

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและ  
การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง  
กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ประเภทธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว  
เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคล กรณีศึกษา ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ประเภทธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว

เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556

กรรวิ ศรีวิชัย

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

มลฤดี สระภู่น

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

วสันต์ ธรรมมานุรักษ์กุล

M.Acc.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความกรุณาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ ผู้อุทิศเวลาให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ เอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือตลอดการทำสารนิพนธ์ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ให้ถูกต้องและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ อาจารย์มลฤดี สระภูมัย คุณวสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

คุณงามความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ครอบครัว และคณาจารย์ผู้ประสทาวิชาความรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนทุกกำลังใจที่คอยผลักดัน ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

กรรวิ ศรีวิชัย

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:  
กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปในธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร  
LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND  
DEVELOPMENT ACTIONPLAN (DAP): CASE STUDY OF ASSISTANT GENERAL  
MANAGER OF A 4 STAR HOTEL IN RAJTHEVEE DISTRICT BANGKOK

กรรวิ ศรีวิชัย 5550118

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : มลฤดี สระภู่น, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management), สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A.,  
วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล, M.Acc.

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ เครื่องมือในการประเมิน  
บุคลิกภาพ และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้วยการนำเสนอทฤษฎีทางจิตวิทยา และใช้  
เครื่องมือในการประเมินและผลทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) เพื่อนำข้อมูลมา  
วิเคราะห์และทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ การศึกษาครั้งนี้  
เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับบริหาร โดยใช้เครื่องมือในการประเมินและผลทาง  
จิตวิทยา (Psychometric Assessment)

คือ The Work Behaviour Inventory (WBI) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพห้า  
องค์ประกอบ (The Big Five Theory)

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าผู้รับการประเมินมีจุดแข็งที่สามารถส่งเสริมหรือเพิ่มศักยภาพ  
ภาวะผู้นำคือ ด้าน Influence, Concern for Others, Innovation และ Independence ส่วนด้านที่ควร  
ปรับปรุงคือ Self-control, Achievement, Initiative และ Diplomacy

คำสำคัญ : ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five Theory)The Work Behaviour Inventory  
(WBI) / แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan DAP)

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	3
บทที่ 3 ระเบียบวิจัย	13
3.1 ประชากรหรือบุคคลตัวอย่าง	13
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	13
3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	13
3.2.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	18
บทที่ 4 ผลการประเมิน	21
4.1 ข้อมูลโดยรวมจากการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยา	22
4.2 การวิเคราะห์รายละเอียดข้อมูลในแต่ละด้านของบุคลิกภาพ	25
4.3 ความคิดเห็นจากผู้ประเมิน	30
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน	32
บทที่ 5 ผลเพื่อนำมาใช้	36
5.1 แผนพัฒนาตนเองและเป้าหมาย	36
5.2 แผนพัฒนารายบุคคล	38
5.3 ข้อคิดเห็นที่ได้จากการทำแผนพัฒนารายบุคคล	39
5.4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	39
บรรณานุกรม	41
ประวัติผู้วิจัย	44



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1	องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร	10
2	แผนพัฒนารายบุคคล กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	11
3	Graphic Summary	22
4	Graphic Summary	23
5	Graphic Summary	24
6	Graphic Summary	25
7	Graphic Summary	25
8	Graphic Summary	25
9	Graphic Summary	26
10	Graphic Summary	26
11	Graphic Summary	27
12	Graphic Summary	27
13	Graphic Summary	27
14	Performance Rating Scale	32
15	Performance Rating Scale (ต่อ)	33
16	Performance Rating Scale (ต่อ)	34
17	แผนพัฒนารายบุคคล	38



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หากมองถึงการเติบโตขององค์กรในปัจจุบันแล้วนั้น องค์กรประกอบหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือบุคลากร เพราะการที่องค์กรจะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้แล้วนั้น ในเรื่องของเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ หากมีเงินทุนก็สามารถแข่งขันได้ไม่ยาก แต่สิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนกันได้นั้นคือ “คน” หรือพนักงานนั่นเอง การคัดเลือกคนเข้าทำงานเป็นสิ่งสำคัญต้องให้เหมาะกับงานและความสามารถ เป็นคนที่มีศักยภาพ เพื่อป้องกันการจ้างงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การไม่กระตือรือร้นในงานที่ทำ พนักงานมีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงาน ลดอัตราการลาออกจากงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่สามารถก้าวหน้าต่อไปได้ และเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งองค์กรและพนักงานจึงควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สำหรับการที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาในด้านใดบ้างนั้น ก็ควรทำให้ถูกต้อง เหมาะสมในแต่ละรายบุคคลและองค์กร ด้วยมนุษย์เรามีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน งานแต่ละด้านในแต่ละองค์กรก็ต้องการคนที่มีคุณสมบัติที่แตกต่างกันไป บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่สะท้อนความเป็นตัวตนของคุณ เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ทั้งการงาน ลักษณะนิสัย ข้อเด่น ข้อด้อยในแต่ละบุคคล สิ่งเหล่านี้เป็นการสั่งสมมาตลอดชีวิต พฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลแต่ละคนจะแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่อยู่หรือประสบ และได้กลายเป็นบุคลิกภาพเฉพาะของบุคคลแต่ละคนขึ้นมา ในการทำแบบประเมินในครั้งนี้ ได้มุ่งเน้นไปในเรื่องของพฤติกรรมในการทำงาน นำมาวิเคราะห์ความเป็นตัวตนของผู้ถูกประเมิน ว่าเรื่องไหนเป็นจุดเด่น มีความถนัดในเรื่องไหน มีศักยภาพทางด้านใดสูง เพื่อเชื่อมโยงไปยังลักษณะงานที่เหมาะสม สร้างความสุขในชีวิตและการทำงาน การประเมินนี้จะช่วยให้ผู้ถูกประเมินเข้าใจวิธีการทำงานของตนได้ชัดเจนขึ้นด้วย รวมไปถึงการพัฒนาข้อด้อยของผู้ถูกประเมิน เมื่อรู้จักตนเอง ก็ทำให้เกิดการปรับปรุงในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถแก้ปัญหาหรือความท้าทายต่างๆ ที่เกิดในที่ทำงานได้อย่างรอบคอบ การทำงานมีประสิทธิภาพ จนก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน เพื่อจะได้สามารถพัฒนาไปยังเป้าหมายการทำงานในอนาคตต่อไปได้เป็นอย่างดี

## 1.2 หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการประเมินทางจิตวิทยาได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเกี่ยวกับการทำงานและชีวิตประจำวันในหลายเรื่อง ซึ่งนักวิจัยได้ทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องและพัฒนาเครื่องมือในรูปแบบที่หลากหลาย จึงมีความสะดวกในการใช้งานมากขึ้น แบบประเมินที่ดีไม่ใช่เพียงกลุ่มของคำถามแต่จะต้องมีเนื้อหาที่ตรงประเด็นและวัดผลได้ แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่เหมาะสมจะต้องมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานกลาง เชื่อถือได้ และเที่ยงตรง

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1. เพื่อประเมินบุคลิกภาพให้ผู้ประเมินรู้จักถึงตัวตนที่แท้จริง และการปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ ยังเป็นการทำให้ทราบว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร ส่งผลด้านบวกต่อตัวผู้ทำประเมินเอง ในการปรับปรุงตนเอง ในข้อดีหรือเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้แก่ตนเองในด้านที่ต้องการได้ การประเมินทางจิตวิทยานั้นทำให้รู้จักถึงตัวตนที่แท้จริง ทราบถึงศักยภาพของตนเองในการทำงาน หรือพฤติกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงตนเองให้สอดคล้องกับงานที่ทำ หรือเพื่อช่วยเลือกการทำงานในสิ่งที่เหมาะสมกับตัวตนให้มากที่สุด เพราะคนแต่ละคนแตกต่างกัน มีจุดเด่น จุดด้อย และความรู้สึกแอบแฝง เบียดเบียน ที่แตกต่างกันในระดับความคิดและการแสดงออก ส่งผลให้แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทำให้สามารถนำมาวิเคราะห์ในการเติบโตของการทำงาน หาสาเหตุของความไม่ก้าวหน้าในอาชีพ ทราบถึงลักษณะการทำงานของตนเอง และการที่ผู้อื่นมองการทำงานของเราเป็นอย่างไร

2. เพื่อวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ควรต้องปรับปรุงและวิธีการในการแก้ไข ในวิธีการที่จะสามารถสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อทราบถึงเป้าหมายในชีวิตและองค์ประกอบต่างๆที่จะสามารถทำให้ก้าวไปถึงจุดนั้นได้แล้ว ก็สามารถกำหนดวิธีการ ฝึกฝน ลงมือปฏิบัติจนให้เกิดเป็นลักษณะนิสัย พัฒนาข้อดีให้ด้อยน้อยลง เสริมศักยภาพในการทำงานของตนเองได้

3. เพื่อให้มีความเข้าใจในบุคคลอื่นมากยิ่งขึ้น ทำให้ทราบวิธีการในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพของแบบประเมินอยู่ที่ลักษณะการตั้งคำถาม วิธีการวัดผล ดังนั้น แบบทดสอบทางจิตวิทยาอย่างแท้จริงจะไม่ทำให้รู้สึกว่าเป็นแบบประเมินต้องเลือกคำตอบที่ดีหรือคำตอบที่คาดเดาได้แต่จะเป็นคำตอบที่เป็นกลางและไม่สามารถรู้คำตอบใดเป็นคำตอบที่ดีที่สุด

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ศึกษา วิเคราะห์บุคลิกภาพของพนักงานฝ่ายระดับบริหาร โดยวิเคราะห์ผลการประเมินด้วยเครื่องมือ WBI ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร ตำรา บทความที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงกระบวนการการวิเคราะห์บุคลิกภาพทางจิตวิทยา โดยแบ่งเนื้อหาเป็น 3 ส่วนดังนี้คือ

#### ส่วนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

##### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

###### ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพคือ ลักษณะเฉพาะของตัวของบุคคลด้านต่างๆทั้งส่วนภายนอกและภายใน บุคคลใช้แสดงบทบาทอยู่ในชีวิตประจำวัน บุคลิกภาพตามแนวคิดดั้งเดิมนี้นับที่ลักษณะของบุคคลที่แสดงออกมาให้เห็น เช่น รูปลักษณ์หน้าตา เป็นคนมีเสน่ห์ หรือลักษณะรูปร่าง เป็นต้น ลักษณะที่ปรากฏ ภายนอกทั้งหมดของตัวบุคคลอันประกอบไปด้วย รูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ ลักษณะกิริยาท่าทางต่างๆ และลักษณะที่ปรากฏภายใน อันได้แก่ ทักษะคิด ความคิด ค่านิยม ความมีคุณธรรม ความสามารถ อารมณ์ แรงจูงใจ การรับรู้และการเรียนรู้ ฯลฯ ลักษณะที่ปรากฏทั้งภายนอกและภายในของบุคคลนี้จะมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ซึ่งทำให้บุคคลคนหนึ่งต่างไปจากคนอื่น เป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไร หากอยู่ในสถานการณ์นั้นๆ ลักษณะภายในและภายนอกของบุคคล ที่ค่อนข้างมีความคงทนและมีเอกลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

สามารถสรุปได้ว่า บุคลิกภาพหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลทั้งภายในและภายนอก เป็นตัวกำหนดลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ

## องค์ประกอบทั้งห้าของบุคลิกภาพ

การอธิบายถึงตัวบุคคลนั้น ไม่สามารถกล่าวได้ว่า “บุคคลนั้นมีหลายบุคลิกภาพ แต่อีกบุคคลหนึ่งเป็นผู้ไม่มีบุคลิกภาพ” แต่ทุกๆคนจะมีรูปแบบเฉพาะของบุคลิกภาพ เพราะบุคลิกภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทราบความคิด ความรู้สึกและการกระทำของบุคคล เป็นสิ่งที่ช่วยจำแนกความแตกต่าง นักวิจัยจะอธิบายบุคลิกภาพออกเป็นคุณลักษณะเฉพาะ (Trait) ซึ่งได้จำแนกไว้เป็นจำนวนมาก ในทางจิตวิทยานั้นบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นคุณลักษณะที่ประกอบด้วย 5 มิติ ได้จำแนกบุคลิกภาพออกเป็นห้าองค์ประกอบ โดยเรียกว่าแบบจำลองของบุคลิกภาพ (Big Five Model of Personality) ประกอบด้วย

### บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion)

บุคลิกภาพแบบแสดงตัวชอบสื่อสารกับโลกภายนอก มีความเพลิดเพลินกับการอยู่กับสังคม ทำให้เกิดพลังชีวิต มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ชอบกิจกรรมที่มีความตื่นเต้น เมื่ออยู่ในกลุ่มเพื่อนจะชอบพูดคุย ดูแลพวกพ้องและชอบดึงดูแตกต่างจากพวกที่ชอบเก็บตัว (Introverts) ไม่ชอบเข้าร่วมกิจกรรม มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้เงียบขรึม สุขุมรอบคอบ ปิดกั้นตัวเองและไม่ยอมตามสังคม พวกเขาไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

### บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness)

ความอ่อนน้อมจะสะท้อนถึงการให้ความร่วมมือหรือความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ดังนั้นบุคคลที่มีบุคลิกภาพเช่นนี้จะเป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจคนอื่น (Considerate) เป็นมิตร (Friendly) มีน้ำใจ (Generous) ชอบให้ความช่วยเหลือ (Helpful) มีความประนีประนอมยอมตามผู้อื่น (Compromise) มักจะเป็นคนที่มองโลกในแง่ดี แต่หากมองอีกมุมหนึ่งความอ่อนน้อมไม่สามารถใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ที่ต้องการแก้ปัญหาการตัดสินใจ โดยผู้ที่ไม่มีความอ่อนน้อมจะแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ดีกว่า

### บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness)

ความมีสติจะสัมพันธ์กับวิถีทางที่บุคคลเลือกในการควบคุมสิ่งต่างๆ การกำหนดและแนวทางที่เกิดจากการกระตุ้นภายในตัวเอง แรงกระตุ้นเหล่านี้ไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่เป็นการตัดสินใจอย่างฉับพลันของบุคคลต่อเหตุการณ์ เป็นผู้มีแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงปัญหาและจะประสบความสำเร็จสูงโดยการวางแผนอย่างมีจุดหมายและหนักแน่นในสิ่งที่ทำ โดยจะทำการต่างๆด้วยการใช้สติปัญญา (Anonymous, n.d. อ้างถึงในกรัณท์รักษ์ เต็มวิทย์ขจร, 2553: 50)

### บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism)

บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวกล่าวถึงความโน้มเอียงของการมีประสบการณ์ด้านลบที่ส่งผลกระทบต่อภาวะอารมณ์ บุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านนี้สูงจะมีลักษณะกังวล โกรธง่ายและซึมเศร้ามักจะมีการตอบสนองทางอารมณ์ต่อเหตุการณ์ที่รุนแรงกว่าปกติ ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของอารมณ์ไม่ดี (Bad Mood) โดยมีแนวโน้มที่จะเกิดบ่อยครั้ง เป็นเหตุที่ทำให้ความสามารถในการคิด การตัดสินใจ ลดลงและเกิดความเครียดสูงขึ้น บุคคลที่ได้คะแนนบุคลิกภาพด้านนี้ในระดับต่ำมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่รักสงบ (Clam) มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stable) และอิสระจากความรู้สึกเชิงลบ (Freedom from Negative Feeling) (Anonymous, n.d. อ้างถึงในกรัณท์กรัณฑ์ เต็มวิทย์จักร, 2553: 51)

### บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

การเปิดรับประสบการณ์จะอธิบายมิติของบุคลิกภาพถึงการจำแนกมโนภาพ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลจากต่ำไปสูง (Down to Earth) การเปิดรับของบุคคลเป็นความอยากรู้อยากเห็น (Curious) เห็นคุณค่าของศิลปะ (Appreciative of Art) และอ่อนไหวต่อความงาม (Sensitive to Beauty) มีแนวโน้มที่จะเชื่อตัวเอง ผู้ที่ได้คะแนนต่ำจะเป็นผู้ใจแคบ (Narrow) ชอบความตรงไปตรงมา (Plain) ไม่อ้อมค้อม (Straightforward) และชัดเจนไม่ซับซ้อน (Obvious Over the Complex) (Anonymous, n.d. อ้างถึงในกรัณท์กรัณฑ์ เต็มวิทย์จักร, 2553: 52)

## 2.2 แนวทางการประยุกต์ใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

### 2.2.1 ด้านการพัฒนาตัวเอง

ที่จริงแล้วบุคลิกภาพควรเริ่มจากตนเองก่อน เพราะเนื่องจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคลนั้นก็มีความซับซ้อนและแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ บางบุคคลยังไม่ทราบบุคลิกภาพที่แท้จริงของตนเอง มีผลต่อการทำงาน การอยู่ในสังคม ในการรับรู้ต้องเริ่มจากรับรู้ตนเองให้ถูกต้องก่อน ให้มองตนเองอย่างถูกต้องแท้จริง นำข้อดีของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก้ไขข้อลบหรือถ้ายังไม่พร้อมที่จะเปลี่ยน ก็ให้รับรู้และหลีกเลี่ยงที่จะเกิดข้อเสียนั้นให้น้อยที่สุด การมองย้อนไปแล้วนำมาช่วยปรับแก้ไขตนเองในปัจจุบันก็สามารถช่วยได้เช่นกัน ดังนั้นขอเสนอวิธีการปรับใช้ในแต่ละหัวข้อดังนี้

1. คนที่ตนมองเห็น (Self-Concept) รวบรวมข้อมูลตนตามที่ตนมองเห็นออกมาก่อน อาจจะจดบันทึกข้อมูลไว้ตามที่นึกได้ ไม่จำเป็นต้องนึกให้หมดในครั้งเดียว เพราะบางทีเราก็อืมเรื่องบางอย่างของตนเองได้ มองตามที่เราเคยเห็นว่าตนเองเป็นอย่างไรมาก่อน ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงที่สุด เริ่มจากรูปร่างหน้าตาภายนอก ลักษณะนิสัยทั่วไป เช่น พูดน้อย ลักษณะนิสัยเวลาเข้าสังคม อาจจะแยกได้ว่า สังคมที่ทำงาน สังคมเพื่อนมหาลัย เพราะคนหลายคนคนในแต่ละกลุ่ม แต่ละสถานการณ์อาจจะแสดงไม่เหมือนกัน เช่น ปกติขี้อาย แต่พอเข้ากลุ่มเพื่อนแล้ว พูดเก่ง เป็นต้น

2. คนตามที่เป็นจริง (Real Self) คือ ตัวตนตามข้อเท็จจริง ข้อมูลคล้ายกับคนที่มองเห็น แต่เป็นสิ่งที่ยากเพราะบางคนอาจจะเข้าข้างตนเอง ไม่ยอมรับรับตามที่เป็นจริงเพราะรู้สึกด้อยกว่าคนอื่น วิธีที่ช่วยได้ นอกจากตนเองมองตนเองแล้ว อาจจะสังเกตจากที่คนอื่นพูดถึงเรา อาจจะเป็นเพื่อนสนิท แต่ต้องมีการถกถ่วงด้วย เพราะบางคนไม่ชอบเรา อาจจะพยายามพูดให้เราด้อยกว่า บางคนกลัวเราเสียในพูดแต่สิ่งที่ดี ต้องพยายามที่จะตัดข้อมูลที่เบี่ยงทั้งจากตัวเรา และคนรอบข้างออก การมองตนตามที่เป็นจริงก็ต้องใช้ระยะเวลา ไม่จำเป็นต้องเร่งมองให้ออกในครั้งเดียว หรือจากการทำ Psychometric Assessment ก็เป็นตัวช่วยทำให้เราเห็นว่าตัวตนที่แท้จริงเป็นเช่นไร วิเคราะห์ร่วมกับเสียงสะท้อน (Feedback) จากคนรอบข้าง

3. คนตามอุดมคติ (Ideal Self) คือตัวตนที่อยากมีอยากเป็น เป็นข้อมูลที่ทุกคนมีอยู่ในใจอยู่แล้ว แต่บางคนอาจจะปฏิเสธสิ่งที่อยากเป็น แล้วเลือกอย่างอื่นที่ง่ายกว่า ทั้งที่จริงไม่ชอบ เช่น เป็นคนพูดไม่เก่ง อยากพูดเก่งเวลานำเสนองาน แต่เคยลองครั้งแรกแล้วทำไม่ได้ก็สร้างเกราะขึ้นมาด้วยการปฏิเสธสิ่งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำเพราะข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง ทำให้เราไม่สามารถปรับ ตัวตนของเราได้

เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาบุคลิกภาพคือ “ตัวตนที่แท้จริง” การปฏิบัติตามตัวตนเป็นสิ่งที่บุคคลแสดงจริงเป็นสิ่งที่จำเป็นสูงสุด บุคคลที่ยอมรับความเป็นตัวตนที่แท้จริงของเขาได้ ทำให้เขาได้รับความสุขและสมปรารถนา พวกเขาสามารถเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้รับการยอมรับจากคนอื่นและเป็นอิสระไม่ต้องพึ่งพาใคร (Ford,1991 อ้างถึงในสวัสดี ประทุมราช, 2546: 407)

## 2.2.2 แนวคิดในการประยุกต์ใช้ในองค์กร

แนวคิดในการนำทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมาใช้ในองค์กรนั้น มักจะใช้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา(Selection) การคัดเลือก(Recruitment) การเลื่อน

ตำแหน่ง(Promoting) การฝึกอบรม(Training) การพัฒนาทางอาชีพ(Career Path) และสามารถ  
 ทำนายความสำเร็จของงานได้ มักใช้ร่วมกับเครื่องมือการประเมินผลด้านพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ  
 ร่วมด้วย เช่นการทำ 360 องศา ซึ่งจากการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของพนักงานในองค์กรว่า  
 ลักษณะใดเป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานหรือศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ  
 กับพฤติกรรมการทำงานด้านอื่นๆ พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพบางด้านมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม  
 ในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นการที่พนักงานจะจัดการหรือแสดง  
 พฤติกรรมใดออกมานั้น การรับรู้ความสามารถของตนเองจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่  
 องค์กรควรตระหนักและส่งเสริมการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานที่มากขึ้น  
 ด้วย ดังนั้นหากทั้งพนักงานและองค์กรทราบว่าพนักงานแต่ละคนในองค์กรมีบุคลิกภาพด้านใด ก็  
 จะเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่มีความเหมาะสมอยู่แล้วหรือควรเปลี่ยนไปอยู่ในตำแหน่งไหนที่เหมาะสมกับ  
 บุคลิกภาพของตนเอง ทำให้พนักงานเข้าใจตัวเองและพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อลดจุดบกพร่องทั้งยังเพิ่ม  
 จุดเด่นของตัวเองโดยต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และองค์กรอีกด้วย

## ส่วนที่ 2 การทดสอบทางจิตวิทยา ( Psychometric Assessment)

การทดสอบทางจิตวิทยา เป็นแบบทดสอบที่มีโครงสร้างการออกแบบโดยนักจิตวิทยา  
 ที่จะวัดคุณภาพทางด้านจิตใจ เช่น ความสามารถในการใช้เหตุผลและการแสดงออกทาง  
 พฤติกรรม แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological Assessment) ได้ถูกพัฒนาและค้นคว้าใน  
 หลากๆ รูปแบบอย่างระมัดระวัง โดยจะทำการวิจัยอย่างรอบคอบและผ่านการทดสอบเพื่อให้แน่ใจ  
 ว่า มีความถูกต้อง ยุติธรรมและเชื่อถือได้

### หลักการและวัตถุประสงค์การนำแบบทดสอบทางจิตวิทยาไปใช้

แบบทดสอบทางจิตวิทยาถูกนำไปใช้มากในส่วนของคัดเลือกพนักงาน โดยใช้วัด  
 ความถนัดหรือความสามารถ (Aptitude Test) และ ประเมินบุคลิกภาพ (Personality Assessment)  
 แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ดีจะต้องมีเนื้อหาที่ตรงประเด็นและวัดผลได้ แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่  
 เหมาะสมจะต้องมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานกลาง เชื่อถือได้และเที่ยงตรง ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ

1. มีความเป็นมาตรฐาน (Standardization) คือ มีรูปแบบและแนวทางการใช้ที่แน่นอน  
 ภายใต้อาการที่เหมือนกัน ภายใต้อาการเวลาที่เท่ากัน และภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมือนกันด้วย

2. มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ มีความแน่นอนและคงเส้นคงวาในแบบทดสอบ การทดสอบด้วยแบบทดสอบในแบบเดียวกันสำหรับคน ๆ เดียวกัน ในเวลาที่ใกล้เคียงกัน

3. ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของแบบทดสอบ คือ หากต้องการจะทดสอบอะไรแบบทดสอบต้องสามารถใช้ทดสอบสิ่งนั้นได้

การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) มีหลากหลายวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ หนึ่งในวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานที่พบมากที่สุดคือ

1. การคัดเลือกบุคลากร (Selection of personnel) การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา ก็เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุด เช่น ทดสอบจากความรู้ ความถนัด บุคลิกภาพ

2. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development and training) การทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา ช่วยให้เราทราบว่าอะไรคือสิ่งที่เราทำได้ดี อะไรคือสิ่งที่เราต้องพัฒนา เมื่อรู้ 2 สิ่งนี้ จะช่วยวิเคราะห์ว่าจะนำสิ่งใดไปวางแผนเพื่อพัฒนาได้

3. การสร้างและพัฒนาทีม (Team building and development) ผู้ที่มีความเข้าใจตนเอง และผู้อื่นอย่างดี จะสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกในสถานที่ทำงาน แบบทดสอบของ FIRO-B DISC และ Hogan Development Survey ถูกออกแบบมาโดยเฉพาะ เพื่อค้นหาแหล่งที่มาแห่งความสัมพันธ์อันดีเยี่ยม 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



### ส่วนที่ 3 แผนพัฒนารายบุคคล : Development Action Plan (DAP)

#### วิวัฒนาการของการพัฒนารายบุคคล

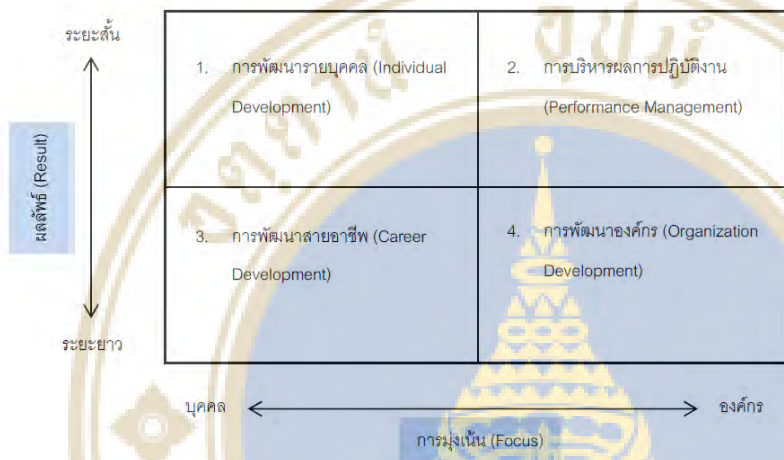
แนวคิดในเรื่องของการพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ได้เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1950 โดยที่มาของแนวคิดดังกล่าวสืบเนื่องมาจากความล้มเหลวของการฝึกอบรมบุคลากรที่ไม่สามารถส่งผลให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กรได้อย่างแท้จริงหรือมีการพัฒนาที่น้อยมากจนไม่สามารถผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนาได้ ในทางกลับกันผู้ที่เกี่ยวข้องต่างก็มีความเข้าใจว่าการฝึกอบรมบุคลากรจะนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กร โดยแนวคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี “Critical Mass Theory” กล่าวคือ หากเรามีจำนวนบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมในปริมาณที่เพียงพอก็จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างแน่นอน ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงสนับสนุนให้บุคลากรของตนได้เข้ารับการฝึกอบรมโดยจะเน้นรูปแบบของการฝึกอบรมที่เป็นทางการ (Formal Training) และมิได้ให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงความต้องการของพนักงานแต่ละคนรวมถึงความต้องการที่แท้จริงขององค์กรแต่ประการใด

ช่วงปลายทศวรรษที่ 1970 จนถึงต้นทศวรรษที่ 1980 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านการพัฒนาบุคลากรก็เริ่มที่จะมีความสนใจในการทำให้การพัฒนาบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น มีผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นอย่างมากมายในช่วงเวลานี้ เช่น การศึกษาของ Pinto-Walker ในปี 1978 และ Model of Excellence ที่ศึกษาโดย McLagan & Bedrick ในปี 1983 ผลที่ตามมาจากการศึกษาคือการเริ่มต้นกำหนดแนวทางในงานพัฒนาบุคลากรให้ที่มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นและยังถือได้ว่าเป็นการสร้างมาตรฐานให้ขึ้นกับงานด้านการพัฒนาบุคลากร (Human resource Development : HRD) นั่นเอง

ในทศวรรษ 1980 การพัฒนารายบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรมศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างการเรียนรู้และผลงานที่ต้องการ มีการศึกษาที่สำคัญในช่วงเวลานี้ได้แก่ การศึกษาของ Carnevale และ Goldstein ในปี 1983 ที่ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมที่เป็นรูปแบบ (Formal Training) แต่ในทางกลับกันการเรียนรู้เกิดจากวิธีการอื่นๆ ที่ไม่เป็นทางการเช่น การได้รับคำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การสอนงานและการแนะนำงาน รวมถึงความสัมพันธ์แบบที่เลียง และการมีเครือข่ายในการทำงาน การศึกษาที่สำคัญอีกชิ้นหนึ่งคือการศึกษาของ Marsick และ Watkins ในปี 1986 โดยการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) จะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงการสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ โดยทั้ง 2 คนได้เสนอแนวคิดเรื่อง Action Learning คือ การให้อำนาจและอิสระแก่ทุกคนในการกำหนดวิธีการ

เรียนรู้ที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง (Reality) ของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าของในวิธีการพัฒนาที่ตนเองกำหนดขึ้น

จากแนวคิดของ Jerry W. Gilley, Steven A. Egglan และ Ann Maycunich Gilley ใน หนังสือ Principle of Human Resource Development ได้แบ่งองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยใช้มิติด้านจุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Result) เป็นปัจจัยในการกำหนดกรอบ การพัฒนาดังนี้



ภาพ 1: องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร

จะเห็นได้ว่าการพัฒนารายบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้น ตัวบุคคลและมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น พบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเกิดขึ้นจากข้อตกลง ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning Agreement) ที่วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งข้อตกลงนี้จะเรียกว่าแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) หรือ DAP (Development Action Plan) เป็นต้น

จนถึงปัจจุบันมีความพยายามอย่างมากที่จะทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งถึงวัตถุประสงค์ ที่แท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมรวมถึงกิจกรรมการ เรียนรู้ต่างๆ จนนำมาซึ่งแนวความคิดที่ว่ากิจกรรมการเรียนรู้และหลักสูตรต่างๆ ควรจะต้องมี ความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคล (Individual's Needs) และยังจะต้อง คำนึงถึงความต้องการขององค์กร (Organization's Needs) เป็นหลักอีกด้วย และเพื่อให้เกิดความ เข้าใจในความต้องการรายบุคคลและองค์กรอย่างแท้จริงเราจึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของ การพัฒนาและวิธีการอย่างชัดเจน ดังนั้นในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการพัฒนารายบุคคลเป็นมากกว่า การพัฒนาทักษะแต่จะหมายรวมถึงการพัฒนาตนเองเพื่อที่สร้างความเติบโตในอาชีพอีกด้วย

### แผนพัฒนารายบุคคล กับ การบริหารผลการปฏิบัติงาน

การวางแผนพัฒนารายบุคคล หรือ DAP นั้น ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรียกได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อให้บุคลากรในองค์กร รับผิดชอบต่อกรอบ หรือแนวทางในการพัฒนา ว่าการที่จะบรรลุได้ตามเป้าหมายในการทำงาน พนักงานท่านนั้นควรที่จะพัฒนาทักษะในด้านใด ด้วยวิธีการแบบใด มีกรอบระยะเวลาเท่าใด ตลอดจนมีบุคคลใดเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง หลังจากนั้นก็จะมีการติดตามดูแผนการพัฒนา ว่าพนักงานสามารถปฏิบัติตามได้ตามแผนหรือไม่ มีปัญหา หรือ อุปสรรคใดเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติตามแผน เพื่อวางแผนปรับเปลี่ยนแผนพัฒนารายบุคคลให้มีความเหมาะสมต่อไป และหลังจากปฏิบัติตามแผนแล้ว พนักงานมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำมาวางแผนพัฒนาในลำดับต่อไป ดังภาพประกอบถัดไป



ภาพ 2: แผนพัฒนารายบุคคล กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ในบางองค์กร DAP จะถูกกำหนดให้เป็นปัจจัย หรือเงื่อนไขที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป็น KPIs หรือ แผนงานหนึ่งๆ ที่ผู้บริหารจะต้องทำให้สำเร็จ และยังสามารถนำมาใช้กำหนดเป็นพฤติกรรมที่ควรดูแลเอาใจใส่ของหัวหน้างานในการพัฒนาความสามารถของพนักงานได้อีกด้วย

### แผนพัฒนารายบุคคล กับ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

หลายๆองค์กรนั้น ไม่มีการเตรียมพร้อมในการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานในองค์กร จึงทำให้พนักงานไม่สามารถเติบโต หรือขยับขึ้นไปในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ หรือการที่องค์กรเลือกรับบุคคลภายนอก ทดแทนตำแหน่งที่ขาดภายในองค์กร ก็จะส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ รวมถึงความจงรักภักดี ฯลฯ ของพนักงานต่อบริษัทฯ ซึ่งหากเรามีการระบุ หรือกำหนด คุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงในแต่ละตำแหน่งงานแล้วนั้น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (DAP) จะ

ช่วยสนับสนุนให้พนักงานในองค์กร สามารถบรรลุได้ตามความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน และเหมาะสม

ทั้งนี้เราสามารถนำ DAP มากำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานก่อนเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) หรือใช้เป็นแนวทางการพัฒนาความสามารถของพนักงานก่อนการโอนย้ายงาน (Job Transfer) ช่วยทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น หรือ ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่ง DAP ที่ดีนั้น จะต้องเป็นแผนในการพัฒนา และปรับปรุงทักษะ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน ที่จะต้องช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามความคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ตลอดจนประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ซึ่งผลลัพธ์ของพนักงานแต่ละคน จะส่งผลต่อผลลัพธ์ของหน่วยงานและองค์กรต่อไปด้วย



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ประเภทธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแบบของบุคลิกภาพ เพื่อพัฒนารายบุคคล โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 ประชากรหรือบุคคลตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานฝ่ายบริหารของ โรงแรมระดับ 4 ดาว เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร องค์กรมีลักษณะเป็นธุรกิจการให้บริการ เจ้าของคนเดียว ประเภทโรงแรมจำนวน 280 ห้อง มีพนักงานทั้งสิ้น 267 คน ดำเนินงานมาแล้ว 19 ปีและบริหารการทำงานโดยบริษัทต่างชาติ

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

##### 3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยเลือกใช้เครื่องมือ

##### **The Work Behavior Inventory (WBI)**

การว่าจ้างพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้นเข้านั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสีย ที่อย่างร้ายแรงที่อาจเป็นผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม ท่านสามารถตัดสินใจได้อย่างไรว่า บุคคลที่ท่านคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ท่านมีอยู่ ซึ่งในบางครั้งประสบการณ์ที่เคยมีมานั้น อาจใช้ไม่ได้ผลกับบางธุรกิจก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์กร

การนำประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ:

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

WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้

- ประเด็นของลักษณะงาน - WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น
- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ

- ความกว้างขวางของลักษณะงาน - WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อน หรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน - WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน
- ง่ายต่อการทำ - ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี (ไม่จำกัดเวลา)

#### คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้:

- ความน่าเชื่อถือ - WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)
- ความมีมาตรฐาน วัดผลได้ - WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
- ความสัมพันธ์กับ Big Five – เครื่องวัดของ WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะเป็นที่ประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย – เครื่องวัดของ WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้จำกัดความไว้ในหนังสือ Com-patency at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998
- สถิติปัญญาทางอารมณ์ – ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสถิติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสถิติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

### ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

WBI จากการทำวิจัยเราพบว่า สถานะภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องและแม่นยำของเครื่องมือมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้น ๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

### Work Behavior Inventory Scales

WBI มี 40 มาตรฐานที่หลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานดังนี้

การเอาใจใส่ต่อ (Extraversion)

การชอบสมาคม (Sociability)

การเป็นผู้นำ (Leadership)

การจูงใจ (Influence)

พลังใจในการทำงาน (Energy)

