

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล กรณีศึกษา
เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทข้ามชาติในกลุ่มอุตสาหกรรมไบโอเคมี



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา

และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล กรณีศึกษา

เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทข้ามชาติในกลุ่มอุตสาหกรรมไบโอเคมี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556

ภัทรานิษฐ์ ฮิวซ์

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

มลฤดี สระภู่น

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

วสันต์ ธรรมานุกรักษ์กุล

M.Acc.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้สอน และอาจารย์ ดร. มลฤดี สระภูณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้า คำแนะนำ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดีเพื่อให้การศึกษานับนี้สำเร็จลงด้วยความสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณภาควิชาการจัดการทุนมนุษย์และองค์กร ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ให้ข้อมูลในรูปแบบการทำการศึกษาฉบับนี้และความช่วยเหลืออื่นตลอดระยะเวลาที่ศึกษา รวมถึงพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติในกลุ่มอุตสาหกรรมไบโอเคมีสื่อสารแห่งหนึ่งที่ทำให้ความร่วมมือในการเป็นตัวอย่างในการศึกษานับนี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา - มารดา และขอขอบคุณญาติพี่น้องของผู้ศึกษาทุกท่านที่เป็นทั้งกำลังใจและให้การสนับสนุนเอาใจใส่เรื่องต่างๆ มาโดยตลอด และขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้ รวมถึงเพื่อนๆ ร่วมรุ่นที่คอยช่วยเหลือกันมาโดยตลอดจนทำให้ผู้ศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษานับนี้ได้อย่างสมบูรณ์

ภัทรานิชฐ์ ฮิวซ์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทข้ามชาติในกลุ่มอุตสาหกรรมไบโอเคมี
LEADERSHIP DEVELOPMENT BY PSYCHOMETRIC ASSESSMENT APPLICATION
AND DEVELOPMENT ACTION PLAN,CASE STUDY: SENIOR HUMAN RESOURCE
OFFICER IN INTERNATIONAL COMPANY OF BIOCHEMY INDUSTRY

ภัทรานิษฐ์ อิวซ์ 5550128

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : อาจารย์มลฤดี สระภู่น, Ph.D.,อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์,
อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A., กรรมการสอบสารนิพนธ์, นายวสันต์ ชรรฆานูรักษ์กุล, Master's
degree, Accounting, กรรมการสอบสารนิพนธ์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D.,ประธาน
กรรมการสอบสารนิพนธ์,รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D., คณบดีวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อหาคุณภาพของแบบประเมินทางจิตวิทยาเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะ
ผู้นำในองค์กรสำหรับเจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทข้ามชาติในกลุ่มอุตสาหกรรมไบโอเคมี 2) เพื่อนำผลลัพธ์ที่มีจาก
แบบประเมินไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยผ่านการสร้างแผนการพัฒนารายบุคคล โดยมีขอบเขตเป็นการค้นหาแบบ
ประเมินทางจิตวิทยาที่มีคุณภาพในเชิงเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรง รวมทั้งมีความเหมาะสมกับการใช้เป็นแนวทางในการทำ
แผนการพัฒนารายบุคคล ลักษณะของแบบประเมินจะมีความสอดคล้องกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ โดยใช้แบบประเมินทาง
จิตวิทยาที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory (WBI) ควบคู่กับแบบประเมินพฤติกรรมจากหัวหน้างาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำ
แผนการพัฒนารายบุคคล ผลวิจัยพบว่า ผลลัพธ์ของแบบประเมิน WBI และแบบประเมินพฤติกรรมโดยหัวหน้ามีความใกล้เคียงกัน
มาก และสอดคล้องกับพฤติกรรมที่เป็นของผู้รับประเมิน ทั้งนี้ข้อมูลของผลการวิเคราะห์จากแบบประเมินมีส่วนสำคัญในการเป็น
เสมือนแนวทางให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาค้นเองได้ง่ายและชัดเจนขึ้น เนื่องจากผู้รับการประเมินได้เป็นเจ้าของในการ
ทำแผนเอง

คำสำคัญ : แผนการพัฒนารายบุคคล/ แบบประเมินทางจิตวิทยา / ทฤษฎีบุคลิกภาพ /
บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ ประโยชน์ของการตระหนักรู้ตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินทางจิตวิทยา	5
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	10
2.3 แนวคิดและองค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล	14
บทที่ 3 ระเบียบวิจัย	20
3.1 การเลือกตัวอย่าง	20
3.2 การกำหนดเครื่องมือที่ใช้	20
บทที่ 4 ผลวิจัย	26
4.1 การวิเคราะห์ผลการประเมินของแบบประเมิน WBI	26
4.2 การวิเคราะห์ผลการประเมินของแบบประเมินพฤติกรรม	37
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	30
5.1 การนำไปใช้	39
5.2 ข้อเสนอแนะ	47
บรรณานุกรม	48
ประวัติผู้วิจัย	49

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	สรุปความรับผิดชอบในงานปัจจุบัน	31



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
3.1 ตัวอย่างแบบประเมินพฤติกรรม	24
4.1 ผลการประเมินทางด้านสมาคม	26
4.2 ผลการประเมินทางด้านความคิดเห็นสอดคล้อง	27
4.3 ผลการประเมินทางการเปิดรับประสบการณ์ใหม่	27
4.4 ผลการประเมินทางด้านความรอบคอบตระหนักรู้	28
4.5 ผลการประเมินทางด้านความมั่นคงทางอารมณ์	28
4.6 ผลการประเมินทางบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	29
4.7 ผลการประเมินทางด้านประเภทผู้นำ	29
4.8 ผลการประเมินทางการโน้มน้าวผู้อื่น	30
4.9 ผลการประเมินทางด้านศักยภาพในการเติบโต	30
4.10 ผลการประเมินทางด้านอาชีพที่เหมาะสม	30
4.11 ผลการประเมินทางด้านความเที่ยงตรงของการตอบคำถาม	31
4.12 แบบประเมินพฤติกรรม	37
5.1 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	46

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญของปัญหา

ภายใต้ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งถือได้ว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ทุกองค์กรต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยการคิดค้นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การเพิ่มศักยภาพด้านจุดแข็งและการพัฒนาจุดอ่อน รวมถึงการมองหาโอกาสในด้านต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางในการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้องค์กรต้องมองหาการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็น ด้านโครงสร้าง กระบวนการ วิธีการทำงาน เครื่องมือในการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ และการพัฒนาทรัพยากร เป็นต้น มาปรับใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ทั้งนี้หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งหากองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ มีทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นกลไกที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เราจึงเห็นได้ว่าปัจจุบันในหลายองค์กรหันมาให้ความสำคัญต่อการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือ มิติใหม่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดึงความสามารถของคน (Human Competency) ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value) สิ่งเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development:HRD) (ดนัย เทียนพุฒ, 2551)

คำว่า “ทุนมนุษย์” แปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Human Capital แบบ ตรงตัว ได้ถูกนำมาใช้ในสองความหมาย ความหมายแรกเป็นความหมายที่มองมนุษย์ในฐานะเจ้าของแรงงาน เป็นความหมายที่เป็นรูปธรรม เป็นคำที่เกิดมาตั้งแต่สมัย อดัม สมิท ในคริสต์ศตวรรษที่ 18 ต่อมา Gary Becker ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกว่าทฤษฎีทุนมนุษย์โดยมุ่งเน้น การลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ต่อมา William R.Tracey ได้ให้คำนิยามทุนมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กร (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, ม.ป.ป)

