

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา

ตนเอง : กรณีศึกษา ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ (HRIS)

บริษัทเอกชนด้านอสังหาริมทรัพย์



วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคล กรณีศึกษา ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ (HRIS)

บริษัทเอกชนด้านอสังหาริมทรัพย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ.2556

.....  
พินิจพงศ์ เทียนศิริ

ผู้วิจัย

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
มลฤดี สระภู่น

Ph.D.(Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล

M.Acc.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ ในการให้ข้อเสนอแนะและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำสารนิพนธ์ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ให้ถูกต้องและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ อาจารย์มลฤดี สระภู่น และคุณวสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล กรรมการสอบสารนิพนธ์ ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนในชั้นเรียนที่ได้ช่วยเหลือในการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลต่างๆ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณงามความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา อันเป็นที่เคารพยิ่ง และคณาจารย์ผู้ประสทาวิชาความรู้ ตลอดจนทุก ๆ ท่านที่ให้กำลังใจช่วยเหลือจนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

พิษณุพงศ์ เทียนศิริ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา  
 ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ (HRIS) บริษัทเอกชนด้านอสังหาริมทรัพย์  
 LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND  
 DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): A CASE OF HUMAN RESOURCE INFORMATION  
 SYSTEM (HRIS) SECTION MANAGER OF REAL ESTATE PRIVATE COMPANY

พินิจพงศ์ เทียนศิริ 5550127

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A., กรรมการสอบสารนิพนธ์,  
 อาจารย์มลฤดี สระฐาน, Ph.D., อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์, รองศาสตราจารย์อรรถพร ต้นละมัย,  
 Ph.D., คณะบดีวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, นายวสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล, Master's degree,  
 Accounting, กรรมการสอบสารนิพนธ์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ประธานกรรมการ  
 สอบสารนิพนธ์

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่ต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนี้  
 นำมาซึ่งการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแต่ละตำแหน่งของแต่ละองค์กร นำมาซึ่งแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการ  
 ปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ อีกทั้งนำมาซึ่งการตัดสินใจเลือกศึกษาหรือเลือกอาชีพของแต่ละ  
 บุคคลโดยนำผลของการทำแบบประเมินทางจิตวิทยาเป็นข้อมูลร่วมในการตัดสินใจ โดยได้นำเสนอแบบทดสอบทางจิตวิทยา  
 ชนิดต่างๆที่นิยมใช้กันแพร่หลาย และได้แสดงการนำแบบประเมินทางจิตวิทยาที่ผู้วิจัยนำมาเป็นเครื่องมือในการจัดทำสาร  
 นิพนธ์ครั้งนี้ ซึ่งก็คือ Work Behavior Inventory (WBI) ผลจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยานี้ได้แสดงถึงคุณลักษณะที่สำคัญ  
 ของบุคคลตัวอย่าง ซึ่งนอกจากเครื่องมือนี้แล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการประเมินบุคคลตัวอย่างจากมุมมองของหัวหน้างาน เพื่อ  
 เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ อันนำมาซึ่งแผนพัฒนารายบุคคล (Development action plan -DAP) ต่อไป

แผนพัฒนารายบุคคล เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่จะช่วยให้บุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร มีแนวทาง  
 การพัฒนาที่ชัดเจน ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลนี้จะเลือกจุดแข็ง หรือ จุดอ่อนของผู้รับการประเมินมาทำการพัฒนาได้ โดย  
 จุดประสงค์ของการพัฒนาก็เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการประเมินมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้นและเชื่อมโยงไปสู่ความก้าวหน้า  
 ในตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมายไว้

คำสำคัญ : พฤติกรรม/ แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ผลการประเมินทางจิตวิทยา/ จุดแข็งและจุดอ่อน/  
 แผนพัฒนารายบุคคล

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	4
2.1.1 หลักการในการนำแบบประเมินทางจิตวิทยาไปใช้	4
2.1.2 วัตถุประสงค์ของการนำแบบประเมินทางจิตวิทยาไปใช้	6
2.1.2 ตัวอย่างเครื่องมือประเมินเชิงจิตวิทยาในปัจจุบัน	7
2.1.3 ข้อควรคำนึงเมื่อนำแบบประเมินทางจิตวิทยามาใช้	10
บทที่ 3 ระเบียบวิจัย	12
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	12
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	12
3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา	12
3.2.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	17
บทที่ 4 ผลวิจัย	20
4.1 ภาพรวมผลการประเมิน Work Behavior Inventory	20
4.1.1 การวิเคราะห์ภาพรวมจากรายงาน Work Behavior Inventory: WBI โดยเชื่อมโยงสู่งานในปัจจุบัน	20
4.1.2 จุดแข็งที่สามารถนำไปใช้ (Strengths to leverage)	21
4.1.3 จุดอ่อนเพื่อนำไปพัฒนา (Area for Development)	24

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา	25
4.2.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน	26
4.2.2 จุดแข็งของผู้รับการประเมินที่เห็นตรงกันกับผู้บังคับบัญชา	26
4.2.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินที่เห็นไม่ตรงกันกับผู้บังคับบัญชา	27
4.2.4 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน	27
4.2.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินที่เห็นตรงกันกับผู้บังคับบัญชา	28
4.2.6 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินที่เห็นไม่ตรงกันกับผู้บังคับบัญชา	28
4.2.7 การนำจุดแข็งจุดอ่อนที่ได้รับจากการประเมินมาพัฒนาและ ปรับใช้ในชีวิตประจำวัน	29
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำมาใช้</b>	<b>30</b>
5.1 แผนการพัฒนาคณะ	30
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>33</b>

## สารบัญ

ตาราง

หน้า

1: แผนการพัฒนาคณะของผู้บริหารประเมิน (Development Action Plan)

30





## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1: Alpha, Beta, Delta และ Gamma Personality Types	9
2: ความเที่ยงตรงของแบบประเมิน	20
3: จุดแข็งตามผลประเมิน	22
4: จุดด้อยตามผลประเมิน	24



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องด้วยบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างทั้งความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ ฯลฯ ดังนั้นการใช้บุคลากรให้ได้ตามเป้าหมายสูงสุดนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีความเข้าใจในความแตกต่าง และสนับสนุนการพัฒนาจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างสูงสุด ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นกระบวนการสรรหาที่ต้องคัดเลือกพนักงานที่ตรงตามตำแหน่งงาน ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรหรือตำแหน่งงานคาดหวัง กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนไปสู่เป้าหมายตำแหน่งงานที่หวังไว้ กระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องมีเครื่องมือซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะชี้แนะทางการคัดเลือก แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่ถูกต้อง ตรงจุด ตรงประเด็น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรได้คาดหวังไว้

แบบประเมินทางจิตวิทยา(Psychometric Assessment) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เครื่องมือหนึ่งในการบ่งชี้คุณลักษณะของบุคคลได้เป็นอย่างดี หากแต่แบบประเมินทางจิตวิทยานี้มีอยู่ด้วยกันมากมาย ดังนั้นการเลือกใช้จึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการพิจารณาเพื่อผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือ และถูกต้องมากที่สุด

#### 1.2วัตถุประสงค์

การทดสอบทางจิตวิทยา(Psychometric Assessment)มีหลากหลายวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ หนึ่งในวัตถุประสงค์ ของการนำไปใช้งานที่พบมากที่สุด คือ

##### 1.การคัดเลือกบุคลากร(Selection of personnel)

การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา ก็เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุด เช่น ทดสอบจากความรู้ ความถนัด บุคลิกภาพ

##### 2.การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล(Individual development and training)

การทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา ช่วยให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เราทำได้ดี อะไรคือสิ่งที่เราต้องพัฒนา เมื่อรู้ 2 สิ่งนี้ จะช่วยวิเคราะห์ว่าจะนำสิ่งใดไปวางแผนเพื่อพัฒนาได้

### 3. การสร้างและพัฒนาทีม (Team building and development)

ผู้ที่มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างดี จะสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกในสถานที่ทำงานแบบทดสอบของ FIRO-B DISC และ Hogan Development Survey ถูกออกแบบมาโดยเฉพาะ เพื่อค้นหาแหล่งที่มาแห่งความสัมพันธ์อันดีที่เครียด การประเมินบุคลิกภาพทั่วไป ซึ่งรวมทั้ง MBTI (Myers-Briggs Typology Indicator) และ CPI (California Psychological Inventory) ทั้งสองแบบทดสอบนี้ล้วนเป็นประโยชน์มากสำหรับการสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน คุณค่าในทางปฏิบัติสามารถช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มและการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมของกลุ่มคน

### 4. การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development and progression)

แบบทดสอบทางจิตวิทยาช่วยค้นหาว่าเรามีความชอบหรือความถนัดทางด้านไหน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนการทำงาน โดยแบบทดสอบด้านจิตวิทยาจะทำให้รู้ว่าบุคลิกภาพแบบไหนเหมาะกับอาชีพใด ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกเรียนในสาขาที่เกี่ยวข้องหรือเลือกอาชีพตามความถนัด

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การดำรงอยู่ในอาชีพหรือตำแหน่งที่ตนคาดหวัง จำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละตำแหน่งงานย่อมต้องการบุคคลที่มีคุณลักษณะต่างๆที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่แตกต่างกันดังนั้นการจัดทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยกกรณีศึกษาการพัฒนาตนเองของบุคคลหนึ่งเป็นตัวอย่าง ที่มีเป้าหมายการเติบโตไปในตำแหน่งงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในระยะเวลา 3 ปี

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. เข้าใจและสามารถเลือกใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้
2. เรียนรู้แนวทางการวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาด้วยเครื่องมือคือ Work Behavior Inventory (WBI)

3. ตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล อีกทั้งทราบถึงแนวทางการพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคล

4. สามารถเขียนแผนพัฒนารายบุคคล (Development action plan) ได้อย่างถูกต้องและสามารถนำไปปรับใช้ในงานได้อย่างเหมาะสม