กาสนับสุนนด้านความคิด (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)  
     การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)  
 คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)  
     การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)  
     กาสนับสุนนด้านความคิด (Agreeableness)  
     การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)  
     ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)  
     เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)  
 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)  
     การออกคำสั่ง (Directive)  
     การผ่อนปรน (Laissez-Faire)  
 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)  
     คล่องแคล่ว (Dynamic)  
     วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)  
 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)  
     Behavioral Growth Potential  
     Behavioral Growth Potential

	<p>สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)</p> <p>ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)</p> <p>ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)</p> <p>ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)</p> <p>ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)</p> <p>Emotional Intelligence</p> <p>ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)</p> <p>ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception Fidelity)</p> <p>ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation Fidelity)</p> <p>ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)</p>
--	--

### 3.2.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

#### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชานั้นทำไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ (อ้างถึง: สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. (2539). การบริหารการพยาบาล)

#### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน เช่น การพิจารณาสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน การให้ผลการตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. กำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมิน แบบประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ใช้บันทึกความเห็นของผู้ที่ประเมิน ซึ่งการเลือกใช้แบบประเมินควรเลือกให้เหมาะสมกับหน่วยงานและวัตถุประสงค์ และเป็นเครื่องมือที่ความตรง (validity) คือ ระดับความสามารถของเครื่องมือที่วัดในสิ่งที่เครื่องมือถูกสร้างขึ้นมาวัดและมีความเที่ยง (reliability) คือ ผลที่เหมือนกันหรือคล้ายกันของเครื่องมือ เมื่อใช้โดยผู้ประเมินหลายๆคนหรือเมื่อใช้วัดสิ่งเดิมหลายๆครั้ง โดยวิธีที่ได้รับความนิยมได้แก่

2.1 แบบสเกลให้คะแนน (rating scales)

2.2 แบบจัดอันดับ (ranking)

2.3 แบบตรวจสอบรายการ (checklist)

2.4 วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (critical incident method)

2.5 รูปแบบการบรรยาย/ความเรียง (narrative forms/essay)

3. กำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน โดยปกติผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน จะได้แก่

3.1 หัวหน้างานโดยตรง

3.2 เพื่อนร่วมงาน

3.3 คณะกรรมการจากการแต่งตั้ง

3.4 ตนเอง

3.5 ทุกฝ่ายแบบรอบทิศทาง (360 degree feedback) คือ หัวหน้างาน

ลูกน้อง เพื่อน รวมทั้งลูกค้าจากภายในภายนอก

4. การกำหนดวิธีการประเมิน อาจกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาประเมินตามแบบประเมิน โดยไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้ถูกประเมิน หรืออาจจะมีการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งถ้าเป็นการประเมินพฤติกรรมมักจะมีการสัมภาษณ์หรือการสังเกตประกอบ

5. วิเคราะห์ผลและนำมาใช้ประโยชน์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิเคราะห์จะต้องกระทำด้วยความละเอียดเป็นคนๆ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงการทำงานของผู้ถูกประเมินว่าดี

หรือไม่อย่างไร มีอะไรบ้างจะต้องปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ต่อไป เช่น นำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงผู้ปฏิบัติงาน ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

### ประโยชน์ของการประเมินผล (Swanberg, 2002)

1. เพื่อตัดสินความสามารถในการปฏิบัติงาน

2. เลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ในการเลื่อนขั้นหรือเลื่อน

เงินเดือน

3. เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากร
4. พัฒนาบุคลากรและกระตุ้นบุคคลให้ทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น
5. เสริมสร้างการสื่อสารระหว่างบุคลากรที่มีความเข้าใจไม่ถูกต้อง หรือผลงานยังไม่เป็นที่พึงพอใจ

6. ให้ข้อมูลการปรับปรุงการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีขึ้นระหว่างการทำงานต่างแผนก
7. ช่วยในการนิเทศงานและการให้คำปรึกษาแนะนำของหัวหน้า
8. ช่วยในค้นหาผู้มีความรู้ความสามารถ (talent staff)
9. ประเมินความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรมของพยาบาล
10. แสดงความยอมรับในความสามารถของบุคลากร
11. เป็นข้อมูลในการเลิกจ้าง

#### ปัญหาและข้อควรพิจารณาในการประเมินผล

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้อง เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบแล้วต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัด
2. มาตรฐานที่ไม่ชัดเจน ทำให้มีการแปลความที่แตกต่างกัน ซึ่งแก้ไขโดยเขียนบรรยายลักษณะของคำที่ชัดเจนและมีรายละเอียดพอ
3. การเกิดภาวะ Halo effect และ Horn effect ทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความคลาดเคลื่อน และไม่น่าเชื่อถือ Halo effect คือการที่ผู้ประเมินมีความลำเอียงเพราะมีความเชื่อหรือคิดว่าใครมีดีอะไรอย่างหนึ่ง มักดีไปหมดทุกอย่าง ในขณะที่ Horn effect คือการที่ผู้ประเมินมีความเอนเอียงที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าความเป็นจริง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารหรือผู้ประเมินสามารถแก้ไขการเกิด Halo effect และ Horn effect ได้ โดยผู้ประเมินทำการประเมินในเรื่องใดเรื่องหนึ่งกับบุคลากรจนครบทุกคนแล้วจึงกลับมาประเมินในเรื่องใหม่ต่อไป มีการดำเนินการโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติเชิงบวก เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## บทที่ 4

### ผลการประเมิน

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ประเภทธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร ในการวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ WBI สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

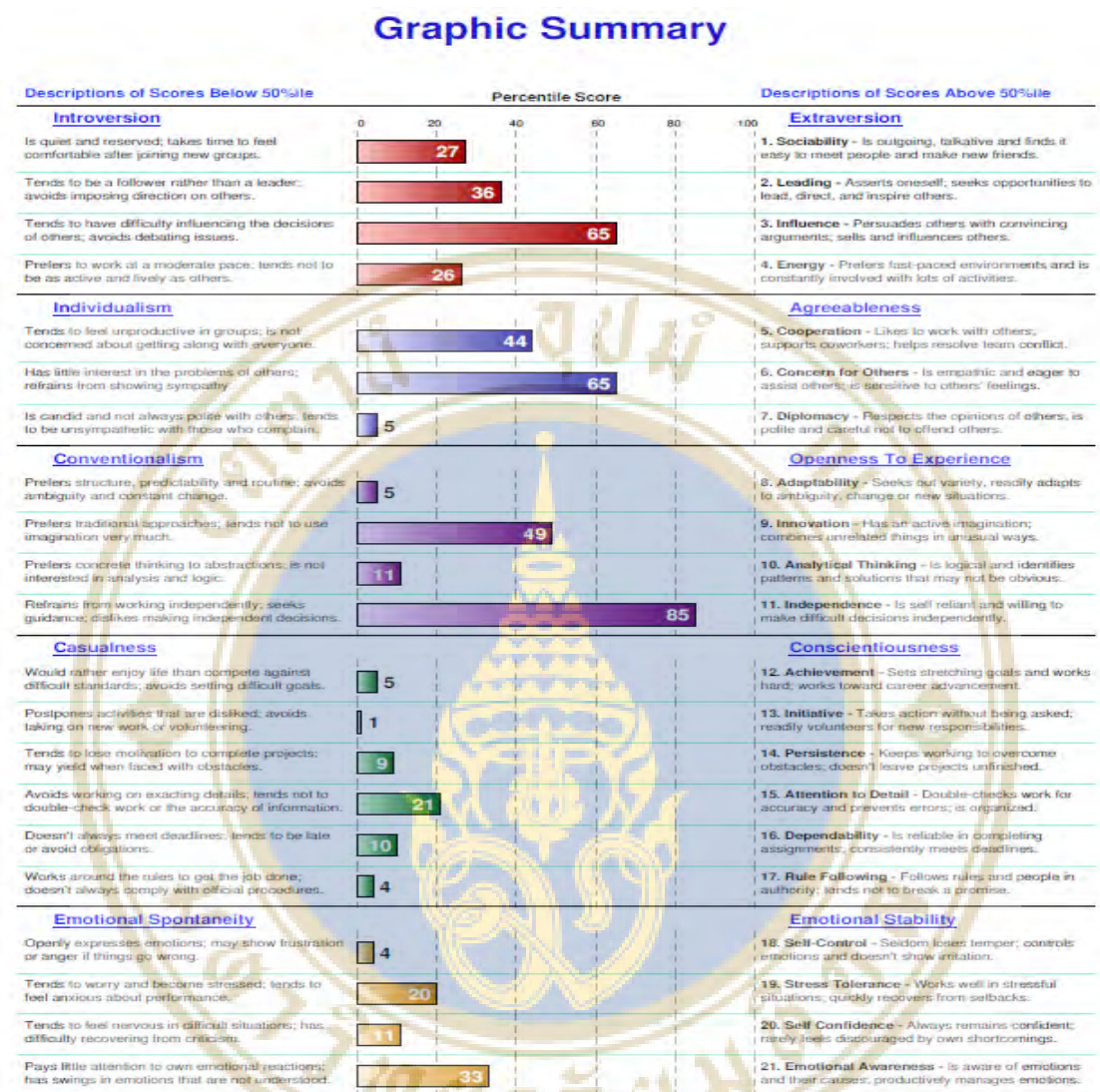
ส่วนที่ 1 ข้อมูลโดยรวมจากการวิเคราะห์ผลการประเมิน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลในแต่ละด้านของบุคลิกภาพ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้ประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน

## 4.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลโดยรวมจากการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยา



ภาพ 3: Graphic Summary

## Graphic Summary

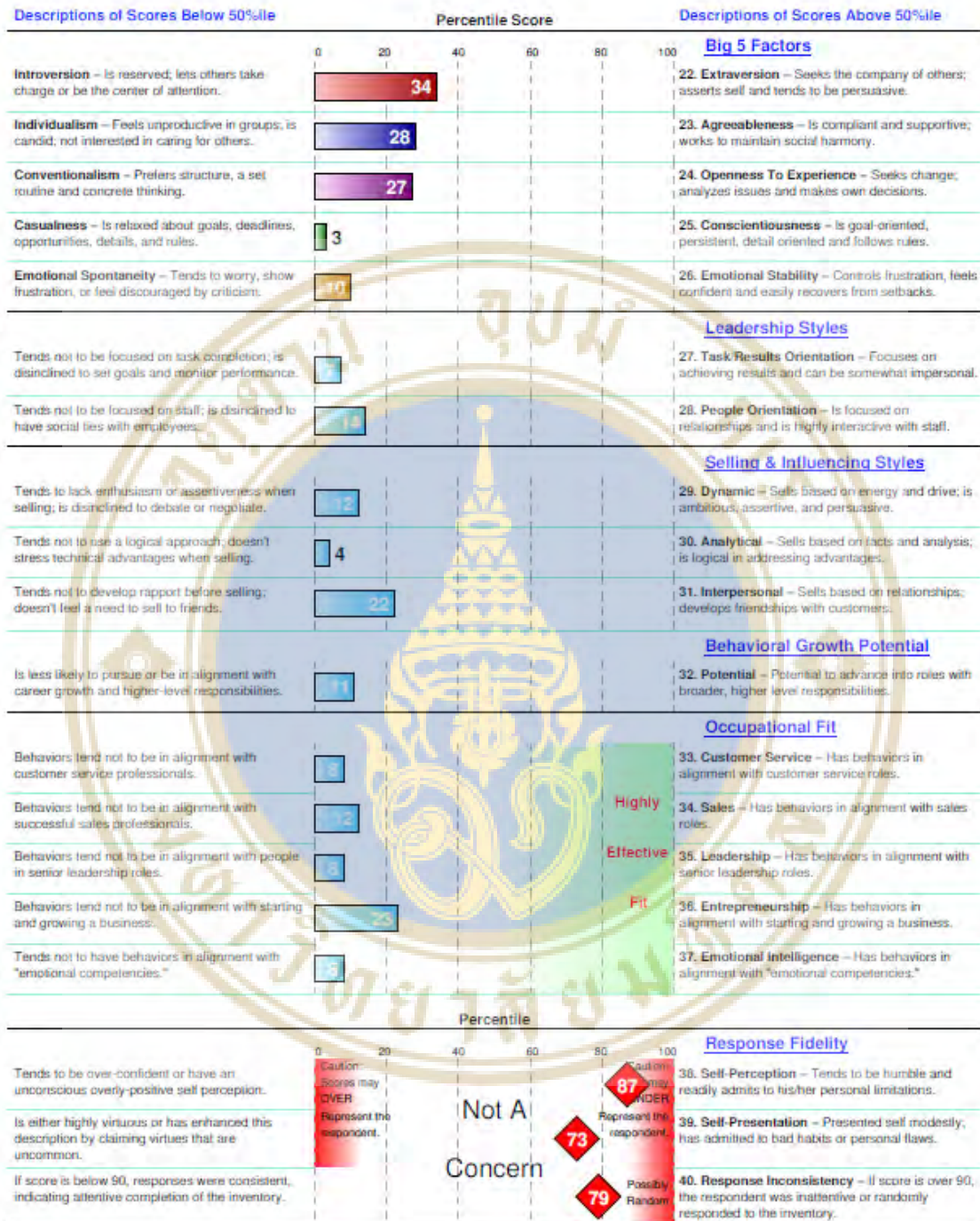
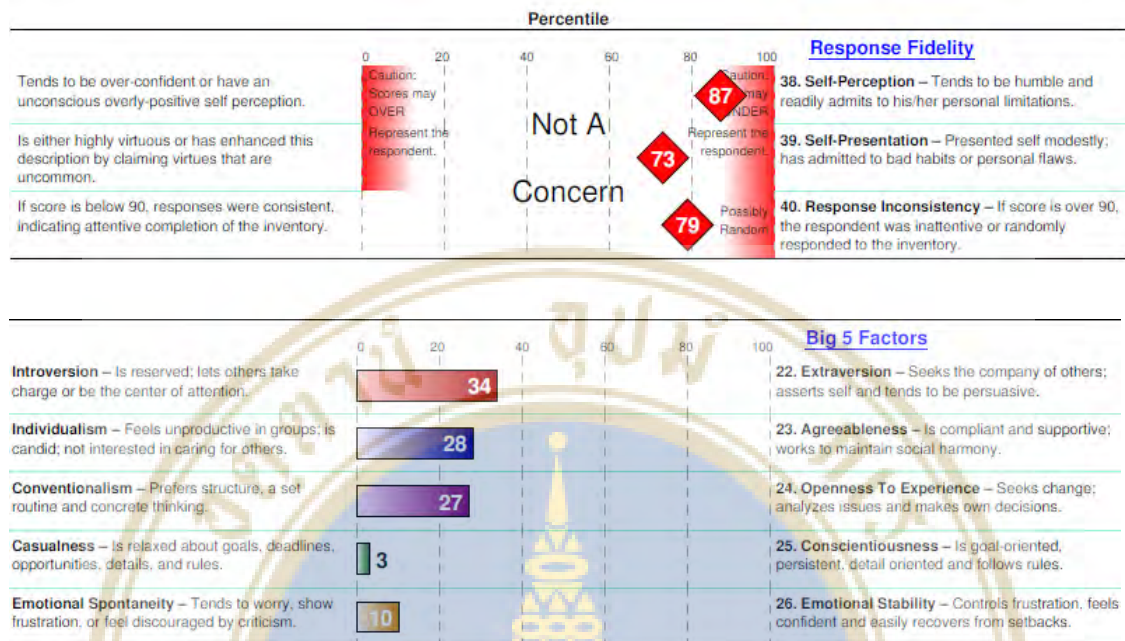


