมากในการแสดงออกของผู้รับการประเมิน

ข้อดี

การพัฒนาบุคลิกภาพด้านการแสดงออกอย่างระมัดระวังจะช่วยส่งเสริมงานทั้งสองด้านของผู้รับการประเมินทั้งในส่วนของการประสานงานและงานล่าม เนื่องจากการแสดงออกอย่างระมัดระวังจะสร้างให้เกิดการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้รับการประเมินมีความถี่นไหวต่อความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมดังเช่นการประสานงานกับองค์กรต่างประเทศที่มีความแตกต่างและความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมในด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอีกด้วย

4.3.3 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อการพัฒนากับอาชีพในปัจจุบัน

ปัจจุบันผู้รับการประเมินกำลังทำงานในตำแหน่งล่ามแปลและประสานงาน ดังนั้นลักษณะของงานจึงสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะที่มีส่วนคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันดังต่อไปนี้

งานล่ามแปล มีลักษณะงานคือถ่ายทอดความหมายจากภาษาญี่ปุ่น ภาษาอังกฤษ และภาษาไทย ในที่ประชุมและในฝ่ายการผลิตหรือที่อื่นๆ ในเวลาที่ผู้บริหารหรือพนักงานต้องการจะสื่อสารกันแต่ไม่สามารถสื่อสารได้ด้วยข้อจำกัดด้านภาษา เชื้อชาติ และวัฒนธรรม

งานประสานงาน มีลักษณะงานคือการประสานงานด้านการผลิตที่เป็นการผลิตภายนอกบริษัททั้งหมดทั้งต่างประเทศ(สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์) และภายในประเทศ อันได้แก่ การให้คำปรึกษา การแก้ไขปัญหา การดูแลควบคุมคุณภาพของสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตทั้งหมดให้เป็นไปตามความต้องการของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น

จะเห็นได้ว่าลักษณะงานทั้งสองประเภทมีส่วนที่คล้ายคลึงกันคือมีความจำเป็นต้องใช้การสื่อสารเป็นหลักนอกจากความสามารถทางด้านภาษาแล้วหมายถึงความเข้าใจเห็นใจและหยั่งรู้ถึงความต้องการของผู้พูดที่ต้องการจะให้เป็น ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นงานประสานงานหรืองานล่ามแปลจึงมีความจำเป็นที่ผู้รับการประเมินต้องมีบุคลิกภาพในกลุ่มการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) เป็นหลักเพราะหากขาดบุคลิกภาพในกลุ่มนี้ไปแล้วจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเพราะจะขาดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม ขาดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นซึ่งเป็นคุณสมบัติหลักของล่ามและผู้ประสานงาน

อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินมีความเห็นว่าการที่ผู้รับการประเมินได้คะแนนในหัวข้อการแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) น้อยมากอาจจะส่งผลดีต่อการทำงานในฐานะของล่ามแปล เพราะจะทำให้สื่อสารได้ตรงตามความต้องการของผู้ส่งสาร และในทางกลับกันการทำงานในฐานะของผู้ประสานงานนั้นค่อนข้างไม่เหมาะสมเนื่องจากการประสานงานต้องทำงานร่วมกับคนมากหน้าหลายตาและต้องการความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งในองค์กรและภายนอกองค์กรดังนั้นการไม่เคารพความเห็นผู้อื่นและการพูดตรงไปตรงมาอาจจะเป็นบุคลิกภาพที่ไม่พึงประสงค์ในงานผู้ประสานงาน

นอกจากนั้นผู้รับการประเมินยังมีความเห็นว่าการเป็นผู้ประสานงานและทำงานในตำแหน่งล่ามนั้นควรมีบุคลิกภาพในกลุ่มการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) ด้วยเพราะมีความจำเป็นที่จะต้องติดต่อสื่อสารกับคนหมู่มากดังนั้นบุคลิกภาพที่ได้คะแนนน้อยของผู้รับการประเมินในกลุ่มนี้ อาจจะเป็นลักษณะที่ขัดแย้งกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการประเมิน

อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินมองเห็นบุคลิกภาพหัวข้อหนึ่งที่เหมาะสมกับงานประเภทประสานงานแต่ไม่เหมาะสมกับงานของล่ามแปล นั่นก็คือ บุคลิกภาพแบบความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) เนื่องลักษณะการทำงานแบบล่ามไม่จำเป็นที่จะต้องใช้การตัดสินใจที่เป็นตัวของตัวเอง จึงสามารถกล่าวได้ว่าไม่พึงประสงค์อย่างมากหากผู้ที่ทำหน้าที่เป็นล่ามตัดสินใจด้วยตนเองเพราะหน้าที่ของล่ามคือต้องแปลภาษาให้ถูกต้องตามผู้พูดไม่ใช่การใส่ความคิดเห็นของ

ตนเองลงไป เป็นต้น แต่ในทางกลับกันความเป็นอิสระในการทำงานค่อนข้างจำเป็นต่องานผู้ประสานงานเพราะงานจะดำเนินไปได้เร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับภาวะในการตัดสินใจของผู้รับการประเมินด้วย หากไม่สามารถตัดสินใจอะไรด้วยตนเองได้เลยจะทำให้งานช้าและเป็นปัญหาได้ และจะเห็นได้ว่าในหัวข้อความเป็นอิสระในการทำงานนี้ผู้รับการประเมินได้คะแนนค่อนข้างต่ำจึงอาจกล่าวได้ว่าผู้รับการประเมินอาจจะต้องปรับปรุงคลิกลักษณะตรงจุดนี้ให้เพิ่มขึ้นให้เหมาะสมกับงานประสานงาน แต่ก็ต้องแบ่งแยกบุคคลให้ถูกต้องตามกาลเทศะและสถานการณ์

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าผู้รับการประเมินจะมาปฏิบัติงานสายบ้างเป็นบางครั้ง แต่หากพิจารณาถึงกำหนดส่งงานหรือการปฏิบัติตามคำสั่งผู้รับการประเมินจะสามารถส่งงานที่ได้รับมอบหมายได้ตามเวลาที่กำหนดไว้

4.4.1.2 การจูงใจ (Influence) ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นอย่างมาก โดยลักษณะของการจูงใจของผู้รับการประเมินจะเป็นลักษณะของการอธิบายข้อมูลต่าง ๆ บนพื้นฐานของความจริงด้วยการค้นหาและรวบรวมข้อมูลมาอย่างดีแล้ว โดยเฉพาะความสามารถในการอธิบายเหตุและผล อธิบายความสัมพันธ์ของข้อมูลและเหตุการณ์ได้อย่างเชื่อมโยงและสอดคล้องเป็นอีกลักษณะหนึ่งของความสามารถในการจูงใจของผู้รับการประเมินตามความเห็นของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณรับการประเมินมีความมั่นใจในตัวเองสูง ถึงแม้ผู้รับการประเมินจะมีการแสดงออกที่สงวนตัวและไม่โผงผาง แต่ในกรณีที่ต้องแสดงความคิดเห็นหรือต้องสื่อสารงานที่ได้รับมอบหมายก็สามารถทำได้อย่างมีความไหลลื่นซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในตนเองของผู้รับการประเมิน

4.4.1.4 การให้ความสนใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณรับการประเมินสามารถใส่ใจกับรายละเอียดในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยพิจารณาจากงานทั้งสองส่วนอันได้แก่งานประสานงานที่ผู้รับการประเมินจะสามารถรวบรวมเก็บข้อมูลต่างๆก่อนที่จะนำมาสื่อสารต่อกับบุคคลอื่นๆ และงานล่ามที่ผู้รับการประเมินจะใส่ใจในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับภาษา การเลือกใช้คำ และมีคำถามเกี่ยวกับภาษาญี่ปุ่นมาปรึกษา

กับผู้บังคับบัญชาเสมอ จึงเป็นเหตุผลที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าการให้ความสนใจต่อรายละเอียด เป็นอีกถึงจุดเด่นของผู้รับการประเมิน

