

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหา
บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:

กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหา

บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2558

วนิดา วงสาวณิช

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภู่าน

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลิกา รุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาจากผู้เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธ์ ผู้ประสาทวิชา อุทิศเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์ยมลฤดี สระภู่น อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์ พลิศาร รุ่งเรือง ประธานกรรมสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบไป

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International – Asia) ที่สนับสนุน The Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 16B ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงามความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาเรื่องนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

วนิดา วงสาวณิช

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF EXECUTIVE LEVEL, ASSISTANT VICE PRESIDENT TRAINING AND RECRUIT, FINANCIAL SERVICE INDUSTRY

วนิดา วงสาวณิช 5650319

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องกับผลประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เน้นผู้ที่ต้องการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา The Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินทางจิตวิทยา สามารถนำจุดแข็งจุดอ่อนจากการวิเคราะห์มาเชื่อมโยงกับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อคัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	5
2.1.1 ความหมายของแบบประเมินทางจิตวิทยา	5
2.1.2 ประเภทของแบบประเมินทางจิตวิทยา	5
2.1.3 คุณลักษณะของแบบประเมินทางจิตวิทยาที่ดี	7
2.1.4 ประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงในการประเมินทางจิตวิทยา	8
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	9
2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)	9
2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	9
2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	11
2.3 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	14
2.3.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	14
2.3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	16
2.3.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	19
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	19
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	19
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	20
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	22
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	24
บทที่ 4 ผลการวิจัย	26
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)	26
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	26
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	27
4.1.3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	28
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	28
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	29
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	29
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	30
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	31
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	32
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	33
4.2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	34
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	34
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	35
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	35
4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	35
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	35
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	37
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	39
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	39
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	39
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	40
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	42
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	42
5.1.1 เป้าหมายการพัฒนา	42
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	43
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	44
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	44
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	45
5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	46
5.2 แผนการพัฒนาคณะเอง	46
5.2.1 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1	47
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.3 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2	53
5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 2	56
บรรณานุกรม	59
ภาคผนวก	61
ประวัติผู้วิจัย	64



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1	49
5.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1	52
5.3 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2	55
5.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2	58



สารบัญรูปรภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	15
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	26
4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	27
4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	28
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	28
4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	29
4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	29
4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	30
4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	31
4.9 ผลการประเมินด้านการมีสำนึก (Conscientiousness)	32
4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	33
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	34
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	34

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและทำให้สังคมเปิดกว้างมากขึ้น จึงมีผลทำให้สภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการใช้ชีวิตในสังคมยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบการแข่งขันในภาคธุรกิจปัจจุบันต้องเผชิญกับความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเติบโตของธุรกิจในระดับสากล และความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเด็นเหล่านี้สร้างผลกระทบต่อภาคธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลางหรือขนาดเล็ก ต่างก็ต้องพยายามปรับตัวเพื่อหาวิธีการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้ ดังนั้นบุคคลในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของภาคธุรกิจ และสังคม จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเผชิญกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

แม้ว่าการพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่สามารถทำให้บุคคลสามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้ แต่สิ่งเหล่านี้กลับทำให้บุคคลมีความก้าวหน้าในการทำงานเพียงระดับหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น หากบุคคลต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและการใช้ชีวิตอย่างแท้จริง บุคคลจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ ของตนเอง เพื่อช่วยสนับสนุนให้การใช้ชีวิตและการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางความสำเร็จในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน หรือการใช้ชีวิต เพื่อสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น คือบุคลิกภาพ บุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพช่วยให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล สถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถพยากรณ์หรือควบคุมพฤติกรรมต่างๆ นอกจากนั้นการแสดงออกซึ่งบุคลิกภาพที่ดี จะมีส่วนช่วยสนับสนุนทำให้บุคคลมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จได้ เพราะพฤติกรรมหรือการแสดงออกที่เหมาะสม ส่งผลทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ การสร้างการยอมรับ และนำมาซึ่งการได้รับความร่วมมือ ดังนั้นองค์กรควรจะให้ความสนใจในเรื่องของบุคลิกภาพของบุคลากร เพราะจะช่วยทำให้สามารถดำเนินงานให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในทางวิชาการนั้น ผู้บริหารสามารถประเมินบุคลิกภาพของบุคคลโดยใช้แบบประเมินบุคลิกภาพซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่นิยมใช้เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เนื่องจาก

บุคลิกภาพมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน บุคลิกภาพจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการแสดงออกต่อสังคม ประสิทธิภาพในการทำงาน และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้

ผู้วิจัยให้ความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคลและนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เพื่อหาความเหมาะสมของบุคคลกับงานในความรับผิดชอบที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งพัฒนาบุคคลให้สามารถเจริญเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการ โดยมุ่งเน้นบุคคลที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองผ่านการประเมินทางจิตวิทยา และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงินด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ อันเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา The Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงินจำนวน 1 คน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงาน และเติบโตในสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในสภาพการณ์ของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคคลในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง การเตรียมตัว หรือปรับตัวเพื่อให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ บุคคลจึงต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ พฤติกรรม อย่างไรก็ตาม บุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นที่บุคคลต้องเห็นความสำคัญ และมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสม กล่าวคือ มีการระบุพฤติกรรมเป้าหมาย , การวางแผนดำเนินการ, การลงมือปฏิบัติตามแผน และการประเมินหรือปรับแผน ก็จะนำไปสู่มาซึ่งการพัฒนาที่สามารถช่วยยกระดับศักยภาพเดิมที่บุคคลมีอยู่ไปสู่ศักยภาพในระดับที่สูงขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :กรณีศึกษาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา The Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และได้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทางจิตวิทยา

ส่วนที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

ส่วนที่ 3 แผนพัฒนารายบุคคล

2.1 การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

2.1.1 ความหมายของแบบประเมินทางจิตวิทยา

ฟรีแมน (Freeman, 1962 อ้างถึงในบุญส่ง นิลแก้ว, 2519: 31) กล่าวว่าแบบทดสอบทางจิตวิทยา คือ เครื่องมือที่มีความเป็นมาตรฐาน (Standardized) ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือหลายๆ ลักษณะของบุคลิกลักษณะทั้งหมดอย่างมีเป้าหมาย (Objective) โดยอาศัยตัวอย่าง (Sample) ของการตอบสนองต่อเครื่องมือนั้นในทางถ้อยคำ (Verbal) หรือไม่ใช่ถ้อยคำ (Non-Verbal)

อนาสตาซี (Anastasi, 1981 : 21 อ้างถึงในบุญส่ง นิลแก้ว, 2519 : 31) กล่าวว่าแบบทดสอบทางจิตวิทยา คือ สิ่งที่ใช้วัดตัวอย่าง (Sample) ของพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมาย (Objective)

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2529) กล่าวว่าแบบประเมินทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือที่เป็นปรนัย (Objective) และเป็นมาตรฐาน (Standardized) ที่ใช้ประเมิน (Assess) ตัวอย่างของพฤติกรรมหน้าที่สำคัญของแบบประเมินทางจิตวิทยา คือ ใช้ประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือความแตกต่างภายในตัวบุคคลในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สิ่งที่เครื่องมือประเมินสามารถประเมินออกมาได้ (โดยตีค่าเป็นคะแนน) สามารถนำมาสรุปตีความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ประเมินได้

นันทวรรณ งามวิริยะวงศ์ (2554) ให้ความหมายแบบทดสอบทางจิตวิทยา ว่า เป็นเครื่องมือที่มีมาตรฐานที่สร้างขึ้นมาเพื่อวัดพฤติกรรมที่เป็นตัวแทนของพฤติกรรมที่ต้องการวัด อย่างมีเป้าหมาย

จากความข้างต้น สรุปความหมายของแบบประเมินทางจิตวิทยา ว่า เป็นเครื่องมือที่มีมาตรฐาน ถูกสร้างขึ้นอย่างมีเป้าหมายเพื่อใช้ประเมินลักษณะของบุคลิกลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง โดยค่าที่ประเมินออกมาได้สามารถนำมาสรุปตีความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ต้องการประเมินได้

2.1.2 ประเภทของแบบประเมินทางจิตวิทยา

โดยทั่วไปแบบประเมินทางจิตวิทยาได้ถูกพัฒนาและค้นคว้าเพื่อวัดประเมินโดยเน้นด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะตัวอย่างของแบบประเมินทางจิตวิทยา เช่น

2.1.2.1 แบบประเมินความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Ability Tests) หรือเรียกว่าแบบทดสอบเชาวน์ปัญญา (Intelligence Test) ซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ส่วนคือการวัดระดับความรู้การวัดระดับความสามารถทางด้านการปฏิบัติและการวัด

ระดับความสามารถทางด้านความคิดสร้างสรรค์ แบบประเมินด้านนี้จึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถทำนายคุณภาพบุคคลได้แม่นยำมากที่สุด

2.1.2.2 แบบประเมินความสนใจ (Interest Test) เป็นแบบประเมินที่ใช้ประเมินความสนใจและความพึงพอใจของบุคคลโดยเชื่อว่าหากลักษณะความสนใจและความพึงพอใจของผู้รับการประเมินเป็นไปในแนวเดียวกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ และผู้รับการประเมินมีความพึงพอใจกับอาชีพนั้นๆ แล้ว ก็น่าจะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพนั้นๆ แต่ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะประสบความสำเร็จในอาชีพนั้นๆ เสมอไป ตัวอย่างแบบประเมินที่ได้รับความนิยม ได้แก่ Strong Interest Inventory หรือ Kuder Occupational Interest Survey

2.1.2.3 แบบประเมินความถนัด (Aptitude Test) เป็นแบบประเมินที่ใช้ประเมินความสามารถเฉพาะทาง โดยอาศัยทฤษฎีเชาวันปัญญาเป็นแนวทางสำคัญแบบประเมินเพื่อวัดความถนัดที่เป็นที่นิยมใช้แพร่หลาย ได้แก่ แบบทดสอบวัดความถนัดชนิดจำแนกตัวประกอบ (Differential Aptitude Test หรือ DAT) และแบบทดสอบวัดความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery หรือ GATB)

2.1.2.4 แบบประเมินทักษะเกี่ยวกับการรับรู้และเคลื่อนไหว (Sensory Motor Skill Test) เป็นแบบประเมินเกี่ยวกับความสามารถในการมองเห็นการได้ยินการเคลื่อนไหวและความสัมพันธ์ของการใช้อวัยวะภายในร่างกาย

2.1.2.5 แบบประเมินบุคลิกภาพ (Personality Test) เป็นแบบประเมินที่ต่างจากแบบประเมินอื่น เนื่องจากไม่มีคำตอบที่ตายตัวว่าถูกหรือผิดแบบประเมินลักษณะนี้มุ่งวัดลักษณะนิสัยและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลซึ่งซ่อนอยู่ภายใน โดยเป็นที่ยอมรับแล้วว่าบุคลิกภาพของบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในงานประสิทธิผลในการทำงานและความสำเร็จในการประกอบอาชีพ

2.1.2.6 แบบประเมินความซื่อสัตย์ (Integrity Test) เป็นแบบประเมินที่ใช้ประเมินว่าจะมีพฤติกรรมการลักทรัพย์ทุจริตหรือมีแนวโน้มว่าจะมีพฤติกรรมไม่ซื่อตรง

2.1.2.7 แบบประเมินความสามารถทางกายภาพ (Physical Ability Testing) เป็นกลุ่มแบบประเมินความสามารถทางร่างกายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็นความสามารถในการใช้กล้ามเนื้อ (Static strength) ความสามารถของกล้ามเนื้อในการขับเคลื่อนตัวเองหรือวัตถุ (Explosive strength) ความสามารถในการเคลื่อนไหวอย่างประสานกันของแขนขาและลำตัว (Gross body coordination) เป็นต้น

2.1.2.8 แบบประเมินความถนัดพหุคูณ (Multiple - Aptitude Test Batteries) ประกอบด้วยแบบประเมินหลากหลายแบบที่ได้ทำการศึกษากันมานานแล้วเช่น

ความสามารถทางด้านเครื่องจักรบุคลิกภาพและอื่นๆแบบประเมินนี้ค่อนข้างยาวและใช้เวลาหลาย ชั่วโมงถือเป็นข้อเสียของแบบประเมินนี้แต่ก็มีประโยชน์มากเพราะมีการสอบข้อมูลหลายๆด้านเป็น จำนวนมากซึ่งสามารถรวบรวมแล้วนำมาใช้ในการว่าจ้างการบรรจุเข้าทำงานและการอบรม ทั้งนี้แบบ ประเมิน 2 แบบที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางได้แก่ The Armed Services Vocational Aptitude Battery (ASVAB) และ The Differential Aptitude Test (DAT)

2.1.3 คุณลักษณะของแบบประเมินทางจิตวิทยาที่ดี

บุญส่ง นิลแก้ว (2519 : 37-41) กล่าวว่า ลักษณะของแบบประเมินทางจิตวิทยาที่ดี คือ

1. มีความแม่นยำ คือ แบบประเมินต้องวัดได้ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการจะวัด
2. มีความเชื่อถือได้ โดยผลการวัดที่ได้จากแบบทดสอบนั้น ต้องสร้างความเชื่อมั่น ให้แก่ผู้ทดสอบ ว่าเป็นผลที่ได้จากการแสดงออกของพฤติกรรมที่แท้จริง
3. สามารถใช้ได้ดี โดยต้องง่ายต่อการดำเนินการทดสอบ เวลาที่ใช้ต้องพอเหมาะ ง่าย ต่อการให้คะแนน และง่ายต่อการแปลความหมายและนำไปใช้

บุญธรรม กิจปริดาภิรุต (2549 : 11-15) กล่าวว่า ลักษณะของแบบวัดทางจิตวิทยาที่ ดี คือ