อีกความหมายหนึ่ง เป็นความหมายตามที่ Theodore W. Schultz นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้ให้ไว้ในปี ค.ศ. 1961 (พ.ศ. 2504) ในบทความชื่อ Investment in Human Capital ในวารสาร American Economic Review บ้านเราเริ่มได้ยินคำว่า Human Capital ในความหมายนี้กันในราวปี พ.ศ. 2544 (อ้างศักดิ์ กงคาสวัสดิ์, 2550:2) โดย Schultz ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลายๆอย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือ เกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมียีนส์เฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2551: 2)

ดังนั้นมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะมนุษย์สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างมหาศาล และสามารถทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กร เนื่องจากประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรนั้นไม่สามารถเลียนแบบกันได้ ถึงแม้จะมีวิธีการบริหารหรือพัฒนาที่คล้ายกัน ผลลัพธ์ที่ออกมามันยังคงแตกต่างกันเนื่องจากยังคงมีปัจจัยหลายด้านที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ

ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญ (รศ.ดร.พลุ เดชะรินทร์, 2554)

1. ความสามารถหรือทักษะที่สำคัญ (Strategic Skills/Competencies) ซึ่งได้แก่ทักษะความสามารถ และความรู้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (กว่าร้อยละ 80 ของ Balanced Scorecard ที่สำรวจที่มีการกำหนดปัจจัยด้านนี้เป็นวัตถุประสงค์หลักทางด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา)
2. ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ความพร้อมและความสามารถของผู้นำในระดับต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้ (ร้อยละ 90 ของ Balanced Scorecard ที่สำรวจได้มีการให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้านของผู้นำ)
3. วัฒนธรรมองค์กรและการรับรู้ในกลยุทธ์ขององค์กร (Culture & Strategic Awareness) หมายถึงการรับรู้ในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการมีวัฒนธรรมที่ร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ร้อยละ 90 ขององค์กรที่สำรวจให้ความสำคัญกับปัจจัยประการนี้)
4. ความสอดคล้องร่วมกันภายในองค์กร (Strategic Alignment) ได้แก่ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินงาน รวมถึงปัจจัยในการจูงใจ (Incentives) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในทุกๆระดับ (ร้อยละ 70 ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้)
5. การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ (Strategic Integration & Learning) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (ร้อยละ 60 ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้)

จากปัจจัยด้านบนจะเห็นได้ว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญกับความพร้อมและความสามารถของผู้นำ ความสามารถหรือทักษะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรของบุคลากร และการรับรู้กลยุทธ์ร่วมกัน เป็นลำดับต้นๆ การที่จะทำให้บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรม และทักษะตามที่องค์กรคาดหวังนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิต มีจิตใจ ไม่สามารถสั่งการได้ถ้ารู้สึกไม่พอใจ จึงต้องมีการโน้มน้าว จูงใจ เพื่อให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจก่อน เมื่อมนุษย์มีความพึงพอใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำและต่อองค์กรจะตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (รศ.ดร.ประไพทิพย์ ลือพงษ์. ม.ป.ป)

การที่จะทำให้บุคลากรมีการพัฒนาไปในแนวทางที่องค์กรคาดหวังนั้น จะต้องเกิดจากความร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายคือ องค์กรและตัวบุคคลเอง โดยที่องค์กรจะเป็นฝ่ายที่สื่อสารทิศทางและความคาดหวังขององค์กรให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจ พร้อมทั้งคอยสนับสนุนตลอดระยะเวลาของการพัฒนานั้นๆ ส่วนตัวบุคคลเองก็ต้องมีความเข้าใจต่อสารขององค์กร และมีความเข้าใจต่อสถานะของตนเองในปัจจุบัน รวมถึงต้องมีเป้าหมายว่าจะเดินทางไปสู่สิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้อย่างไร การที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมและวางแผนในการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีความตั้งใจในการพัฒนา เพราะได้มีการตระหนักรู้ถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรรวมถึงได้เห็นคุณค่าของตนเองว่าจะสามารถช่วยขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างไร

ในการศึกษาระดับนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อหาผลลัพธ์ว่า การตระหนักรู้พฤติกรรมพื้นฐาน รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองผ่านทางข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลลัพธ์แบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นวิธีที่จะให้บุคคลได้มองเห็นแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจนขึ้น และมีแรงจูงใจในการพัฒนามากขึ้นเนื่องจากมองเห็นความก้าวหน้าบนความต้องการของตนเอง รวมทั้งสามารถนำข้อมูลที่ได้มาทำแผนการพัฒนารายบุคคลที่มีแบบแผน โดยสามารถตอบโจทย์ได้ทั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อหาคุณภาพของแบบประเมินทางจิตวิทยาเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรสำหรับเจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทข้ามชาติในกลุ่มอุตสาหกรรมไบโอเคมี
2. เพื่อนำผลลัพธ์ที่มีจากแบบประเมินไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผ่านการสร้างแผนการพัฒนารายบุคคล

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการทำให้เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทข้ามชาติในกลุ่มไบโอเคมีได้ตระหนักรู้ในแนวโน้มพฤติกรรมของตนเอง พร้อมทั้งสามารถนำจุดอ่อนและจุดแข็งไปเป็นแนวทางในการสร้างแผนพัฒนาให้แก่ตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในเป้าหมายในสายงานที่คาดหวังไว้ได้

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการค้นหาแบบประเมินทางจิตวิทยาที่มีคุณภาพในเชิงเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรง รวมทั้งมีความเหมาะสมกับการใช้เป็นแนวทางในการทำแผนการพัฒนารายบุคคล สำหรับเจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทข้ามชาติในกลุ่มอุตสาหกรรมไบโอเคมี จำนวน 1 คน
2. ลักษณะของแบบประเมินจะมีความสอดคล้องกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five Factor) คือ บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพด้านความอ่อนโยน (Agreeableness) บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness) บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism/ Emotional Stability) และบุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินทางจิตวิทยา

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

2.3 แนวคิดและองค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินทางจิตวิทยา