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

จากผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าและรวบรวมผลการศึกษาดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินครั้งนี้ คือ Work Behavior Inventory หรือ WBI ซึ่งข้อมูลที่ผู้วิจัยค้นคว้ามาแบ่งเนื้อหาได้ดังต่อไปนี้

#### 2.1 การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

การประเมินทางจิตวิทยา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีของการวัดผลทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย การวัดผลของ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด คุณลักษณะ บุคลิกภาพ การศึกษา แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychological Assessment) ได้ถูกพัฒนาและค้นคว้าในหลายๆ รูปแบบ โดยจะทำการวิจัยอย่างรอบคอบและผ่านการประเมินเพื่อให้แน่ใจว่า มีความถูกต้อง วัดผลได้จริง มีประสิทธิภาพและมีความเชื่อถือได้

##### 2.1.1 หลักการในการนำแบบประเมินทางจิตวิทยาไปใช้

ปัจจุบันแบบประเมินทางจิตวิทยาถูกนำไปใช้มากในภาคองค์กรในส่วนของ การคัดเลือกพนักงาน โดยใช้วัด ความถนัดหรือความสามารถ (Aptitude Test) และ ประเมินบุคลิกภาพ (Personality Assessment) แบบประเมินทางจิตวิทยาที่ดีจะต้องมีเนื้อหาที่ตรงประเด็นและสามารถวัดผลได้ แบบประเมินทางจิตวิทยาที่เหมาะสมจะต้องมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐาน เชื่อถือได้ และเที่ยงตรง ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ

2.1.1.1 มีความเป็นมาตรฐาน (Standardization) คือ มีรูปแบบและแนวทางการใช้ที่แน่นอน ภายใต้สถานการณ์ที่เหมือนกัน ภายในกำหนดเวลาที่เท่ากัน และภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมือนกันด้วย

2.1.1.2 มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ มีความแน่นอนและคงเส้นคงวาการประเมินด้วยแบบประเมินในแบบเดียวกันสำหรับคนๆ เดียวกัน ในเวลาที่ใกล้เคียงกัน การพิจารณาความน่าเชื่อถือ สามารถทำได้ 3 วิธี คือ

- วิธีสอบซ้ำ (Test - retest method) คือ ใช้แบบประเมินเดียวกันสอบซ้ำกับคนกลุ่มเดียวกันสองหน หากค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) สูง คือ คะแนนแต่ละคนที่ได้ทำเดิมมากเท่าใด แสดงว่าแบบประเมินมีความน่าเชื่อถือสูง

- วิธีใช้แบบประเมินเทียบเท่า (Equivalent forms) เป็นวิธีการสอบซ้ำเหมือนกัน แต่ใช้แบบประเมินเทียบเท่าที่จัดทำในแนวเดียวกันและมีความยากง่ายเท่ากันสองชุด วิธีการนี้ก็ยุ่งยากและสิ้นเปลืองที่ต้องสร้างแบบประเมินเทียบเท่าสองชุด

- วิธีแบ่งครึ่งแบบประเมิน (Split - halves method) เป็นการแบ่งแบบประเมินเดียวกันออกเป็นสองส่วน (อาจให้ฉบับหนึ่งเป็นข้อเลขคี่ อีกฉบับหนึ่งเป็นข้อเลขคู่) ให้คนกลุ่มเดียวกันประเมินทั้งสองฉบับในคราวเดียวกัน จะได้คะแนนสองชุด จากนั้นจึงมาหาค่าสหสัมพันธ์ความน่าเชื่อถือ

- 2.1.1.3 ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของแบบประเมิน คือ หากต้องการจะประเมินอะไรแบบประเมินที่นำมาใช้ต้องสามารถประเมินสิ่งนั้นได้อย่างถูกต้องและเที่ยงตรงมากที่สุด นักจิตวิทยาได้กำหนดความเที่ยงตรงไว้หลายประเด็น ยกตัวอย่างเช่น

- เที่ยงตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด (Criterion - related) ให้มีความสำคัญกับผลคะแนนที่ออกมาสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง ซึ่งการวัดความเที่ยงตรงมักใช้วิธีวัดความเที่ยงตรงในการทำนาย (Predictive validity) คือวิธีการประเมินผู้สมัครทุกคนในวันแรกและรับทุกคนเข้าทำงาน หลังจากพนักงานเข้าปฏิบัติงานเราจึงทำการประเมินอีกครั้งเพื่อวัดประสิทธิภาพการทำงานในอนาคต ในขณะที่อีกหลายๆองค์กรได้มีการประเมินความเที่ยงตรงให้มีความสอดคล้องกับงาน (Concurrent validity) ของพนักงานเมื่อบรรจุเข้าทำงานแล้วแทนการประเมินในลักษณะการทำนาย ซึ่งวิธีนี้จะมีประสิทธิภาพในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานมากกว่าวิธีการประเมินโดยลักษณะการทำนาย เพราะคนที่ไม่ถนัดงานอาจลาออก ถูกไล่ออก หรืออาจถูกปรับเปลี่ยนงานไปแล้ว

- ความเที่ยงตรงเชิงเหตุผล (Rational validity) เป็นความเที่ยงตรงที่มีส่วนสัมพันธ์กับการใช้เหตุผล การใช้ตรรกะ และการคิดวิเคราะห์ เพื่อใช้ประเมินในงานที่จะทำมากกว่าการประเมินโดยลักษณะการทำนาย

- ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) คือ แบบประเมินที่มีเนื้อหาตรงกับงานที่จะทำ ซึ่งสามารถประเมินความรู้และทักษะที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โครงสร้างของความเที่ยงตรง (Contract Validity) คือความพยายามที่จะกำหนดบุคลิกภาพทางจิตวิทยาด้วยแบบประเมิน ทำอย่างไรถึงจะรู้ว่าแบบประเมินใหม่ที่พัฒนาขึ้นเพื่อวัดความฉลาด แรงจูงใจ หรือความมั่นคงทางอารมณ์ จะมีความเที่ยงตรง วิธีเดียวที่รู้คือนำค่าสถิติไปเปรียบเทียบกับแบบประเมินเก่าที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเที่ยงตรง หากว่าผลคะแนนมีความสัมพันธ์กันสูง แสดงว่าแบบประเมินใหม่มีความเที่ยงตรง

- ความเที่ยงตรงตามสภาพงาน (Face validity) ไม่ใช่การประเมินในทางสถิติ แต่เป็นความเที่ยงตรงของคำถามในแบบประเมินที่สัมพันธ์กับลักษณะงาน ยกตัวอย่างเช่น การคัดเลือกนักบินอาจจะต้องถูกถามว่ารักพ่อแม่หรือไม่ หรือจะเป็นอะไรไหมหากต้องนอนเปิดไฟ คำถามเหล่านั้นจะเกี่ยวข้องกับลักษณะความมั่นคงของอารมณ์ซึ่งอาชีพนักบินจำเป็นจะต้องมี

### 2.1.2วัตถุประสงค์ของการนำแบบประเมินทางจิตวิทยาไปใช้

การประเมินทางจิตวิทยา(Psychometric Assessment)มีหลากหลายวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานส่วนใหญ่ คือ

#### 2.1.2.1 การคัดเลือกบุคคลากร (Selection of personnel)

การใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการมากที่สุด เช่น ประเมินจากความรู้ ความถนัดในงาน บุคลิกภาพ

#### 2.1.2.2การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development and training)

การทำแบบประเมินทางจิตวิทยา ช่วยให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้รับการประเมินทำได้ดี หรืออะไรคือสิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องพัฒนา เมื่อทราบถึง 2 สิ่งนี้ จะช่วยวิเคราะห์ว่าจะนำสิ่งใดไปวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองได้ในอนาคต และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

#### 2.1.2.3การสร้างและพัฒนาทีม (Team building and development)

ผู้ที่มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างดี จะสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกในสถานที่ทำงานหรือกับผู้ร่วมงานได้ แบบประเมินของ FIRO-B DISC และ Hogan Development Survey ถูกออกแบบมาโดยเฉพาะ เพื่อค้นหาแหล่งที่มาแห่งความสัมพันธ์อันดีเยี่ยม การประเมินบุคลิกภาพทั่วไป ซึ่งรวมทั้ง MBTI (Myers-Briggs Typology Indicator) และ CPI (California Psychological Inventory) ทั้งสองแบบประเมินนี้ล้วนเป็นประโยชน์มากสำหรับการ

สร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน คุณค่าในทางปฏิบัติสามารถช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มและการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมของแต่ละกลุ่มคน

### 2.1.3 ตัวอย่างเครื่องมือประเมินเชิงจิตวิทยาที่ใช้ในปัจจุบัน

แบบประเมินบุคลิกภาพ CPI (The California Psychological Inventory)

CPI เป็นแบบประเมินตนเองที่สร้างโดย Harrison Gough มุ่งวัดบุคลิกภาพทางด้านส่วนตัวและสังคมซึ่งประกอบด้วย 434 คำถามจริงหรือไม่จริงตามความคิดของผู้รับการประเมิน แบบประเมินนี้ใช้ประเมินบุคคลที่อายุตั้งแต่ 13 ปีขึ้นไป ใช้เวลาประมาณ 45-60 นาทีในการทำแบบประเมิน