1. มีความตรง (Validity) หมายถึง วัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์และพฤติกรรมที่ต้องการ วัด วัดได้ครอบคลุม ครอบคลุมตามเนื้อหาที่ต้องการให้วัด และวัดได้ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง ของสิ่งหรือตัวแปรที่วัด
2. มีความเที่ยง (Reliability) หมายถึง ผลของการวัดหรือการใช้เครื่องมือรวบรวม ข้อมูลนั้นซ้ำๆ ได้ผลคงที่หรือเหมือนเดิม โดยถ้าเหมือนเดิมหรือใกล้เคียงแสดงว่า มีความเที่ยงมาก โดยมีค่าระหว่าง +1 ถึง -1 ค่าใกล้ 1 แสดงว่า มีความเที่ยงมาก และต้องมีค่าความเที่ยงที่เป็นบวก จึง ถือว่ามีความเที่ยงตามที่ต้องการ
3. มีความยากง่ายพอเหมาะ โดยเนื้อหาและภาษาที่ใช้สร้างคำถาม คำตอบต้องยากง่าย พอเหมาะกับผู้ตอบ
4. มีอำนาจจำแนก (Discrimination Power) หมายถึง ความสามารถในการแบ่งแยกกลุ่ม แยกประเภทของผู้ตอบ กรณีข้อคำถามวัดความรู้ ข้อคำถามต้องแยกผู้ที่มีความรู้กับ ไม่มีความรู้ออกจากกันอย่างเด็ดขาด
5. ความเป็นปรนัย (Objectivity) หมายถึง ต้องมีความถูกต้องทางวิชาการทั้งเนื้อหา และภาษา มีเกณฑ์ให้คะแนนแน่นอน และใช้ภาษาชัดเจน

2.1.4 ประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงในการประเมินทางจิตวิทยา

โดยทั่วไปแบบประเมินทางจิตวิทยาได้ถูกพัฒนาและค้นคว้าในหลายๆ รูปแบบอย่าง ะมัดระวัง แต่ยังคงมีประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงเมื่อมีการนำแบบประเมินทางจิตวิทยามาใช้ โดย ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2556) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

2.1.4.1 การนำแบบประเมินมาใช้ ต้องมีวัตถุประสงค์ หรือประเด็นการ วัดที่ชัดเจนต้องมีการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับค่ามาตรฐานกลาง (Test Norm) ซึ่งต้องสามารถนำผล ประเมินของระดับบุคคล ไปใช้เปรียบเทียบ หรือแจกแจง (Distribute) ได้ว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มทดสอบ ขนาดใหญ่แล้ว คะแนนของผู้ถูกประเมินอยู่ในระดับใด ซึ่งระดับค่ากลางนี้ได้จากการทดสอบกลุ่ม ตัวอย่างที่ได้มาตรฐาน (Standardization sample) มาแล้ว

2.1.4.2 แบบประเมินต้องมีค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) และค่าความ เกี่ยวตรง (Validity) กล่าวคือ แบบทดสอบต้องวัดครอบคลุมทุกประเด็น มีจำนวนข้อเพียงพอและ ตรงตามพฤติกรรมที่จะวัด และผลจากการประเมินสามารถบ่งชี้ถึงสิ่งที่แบบประเมินต้องการวัดได้

2.1.4.3 แบบประเมินต้องมีความเป็นมาตรฐาน (Standardization) กล่าวคือ ต้องมีรูปแบบหรือแนวทางการประเมินที่แน่นอน และกำหนดให้ผู้ถูกประเมินอยู่ภายใต้ สภาวะที่เหมือนกัน ใช้ระยะเวลาในการประเมินเท่ากัน

นอกจากประเด็นเหล่านี้ ผู้วิจัยเห็นว่า แบบประเมินยังคงไม่สามารถป้องกันความไม่ เชื่อสัตย์ในการตอบคำถามได้ เพราะหากใช้แบบประเมินกับผู้ที่เคยผ่านการประเมินมาแล้ว อาจทำ ให้ผลของการประเมินคลาดเคลื่อน ไม่ถูกต้องกับความเป็นจริง รวมทั้งหากผู้รับการประเมิน ไม่ได้ อยู่สภาวะที่พร้อมรับการประเมินทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ หรือแม้แต่สภาพแวดล้อมขณะทำการ ประเมินไม่เหมาะสม เช่น มีเสียงรบกวน ไม่ผ่อนคลายหรือรบกวนสมาธิผู้รับการประเมิน ก็ล้วน แล้วแต่เป็นอุปสรรค ที่อาจส่งผลทำให้ผลการประเมินไม่ถูกต้องดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า การใช้แบบ ประเมินทางจิตวิทยาในการประเมิน จำเป็นต้องใช้ควบคู่กับเครื่องมือวัดตัวอื่นๆ ในการ ประกอบการพิจารณาไปด้วย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น

2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพ (Personality) ในพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ให้ความหมายคำว่า บุคลิกภาพว่า เป็นสภาพนิสัยจำเพาะของคน และนิสัยหมายถึง ความประพฤติที่เคยชิน ดังนั้น บุคลิกภาพ ก็คือ ความประพฤติที่เคยชินจำเพาะของคน

สุชา จันทน์เอม (2541: 84-85) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ที่รวมกันในตัวบุคคล และวิธีการแสดงออกทางพฤติกรรมไม่จำเป็นว่าพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเหล่านั้นจะดีหรือไม่ดี ผิดหรือถูก

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2549) กล่าวว่าบุคลิกภาพเป็นสภาวะทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นเป็นตัวบุคคล โดยหมายรวมถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางจิตใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆเป็นหน่วยรวมของระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะการปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้น ต่อสิ่งแวดล้อม เห็นได้ชัดจากลักษณะนิสัยในการคิดและการแสดงออกรวมทั้ง ทักษะและความสนใจต่างๆ กริยาท่าทางตลอดจนปรัชญาชีวิตที่บุคคลนั้นยึดถือ

อัลซลี แจ่มเจริญ (2530: 163) บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะส่วนรวมของบุคคลทั้งหมดที่แสดงออกมาปรากฏให้คนอื่นได้รู้ได้เห็น ซึ่งแตกต่างกันเพราะภาวะสิ่งแวดล้อมที่สร้างตัวบุคคลนั้นแตกต่างกันประการหนึ่ง และพันธุกรรมที่แต่ละบุคคลได้มาก็แตกต่างกันไปอีกประการหนึ่ง

จึงสรุปความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” ได้ว่า หมายถึง คุณลักษณะโดยรวมที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นรูปแบบที่ประกอบขึ้นจากความคิด ความรู้สึก และการกระทำของบุคคลอันเป็นตัวกำหนดทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งการแสดงออกทางพฤติกรรมไม่จำเป็นว่าพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเหล่านั้นจะดีหรือไม่ดี ผิดหรือถูก และสิ่งที่ทำให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน มีผลมาจากพันธุกรรมและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

ทฤษฎีบุคลิกภาพเป็นส่วนหนึ่งของจิตวิทยาที่พยายามจะอธิบายความคิด ความรู้สึก และการกระทำของบุคคล นักทฤษฎีจะอธิบายความคิดและพฤติกรรมด้วยหลักการบางอย่าง เพื่อบอกให้เห็นให้ทราบลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ โดยแต่ละทฤษฎีจะมีหลักการที่ยึดมั่นแตกต่างกันในลักษณะเฉพาะบางประการ บางทฤษฎีอาจเริ่มต้นจากหลักการกว้างๆ แนวเดียวกัน แต่แตกต่างกันใน

รายละเอียดที่เน้นหนักไปในด้านต่างๆ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพในศตวรรษที่ 19-20 มี 3 แนวคิดที่สำคัญดังนี้ (ศรีเรือง แก้วกังวาล, 2536 : 99-100)

2.2.2.1 แนวคิดกลุ่มจิตวิเคราะห์ (Psychoanalysis) แนวคิดนี้มีทัศนะในการมองมนุษย์ว่าเป็นสิ่งมีชีวิต ประกอบด้วยสัญชาตญาณ และข้อขัดแย้ง ผู้นำกลุ่มนี้คือ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ข้อมูลที่เป็นที่มาของแนวคิดได้มาจากคนไข้โรคจิต โรคประสาท นักคิดกลุ่มนี้เชื่อว่า จิตใต้สำนึกและพลังงูใจที่ไร้เหตุผล เป็นตัวกระตุ้นให้คำกระทำพฤติกรรมนานาประการ รวมทั้งเป็นตัวกำหนดลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล แนวคิดนี้เป็นอันดับแรกในประวัติศาสตร์ศึกษาบุคลิกภาพอย่างเป็นทางการเป็นวิทยาศาสตร์

2.2.2.2 แนวคิดกลุ่มพฤติกรรม (Behaviorism) แนวคิดนี้มีทัศนะว่าบุคลิกภาพของมนุษย์ยึดหยุ่นอยู่ใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทางชีวภาพและทางสังคม มนุษย์จะมีบุคลิกลักษณะอย่างไร จะประสบ โชคดี โชคร้ายเช่นไร ขึ้นอยู่กับลักษณะรูปแบบของสิ่งแวดล้อมรอบตัวเขาทั้งสิ้น นักคิดกลุ่มนี้เชื่อว่า พฤติกรรมสัตว์มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมนุษย์หลายอย่าง ดังนั้น จึงมักอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์โดยการทดลองและการสังเกตพฤติกรรมของสัตว์ต่างๆ เป็นพื้นฐาน และเชื่อถือด้วยว่าพฤติกรรมใดๆ อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์แห่งการเรียนรู้ (Learning) ผู้นำแนวคิดกลุ่มนี้มีหลายท่าน ที่สำคัญเช่น วัตสัน (John B. Watson) และ สกินเนอร์ (B.F. Skinner)

2.2.2.3 แนวคิดกลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) แนวคิดนี้มีทัศนคติในการมองธรรมชาติมนุษย์ด้านดีงาม โดยอธิบายว่า มนุษย์มีธรรมชาติใฝ่ดี สร้างสรรค์ความดี ประารถนาความเจริญวิวัฒนาการแห่งตนและบุคลิกภาพของตน รู้คุณค่าในตนเอง รู้จักผิดชอบชั่วดี มีความรับผิดชอบในชีวิตและการกระทำของตน สุข ทุกข์ ชั่ว ดี เกิดจากการเลือกของตน (I am my choice) และที่สำคัญคือ มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาจะประจักษ์รู้จักตนและความสามารถเฉพาะตัวของตน เพื่อใช้พลังความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ถ้ามนุษย์อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อความเจริญวิวัฒนาการแล้ว เขาจะพัฒนาไปสู่ความมุ่งดี ความเจริญของบุคลิกภาพและวุฒิภาวะเสมอ ผู้นำแนวคิดนี้เช่น มาสโลว์ (Abraham Maslow)

2.2.2.4 แนวคิดกลุ่มลักษณะนิสัย (Trait Theory) แนวคิดนี้เป็นทฤษฎีที่จัดอยู่ในกลุ่มแนวคิดเชิงรู้คิด ทั้งนี้ เจลล์ และซิกเลอร์ (Hjelle & Ziegler, 1999 : 238-277 อ้างถึงใน สุวรรณ เต็งพงศธร, 2542 : 19) ได้อธิบายถึงหลักการเบื้องต้น โดยเราอาจจำแนกบุคคลตามแนวโน้มลักษณะนิสัย เช่น คนที่เห็นว่าจะมีความมุ่งมั่นในการใช้จ่ายให้น้อยที่สุด เขาจะมุ่งรักษาผลประโยชน์เรื่องเงินทองทุกวิถีทาง หรือ คนที่ขี้บ่นจะหาเรื่องบ่นในแทบทุกสถานการณ์ เป็นต้น ลักษณะเด่นของทฤษฎีลักษณะนิสัยคือ

- ความคงที่ (Consistency) แต่ละบุคคลมีคุณลักษณะโดดเด่นหลายอย่างภายในตัว และจะแสดงคุณลักษณะนั้นออกมาในสถานการณ์ต่างๆ กัน หากเรารู้จักลักษณะนิสัยของคนใดคนหนึ่ง เราก็สามารถทำนายพฤติกรรมของเขาในสถานการณ์ต่างๆ กัน ดังนั้น เมื่อเรากล่าวคำว่าคนนั้นหรือคนนี้เป็นคนเรียบร้อย ขี้อาย ก้าวร้าว ฯลฯ เรากำลัง “ติดตรา” ให้แก่เขา ซึ่งอธิบายได้ว่าบุคคลมีพฤติกรรมเช่นไรมาแล้วแต่หนหลังและในปัจจุบัน นอกจากนี้เรายังสามารถเดาได้ว่าเขาจะประพฤติปฏิบัติอย่างไรในอนาคต

- มีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual differences) แต่ละคนจะประกอบด้วยกลุ่มลักษณะหลายอย่างซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัว โดยที่ไม่มีใครเหมือนใคร ทฤษฎีลักษณะนิสัยนี้มีหลายกลุ่ม และทุกๆ กลุ่มมีแนวคิดร่วมกัน คือ ค้นหาและอธิบายลักษณะนิสัยพื้นฐานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่ออธิบายบุคลิกภาพของบุคคลนั้น

สำหรับการศึกษารุ่นนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาบุคลิกภาพตามแนวทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ(The Five-Factor Theory) หรือที่เรียกว่า Big Five Theory ซึ่งทฤษฎีนี้อยู่ในแนวคิดกลุ่มลักษณะนิสัย (Trait Theory) โดยทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนี้เป็นที่สนใจและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุดทฤษฎีหนึ่ง โดยสามารถอธิบายรูปแบบโครงสร้างบุคลิกภาพพื้นฐานของมนุษย์ โดยแต่ละองค์ประกอบจะมีลักษณะทั้งทางบวกและลบ ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดใน ส่วนต่อไป