2.1.1 วิวัฒนาการของการประเมินทางจิตวิทยา

จากแนวความเชื่อและศาสตร์ความเป็นจริงที่ได้ทำการศึกษากันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานในเรื่องของความแตกต่างของมนุษย์ในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถทางปัญญา พฤติกรรม ซ่อนเร้น บุคลิกภาพ และอื่นๆ ที่มีผลต่อมนุษย์ในการดำเนินชีวิต ศักยภาพที่ทำให้เกิดความสามารถและการพัฒนาต่างๆ และผลจากความแตกต่างของมนุษย์เหล่านี้ก็ได้เข้ามามีบทบาททั้งทางด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติในศาสตร์หลายแขนงจากยุคสู่ยุค เช่น จิตวิทยาคลินิก ด้านการศึกษา ด้านการบริหารและพัฒนาองค์กร เป็นต้น จึงทำให้เกิดความคิดในเรื่องของการวัดเพื่อที่สามารถแยกความแตกต่างดังกล่าวของมนุษย์ขึ้น แนวความคิดการวัดเพื่อแยกความแตกต่างของมนุษย์โดยคิดค้นเครื่องมือขึ้นมา เกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อประมาณ 2,500 ปี ก่อนคริสตกาล โดยเกิดขึ้นในประเทศจีนในการสอบคัดเลือกจอหงวนซึ่งจัดให้มีสอบขึ้นทุกๆ 3 ปี ส่วนเนื้อหาการสอบนั้นจะเน้นปรัชญาและการคำนวณของขงจื้อ โดยข้อคำถามนั้นประกอบด้วยคำโคลง กลอน เกี่ยวกับปรัชญาและประวัติศาสตร์จีน ผู้ที่ได้คัดเลือกเป็นจอหงวนนั้นจะถือว่าเป็นเกียรติสูงสุดของบุคคลนั้นและรวมถึงเกียรติประวัติกับวงศ์ตระกูล (Gardner, Kornhaber, & Wake, 1996) ในขณะที่ทางฝั่งของโลกตะวันตกมีการบันทึกของการนำเครื่องมือมาวัดครั้งแรกในการสอบคัดเลือกเข้ารับราชการในอังกฤษและฝรั่งเศสในศตวรรษที่ 19 (Aiken, 1994)

ในช่วงศตวรรษที่ 19 การวัดจะมุ่งไปที่ความแตกต่างของบุคคลทางด้าน mental abilities และ sensorimotor แต่การวัดยังขาดความเที่ยงตรง เนื่องจากการประเมินโดยการรับรู้ และการสังเกตของผู้ทำการประเมิน เพราะการสังเกตคนจะมีความคลาดเคลื่อนสูงเพราะมีตัวแปรในเรื่องของการรับรู้ของผู้สังเกตแต่ละคน ต่อมา Francis Galton นักวิทยาศาสตร์ชาวอังกฤษ ซึ่งมีความเชื่อในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล และสนใจด้านกรรมพันธุ์ว่าเป็นพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อเชาวน์ปัญญาของมนุษย์ ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นสาระที่สำคัญของการวัดทางด้านจิตวิทยา โดย Galton ได้สร้างเครื่องมือการวัดระดับความถี่ที่บุคคลรับรู้โดยประสาทสัมผัส (Sensorimotor) และ กฎของความสัมพันธ์ร่วม (co-relations) ซึ่งได้รับความนิยมในการวัดในเวลาต่อมา โดยในปี ค.ศ. 1869 Galton ได้ตีพิมพ์ผลการศึกษาร่วมกันของพันธุกรรมและอัจฉริยะ

ในปี ค.ศ.1879 Wilhelm Wundt นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน ผู้ซึ่งเป็นที่รู้จักในนามของการค้นพบจิตวิทยายุคใหม่ อีกทั้งยังได้รับขนานนามว่าเป็นเจ้าพ่อของการทดลองทางด้านจิตวิทยา Wundt ได้ก่อตั้งห้องปฏิบัติการทางเป็นแห่งแรกของโลกในเมืองไลพ์ซซิกประเทศเยอรมนี โดยใช้เครื่องมือของการประเมินที่เรียกว่าการทบทวนความคิดหรือความรู้สึกของตัวเอง โดยอาศัยการพยายามที่จะอธิบายประสบการณ์ของพวกเขาที่มีจิตสำนึกเป็นตัวกระตุ้น ต่อมา Jame McKeen Cattell นักจิตวิทยาชาวอเมริกันซึ่งเป็นลูกศิษย์ของ Wundt ได้เข้าเป็นผู้ช่วยงานวิจัยของ Galton ในประเทศอังกฤษระหว่างเดินทางกลับอเมริกา เนื่องจากมีความสนใจในวิธีการของ Galton และจากความสนใจในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล Cattell ได้พัฒนาแบบวัดความสามารถทางสมองเพื่อวัดความสำเร็จขณะที่เขาทำการสอนอยู่ที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย รวมทั้งได้ริเริ่มการทดสอบทางจิต และในที่สุดก็ก่อตั้ง บริษัทจิตวิทยา ซึ่งมีเป้าหมายในการใช้โปรแกรมจิตวิทยาให้มีประโยชน์ขึ้นในปี ค.ศ. 1895 ต่อมา Sigmund Freud นักจิตแพทย์ชาวยิว ซึ่งเป็นผู้นำแนวจิตวิเคราะห์แบบคลาสสิก ได้ริเริ่มศึกษาพฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์คือมีการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมโดยละเอียดเพื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์ ตีความ แล้วจึงตั้งเป็นกฎเกณฑ์และทฤษฎีขึ้น และในปี ค.ศ.1900 เขาได้เผยแพร่การตีความแห่งความฝันซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการเข้าใจบุคลิกภาพในอีก 50 ปี ข้างหน้า

ในศตวรรษที่ 20 Alfred Binet นักจิตวิทยาชาวฝรั่งเศส และเพื่อนของเขา Theodore Simon ได้ออกแบบการวัดทางปัญญาฉบับแรกขึ้น โดยมีคำถาม 30 ข้อ ซึ่งเน้นการวัดด้านการตัดสินใจ ความเข้าใจและการใช้เหตุผล โดยออกแบบมาเพื่อช่วยจำแนกเด็กนักเรียน โรงเรียนในปารีส และแบบทดสอบนี้ได้ถูกตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1905 การพัฒนาของ Binet และ Simon ดังกล่าวได้เป็นที่ยอมรับในวงกว้างว่าเป็นการวัดแบบยุคใหม่ และในปี ค.ศ.1927 Charles Spearman นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ผู้มีชื่อเสียงทางด้านในการคิดค้นวิธีคิดเชิงสถิติซึ่งเป็นการทดสอบสถิติที่ใช้

ในการค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์หลายมาตราวัด ซึ่งได้รับแรงบันดาลใจจาก Galton และ Wundt ได้ตีพิมพ์ทฤษฎีสองปัจจัยของปัญญาที่เขาสมมุติฐาน โดยประกอบด้วยความสามารถทางปัญญาและองค์ประกอบที่เฉพาะเจาะจงของความสามารถทั่วไป ต่อมาในปี ค.ศ.1939 David Wechsler นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ซึ่งเป็นที่รู้จักของการวัดความฉลาดทางสมอง โดยได้รับอิทธิพลจาก Spearman ได้แนะนำแบบทดสอบ Wechsler-Bellevue-Intelligence ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อวัดความฉลาดทางผู้ใหญ่นี้ ปัจจุบันแบบทดสอบตัวนี้ได้ถูกเผยแพร่และใช้กันอย่างสาธารณะ โดยเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในการวัดความฉลาดของเด็กและผู้ใหญ่