CPI มีการประเมินย่อยทั้งหมดภายใต้ 20 หัวข้อดังนี้

- 1) Dominance (Do) – ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความอดทน
- 2) Capacity for Status (Cs) – ความสามารถของบุคคล และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย
- 3) Sociability (Sy) – ความสามารถในการเข้าสังคม และทำความรู้จักกับผู้อื่น การเข้ากับผู้อื่นได้
- 4) Social Presence (Sp) – การแสดงออก ความมั่นใจในตัวเอง
- 5) Self-Acceptance (Sa) – การยอมรับในคุณค่าของบุคคล การมีอิสระในการคิดและตัดสินใจด้วยตัวเอง
- 6) Empathy (Em) – การใส่ใจ เห็นอกเห็นใจความรู้สึกของผู้อื่น
- 7) Responsibility (Re) – การรับผิดชอบและเป็นที่พึ่งพาได้
- 8) Socialization (So) – ความซื่อสัตย์ และความเที่ยงธรรม
- 9) Self-Control (Sc) – การควบคุมตนเอง
- 10) Good Impression (Gi) – สร้างความพึงพอใจและความประทับใจต่อผู้อื่น
- 11) Communality (Cm) – การมีปฏิริยา และรู้ตัวเอง
- 12) Sense of Well Being (Wb) – การไม่เป็นกังวลกับเรื่องต่าง ๆ
- 13) Tolerance (To) – ไม่ตัดสินผู้อื่น รับแรงกดดันได้
- 14) Achievement via Conformance (Ac) – มีแรงกระตุ้นในการที่จะประสบความสำเร็จ



15) Achievement via Independence (AI) – มีความเป็นอิสระ ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้ประสบความสำเร็จ

16) Intellectual Efficiency (Ie) – ความมีประสิทธิภาพของสติปัญญาของบุคคล

17) Psychological - Mindedness (Py) – สิ่งที่น่าสนใจ แรงกระตุ้นของบุคคล

18) Flexibility (Fx) – การมีความคิดและพฤติกรรมที่ยืดหยุ่น

19) Femininity/Masculinity (F/M) – ความสนใจ การมีปฏิริยาตอบกลับ ลักษณะความเป็นหญิง เป็นชาย

20) Independence (In) – ความมั่นใจและความรักในอิสระ  
 ในแบบประเมินทั้ง 20 แบบข้างบน จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ในการวัดคือ  
 สัมพันธ์กับผู้อื่น

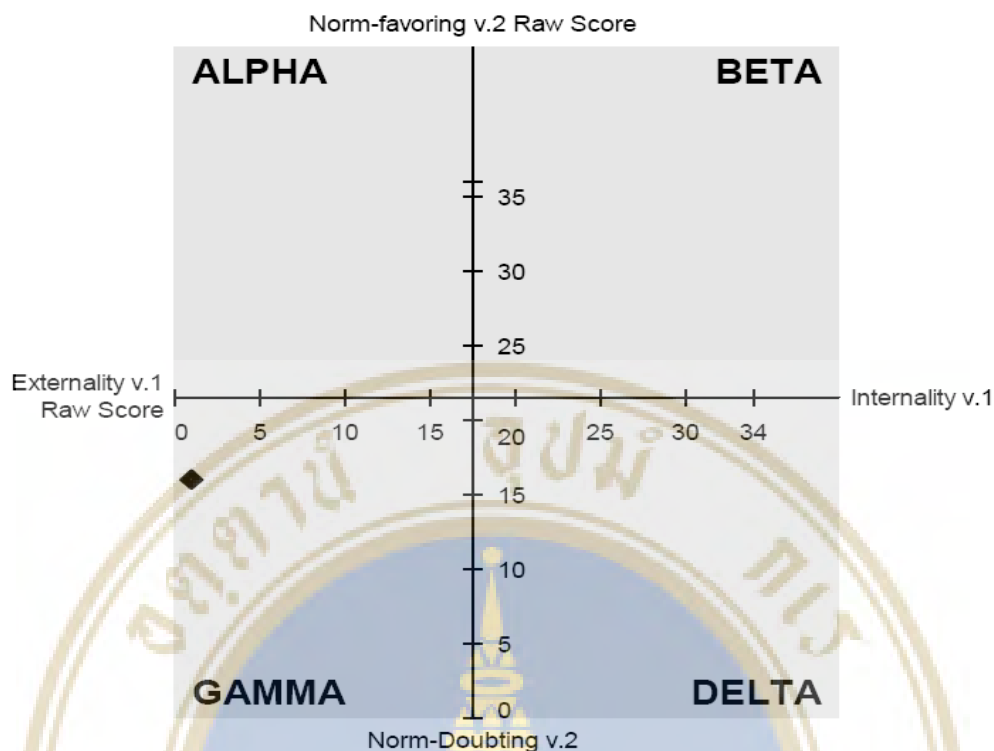
- วัดความมั่นคงทางอารมณ์ ความมั่นใจในตัวเอง และการมีมนุษยสัมพันธ์

- วัดความรับผิดชอบ บุคลิกและค่านิยมส่วนตัว

- วัดความต้องการประสบความสำเร็จและความสามารถทางปัญญา

- วัดปัญญาและความสนใจ

ในแบบประเมินจะมีสองแกนหลักเพื่อแบ่งแยกซ้ายขวา บนล่าง แกนแนวนอนเรียกว่า v.1 Scale ใช้ระบุนค่าของบุคคลซึ่งจะมุ่งไปที่ภายในหรือภายนอก (more Externally or Internally focused) ส่วนแกนแนวตั้งเรียกว่า v.2 Scale ใช้ระบุนค่าของบุคคลซึ่งจะเป็น Norm-Favoring หรือ Norm-Questioning ดังรูปด้านล่าง และเรียกแต่ละช่องว่า Alpha, Beta, Delta และ Gamma Personality Types ดังรูป



ภาพ 1: Alpha, Beta, Delta และ Gamma Personality Types

ความหมายของแต่ละส่วนคือ

- Alpha จะมีลักษณะ ความคิดริเริ่ม กล้าได้กล้าเสีย แคล่วคล่องเชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ฟังพาได้ และเข้าสังคมได้ง่าย
- Betas จะมีลักษณะ สงบเสถียร ขรึม สงวนท่าที รับผิดชอบ เชื่อถือได้ และเป็นคนประนีประนอม

สูง

- Deltas จะมีลักษณะ เก็บเนื้อเก็บตัว ไม่ชอบเข้าสังคมและโลกส่วนตัวสูง
- Gammas จะมีลักษณะ ชอบผจญภัย ชอบเสียง ร้อนใจ จี้หุ่ดหังคและชอบหาความท้าทายใหม่ๆ เสมอ

ความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

- CPI ใช้ในการประเมินและมุ่งเน้นวัดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ไปเช่น คุณลักษณะการเป็นผู้นำ (Leadership) ศักยภาพในการบริหารจัดการ (Management potential) ศักยภาพในเชิงสร้างสรรค์ (Creative potential) และวุฒิภาวะทางสังคม (Social maturity)

- เนื่องจาก CPI มุ่งเน้นพฤติกรรมเป็นส่วนใหญ่ ทำให้การทำแบบประเมินไม่สามารถบอกบุคลิกภาพของผู้ถูกประเมินได้
- แบบประเมิน CPI เชื่อถือได้ แต่ไม่สามารถบอกลักษณะพฤติกรรมเชื่อมโยงที่อยู่นอกเหนือแบบประเมินได้

## 2.1.4 ข้อควรคำนึงเมื่อนำแบบประเมินทางจิตวิทยามาใช้

### 2.1.4.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา

แบบประเมินทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือหรือชุดของสิ่งเร้าที่นำไปใช้กระตุ้นให้บุคคลตอบสนองออกมา จากนั้นนำคำตอบที่ได้ไปแปลความหมาย แบบประเมินทางจิตวิทยาสามารถวัดลักษณะต่างๆ ได้ เช่น สติปัญญา แรงจูงใจ ความสนใจ ความถนัด และบุคลิกภาพ เป็นต้นการนำแบบประเมินทางจิตวิทยาไปใช้จึงควรคำนึงถึงคุณภาพหรือคุณสมบัติของแบบประเมินด้วย โดยแบบประเมินที่ดีควรมีคุณสมบัติดังที่กล่าวไปข้างต้น นอกจากคุณภาพจากแบบประเมินแล้ว คู่มือการใช้แบบประเมิน (Manual) ถือเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้รับการประเมินและผู้ใช้แบบประเมินเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแบบประเมิน และสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง โดยคู่มือการใช้แบบประเมินประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของแบบประเมิน วิธีสร้าง วิธีดำเนินการประเมิน การตรวจสอบให้คะแนน การแปลความหมายของผลคะแนน และการนำผลการประเมินไปใช้

### 2.1.4.2 ผู้ใช้แบบประเมิน

ผู้ใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแบบที่จะนำมาใช้ในทุกระยะ ไม่ว่าจะเป็วัตถุประสงค์การนำแบบประเมินไปใช้ รวมถึงความรู้ความเข้าใจในแบบประเมิน เพื่อที่จะได้เลือกใช้แบบประเมินได้อย่างเหมาะสมตรงตามเป้าหมายนำไปใช้ได้จริงและใช้ได้ถูกต้องหากผู้ใช้แบบประเมินมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและผ่านการฝึกฝนหรือการฝึกอบรมเรื่องการประเมินทางจิตวิทยาอย่างดีจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการรู้จักและเข้าใจผู้รับการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นนอกจากนี้ทัศนคติของผู้ใช้แบบประเมินที่มีต่อแบบประเมินทางจิตวิทยาจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะผู้ใช้แบบประเมินบางคนไม่ยอมรับหรือไม่เชื่อว่าแบบประเมินทางจิตวิทยาจะสามารถให้ข้อมูลที่เป็นจริงได้ จึงใช้แบบประเมินเป็นเหมือนพิธีการที่ใช้ปฏิบัติกันมา แต่ไม่ได้จริงจังกับการประเมินและผลของการประเมิน การปฏิบัติเช่นนี้ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ เวลา และได้ข้อมูลอย่างหยาบ การเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อแบบประเมินทางจิตวิทยาไปในทิศทางที่ดีขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ หากผู้ใช้แบบประเมินมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการในเรื่องการ