2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มีพื้นฐานความเชื่อว่า บุคลิกภาพทั้งห้าองค์ประกอบเปรียบเสมือนตะกร้าที่บรรจุกลุ่มของลักษณะนิสัยย่อยๆ ของมนุษย์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน การให้คำจำกัดความถึงองค์ประกอบทั้งห้าด้าน เป็นความหมายที่จะอธิบายถึงส่วนประกอบหลักของคุณลักษณะที่บรรจุอยู่ภายในตะกร้าแต่ละใบ ดังนั้น องค์ประกอบบุคลิกภาพทั้งห้าด้านเป็นลักษณะทางบุคลิกภาพ (Dimensions) ไม่ใช่เป็นแบบของบุคลิกภาพ (Type) กล่าวคือ บุคคลแต่ละคนจะมีบุคลิกภาพในแต่ละองค์ประกอบมากน้อยแตกต่างกันออกไป และในองค์ประกอบทางบุคลิกภาพแบบเดียวกันจะมีคำคุณศัพท์ที่ตรงข้ามกัน อันแสดงถึงลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น แสดงตัว-เก็บตัว อารมณ์มั่นคง-อารมณ์อ่อนไหว แต่จะมีแนวต่อเนื่องเชื่อมระหว่างกัน จึงทำให้บุคคลแต่ละคนที่มียุคประกอบทางบุคลิกภาพแบบเดียวกัน แสดงลักษณะนั้นๆ ออกมามากน้อยแตกต่างกัน เช่น บุคลิกที่จัดว่ามีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวเหมือนกัน บางคนอาจแสดงตัวสูง โดยไม่มีลักษณะเก็บตัวเลย แต่บางคนอาจมีลักษณะแสดงตัวสูง แต่มีลักษณะแบบเก็บตัวปนอยู่บ้าง ซึ่งเมื่ออายุมากขึ้น บุคคลจะมีแนวโน้มปรับปรุงบุคลิกภาพในแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจนมากขึ้น และ

องค์ประกอบแต่ละด้านสามารถถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมของแต่ละบุคคลได้ (พีรยา เชาวติวงศ์, 2554) ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดว่าทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นทฤษฎีที่ไม่ได้เน้นศึกษาบุคลิกภาพด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะเน้นศึกษาขอบเขตของบุคลิกภาพที่มีการเชื่อมโยงกันในแต่ละด้าน ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านสามารถอธิบายลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลได้เป็นสากล และเมื่อเข้าใจองค์ประกอบทางบุคลิกภาพของบุคคล จะเป็นประโยชน์ในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล และสามารถปรับปรุงด้วยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีรากฐานมาจากการศึกษาตัวแปร 35 องค์ประกอบของแคทเทิลล์ และเมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมาวิเคราะห์หาค่าได้องค์ประกอบทางบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ซึ่งเป็นตัวแทนของตัวแปรทั้งหมด จากอดีตถึงปัจจุบันมีนักจิตวิทยาหลายท่านที่ทำการศึกษา ถึงแม้ว่าการสรุปองค์ประกอบทางบุคลิกภาพจะแตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นผลจากการเก็บกลุ่มตัวอย่าง และการวิเคราะห์ผลที่แตกต่างกันออกไป แต่หลักการสำคัญของแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและการมีอยู่ขององค์ประกอบทั้งห้าด้านของบุคลิกภาพ ยังปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนในการศึกษาทั้งหมด และนอกจากนี้ ถึงแม้ว่าจะมีการเรียกชื่อต่างกัน แต่ในรายละเอียดของเนื้อหาทางบุคลิกภาพยังมีส่วนที่คล้ายคลึงกันอยู่หลายประเด็น

ในปัจจุบันแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบได้รับการยอมรับมากที่สุด โดยมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั้งในสถานศึกษา และภาคธุรกิจต่างๆ คือ แนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคครา (Costa and McCrae, 1992) ซึ่งองค์ประกอบทางบุคลิกภาพห้าด้านของคอสตาและแมคครา ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)(Costa and McCrae, 1992)อ้างถึงใน พีรยา เชาวติวงศ์, 2554)

2.2.3.1 บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) ประกอบด้วยลักษณะย่อย 6 ด้าน คือ ความวิตกกังวล (Worry) ความโกรธ (Angry Hostility) ความท้อแท้ (Discouragement) การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self-Consciousness) การถูกกระตุ้น (Impulsiveness) และความเปราะบาง (Vulnerability)

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำสุดในบุคลิกภาพแบบนี้ คือ การเป็นผู้ที่มีลักษณะยืดหยุ่น (Resilient) หมายถึง เป็นผู้ที่มีแนวโน้มมีประสบการณ์ชีวิตในระดับของความมีเหตุผลมากกว่าคนส่วนใหญ่ และในบางครั้งดูเหมือนว่าสิ่งรอบตัวที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถสร้างความกระทบกระเทือน ผู้ที่มีระดับของความยืดหยุ่นมากกว่าจะรู้สึกกังวลต่อสิ่งเร้าเพียงเล็กน้อย แต่หากมีปริมาณสิ่งเร้าที่มากพอ ก็จะทำให้เขารู้สึกกังวลใจได้

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนสูง คือ การเป็นผู้ที่มีปฏิกิริยาโต้ตอบต่อสิ่งเร้าทันที (Reactive) หมายถึง เป็นผู้ที่มีความห้วนไหวทางอารมณ์มากกว่าคนส่วนใหญ่ และรายงานว่ามีความพึงพอใจในชีวิตน้อยกว่าคนส่วนใหญ่ และพบว่าผู้ที่มีความรู้และมีระดับการศึกษาสูงจะมีความห้วนไหวทางอารมณ์ที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานได้

2.2.3.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) ประกอบด้วยลักษณะย่อย 6 ด้าน คือ ความอบอุ่น (Warmth) การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) การกล้าแสดงออก (Assertiveness) การชอบทำกิจกรรม (Activity) การแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking) และ การมีอารมณ์เชิงบวก (Positive Emotions)

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำสุดในบุคลิกภาพแบบนี้ คือ การเป็นผู้ที่มีลักษณะเก็บตัว (Introvert) หมายถึง เป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะชอบความอิสระ สงบเสงี่ยม มั่นคง และชอบทำอะไรคนเดียวมากกว่า

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนสูง คือ การเป็นผู้ที่มีลักษณะแสดงตัว (Extravert) หมายถึง เป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำมากกว่า มีความเป็นมิตร และชอบการแสดงออกต่อหน้าผู้อื่น มีกิจกรรมทางกายภาพ และการพูดมากกว่าคนส่วนใหญ่

2.2.3.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) ประกอบด้วยลักษณะย่อย 6 ด้าน คือ ช่างฝัน (Fantasy) การมีอารมณ์สุนทรีย์ภาพ (Aesthetics) การเปิดเผยความรู้สึก (Feeling) การปฏิบัติ (Actions) การมีความคิด (Ideas) และการยอมรับค่านิยม (Values)

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำสุดในบุคลิกภาพแบบนี้ คือการเป็นนักอนุรักษ์ (Preserver) หมายถึง เป็นผู้ที่มีความสนใจแคบ เป็นนักอนุรักษ์นิยม ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง รู้สึกสะดักใจเมื่ออยู่ร่วมกับครอบครัว คนรู้จัก

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนสูง คือ การเป็นนักสำรวจ (Explorer) หมายถึง เป็นผู้ที่มีความสนใจกว้าง หลงใหลไปกับประสบการณ์แปลกใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ หรือมีลักษณะเสรีนิยม

2.2.3.4 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) ประกอบด้วยลักษณะย่อย 6 ด้านคือ การเชื่อใจผู้อื่น (Trust) ความตรงไปตรงมา (Straightforwardness) ความเอื้อเฟื้อ (Altruism) การคล้อยตามผู้อื่น (Compliance) ความสุภาพ (Modesty) และ การมีจิตใจอ่อนไหว (Tender-mindedness)

ลักษณะสุดขีดของผู้ที่ได้คะแนนต่ำสุดในบุคลิกภาพแบบนี้ คือการเป็นนักท้าทาย (Challenger) หมายถึง เป็นผู้ที่มีมุ่งไปยังความต้องการและบรรทัดฐานส่วนตัวของตนเองมากกว่าของกลุ่ม มีความเกี่ยวข้องกับอำนาจที่ได้มา

ลักษณะสุดขีดของผู้ที่ได้คะแนนสูง คือการเป็นนักปรับตัว (Adapter) หมายถึง เป็นผู้ที่มีแนวโน้มทำตามความต้องการของกลุ่ม ยอมรับตามบรรทัดฐานของกลุ่มมากกว่า ยืนกรานตามบรรทัดฐานของตนเอง มีความกลมกลืนในการปรับตัว

2.2.3.5 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) ประกอบด้วยลักษณะย่อย 6 ด้าน คือ การมีความสามารถ (Competence) การมีระเบียบ (Order) การมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ (Dutifulness) การมีความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Striving) การมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) และการมีความสุขุมรอบคอบ (Deliberation)

ลักษณะสุดขีดของผู้ที่ได้คะแนนต่ำสุดในบุคลิกภาพแบบนี้ คือ การเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวยืดหยุ่นได้ (Flexible) หมายถึง เป็นผู้ที่ยืดต่อการรอกแวกออกจากเป้าหมาย และให้ความสนใจที่เป้าหมายน้อยกว่า นิยมหาความสุข โดยทั่วไปมักปล่อยปละละเลยที่จะใส่ใจในเป้าหมาย

ลักษณะสุดขีดของผู้ที่ได้คะแนนสูง คือการเป็นผู้ที่มุ่งเป้าหมาย (Focused) หมายถึงเป็นผู้ที่มีการแสดงออกถึงผลของการควบคุมตนเองสูง ทั้งเป้าหมายส่วนตัวและอาชีพ ลักษณะทั่วไปจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ มีลักษณะบ้างาน มุ่งมั่น ยากต่อการทำให้ไขว่คว้า

2.3 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

2.3.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)

อ้างอิง อาทร ฐักิจจา (2552 : 10) แผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร โดยแผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนที่ระบุเป้าหมายวิธีการ และเครื่องมือที่ใช้สำหรับการพัฒนา ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำไปสู่การพัฒนา โดยองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 4 องค์ประกอบ คือ

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)
2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)



ภาพที่ 2.1 : องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : (Jerry W Gilley, Steven A Egglan, and Ann Maycunich Gilley ,2002)

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการแรกในการดำเนินการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา (สำนักงาน ก.พ., 2549) กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กรเป็นแผนที่ระบุเป้าหมายและวิธีการพัฒนาโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมในแต่ละบุคคลเป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาในการตกลงกันเรื่องการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
2. ช่วยจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ
3. ช่วยแนะนำวิธีการในการพัฒนาด้วยเครื่องมือต่างๆ ให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาพิจารณาเลือกใช้อย่างเหมาะสม
4. ช่วยเจาะจงกิจกรรมเฉพาะที่มีความจำเป็นซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน(กองฝึกอบรม กรมที่ดิน, 2554) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินตนเอง

ผู้ปฏิบัติงานต้องสำรวจสมรรถนะ (ความรู้ ความสามารถ และทักษะ) ของตน เพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งของตนที่จำเป็นต้องพัฒนา และตรวจสอบงานที่ปฏิบัติอยู่เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนา นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานควรกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนวิธีการที่จะพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 นำผลการประเมินปรึกษาผู้บังคับบัญชา

ผู้ปฏิบัติงานต้องนำผลการประเมินมาพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อปรึกษาหารือและหาความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งจะต้องกำหนดประเด็นที่ควรพัฒนาตนเองและควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน จุดแข็งและจุดอ่อนของตน ระยะเวลาในการพัฒนา งบประมาณที่ต้องใช้ และ โอกาสการเรียนรู้ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยเหลือได้เพื่อกำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ

เป็นการสรุปข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาซึ่งจะมีการทบทวนหรือปรับเปลี่ยนข้อมูลให้มีความสมบูรณ์ แล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาต้องลงนามร่วมกันในแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อใช้เป็นข้อตกลงร่วมกัน จากนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการตามแผนพัฒนาที่กำหนดและปรึกษาหารือหรือรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาให้ทราบเป็นระยะ ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและทบทวน

หลังจากที่ผู้ปฏิบัติงานได้นำแผนไปปฏิบัติระยะหนึ่งแล้วควรมีการทบทวนแผนพัฒนาตนเองที่กำหนดขึ้น โดยผู้ปฏิบัติงานต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยทุก 6 เดือน เพื่อเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับแผนพัฒนาตนเองแล้วดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาจุดแข็งของตนให้ดียิ่งขึ้น

2.3.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนงานที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ เนื่องจากมีประโยชน์ในหลายระดับ ทั้งในระดับพนักงาน, ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กรโดยรวม (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2551) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.3.3.1 ระดับพนักงาน

- แผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง โดยมุ่งเน้นให้พนักงานปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยช่วยเพิ่มขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเตรียมความพร้อมให้พนักงานสู่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเพื่อช่วยลดความรู้สึกกังวล ความเครียด หรือความกลัวเนื่องจากการโอนย้ายหน่วยงาน หรือเปลี่ยนความรับผิดชอบในงาน นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างความพึงพอใจในงานและชีวิตของพนักงาน และยังช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาและเติบโตในหน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร ได้อย่างชัดเจน

2.3.3.2 ระดับหน่วยงาน

- ช่วยสนับสนุนให้การทดแทนงานมีประสิทธิภาพ เนื่องจากแผนพัฒนารายบุคคลสามารถช่วยเตรียมความพร้อมให้พนักงานเกิดความมั่นใจหากมีการ โอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน ทำให้ลดการปฏิเสธของพนักงานในการรับผิดชอบงานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ซึ่งการทำแผนพัฒนาเพื่อเตรียมการทดแทนจะช่วยทำให้พนักงานมิได้พัฒนาทักษะในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนซึ่งกันและกันได้ ส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานดีขึ้น เนื่องมาจากความสำเร็จของงานระดับบุคคลย่อมเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานในระดับหน่วยงานด้วย นอกจากนี้การการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง เนื่องจากกระบวนการพัฒนาเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการสื่อสารและการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้แน่ใจได้ว่าการพัฒนาเป็นไปตามความคาดหวัง