สำหรับตัวอย่างแบบทดสอบที่เน้นไปทางด้านบุคลิกภาพนั้นและเป็นที่ยอมรับในการใช้อย่างแพร่หลายซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือ Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ซึ่งออกแบบโดย Katherine Briggs และ Isabel Briggs Myers ในปี 1962 ซึ่งทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นแม่และลูกกัน โดยแบบทดสอบนี้ได้มีรากฐานดั้งเดิมมาจากทฤษฎีของ Carl Gustav Jung ซึ่งเป็นนักทฤษฎีจิตวิเคราะห์ชาวสวิสที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติที่ติดเทียกับ Sigmund Freud โดยแบบทดสอบนี้จะแบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 16 ประเภท โดย MBTI ได้ใช้กันแพร่หลายในหลายๆ วงการเช่น การพัฒนา การสอนงานผู้บริหาร และการฝึกอบรมผู้นำ และการให้คำปรึกษาความสัมพันธ์ในครอบครัว เป็นต้น และในปีเดียวกัน Warren T. Norman ตีพิมพ์บทความเกี่ยวกับ Big Five Personality Factors หรือบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีการวิเคราะห์ถึงบุคลิกภาพในหลายมิติที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น โดยทฤษฎีนี้ได้ผู้คิดค้นที่เกี่ยวข้องหลายคน เช่น Cattell, Costa และ McCrae เป็นต้น โดย Big Five ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการนำไปในการประเมินบุคลิกภาพของบุคคลในหลายองค์กรในเวลาต่อมา

2.1.2 นิยามและประเภทของแบบทดสอบทางจิตวิทยา

การทดสอบทางจิตวิทยา หมายถึง เครื่องมือวัดตัวอย่างพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขที่มีหลักเกณฑ์และมีมาตรฐาน โดยการให้คะแนนหรือการแปลความหมายจากการวัดตัวอย่างของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น (Murphy & Davidshofer, 1994, อ้างใน ผศ. บุญมั่น ธนาสุวัฒน์, ม.ป.ป.)

โดยทั่วไปการจำแนกแบบทดสอบ มักนิยมจำแนกโดยสองปัจจัยใหญ่ร่วมกัน คือสิ่งที่ต้องการวัดและจุดมุ่งหมายของการวัดหรือการนำไปใช้ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทดังนี้

1. แบบทดสอบทางเชาว์ปัญญา โดยสร้างขึ้นเพื่อวัดความสามารถของสมองและการเรียนรู้ ใช้เพื่อจำแนกความสามารถของผู้เรียนของสถานศึกษาในระดับต่างๆ

2. แบบทดสอบบุคลิกภาพ เป็นแบบทดสอบที่มุ่งเน้นเพื่อตรวจสอบบุคลิกลักษณะของบุคคลในด้านต่างๆ เช่น เจตคติ ความสนใจ การปรับตัว การเข้าสังคม ความตระหนักรู้ และสภาวะทางจิตใจ เป็นต้น ซึ่งแบบทดสอบทางด้านบุคลิกภาพนั้นมักใช้ในด้านตีความพฤติกรรมของบุคคลที่มีผลกระทบต่อสิ่งๆ ที่นำไปใช้ เช่น ทักษะ การดำเนินชีวิต การพัฒนาคน เป็นต้น

3. แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) แบบทดสอบประเภทนี้ใช้ในการวัดความสามารถของคน ณ ปัจจุบัน เพื่อนำไปพิจารณาสภาพการณ์ในอนาคตของบุคคลนั้นๆว่าจะสามารถทำงานหรือกิจกรรมให้สำเร็จเพียงใด เช่น เรียนหนังสือ ประกอบอาชีพต่างๆ ซึ่งแบบทดสอบประเภทนี้จะแบ่งเป็นแบบทดสอบความถนัดทางการเรียน และแบบทดสอบความถนัดพิเศษ

4. แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดความสำเร็จในการฝึกฝนอบรมทางการเรียนหรืออาชีพ โดยทดสอบว่าบุคคลนั้นมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้นหรือสัมฤทธิ์ผลเพียงไรหลังจากที่ได้รับการฝึกฝนมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว

2.1.3 ลักษณะแบบทดสอบจิตวิทยาที่ดี แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ดีนั้น ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความเป็นมาตรฐาน (Standardization) คือ มีรูปแบบและแนวทางการใช้ที่แน่นอน ภายใต้สภาวะที่เหมือนกัน ภายในกำหนดเวลาที่เท่ากัน และภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมือนกันด้วย

2. มีเกณฑ์ปกติ (Norms) คือ มีเกณฑ์ที่กำหนดไว้ระดับหนึ่งเพื่อเอาไว้เปรียบเทียบเมื่อมีการทดสอบบุคคลต่างๆ ว่าสามารถทำได้ถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งสามารถแยกระดับความสามารถของบุคคลได้โดยอิงจากคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างและบอกถึงระดับคะแนนที่แตกต่างกันในระดับที่ต่ำกว่าและสูงกว่าระดับเฉลี่ยอีกด้วย

3. มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ มีความแน่นอนและคงเส้นคงวาในแบบทดสอบ การทดสอบด้วยแบบทดสอบในแบบเดียวกันสำหรับคน ๆ เดียวกัน ในเวลาที่ใกล้เคียงกัน การพิจารณาความน่าเชื่อถือมักจะทำ 3 วิธี คือ

1) วิธีสอบซ้ำ (Test - retest method) คือ ใช้แบบทดสอบเดียวกันสอบซ้ำกับคนกลุ่มเดียวกันสองหน หากค่าสหสัมพันธ์(Correlation) สูง คือ คะแนนแต่ละคนที่ได้เท่าเดิมมากเท่าใด แสดงว่าแบบทดสอบมีความน่าเชื่อถือสูง

2) วิธีใช้แบบทดสอบเทียบเท่า (Equivalent forms) เป็นวิธีการสอบซ้ำเหมือนกัน แต่ใช้แบบทดสอบเทียบเท่าที่จัดทำในแนวเดียวกันและมีความยากง่ายเท่ากันสองชุด วิธีการนี้ก็ยุ่งยากและสิ้นเปลืองที่ต้องสร้างแบบทดสอบเทียบเท่าสองชุด นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเกี่ยวกับความพร้อมของผู้ทำแบบทดสอบเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น ความเหนื่อยล้า การขาดสมาธิ

3) วิธีแบ่งครึ่งแบบทดสอบ (Split - halves method) เป็นการแบ่งแบบทดสอบเดียวกันออกเป็นสองส่วน (อาจให้ฉบับหนึ่งเป็นข้อเลขคี่ อีกฉบับหนึ่งเป็นข้อเลขคู่) ให้คนกลุ่มเดียวกันทดสอบทั้งสองฉบับในคราวเดียวกัน จะได้คะแนนสองชุด จากนั้นจึงมาหาค่าสหสัมพันธ์ความน่าเชื่อถือ

4. ความเที่ยงตรง (Validity) คือ แบบทดสอบนั้นต้องตรงตามจุดประสงค์ของการวัดและสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการวัด โดยนักจิตวิทยาได้กำหนดความเที่ยงตรงไว้หลายอย่าง คือ