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ผู้รับการประเมินยังขาดการควบคุมตนเอง จากการพิจารณาถึงการแสดงออกทางอารมณ์ของผู้รับการประเมินที่ในบางครั้งจะแสดงอารมณ์ออกมาชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่พบกับสิ่งที่ตนเองไม่ได้คาดคิดเอาไว้ หรือผิดจากสิ่งที่ตนเองคาดหวังเอาไว้ ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ว่าวุฒิภาวะจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งร่วมด้วยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว แต่ถ้าหากผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาการควบคุมตนเองได้แล้วจะช่วยส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมาก ด้วยลักษณะงานของล่ามและเจ้าหน้าที่ประสานงานที่ต้องพบปะผู้คนและทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างหลายฝ่ายจึงต้องมีลักษณะของการวางตัวที่เหมาะสม

4.4.2.2 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณลักษณะของงานที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติอยู่แบ่งออกเป็นสองลักษณะ ได้แก่ งานที่เป็นการประสานงานและงานที่เป็นการล่าม ในส่วนงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานนั้นผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณจะต้องมีลักษณะของความเป็นอิสระในการทำงาน ในขณะที่งานการล่ามนั้นอาจจะไม่จำเป็นที่จะต้องมีความเป็นอิสระมากเนื่องจากต้องสื่อสารตามความต้องการของผู้อื่นเป็นหลัก ดังนั้นในส่วนของผู้รับการประเมินที่มีความเป็นอิสระในการทำงานต่ำนั้นจะส่งผลกระทบต่องานที่เป็นการประสานงานเป็นส่วนใหญ่ที่ผู้รับการประเมินมักจะไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และมักมองหาแนวทางที่เคยเป็นอยู่มาก่อนซึ่งเป็นลักษณะที่คอยปิดกั้นมิให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4.2.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ผู้รับการประเมินมักพูดจาแบบตรงไปตรงมาจนบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น ถึงแม้ในงานของการล่ามที่จะต้องแปลภาษานั้นผู้รับการประเมินจะเอาใจใส่และรู้จักเลือกสรรคำพูดได้อย่างเหมาะสมก็ตาม แต่ในกรณีที่แสดงความคิดเห็นหรือตอบโต้คู่สนทนาถึงความต้องการของตนเองแล้ว ผู้รับการประเมินมักจะสื่อสารออกมาอย่างตรงไปตรงมาที่อาจจะไปกระทบต่อความรู้สึกของผู้อื่น โดยที่อาจจะไม่รู้ตัว

4.4.2.4 การปรับตัว (Adaptability) ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นที่ผู้รับการประเมินมีลักษณะของการปรับตัวที่ต่ำ เนื่องจากมักจะแสดงพฤติกรรมที่ต่อต้านชัดเจนหากมีการเปลี่ยนแปลง

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

จากผลการประเมินการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) จะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีจุดอ่อนในด้านบุคลิกภาพทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำ (Leadership) การจูงใจ (Influence) การปรับตัว (Adaptability) และการแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ตามลำดับ อย่างไรก็ตามในส่วนของการคิดเห็นของทางผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินมีความเห็นว่าผู้รับการประเมินมีจุดอ่อนในด้านการควบคุมตนเอง (Self-Control) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) และการปรับตัว (Adaptability) ซึ่งทั้ง 4 ด้านนี้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของผู้รับการประเมินซึ่งดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประสานงาน

ดังนั้นในการสร้างแผนพัฒนาตนเองนั้น ผู้รับการประเมินจึงพิจารณาเลือกบุคลิกภาพจุดอ่อนที่สอดคล้องกันระหว่างผลการทดสอบทางจิตวิทยาและความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก อันได้แก่ การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) เป็นบุคลิกภาพแรกที่จะใช้ในแผนพัฒนาตนเองครั้งที่หนึ่ง และการปรับตัว (Adaptability) เป็นบุคลิกภาพที่สองในแผนพัฒนาตนเองครั้งที่สอง

ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นร่วมกันว่า การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) และการปรับตัว (Adaptability) เป็นบุคลิกภาพปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการแสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาของผู้รับการประเมินตามที่ไว้วิเคราะห์ไว้ในหัวข้อที่ 4.4.2.3 และ 4.4.2.4 ดังนั้นการพัฒนากุณบุคลิกภาพจึงควรเริ่มจากการแสดงออกอย่างระมัดระวังเป็นอย่างแรกที่จะช่วยส่งเสริมให้ลดระดับของความตรงไปตรงมาในการสื่อสารของผู้รับการประเมิน และช่วยทำงานการสื่อสารที่เป็นสิ่งจำเป็นของการปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากนั้นจึงมุ่งเน้นไปที่บุคลิกภาพด้านการปรับตัว (Adaptability) ที่ได้เป็นบุคลิกภาพในแผนพัฒนาตนเองครั้งที่สองที่จะผลักดันทัศนคติของผู้รับการประเมินในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ในบริบทของการปฏิบัติงานอันพิจารณาได้ว่าเป็นพื้นฐานที่จะสานต่อไปยังบุคลิกภาพด้านอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต่อหน้าที่การงานในอนาคตที่ยังเป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน เช่น ได้แก่ การเป็นผู้นำ (Leadership) การจูงใจ (Influence) และความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

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

- ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
- ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานภายใน 10 ปี คือ การได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการ โรงงานสัญชาติญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมผู้ผลิต โดยตำแหน่งงานนี้มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการการผลิตในฝ่ายการผลิตทั้งหมด รวมทั้งมีความเข้าใจต่อการบริหารจัดการหน้าที่ที่สำคัญต่างๆ ในองค์กร อันได้แก่ หน้าที่งานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ แผนกการเงินและบัญชี แผนกจัดซื้อ แผนกวางแผนการผลิต แผนกนำเข้าและส่งออก แผนกการตลาดและการขาย เป็นต้น

การที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายตามที่ผู้รับการประเมินได้ตั้งไว้นั้น ผู้รับการประเมินมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถในหลายๆด้าน นอกจากความรู้ในการบริหารจัดการและความเข้าใจภาพรวมของกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรแล้ว การพัฒนาด้านบุคลิกภาพที่สำคัญต่างๆ ให้สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานตำแหน่งผู้จัดการ โรงงานก็มีส่วนสำคัญต่อผู้รับการประเมิน โดยเฉพาะบุคลิกภาพที่เป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน เช่น การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) และการปรับตัว (Adaptability) ที่จะช่วยเสริมสร้างการแสดงออกทางด้านอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการปรึกษาหารือ เจรจาและทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเองที่สูงมาก แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถรู้ทันต่ออารมณ์ของตนเองและสามารถระมัดระวังไม่ให้ตนเองแสดงอารมณ์ออกมาโดยที่ไม่ได้ถูกคิดก่อนทำให้สามารถเข้าใจได้ว่าอารมณ์ของตนเองที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรมีสาเหตุมาจากสิ่งใดและส่งผลต่อให้ผู้รับการประเมินรู้ว่าจะแสดงออกทางกายภาพต่อไปอย่างไร ช่วยสนับสนุนการควบคุมการแสดงออกพฤติกรรมของตนเองต่อผู้อื่น โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานที่ต้องพบปะผู้คนหลากหลายตำแหน่งจากหลายภาคส่วนทำให้ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนได้ตามกาลเทศะ

- การยืนกราน (Persistence) เป็นหัวข้อที่ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่สูงที่สุดในด้านกรมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) โดยผู้รับการประเมินจะปฏิบัติหน้าที่จนถึงที่สุดจนกว่าจะเสร็จสิ้นภาระหน้าที่หากได้รับมอบหมายให้กระทำการกิจต่างๆ ส่งผลให้ความอดทนต่อการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานให้ลุล่วงไปในแต่ละกิจกรรม โดยไม่ละทิ้งหรือให้ความสนใจที่ลดลงทำให้สามารถรับข้อมูลและเก็บรายละเอียดในทุกๆ ด้าน ได้อย่างเต็มที่และสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลทุกฝ่ายได้อย่างแท้จริง

- ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการให้ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก จนอาจนำไปสู่การถูกเอาเปรียบจากผู้อื่นได้ อย่างไรก็ตามความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่นส่งผลคืออย่างมากในงานที่เป็นการล่ามและการแปลของผู้รับการประเมิน เพราะความสนใจห่วงใยความรู้สึกของผู้อื่นนั้นทำให้ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะเข้าใจความต้องการของบุคคลทุกฝ่ายที่จำเป็นจะต้องสื่อสารให้เข้าใจ เราสามารถกล่าวได้ว่าความต้องการที่จะเข้าใจผู้อื่นในจุดนี้เป็นพลังสำคัญที่ทำให้การล่ามและการแปลมีประสิทธิภาพที่อยู่เหนือกว่าความสามารถทางด้านภาษา จึงถือได้ว่ามีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อการทำงานของผู้รับการประเมินเป็นอย่างมาก

- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมักจะปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ได้หรือได้รับการพิสูจน์มาแล้ว และมักตัดสินใจโดยผ่านข้อมูลดังกล่าวเหล่านั้นในรูปแบบที่เป็นเหตุผลมากกว่าความเชื่อความรู้สึกของตนเอง ทำให้ในกรณีที่ได้รับข้อมูลเพื่อที่จะนำไปประสานงานต่อให้หน่วยงานอื่นๆ ข้อมูลเหล่านั้นจะ

ถูกวิเคราะห์ก่อนที่จะนำเสนอให้กับทุกๆฝ่ายทำให้ได้ข้อมูลที่ได้รับการกลั่นกรองมาแล้ว นอกจากนั้น ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริงได้เป็นอย่างดี

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆพร้อมกับถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้เข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชาได้ยกตัวอย่างจากการทำหน้าที่เป็นล่ามแปลในเหตุการณ์ต่างๆ ที่ผู้รับการประเมินจะมีความสามารถในการเข้าใจเรื่องราวลำดับเหตุการณ์ได้อย่างดี แล้วจึงจะสื่อสารต่อไปยังอีกภาษาให้กับผู้อื่น ถือเป็นลักษณะเฉพาะของผู้รับการประเมิน โคนผู้รับการประเมินก็เห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา โดยคิดว่าตนเองนั้นชอบการวิเคราะห์ข้อมูลและตนเองรู้สึกจำเป็นมากที่จะเข้าใจข้อมูลแต่ละข้อมูลอย่างลึกซึ้งก่อนที่จะสื่อสารต่อไปยังผู้อื่น

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การจูงใจ (Influence) ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นอย่างมาก โดยให้ความคิดเห็นว่าความสามารถในการจูงใจผู้อื่นคือผลลัพธ์ที่มองเห็นได้ในการปฏิบัติงาน แต่ที่มาของผลลัพธ์นี้ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูล ข้อเท็จจริงต่างๆ ก่อนที่จะไปนำเสนอต่อผู้ที่ต้องการจะจูงใจ ดังนั้นผู้รับการประเมินจะจูงใจผู้อื่นด้วยเหตุและผลบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง และทำให้เกิดแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการจูงใจ ทั้งๆที่ผู้รับการประเมินมีความคิดเห็นว่าการจูงใจนั้นเป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมินเนื่องจากคิดว่าตนเองไม่มีความสามารถในการจูงใจและไม่ชอบที่จะไปจูงใจผู้อื่นเป็นเหตุผลหลักในการสนับสนุนประเด็นนี้

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมสิ่งที่เห็นต่างกันไปแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ ดังนี้

- การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำรวมทั้ง การงานแบ่งงานหรือมอบหมายงานเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน เพราะผู้รับการประเมิน ชอบที่จะทำงานในลักษณะของผู้ตาม และรับมอบหมายงานจากผู้อื่นมากกว่าส่งผลให้ผู้รับการ ประเมินไม่ประสงค์ที่จะชี้นำผู้อื่นและมักจะไม่แสดงความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นได้รับทราบซึ่ง ในบางกรณีอาจจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์กร

- การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินไม่ทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ ความน่าเชื่อถือ และไม่ใช้การแสดงอำนาจเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามด้วยเช่นกัน การทำให้ผู้อื่นคล้อย ตามจะออกมาในรูปแบบการขอร้อง ขอความร่วมมือเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้ผู้สังเกตที่ จะต้องโน้ม น้ำใจใจผู้อื่น ในส่วนงานที่จะต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ มีในหลายกรณีที่จะต้องเจรจา ต่อรองและโน้มน้ำใจผู้อื่นบ้างทำให้ส่วนงานเหล่านี้ผู้รับการประเมินมักจะกระทำได้อย่างไม่ เต็มประสิทธิภาพ นอกจากนั้นในกรณีที่ต้องเข้าร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นต่อคนหมู่มาก ผู้รับการประเมินก็จะรู้สึกลำบากเช่นกันในการพูดสื่อสารหรือแสดงความคิดเห็น

- การปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวนั้นถือเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับ การประเมิน ผู้รับการประเมินพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ในทาง กลับกันผู้รับการประเมินชอบที่จะปฏิบัติงานที่มีแบบแผนรูปแบบที่ชัดเจนและไม่เปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อทัศนคติของผู้รับการประเมินต่อการปฏิบัติงานในหลายๆด้านทำให้ผู้รับการประเมิน แสดงออกทางด้านอารมณ์อย่างชัดเจนในเวลาที่ต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ หรือในเวลาที่เหมาะสมกับ สิ่งที่ไม่คาดคิดเอาไว้ ดังนั้นลักษณะและทัศนคติดังกล่าวนี้จึงเป็นอุปสรรคต่องานด้านการ ประสานงานที่จะต้องพบเจอกับสิ่งใหม่ๆ และบุคคลหลากหลาย

- การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีการ แสดงออกอย่างไม่ระมัดระวัง จากผลการประเมินที่ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ต่ำที่สุดในด้านการสนับสนุน ด้านความคิด (Agreeableness) แสดงให้เห็นว่าผู้ประเมินยังไม่สามารถที่จะรักษาการแสดงออกของ ตนเองได้ในการพูดและการสื่อสารที่อาจส่งผลกระทบต่อตนเองในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในฐานะที่ผู้ประเมินมีอาชีพเป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานที่จะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลหลากหลาย อาจจะเป็นผลเสียต่อผู้ประเมินได้หากไม่สามารถพัฒนาความสามารถในการแสดงออกในหัวข้อนี้

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดอ่อนที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าผู้รับการประเมินบกพร่องในด้านความเป็นอิสระในการทำงาน เพราะผู้รับการประเมินมักจะดำเนินงานตามแนวทางที่เคยเป็นอยู่แล้ว และไม่สามารถตัดสินใจในเรื่องงานได้ โดยที่ลักษณะดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับงานที่เป็นล้าสมัยมากกว่างานที่เป็นการประสานงาน เนื่องจากการประสานงานมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ความเป็นอิสระในการทำงานด้วยผู้บังคับบัญชาจึงมีความคิดเห็นว่าในส่วนนี้เป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ซึ่งผู้รับการประเมินก็เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชาความเห็นว่าผู้รับการประเมินขาดการควบคุมตนเองในเวลาที่พบเจอกับสิ่งที่ไม่คาดคิด หรือแตกต่างจากสิ่งที่คุณเคยรับรู้มาก่อน โดยผู้รับการประเมินจะแสดงออกทางอารมณ์อย่างชัดเจนและสื่อสารอย่างตรงไปตรงมากับสิ่งเหล่านั้นหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้รับการประเมินมีความคิดเห็นว่าการแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาของผู้รับการประเมินนั้นมาจากการแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) และการปรับตัว (Adaptability) โดยการปรับตัวเป็นบุคลิกภาพปัจจัยหลักที่เป็นพื้นฐานอยู่ภายในของผู้รับการประเมินทำให้เกิดทัศนคติและการมองโลกที่ไม่ยึดหยุ่น ประจวบกับการมีบุคลิกภาพในการแสดงออกอย่างระมัดระวังที่ต่ำทำให้ในกรณีที่พบเจอกับสิ่งแปลกใหม่ สิ่งที่ไม่คาดฝัน หรือสิ่งที่ผิดแปลกจากที่ตนเองเคยรับรู้มาก่อน ก็จะแสดงออกทางอารมณ์อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา ส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ผู้อื่นรับรู้คือการไม่ควบคุมตนเอง