Figure 4: Graphic Summary

การวิเคราะห์ในภาพรวม จากผลคะแนนที่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เชื่อถือได้ แสดงให้เห็นถึง การเป็นคนถ่อมตัว



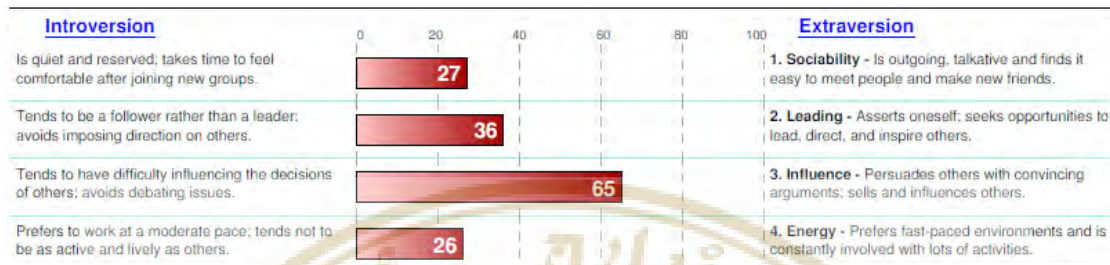
ภาพ 5: Graphic Summary

### Overview

แสดงให้เห็นถึงเป็นคนชอบสังคม สามารถจูงใจผู้อื่นให้เชื่อได้ เป็นตัวของตัวเอง ชอบเป็นผู้นำในกลุ่ม ให้ความร่วมมือในการทำงานดี ไม่ชอบการแข่งขันหรือการเปลี่ยนแปลง ชอบความมั่นคงแน่นอน เหมาะกับงานประจำ สามารถประสานงานได้ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ชอบที่จะแก้ปัญหาด้วยตัวเองมากกว่าที่จะเชื่อคนอื่น คิดเยอะแต่ไม่ค่อยลงมือทำ มีความรับผิดชอบในงานของตนเอง ไม่ชอบทำตามกฎเกณฑ์หรือความกดดันในการทำงาน ส่วนใหญ่ทำงานตามอารมณ์ มีความไม่แน่นอน และมักจะคิดวิธีการทำงานในแบบของตัวเอง โดยมองที่ผลลัพธ์ของงาน เป็นคนดื้อเงียบ มีความตระหนักรู้ในอารมณ์ของตน แต่ยังจัดการกับความเครียดได้ไม่ดี แสดงออกทางอารมณ์ได้ง่าย ขี้กังวล เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นคนมากกว่าผลสำเร็จของงานด้วยเป็นคนที่น่าเชื่อถือคนอื่นเสมอ

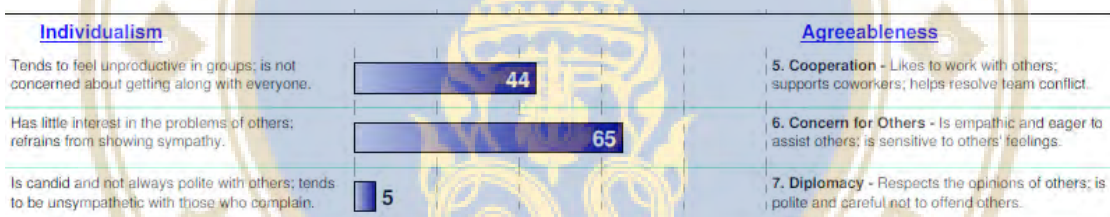


## 4.2 ส่วนที่ 2 วิเคราะห์รายละเอียดข้อมูลในแต่ละด้านของบุคลิกภาพ โดยแจกแจงในแต่ละหัวข้อเพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะพฤติกรรมได้ดีมากยิ่งขึ้นดังรายละเอียดต่อไปนี้



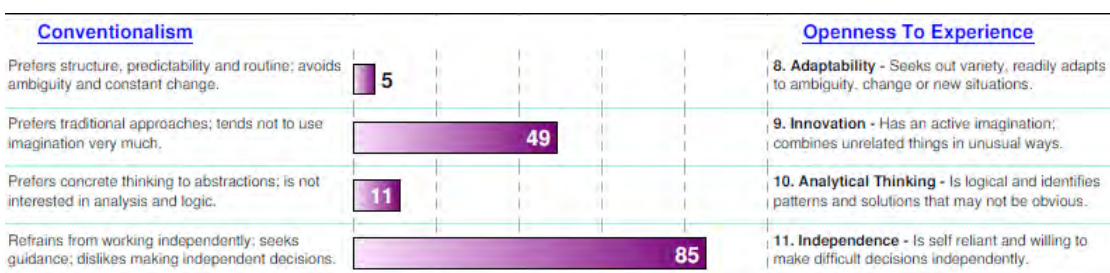
ภาพ 6: Graphic Summary

WBI - การสมาคม ในส่วนของการพบปะผู้คนยังต่ำ อาจเป็นคนที่ไม่ชอบสูงส่งกับใคร ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนกลุ่มใหม่ มีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย ชอบทำงานเรื่อยๆ ไม่กดดันชีวิตของตัวเอง ไม่ชอบการทำงานที่เร่งรีบ สามารถพูดโน้มน้าวชักจูงให้คนเชื่อ/คล้อยตามได้ และยังสามารถที่จะนำคนอื่น ชอบสั่งการและสามารถเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นได้



ภาพ 7: Graphic Summary

WBI - ความคิดเห็นสอดคล้อง เป็นคนที่ใส่ใจและให้ความสำคัญกับคนอื่นเป็นส่วนใหญ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่นและเป็นคนอารมณ์อ่อนไหวง่าย ชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น คอยช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ช่วยแก้ปัญหา/ความขัดแย้งของทีมได้ และในขณะที่เดียวกันก็เป็นคนตรงไปตรงมา เพราะบางทีอาจจะเมีนเสียงตำหนิจากผู้อื่น จนบางครั้งทำให้คู่แข่งกระด้างไปบ้าง



ภาพ 8: Graphic Summary

WBI - การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ เป็นคนชอบแก้ปัญหาด้วยตัวเอง เชื่อในความคิดของตน มีความชัดเจนมากในเรื่องนี้ คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ ด้วยเพราะเชื่อในความคิดของตนสูง มีความคิดที่แตกต่างกับผู้อื่นเสมอ ไม่ชอบในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ เพราะไม่ชอบความคลุมเครือหรือการที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นับได้ว่าเป็นคนหน้าเดียว ชอบเรื่องที่เป็นนามธรรม (ความจริงที่เกิดขึ้นได้จริง) ไม่ชอบการวิเคราะห์หรือการคิดที่เป็นตรรกะ เป็นเหตุเป็นผล

<u>Casualness</u>		<u>Conscientiousness</u>	
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	5	12. <b>Achievement</b> - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.	
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	1	13. <b>Initiative</b> - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.	
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	9	14. <b>Persistence</b> - 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.	21	15. <b>Attention to Detail</b> - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.	
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	10	16. <b>Dependability</b> - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.	
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	4	17. <b>Rule Following</b> - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.	

ภาพ 9: Graphic Summary

WBI - ความรอบคอบ ตระหนักรู้ เป็นคนที่ initiative ต่ำมาก คือจะไม่เสนอตัวทำงาน แต่จะรอให้มอบหมายงานให้ทำ ด้วยเพราะไม่ชอบการแข่งขัน หรือความท้าทายของงานที่ยาก ดังเช่นถ้าต้องทำงานที่มีหลายขั้นตอน หากทำไม่สำเร็จโดยง่ายก็อาจถอดใจได้ เป็นคนชอบคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่เสมอ มีแผนการมากมายแต่มักไม่ค่อยลงมือทำอย่างจริงจัง ผลัดวันเท่าที่จะทำได้ เป็นพวกที่ชอบทำงานตอนใกล้วันนัดหมายส่งงาน คือเจียบ ไม่ชอบการกำหนดกฎเกณฑ์

<u>Emotional Spontaneity</u>		<u>Emotional Stability</u>	
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	4	18. <b>Self-Control</b> - Seldom loses temper; controls emotions and doesn't show irritation.	
Tends to worry and become stressed; tends to feel anxious about performance.	20	19. <b>Stress Tolerance</b> - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.	
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	11	20. <b>Self Confidence</b> - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.	
Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood.	33	21. <b>Emotional Awareness</b> - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.	

ภาพ 10: Graphic Summary

WBI - ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นคนที่ตระหนักรู้ในความรู้สึกของตนเอง และคิดถึงผลกระทบของการแสดงอารมณ์ของตนเองที่มีต่อผู้อื่น ความยับยั้งชั่งใจต่ำ กล่าวคือแม้จะมีการรับรู้ถึงความรู้สึกและอารมณ์ของตนว่าอาจจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น ก็ยังจะแสดงความรู้สึกนั้นออกไป อดทนต่อความกดดันได้บ้าง สามารถรับมือกับคำวิพากษ์วิจารณ์ได้ ทำใจได้กับบางเรื่อง แต่ก็ยังมี

ความวิตกกังวล หรือความเครียดอยู่ เป็นคน ไม่ปล่อยวางมากนัก เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่คับขันจะ ออกอาการสั่น แสดงความประหม่าออกมาให้เห็น

		<b>Leadership Styles</b>	
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	7		<b>27. Task Results Orientation</b> – Focuses on achieving results and can be somewhat impersonal.
Tends not to be focused on staff; is disinclined to have social ties with employees.	14		<b>28. People Orientation</b> – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.