1) เที่ยงตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด (Criterion - related) ให้ความสำคัญกับผลคะแนนที่ออก มาสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง ซึ่งการวัดความเที่ยงตรงมักใช้วิธีวัดความเที่ยงตรงในการทำนาย (Predictive validity) คือ แบบทดสอบต้องสามารถแปลความหมายของสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น การทดสอบผู้สมัครทุกคนในวันแรกและรับทุกคนเข้าทำงาน และมีการทดสอบอีกครั้งเพื่อวัดประสิทธิภาพในการทำงานอนาคตภายหลังจากการทำงานไประยะหนึ่ง แบบทดสอบความเที่ยงตรงในความสอดคล้องกับงาน (Concurrent validity) คือ การทดสอบคะแนนที่ออกกับความสอดคล้องในปัจจุบัน คือการทดสอบความสามารถเมื่อบรรจุเข้าทำงานแล้วแทนการทดสอบในลักษณะการทำนาย วิธีนี้มักจะได้ผลดีเพราะคนที่ไม่ถนัดงานอาจลาออก ถูกไล่ออก หรืออาจถูกปรับเปลี่ยนงานไปแล้ว คนที่ทำงานอยู่จึงค่อนข้างดี

2) ความเที่ยงตรงเชิงเหตุผล (Rational validity) เป็นความเที่ยงตรงที่มีส่วนสัมพันธ์กับธรรมชาติ คุณสมบัติและเนื้อหาของแบบทดสอบกับงานที่จะทำมากกว่าการวัดเกณฑ์ที่จะทำนายหรือชี้สมรรถนะในการทำงานโดยตรง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) คือ แบบทดสอบที่มีเนื้อหาตรงกับงานที่จะทำ ซึ่งสามารถประเมินความรู้และทักษะที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โครงสร้างของความเที่ยงตรง (Construct Validity) คือความพยายามที่จะกำหนดบุคลิกภาพทางจิตวิทยาด้วยแบบทดสอบ ทำอย่างไรถึงจะรู้ว่าแบบทดสอบใหม่ที่พัฒนาขึ้นเพื่อวัดความฉลาด แรงจูงใจ หรือความมั่นคงทางอารมณ์ จะมีความเที่ยงตรง วิธีเดียวที่รู้คือ นำค่าสถิติไปเปรียบเทียบกับแบบทดสอบเก่าที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเที่ยงตรง หากว่าผลคะแนนมีความสัมพันธ์กันสูง แสดงว่าแบบทดสอบใหม่มีความเที่ยงตรง

5. มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ (Usability or Practical)

- มีความง่ายต่อการดำเนินการทดสอบ โดยเครื่องมือ คำสั่ง หรือคำถาม ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน
 - มีการกำหนดเวลาในการทำแบบทดสอบอย่างเหมาะสม ไม่นานหรือเร็วเกินไป เพราะอาจจะทำให้ผู้รับการทดสอบขาดแรงจูงใจหรือวิตกกังวลสูง
 - มีความง่ายต่อการแปลความหมายและวิธีการให้คะแนน มีวิธีการใช้หรือคู่มืออย่างละเอียด
 - มีความสะดวกและเป็นประโยชน์ต่อการนำผลลัพธ์ไปใช้ต่อ โดยคุ้มค่า และเกิดประโยชน์
- สำหรับในการศึกษารุ่นนี้ ผู้ศึกษาได้มุ่งเน้นการวัดหรือการประเมินแบบทดสอบทางด้านพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ต่อทางด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

นิยามทางด้านบุคลิกภาพมีความหลากหลายเป็นอย่างมาก เพราะบุคคลมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปไม่ว่าจะเป็นลักษณะของปัจเจกบุคคลและลักษณะร่วมกันของมนุษย์อย่างเป็นสากลเช่น ลักษณะเฉพาะทางด้านวัฒนธรรม ศาสนา เชื้อชาติ เป็นต้น ในการค้นคว้าครั้งนี้จึงขอยกตัวอย่าง

2.2.1 นิยามของบุคลิกภาพแคทเทิล (Enger, 2009:287 อ้างถึงในบดินทร์ หาญบุญส่ง, 2555: 11) ให้ความหมายของบุคลิกภาพหมายถึง “ เป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไร หากอยู่ในสถานการณ์นั้นๆ ”

แมคคอกเนล (Mcconnel, 1974:610 อ้างถึงในสวัสดิ์ ประทุมราช, 2546: 368) ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่าหมายถึง “ ลักษณะที่บุคคลคิดและประพฤติ เมื่อเขาต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การคิดและการประพฤติดังกล่าวนั้นได้รับอิทธิพลจากสิ่งต่างๆ เช่น ค่านิยม แรงจูงใจ พันธุกรรม ทักษะ ทักษะ อารมณ์ ความสามารถ ภาพพจน์เกี่ยวกับตนเอง ความเฉลียวฉลาดและความกล้าแสดงออก ”

อัลพอร์ต (Allport, 1992:28 อ้างถึงในพีรยา เชาวลิทวงศ์, 2554:24) ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่าหมายถึง “ โครงสร้างชนิดหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นพลวัตร อยู่ในร่างกายและจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคลิกภาพจะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรม และความคิดเฉพาะของบุคคลนั้น ”

จากคำจำกัดความของบุคลิกภาพดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า บุคลิกภาพหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลทั้งภายในและภายนอก เป็นตัวกำหนดลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ อีกทั้งลักษณะต่างๆ เหล่านี้ยังสามารถเป็นตัวบ่งบอกได้ด้วยว่าหากบุคคลอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ จะมีการตอบรับหรือกระทำต่อสถานการณ์นั้นๆ อย่างไร

2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพครอบคลุมในทุกมิติของความเป็นมนุษย์ จึงทำให้ทฤษฎีของบุคลิกภาพมีหลายทฤษฎีด้วยกัน โดยทฤษฎีเหล่านี้มาจากรากฐานของแนวคิดในการเข้าใจและอธิบายมนุษย์ที่แตกต่างกันของเจ้าของทฤษฎี โดยในการศึกษานี้จะแบ่งออกเป็นกลุ่มทฤษฎีใหญ่ๆ ด้วยกัน 5 กลุ่มทฤษฎี คือ (ศ.ดร.ศรีเรื่อน แก้วกั้งवाल, 2554)

1. กลุ่มแนวคิดจิตวิเคราะห์ (Psychoanalysis Theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับจิตใต้สำนึก รวมถึงอธิบายว่าประสบการณ์ในอดีตและอิทธิพลในวัยเด็กมีผลต่อบุคลิกภาพและพฤติกรรมปัจจุบันและอนาคต ให้ความสำคัญกับสังคม วัฒนธรรมและพันธุกรรมในการหลอมบุคลิกภาพของบุคคล และเชื่อว่าบุคลิกภาพของมนุษย์มีพัฒนาการอย่างเป็นลำดับขั้นตอนไม่มีการข้ามขั้น ซึ่งทฤษฎีนี้ได้ข้อมูลส่วนใหญ่มาจากบุคคลที่มีปัญหาทางอารมณ์และบุคลิกภาพ ผู้ที่มีแนวคิดทางด้านจิตวิเคราะห์คือ Sigmund Freud, Carl Gustav Jung และ Alfred Adler เป็นต้น

2. กลุ่มแนวคิดมนุษยนิยม (Humanistic Theory) เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าว่าหน่วยย่อยๆ ทำงานกันอย่างเป็นเอกภาพ ดังนั้นนักคิดกลุ่มนี้จึงมิได้สนใจแต่บุคลิกภาพแต่ยังสนใจส่วนอื่นๆ ที่ประกอบด้วย เช่น แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย เป็นต้น และเชื่อว่าบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมที่ตัวบุคคลนั้นรับรู้ รวมถึงเน้นความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ดังนั้นการช่วยเหลือมนุษย์จำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของบุคคลนั้นๆ ผู้ที่มีแนวคิดด้านมนุษยนิยม คือ Abraham Maslow และ Carl Rogers