5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการทำงาน

หลังจากที่ผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินได้ตระหนักถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองทั้งในมุมมองของตนเอง ในมุมมองของผู้อื่นที่เป็นบุคคลใกล้ชิดในการปฏิบัติงาน โดยผลการทดสอบจากเครื่องมือทางจิตวิทยาที่ผู้รับการประเมินไม่เคยรับรู้มาก่อนทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักได้ว่าหากผู้รับการประเมินจะพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง ผู้รับการประเมินควรเลือกรับบุคลิกภาพใดมาทำการพัฒนาให้สอดคล้องกับหน้าที่การงาน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง เช่น การพัฒนาจุดอ่อนในด้านการแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ที่จะช่วยส่งเสริมงานทั้งสองด้านของผู้รับการประเมินทั้งในส่วนของการประสานงาน

และงานล่าม เนื่องจากการแสดงออกอย่างระมัดระวังจะสร้างให้เกิดการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้รับการประเมินมีความคล่องตัวต่อความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมดังเช่นการประสานงานกับองค์กรต่างประเทศที่มีความแตกต่างและความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ด้านบุคลิกส่วนตัว

จากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักถึงปัญหา หรือสิ่งที่ควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน เนื่องจากสิ่งที่ควรปรับปรุงเหล่านั้นอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิต และการเติบโตในสายอาชีพของผู้รับการประเมินได้ เช่น การเป็นผู้นำ (Leadership) โดยการทำงานนั้นต้องอาศัยความเป็นผู้นำรวมทั้งการงานแบ่งงานหรือมอบหมายงานเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน เพราะผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานในลักษณะของผู้ตาม และรับมอบหมายงานจากผู้อื่นมากกว่าส่งผลให้ผู้รับการประเมินไม่ประสงค์ที่จะชี้นำผู้อื่นและมักจะ ไม่แสดงความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นได้รับทราบซึ่งในบางกรณี อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์กร

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ด้านการแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อตนเองในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในฐานะที่ผู้ประเมินมีอาชีพเป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานที่จะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลหลากหลายอาจจะเป็นผลเสียต่อผู้ประเมินได้หากไม่สามารถพัฒนาความสามารถในการแสดงออกในหัวข้อนี้ โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการการแสดงออกอย่างระมัดระวังที่มากขึ้นในการปฏิบัติงานทั้งในฐานะของเจ้าหน้าที่ประสานงานและล่ามภาษา

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะสามารถสื่อสารในงานของการล่ามได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจะต้องมีการแสดงออกอย่างระมัดระวังมากขึ้นเพื่อสร้างให้เกิดความ

เชื่อมั่นระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่จะเป็นรากฐานสำคัญในการทำงานอาชีพในอนาคตภายภาคหน้า

5.2.1.3 สิ่งที่เราควรจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

หากผู้รับการประเมินได้รับการพัฒนาในด้านการแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) สิ่งที่เราควรจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรคือ องค์กรจะได้รับบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพในด้านการประสานงานและการล่ามที่เป็นตำแหน่งที่ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมากขึ้น

5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินได้แบ่งกิจกรรมออกเป็น 4 ส่วนด้วยกันซึ่งในแต่ละส่วนนั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและต้องปฏิบัติควบคู่กันไปตลอดจึงจะถือว่าได้ปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยสามารถแจกแจงได้ดังต่อไปนี้

- การนำไปปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นล่ามแปลภาษาในการประชุมคุณภาพสินค้าที่จะจัดขึ้นในทุกๆสัปดาห์ สัปดาห์ละครั้ง โดยในการเข้าร่วมและทำหน้าที่เป็นล่ามนั้นผู้รับการประเมินจะต้องมีสติตลอดเวลาโดยเฉพาะการล่ามต่อหน้าบุคคลที่อาจจะไม่ชอบโดยส่วนตัวให้พยายามมุ่งไปที่เนื้อหาการแปลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว ต้องทำให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกในการประชุมทุกท่านได้รับการแปลอย่างครบถ้วนในกรณีที่เกิดการแตกสางความคิดเห็นซึ่งกันและกันถึงแม้ผู้รับการประเมินจะรู้สึกว่าการเห็นดังกล่าวไม่เหมาะสมก็ตาม และจะต้องพยายามคำนึงถึงเหตุและผลของความต้องการของผู้พูดทุกๆฝ่าย เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงความรู้สึกของบุคคลเหล่านั้นอย่างแท้จริง

- การตระหนักและยอมรับ หลังจากเสร็จสิ้นการประชุมแล้ว ผู้รับการประเมินจะต้องกลับมาพิจารณาถึงสิ่งที่ได้กระทำไปในการประชุมทั้งหมดว่ามีช่วงเวลาใดบ้างที่ผู้รับการประเมินไม่สามารถแสดงออกได้อย่างระมัดระวังทั้งด้านการใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษา โดยสามารถพิจารณาได้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- รู้สึกในแง่ลบต่อความคิดเห็นของสมาชิกบางคนในการประชุม
- รู้สึกตนเองพยายามที่จะตัดสินในความคิดเห็นของผู้อื่น
- รู้สึกไม่สามารถยอมรับได้กับผลลัพธ์และแสดงออกทางอารมณ์

ซึ่งลักษณะพฤติกรรมเหล่านี้จะถือว่าผู้รับการประเมิน ล้มเหลว ในการนำไปปฏิบัติจริง ในทางกลับกันหากผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติได้ในทางตรงกันข้ามกับหัวข้อด้านบนจะสามารถพิจารณาได้ว่า ผู้รับการประเมินประสบความสำเร็จในการการนำไปปฏิบัติจริง

- การค้นหาสาเหตุ หลังจากที่ผู้รับการประเมินสามารถตระหนักถึงความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการนำไปปฏิบัติจริงในการประชุมคุณภาพฯ แล้ว ผู้รับการประเมินจะต้องค้นหาสาเหตุของความล้มเหลวในแต่ละเหตุการณ์

- การวางแผนเพื่อพัฒนา นำสาเหตุที่สามารถรับทราบได้จากกิจกรรมที่ผ่านมามาวางแผนเพื่อที่จะพัฒนาไม่ให้เกิดความล้มเหลวเช่นเดิมอีกในการประชุมที่จะเกิดขึ้นในครั้งถัดไป โดยมุ่งเน้นที่การเข้าใจถึงบุคลิกภาพของสมาชิกที่เข้าร่วมการประชุม การปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อผู้อื่นให้เป็นกลางและเน้นที่เนื้อหาของงานมากกว่าความชอบส่วนบุคคล และเปิดกว้างกับวัฒนธรรมที่แตกต่างเนื่องจากการประชุมมีชาวต่างประเทศร่วมด้วย

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยผู้รับการประเมินเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา

- เพื่อนร่วมงานที่เป็นสมาชิกในการประชุม

ในการประชุมประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นหัวหน้างานในฝ่ายผลิตและเจ้าหน้าที่ชาวญี่ปุ่นร่วมประชุมด้วย บุคคลเหล่านี้มีความสำคัญในการสนับสนุนผู้รับการประเมินให้สามารถตระหนักและเข้าใจถึงจุดที่ควรปรับปรุงเป็นอย่างดี

5.2.1.6 การวัดผล

- จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรม หรือของพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา

- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2557 และสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2557