2.3.3.3 ระดับองค์กรโดยรวม

- ส่งผลต่อผลงานขององค์กร เนื่องจากผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือว่าบุคลากร คือปัจจัยหลักที่จะสร้างความสำเร็จ และช่วยสร้างให้พนักงานภายในมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้การพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถ ยังสามารถทำให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจาก ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่องค์กรจะสำเร็จได้

ย่อมต้องอาศัยความสามารถของบุคลากร ซึ่งจำเป็นต้องมีศักยภาพที่เหมาะสมสอดคล้องกับ เป้าหมายและทิศทางขององค์กร การเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะรับมือต่อความท้าทายต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญในอนาคตจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการ แข่งขันกับองค์กรภายนอกได้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน โดยมีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

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

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับ ส่วนงานสรรหาและพัฒนาบุคลากรของบริษัทเอกชน โดยอาศัยการสุ่มแบบ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้ห้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นจะมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรอย่างแท้จริง

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน โดยพิจารณาควบคู่กับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน, การพัฒนาบุคลากร, การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม, การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม, การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงานและการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

3.2.1.1 ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBIสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBIสามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไปทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินWBIจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ

- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

3.2.1.2 คุณลักษณะสำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventoryสามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85

- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) WBI มีการจัดกลุ่มตรงตามโครงสร้างของทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five) โดย WBI ถูกจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียงWBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถ และได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998
- สถิติปัญญาทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีผลคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

3.2.1.3 ประสิทธิภาพของ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

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

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

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

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

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและ

เลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อำนวยาให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณหางบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักการทฤษฎีบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

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

ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่า พฤติกรรมใบข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

- 1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าใจใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 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 มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

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

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

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

บทที่ 4

ผลการวิจัย

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

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

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

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

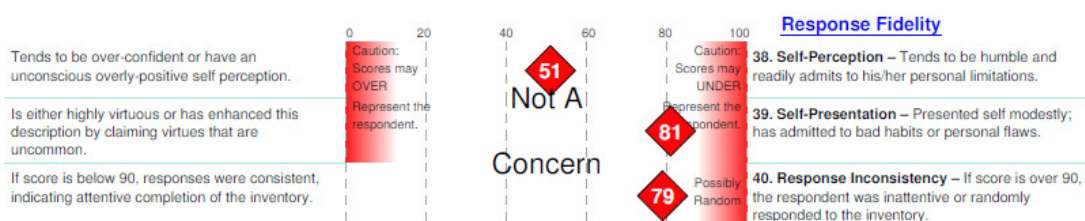
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

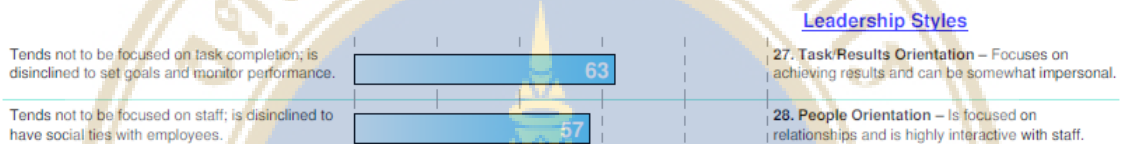
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 : ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารณาเรื่องความเที่ยงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมินโดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมินไม่ควรเกิน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ผลการรายงานด้านความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception) คือ 51 และด้านความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) คือ 81 แสดงว่าผู้รับการประเมินมีการมองตนเอง และรับรู้ในตนเอง แต่มีความระมัดระวังในเรื่องการแสดงออก แต่อย่างไรก็ตาม ผลของความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency) มีค่าค่าเปอร์เซ็นไทล์อยู่ที่ 79 และไม่เกิน 80 แสดงว่าประเมินค่าตนมีความสอดคล้องและอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือได้

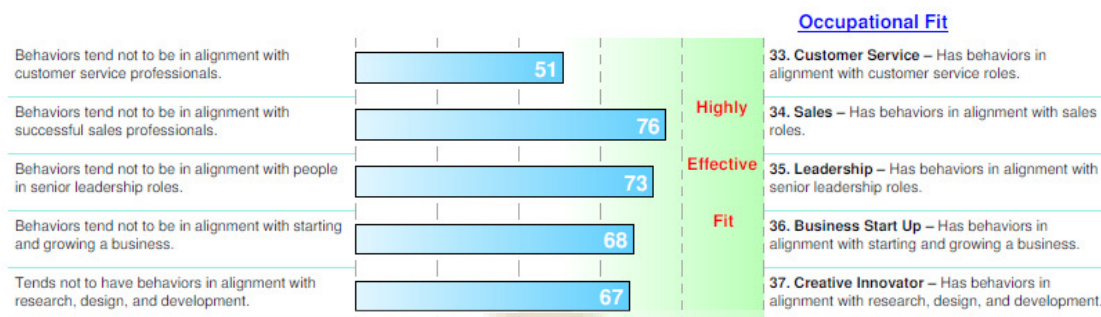
4.1.2 ลักษณะของความเป็นผู้นำ (Leadership Styles)



ภาพที่ 4.2 : ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ในด้าน Leadership Style ผลที่ออกมาจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินเน้นงานมากกว่าเน้นคน (Task Results Orientation = 63) แต่ผู้รับการประเมินก็ยังให้ความสำคัญกับคน (People Orientation = 57) ในส่วนนี้มองว่าด้วยการทำงานที่เป็นผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ในส่วนงานฝึกอบรมและสรรหาจำเป็นต้องเน้นผลของงานจากผู้ได้บังคับบัญชาจากทั้งส่วนงานสรรหา และส่วนงานพัฒนาบุคลากร เพื่อควบคุมให้การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้ตามเป้าหมายและมีประสิทธิผลตามที่ต้องการ และเนื่องจากความสำเร็จของงานส่วนใหญ่จำเป็นต้องต้องได้รับความร่วมมือและมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นการมุ่งเน้นความสำคัญกับคน จึงเป็นองค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ จึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ใส่ใจในผลสำเร็จเป้าหมายของงานเป็นหลัก และยังคงให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงเห็นได้จากผลประเมินทั้งการให้ความสำคัญงาน และคน อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน

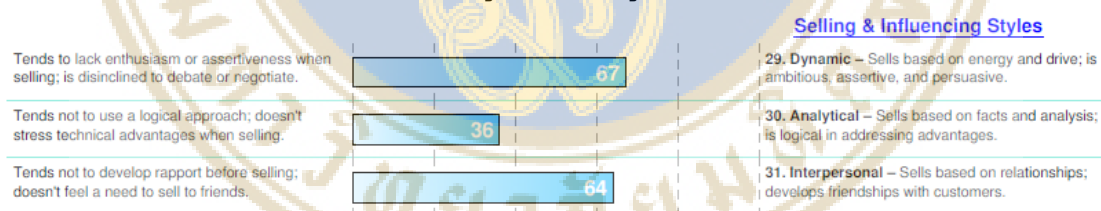
4.1.3 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Fit)



ภาพที่ 4.3 : ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Fit)

ปัจจุบันผู้รับการประเมินเป็นผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหา ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงินมีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลภาพรวม วางแผนควบคุม ติดตามให้กิจกรรมการสรรหาว่าจ้าง, การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นทางภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิผล ดังนั้นผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ในด้านประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness), ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness) อยู่ในระดับสูงจึงสามารถพิจารณาได้ว่ามีความเหมาะสมกับงานที่ต้องมีการวางแผนและสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการสนับสนุนงานจากผู้อื่น

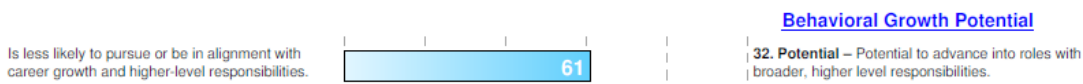
4.1.4 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)



ภาพที่ 4.4 : ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

ผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ในความคล่องแคล่ว (Dynamic) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ในระดับค่อนข้างสูงแสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีพลังในตนเอง และมีความสามารถในการโน้มน้าวโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน แต่เมื่อพิจารณาค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ในเรื่องการวิเคราะห์/จำแนก (Analytical) ซึ่งอยู่ในระดับต่ำแสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีการใช้การตัดสินใจอาจยังไม่เน้นข้อมูลที่เกิดจากการวิเคราะห์จำแนกข้อมูล

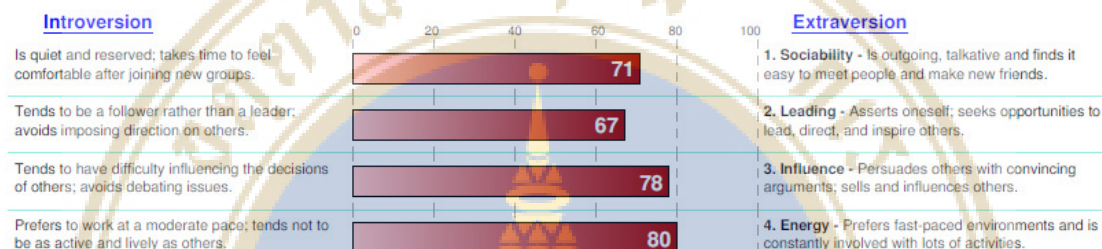
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



ภาพที่ 4.5 : ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ สามารถปรับตัวต่องานที่มีความหลากหลายและท้าทายได้ง่าย เพื่อนำไปสู่การเติบโตในสายงาน

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



ภาพที่ 4.6 : ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นต์ที่เจาะโน้มเอียงไปในทางเปิดตนเอง และเมื่อพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินเป็นคนชอบเข้าสังคม ใช้เวลาไม่นานในการปรับตัวเพื่อให้เกิดความคุ้นชินกับผู้อื่นและการเริ่มต้นสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นทำได้ไม่ยาก ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและหน่วยงานต่างๆ อยู่เสมอ

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำรวมทั้งการงานแบ่งงานมอบหมายงาน สั่งการหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเป็นเรื่องที่ผู้รับการประเมินทำได้ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานซึ่งต้องมีการมอบหมายงาน สั่งการ และให้คำแนะนำทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งช่วยส่งเสริมกับลักษณะงาน

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการชักจูงความคิดผู้อื่นโดยใช้เหตุผล สามารถต่อรองกับผู้อื่นเพื่อให้เห็นประเด็นสำคัญ และทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นข้อดีของการเป็นผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหา ที่จะต้องให้คำโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นถึงความสำคัญ หรือประโยชน์ และส่งผลต่อความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงานมาก เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น และมีความมุ่งมั่นทุ่มเท พยายามทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

<u>Individualism</u>		<u>Agreeableness</u>
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	75	5. Cooperation - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	38	6. Concern for Others - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	78	7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

ภาพที่ 4.7 : ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างสูง และหากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่น สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ช่วยแก้ปัญหาของกลุ่มซึ่งเป็นข้อดี ซึ่งส่งเสริมทีมงาน เนื่องจากมีความรับผิดชอบที่จำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานที่มีความหลากหลาย ทั้ง ผู้บริหาร, ผู้จัดการ, ลูกน้อง, พนักงานที่เกี่ยวข้อง, หน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกที่ต้องติดต่อประสานงาน และบริษัทผู้รับจ้าง

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินมีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น ในระดับที่น้อยซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะความเป็นผู้นำที่เน้นงาน (Task/Results Orientation) ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะงานและความรับผิดชอบในงาน เพราะหากให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้อื่นมากเกินไป อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงานได้

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น และแสดงออกต่อบุคคลอื่นได้ในระดับดี มีการใช้คำพูดสุภาพเหมาะสมกับสถานการณ์คิดและเลือกแสดงพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจจากผู้อื่น มีความสามารถในการไกล่เกลี่ยปัญหา ซึ่งถือว่า ข้อนี้ช่วยส่งเสริมทำให้ได้รับความร่วมมือที่ดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่งานที่มีประสิทธิผล

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

<u>Conventionalism</u>		<u>Openness To Experience</u>
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	42	8. Adaptability - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	68	9. Innovation - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	59	10. Analytical Thinking - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious.
Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions.	62	11. Independence - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

ภาพที่ 4.8 : ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินเปิดรับประสบการณ์ใหม่ดี

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวปานกลางถึงแม้มีความกังวลภายในใจบ้างระดับหนึ่ง แต่ก็ยังสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและด้วยการทำงานที่รับผิดชอบ พบว่าจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลง จึงยังอาจติดอยู่กับกรอบความคิดหรือวิธีการเดิม ซึ่งต้องใช้ข้อมูลเหตุผลที่เพียงพอจึงจะสามารถปรับเปลี่ยนด้วยความมั่นใจมากยิ่งขึ้น

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินมองหาอยู่ตลอด ซึ่งสอดคล้องและช่วยส่งเสริมงานในความรับผิดชอบของผู้รับการประเมิน เนื่องจากการพยายามมองหาวิธีการหรือเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการพัฒนางานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และจะเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของสายอาชีพ

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง มีการใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในการวิเคราะห์ ซึ่งเหมาะสมกับงานในความรับผิดชอบพอสมควร เพื่อช่วยในการวางแผน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในตนเองสูง สามารถคิดวางแผน และตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ด้วยตนเองซึ่งสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะงานในความรับผิดชอบ ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผน และต้องตัดสินใจงานในความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	65	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	76	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.	29	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.	20	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.	47	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.	15	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