3. กลุ่มแนวคิดพฤติกรรมนิยม (Behavioral Theory) กลุ่มทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญกับการเสริมแรงมากกว่าแรงจูงใจ เชื่อว่าบุคลิกภาพของมนุษย์มีความยืดหยุ่นโดยบุคคลจะมีบุคลิกภาพอย่างไรขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมรอบตัวโดยจะได้รับการเสริมแรงจากกลุ่มบุคคลและสังคม รวมทั้ง

พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการเรียนรู้ มีการสังเกตจากต้นแบบแล้วเกิดการเลียนแบบได้นอกจากนี้จะสนใจกับพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดและสามารถวัดได้ จึงทำให้ทฤษฎีของกลุ่มนี้ถูกวิพากษ์ว่าเป็นทฤษฎีที่ไม่ได้มองแรงขับเคลื่อนในแต่เป็นการมองแบบผิวเผินเท่านั้น ผู้ที่มีแนวคิดด้านมนุษยนิยม คือ Burrhus Frederic Skinner

4. กลุ่มแนวคิดลักษณะนิสัย (Trait Theory) ทฤษฎีนี้จะเน้นในการจำแนกบุคคลตามแนวโน้มลักษณะนิสัยมากกว่าอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว โดยมีความเชื่อว่าบุคคลจะมีลักษณะโดดเด่นของตัวเอง โดยในสถานะการณ์เหมือนบุคคลที่ลักษณะต่างกันจะแสดงนิสัยต่างกัน มีแนวคิดคือการค้นหาและอธิบายลักษณะพื้นฐานของบุคคลเพื่ออธิบายถึงบุคลิกภาพที่แตกต่างของบุคคล ดังนั้นทฤษฎีนี้จะเน้นการทำนายโดยการวัดหรือประเมินบุคลิกภาพเพื่อนำผลไปประยุกต์ใช้ในจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน เช่น การให้คำปรึกษาคนไข้ในคลินิก การแนะแนวอาชีพ การมอบหมายงานในองค์กร การศึกษาและพัฒนาตน เป็นต้น โดยผู้ที่มีแนวคิดด้านลักษณะนิสัย คือ Henry A. Murray, Gordon M. Allport, Raymond B. Cattell และ Hans J. Eysenck

5. กลุ่มแนวคิดปัญญานิยม (Cognitive Theory) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับส่วนประกอบจิตและการทำงานตามหน้าที่ของจิต ซึ่งมีแนวคิดที่มนุษย์มีกระบวนการสำนึก รู้กล่าวคือ พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ได้เกิดจาก พันธุกรรม ลักษณะนิสัยและสภาพแวดล้อมที่เป็นสิ่งเร้าเท่านั้น หากแต่มนุษย์มีสติปัญญาและมนุษย์จะใช้สติปัญญานั้นในการไตร่ตรองเพื่อปรับตัวให้อยู่เหนืออิทธิพลของสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งผลไปยังการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม โดยผู้ที่มีแนวคิดด้านปัญญานิยม คือ George Kelly และ Albert Allis

2.2.3 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและการนำมาใช้ในองค์กร

ในระยะเวลาที่ผ่านมา นักจิตวิทยา และนักวิจัยบุคลิกภาพจากหลายแขนงได้ค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพและก่อเกิดขึ้นเป็นทฤษฎีต่างๆมากมาย หนึ่งในกลุ่มของการจำแนกจากลักษณะนิสัยที่ได้รับการสนับสนุนจากนักวิจัยบุคลิกภาพมากที่สุด คือ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Five Factors Model) (Larsen and Buss, 2008 อ้างถึงในบดินทร์ หาญบุญทรง, 2555) โดยแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Five Factor Model) ถูกพัฒนามาจากทฤษฎีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis Theory) ของ Raymond Bernard Cattell ซึ่งมาจากการศึกษาตัวแปร 35 องค์ประกอบ ต่อมามีนักวิจัยทางบุคลิกภาพหลายคนที่ใช้ทฤษฎีของ Cattell เป็นพื้นฐานในการทำการศึกษา โดยที่มีการเก็บกลุ่มตัวอย่างและทำการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันจึงทำให้ผลสรุปของกลุ่มหรือรายละเอียดย่อยขององค์ประกอบก็แตกต่างออกไปด้วย แต่กระนั้นก็ตามหลักการ

สำคัญและรายละเอียดของเนื้อหาบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบก็มีส่วนคล้ายคลึงกันอยู่หลายแห่งแม้จะเรียกชื่อต่างกันไปก็ตาม

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีพื้นฐานความเชื่อว่า บุคลิกภาพของมนุษย์มีอยู่ด้วยกันห้ากลุ่มหลักๆ ซึ่งประกอบด้วย การสมาคม (Extraversion), ความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness), การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to experience), ความรอบคอบตระหนักรู้ (Conscientiousness), ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และในแต่ละกลุ่มก็จะมีลักษณะนิสัยย่อยๆ โดยที่ลักษณะนิสัยย่อยๆเหล่านั้นจะมีความคล้ายคลึงกันในกลุ่มของตนเอง และลักษณะนิสัยย่อยๆหนึ่งอย่างจะมีตัวเชื่อมซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงลักษณะของบุคลิกภาพจากมากไปหาน้อย โดยสามารถดูได้จากคะแนนว่ามีแนวโน้มไปทางใด ดังนั้นบุคคลคนหนึ่งจะมีลักษณะของบุคลิกภาพแต่ละองค์ประกอบมากน้อยแตกต่างกันไป เช่น สงบ-ตื่นตัวง่าย นอกจากนี้ยังมีความเชื่อว่าองค์ประกอบของแต่ละด้านในบุคคลนั้นอาจถูกปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมต่างๆ และเมื่อทราบถึงองค์ประกอบของบุคลิกภาพทางบุคคลก็จะเป็ประโยชน์ต่อการเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล เพื่อนำเอามาใช้ในจุดประสงค์ต่างๆ ซึ่งในปัจจุบันนี้บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบได้เป็นที่ยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นในคลินิก สถานศึกษา หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เป็นต้น

การนำมาใช้ในองค์กร (Afsaneh Nahavandi & Ali R. Malekzadeh, 1998)

องค์ประกอบในบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมในการทำงาน ดังนี้

ความรอบคอบตระหนักรู้ องค์ประกอบของความรอบคอบตระหนักรู้มีความสำคัญอย่างมากต่อผลของการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีองค์ประกอบย่อยในเรื่องของหลักโดยรวมที่สำคัญคือ ความไว้วางใจหรือน่าเชื่อถือ การมีการจัดการที่ดีและการทุ่มเทให้กับงานอย่างจริงจัง

การสมาคม การสมาคมเป็นอีกตัวหนึ่งที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม เช่น งานขายหรือระดับผู้บริหารต่างๆ ซึ่งความแตกต่างระหว่างความรอบคอบตระหนักรู้และการสมาคมคือ ความรอบคอบตระหนักรู้จำเป็นต้องใช้หรือเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับ แต่การสมาคมจะเกี่ยวข้องมากกับพนักงานบางระดับเท่านั้น