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องจากกิจกรรมในการพัฒนาส่วนใหญ่จะต้องเกิดจากตัวผู้รับการประเมินเอง ในเรื่องของทัศนคติจากภายในที่จะต้องปรับเปลี่ยน โดยเฉพาะความมั่นใจในตัวเองสูงจะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาครั้งนี้

ตาราง 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP)		
Name	Mr. A*	
Position	JAPANAEE COORDINATOR	
Direct Supervisor	Mr. B*	
Coach	Mr. Sorayuth Vathanavisuth	
Competency: Diplomacy		
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement:
<p>I want to improve my diplomatical behavior while interpreting or discussing a task to be more diplomatical and equitable.</p> <p>Expected benefit to me: I will be able to do interpretation task professionally likewise, I will gain more trustful attitude from colleagues and it will connect to the strong relationship between co-workers which is a foundation of my career goal path.</p> <p>Expected benefit to my organization: Improvement of my diplomatical behavior will be benefit to my organization to obtain a valued local personnel which is completely filled by important ability relevant to managerial position.</p>	<p>1. Implementation Take action as an interpreter on QC meeting which is hold once a week. (I chose this meeting because there's someone I dislike who participate in this meeting and I have to encounter every time which I assume it's quite far away from my comfort zone.)</p> <p>In the meeting I must - Keep being conscious, especially when interpret with someone I dislike and take control the mind to focus on task equitably, not the person. - Assure all members feel their requests or opinions are valued by listening to each of members carefully until they finish their expression without self-judging or interruption, even I feel the thing that he or she said was unusual, then continuously interpret to another person. - Try thinking of the causes and reasons of each person when he or she wants to express their opinion based on the tasks or works without own personal feeling or emotion.</p>	Action to be taken
	<p>2. Reminisce and Agreeableness after the meeting I must be able to indicate the point of failure or success while I'm in the meeting.</p> <p>'Failure' refers to below conditions which are the major causes to stimulate myself to express my true feeling directly through an action such as body languages, gestures or speaking.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Feeling negative about the discourses attitudes/opinions - Feeling myself was trying to judge the discourses attitudes/opinions - Feeling unacceptable with the results or answers expressed by the members <p>'Failure' is also the action of not trying or fail to listen to the speaker until he or she finish expressing.</p> <p>'Success' refers to the condition that I am able to control myself not to express true feeling openly through an action above and completely control myself to listen the meeting's members until they finish speaking.</p>	Recording by taking notes. I expected the failures will be decreased as much as it's supposed to be compare to the first implementation until 'No-Failure'.
	<p>3. Defining After indicated the failures I must define</p> <ul style="list-style-type: none"> - The causes why the failure occurred ? - What actions or opinions of meeting's member relevant to my failure ? - Why did that action or opinion affect my behavior ? 	Get Feedback from the meeting's members which are Thai and Japanese.
	<p>4. Planning and Improvement In order to improve the lack of my behavior, I must plan the solution to prevent the failure for the next meeting comply to issues below</p> <ul style="list-style-type: none"> - Understanding of meeting member's personal characteristic - Diplomatical mind set and attitude - Cross-Culture conflict (Japanese culture and language system) 	
Who is involved:	Resources/ Support:	Time Frame:
Japanese Managers, Operation Supervisors(Thai Staffs)	Supporting from all related operation supervisors and japanese managers who participates in QC meeting every week.	June - September 2014
Potential obstacles which can prevent development: Mind set and attitude which comes from inside. Conviction or too much self-confidence may conflict and obstruct this development plan.		

*Assumed Name

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- การนำไปปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นล่ามแปลภาษาในการประชุมคุณภาพสินค้าที่จะจัดขึ้นในทุกๆสัปดาห์ สัปดาห์ละครั้ง โดยในการเข้าร่วมและทำหน้าที่เป็นล่ามนั้นผู้รับการประเมินจะต้องมีสติตลอดเวลาโดยเฉพาะการล่ามต่อหน้าบุคคลที่อาจจะไม่ชอบโดยส่วนตัวให้พยายามมุ่งไปที่เนื้อหาการแปลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว ต้องทำให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกในการประชุมทุกท่านได้รับการแปลอย่างครบถ้วนในกรณีที่เกิดการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถึงแม้ผู้รับการประเมินจะรู้สึกว่าความเห็นดังกล่าวไม่เหมาะสมก็ตาม และจะต้องพยายามคำนึงถึงเหตุและผลของความต้องการของผู้พูดทุกๆฝ่าย เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงความรู้สึกของบุคคลเหล่านั้นอย่างแท้จริง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินเข้าร่วมการประชุมทุกครั้งตามแผนการประชุมที่จัดขึ้นทุกๆสัปดาห์

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินพบว่าส่วนใหญ่จะลืมหลับในการนำไปปฏิบัติ เนื่องจากไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความคิด และการแสดงออกได้อย่างครบถ้วน

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินต้องการนำขั้นตอนการปฏิบัติดังกล่าวนี้ไปปฏิบัติในการประชุมอื่นๆที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่ผู้รับการประเมินจะสามารถมีส่วนร่วมได้ เพื่อนำไปใช้กับบุคคลกลุ่มอื่นๆ เพื่อเปิดกว้างกับบุคลิกภาพที่แตกต่างหลากหลายและเหตุการณ์ในการประชุมที่แตกต่าง

- การตระหนักและยอมรับ หลังจากเสร็จสิ้นการประชุมแล้ว ผู้รับการประเมินจะต้องกลับมาพิจารณาถึงสิ่งที่ได้กระทำไปในการประชุมทั้งหมดว่ามีช่วงเวลาใดบ้างที่ผู้รับการประเมินไม่สามารถแสดงออกได้อย่างระมัดระวังทั้งด้านการใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษา โดยสามารถพิจารณาได้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- รู้สึกในแง่ลบต่อความคิดเห็นของสมาชิกบางคนในการประชุม
- รู้สึกตนเองพยายามที่จะตัดสินในความคิดเห็นของผู้อื่น
- รู้สึกไม่สามารถยอมรับได้กับผลลัพธ์และแสดงออกทางอารมณ์

ซึ่งลักษณะพฤติกรรมเหล่านี้จะถือว่าผู้รับการประเมิน ล้มเหลว ในการนำไปปฏิบัติจริง ในทางกลับกันหากผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติได้ในทางตรงกันข้ามกับหัวข้อ ด้านบนจะสามารถพิจารณาได้ว่า ผู้รับการประเมินประสบความสำเร็จในการการนำไปปฏิบัติจริง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้จดบันทึกในสิ่งที่ตนเองพิจารณาแล้วว่าล้มเหลวในการนำไปปฏิบัติแล้วได้นำสิ่งเหล่านั้นมาพิจารณาอีกครั้งหลังจากเสร็จสิ้นการประชุม

ผลที่ได้รับ

หลังจากที่ได้พิจารณาถึงความล้มเหลวที่เกิดขึ้นแล้วทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกได้ว่าตนเองมีสติในการตระหนักได้ถึงสิ่งที่ควรกระทำและสิ่งที่ไม่ควรกระทำในแต่ละเหตุการณ์ที่ผ่านมาจากการประชุม

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินต้องการนำขั้นตอนการปฏิบัติดังกล่าวนี้ไปปฏิบัติในการประชุมอื่นๆที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้รับการประเมินจะสามารถมีส่วนร่วมได้ เพื่อนำไปใช้กับบุคคลกลุ่มอื่นๆ เพื่อเปิดกว้างกับบุคลิกภาพที่แตกต่างหลากหลายและเหตุการณ์ในการประชุมที่แตกต่าง

- การค้นหาสาเหตุ หลังจากที่ได้พิจารณาผู้รับการประเมินสามารถตระหนักถึงความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการนำไปปฏิบัติจริงในการประชุมคุณภาพฯ แล้ว ผู้รับการประเมินจะต้องค้นหาสาเหตุของความล้มเหลวในแต่ละเหตุการณ์