ภาพที่ 4.9 : ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) มีการมุ่งผลสำเร็จในการทำงาน ผู้รับการประเมินชอบที่จะตั้งเป้าหมายในการทำงานให้มีความท้าทายเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในหน้าที่การงานในอนาคต

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีความคิดริเริ่มอยู่ในระดับสูง ไม่ยึดติดกับแบบแผนปฏิบัติเดิมๆ ชอบคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนนี้ช่วยส่งเสริมทำให้การทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจากงานในความรับผิดชอบจะต้องเน้นการคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ที่องค์กรไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ซึ่งอาจเกิดข้อขัดข้องหรือปัญหามากมาย ส่วนนี้เป็นข้อเสียที่ส่งผลกระทบต่องานที่รับผิดชอบ เพราะอาจมีปัจจัยที่ทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกท้อแท้ในบางช่วงของการทำงาน และทำให้เป็นอุปสรรคให้การทำงานสำเร็จล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินสนใจในรายละเอียดอยู่ในระดับที่ระดับต่ำ มองว่าเป็นคนมองในภาพกว้าง ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสียสำหรับงานในความรับผิดชอบ กล่าวคือ ข้อดีทำให้มองในภาพรวมของการวางแผนการทำงานให้ครอบคลุม ส่วนข้อเสียคือบางครั้งอาจมีการผิดพลาดในงาน เนื่องจากขาดความละเอียดในการตรวจทานงาน

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) รับผิดชอบที่จะทำงานให้เสร็จ ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับปานกลาง มีความมุ่งมั่นในการที่จะทำให้งานในความรับผิดชอบเสร็จตามที่กำหนด

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ วิเคราะห์ได้ว่า เป็นคนที่ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน แต่เห็นว่าส่วนนี้ไม่ได้เป็นปัญหาหรือมีผลกระทบกับงานที่รับผิดชอบ และในภาพรวมยังคงมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่สำคัญเป็นอย่างดี

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity	Emotional Stability	
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	22	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.	70	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	70	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.	44	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

ภาพที่ 4.10 : ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีการควบคุมการแสดงออกได้ค่อนข้างต่ำ วิเคราะห์ได้ว่าหากมีอะไรมากระทบ ก็จะแสดงออกมาให้เห็นได้ชัด และถึงแม้อาจไม่ได้แสดงออกในทางรุนแรง แต่มักจะมีสีหน้ากังวลเป็นประจำจนผู้คนรอบข้างสังเกตเห็นได้ชัด

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีความอดทนต่อความเครียดในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าเป็นคนที่สามารถทำงานภายใต้ภาวะความตึงเครียดได้ และสามารถจัดการหรือผ่อนคลายความเครียดและความวิตกกังวลได้ดี

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองค่อนข้างสูง คือสามารถผ่านสถานการณ์ต่างๆ ด้วยความมั่นใจไม่รู้สึกกังวลหรือสงสัยกับข้อบกพร่องของตนเอง

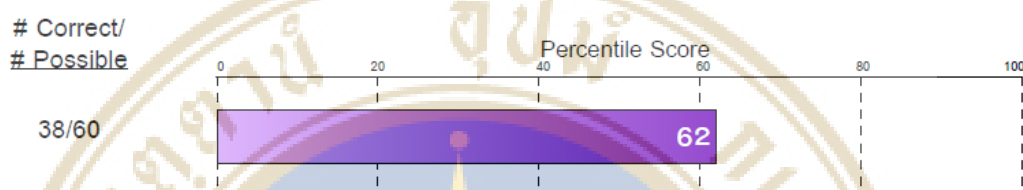
4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ต่ออารมณ์ ได้คะแนนยังอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง วิเคราะห์ได้ว่ารับรู้และเข้าใจในภาวะอารมณ์ของตนเองพอสมควรสามารถรู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

คะแนนโดยรวม

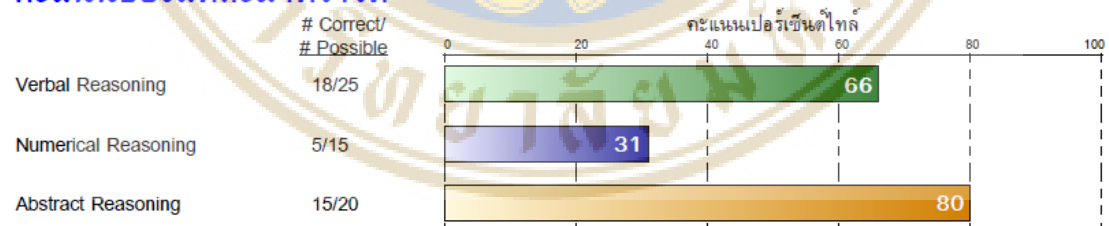


ภาพที่ 4.11 : ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 62 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลางจากค่าเฉลี่ยผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์

คะแนนของแต่ละมาตราวัด



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

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 66 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความ

ตามข้อมูลที่ได้มาในระดับปานกลางจากค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะระบุแนวคิดหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้ดีเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ เข้าใจความหมายส่วนใหญ่ของบทความได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมายและการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 31 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 80 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับสูง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรร โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพดีมากและสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพดีมาก

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 การมีพลังในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงานมาก ไม่ว่าจะอยู่สภาพแวดล้อมการทำงานที่รีบเร่งหรือยุ่งยากซับซ้อน

ข้อดี

มีความกระตือรือร้น ทุ่มเท และมีแนวโน้มที่จะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ย่อท้อแม้ปริมาณงานมากแต่ยังคงมองว่าเป็นจุดเด่นที่สำคัญซึ่งส่งผลกับการทำงานในความรับผิดชอบ

ข้อที่ควรพัฒนา

อาจมีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างรวดเร็วและทำงานผิดพลาดในรายละเอียดบางอย่าง, อาจเกิดความขัดแย้งในการทำงานกับบุคคลที่มีลักษณะเชิงข้อขัดแย้ง

4.3.1.2 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ให้ความเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่นมาก พูดยาสุภาพ สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในทางที่ดี ยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น

ข้อดี

มีความสุภาพ ให้ความเคารพกับความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างของแต่ละคน มีการปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในทางที่ดี รู้จักวิธีสื่อสารข้อมูลในเชิงลบให้ผู้ฟังรู้สึกดี

ข้อที่ควรพัฒนา

บางครั้งแสดงออกในเชิงติดลบตลอดเวลา อาจทำให้ดูเป็นคนไม่จริงจัง ทำให้ผู้อื่นรับรู้ข้อมูลไม่ชัดเจนในบางประเด็น มีแนวโน้มไม่แบ่งปันเป้าหมายที่แท้จริงกับผู้อื่น

4.3.1.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการชักจูงความคิดผู้อื่นโดยใช้เหตุผล สามารถต่อรองกับผู้อื่นเพื่อให้เห็นประเด็นสำคัญ และทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความน่าเชื่อถือ

ข้อดี

สามารถให้คำแนะนำให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นถึงความสำคัญ หรือประโยชน์ และส่งผลต่อความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบซึ่งจุดเด่นนี้มีความสำคัญมากต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ เนื่องจากลักษณะงานจำเป็นต้องมีการประสานงาน ให้ข้อมูล และโน้มน้าวให้ผู้อื่นดำเนินการตามด้วยความเต็มใจ

ข้อที่ควรพัฒนา

มีแนวโน้มที่จะถูกมองว่าเร่งเร้าเกินไป หรือโน้มน้าวผู้อื่นมากเกินไป และมีแนวโน้มว่าชอบใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นมากเกินไป

4.3.1.4 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีความคิดริเริ่มอยู่ในระดับสูง ไม่ยึดติดกับแบบแผนปฏิบัติเดิมๆ ชอบคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อดี

มีแนวโน้มที่จะอาสาดำเนินงานต่างๆ และได้รับงานมอบหมายเพิ่มเติมจากงานที่ตนเองรับผิดชอบ และมีแนวโน้มที่จะสามารถเริ่มต้นทำงานต่างๆ ได้ทันที รวมทั้งสามารถทำงานได้สูงกว่าเป้าหมายที่คาดหวังไว้

ข้อที่ควรพัฒนา

มีแนวโน้มที่ทำงานต่างๆ เอง โดยที่ยังไม่ได้ผ่านการอนุมัติให้ดำเนินการ และอาจจะต้องรับผิดชอบปริมาณงานที่มากในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง จนอาจไม่สามารถระบุเวลาที่กำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จของงานได้ชัดเจน

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เป็นคนที่ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนเดิมๆ

ข้อควรระวัง

อาจรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์เข้มงวด และมีแนวโน้มที่จะไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วย

ข้อดี

อาจพิจารณาปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่ขัดหรือทำให้เป้าหมายงานไม่สำเร็จ และมีทัศนคติที่ยืดหยุ่นในการกำหนดกฎระเบียบ รวมทั้งอาจจะมีแนวความคิดที่จะเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งในส่วนนี้ เห็นว่าไม่ได้ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน และยังช่วยส่งเสริมทำให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการหรือกฎระเบียบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

4.3.2.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินสนใจในรายละเอียดน้อย เน้นมองภาพในวงกว้างและไม่ได้ให้ความสำคัญกับรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ

ข้อควรระวัง

อาจทำให้การวางแผนหรือการจัดการงานทำได้ยากและไม่รัดกุม รวมทั้งอาจมองข้ามรายละเอียดที่สำคัญ มีแนวโน้มที่จะไม่มีการตรวจสอบงานที่ดี ซึ่งจุดนี้เป็นข้อที่ควรได้รับการพัฒนา เนื่องจากส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานที่รับผิดชอบ เช่น อาจการผิดพลาดในงาน เนื่องจากขาดความละเอียดในการตรวจทานงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ข้อดี

มีแนวโน้มที่จะไม่สูญเสียเวลาในการคิดหรือมองหารายละเอียดที่ไม่มีความสำคัญ ข้อดีทำให้มองในภาพรวมของการวางแผนการทำงานให้ครอบคลุม

4.3.2.3 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีการควบคุมการแสดงออกได้ค่อนข้างต่ำ มีแนวโน้มแสดงออกทางสีหน้า ท่าทางให้บุคคลอื่นเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีความรู้สึกอย่างไร และมีอารมณ์แบบไหน

ข้อควรระวัง

การแสดงออกทางอารมณ์อาจทำให้บุคคลอื่นไม่สบายใจ และการแสดงออกด้านปฏิกิริยาทางอารมณ์บางอย่างมากเกินไปอาจถูกมองว่าไม่เหมาะสม

ข้อดี

เปิดเผยความรู้สึก และการแสดงออกทางอารมณ์ที่ชัดเจนอาจช่วยกระตุ้นทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องลงมือปฏิบัติ

4.3.2.4 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเกิดความท้อแท้หรือความย่อท้อในการทำงานบางช่วงของการทำงาน โดยส่วนตัวมองว่า สิ่งนี้อาจเป็นอุปสรรคทำให้งานเกิดความล่าช้า เสียเวลากว่าที่ควรจะเป็น

ข้อควรระวัง

อาจจะสูญเสียความสนใจหรือแรงกระตุ้นที่จะทำงานในงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่มีอุปสรรคให้สำเร็จ ยากในการที่จะทำงานให้สำเร็จหากผู้รับการประเมินเห็นว่าปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลทำให้งานล่าช้ากว่าที่กำหนด

ข้อดี

มักจะให้ข้อมูลอุปสรรค หรือปัญหาที่ทำให้งานไม่สำเร็จ โดยผู้รับการประเมินจะแจ้งความคืบหน้าในสิ่งที่ไม่ได้ทำ มีแนวโน้มที่จะไม่ยึดติดกับงานใดงานหนึ่งเฉพาะ

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 มีพลังงานในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นคนกระตือรือร้นในการทำงานต่างๆ ทั้งที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่ง หรืองานอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือขอบเขตงานที่รับผิดชอบ เมื่อได้รับมอบหมายงานให้ จะทำงานเต็มที่เพื่อให้งานสำเร็จตามที่กำหนด

4.4.1.2 การจูงใจ (Influence) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

4.4.1.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้มีอัธยาศัยดี และมีการแสดงออกต่อผู้อื่นได้เหมาะสม

4.4.1.4 การมีความคิดริเริ่มในงาน (Initiative) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นำมาเสนอเพื่อดำเนินการให้เป็นรูปธรรมอย่างสม่ำเสมอ และไม่ยึดติดกับวิธีการเดิมๆ

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินไม่ค่อยสนใจความรู้สึกของผู้อื่น คือหากคิดตัดสินใจว่าจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว อาจไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นที่มีต่อสิ่งที่ผู้รับการประเมินตัดสินใจทำในส่วนนี้ ผู้รับการประเมินเห็นว่าผลกระทบต่องานไม่มาก แต่หากต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล จำเป็นต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

4.4.2.2 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินเห็นด้วย และเห็นว่าส่วนนี้มีผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากการวางแผนหรือการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพควรเกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เพียงพอ และเพื่อให้โอกาสการเติบโตในงาน และควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้เติบโตในหน้าที่ตำแหน่งงานต่อไป

4.4.2.3 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าส่วนนี้เป็นจุดอ่อนที่ควรได้รับการปรับปรุง เนื่องจากพบว่าความถูกต้องและความใส่ใจในรายละเอียดต่องานตรวจสอบด้านเอกสารยังคงมีปัญหาบ่อยครั้ง ซึ่งผู้รับการประเมินเห็นว่า เป็นจุดที่ควรได้รับการปรับปรุงมากที่สุด นอกจากความผิดพลาดในการตรวจความถูกต้องของงานแล้ว ผู้รับการประเมินยัง

พบว่า การพยายามทำความเข้าใจในรายละเอียดของงาน เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอสำหรับให้คำปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชายังคงทำได้ดีไม่เพียงพอ