ประเมินอย่างแท้จริงประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งคือ การแปลผลหรือการแปลความหมายของคะแนนหรือผลที่ได้จากการประเมิน ผู้ใช้แบบประเมินจะต้องมีทักษะหรือประสบการณ์ในการแปลความหมายผลของการประเมิน ได้อย่างถูกต้องเที่ยงธรรม และต้องแน่ใจว่าได้เปรียบเทียบผลการประเมินกับเกณฑ์ปกติที่เหมาะสมกับลักษณะของกลุ่มผู้ถูกประเมิน

#### 2.1.4.3 ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินจะเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือผลแก่ผู้ใช้แบบประเมิน ดังนั้นผู้ใช้แบบประเมินจึงคาดหวังว่าข้อมูลหรือผลที่ได้จากผู้รับการประเมินจะเป็นข้อมูลหรือผลที่เป็นจริงไม่มีการแก่งัดหรือโกหกน้อยที่สุด การที่ผู้รับการประเมินจะให้ข้อมูลที่เป็นจริง ผู้ใช้แบบประเมินต้องสร้างแบบประเมินของความไว้วางใจ ความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นเพื่อที่ผู้รับการประเมินเห็นประโยชน์ที่จะได้จากการประเมินซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้ผู้รับการประเมินตั้งใจตอบแบบประเมินยิ่งขึ้น

#### 2.1.4.4 สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมขณะทำการประเมินถือเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าสภาพแวดล้อมของการประเมินไม่ดี เช่นมีเสียงดังรบกวน อากาศร้อน แสงสว่างไม่เหมาะสม หรือมีสิ่งรบกวนอื่น ๆ เป็นต้น ในขณะที่ทำแบบประเมิน จะมีผลต่อการทำแบบประเมินและผลการประเมินที่ได้

จะเห็นได้ว่า การใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆหลายประการไม่ว่าจะเป็นตัวแบบประเมินทางจิตวิทยา ผู้ใช้แบบประเมิน ผู้รับการประเมิน และสภาพแวดล้อมในการประเมินซึ่งผลที่ได้จากการประเมินทางจิตวิทยานี้เอง ก็สามารถทำให้ผู้รับการประเมินได้มองเห็นตนเอง เป็นเหมือนกระจกสะท้อน ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง อีกทั้งยังสามารถนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง หรือ Development Action Plan เพื่อพัฒนาตนเองได้อีกด้วย

## บทที่ 3 ระเบียบวิจัย

### 3.1 กลุ่มตัวอย่าง

บุคคลตัวอย่างที่นำมาศึกษาในงานวิจัยคือ ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ (HRIS) บริษัทเอกชนด้านอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง จำนวน 1 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา

(Psychometric Assessment) ชื่อ The Work Behavior Inventory (WBI) การว่าจ้างพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอาจก่อความเสียหายต่อความก้าวหน้าขององค์กร คุณภาพสินค้าหรือบริการ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตามองค์กรไม่อาจวางใจได้ว่า บุคคลที่คัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานในองค์กรอย่างแท้จริง

3.2.1.1 การนำ WBI ไปประยุกต์ใช้ The Work Behavior Inventory (WBI) คือ เครื่องมือประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายนั้น

มาทำการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงานและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

The Work Behavior Inventory (WBI)สามารถเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ:

- การคัดเลือกพนักงาน
- การพัฒนาบุคลากร
- การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม
- การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม
- การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน
- ประสิทธิภาพขององค์กร

WBI (The Work Behavior Inventory)มีลักษณะเด่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้:

- ประเด็นของลักษณะงานWBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเรื่องราวที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น
- มาตรการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ
- ความกว้างขวางของลักษณะงาน WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน WBIค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน
- ง่ายต่อการทำผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี(ไม่จำกัดเวลา)

### 3.2.1.2คุณลักษณะเด่นที่สำคัญ

จากผลการศึกษาและการวิจัยหลายองค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศพบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังต่อไปนี้:

- ความน่าเชื่อถือ (Reliability) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)

- ความเที่ยงตรง (Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความสัมพันธ์กับ Big Five เครื่องวัดของ WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยทางบุคลิกภาพของ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นจะไม่สามารถประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัยเครื่องวัดของ WBI ได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

- สถิติปัญหาทางอารมณ์รายงานบรรยายสรุปของ WBI มีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรือการประกอบอาชีพ

### 3.2.1.3 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้องแม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

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

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

ทำงานดังนี้

### 3.2.1.4 Work Behavior Inventory Scales

WBI มี 40 มาตรฐานที่หลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการ

- 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)
  - การอดกลั้น (Stress Tolerance)
  - การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
  - การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)



- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ(Big Five Personality Factors)
  - การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
  - การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
  - การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
  - ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
  - เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
  - การออกคำสั่ง (Directive)
  - การผ่อนปรน (Laissez-Faire)
- ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง(Influencing & Selling Styles)
  - คล่องแคล่ว (Dynamic)
  - วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
  - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- Behavioral Growth Potential
  - Behavioral Growth Potential
- สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
  - ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
  - ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
  - ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
  - ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- Emotional Intelligence
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
  - ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
  - ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
  - ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ(Response Inconsistency)

### 3.2.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือการพัฒนาพนักงานอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการรับฟังข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงาน หรือเรื่องทั่วไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน พบว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถทำได้ตลอดทั้งปี รวมถึงในช่วงหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะเรียกผู้ที่ให้ข้อมูลว่า “ผู้ส่งสาร” หรือ “ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ” และจะเรียกผู้ที่รับฟังข้อมูลว่า “ผู้รับสาร” หรือ “ผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับ”

การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถพูดคุยกับผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับในเวลาใดก็ได้ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ถือว่าเป็นการสื่อสารสองทางระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เช่น หัวหน้างานคุยกับลูกน้องถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือลูกน้องมาขอคำปรึกษาเรื่องส่วนตัวจากหัวหน้างาน เป็นต้น และการให้ข้อมูลป้อนกลับอาจเกิดขึ้นได้ใน สถานการณ์ที่เป็นทางการ (Formal Feedback) ซึ่งถูกจัดขึ้นภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เช่น หลังการประเมินเสร็จสิ้น ส่วนใหญ่จะจัดขึ้นปีละหนึ่งหรือสองครั้ง เพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงานว่าผลงานของพนักงานเป็นไปตาม เกินกว่า หรือ ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

ขั้นตอนการทำ Feedback การให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.2.2.1 ขั้นตอนก่อนการให้ข้อมูลป้อนกลับผู้บังคับบัญชาจะต้องเตรียมประเด็นหรือหัวข้อที่ต้องการให้ข้อมูลป้อนกลับก่อนที่จะเข้าไปพูดคุยกับพนักงาน โดยตรวจสอบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเป็นไปตาม เกินกว่า หรือต่ำกว่ามาตรฐาน รวมถึงเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ต้องติดตามความคืบหน้า หรือเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ประกอบในระหว่างการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเตรียมหาสถานที่และกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานแต่ละคนด้วย

3.2.2.2 ขั้นตอนการให้ข้อมูลป้อนกลับเทคนิคและวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับพึงปฏิบัติให้เป็นไปตามหลัก S-M-A-R-T ดังต่อไปนี้

S-Specify -- ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเฉพาะเจาะจงว่าจะพูดคุยถึงเรื่องอะไร ถ้าเป็นเรื่องงานควรกำหนดกิจกรรมหรือลักษณะงานที่ชัดเจน เช่น จะพูดคุยถึงเป้าหมายหรือผลของการจัดสัมมนาที่ผ่านมา หรือความสามารถที่อยากให้ลูกน้องปรับปรุงตัวเอง เป็นต้น และถ้าเป็นไปได้หากสามารถอ้างถึงพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงที่เกิดขึ้นได้ ย่อมจะทำให้ผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับเข้าใจและเห็นภาพอย่างชัดเจน

M-Motivating People - ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับควรมีความสามารถในการชักจูง และ โน้มน้าวใจให้ผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับเชื่อและเห็นด้วยในสิ่งที่ตนพูด ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับเองควรมีทักษะของการวิเคราะห์ลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้ฟังว่ามีปฏิกิริยาเช่นไรในขณะที่กำลังรับฟังข้อมูลป้อนกลับอยู่ ถ้าผู้ฟังยังคงสับสนและไม่สามารถยอมรับความจริงนั้นได้ ควรปรับเปลี่ยนวิธีการพูด โดยการยกเรื่องให้ผู้ฟังรู้สึกประทับใจหรือมีความรู้สึกดี ๆ ในสิ่งนั้น เพื่อที่จะทำให้ผู้ฟังมีกำลังใจและอยากรับฟังในสิ่งที่กำลังจะพูดต่อไป

A-Achievement - ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับต้องชี้แจงเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่อยากให้เกิดขึ้นภายหลังจากการให้ข้อมูลป้อนกลับ มิใช่เป็นการพูดลอย ๆ หรืออยากให้มีคนรับฟัง หรือเพื่อเป็นการระบายอารมณ์ ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับควรบอกให้ผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับเข้าใจได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับจะได้รับหรือจะต้องปฏิบัติต่อไป รวมถึงการกระตุ้นและสร้างพลังใจให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับสามารถปฏิบัติตามข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างแน่นอน

R-Reality - ข้อมูลที่หยิบยกขึ้นมาในระหว่างที่กำลังให้ข้อมูลป้อนกลับอยู่นั้นควรจะเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นความจริง มิใช่แต่งขึ้นเองหรือคาดเดาเอาเอง หรือพูดโอเวอร์เกินไปทั้ง ๆ ที่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ได้ร้ายแรงอย่างที่คิดไว้ นอกจากนี้ข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นควรเป็นเรื่องที่ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถทำได้จริง มีความรู้และความสามารถเพียงพอที่จะทำในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับเสนอแนะ

T-Tolerance - บ่อยครั้งที่ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับต้องอดทนต่อพฤติกรรม สีนหน้าหรือการแสดงออกด้วยท่าทีที่ต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยจากผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับ ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีควรอดทนและเปิดใจพร้อมที่จะรับฟังเหตุการณ์ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งในบางช่วงเวลาผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับจะต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับเพื่อค้นหาว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหา และจะต้องแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร

3.2.2.3 ขั้นตอนติดตามและประเมินผลการให้ข้อมูลป้อนกลับภายหลังจากผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการตรวจสอบ ติดตาม และ ประเมินประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องสังเกตพฤติกรรมการทำงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของพนักงานแต่ละคนเพื่อประเมินว่าพนักงานสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานหรือความคาดหวังที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ รวมถึงการกำหนดช่วงเวลานัดหมายที่จะพูดคุยเพื่อติดตามผลการทำงานและการพัฒนาตนเองภายหลังจากที่รับฟังข้อมูลป้อนกลับแล้ว

สรุปว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่นำไปใช้ได้กับพนักงานทุกคน ทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้ในทุกสถานการณ์ ทั้งที่เป็นสถานการณ์ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ แต่ก่อนที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่าให้ข้อมูลป้อนกลับกับใคร และนำรูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับมาใช้ได้อย่างเหมาะสม เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการ เมื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนอกจากจะแจ้งว่าทำงานถูกต้องหรือไม่นั้น ผู้บังคับบัญชาต้องบอกแนวทาง หรือวิธีที่ดำเนินการต่อไปอย่างละเอียดด้วย หรือกรณีพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรพอสมควรแล้ว ผู้บังคับบัญชาสามารถแนะแนวทางแก้ไขปัญหาเบื้องต้น และให้พนักงานไปศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง เป็นต้น



## บทที่ 4

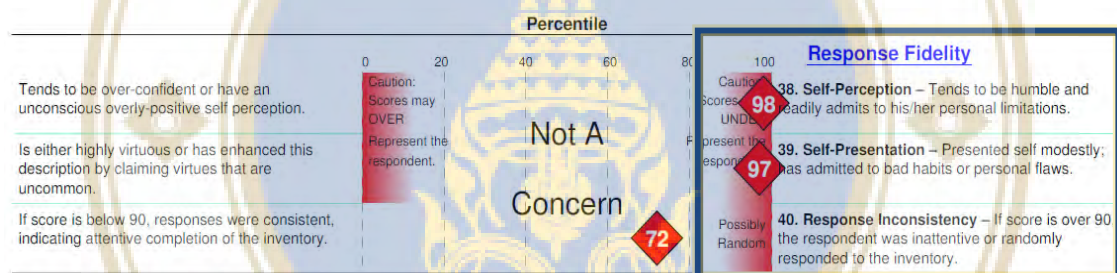
### ผลวิจัย

#### 4.1 ภาพรวมผลการประเมิน Work Behavior Inventory

จากการวิเคราะห์ตารางในส่วนของภาพรวมแล้ว สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานประจำของผู้รับการประเมินได้ ดังนี้

##### 4.1.1 การวิเคราะห์ภาพรวมจากรายงาน Work Behavior Inventory: WBI โดย

##### เชื่อมโยงสู่งานในปัจจุบัน



ภาพ2: ความเที่ยงตรงของแบบประเมิน

จากผลของรายงาน Work Behavior Inventory หรือ WBI ที่ผู้รับการประเมินได้ทำการประเมินไปนั้น ในข้อ 38,39 สามารถสรุปได้ว่าผู้รับการประเมินมีความถ่อมเนื้อถ่อมตัวสูงมาก มีความเกรงใจผู้อื่น หรือ กลัวผู้อื่นจะผิดหวังกับตนเอง หรืออาจกล่าวได้ว่ารายงานนี้อาจจะไม่ใช่วัตถุประสงค์จริงๆ ของผู้รับการประเมิน ซึ่งในกรณีนี้เมื่อทำการประเมินเสร็จและทราบผลการประเมินแล้ว ผู้ประเมินต้องมีการพูดคุย สอบถามถึงผลของรายงานกับผู้รับการประเมินในแต่ละข้อว่าใช่ตัวตนของผู้รับการประเมินหรือไม่ แต่ถ้าสังเกตจากผลในข้อ 40 ถือว่าในการทำการประเมินนั้นผู้รับการประเมินตอบไม่ขัดแย้งกัน ซึ่งก็พอจะสรุปได้ว่ารายงานนี้ก็คือตัวตนจริงๆ ของผู้รับการประเมินนั่นเอง

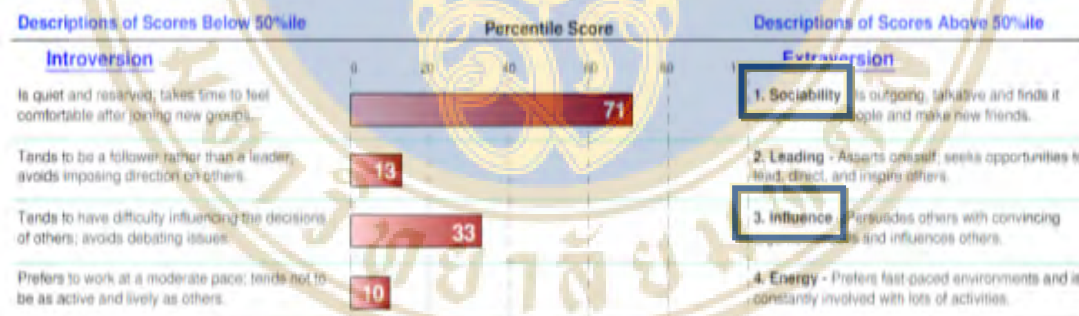
ผลของรายงาน WBI เชื่อมโยงกับงานในปัจจุบันของผู้รับการประเมินดังนี้ ปัจจุบันผู้รับการประเมินดำรงตำแหน่งผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ (HRIS) ฝ่ายบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนด้านอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง ดูแลและบริหารจัดการในส่วนของข้อมูลประวัติพนักงานและข้อมูลเงินเดือนรวมทั้งค่าตอบแทนต่างๆของพนักงาน รวมทั้งรายงานต่างๆ ในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการพูดคุยและสอบถามของผู้ประเมิน ถึงลักษณะของงานรวมถึงองค์กรของผู้รับการประเมินนั้น สรุปได้ว่าการแบ่งระดับตำแหน่งหลายระดับเช่น เจ้าหน้าที่ 1-4, ผู้จัดการแผนก 5-7, ผู้จัดการฝ่าย 8-10 ฯลฯ และวัฒนธรรมองค์กรของที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ก็เป็นลักษณะความรับผิดชอบของใครก็ของคนนั้น ดังนั้นความร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันจึงไม่ค่อยมี ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลของรายงาน WBI ในข้อ 11. Independence รวมทั้งก็ยังมีที่โดดเด่นออกมาอีก นั่นก็คือข้อ 15. Attention to Detail ซึ่งตามหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบอยู่นั้น ดูแลเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆของพนักงานรวมถึงข้อมูลที่เป็นเงินดังนั้นจึงต้องมีความละเอียด รอบคอบค่อนข้างมาก

#### 4.1.2 จุดแข็งที่สามารถนำไปใช้ (Strengths to leverage)

ถ้าพูดถึง PWBI Competency ทั้ง 21 ข้อ ในที่นี้จะวิเคราะห์จุดแข็งของผู้รับการประเมินที่สามารถนำมาใช้ได้ ในบทบาทการทำงานปัจจุบันของผู้รับการประเมินได้ ซึ่งจะเป็นผลจากกราฟในภาพที่ 2 ที่ผลคะแนนโดดเด่นออกมา ได้แก่





ภาพ3: จุดแข็งตามผลประเมิน

- Sociability (ความเป็นกันเอง) 71% ลักษณะคือ มีความสนใจและสร้างสายสัมพันธ์ต่อผู้อื่น ได้ง่าย ชอบอยู่เป็นกลุ่ม และเป็นกันเอง ทำให้คนสบายใจช่างพูด ชอบพบปะสังสรรค์ง่ายที่จะสร้างเครือข่ายในการติดต่อสื่อสารทั้งนอกและในที่ทำงาน

การนำไปใช้:งานที่ผู้รับการประเมินทำอยู่ปัจจุบันที่เป็น HR นั้น “Sociability” มีความสำคัญอยู่แล้ว เนื่องจาก HR นั้นเปรียบเสมือนศูนย์กลางขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงาน หรือเป็นด่านแรกที่พนักงานจะรู้จักองค์กร (Recruitment) และการที่ผู้รับการประเมินมี Sociability เป็นจุดแข็ง จะเป็นประโยชน์ในแง่ของการง่ายที่จะเข้าถึงพนักงานทั้งลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ ได้มากขึ้น รวมทั้งยังสามารถสานสัมพันธ์ระหว่างพนักงานภายในองค์กรเพื่อลดความขัดแย้งได้อีกด้วย

- Influence (อิทธิพลโน้มน้าว) 33% ลักษณะคือ การเกลี้ยกล่อมและชักจูงใจอื่นๆ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เก่งต่อการเจรจา มีอิทธิพลการโน้มน้าวต่อการตัดสินใจของผู้อื่นด้วยเหตุผล ระบุทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะสามารถใช้ชักจูงผู้อื่น

การนำไปใช้:“Influence” เป็นทักษะอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้ที่ เป็น HR ควรจะต้องมี สามารถใช้ได้ตั้งแต่ตอนสรรหาพนักงาน และเพื่อสื่อสารให้พนักงานรับรู้ รับทราบ เข้าใจข้อมูล

ไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้พนักงานมีความรัก และซื่อสัตย์ต่อองค์กร เพื่อให้สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด อีกทั้งยังสามารถใช้ได้ในงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้อีกด้วย

- Independence (ความเป็นอิสระทำงาน) 55% ลักษณะคือ ทำงานโดยคำแนะนำ และรับฟังข้อมูลจากผู้อื่น ฟังตนเองและยินดี แก้ปัญหาคนเดียวได้