ภาพ 11: Graphic Summary

ให้ความสำคัญของคนมากกว่างาน ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากนัก

		<b>Selling &amp; Influencing Styles</b>	
Tends to lack enthusiasm or assertiveness when selling; is disinclined to debate or negotiate.	2		<b>29. Dynamic</b> – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.
Tends not to use a logical approach; doesn't stress technical advantages when selling.	4		<b>30. Analytical</b> – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.
Tends not to develop rapport before selling; doesn't feel a need to sell to friends.	22		<b>31. Interpersonal</b> – Sells based on relationships; develops friendships with customers.
			<b>Behavioral Growth Potential</b>
Is less likely to pursue or be in alignment with career growth and higher-level responsibilities.	11		<b>32. Potential</b> – Potential to advance into roles with broader, higher level responsibilities.

ภาพ 12: Graphic Summary

พูดชักจูงโน้มน้าวคนอื่นได้ มนุษย์สัมพันธ์ดี

		<b>Occupational Fit</b>	
Behaviors tend not to be in alignment with customer service professionals.	8		<b>33. Customer Service</b> – Has behaviors in alignment with customer service roles.
Behaviors tend not to be in alignment with successful sales professionals.	12	<b>Highly Effective Fit</b>	<b>34. Sales</b> – Has behaviors in alignment with sales roles.
Behaviors tend not to be in alignment with people in senior leadership roles.	8		<b>35. Leadership</b> – Has behaviors in alignment with senior leadership roles.
Behaviors tend not to be in alignment with starting and growing a business.	23		<b>36. Entrepreneurship</b> – Has behaviors in alignment with starting and growing a business.
Tends not to have behaviors in alignment with "emotional competencies."	8		<b>37. Emotional Intelligence</b> – Has behaviors in alignment with "emotional competencies."

ภาพ 13: Graphic Summary

สามารถเป็นเจ้าของกิจการได้ด้วยมีทักษะในการใช้คำพูดโน้มน้าวผู้อื่น

หากจะดูถึงผลของการวิเคราะห์ Psychometric assessment เกี่ยวกับด้านการทำงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปแล้ว หน้าที่ในการทำงานของตำแหน่งนี้ คือคอยสนับสนุนการทำงานของผู้จัดการทั่วไป (General Manager - GM) ในทุกด้าน เพื่อให้ GM สามารถทำงานบรรลุเป้าหมาย เป็นตัวแทน/ตัวกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกแทน GM

คอยดูแลกระบวนการทำงานให้เป็นตามโครงสร้างขององค์กร จัดตารางการทำงานให้กับหัวหน้างาน จากที่กล่าวมาแล้วนั้นผู้เขียนมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้

#### 4.2.1 ด้านที่มีศักยภาพ (Strength)

**Concern for Others** ด้วยตำแหน่งที่ทำอยู่เรื่องนี้นับได้ว่าเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ การที่เป็นคนที่ใกล้ชิดกับ GM (คนที่ตำแหน่งสูงสุดในองค์กร) มากที่สุด จึงต้องคอยเป็นหูเป็นตา ใส่ใจดูแลความเป็นไปของเพื่อนพนักงาน รวมไปถึงความเรียบร้อยของการทำงานในด้านต่างๆด้วย จุดไหนมีปัญหา ก็ต้องคอยช่วยสอดส่องดูแล เข้าไปช่วยเหลือ เพราะพนักงานส่วนใหญ่จะไม่กล้าเข้าหาผู้บริหารระดับสูง จึงควรเป็นตัวแทนที่คอยช่วยเหลือดูแลในส่วนนี้ ซึ่งไม่จำเป็นต้องไปแก้ไขแทน แต่คอยแจ้งข้อมูล ช่วยกรองข่าวสารให้กับหัวหน้างานในระดับหนึ่งก็พอ จะทำให้การทำงานในองค์กรมีความทั่วถึงได้มากขึ้น

**Cooperation** นับได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการทำงานที่ต้องคอยประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพูดจาสื่อสารให้ถูกต้อง จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าสื่อสาร/ประสานงานผิดพลาด อาจก่อให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กรได้ และตำแหน่งนี้คือตัวกลางสำคัญในการสื่อสารกับคนทั้งองค์กรแทน GM ต้องคอยตามงาน สั่งงานกับทุกแผนกในองค์กรซึ่งมีคนหลายระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ จนถึงระดับฝ่ายบริหาร จึงควรมีทักษะในการสื่อสารที่ดี เพราะสิ่งที่สื่อออกไปนั้น พนักงานจะเกิดความเข้าใจได้ว่าเป็นคำสั่งของ GM

**Energy** การทำงานในฐานะผู้ช่วยของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นการทำงานในการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการทำงาน กำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ และด้วยหัวหน้างานเป็นคนที่กระตือรือร้น รักในการทำงานตลอดเวลาและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูง ผู้ช่วยก็ควรจะมีภาวะกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา เพราะจะต้องคอยทำงานตามที่หัวหน้ามอบหมาย ควรมีความสามารถในการทำงานได้มากด้าน (มีข้อจำกัดในการทำงานน้อยที่สุด) สามารถเรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ ดังนั้นการจะทำงานให้ตามหัวหน้าทันอาจจะต้องวิ่งมากกว่าการเดินตาม ควรเพิ่มพลังในการทำงานให้กับตัวเองมากขึ้นมีความใฝ่รู้เพื่อที่จะได้เรียนรู้งานใหม่ๆ สามารถพัฒนาศักยภาพของตัวเองได้มากขึ้น

**Attention to detail** การใส่ใจในรายละเอียดเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งข้อมูลที่สื่อสาร หรือเอกสารต่างๆ ที่ต้องสกรีนก่อนส่งต่อให้กับหัวหน้างานนั้น ห้ามมีข้อผิดพลาดใดๆ ด้วยเพราะเวลาของผู้บริหารระดับสูงเป็นเรื่องสำคัญ ต้องทำงานไปข้างหน้าอยู่ตลอด ดังนั้นก่อนที่จะส่งข้อมูลทั้งหลายไปถึงหัวหน้างานก็ต้องตรวจสอบความถูกต้องให้ถี่ถ้วน รู้ข้อมูลรายละเอียดของงาน/เอกสารให้มากที่สุด เพื่อที่เวลามีคำถามหรือข้อสงสัยจากหัวหน้างานก็จะสามารถอธิบาย/ตอบได้ทันที ไม่ต้องกลับมาเริ่มในการทำงานใหม่

#### 4.2.2 ด้านที่เป็นข้อด้อยควรปรับปรุง (Weakness)

Independence เพราะหน้าที่นี้ จะต้องคอยช่วยเหลือคนอื่น จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จะสามารถทำงานตามที่ต้องการ ลักษณะงานเป็นการขึ้นอยู่กับคนอื่น (หัวหน้างาน) เพราะต้องคอยช่วยให้การทำงานของหัวหน้าสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้นการทำงานตามใจตัวเองอาจเป็นอุปสรรคต่อผลสำเร็จของงานได้ จึงควรลดความรักอิสระในการทำงานลง

Achievement การทำงานที่ได้มีโอกาสทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง จึงมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้งานที่สำคัญ มีความท้าทาย และสามารถศึกษาวิธีการคิด ตัดสินใจ กระบวนการทำงานของหัวหน้างานได้ง่าย ในการทำงานจึงควรเพิ่มทักษะของงานที่ทำให้มีความซับซ้อน ฝึกทำงานที่มีความยากมากกว่างานที่ต้องทำประจำ เพื่อที่จะได้เพิ่มศักยภาพของตน ให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงานต่อไป

Initiative หากต้องการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก็ควรที่จะสามารถทำงานให้เก่งรอบด้าน (multi-tasking) วันใดที่โอกาสมาถึงก็พร้อมที่จะทำงานนั้นเลยทันที คือนอกเหนือจากการรับผิดชอบในหน้าที่ของตนแล้ว เมื่อใดที่มีโอกาสในการทำงานในด้านอื่นก็ควรที่จะเสนอตัวเข้าไปทำงาน เพื่อฝึกฝนทักษะในหลายๆด้าน รวมถึงได้มีโอกาสค้นหาศักยภาพที่ซ่อนอยู่ภายในตัวตนของตัวเองด้วย การที่จะเก่งงานนั้นจะต้องทำงานนั้นบ่อยๆ ทุ่มเทในการทำงานมากกว่าปกติของตน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก เพราะในองค์กรที่ประเภทการให้บริการมีการเติบโตค่อนข้างสูง สามารถเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานได้หากมีความสามารถและประสบการณ์ จึงมีโอกาสนในการย้ายสายงานที่มีความท้าทายมากขึ้นได้ ดังนั้นจึงควรเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอ

Self-control ในการทำงานย่อมมีเรื่องที่ไม่คาดคิด หรือมีเรื่องให้ประหลาดใจอยู่เสมอ การทำงานบริการ (โรงแรม) ขึ้นอยู่กับพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ อาจจะมีเหตุผลสมควรหรือไม่มีก็ไม่ได้ ซึ่งแต่ละคนก็มีบุคลิกและทัศนคติที่ต่างกัน เมื่อมีสิ่งที่ไม่พอใจเพียงเล็กน้อยก็อาจกลายเป็นเรื่องใหญ่ได้ อีกทั้งในองค์กรก็มีความหลากหลายของบุคลากร มีทั้งให้ความร่วมมือ ไม่ให้ความร่วมมือ ใส่ใจหรือไม่ใส่ใจในการทำงาน ซึ่งเรื่องเหล่านี้ก็อาจส่งผลกระทบต่ออารมณ์ได้ ในการทำงานบางครั้งก็อยู่ในจุดที่ต้องเผชิญกับปัญหาทั้งโดยตรงและทางอ้อม บางเหตุการณ์ก็กระทบกับความรู้สึกและส่งผลถึงอารมณ์ได้ แต่ด้วยตำแหน่งหน้าที่ก็ต้องระงับอารมณ์ ควบคุมการแสดงความรู้สึกให้ได้ เพราะถ้าเกิดปัญหาเพียงเพราะการไม่ควบคุมอารมณ์ ขาดความยับยั้ง ก็จะทำให้งานเสียได้ จึงต้องฝึกให้เกิดการตระหนักรู้ ให้เท่าทันความคิด ความรู้สึก ทั้งของตนเองและผู้อื่น เพื่อจะสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น

### 4.3 ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้ประเมิน

#### 4.3.1 ด้านที่มีศักยภาพ (Strength)

จากแบบทดสอบผู้ถูกประเมินเห็นด้วยในผลของจุดแข็งที่ออกมา ด้วยผู้ถูกประเมินรับรู้ว่าคุณสมบัติที่ตนเองมีทักษะในด้านนี้ สืบเนื่องจากการที่ผู้อื่นจะทำตามและเชื่อในสิ่งที่ผู้ถูกประเมินแนะนำอยู่เสมอ เพราะในการที่จะโน้มน้าวในเรื่องใดแล้ว ผู้ถูกประเมินจะต้องมีความเชื่อ ศรัทธาในสิ่งนั้นก่อน จึงจะสามารถไปโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม โดยสามารถอธิบายข้อดี ข้อดีของสิ่งนั้นได้เป็นอย่างดีบนพื้นฐานความเป็นจริง และจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาทำให้ทราบว่าผู้ถูกประเมินมีความถนัดในการติดต่อประสานงานเป็นที่สุด สามารถประสานการทำงานให้ลุล่วงได้เสมอ รู้วิธีการว่าต้องทำอะไร กับใครเพื่อจะทำงานสำเร็จ แสดงให้เห็นทักษะในการสื่อสารที่ดี ซึ่งการทำงานที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น มีความเป็นอิสระทางความคิดในการหาทางแก้ปัญหาด้วยตัวเอง คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายกำหนด โดยในทักษะการทำงานที่กล่าวมาข้างต้นมีความสัมพันธ์กับงานผู้จัดการฝ่ายบุคคลดังนี้

- Influence การโน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมทำตาม การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นยอมทำตามในสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน ต้องแสดงถึงความจริงใจในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงคุณค่าในการเปลี่ยนแปลงหรือการทำงานนั้นๆ อธิบายเหตุผลในการทำ เพื่อให้พนักงานเกิดความเห็นด้วย และยอมทำตามในที่สุด
- Cooperation การพัฒนาองค์กรต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการที่จะได้รับความร่วมมือก็ต้องสร้างความเข้าใจให้ตรงกันทั้งองค์กรก่อน การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างความเข้าใจและทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง
- Independence งานฝ่ายบุคคลต้องพบเจอกับคนที่หลากหลาย มีความแตกต่างในเรื่องบุคลิกลักษณะ ทำคนคิด จึงต้องคอยแก้ปัญหาที่หลากหลายอยู่เสมอ การที่เป็นคนกล้าคิด กล้าตัดสินใจเป็นสิ่งที่ต้องมี เพราะจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่นได้