4.4.2.4 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ในบางสถานการณ์ยังมีการแสดงออกทางสีหน้าหรือท่าทาง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นมองเห็นผ่านพฤติกรรมได้อย่างชัดเจน และผู้รับการประเมินเห็นว่า การสวมนที่ท่าหรือสำรวมกิริยาที่เหมาะสมจำเป็นเมื่อต้องการเติบโตในอนาคต

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

ในส่วนของจุดอ่อนด้านพฤติกรรมไม่ว่าจะเป็นด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following), ความรอบคอบ (Attention to Detail), การควบคุมตนเอง (Self Control) และการยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินเห็นว่า บางประเด็นไม่ได้มีผลกระทบต่อลักษณะความรับผิดชอบต่องาน และบางประเด็นมีผลกระทบ กล่าวคือ การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามวิธีการปฏิบัติเดิมๆ หากพิจารณาแล้วเห็นว่า มีวิธีการอื่นสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มากกว่า ผู้รับการประเมินจะยอมปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมิน และสำหรับจุดอ่อนเรื่องการควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินเห็นว่า ยังคงไม่กระทบต่องานในความรับผิดชอบโดยตรง แต่การแสดงความรู้สึกหรือการแสดงออกทางอารมณ์ให้ผู้อื่นเห็นได้อย่างชัดเจนนั้น เป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องปรับปรุงและหาแนวทางในการพัฒนาในลำดับต่อไป สำหรับจุดอ่อนของพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินเห็นว่า จำเป็นจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนก็คือ การมีความรอบคอบ (Attention to Detail) และการยืนกราน (Persistence) เนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และโอกาสการเติบโตในสายอาชีพ

ผู้รับการประเมินเลือกทำแผนพัฒนาตนเองเรื่อง การมีความรอบคอบ (Attention to Detail) ในช่วงที่ 1 เนื่องจากผู้รับการประเมินเห็นว่า เป็นจุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาเห็นตรงกัน และเห็นว่าจุดอ่อนดังกล่าว มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานของผู้รับการประเมินโดยตรง เนื่องจาก ความรับผิดชอบของผู้รับการประเมิน ถึงแม้จำเป็นต้องมองภาพงานในวงกว้าง เพื่อให้สามารถจัดทำแผนงานได้ครอบคลุมในทุกประเด็น แต่ก็จำเป็นต้องมองลึกให้เข้าใจในรายละเอียดของแต่ละประเด็น เพื่อให้ทำให้การวางแผนการทำงานมีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องมีความละเอียดรอบคอบในประเด็นของการตรวจสอบกระบวนการทำงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงาน

ที่ซ้ำซ้อน ทั้งนี้ การมีความรอบคอบในระดับต่ำ จะทำให้มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานของทั้งหน่วยงาน ผู้ตนเองและผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในช่วงที่ 2 ผู้รับการประเมินเลือกพัฒนาการยืนกราน (Persistence) สำหรับจุดอ่อนประเด็นนี้ ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้เห็นตรงกันว่าเป็นจุดอ่อนหรือเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการปรับปรุงก็ตาม แต่ผู้รับการประเมินเห็นว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา และจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข เพราะลักษณะงานในความรับผิดชอบของผู้รับการประเมิน จำเป็นต้องคิดวางแผน ควบคุม และลงมือปฏิบัติเพื่อให้งานซึ่งมักเป็นงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย (Project) ซึ่งโดยปกติจะเป็นงานในลักษณะวางแผนดำเนินการโครงการใหม่ ซึ่งไม่เคยมีแบบแผนปฏิบัติในองค์กร ลักษณะงานเหล่านี้จึงทำให้ผู้รับการประเมินไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ได้ ดังนั้น ผู้รับการประเมินจึงเห็นว่า คุณลักษณะการยืนกราน (Persistence) จึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ ที่จะช่วยผลักดันให้ผู้รับการประเมินซึ่งมีผลประเมินการกำหนดเป้าหมาย (Achievement) และ การคิดริเริ่ม (Initiative) อยู่ในระดับที่สูง สามารถมีพลังที่จะช่วยผลักดันตนเองให้สามารถมีความอดทน เพียรพยายาม และยืนกราน ไม่ละทิ้งความพยายามต่ออุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ และทีมงานไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังช่วยส่งเสริมทำให้การเติบโตในสายการทำงานได้ในอนาคต

บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

การประเมินตนเองผ่านเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมิน นำผลลัพธ์วิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา และวางแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) โดยเป้าหมายดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้แผนการพัฒนาดังกล่าวมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาระดับสูงสุดแก่ผู้รับการประเมินตามกรอบเวลาที่เหมาะสม จึงแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
- ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาดังกล่าว

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายการพัฒนา

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาพฤติกรรมเพื่อให้สามารถเติบโตในบทบาทงานระดับผู้บริหารของสายงานฝึกอบรมและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน เรื่องในการวางแผน การควบคุม และติดตามให้กระบวนการของงานที่รับผิดชอบทำงานได้อย่างราบรื่น ซึ่งนอกเหนือจากความรู้และทักษะในงานแล้ว ส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องมีความละเอียดรอบคอบ (Attention to Detail) และมีความมุ่งมั่น ยืนกรานมุ่งมั่น (Persistence) ที่จะทำให้งานในโครงการความรับผิดชอบสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

ดังนั้น หากผู้ปฏิบัติงานในส่วนผู้บริหารสายงาน ยังไม่สามารถทำความเข้าใจในรายละเอียดของงานและไม่มีความละเอียดรอบคอบที่เพียงพอ รวมทั้ง ไม่มีแรงผลักดันที่จะช่วยทำให้บุคคลไม่ละทิ้งความพยายาม ยืนกรานเพื่อทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้แล้วนั้น ก็อาจทำให้เกิดอุปสรรคกับการทำงานและทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงต้องการ

วางแผนการพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะช่วยเสริมสร้างความละเอียดรอบรอบ และสร้างความมุ่งมั่น ยืนกรานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจผลการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งได้ดังนี้

- การมีพลังในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงานมาก ไม่ว่าจะอยู่สภาพแวดล้อมการทำงานที่รีบเร่งหรือยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งจุดเด่นนี้มีความสำคัญมากต่อลักษณะงานและบทบาทที่รับผิดชอบเนื่องจากผู้รับการประเมินมีงานที่ต้องรับผิดชอบในหลากหลายด้านทั้งส่วนงานสรรหา ฝึกอบรม และยังคงมีงานอีกหลายหลายด้าน เช่น งานกิจกรรมสัมพันธ์ งานสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งแต่ละงานมีความแตกต่างกัน และมีกรอบเวลา กำหนดของงานไม่เท่ากัน ความเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ทุ่มเท ไม่ย่อท้อ และมีพลังในการทำงาน จะสามารถทำให้ผู้รับการประเมินทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

- มีการแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินเป็นคนแสดงออกอย่างสุภาพ เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น เน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งเป็นจุดแข็งที่ช่วยส่งเสริมงานในความรับผิดชอบ เนื่องจากจะต้องมีการประสานงาน เกี่ยวข้องกับคนหลายระดับ และจากหลายฝ่ายงาน จุดแข็งนี้จะทำให้ผู้รับการประเมินสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ดี และได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาช่วยในการพัฒนาขอบเขตงานได้อย่างเหมาะสม

- การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินเป็นผู้มีความสามารถในการชักจูงความคิดของผู้อื่น โดยใช้เหตุผล และสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความน่าเชื่อถือของตนเอง เป็นจุดแข็งที่สำคัญในงาน เนื่องจาก งานจำเป็นต้องให้เหตุผลเพื่อโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วย และยอมปฏิบัติตามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้

- การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินเป็นผู้มีความคิดริเริ่มอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นจุดแข็งสำคัญที่ทำให้สามารถพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานได้ เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ยึดติดกับรูปแบบการปฏิบัติเดิมๆ และชอบค้นหาวิธีการใหม่มาช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในที่ทำงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชามองเห็นจุดแข็งได้เหมือนกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตรงเอง ทุกประเด็นกล่าวคือ

- มีพลังงานในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นคนกระตือรือร้นในการทำงานต่างๆ ทั้งที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่ง หรืองานอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือขอบเขตงานที่รับผิดชอบ เมื่อได้รับมอบหมายงานให้ จะทำงานเต็มที่เพื่อให้งานสำเร็จตามที่กำหนด

- การจูงใจ (Influence) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

- การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้มีอหิชาศัยยดี และมีการแสดงออกต่อผู้อื่นได้เหมาะสม

- การมีความคิดริเริ่มในงาน (Initiative) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นำมาเสนอเพื่อดำเนินการให้เป็นรูปธรรมอย่างสม่ำเสมอ และไม่ยึดติดกับวิธีการเดิมๆ

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจผลการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนได้ดังนี้

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เป็นคนที่ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนเดิมๆ จุดอ่อนนี้ ผู้รับการประเมินเห็นว่าไม่กระทบกับงานในความรับผิดชอบ เนื่องจากภาระงานจำเป็นต้องคิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงาน เพื่อให้งานมีความหลากหลาย ปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลง

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินชอบมองในภาพกว้าง และไม่ให้ความสำคัญ หรือไม่สนใจในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ซึ่งผู้รับการประเมินเห็นว่าจุดอ่อนนี้ ทำให้มีผลกระทบกับประสิทธิภาพของงานในความรับผิดชอบ เช่น งานตรวจความถูกต้องของข้อมูลเอกสาร ก่อนส่งเช่นอนุมัติโครงการ หรือค่าใช้จ่ายต่างๆ นอกจากนั้น การมองข้างรายละเอียดเล็กน้อยที่เห็นว่าไม่สำคัญ อาจส่งผลทำให้การวางแผนการทำงานไม่รัดกุม และอาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่ายกว่า

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีการควบคุมการแสดงออกของตนเองค่อนข้างต่ำ มีแนวโน้มที่จะแสดงออกทางอารมณ์ทั้งสีหน้าหรือท่าทางอย่างชัดเจน

- การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะขาดความมุ่งมั่น มุมานะ หรืออาจมีความท้อแท้ ย่อท้อเมื่องานมีอุปสรรคในบางช่วงเวลา ซึ่งผู้รับการประเมินเห็นว่า จุดอ่อนนี้ ส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมาก หลายครั้งผู้รับการประเมินพบว่า หากมีอุปสรรคเกิดขึ้น ผู้รับการประเมินจะสูญเสียความมุ่งมั่น หรือขาดแรงกระตุ้นที่จะทำงาน และถึงแม้ว่า งานจะเสร็จสิ้นตามกำหนดเวลา แต่ก็ยังมีการสูญเสียเวลา จากการหยุดพัก หรือหยุดคิดเพื่อสร้างกำลังใจให้ตัวเอง ผู้รับการประเมินเห็นว่าหากได้รับการพัฒนาปรับปรุง จะช่วยสนับสนุนทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น และส่งผลทำให้ผู้รับการประเมินสามารถเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งอาชีพได้

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบจุดอ่อนที่มีทั้งความเหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง กล่าวคือ

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าส่วนนี้เป็นจุดอ่อนที่ควรได้รับการปรับปรุง เนื่องจากพบว่าความถูกต้องและความใส่ใจในรายละเอียดต้องงานตรวจสอบด้านเอกสารยังคงมีปัญหาบ่อยครั้ง ซึ่งผู้รับการประเมินเห็นว่า เป็นจุดที่ควรได้รับการปรับปรุงมากที่สุด นอกจากความผิดพลาดในการตรวจความถูกต้องของงานแล้ว ผู้รับการประเมินยังพบว่า การพยายามทำความเข้าใจในรายละเอียดของงาน เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอสำหรับให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชายังคงทำได้ไม่ดีเพียงพอ

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ในบางสถานการณ์ยังมีการแสดงออกทางสีหน้าหรือท่าทาง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นมองเห็นผ่านพฤติกรรมได้อย่างชัดเจน และผู้รับการประเมินเห็นว่า การสงวนที่ท่าหรือสำรวมกิริยาที่เหมาะสมจำเป็นเมื่อต้องการเติบโตในอนาคต

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้รับการประเมินไม่ค่อยสนใจความรู้สึกของผู้อื่น คือหากคิดตัดสินใจว่าจะทำ

สิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว อาจไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้ของผู้อื่นที่มีต่อสิ่งที่ผู้รับการประเมินตัดสินใจทำใน ส่วนนี้ ผู้รับการประเมินเห็นว่าผลกระทบต่องานไม่มาก แต่หากต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดี ระหว่างบุคคล จำเป็นต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินเห็น ด้วย และเห็นว่าส่วนนี้มีผลกระทบต่องาน เนื่องจากการวางแผนหรือการตัดสินใจที่มี ประสิทธิภาพควรเกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เพียงพอ และเพื่อให้โอกาสการเติบโตในงาน และควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้เติบโตในหน้าที่ตำแหน่งงานต่อไป

5.1.6 การนำการรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินเข้าใจลักษณะบุคลิกภาพของ ตนเองซึ่งมาจากมุมมองของผู้อื่น และทำให้ผู้รับการประเมินสามารถมองเห็นภาพความสัมพันธ์ของ จุดแข็งและจุดอ่อนที่ส่งผลต่องานและการใช้ชีวิตประจำวันมากยิ่งขึ้น โดยผู้รับการประเมิน พบว่า จุดอ่อนทางบุคลิกภาพบางอย่างทั้งเรื่องของ ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Detail) และ เพิ่มความมุ่งมั่น ยืนกราน (Persistence) ส่งผลทำให้เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการทำงานและ เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในสาขาอาชีพของผู้รับการประเมินได้ในอนาคต