การนำไปใช้: บทบาทของผู้รับการประเมินต้องเก็บข้อมูลและรักษาข้อมูลซึ่งเป็นความลับของพนักงาน เช่น ข้อมูลของเงินเดือน ไม่ให้บุคคลอื่นล่วงรู้ และมีความอิสระในการทำงาน ไม่ให้มีอิทธิพลของบุคคลอื่นมาครอบงำในการทำงานให้ผิดจากความเป็นจริง หรือทำให้ขาดความซื่อสัตย์และเที่ยงตรงในการทำงาน

- Attention to details (ใส่ใจต่อรายละเอียด) 31% ลักษณะคือ ระมัดระวัง ไตร่ตรอง ตรวจสอบถึงความถูกต้อง เพื่อความถูกต้อง ตรวจสอบต่อรายละเอียด ระมัดระวังต่อข้อมูลที่ได้ จัดบันทึก และจัดการให้เป็นระเบียบได้ดี

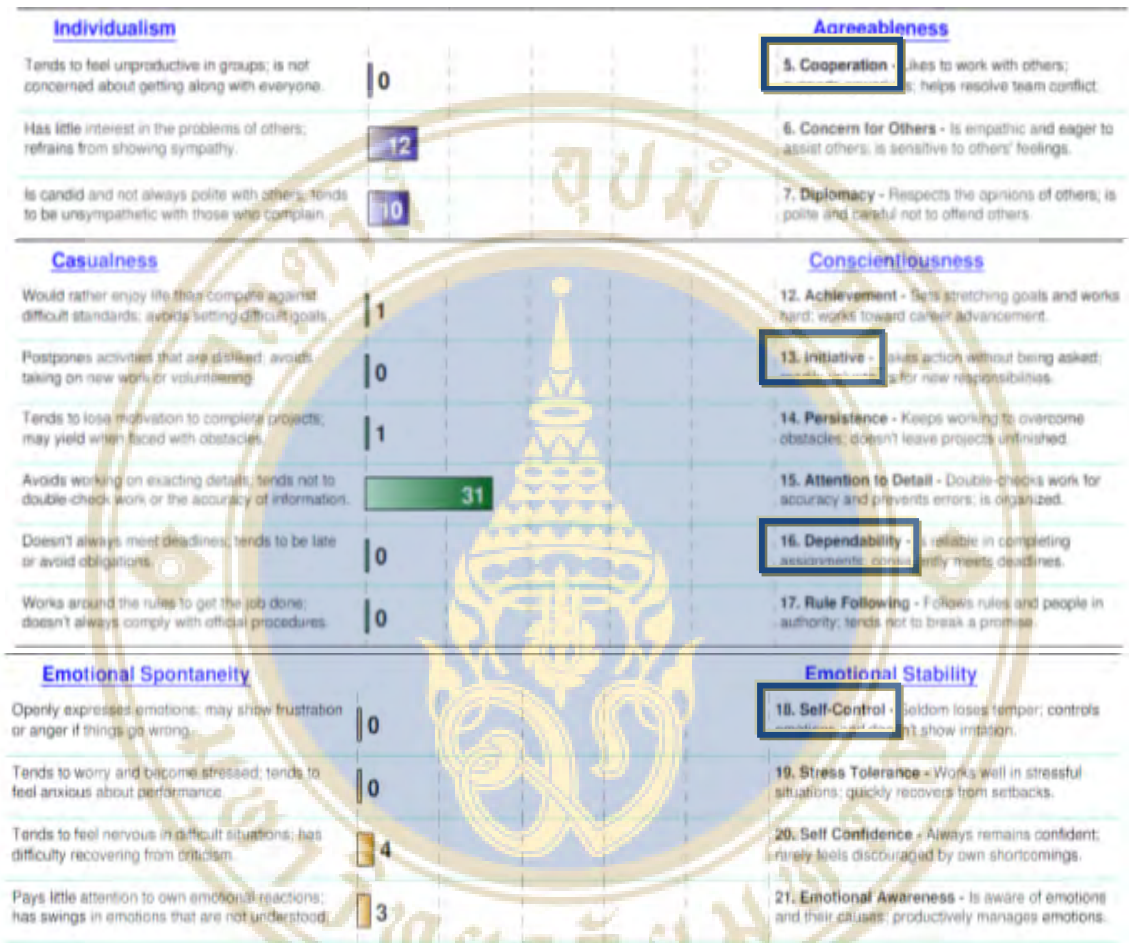
การนำไปใช้: “Attention to detail” นั้นมีส่วนสำคัญอย่างชัดเจนมากในบทบาทของ HR Information System หรือ HRIS ของผู้รับการประเมิน เพราะข้อมูลต่างๆ ของพนักงาน เช่น ข้อมูลตัวเลขค่าตอบแทนต่างๆ ควรจะต้องทำให้ปัจจุบันที่สุดและถูกต้องครบถ้วน เนื่องจากข้อมูลเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของพนักงานทั้งองค์กรที่จะได้รับ ดังนั้นความละเอียดรอบคอบ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนที่เป็น HRIS ควรจะต้องทำ

และถ้ามองผลเปอร์เซ็นต์ไทล์จาก Big 5 factors ก็จะมี factor ที่โดดเด่นออกมา คือข้อ 22. Extraversion คือ การเป็นคนเปิดเผย – ออกสังคม ชอบสมาคม มีชีวิตชีวา และร่าเริง ชอบเป็นผู้นำในกลุ่ม และร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น ทำให้ผู้อื่นมีความสุข สนุกสนาน ซึ่งการนำไปใช้ก็จะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Sociability



### 4.1.3 จุดอ่อนเพื่อนำไปพัฒนา (Area for Development)

และถ้าพูดถึง PWBI Competency ทั้ง 21 ข้อ ข้อไหนที่เป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ซึ่งสามารถพัฒนาทำให้มันดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นและนำมาใช้ในงานของผู้รับการประเมิน ถูกจัดให้อยู่ใน Area for Development ได้แก่



ภาพ 4: จุดอ่อนตามผลประเมิน

- Cooperation (ความร่วมมือ) 0% ลักษณะคือ มักไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มักจะไม่ให้ความสนใจต่อเพื่อนร่วมงาน และชอบความเป็นอิสระและทำงานคนเดียว ซึ่งอาจจะทำให้งานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันหรือเป้าหมายองค์กร

การนำมา Develop ในงาน: ผู้รับการประเมินควรจะพัฒนา, ปรับปรุงตนเองในเรื่องการสื่อสารต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นเพิ่มมากขึ้น เสนอตัวเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับเพื่อนร่วมงานหรือองค์กรเพิ่มมากขึ้น มีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้หรือประสบการณ์ ข้อเสนอแนะ

ให้กับเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นมากขึ้น รับฟัง feedback จากเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นเพื่อจะนำ feedback มาปรับปรุง และสุดท้ายเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเกิดขึ้นมากยิ่งขึ้น

- Initiative (การริเริ่มดำเนินการ) 0% ลักษณะคือ ชอบรอกการมอบหมายงานมากกว่าที่จะสมัครใจเอง

การนำมา Develop ในงาน: ผู้รับการประเมินควรจะเสนอตัวที่จะทำ new assignment หรือความรับผิดชอบใหม่ๆ ก่อนแทนที่จะรอกการมอบหมายงานจากหัวหน้างาน และแสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินนั้น มีประสิทธิภาพในการทำงาน พยายามทำแต่ละ Task ให้บรรลุ ก่อนที่จะรับ New Task

- Dependability (การวางใจ) 0% ลักษณะคือ ความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย มักจะไม่เสร็จตามกำหนดเวลา มีความไม่แน่นอน ทำให้บางทีมงานไม่บรรลุผลสำเร็จ หรือไม่มีประสิทธิภาพ

การนำมา Develop ในงาน: ผู้รับการประเมินควรพยายามวางแผนขั้นตอนและวิธีการที่จะเพิ่มคุณภาพของงานให้เสร็จก่อนหรือตามกำหนดเวลาและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิด Dependability หรือ creditability

- Self control (การควบคุมอารมณ์ตนเอง) 0% ลักษณะคือ ลักษณะการแสดงอารมณ์ต่อผู้อื่น ไม่ยับยั้งชั่งใจต่ออารมณ์ และความรู้สึกที่มีมักจะแสดงให้ผู้อื่นรับรู้ทันที

การนำมา Develop ในงาน: ผู้ที่เป็น HR เป็นผู้ที่ต้องทำงานกับบุคคลเป็นจำนวนมาก ร้อยพ่อพันแม่ ต่างคนต่างความคิด ต่างเหตุผล ดังนั้นผู้รับการประเมินควรจะต้องฝึกการมีสติเพื่อควบคุมอารมณ์ของตนเอง ในการที่ต้องรับมือกับสถานการณ์และบุคคลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในองค์กร

#### 4.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาจึงมีการสรุปร่วมกันถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน และว่าแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เป้าหมายในการพัฒนาของผู้รับการประเมินภายในระยะเวลา 3 ปี คือ ต้องการจะก้าวไปเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงจะพัฒนาใน 2 ส่วนดังนี้

1. สร้างจุดแข็งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น (Build on strength) คือ นำจุดแข็งที่ได้รับจากผลการประเมิน โดยเครื่องมือคือ Work Behavior Inventory หรือ WBI มาเป็นแนวทางเพื่อหาวิธีการ, กระบวนการหรือกิจกรรมซึ่งทำให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพของตนเองให้ดียิ่งขึ้น เช่น

ด้วยการ sharing หรือ training ให้กับเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นด้วยจุดแข็งที่มี เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. พัฒนาจุดอ่อน (Development Considerations) คือการนำจุดอ่อนที่ได้รับจากผลการประเมิน โดยเครื่องมือคือ Work Behavior Inventory หรือ WBI มาปรับปรุงและพัฒนา โดยการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาให้ชัดเจน ระบุ Action เช่น Activities หรือ Assignments ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น พร้อมทั้งระบุว่า Action นั้นๆ วัตถุประสงค์อย่างไร เพื่อให้สามารถติดตามผลว่า Action ที่ทำไปบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