#### 4.3.2 ด้านที่เป็นข้อด้อย ควรปรับปรุง (Weakness)

ผู้ถูกประเมินเป็นคนทำงานเร็ว แต่ไม่รอบคอบ สามารถส่งงาน ได้ทันเวลาตามกำหนด แต่มักจะมีความผิดพลาดเล็กน้อยอยู่เสมอ ทำงานตรงตามตารางเวลาทำงาน ไม่ชอบทำงานเกินเวลา

ด้วยเป็นคนชอบความอิสระ รักความ เป็นส่วนตัว ไม่เสนอตัวในการทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำ ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้เป็น ส่วนมาก จึงอาจเป็นเหตุที่ทำให้ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้ถูกประเมินไม่ได้มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จมากพอ จึงไม่ได้มอบหมายงานที่มีความท้าทายหรือนอกเหนือจากงานประจำให้มากนัก ทำให้โอกาสในการฝึกฝนในการทำงานน้อยลง และไม่ได้ฝึกทักษะใหม่เพิ่ม จากการทำงานที่มีความผิดพลาดก็ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถไว้วางใจงานที่มอบหมายไปได้ 100% ต้องคอยตรวจงานซ้ำอยู่เสมอ ทำให้การทำงานล่าช้า โดยในทักษะการทำงานที่กล่าวมาข้างต้นมีความสัมพันธ์กับงานผู้จัดการฝ่ายบุคคลดังนี้

- Achievement การชอบทำงานที่ท้าทาย เป็นสิ่งที่จะให้สามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้ เพราะการทำงานที่ยาก เป็นความท้าทายในความสามารถ แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่จะพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ถ้าสามารถทำงานที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ ก็นับได้ว่าเกิดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น
- Attention to detail การใส่ใจในรายละเอียดเป็นสิ่งที่ไม่สามารถละเลยได้เลยในการทำงาน เพราะหากเกิดการผิดพลาดในข้อมูล การสื่อสาร นัดหมายเวลาอาจก่อให้เกิดความสูญเสียได้ ซึ่งความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจมีทั้งผลกระทบน้อยหรือมาก ขึ้นอยู่กับความสำคัญของสิ่งนั้นๆ และถ้าเกิดผลกระทบมากก็อาจเกิดความสูญเสียที่อยู่เหนือการควบคุมได้ ดังนั้นไม่ว่าในการทำงานใดๆก็ตาม จึงควรใส่ใจในทุกๆรายละเอียดให้มากที่สุด
- Self – control การควบคุมตนเอง ในการทำงานที่ต้องทำงานกับคน ย่อมมีสิ่งมากระทบได้โดยง่าย การทำงานกับคนที่หลากหลายย่อมทำให้เกิดความรู้สึกขัดแย้งได้เช่นกัน เพราะความพึงพอใจของแต่ละบุคคลก็มีความแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงต้องเข้าใจในคนอื่นให้มากขึ้น ต้องรู้จักฝึกระงับอารมณ์ของตนให้ได้

#### 4.4 ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน

Performance Rating Scale

(4) Very good		(3) Good		(2) Average		(1) Improvement Needed	
Consistently exceeds all relevant performance standards. Highly productive, responsive and generates top quality of work.		Consistently meets and often exceeds all relevant performance standards. Shows initiative, works collaboratively.		Meets all relevant performance standards. Seldom exceed or falls short of desired results or objectives.		Minimum job standards not met or frequently below standard for work quality and quantity	
No	Competency	Rating	Comments				
1	<b>Quality of Work:</b> Completes high quality of work according to assignment and specification. Thoroughly follows standards and procedure. Pays attention to details. Has a strong sense of quality and knows how to achieve it.	2.5	Good but not consistent sometimes shows a lack of attention to detail.				
2	<b>Desire to Improve Quality:</b> Continually looks for ways to improve and promote quality. Applies feedback to improve performance.	2	She can do a good job for normal routines but needs to put more effort into assigned jobs to show her ability and her willingness to develop her future.				
3	<b>Quantity of Work:</b> Completes assignments within the allotted time; starts work promptly and ends work productively and effectively finishes any additional assignments.	1	Needs to be improved as she does not finish the assignment jobs and does not update on why she couldn't complete the task. She gives up quite easily when the set time is not available then skips that job straight away.				
4	<b>Job Knowledge:</b> Possesses skills and knowledge to perform the job competently.	2	Good but needs to learn more on how to complete her job as now she has only normal routine jobs to handle.				
5	<b>Initiative:</b> Strives to learn and improve. Seeks out ways to better themselves and the company. Takes on responsibilities. Self-motivated.	2	Good to suggest solutions for other areas as she is involved in improving the hotel performance but needs to pay more attention to her scope of work to complete her tasks.				

ภาพ 14: Performance Rating Scale



6	<b>Teamwork:</b> Ability to work with other proactively and positively. Exchanges ideas and contributes skills that complement those of the other team members. Fulfills commitments to team members.	3	Good team player
7	<b>Human Relations:</b> Friendly, approachable, easy to get on well with others.	3	Good
8	<b>Responsibility:</b> Dependable and reliable in all phases of the routine tasks and all other additional tasks.	2.5	As mentioned above she needs to pay more attention to her routine and assigned jobs and put her effort in to complete them on time.
9	<b>Grooming &amp; Personality:</b> All round fit, show vitality, well groomed and projects good personality at all times.	3	Good
10	<b>Communication:</b> Organizes and expresses ideas and information clearly. Using appropriate and efficient methods of conveying the information.	3	Good to share her ideas and approach on methods that she thinks are useful to the hotel.
11	<b>Interpersonal Skills:</b> Is sensitive to the needs, feelings and capabilities of others. Approaches others in a non-threatening and pleasant manner and treats them with respect.	2.5	Empathises with others feeling but needs to read people a bit better.
12	<b>Customer Service:</b> Handles difficult customers and other difficult situations in a cooperative, polite, courteous and helpful manner. Responds quickly to changing circumstances and customer's needs. Exhibits patience with others when trying to solve their problems.	3	Good
13	<b>Dependability:</b> Reports to work on-time, seldom calls in unexpectedly. Good attendance record. Follows through in assignments as schedule. Is extremely reliable and supportive of department's goal.	2.5	She needs to show more ability and effort to complete her tasks properly.
14	<b>Adaptability:</b> Willing to learn new duties, approaches, or routines. Looks for ways to streamline procedure. Is open to change in company's policy and procedure.	2.5	Good and open to learn more about every new task that I assigned for her but needs to focus more on the time to achieve it.
15	<b>Problem Solving:</b> Innovative and creative; regularly analyze and evaluate problem; and discuss ways to improve follow-up problems with appropriate action.	2.5	
16	<b>Decision Making:</b> Resolves routine problems independently. Gathers all facts before making a decision. Recommends a possible solution when bringing problems to a superior.	3	Good sense in taking a decision on any issue.

ภาพ 15: Performance Rating Scale (ต่อ)

17	<b>Conflict Resolution:</b> Expresses alternative points of view in a non-threatening ways. Knows when it is appropriate to compromise and when it is important to take a stand.	2.5	
18	<b>Delegation:</b> Delegates work assignments. Matches the responsibility to the person. Sets expectations and monitor delegated assignments.	2	
19	<b>Managing People:</b> Provides direction and gains compliance. Provides regular performance feedback. Develops subordinates' skills and encourage growth.	2.5	
20	<b>Leadership :</b> Exhibits confidence in self and others. Inspires respect and trust. Reacts well under pressure. Shows courage to take action. Motivates others to perform well.	2.5	
<b>Final Rating = 49.5</b>		<b>2.475</b>	

Overall Rating		
Range	Performance Level	Description
3.50 – 4.00	4	Very Good
2.50 – 3.49	3	Good
1.50 – 2.49	2	Average
1.00 – 1.49	1	Improvement needed

Opportunity for Development: With her background she can progress in her career and need to apply herself more on her assigned task and her opportunity in the hotel field can be;

1. Sales Department
2. PR
3. HR Department

ภาพ 16: Performance Rating Scale (ต่อ)

### สิ่งที่มีศักยภาพ (Strength)

ผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้ถูกประเมินสามารถทำให้ผู้อื่นยอมทำตามให้ความร่วมมือได้ โดยสังเกตจากการที่ผู้ถูกประเมินได้มาร่วมงานกับองค์กรในเวลาไม่นาน และต้องมาทำงานกับระดับ บริหารที่ทำงานกันมานาน มีระบบผู้อาวุโส ต้องใช้เวลาในการยอมรับสิ่งใหม่ แต่ผู้ถูกประเมินสามารถทำให้หัวหน้าแผนกต่างๆยอมให้ความร่วมมือในการทำงานสำเร็จได้ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งสามารถอธิบายคำสั่ง สื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคคลอื่นได้อย่างถูกต้อง ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเมื่อมีปัญหาผู้ถูกประเมินก็สามารถรับมือ แก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ วิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาไปในทิศทางเดียวกับหัวหน้างาน

### สิ่งที่ควรปรับปรุง (Weakness)

ผู้ถูกประเมินนั้นไม่ชอบการแข่งขันกับผู้อื่น มีความทะเยอทะยานน้อย ชอบทำงานแบบไปเรื่อยๆ ไม่ทำงานเกินเวลามากนัก ทำให้หัวหน้างานมองว่าไม่มีความกระตือรือร้น หรือไม่มุ่งมั่นทำงานจึงทำให้พลาดโอกาสในการทำงานที่มีความท้าทายใหม่ สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย แต่จะไม่ตรวจทานความเรียบร้อยของงาน จึงมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในผลงานบ้าง ในการเป็นคนกลางคอยประสานงานต่างๆก็พบเจอกับความขัดแย้งบ้าง ทำให้มีอุปสรรคในการทำงาน เช่น การที่เพื่อนร่วมงานพูดจาไม่ดีด้วยอารมณ์ ก็มีผลกระทบต่อจิตใจทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความเสียใจ ซึ่งเป็นการแสดงถึงความอ่อนแอให้เห็น ทำให้ผู้อื่นทราบถึงข้อด้อยได้

### ความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างผู้ถูกประเมินและหัวหน้างาน

ผู้ถูกประเมินมองว่าการวิเคราะห์จากแบบทดสอบและหัวหน้างานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะผู้ถูกประเมินเกิดความความเชื่อใจในหัวหน้างาน จึงได้มีการแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นตัวตนออกมา ทำให้หัวหน้างานสามารถเข้าใจในตัวผู้ถูกประเมินได้ในแบบที่เป็นจริง

## บทที่ 5

### ผลเพื่อนำมาใช้

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ประเภทธุรกิจ โรงแรมระดับ 4 ดาว เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร โดยใช้การศึกษาข้อมูล ทำแบบประเมินทางจิตวิทยาแล้วนำมาวิเคราะห์ถึงภาวะผู้นำและแบบของบุคลิกภาพ จนเกิดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อประเมินบุคลิกภาพให้ผู้ประเมินรู้จักถึงตัวตนที่แท้จริง
2. เพื่อวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ควรต้องปรับปรุงและวิธีการในการแก้ไข ในวิธีการที่จะสามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 5.1 แผนพัฒนาตนเองและเป้าหมาย (Development Goals and Insights)

สิ่งที่ผู้ถูกประเมินอยากพัฒนาในการทำงานภายใน 3 ปีข้างหน้าของผู้ถูกประเมินคือ การเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคล (HR Manager) ในบริษัทข้ามชาติ ในปัจจุบันผู้ถูกประเมินทำงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปในธุรกิจ โรงแรมระดับ 4 ดาว เขตราชเทวี หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ โดยส่วนมากเป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน ทำงานตามคำสั่ง และคอยให้การสนับสนุนการทำงานของหัวหน้าให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้

จากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา จึงทำให้เกิดความสนใจเรื่องของคน และมองเห็นถึงความสำคัญในการจัดการ จึงต้องการที่จะพัฒนาทักษะในการบริหารงานบุคคล เพราะเชื่อว่าการเติบโตขององค์กรนั้น สิ่งสำคัญหรือรากฐานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็คือ บุคคลากรหรือทุนมนุษย์นั่นเอง จึงเกิดความสนใจที่จะฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะการบริหารงาน (Management Skill) ให้มากขึ้นนำไปปรับปรุงการทำงานในด้านการจัดการ เพื่อที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเอง ทำให้สามารถก้าวหน้าอาชีพต่อไปได้ โดยต้องการพัฒนาในด้านต่างๆดังนี้

- Achievement การทำงานที่ทำทลายความสามารถ เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน เป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ในงานใหม่ เพิ่มความสามารถในการทำงานที่ยากมาก