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินจะต้องค้นหาสาเหตุของความล้มเหลวในแต่ละเหตุการณ์ทำให้เกิดช่วงเวลาที่ได้อยู่กับตนเองมากขึ้นและได้พิจารณาอย่างละเอียดเกี่ยวกับสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกของผู้รับการประเมินที่พิจารณาได้ว่าล้มเหลวในการนำไปปฏิบัติ เช่น ความรู้สึกส่วนตัวต่อบุคคลต่างๆ ความสัมพันธ์ที่ผู้รับการประเมินมีให้กับบุคคลเหล่านั้น

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินตระหนักได้ว่าสาเหตุส่วนใหญ่มักจะมาจากการที่ผู้รับการประเมินไม่สามารถควบคุมตนเองในการนึกคิดไปจนถึงแสดงออก

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินต้องการนำขั้นตอนการปฏิบัติดังกล่าวนี้ไปปฏิบัติในการประชุมอื่นๆที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้รับการประเมินจะสามารถมีส่วนร่วมได้ เพื่อนำไปใช้กับ

บุคคลกลุ่มอื่นๆ เพื่อเปิดกว้างกับบุคลิกภาพที่แตกต่างหลากหลายและเหตุการณ์ในการประชุมที่แตกต่าง

- การวางแผนเพื่อพัฒนา นำสาเหตุที่สามารถรับทราบได้จากกิจกรรมที่ผ่านมาวางแผนเพื่อที่จะพัฒนาไม่ให้เกิดความล้มเหลวเช่นเดิมอีกในการประชุมที่จะเกิดขึ้นในครั้งถัดไป โดยมุ่งเน้นที่การเข้าใจถึงบุคลิกภาพของสมาชิกที่เข้าร่วมการประชุม การปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อผู้อื่นให้เป็นกลางและเน้นที่เนื้อหางานมากกว่าความชอบส่วนบุคคล และเปิดกว้างกับวัฒนธรรมที่แตกต่างเนื่องจากในการประชุมมีชาวต่างประเทศร่วมด้วย

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้นำสาเหตุที่สามารถรับทราบได้จากกิจกรรมที่ผ่านมาวางแผนเพื่อที่จะพัฒนาไม่ให้เกิดความล้มเหลวเช่นเดิมอีกในการประชุมที่จะเกิดขึ้นในครั้งถัดไป

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินมีทัศนคติต่อการประชุมและสมาชิกผู้เข้าร่วมการประชุมที่ดีขึ้น โดยมีความคิดเห็นว่าจะสามารถทำอย่างไรได้บ้างที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้รับความพึงพอใจและเชื่อมั่นกับการปฏิบัติหน้าที่ล่ามแปลในการประชุมทุกๆ ครั้ง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินต้องการนำขั้นตอนการปฏิบัติดังกล่าวนี้ไปปฏิบัติในการประชุมอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตที่ผู้รับการประเมินจะสามารถมีส่วนร่วมได้ เพื่อนำไปใช้กับบุคคลกลุ่มอื่นๆ เพื่อเปิดกว้างกับบุคลิกภาพที่แตกต่างหลากหลายและเหตุการณ์ในการประชุมที่แตกต่าง

ตาราง 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะที่ 1

Attachment 4

Development Action Plan (DAP) : Follow up						
Name	Mr. A*					
Position	JAPANAESE COORDINATOR					
Direct Supervisor	Mr. B*					
Competency: Diplomacy						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
I want to improve my diplomatical behavior while interpreting or discussing a task to be more diplomatical and equitable.	I will be able to do interpretation task professionally likewise, I will gain more trustful attitude from colleagues and it will connect to the strong relationship between co-workers which is a foundation of my career goal path.	Improvement of my diplomatical behavior will be benefit to my organization to obtain a valued local personnel which is completely filled by important ability relevent to managerial position.	1) Implement diplomatical actions in QC meeting.	Meeting's members	Action to be taken	June - September 2014
			2) Review the result after the meeting.	myself	Action to be taken	
			3) Define the result of failure.	myself	Action to be taken	
			4) Plan to resolve in the next meeting.	myself	Action to be taken	
Who is involved:	Japanese Managers, Operation Supervisors(Thai Staffs)			Resources/ Support		Time Frame:
				Supporting from all related operation supervisors and japanese managers who participates in QC meeting every week.		June - September 2014
Potential obstacles which can prevent development: Mind set and attitue which comes from inside. Conviction or too much self-confidence may conflict and obstruct this development plan.						

*Assumed Name

ตาราง 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะที่ 1 (ต่อ)

DAP Follow up					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
1) Implement diplomatical actions in QC meeting.	June - September 2014	Mostly 'Failure'. I wasn't able to keep diplomatical style perfectly.	Try similar actions in other meetings	3	7
2) Review the result after the meeting.	June - September 2014	I used to remind myself to review the situation in the meeting more than before.	Try similar actions in other meetings	0	7
3) Define the result of failure.	June - September 2014	Moment of self-considering.	Try similar actions in other meetings	0	5
4) Plan to resolve in the next meeting.	June - September 2014	How to make members feel trustful while in the meeting or other participated activities ?	Try similar actions in other meetings	0	5

5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

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

5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ประสานงานที่นอกเหนือจากงานล่ามให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.2.3.2 สิ่งที่ได้คาดว่าจะได้รับ

หากผู้รับการประเมินได้รับการพัฒนาในด้านการปรับตัวแล้ว สิ่งที่ได้คาดว่าจะได้รับคือความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างๆ ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานทุกภาคส่วน โดยหวังว่าผู้รับการประเมินจะได้รับความเชื่อมั่นจากบุคคลเหล่านี้มากขึ้นและนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นที่จะเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งในชีวิตการทำงานของผู้รับการประเมิน

5.2.3.3 สิ่งที่ได้คาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร

หากผู้รับการประเมินได้รับการพัฒนาในด้านการปรับตัวแล้ว สิ่งที่ได้คาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กรคือ องค์กรจะได้รับบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในด้านการประสานงานและการล่ามที่เป็นตำแหน่งที่ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมากขึ้น

5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- วิเคราะห์และวินิจฉัยแยกแยะภาระหน้าที่ต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานการล่ามการแปล ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานทั้งหมด เช่น การควบคุมดูแลงานจ้างผลิตที่โรงงานในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และงานประสานงานภายในฝ่ายผลิตของโรงงาน เป็นต้น

- มองหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน หลังจากที่สามารถวิเคราะห์แยกแยะภาระหน้าที่ต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานทั้งหมดแล้วก็จะสามารถวิเคราะห์ลึกต่อไปถึงกระบวนการ

ทำงานต่างๆได้ การมองหาวิธีการใหม่ๆนี้จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆที่ปัจจุบันอาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ

- พยายามช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ที่อาจจะทำงานต่างหน้าที่ต่างเนื่อหางานในเวลาที่ได้รับภาระประเมินว่างเว้นจากภาระหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายเพื่อเรียนรู้ลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของตนเองที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรของผู้รับภาระประเมิน

- ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ โดยการละเว้นกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานทั้งหมด เช่น งดการเล่นหรือสนทนาผ่านเครือข่ายสังคม ได้แก่ เฟสบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) โปรแกรมสนทนาออนไลน์ต่างๆ เช่น ไลน์ (Line) เป็นต้น โดยคาดหวังว่าการละเว้นการทำกิจกรรมดังกล่าวนี้จะช่วยให้ผู้รับภาระประเมินสามารถที่จะมีจิตใจจดจ่ออยู่กับภาระหน้าที่กำลังปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถมากขึ้น

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับภาระประเมิน

ผู้รับภาระประเมิน ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยผู้รับภาระประเมินเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ผู้รับภาระประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการหยิบยื่น โอกาสในการที่จะพัฒนาตนเองให้กับผู้ถูกประเมิน และผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกับผู้ได้รับการประเมินยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาทั้งผู้ร่วมงานที่เป็นชาวและและชาวญี่ปุ่น

5.2.3.6 การวัดผล

- จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรม หรือของพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา

- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้รับภาระประเมินรับทราบความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็นพฤติกรรมของผู้รับภาระประเมินอย่างต่อเนื่อง

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 และสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2558

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

กิจกรรมส่วนมากทำให้ผู้ถูกประเมินต้องทำในสิ่งที่ไม่เคยชินจึงอาจเป็นเรื่องยากในการเริ่มต้น โดยเฉพาะการพิจารณาถึงวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงาน และการละเว้นการเล่นเครือข่ายสังคม ที่มีโอกาสทำให้ผู้รับการประเมินหมดความอดทนได้



ตาราง 5.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Attachment 2

Development Action Plan (DAP)		
Name	Mr. A*	
Position	JAPANESE COORDINATOR	
Direct Supervisor	Mr. B*	
Coach : Mr. Sorayuth Vathanavisuth		
Competency: Adaptability		
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement:
<p>I want to improve my adaptable behavior to allow me to be able to do more than only interpreter's task which I expect to be professional in the coordinator's tasks.</p> <p>Expected benefit to me: I will be able to do a coordinator's task more professionally which is the another value of being as the interpreter or the coordinator. Likewise, I will gain more trustful attitude from colleagues and it will connect to the strong relationship between co-workers which is a foundation of my career goal path.</p> <p>Expected benefit to my organization: Improvement of my adaptable behavior will be benefit to my organization to obtain a valued local personnel which is completely filled by important ability relevant to managerial position.</p>	<p>Analyse my own tasks which are apart from translation and interpretation tasks.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clarify my tasks which are apart from translation and interpretation tasks. <ul style="list-style-type: none"> - Myanmar production coordination. - Thailand new domestic business. - All pre-production development. 2. Identify what process in my task I really want to change to improve. 3. Seek other ways of working process which could be changed to improve. 4. Try the new way and observe the result. <ul style="list-style-type: none"> - Successful method which means the new way makes my working process be more efficient, will be applied instead of the old way. After that continuously seek the new way in another process to do the same which expected to be improved. - Unsuccessful method which means the new way doesn't quite make any improvement. I may try another way including consulting to my direct supervisor for further suggestions. 	My supervisor's feedback
	<p>Open to the new solution to solve the problem.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Listen carefully and accept manager's opinion in order to solve problems which occur during working. 2. Record the new way that possibly solve the problem. 3. Indicate how different from the routine solution or the old solution. 4. Observe the result and I may use this solution in the future. 	My supervisor's feedback
	<p>Try helping other colleagues when I'm running out of a task.</p> <p>Do not waste the time by doing nothing while there's no work to do. On the other hand, I must help other colleagues in my office who still has a lot of work to do. In this action, I expect not only developing human relationship in the workplace but also learning other job's work is another way to enlarge my work experience which could be considered as a necessary matter for being a coordinator who is supposed to understand over all business activities.</p>	My colleagues' feedback
	<p>Do the task as my highest ability.</p> <p>Refrain from other activities which are not involved to the task during working such as playing social network applications, facebook, twitter and line. I expect I will use my highest ability when I'm doing my task.</p>	Action to be taken
<p>Who is involved: Japanese Managers, Office colleagues(Thai Staffs)</p>	<p>Resources/ Support: Supporting from all related colleagues and japanese managers who involve with Myanmar production, Thailand domestic business and pre-production development.</p>	<p>Time Frame: January - March 2015</p>
<p>Potential obstacles which can prevent development: Negative attitude which is recognizing the single solution, pattern or method. The comfort zone that is my comfortable environment where there is no change.</p>		

*Assumed Name

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- วิเคราะห์และวินิจฉัยแยกแยะภาระหน้าที่ต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานการล่ามการแปล ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานทั้งหมด เช่น การควบคุมดูแลงานจ้างผลิตที่โรงงานในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และงานประสานงานภายในฝ่ายผลิตของโรงงาน เป็นต้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์และแบ่งแยกงานของตนเองให้ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสร้างคู่มือการทำงานในตำแหน่งของตนเองใหม่ เนื่องจากตำแหน่งผู้ประสานงานนั้นในอดีตไม่ได้มีตำแหน่งนี้จึงเป็นตำแหน่งใหม่ในองค์กรของนักศึกษา ในอดีตจะมีเพียงตำแหน่งล่ามแปลภาษาญี่ปุ่นและเลขานุการเท่านั้น นักศึกษาจึงคิดว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้จัดระเบียบและวางแผนการทำงานในตำแหน่งนี้เพื่อเป็นระเบียบแบบแผนไว้ใช้ในภายภาคหน้า ในกรณีที่มีพนักงานใหม่เข้ามาในตำแหน่งของนักศึกษาก็จะสามารถใช้คู่มือการทำงานที่นักศึกษได้สร้างไว้เป็นแนวทางในการศึกษาเนื้อหา และทำงานของบุคคลดังกล่าวเหล่านั้น

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินสามารถแบ่งจำแนกงานของตนเองที่นอกเหนือจากงานล่ามและงานแปลได้ดังต่อไปนี้

- การประสานงานการผลิตนอกองค์กร (Sub-Contract) ซึ่งสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ โรงงานจ้างเย็บ จ้างผลิตสินค้าที่อยู่ในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และโรงงานจ้างเย็บ จ้างผลิตสินค้าที่อยู่ในประเทศไทย

- การดูแลสินค้าควบคุมที่เริ่มจำหน่ายภายในประเทศ (Domestic Business)

- การประสานงานช่วงก่อนการผลิตสินค้าจริงที่เกิดขึ้นทั้งหมดในองค์กร (Pre-Production)

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

คู่มือการทำงานในตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ประสานงานนั้นยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ยังคงมีส่วนที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข เนื่องจากหลังจากที่ได้วิเคราะห์แจกแจงเนื้อหาแล้วนั้น นักศึกษาได้พบข้อบกพร่องที่มีแนวโน้มที่จะสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นไปอีกได้ในกระบวนการทำงานปลีกย่อยต่างๆ และในปัจจุบันมีลักษณะงานใหม่ๆ ที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหน้าที่

นักศึกษาได้แจ่มแจ้งไว้ 3 ประเด็นข้างต้นทำให้ต้องมีการปรับปรุงอยู่เรื่อยๆ จึงเป็นสิ่งที่นักศึกษาคิดว่าจะดูแลปรับปรุงให้ข้อมูลใหม่อยู่เสมอ

- มองหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน หลังจากที่สามารถวิเคราะห์แยกแยะภาระหน้าที่ต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องของกับการประสานงานทั้งหมดแล้วก็จะสามารถวิเคราะห์ลึกลงไปถึงกระบวนการทำงานต่างๆ ได้ การมองหาวิธีการใหม่ๆ นี้จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ ที่ปัจจุบันอาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

มีการรับฟังคำแนะนำของหัวหน้างานในเวลาที่เกิดปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของนักศึกษาทั้งหมด เพื่อนำไปลองปฏิบัติ นักศึกษาได้เก็บข้อมูลด้วยการจดบันทึกวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อเก็บไว้ใช้อ้างอิงในกรณีที่เกิดปัญหาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันอีกในอนาคต นอกจากนี้ยังได้ค้นพบกระบวนการทำงานของนักศึกษาเองที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรในเรื่องของการติดต่อประสานงานต่างๆ โดยเฉพาะในส่วนงานที่ต้องติดต่อกับสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ ทั้งด้านความไม่เข้าใจในทัศนคติของชาวเมียนมาร์และลักษณะการทำงานต่างๆ

ผลที่ได้รับ

ได้เรียนรู้การตัดสินใจของหัวหน้างานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ วิธีการสื่อสารใหม่ๆ ที่ช่วยให้ปัญหาคลี่คลายได้ง่ายขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

มองหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบันเรื่อยๆ จากการพูดคุยและสอบถามจากหัวหน้างาน เรียนรู้ลักษณะนิสัยและวิธีการทำงานของชาวเมียนมาร์ให้มากขึ้น