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินเลือกพัฒนาตนเองใน 2 ประเด็น ได้แก่ ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Detail) และการยืนกราน (Persistence) โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 2 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1 พัฒนาความละเอียดรอบคอบ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน – กันยายน 2557

ช่วงที่ 2 พัฒนาการยืนกราน ตั้งแต่เดือนมกราคม – มีนาคม 2558

โดยการพัฒนาตนเองครั้งนี้ ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่าจะปรับเปลี่ยน พฤติกรรมเพื่อให้เป็นคนที่มีความคิด และมีความสนใจละเอียดและรอบคอบมากยิ่งขึ้น รวมทั้งต้อง สามารถปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้มีความคิดเชิงบวกต่ออุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะสามารถช่วย เพิ่มศักยภาพในการทำงานได้ยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (Development Action Plan)

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Detail) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการเพิ่มการสนใจเพื่อเข้าใจละเอียดของงานในส่วนงานที่รับผิดชอบ และเพิ่มความรอบคอบละเอียดในการทำงานให้มากขึ้น

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะเข้าใจรายละเอียดของงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบที่มีความแตกต่างให้มากขึ้น เข้าใจสถานะของความก้าวหน้าของงาน, สามารถดูแลผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำให้มองเห็นปัญหา หรือให้ข้อเสนอแนะในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าผลจากการพัฒนาตนเองนั้นจะช่วยส่งเสริมให้การดูแลงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ส่วนฝึกอบรม, ส่วนสรรหาและกิจกรรมสัมพันธ์) สามารถเข้าใจงานที่รับผิดชอบและรายละเอียดของงานให้มากขึ้น จะทำให้มองเห็นมุมมองในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองโดยกำหนดไว้ทั้งหมด 4 กิจกรรม ดังนี้

- ทำการติดตามสถานะของการทำงานและแผนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละส่วนงาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอธิบายสถานะของงานหรือข้อขัดข้องจากการทำงาน ส่วนนี้จะช่วยให้เห็นภาพสถานะและรายละเอียดของงานแต่ละส่วนได้มากยิ่งขึ้น
- จัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา หรือช่วยจัดให้มีการระดมความคิดเห็นในทีมงาน เพื่อคิดปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- จัดทำสรุปรายละเอียด เพื่อทำการติดตามงานในการคุยกกลุ่มครั้งถัดไป และส่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรายงานสถานะของงาน

- เมื่อต้องตรวจและเซ็นรับรองเอกสารงานใดๆ ให้ผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องอ่านทวนรายละเอียดให้ครบทุกประเด็นของเอกสาร ก่อนส่งอนุมัติต่อไปยังหัวหน้า

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีความพยายาม มีแรงจูงใจจากตนเองเป็นจุดตั้งต้น เพื่อเป็นการผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาไปยังเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาสายงานบังคับบัญชาเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับต่างๆที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

- ผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อมูลสถานะของการทำงาน และให้ข้อคิดเห็นในกระบวนการทำงานแก่ผู้รับการประเมิน

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

ผู้รับการประเมินวัดผลจากความเข้าใจในรายละเอียดและสถานะของการทำงานในขอบเขตงานที่รับผิดชอบและต้องไม่พบความผิดพลาดของงานเอกสารที่รับผิดชอบ ส่งต่อไปยังผู้บังคับบัญชา

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มิถุนายน 2557 และ สิ้นสุด 30 กันยายน 2557 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องด้วยการทำงานในรูปแบบของหน่วยงานค่อนข้างมีเวลาไม่ตรงกันทำให้เวลาในการนัดประชุมอาจไม่สามารถทำได้อย่างสม่ำเสมอได้

ตารางที่ 5.1 : แสดงแผนการพัฒนาศักยภาพตนเองฉบับที่ 1 (Development Action Plan)

Development Action Plan (DAP)						
Name	ชุตินา เจริญวศา (นามสมมุติ)					
Position	ผู้ช่วยผู้อำนวยการส่วนงานฝึกอบรมและสรรหา					
Direct Supervisor	คุณมยุรี สวัสดิ์ ตำแหน่ง First Vice President (นามสมมุติ)					
Competency: Attention to Detail						
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
เพิ่มการสนใจเพื่อเข้าใจละเอียดของงานในส่วนงานที่รับผิดชอบ และเพิ่มความรอบคอบละเอียดในการทำงานให้มากขึ้น	การเข้าใจรายละเอียดของงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบที่มีความแตกต่างให้มากขึ้น จะทำให้เข้าใจความก้าวหน้าของงาน สามารถดูแลผลงานและความก้าวหน้าในงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำให้งานมองเห็นปัญหา หรือให้ข้อเสนอแนะในการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น	ทำให้ดูผลงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Training, Recruit, Employee Relation) เข้าใจงานที่รับผิดชอบ ได้ลึก เพื่อพร้อมที่จะเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง การเข้าใจในรายละเอียดของงานให้มากขึ้น จะทำให้งานมองเห็นมุมมองในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต	(1) Update สถานะของการทำงานและแผนการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละส่วนงาน โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาอธิบายสถานะของงานหรือข้อขัดข้องจากการทำงาน ส่วนนี้จะช่วยให้เห็นภาพสถานะและรายละเอียดของงานแต่ละส่วนได้มากยิ่งขึ้น	ผู้ได้บังคับบัญชา	อาทิตย์ละ 1 ครั้ง	มิ.ย.-ก.ย. 57
			(2) ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา หรือช่วยจัดให้มีการระดมความคิดในทีมงาน เพื่อคิดปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ผู้ได้บังคับบัญชา	อาทิตย์ละ 1 ครั้ง	มิ.ย.-ก.ย. 57
			(3) จัดทำสรุปรายละเอียด เพื่อทำการติดตามงานในการดูแลกลุ่มครั้งถัดไป	ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา	อาทิตย์ละ 1 ครั้ง (ก่อนการหารือกลุ่มครั้งต่อไป)	มิ.ย.-ก.ย. 57
			(4) เมื่อต้องตรวจและเซ็นรับรองเอกสารงานใดๆ ให้ผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องอ่านทวนรายละเอียดให้ครบทุกประเด็นของเอกสาร ก่อนส่งอนุมัติต่อไปยังหัวหน้า	ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา	ต้องไม่พบเอกสารผิดพลาด เมื่อหัวหน้าตรวจเอกสารซ้ำ	มิ.ย.-ก.ย. 57
Who is involved: ผู้บังคับบัญชาโดยตรง, ผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งส่วนงานสรรหา และฝึกอบรม	Resources/ Support: ผู้บังคับบัญชาโดยตรงผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งส่วนงานสรรหา และฝึกอบรม					Time Frame: มิ.ย.-ก.ย. 57
Potential obstacles which can prevent development: ติดงานถูกเงินทั้งในส่วนงาน Recruit หรือ Training						

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1)

จากการทำแผนการพัฒนาดตนเองทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 ตลอดระยะเวลาประมาณ 3 เดือน (มิถุนายน-กันยายน) โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- ฝึกและพยายามทำความเข้าใจในรายละเอียดของงาน และเพิ่มความละเอียดรอบคอบในการทำงานเพื่อลดความผิดพลาดของงานในความรับผิดชอบ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินจัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามสถานะของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของส่วนงานที่รับผิดชอบ 2 ครั้งต่อเดือน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนรายงานรายละเอียดงานที่ค้าง หรือมีประเด็นปัญหา เพื่อผู้รับการประเมินจะได้ข้อมูลของสถานะของการทำงานที่ชัดเจนและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ

ผลที่ได้รับ (Result)

ในช่วงระยะ 3 เดือน ไม่สามารถนัดหมายผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตามเวลาที่กำหนด จึงต้องมีการปรับแผนความถี่ในการประชุม จากอาทิตย์ละ 1 ครั้ง เป็น เดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งเมื่อมีการประชุมเพื่อทบทวนสถานะของการทำงานแล้ว ก็ทำให้ผู้รับการประเมินเข้าใจสถานะของการทำงานทุกคนในทีมชัดเจนขึ้น นอกจากนั้นยังทำให้ได้เปิดรับมุมมองความคิดจากคนปฏิบัติงานจริง มีการแบ่งปันประสบการณ์ของทีมงาน และพัฒนาความเป็นทีมงานมากขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินทำรายละเอียดสรุปความก้าวหน้าของงานต่างๆ

ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินสามารถเข้าใจภาพงาน และติดตามงานได้มีประสิทธิภาพขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินพยายามอ่านทบทวนและทบทวนรายละเอียดของเอกสารอย่างละเอียด ก่อนเซ็นรับรองในเอกสาร

ผลที่ได้รับ (Result)

ไม่มีเอกสารผิดพลาด ส่งถึงผู้บังคับบัญชา

จากการทำแผนการพัฒนาคณะในหัวข้อ ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Detail) ตลอดระยะเวลาโดยประมาณ 3 เดือนนั้น ผู้รับการประเมินพบว่ามีเปลี่ยนแปลงในเรื่องการให้ความสนใจกับรายละเอียดของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น และมีความละเอียดรอบคอบในการตรวจทานเอกสารเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดได้มากขึ้นส่วนนี้ ผู้รับการประเมินยังเห็นว่า ยังคงต้องได้รับการปรับปรุงต่อไปด้วยวิธีการอื่นๆ



ตารางที่ 5.2 : แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1)

Development Action Plan (DAP)							
Name		ชุตินา เจริญวศา (นามสมมุติ)					
Position		ผู้ช่วยผู้อำนวยการส่วนงานฝึกอบรมและสรรหา					
Direct Supervisor		คุณมยุรี สวัสดิ์ ตำแหน่ง First Vice President (นามสมมุติ)					
Competency: Attention to Detail			DAP Follow up 1			Score Before	Score Now
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
เพิ่มการสนใจเพื่อเข้าใจละเอียดของงานในส่วนงานที่รับผิดชอบ และเพิ่มความรอบคอบละเอียดในการทำงานให้มากขึ้น	(1) Update สถานะของการทำงานและแผนการทำงานของผู้บังคับบัญชาในแต่ละส่วนงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชารายชื่อของงานหรือข้อขัดข้องจากการทำงาน ส่วนนี้จะช่วยให้เห็นภาพสถานะและรายละเอียดของงานแต่ละส่วนได้มากยิ่งขึ้น	อาทิตย์ละ 1 ครั้ง	(1) Update สถานะของการทำงานของผู้บังคับบัญชาในแต่ละส่วนงาน 2 อาทิตย์ ต่อครั้ง	- ไม่สะดวกนัดเวลาทีมให้ตรงกัน จึงต้องปรับความถี่เป็น 2 อาทิตย์ ครั้ง - เข้าใจสถานะของการทำงานทุกคนในทีมชัดเจนขึ้น	Update สถานะของการทำงานกับผู้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ตามเวลาที่เหมาะสมของแต่ละคน	4	7
	(2) ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา หรือช่วยจัดให้มีการระดมความคิดในทีมงาน เพื่อคิดปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	อาทิตย์ละ 1 ครั้ง	(2) ให้ผู้บังคับบัญชาทุกคน Update งานค้าง หรือประเด็นปัญหา - ให้โอกาสในเสนอความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ของทีม	- ทำให้ได้มุมมองความคิดที่ดี, แบ่งปันประสบการณ์ และพัฒนาความเป็นทีมงานมากขึ้น	Update สถานะของการทำงานกับผู้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ตามเวลาที่เหมาะสมของแต่ละคน	4	8
	(3) จัดทำสรุปรายละเอียด เพื่อทำการติดตามงานในการคุยกลุ่มครั้งถัดไป	อาทิตย์ละ 1 ครั้ง (ก่อนประชุม)	(3) ทำรายละเอียดสรุปความก้าวหน้าของงานต่างๆ	ติดตามงานได้ครบ และทำให้ติดตามงานได้รัดกุมมากขึ้น	ไม่มี	4	8
	(4) เมื่อต้องตรวจและเซ็นรับรองเอกสารงานใดๆ ให้ผู้บังคับบัญชา จะต้องอ่านทวนรายละเอียดให้ครบทุกประเด็นของเอกสาร ก่อนส่งต่อไปยังหัวหน้า	ต้องไม่พบเอกสารผิดพลาด เมื่อส่งหัวหน้าตรวจ	(4) อ่านทวนทวนรายละเอียดของเอกสารอย่างละเอียด ก่อนเซ็นรับรองในเอกสาร	ไม่มีเอกสารผิดพลาด ส่งถึงผู้บังคับบัญชา	ไม่มี	4	9
Who is involved: ผู้บังคับบัญชา, ผู้บังคับบัญชาทั้งส่วนงานสรรหา และฝึกอบรม			Resources/ Support: ผู้บังคับบัญชา, ผู้บังคับบัญชาทั้งส่วนงานสรรหา และฝึกอบรม			Time Frame:	
Potential obstacles which can prevent development: ติงงานถูกเงินทั้งในส่วนงาน Recruit หรือ Training						มิ.ย.-ก.ย.57	

5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (Development Action Plan)

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การยืนกราน (Persistence) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการเพิ่มความมุ่งมั่นอดทนในใจ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าพัฒนาความคิดเชิงบวก ฝึกความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่อตนเอง

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าผลจากการพัฒนาตนเองนั้นจะได้ผลสำเร็จของงานภายในเวลาที่กำหนด ไม่สูญเสียเวลาที่ไม่จำเป็น

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองโดยกำหนดไว้ทั้งหมด 3 กิจกรรม ดังนี้

- กระจายงานโดยแบ่งเป็นงานย่อยๆ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน และกำหนดเวลาในงานย่อยๆ ให้ชัดเจน ทำให้เกิดความสำเร็จของงานระยะสั้น และนำไปสู่งานที่เป็นเป้าหมายที่ใหญ่กว่าและหากมีการกระจายงานหรือมอบหมายให้ผู้อื่น จะต้องมีการควบคุมและกำหนดเวลาการติดตามงาน เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมาย

- สวดพระคาถาชินบัญชรทุกคืน คืนละ 3 จบก่อนนอน เพื่อฝึกความมีสติ และความอดทนมุ่งมั่น หยุดตั้งเงื่อนใจให้ตัวเอง และลงมือทำให้สำเร็จตามความเป้าหมาย

- บันทึกความผิดพลาดในแต่ละวัน เพื่อสรุปเป็นบทเรียน เขียนข้อดีของการเกิดปัญหา และเขียนวิธีป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ความผิดพลาดขึ้นอีก เพื่อฝึกคิดบวก สร้างทัศนคติที่ดีกับเหตุการณ์ และมองปัญหาให้เป็นโอกาส

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีความพยายาม มีแรงจูงใจจากตนเองเป็นจุดตั้งต้น เพื่อเป็นการผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาไปยังเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาสายงานบังคับบัญชาเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับต่างๆที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

- ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อมูลสถานะของการทำงาน และให้ข้อคิดเห็นในกระบวนการทำงานแก่ผู้รับการประเมิน

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

ผู้รับการประเมินวัดผลจากความสามารถทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายระยะสั้น และความรู้สึกไม่ย่อท้อ หรือการคิดบวกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจต่อสิ่งต่างๆ

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1มกราคม2558 และ สิ้นสุด 31มีนาคม2558รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ลักษณะงานที่เป็นโครงการขนาดใหญ่ ความสำเร็จของใหญ่งานต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร และเกี่ยวข้องกับงบประมาณ

ตารางที่ 5.3 : แสดงแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2 (Development Action Plan)

Development Action Plan (DAP)	
Name	ชุตินา เจริญวาศา (นามสมมุติ)
Position	ผู้ช่วยผู้อำนวยการส่วนงานฝึกอบรมและสรรหา
Direct Supervisor	คุณมยุรี สวัสดิ์ ตำแหน่ง First Vice President (นามสมมุติ)

Competency: Persistence

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
เพิ่มความมุ่งมั่น อดทนในใจ ไม่ย่อ ท้อต่ออุปสรรค เพื่อ ความสำเร็จของงาน ตามเป้าหมายที่ กำหนด	พัฒนาความคิดเชิงบวก ฝึก ความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่อ ตนเอง	ได้ผลสำเร็จของงานภายใน เวลาที่กำหนด	(1) กระจายงานโดยแบ่งเป็นงานย่อยๆ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของ งาน และกำหนดเวลาในงานย่อยๆ ให้ชัดเจน ทำให้เกิดความสำเร็จของงาน ระยะสั้น และนำไปสู่งานที่เป็นเป้าหมายที่ใหญ่กว่า - หากมีการกระจายงานหรือมอบหมายให้ผู้อื่น จะต้องมีการควบคุมและ กำหนดเวลาการติดตามงาน เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมาย	ผู้บังคับบัญชาและผู้ รับประเมิน	ทุกงาน	ม.ค.-มี.ค.58
			(2) สวดพระคาถาชินบัญชรทุกคืน คืนละ 3 จบก่อนนอน (เพื่อฝึกความมีสติ และความอดทนมุ่งมั่น หุ่นตั้งเงื่อนใจให้ตัวเอง และลงมือทำให้สำเร็จตาม ความเป้าหมาย)	ผู้รับประเมิน	ทุกคืนก่อนนอน	ม.ค.-มี.ค.58
			(3) บันทึกความผิดพลาดในแต่ละวัน เพื่อสรุปเป็นบทเรียน เขียนข้อดีของ การเกิดปัญหา และเขียนวิธีป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ความผิดพลาดขึ้นอีก (เพื่อฝึกคิดบวก สร้างทัศนคติที่ดีกับเหตุการณ์ และมองปัญหาให้เป็น โอกาส)	ผู้รับประเมิน	บันทึกทันทีที่เกิด เหตุการณ์	ม.ค.-มี.ค.58
Who is involved: ผู้บังคับบัญชาโดยตรง, ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งส่วนงานสรรหา และ ฝึกอบรม			Resources/ Support: ผู้บังคับบัญชาโดยตรงผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งส่วนงานสรรหา และฝึกอบรม			Time Frame: ม.ค.-มี.ค.58
Potential obstacles which can prevent development: ลักษณะงานที่เป็นโครงการขนาดใหญ่ ความสำเร็จของใหญ่งานต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร และเกี่ยวข้องกับงบประมาณ						

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2)

ผลจากการวิเคราะห์ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 ที่ผู้รับการประเมินได้วางแผนที่จะดำเนินกิจกรรมต่อไปเพื่อสร้างความสำเร็จระยะสั้น สร้างกำลังใจในการทำงาน และพัฒนาความคิดบวกต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยผู้รับการประเมินได้จัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 ตลอดระยะเวลาประมาณ 3 เดือน (มกราคม-มีนาคม) โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- ผู้รับการประเมินจะสร้างกำลังใจ และสร้างความคิดเชิงบวกให้กับตนเองมากขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมิน กระจายงานโดยแบ่งเป็นงานย่อยๆ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน และกำหนดเวลาในงานย่อยๆ ให้ชัดเจน โดยเลือกทำเฉพาะงาน โครงการขนาดใหญ่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ

ผลที่ได้รับ (Result)

ในระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมาของการพัฒนาดตนเองผู้รับการประเมินพบว่าตนเองสามารถทำงานได้บรรลุในความสำเร็จระยะสั้นของงานแต่ละขั้นตอน ทำให้เรารู้สึกมีความสุข และลดความย่อท้อในการทำงาน และมีกำลังใจที่จะทำต่อให้งานสำเร็จไปอีกขั้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินเสนอสวดพระคาถาชินบัญชรทุกคืน คืนละ 1 จบก่อนนอน โดยเปลี่ยนจากการสวดในใจด้วยความรวดเร็ว เป็นการสวดเปล่งออกเสียงเป็นคำๆ ให้ชัดเจน และตั้งเงื่อนไขเพิ่มเติมว่า หากสวดผิดคำใดคำหนึ่ง จะต้องเริ่มต้นสวดใหม่ทุกครั้ง

ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสตั้งสติ รับรู้ในสิ่งที่ปฏิบัติ ะมัดระวัง และพยายามมุ่งมั่นให้การสวดมนต์สำเร็จตามที่กำหนดไว้

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เราได้เรียนรู้แต่ละวันที่พบ และเขียนข้อดีของสิ่งที่เกิดขึ้น

ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมิน ได้ฝึกคิดบวก, มองหาแง่มุมดีๆ ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สร้างทัศนคติที่ดีกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้รับการประเมินควรหาหนังสือเล่มอื่นๆ อ่านเพิ่มเติม หรือไปปฏิบัติกิจกรรมทางธรรม โดยเน้นหนังสือหรือกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นความตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองมากขึ้น

จากการทำแผนการพัฒนาตนเองหัวข้อ การยืนกราน (Persistence) ตลอดระยะเวลา โดยประมาณ 3 เดือนนั้น ผู้รับการประเมินพบว่ามีความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการคิดบวกและมองเห็นข้อดีในเหตุการณ์ต่างๆ มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้รับการประเมินยังสามารถแบ่งงานย่อยๆ เพื่อสร้างความสำเร็จระยะสั้น และทำให้ผู้รับการประเมินมีความสุขกับการทำงานยิ่งขึ้น



ตารางที่ 5.4 : แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2)

Development Action Plan (DAP)								
Name		ชุตินา เจริญวศา (นามสมมุติ)						
Position		ผู้ช่วยผู้อำนวยการส่วนงานฝึกอบรมและสรรหา						
Direct Supervisor		คุณมยุรี สวัสดิ์ ตำแหน่ง First Vice President (นามสมมุติ)						
Competency: Persistence				DAP Follow up 1			Score Before	Score Now
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next			
เพิ่มความมุ่งมั่น อดทนในใจ ไม่ย่อ ท้อต่ออุปสรรค เพื่อความสำเร็จของ งานตามเป้าหมายที่ กำหนด	(1) กระจายงานโดยแบ่งเป็นงานย่อยๆ และกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน และกำหนดเวลาในงาน ย่อยๆ ให้ชัดเจน ทำให้เกิดความสำเร็จของงานระยะ สั้น และนำไปสู่งานที่เป็นเป้าหมายที่ใหญ่กว่า - หากมีการกระจายงานหรือมอบหมายให้ผู้อื่น จะต้องมีการควบคุมติดตามงาน ให้ได้ตามเป้าหมาย	ทุกงาน	เลือกเฉพาะงาน Project ที่มีขนาดใหญ่ โดย แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน ให้ชัดเจน	การ Achieve แต่ละขั้นตอน ทำให้เรารู้สึกมีความสุข และ ลดความย่อท้อในการทำงาน และมีกำลังใจที่จะทำต่อให้ งานสำเร็จไปอีกครั้ง	ติดตามให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ไว้	3	8	
	(2) สวดพระคาถาชินบัญชรทุกคืน คืนละ 3 จบก่อน นอน (เพื่อฝึกความมีสติ และความอดทนมุ่งมั่น หยุดตั้งเงื่อนใจให้ตัวเอง และลงมือทำให้สำเร็จตาม ความเป้าหมาย)	ทุกคืนก่อนนอน	สวดพระคาถาชินบัญชรทุกคืน คืนละ 1 จบ ก่อนนอน โดยสวดเปล่งออกเสียงเป็นคำๆ ให้ชัดเจน และตั้งเงื่อนใจเพิ่มว่า หากสวดผิด คำใดคำหนึ่ง จะต้องเริ่มต้นสวดใหม่ทุกครั้ง	ทำให้มีสติ รับรู้ ระเบิดระว่าง และพยายามมุ่งมั่นให้การสวด มนต์สำเร็จตามที่กำหนดไว้	ปฏิบัติต่อเนื่องทุกวัน	4	9	
	(3) บันทึกความคิดพลาดในแต่ละวัน เพื่อสรุปเป็น บทเรียน เขียนข้อดีของการเกิดปัญหา และเขียนวิธี ป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ความผิดพลาดขึ้นอีก (เพื่อฝึกคิดบวก มองปัญหาให้เป็นโอกาส)	บันทึกทันทีที่ เกิดเหตุการณ์	บันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เราได้เรียนรู้แต่ละ วันที่พบ และเขียนข้อดีของสิ่งที่เกิดขึ้น	ได้ฝึกคิดบวก, มองหาแง่มุม ดี ๆ ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สร้างทัศนคติที่ดีกับสิ่งต่างๆ ที่ เกิดขึ้น	คิดบวกสม่ำเสมอ และมองให้เห็น ข้อดีในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ ใดๆ เสมอ	4	8	
Who is involved: ผู้บังคับบัญชา โดยตรง, ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งส่วนงานสรรหา และฝึกอบรม			Resources/ Support: ผู้บังคับบัญชา โดยตรงผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งส่วนงานสรรหา และฝึกอบรม			Time Frame:		
Potential obstacles which can prevent development: ลักษณะงานที่เป็น โครงการขนาดใหญ่ ความสำเร็จของใหญ่งานต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร และเกี่ยวข้องกับงบประมาณ						ม.ค.-มี.ค.58		

บรรณานุกรม

- กลุ่มการสื่อสารองค์กร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2549. *เครื่องมือการบริหารคน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- กองฝึกอบรม กรมที่ดิน. 2554. *คู่มือการจัดการแผนพัฒนารายบุคคลกรมที่ดิน*. กรุงเทพฯ : กองฝึกอบรม กรมที่ดิน
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. 2549. *คู่มือพัฒนาบุคลากรและกลยุทธ์การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สานุก่ออ่าน.
- นันทวรรณ งามวิริยะวงศ์. *การสร้างแบบทดสอบวัดทักษะการจัดการของผู้บริหารองค์กรเอกชน*. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยนครินทรวิโรฒ (2554)
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2549. *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์
- บุญส่ง นิลแก้ว. 2519. *การวัดผลทางจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา.
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. 2529. *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์
- พิรยา เชาวลิตวงศ์. *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงาน : กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายช่างสายการบินแห่งหนึ่ง*. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2554).
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ชธรรมสาร จำกัด.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์ จำกัด.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. 2536. *ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เขา รู้เรา)*. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน
- ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, *ประเภทของแบบทดสอบทางจิตวิทยา : Type of Psychological Tests*. (2556). เข้าถึงได้จาก www.psyassess.com

บรรณานุกรม (ต่อ)

สุชา จันทร์เอม. 2541. *จิตวิทยาทั่วไป*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สุวรรณ เต็งพงศธร. *ลักษณะบุคลิกภาพและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพที่มงานของพนักงานขายเภสัชภัณฑ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2542).

อัญชลี แจ่มเจริญ. 2530. *จิตวิทยาธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เจริญผล.

อาทร ไร่กิจจา. *ผลกระทบของแผนพัฒนารายบุคคลต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การมหาชน*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2552)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2547. *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.





ภาคผนวก ก

แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory Scales WBI มีการกำหนดมาตรวัดเพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล โดยมีทั้งหมด 40 มาตรวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ(Extraversion)

- การชอบสมาคม (Sociability)
- การเป็นผู้นำ (Leadership)
- การจูงใจ (Influence)
- พลังใจในการทำงาน (Energy)

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

- ความร่วมมือ (Cooperation)
- ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
- ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

- การปรับตัว (Adaptability)
- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- ความเป็นอิสระ (Independence)

การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
- การคิดริเริ่ม (Initiative)
- การยืนกราน (Persistence)
- ความรอบคอบ (Attention to Detail)
- ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- การควบคุมตนเอง (Self - Control)
- การอดทน (Stress Tolerance)
- การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

- การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
- กานับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

- มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
- มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

- คล่องแคล่ว (Dynamic)
- วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

Behavioral Growth Potential

- Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้แนะความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

- ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- Emotional Intelligence

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

- ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน (Response Inconsistency)