ขึ้นให้กับตนเอง เพราะเมื่อเราตั้งเป้าที่ยากขึ้น ก็จะทำให้เราต้องพัฒนาฝีมือในการทำงานควบคู่ไปด้วย จึงจะทำให้เกิดทักษะใหม่ๆ ในวิชาชีพได้

- Attention to detail ในระดับหัวหน้างาน การใส่ใจในรายละเอียดเป็นเรื่องสำคัญ หากเกิดการผิดพลาดในการทำงาน เช่น ข้อมูล, การนัดหมายผิดพลาดนัด จะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ และอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้
- Diplomacy ด้วยหน้าที่ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น จึงควรเป็นคนที่ดีเป็นมิตร มีธรรมาจริยดี เพื่อให้ผู้อื่น/พนักงานเกิดความไว้วางใจที่จะมาปรึกษากับฝ่ายบุคคล เพราะในการทำงานด้านเกี่ยวกับบุคลากร จะต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อรับฟังปัญหา คอยแก้ไขปัญหาระหว่างพนักงานกับองค์กร
- Initiative หากจะพัฒนาผู้อื่น ก็ควรจะมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทำงานในลักษณะ proactive มีความคิดริเริ่มทำในสิ่งใหม่ ต้องกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงกับสิ่งต่างๆ รอบตัว เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่นั่นมาถ่ายทอด หรือปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 5.2 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan – DAP)

Development Action Plan (DAP)						
Name	สีฟ้า สมายดี					
Position	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป					
Direct Supervisor	แก้วตา ดวงใจ					
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: Learning Agility & Self Development (Achievement)						
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
เรียนรู้การทำงานที่นอกเหนือจากประจำ เพื่อพัฒนาความสามารถในทักษะการบริหารจัดการ	เกิดทักษะใหม่ในการทำงาน สามารถทำงานในด้านการบริหารจัดการได้	สามารถทำงานที่หลากหลาย เพิ่มมากขึ้น การทำงานมีความคิดหลากหลาย วิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขได้อย่างถูกต้อง เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ฝึกฝนภาษาอังกฤษผ่านสื่อออนไลน์สิ่งพิมพ์	สีฟ้า	สามารถพูดและเขียนอีเมลถูกต้องตามหลักการมากขึ้น	1-ก.ย.-13
			บรรยายร่วมในการ orientation พนักงานใหม่ ในส่วนของภาระหน้าที่และงานต่าง ๆ ของโรงแรม ให้กับพนักงาน	ฝ่ายบุคคล, สีฟ้า	สามารถสื่อสารข้อมูลขององค์กรให้พนักงานได้อย่างถูกต้อง	1-ก.ย.-13
			ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการจัดอบรมพนักงานร่วมกับฝ่ายบุคคลในหลักสูตร Mystery Brand Audit	ฝ่ายบุคคล, สีฟ้า	ประสบความสำเร็จจัดวางอาคารอบรมกับพนักงานและเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการฝึกอบรม	1 ก.ย. - 31 ต.ค. 13
			เข้ารับการฝึกอบรม train the trainer	แก้วตา, สีฟ้า	ในด้านการฝึกอบรมและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานได้	30-พ.ย.-13
			ประชุม Talk to the Top ร่วมกับ GM และพนักงาน เพื่อรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะในการทำงานจากพนักงาน	แก้วตา, สีฟ้า	ทำสรุปการประชุมและติดตามผลการปรับปรุงการทำงานตามข้อเสนอแนะจากพนักงาน	31-ธ.ค.-56
Who is involved:			Resources/ Support:			ภายในเดือนธันวาคม 2556
แก้วตา, สีฟ้า, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล			1. มอบหมายหน้าที่ในการทำงานที่มีความท้าทายมากขึ้นให้กับผู้ปฏิบัติงาน 2. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายพัฒนาอาคาร			
Potential obstacles which can prevent development:						
1. ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะเรียนรู้งานใหม่อย่างจริงจัง 2. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญที่จะมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานทำ 3. ลักษณะนิสัยส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน ที่มักถ่วง/สละใจจนสูง อาจมีผลทำให้การควบคุมอารมณ์ในการไม่เอาตัวเองไปอยู่ในบทบาทที่ไม่ดี						

ภาพ 17: แผนพัฒนารายบุคคล

จากรายละเอียดแผนพัฒนารายบุคคลที่ผู้ถูกประเมินได้ทำการวางแผนพัฒนาตนเองภายในระยะเวลา 4 เดือนนั้น ผู้ถูกประเมินได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงศักยภาพในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบุคคลในทักษะการบริหารจัดการ โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1 Competency สมรรถนะ
- 2 Development Objective เป้าหมาย/สิ่งที่มุ่งหวังจากการพัฒนาตนเองในครั้งนี้
- 3 Expected benefit to me สิ่ง que ผู้ทำแผนพัฒนารายบุคคลมุ่งหวังต่อตนเอง
- 4 Expect benefit to my organizer สิ่ง que ผู้ทำแผนพัฒนารายบุคคลมุ่งหวังต่อองค์กร
- 5 Action to take กิจกรรม/พฤติกรรมที่ต้องลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 6 Involved person บุคคลที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา
- 7 Measurement วิธีการวัดผลสำเร็จของพฤติกรรมที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

- 8 Time frame ระยะเวลาที่กำหนด
- 9 Resource/Support ข้อมูล/สิ่งที่ใช้ในการสนับสนุนการทำแผนพัฒนารายบุคคล
- 10 Potential obstacles which can prevent development อุปสรรคในการทำแผนพัฒนารายบุคคล

### 5.3 ข้อคิดเห็นที่ได้จากการทำแผนพัฒนารายบุคคล

5.3.1 ในด้านอาชีพการทำงาน ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคลนั้น ผู้ถูกประเมินมองว่าควรมีทักษะในการสื่อสารเป็นสำคัญ เพราะเป็นตัวกลางในการถ่ายทอดนโยบาย กฎระเบียบการทำงานต่างจากผู้บริหารสู่พนักงาน เพื่อให้มีการทำงานที่ถูกต้องบรรลุเป้าหมายขององค์กร เมื่อผู้ถูกประเมินสามารถพัฒนาทักษะข้างต้นได้แล้วนั้น จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานที่ทำทายมากขึ้น มีความรอบคอบในการทำงาน สามารถมองการทำงานแบบภาพใหญ่โดยรวม สามารถวิเคราะห์ปัญหา, สาเหตุได้ถูกต้อง ไม่นำตัวเองเขาไปอยู่ในปัญหา งานผิดพลาดน้อยลงหรือไม่มีเลย ผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถจัดการ บริหารงานต่างๆ ได้ดีมากขึ้นหัวหน้าเกิดความไว้วางใจในการมอบหมายงานให้ทำมีผลงาน สามารถเปลี่ยนตำแหน่งงานที่ดีขึ้นได้

5.3.2 ในด้านชีวิตส่วนตัว เมื่อได้ทำในสิ่งที่ผู้ถูกประเมินมีความสนใจก็จะเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีสติในการทำสิ่งต่างๆมากขึ้น เกิดความรอบคอบ สามารถรับมือกับปัญหาในชีวิตได้ดีมากขึ้น มีความเข้าใจในผู้อื่น และรู้วิธีในการสื่อสารกับผู้อื่นเป็นอย่างดี

### 5.4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

แผนพัฒนารายบุคคล ช่วยให้การพัฒนาบุคลากร ให้ทำงานเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และแก่ตัวบุคลากรเอง เป็นกระบวนการที่ผลักดันโดยความต้องการ ทั้งขององค์กรและตัวบุคคล โดยเฉพาะความต้องการ ที่สะท้อนสมรรถนะที่ตำแหน่งงานต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษารพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง พบว่าแบบประเมินทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลทาง

พฤติกรรม เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ทำให้ทราบถึงบุคลิกลักษณะของตนเองว่าเป็นอย่างไร ข้อเด่น ข้อด้อย ที่เป็นส่วนที่สังเกตได้และไม่ได้ด้วยตาเปล่า พฤติกรรมในการทำงาน วิธีคิด การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รอบตัว ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงไปถึงสิ่งที่รับผิดชอบอยู่ เมื่อเกิดการตระหนักรู้ในตนเองแล้ว ก็จะสามารถปรับปรุงข้อด้อยให้ด้อยน้อยลง ทั้งยังทราบถึงวิธีการเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้อย่างถูกวิธี เพื่อจัดเตรียมให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบหน้าที่งานในระดับสูงขึ้น และช่วยสร้างความพอใจในงานและในชีวิตของแต่ละบุคคล

สำหรับองค์กรด้วยเช่นกัน เมื่อทราบถึงบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลแล้ว สามารถนำมาปรับใช้ในการคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับหน้าที่ เป็นการเตรียมพร้อมของกำลังคน ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการ เป็นตัวกรองที่ช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร เพราะเมื่อองค์กรเกิดความเข้าใจในความแตกต่าง ทราบถึงสมรรถนะในตัวของแต่ละบุคคล องค์กรก็จะสามารถบริหารจัดการบุคลากรให้ตรงตามลักษณะงาน หรือสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลเหล่านั้นให้เป็นไปตามสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง มั่นใจว่าการพัฒนาที่จัดให้บุคลากรมีความสอดคล้องกับความต้องการในอนาคตขององค์กร



## บรรณานุกรม

- กรัณท์กรัณท์ เต็มวิทย์ขจร. (2553). คุณลักษณะความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชมพูนุช สุขเจริญ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทงศ์ เกษทรัพย์. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บดินทร์ หาญบุญทรง. (2555). ปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. (2541). ข้อกำหนดวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พีรยา เชาวลิตวงศ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายช่างสารการบินแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริมา ตันชาติลา. (2555). บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความเสี่ยงตามแบบแผนความเชื่อด้านสุขภาพและพฤติกรรมการขับขี้อปลอดภัยของพนักงานขับรถโดยสาร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เขา-รู้เรา). (พิมพ์ครั้งที่ 15).

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.

สวัสดิ์ ประทุมราช. (2546). จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา.

ถวัลย์ เนียมทรัพย์, สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อคัดเลือกพนักงาน,

Available on

<http://info.muslimthai.com/main/index.php?page=sub&category=29&id=10645>

(Cited on August 2013)

ทัศน์ 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)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (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)

The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five Factor Model of Personality for

Human Resource Professionals (Online). [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov). อ้างถึงในชมพูษุ

สุขเจริญ. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมการจัดการ

ความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

DuBois, P. H. (1970). A history of psychological testing. Boston: Allyn & Bacon.

Enneagram @ Work, วาจาสิทธิ์ลอเสีรวานิช, Available on

[http://www.enneagram.co.th/enneagram\\_files/eg@work0810.pdf](http://www.enneagram.co.th/enneagram_files/eg@work0810.pdf)

GotoKnow, Cattell กับทฤษฎีบุคลิกภาพ, Available on

<http://www.gotoknow.org/posts/208736> (Cited on August 2013)

Novabizz, ทฤษฎี Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Available on

[http://www.novabizz.com/NovaAce/Personality/Theory\\_Myers.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Personality/Theory_Myers.htm)

(Cited on August 2013)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Jerry, W. Gilley., Steven, A. Eggland., & Ann, Maycunich, Gilley. (2002).

Principle of Human Resource Development. Perseus Books Group, Cambridge.

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

Performance. New York: John Wiley & Sons.

Gregory, R. J. (2004). Psychological testing: History, principles, and applications.

Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Mindtools, Psychometric Testing Measuring "Hidden" Traits, Available on

[http://www.mindtools.com/pages/article/newCDV\\_21.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_21.htm) (Cited on August 2013)

Pearson Education Inc. Available on

[http://www.ablongman.com/partners\\_in\\_psych/PDFs/Gregory/gregory\\_ch01.pdf](http://www.ablongman.com/partners_in_psych/PDFs/Gregory/gregory_ch01.pdf)  
(Cited on August 2013)

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

[http://en.wikipedia.org/wiki/California\\_Psychological\\_Inventory](http://en.wikipedia.org/wiki/California_Psychological_Inventory) (Cited on August 2013)

P. Juceviciene., & D. Lepaite. (n.d.). Competence as derived from activity: the problem of their

level correspondence. Retrieved July 24, 2013, from

<http://info.smf.ktu.lt/edukin/evaco/competence.html>

Swansburg, R.S. & Swansburg, R.J. (2002). Introduction to management and leadership for nurse

managers, 3rd ed. Sudbury, Massachusetts: Jones & Bartlett Publisher