#### 4.2.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน

- Sociability (ความเป็นกันเอง) ลักษณะคือ มีความสนใจและสร้างสายสัมพันธ์ต่อผู้อื่นได้ง่าย ชอบอยู่เป็นกลุ่ม และเป็นกันเอง ทำให้คนสบายใจช่างพูด ชอบพบปะสังสรรค์ง่ายที่จะสร้างเครือข่ายในการติดต่อสื่อสารทั้งนอกและในสถานที่ทำงาน
- Influence (อิทธิพลโน้มน้าว) ลักษณะคือ การเกลี้ยกล่อมและชักจูงใจอื่นๆ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เก่งต่อการเจรจา มีอิทธิพลการโน้มน้าวต่อการตัดสินใจของผู้อื่นด้วยเหตุผล ระบุทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะสามารถใช้ชักจูงผู้อื่น
- Independence (ความเป็นอิสระทำงาน) ลักษณะคือ ทำงานโดยคำแนะนำ และรับฟังข้อมูลจากผู้อื่น พึ่งตนเองและยินดี แก้ปัญหาคนเดียวได้
- Attention to details (ใส่ใจต่อรายละเอียด) ลักษณะคือ ระมัดระวัง ไตร่ตรอง ตรวจสอบถึงความถูกต้อง เพื่อความถูกต้อง ตรวจสอบต่อรายละเอียด ระมัดระวังต่อข้อมูลที่ได้ จดบันทึก และจัดการให้เป็นระเบียบได้ดี

#### 4.2.2 จุดแข็งของผู้รับการประเมินที่เห็นตรงกันกับผู้บังคับบัญชา

หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามองจุดแข็งที่เหมือนกับผู้รับการประเมินคือ

- Sociability: หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีจุดเด่นในเรื่องนี้ ซึ่งเห็นได้จากการที่ผู้รับการประเมินได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนร่วมรุ่นให้เป็นประธานรุ่นของการปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่เมื่อ กุมภาพันธ์ 2556 เนื่องจากบุคลิก ลักษณะ หรือการพูดจาที่เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย เป็นมิตรกับทุกคน และเล็งเห็นว่าผู้ที่เป็น HR นั้นควรจะเป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรกับพนักงาน ดังนั้นการที่ผู้รับการประเมินมี Sociability เป็น Strength นั้นจะเป็นประโยชน์ในแง่ของการง่ายที่จะเข้าถึงพนักงานทั้งลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานหลายๆฝ่าย หลากๆแผนก ทำให้ทราบ

ถึง Feedback หรือปัญหาต่างๆ ได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังสามารถเป็นการสานสัมพันธ์ระหว่างพนักงานภายในองค์กรเพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้อีกด้วย

- Influence: หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีจุดเด่นในเรื่องนี้ เห็นได้จาก ในช่วงต้นเดือน มิถุนายน 2556 ผู้รับการประเมินได้รับการมอบหมายให้เป็นหนึ่งในทีมงานที่รับผิดชอบในการเชิญชวนเพื่อนพนักงานในกิจกรรม “Collaboration งานขายคอนโดโครงการใหม่” ซึ่งต้องใช้ skill ในการชักชวน โน้มน้าว ให้เพื่อนพนักงานเต็มใจช่วยเหลือ เต็มใจร่วมมือร่วมใจ ทำให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในองค์กร

- Independence: หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีจุดเด่นในเรื่องนี้ เห็นได้จากลักษณะงานของผู้รับการประเมินต้องเก็บข้อมูลและรักษาข้อมูลซึ่งเป็นความลับของพนักงาน เช่น ข้อมูลของเงินเดือน ไม่ให้บุคคลอื่นล่วงรู้ ไม่ให้มีอิทธิพลของบุคคลอื่นมาครอบงำในการทำงานให้ผิดจากความเป็นจริง หรือทำให้ขาดความซื่อสัตย์และเที่ยงตรงในการทำงาน

- Attention to details: หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีจุดเด่นในเรื่องนี้ เห็นได้จากการ update ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลตัวเลขค่าตอบแทนต่างๆ ของพนักงานเป็น monthly เช่น มีการทำ report reconcile ตัวเลขเดือนล่าสุดกับเดือนก่อนหน้าเป็นประจำ เพื่อดูความผิดปกติของข้อมูลเพราะถ้าข้อมูลไม่ถูกต้องจะส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของพนักงานในองค์กรที่จะได้รับ

#### 4.2.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินที่เห็นไม่ตรงกันกับผู้บังคับบัญชา

หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามองจุดแข็งที่ต่างจากผู้รับการประเมินเพิ่มเติม 1 หัวข้อคือ

- Achievement: ผู้รับการประเมินสามารถตั้งเป้าหมาย และมีความพยายามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากำหนดไว้

#### 4.2.4 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน

- Cooperation (ความร่วมมือ) ลักษณะคือ มักไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มักจะไม่ให้ความสนใจต่อเพื่อนร่วมงาน และชอบความเป็นอิสระและทำงานคนเดียว ซึ่งอาจจะทำให้งานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันหรือเป้าหมายขององค์กร

- Initiative (การริเริ่มดำเนินการ) ลักษณะคือ ชอบบรอกการมอบหมายงานมากกว่าที่จะสมัครใจเอง

- Dependability (การวางใจ)ลักษณะคือ ความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย มักจะไม่เสร็จตามกำหนดเวลา มีความไม่แน่นอน ทำให้บางทีมงานไม่บรรลุผลสำเร็จ หรือไม่มีประสิทธิภาพ
- Self control (การควบคุมอารมณ์ตนเอง)ลักษณะคือ ลักษณะการแสดงอารมณ์ต่อผู้อื่น ไม่ยับยั้งชั่งใจต่ออารมณ์ และความรู้สึกที่มีมักจะแสดงให้ผู้อื่นรับรู้ทันที

#### 4.2.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินที่เห็นตรงกันกับผู้บังคับบัญชา

หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามองจุดอ่อนที่เหมือนกับผู้รับการประเมินคือ

- Self control:ผู้รับการประเมินมีการควบคุมตนเองอยู่ในระดับต่ำ ทำให้มักจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกับสิ่งเร้าที่เข้ามากระตุ้น โดยทันที และแสดงออกทางสีหน้าอย่างชัดเจน ทำให้ผู้อื่นรอบข้างมักจะสัมผัสได้ถึงความรู้สึกนั้นๆ ผู้ที่เป็น HR เป็นผู้ที่ต้องทำงานกับบุคคลเป็นจำนวนมาก ร้อยพ่อพันแม่ ต่างคนต่างความคิด ต่างเหตุผล ดังนั้นผู้รับการประเมินควรที่จะต้องฝึกการมีสติเพื่อควบคุมอารมณ์ของตนเอง ในการที่ต้องรับมือกับสถานการณ์และบุคคลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลด conflict ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กร
- Analytical Thinking: ผู้รับการประเมินควรมีการฝึก Analytical ในการทำงานให้มากขึ้น เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานในส่วนของ Information System เช่นการ analytical report เมื่อผู้บริหารขอ report ต่างๆ เพื่อนเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ หรือการเปรียบเทียบข้อมูล

#### 4.2.6 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินที่เห็นไม่ตรงกันกับผู้บังคับบัญชา

หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามองจุดแข็งที่ต่างจากผู้รับการประเมินคือ

- Cooperation: หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินคอยให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่นและผู้ร่วมงานอยู่เสมอ เห็นได้จากในช่วงต้นเดือน มิถุนายน 2556 ผู้รับการประเมินได้รับการมอบหมายให้เป็นหนึ่งในทีมงานที่รับผิดชอบในการเชิญชวนเพื่อนพนักงานในกิจกรรม “Collaboration งานขายคอนโดโครงการใหม่” ซึ่งต้องประสานงานกับคนทั้งในองค์กรและภายนอกคือลูกค้า เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

#### 4.2.7 การนำจุดแข็งจุดอ่อนที่ได้รับจากการประเมินมาพัฒนาและปรับใช้ในชีวิตประจำวัน

##### เรื่องงาน

การที่ได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของผู้รับการประเมินนั้น เป็นเหมือนกระจกสะท้อน ทำให้สามารถที่จะเลือกพัฒนาตนเองได้ถูกทาง ไม่ว่าจะทำให้จุดแข็งที่มีอยู่ดียิ่งขึ้นไปอีกหรือรักษามาตรฐานเอาไว้ หรือนำจุดอ่อนที่ได้จากผลการประเมินนั้น มากำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อกำหนด action ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ ได้รวมทั้งต้องสามารถติดตามและวัดผลได้ชัดเจน เพื่อให้ผลของการพัฒนาส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งถ้าทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญของการพัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองนั้น สุดท้ายประสิทธิภาพก็จะเกิดกับองค์กร องค์กรก็จะมีประสิทธิภาพและได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงที่เห็นตรงกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ได้สรุปร่วมกันออกมาว่าผู้รับการประเมินควรให้ความสนใจและปรับปรุงพัฒนาในเรื่อง Dependability (การวางใจ: ความเชื่อถือ ได้ต่อความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย) ซึ่งจากการที่ผู้รับการประเมินนั้นมีจุดแข็งคือ Attention to Detail: ใส่ใจในรายละเอียดของงาน เช่น เรื่องเกี่ยวกับข้อมูลตัวเลขคำตอบแทนต่างๆ ของพนักงาน ทำให้บางที่อาจจะใช้เวลาการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จแต่ละงานนั้นใช้เวลานาน ซึ่งก็จะทำให้งานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา มีความไม่แน่นอนหรือเชื่อถือไม่ได้ ดังนั้นผู้รับการประเมินควรบริหารจัดการเวลา เรียงลำดับความสำคัญของงานให้ดีกว่านี้ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์ บรรลุวัตถุประสงค์ และเสร็จทันตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