- พยายามช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ที่อาจจะทำงานต่างหน้าที่ต่างเนื้อหาในงานในเวลาที่ได้รับประเมินว่างเว้นจากภาระหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายเพื่อเรียนรู้ลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของตนเองที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรของผู้รับการประเมิน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินเข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในฝ่ายงานต่างๆ ในเวลาที่ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองเสร็จสิ้นแล้ว ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายประกันคุณภาพสินค้า

ผลที่ได้รับ

ได้เรียนรู้วิธีการทำงานของฝ่ายต่างๆ ซึ่งความรู้หลายประเภทที่เป็นประโยชน์ต่อการประสานงานในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานขององค์กร ในกรณีที่ต้องให้ความเข้าใจกับชาวญี่ปุ่น หรือบุคคลภายนอก

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

เรียนรู้งานเพิ่มเติมด้วยการเข้าไปช่วยเหลืองานนอกเหนือจากแผนกที่เคยได้ไปช่วยเหลืองานมา เช่น ฝ่ายผลิต แผนกวางแผนการผลิต และจัดซื้อ เป็นต้น

- ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ โดยการละเว้นกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานทั้งหมด เช่น งดการเล่นหรือสนทนาผ่านเครือข่ายสังคม ได้แก่ เฟสบุ๊ก(Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) โปรแกรมสนทนาออนไลน์ต่างๆ เช่น ไลน์(Line) เป็นต้น โดยคาดหวังว่าการละเว้นการทำกิจกรรมดังกล่าวนี้จะช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถที่จะมีจิตใจจดจ่ออยู่กับภาระหน้าที่กำลังปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถมากขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินลดการเล่นโทรศัพท์มือถือ และ โปรแกรมสนทนาทางอินเทอร์เน็ตและเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ระหว่างที่ปฏิบัติงาน

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินรู้สึกหงุดหงิด และไม่สามารถอดทนได้ในบางครั้ง ผู้รับการประเมินแก้ไขด้วยการทำใจ และหันไปช่วยเพื่อนร่วมงานทำงานบ้างเพื่อเบี่ยงเบนความสนใจ

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามอดทน และละเว้นการเล่นโทรศัพท์ เล่นเครือข่ายสังคม รวมทั้งโปรแกรมสนทนาออนไลน์ในเวลาทำงานต่อไปให้เป็นนิสัย

ตาราง 5.4 พัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan (DAP) : Follow up						
Name	MR. A*					
Position	JAPANESE COORDINATOR					
Direct Supervisor	MR. B*					
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
I want to improve my adaptable behavior to allow me to be able to do more than only interpreter's task which I expect to be professional in the coordinator's tasks.	I will be able to do a coordinator's task more professionally which is another value of being as the interpreter or the coordinator. Likewise, I will gain more trustful attitude from colleagues and it will connect to the strong relationship between co-workers which is a foundation of my career goal path.	Improvement of my adaptable behavior will be benefit to my organization to obtain a valued local personnel which is completely filled by important ability relevant to managerial position.	Analyze my own tasks which are apart from translation and interpretation tasks.	Myself, Supervisor	My supervisor's feedback	January - March 2015
			Open to the new solution to solve the problem.	Myself	My supervisor's feedback	
			Try helping other colleagues when I'm running out of a task.	My colleague	My colleague's feedback	
			Do the task as my highest ability.	Myself	Action to be taken	
Who is involved: Japanese Managers, Office colleagues(Thai Staffs)			Resources/ Support Supporting from all related colleagues and Japanese managers who involve with Myanmar production, Thailand domestic business and pre-production development			Time Frame: January - March 2015
Potential obstacles which can prevent development: Negative attitude which is recognizing the single solution, pattern or method. The comfort zone that is my comfortable environment where there is no change.						

*Assumed Name

ตาราง 5.4 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2 (ต่อ)

DAP Follow up					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
1.Creating my own job manual since my position is the new position in the company.	January - March 2015	- Clearly realized how many tasks, what tasks and how am I doing	Keep editing the manual and updating work's detail, information.	2	8
2.Opening to the new solution to solve the problem.	January - March 2015	- Found many insufficient work processes to be improved.	Analyzing another work process to improve.	3	7
3.Helping other colleagues when I'm running out of a task.	January - March 2015	- Got new knowledge from other functional works such as HR, Accounting and Products QA	Helping other department colleagues such as production department, production planning section.	5	10
4.Doing the task as my highest ability.	January - March 2015	- Felt irritable and moody when I refrained from using social networks.	Keep try refraining from playing with the mobile phone and social network applications.	2	5

บรรณานุกรม

- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- ณัฐกฤษณ์ เจริญนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. (2549). *คู่มือพัฒนาบุคลากรคุณภาพ และกลยุทธ์การบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สนุกอ่าน.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พรวนการพิมพ์
- ส่วนพัฒนาบุคลากรกรมประมง. (2554). *คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล*. สืบค้นจาก <http://www.fisheries.go.th/extrain/files/1326345344.pdf>
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (Management from the executive's viewpoint)*. พิมพ์ครั้งที่ 7. ปี 2554. สำนักพิมพ์ จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์
- สุทธิรัตน์ พิมพ์พงศ์. (2540). *การพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิตสาขาวิชาการทดสอบและการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (สำนักงาน ก.พ., 2549)
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2008). *แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน - ประโยชน์ของ IDP*. สืบค้นจาก http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=762
- Alex Raymond. (2012). *Creating an Employee Development Plan*. Retrieved from <http://www.kapta.com/blog/performance-improvement/creating-an-employee-development-plan/>
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). *NEO personality inventory and NEO fivefactorinventory professional manual (Revised)*. Odessa, FL: Psychological assessmentresources, Inc.
- Robert R. McCrae (1992). *An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications Journal of personality* 60 (2) pp 175-207

บรรณานุกรม (ต่อ)

Sigmund Freud. (1990). *The Ego and the Id. (Standard ed.)*. New York:W.W. Norton&Company.

Yukl, Gary A. (2001). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.





ภาคผนวก ก

แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

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

1. ลักษณะเด่นที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการสรรหาของ 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
- ความตรงตาม โครงสร้าง (Construct Validity) WBI ความตรงตาม โครงสร้างกับทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะเป็นที่ประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

3. ประสิทธิภาพของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

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

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

4. มาตรการวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรการวัด 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) การอดกลั้น (Stress Tolerance)

20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- ลักษณะของผู้ผู้นำ (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 ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะที่ทำให้เกิดการประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- (1) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
- (2) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
- (3) เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity)
- (4) ความเชื่อถือได้ (Reliability)

การประเมินสมรรถนะในการทำงานและกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล

วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะในการทำงานคือ (1) เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงงานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (2) เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย (3) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดี ความชอบประจำปีของพนักงาน

ผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะ

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ นั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถ ประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

- (1) ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Immediate supervisor)
- (2) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- (3) เพื่อนร่วมงาน (Peers)
- (4) ตนเอง (Self-assessment)
- (5) ลูกค้า (Customer assessment)
- (6) คณะกรรมการ (Committee)

การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมิน

ระบบสมรรถนะ

ระบบสมรรถนะสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

(1) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมิน สมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชา จะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

(2) การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและ

ผู้บังคับบัญชาด้วยกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไข คือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

๑. ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
๒. ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
๓. ปรึกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
๕. ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง หรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐานขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและ สรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการ ประเมินสมรรถนะ โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่นแบบ ปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้งื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่าง ของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability)

แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจ ด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

(4) การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ว่าสูงหรือต่ำกว่า

(5) การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมามาว่า คนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

(6) ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

(7) การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

(8) การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวคิดลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

(9) ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมิน จากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อ

ทุกคนประเมิน เสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการ ประเมิน โดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคน เดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่า ความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมฮั้วซึ่งกันและกันเป็นต้น

(10) การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกต พฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา ภูมิศึกษา เป็นต้น ข้อดีของ การประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