##### เรื่องส่วนตัว

จากผลการประเมิน WBI การที่มี rating ด้าน Dependability ต่ำมาก และเป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงพัฒนา ซึ่งผู้รับการประเมินได้สรุปร่วมกันกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งนอกเหนือจากเรื่องงานแล้ว ในชีวิตส่วนตัว ก็ยังได้รับผลกระทบสืบเนื่องจากเรื่องงานไม่เสร็จตามกำหนดเวลาด้วย เพราะบางครั้งยังคงต้องทำงานในช่วงเวลาส่วนตัวอีกด้วย การพักผ่อนก็น้อยลงส่งผลกระทบต่อร่างกาย

แนวทางการพัฒนาตนเองสำหรับชีวิตส่วนตัวก็คือ ต้องปรับปรุงพัฒนาตั้งแต่เรื่องงาน ให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา เพื่อไม่ให้มาเบียดบังเวลาในชีวิตส่วนตัว มีการวางแผนการดำเนินชีวิตประจำวันให้มีระเบียบมากยิ่งขึ้น จัดลำดับความสำคัญเรื่องที่จะต้องทำในแต่ละวันให้ได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการบริหารจัดการเวลาในชีวิตส่วนตัว เพื่อให้ผู้รับการประเมินมีความสุขในการดำเนินชีวิตเพิ่มขึ้น ความเครียดลดลง ให้เหมาะสมกับคำว่า “Work Life Balance”

## บทที่ 5 ผลเพื่อนำมาใช้

### 5.1 แผนการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินได้ใช้แบบฟอร์ม Development Action Plan; DAP ที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ให้ เพื่อเขียนแผนการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีกรอบการเขียนภายใต้แนวคิด SMART คือ Specific (เฉพาะเจาะจง), Measurable (วัดผลได้), Achievable (สามารถบรรลุผลได้), Realistic (อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง) และ Timely Manner (มีกรอบเวลาชัดเจน) กำหนดระยะเวลาในช่วง เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2556 โดยให้ผู้รับการประเมินเลือกมาเพียง 1 หัวข้อ ที่เห็นว่าสำคัญและสามารถเป็นไปได้ที่สุดในการพัฒนาตนเอง ในกรอบระยะเวลาดังกล่าวซึ่งผู้รับการประเมินเลือกหัวข้อ Drive for Result พฤติกรรม Dependability ในประเด็นของการส่งงานให้ทันตามเวลา โดยมีแผนการพัฒนาตนเอง ดังตารางข้างล่างนี้

ตาราง 1: แผนการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน (Development Action Plan)

Development Action Plan (DAP)							
Name	ผู้รับการประเมิน						
Position	ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ (HR Section Manager, HRIS)						
Direct Supervisor	สุทธิวีรณ เดชนพ						
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.							
Competency: Drive for Result: Dependability							
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	
การพัฒนาคุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมายภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด	ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการบริหารเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดและมีคุณภาพ	ทำให้องค์กรได้รับประสิทธิผลจากคุณภาพของงานที่มอบหมายในระยะเวลาที่กำหนด	ร่วมวางแผนกำหนดระดับคุณภาพและระยะเวลาของงานที่รับผิดชอบร่วมกับผู้บังคับบัญชา	สุทธิวีรณ, ผู้รับการประเมิน	คุณภาพของงาน ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาประเมิน และระยะเวลาที่กำหนด	01-Sep-56	
			จัดลำดับความสำคัญของงาน โดยคำนึงถึงความสำคัญและกำหนดเสร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการบริหารจัดการ	ผู้รับการประเมิน	งานทุกงานถูกกำหนดให้เสร็จทันตามเวลา	15-Sep-56	
			ระบุโดยกรมจากแจ้งวิธีและขั้นตอนการทำงานใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทของงาน และกรอบระยะเวลาที่กำหนด	ผู้รับการประเมิน	งานทุกงานเสร็จสมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพทันตามเวลาที่กำหนด	30-Sep-56	
			เข้าอบรมหลักสูตร "การจัดการเวลาและพัฒนาคุณภาพของงาน" ระยะเวลา 1-2 วัน	ฝ่ายฝึกอบรม, ผู้รับการประเมิน	เข้าอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา	1-Oct-56 ถึง 31-Dec-56	
			ขอข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา	สุทธิวีรณ, ผู้รับการประเมิน	ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา	30-Sep-56	
Who is involved:			Resource/ Support:			Time Frame:	
ผู้รับการประเมิน, สุทธิวีรณ, ฝ่ายฝึกอบรม			1. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์โดยร่วมกับผู้รับการประเมิน 2. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้กำหนดแนวทางในการพัฒนาและเข้าร่วมกับผู้รับการประเมิน			31-Dec-56	
Potential obstacles which can prevent development:							
1. ปริมาณงานที่มากขึ้นมีส่วนต่อการบริหารจัดการให้สำเร็จลุล่วง ไม่ทันตามกำหนดเวลา							
2. ผู้บังคับบัญชาอาจจะละเลยในการให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้รับการประเมินหรือไม่ให้ความสำคัญพอในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นจริง							
3. ถ้าผู้รับการประเมินไม่ตั้งใจต่อการเข้าอบรมตามที่กำหนด การพัฒนาที่จะเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้							

จากตารางที่ 8 คือแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินที่ได้กำหนดเป้าหมาย กิจกรรมต่างๆในการพัฒนาร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์ในการพัฒนา: การพัฒนาคุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมายภายใต้กรอบ ระยะเวลาที่กำหนด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะผู้รับการประเมินจะได้รับ: ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการ บริหารเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดและ มีคุณภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะองค์กรจะได้รับ: ทำให้องค์กรได้รับประสิทธิผลจากคุณภาพของงาน ที่ส่งมอบให้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

การปฏิบัติ(ระบุกิจกรรม, งานที่ได้รับมอบหมาย, หนังสือ หรือหลักสูตร):

1. ร่วมวางแผนกำหนดระดับคุณภาพและระยะเวลาของงานที่รับผิดชอบร่วมกันกับ ผู้บังคับบัญชา

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือ ผู้บังคับบัญชา และผู้รับการประเมิน

ตัววัด คือ คุณภาพของงาน ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาประเมิน และระยะเวลาที่กำหนด

ระยะเวลา 1 กันยายน 2556

2. จัดลำดับความสำคัญของงาน โดยคำนึงถึงความสำคัญและกำหนดเสร็จของงานที่ ได้รับมอบหมาย โดยการบันทึกตาราง

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือ ผู้รับการประเมิน

ตัววัด คือ งานทุกงานถูกกำหนดให้เสร็จทันตามเวลา

ระยะเวลา 15 กันยายน 2556

3. ระบุโดยการแจกแจงวิธีและขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมกับชนิดของงานและ กรอบระยะเวลาที่กำหนด

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือ ผู้รับการประเมิน

ตัววัด คือ งานทุกงานเสร็จสมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพทันตามเวลาที่กำหนด

ระยะเวลา 30 กันยายน 2556

4. เข้าอบรมหลักสูตร "การจัดการเวลาและพัฒนาคุณภาพของงาน" ระยะเวลา 1-2 วัน

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือ ผู้รับการประเมิน และฝ่ายฝึกอบรม

ตัววัด คือ เข้าอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

ระยะเวลา 1 ตุลาคม 2556 ถึง 31 ธันวาคม 2556



5. ขอข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา  
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือ ผู้บังคับบัญชา และผู้รับการประเมิน  
ตัววัด คือ ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา  
ระยะเวลา 30 กันยายน 2556



## บรรณานุกรม

- จิราภา เต็งไตรรัตน์. (2542). จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ขององค์การกัปพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยมหิดล. (2541). ข้อกำหนดวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รัมภ์รดา กันทา. (2554). การศึกษาค้นคว้าอิสระความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับการทำงานเป็นทีม: กรณีศึกษาด้านบุคลากรแม่สาย. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สำนักวิชาศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยานุคลิกภาพ (รู้เขา-รู้เรา). (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- สวัสดิ์ ประทุมราช. (2546). จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา.
- โสภา ชูพิกุลชัย. (2532). ความรู้เบื้องต้นทางบุคลิกภาพอันมีแนวโน้มต่อการประกอบอาชีพอาชญากรรมในประเทศไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1994). Validity of observer ratings of the big five personality factors, *Jornal of Applied Psychology*, April, 272.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- Jerry, W. Gilley., Steven, A. Eggland., & Ann, Maycunich, Gilley. (2002). *Principle of Human Resource Development*. Perseus Books Group, Cambridge.
- อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. (2552). เกร็ดความรู้พร้อมประเด็นชวนคิดจาก HR พันธุ์แท้ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Spence, M., & Spencer, M.S. (1993). *Competence at work: Models for Superiors Performance*.

New York: John Wiley & Sons.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). แผนพัฒนาบุคคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ตอนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำ IDP. ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2556, เว็บไซต์:

[http://www.hrcenter.co.th/column\\_detail.php?column\\_id=761&page=1](http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=761&page=1)

อชิพงษ์ ฤทธิชัย. (2554). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ. ค้นเมื่อ 24 กรกฎาคม 2556, เว็บไซต์:

<http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>

Psychometric Success, Introduction to Psychometric Tests, Available on

<http://www.psychometric-success.com/psychometric-tests/psychometric-tests-introduction.htm> (Cited on August 2013)

Wikipedia, California Psychological Inventory, Available on (Cited on August 2013)

[http://en.wikipedia.org/wiki/California\\_Psychological\\_Inventory](http://en.wikipedia.org/wiki/California_Psychological_Inventory)

ทัศน จารุศักดิ์ศรี, People Management from Insights, Available on

<http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104914&Ntype=19> (Cited on August 2013)