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ตัวนี้จะช่วยในเรื่องของผลปฏิบัติงานในบางส่วน เช่น การศึกษาหาความรู้ในโครงการใหม่ๆ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แต่กระนั้นก็ตามองค์ประกอบนี้ต้องขึ้นอยู่กับสาระสำคัญของลักษณะงานและความรับผิดชอบเป็นหลัก เช่น งานที่มีกระบวนการที่แน่นอน หรืองานที่ต้องอาศัยความระมัดระวังเป็นพิเศษ ไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมขององค์ประกอบนี้

ความมั่นคงทางอารมณ์ ผู้ที่มีแนวโน้มที่จะไม่มั่นคงทางอารมณ์จะไม่สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี อย่างไรก็ตามบางครั้งความวิตกกังวลสามารถช่วยให้ผู้นั้นทำสิ่งต่างๆ ได้ดี

ความคิดเห็นสอดคล้อง ความคิดเห็นสอดคล้องเป็นองค์ประกอบที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับผลปฏิบัติงานโดยตรงของแต่ละบุคคล แต่เป็นองค์ประกอบที่องค์กรต้องการให้มียังมากเพราะเป็นเครื่องหมายของความร่วมมือในองค์กร

สิ่งที่สำคัญที่สุดในหลักการบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่นำมาบริหารจัดการในองค์กร คือ การทำความเข้าใจในตัวพนักงานเพื่อทำให้เกิดการจัดการที่ดี รวมถึงการวางแผนให้เหมาะกับงานนั้นๆ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความเข้าใจในลักษณะต่างๆ ของบุคลิกภาพและการสื่อความหมาย เพื่อให้การนำมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3 แนวคิดและองค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล

2.3.1 แนวคิดของการพัฒนารายบุคคล

จากแก่นของแนวคิดของมาสโลว์ คือความต้องการด้านการเจริญเติบโต หรือประจักษ์ในตนเอง (Self Actualization ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งในทฤษฎีลำดับขั้นแรงจูงใจ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation) ทำให้องค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการของพนักงานที่จะเพิ่มศักยภาพของตนเอง และได้ค้นพบว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่นอกจากจะจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานขึ้นแล้วยังสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจด้วย ดังนั้นการพัฒนารายบุคคลสมัยใหม่ได้เริ่มมีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ โดยมีอิทธิพลมาจากกลยุทธ์การพัฒนารายบุคคลเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยสอดคล้องกับการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงจากยุคสู่ยุค

Sherman and Bohlander (1992, อ้างใน พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนารายบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

ด้านองค์กร ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรให้ไปในเชิงบวกต่อองค์กร และเป็นเครื่องมือในการชี้แนะและสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจต่อทิศทางและความต้องการขององค์กรเพื่อการปฏิบัติที่สอดคล้อง

ด้านบุคคล ช่วยให้บุคคลมีความรู้ความสามารถและตระหนักถึงความสำเร็จต่อตนเอง และต่อความรับผิดชอบในงาน รวมถึงช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานและการยอมรับ

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยเพิ่มโอกาสในศักยภาพที่ทัดเทียมกันในการทำงานเพื่อให้เกิดการร่วมมือประสานงาน เกิดความสามารถในทีมงานและเกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้

ในช่วงแรกการพัฒนาบุคคลในองค์กรต่างๆ จะจัดขึ้นในรูปแบบของการพัฒนาเป็นกลุ่ม แต่ในระยะหลังได้มีการให้ความสำคัญต่อการพัฒนารายบุคคลมากขึ้น โดยในช่วงทศวรรษที่ 1960 เริ่มที่จะมีการออกแบบหลักสูตรต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกรวมมากขึ้น และอีกทั้งเริ่มให้ความสำคัญต่อความสำเร็จหรือผลลัพธ์ของการฝึกรวมที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากขึ้นด้วย ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงเริ่มที่จะให้ความสนใจกับพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและวิธีการวัดผลมากขึ้นอีกด้วย ขณะเดียวกันในปี 1950 และ 1960 Frederick Herzberg นักจิตวิทยาชาวอเมริกันผู้ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ได้ค้นพบว่าการเพิ่มคุณค่าของงานเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน จึงเป็นสาเหตุให้มีการมุ่งเน้นการพัฒนารายบุคคลในการ โดยการออกแบบงานให้พนักงานมีความชำนาญและมีความรับผิดชอบในงานของตนมากขึ้น ในปี 1973 David McClelland นักจิตวิทยาชาวอเมริกันผู้ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพและความต้องการของมนุษย์ โดยเชื่อว่าบุคลิกภาพเกิดจากแรงจูงใจภายในของมนุษย์ และได้ออกแบบทดสอบ Thematic Apperception Technique (TAT) ซึ่งเป็นการใช้รูปภาพเพื่อหยั่งถึงความรู้สึกนึกคิดที่มีอยู่ภายในใจมนุษย์ โดย TAT ได้พัฒนาไปเป็นเครื่องมือการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลสมรรถนะที่ชื่อ Behavioral Event Interview ในเวลาต่อมา โดยภายหลัง McClelland ได้เสนอบทความที่มีชื่อว่า Testing for Competency Rather than For Intelligence โดยการศึกษาดังกล่าวได้เน้นไปที่การพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้เริ่มใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา McClelland ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้เริ่มต้นพัฒนา Competency โดยในปัจจุบัน Competency ได้เป็นรากฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรและการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลมาจนถึงปัจจุบัน

2.3.2 นิยามและองค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล

นิยามของแผนพัฒนารายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคล คือ แผนการของการพัฒนารายบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อเป้าหมายของระดับหน่วยงานและระดับองค์กรได้ กรอบในการจัดทำโดยทั่วไปมักจะมี

วัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้มีมากขึ้น โดยที่แผนพัฒนารายบุคคลอาจมีชื่อเรียกต่างกันตามแล้วแต่องค์กร เช่น Individual Development Plan (IDP) หรือ Development Action Plan (DAP) เป็นต้น ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลมักจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ (อากรณี ภู่วิทยาพันธ์, ม.ป.ป)

1. เป็นกระบวนการพัฒนาและเป็นระบบการสื่อสารแบบสองทาง โดยที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะต้องมีการพูดคุยถึงเป้าหมายในอาชีพที่พนักงานมีความคาดหวังไว้ โดยจะต้องมีการกำหนดแผนงานเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น รวมทั้งเป็นกระบวนการที่หัวหน้างานจำเป็นต้องป้อนข้อมูลกลับแก่พนักงานเป็นระยะอีกด้วย

2. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ตอบรับกับความต้องการในระดับองค์กร เนื่องด้วยแผนพัฒนารายบุคคลที่ดีจะต้องเป็นแผนในการเพิ่มระดับความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้พนักงานผู้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในสายอาชีพของตนและเป้าหมายของหน่วยงานควบคู่กันไป

3. เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงานเปรียบเทียบกับความสามารถในการทำงานจริงของพนักงานผู้นั้น โดยการกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน

4. เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลควรมีการทบทวนจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ดังจะกล่าวได้ว่า การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับผลตอบแทนต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน แต่เป็นจุดประสงค์หลักในการพัฒนาพนักงานอย่างมีกรอบและขั้นตอน นอกจากนี้จำเป็นต้องทำความเข้าใจว่า แผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป มิใช่แผนที่จะรับประกันว่าพนักงานจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไปในอนาคต

องค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคลมักถูกกำหนดขึ้นโดยพนักงานกับหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง โดยที่พนักงานจะต้องแจ้งถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังในจุดประสงค์ที่ต้องการพัฒนาและเส้นทางอาชีพที่พนักงานคาดหวังให้หัวหน้าทราบ และหัวหน้าต้องแจ้งความ

คาดหวังที่หัวหน้างานต้องการให้พนักงานทราบ ทั้งนี้จะต้องเชื่อมโยงกับความต้องการขององค์กร ที่มีต่อพนักงานผู้นั้น สำหรับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีเป้าหมายเพื่อ

1. พนักงานจะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
2. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น
3. พัฒนาและปรับปรุงผลผลิตขององค์กร และของหน่วยงานให้เพิ่มขึ้น จากการที่พนักงานมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

บุคคลที่มีเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ได้แก่

1. พนักงาน คือผู้รับผิดชอบในการร่างแผนพัฒนาตนเอง โดยที่จะขอคำปรึกษาจากหัวหน้างานเพื่อช่วยเหลือให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองไปสู่สายอาชีพที่ต้องการ รวมถึงการติดตามและยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้พนักงานจะต้องติดตาม หัวหน้างานในการทบทวนแผนโดยอย่างน้อยควรมีการพูดคุยกันเพื่อตรวจสอบและทบทวนแผน
2. หัวหน้างาน หัวหน้างานควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ดูแล บริหาร และมอบหมายงานแก่พนักงานผู้นั้น โดยตรง เนื่องจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะสามารถรู้ได้ว่าพนักงานของตนควรที่จะพัฒนาส่วนไหนโดยที่สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงานและองค์กร ทั้งนี้หัวหน้างานจำเป็นต้องแจ้งถึงความต้องการหรือความคาดหวังที่ต้องการจากพนักงาน โดยมีการระบุอย่างชัดเจนถึงความสามารถในเรื่องที่ต้องการให้พนักงานพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง ซึ่งหัวหน้างานจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาและการปรับปรุงตนเองของพนักงาน และหัวหน้างานเองจะต้องช่วยเหลือพนักงานในการกำหนดแนวทางที่จะพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนหลักในการทำแผนพัฒนารายบุคคล ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 : การประเมินตนเอง (Self-Assessment)

พนักงานควรจะได้มีการประเมินตัวเองโดยการใช้เครื่องมือที่ทำให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวเองในการเป็นพื้นฐานในการวางแผนพัฒนา โดยพนักงานควรเลือกจุดที่มีความเชื่อมโยงกับสายงานอาชีพของตัวเองในปัจจุบัน และเส้นทางอาชีพที่ตนเองคาดหวัง พร้อมทั้งควรจะเป็นในแนวทางเดียวกับทิศทางที่องค์กรคาดหวังด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 2 : การประชุมร่วมกันระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน
(Employee/Manager Meeting)

พนักงานและหัวหน้าควรมีการประชุมร่วมกันเพื่อให้เห็นความสอดคล้องของความคิดของพนักงาน หัวหน้าและองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าแผนพัฒนารายบุคคลมีการจัดทำขึ้นเพื่อตอบโจทย์ในผลประโยชน์ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 : การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ (Finalization and Implementation)

ความจำเป็นของการสรุปผลเพื่อจุดประสงค์ต่อความชัดเจน เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถจับต้องได้ เพื่อให้ได้เห็นว่าแผนนั้นสามารถปฏิบัติได้จริง และนอกจากรายละเอียดของแผนที่บ่งบอกถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นและระยะเวลา ยังสามารถเห็นถึงส่วนประกอบที่เกี่ยวข้อง เช่น มีใครเกี่ยวข้องบ้าง ต้องใช้งบประมาณเท่าไร มีอะไรที่เป็นอุปสรรค เป็นต้น เพื่อให้ทั้งหัวหน้าและพนักงานได้ตระหนักถึงผลกระทบ และสามารถเข้าใจหรือเตรียมแผนสำรองไว้ได้

รายละเอียดของแผนพัฒนารายบุคคลที่ควรมี

1. ชื่อเจ้าของแผนงาน
2. วัตถุประสงค์หลักของแผนงาน
3. ผลประโยชน์ที่ได้รับ
4. ระยะเวลาในการดำเนินการโดยรวม
5. กิจกรรมหลักในแต่ละขั้นตอน
6. วันเดือนที่จะดำเนินการ (อาจจะกำหนดวันใดวันหนึ่งหรือเป็นช่วงเวลา)
7. หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง
8. ทรัพยากรที่ต้องการในการสนับสนุน เช่น งบประมาณ คน เครื่องมือ
9. ปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 : การติดตามและทบทวน (Follow-up and Review) ขั้นตอนของการติดตามถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องด้วยจะเป็นการทบทวนว่ากิจกรรมที่กำหนดขึ้นสามารถตอบ โจทย์ขององค์กรได้จริง หรือหากในระหว่างดำเนินการอาจเกิดอุปสรรคหรือเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงขึ้น ก็จะทำให้สามารถมองหาสิ่งสนับสนุนเพิ่มเติมหรือปรับเปลี่ยนแผนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ได้

ในการศึกษาเล่มนี้จะเป็นการหาจุดอ่อนและจุดแข็งของกลุ่มตัวอย่าง โดยผ่านเครื่องมือการประเมินทางจิตวิทยาซึ่งในกรอบของการศึกษาจะเป็นการวิเคราะห์ทางด้านบุคลิกภาพ เพื่อนำผลลัพธ์นั้นมาเป็นแนวทางของการวางแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 การเลือกตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้เลือกตัวอย่างจากผู้รับการประเมินจากแบบประเมินทางจิตวิทยา หรือ บุคลิกภาพจำนวน 1 คน ซึ่งปัจจุบันผู้รับการประเมินได้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอกชนข้ามชาติแห่งหนึ่ง

3.2 การกำหนดเครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์เบื้องต้นครั้งนี้ คือแบบทดสอบทางจิตวิทยา (psychometric assessment) ที่เรียกว่า Work Behavior Inventory (WBI) ซึ่งเป็นเครื่องมือประเมินผลทางด้านพฤติกรรมของบุคคลทั่วไป ซึ่งออกแบบโดยสถาบัน Assessment Associate Center จากประเทศสหรัฐอเมริกา และแบบประเมินบุคลิกภาพโดยหัวหน้าซึ่งออกแบบเพื่อให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ของ WBI ทั้งนี้การออกแบบแบบประเมินเสริมมีจุดประสงค์เพื่อใช้ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ WBI ว่ามีความสอดคล้องในผลลัพธ์มากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับผลสะท้อนจากการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการประเมิน

3.2.1 แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory (WBI) คือ เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อจุดประสงค์ต่างๆในองค์กร เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การมอบหมายงานแก่บุคคลตามความเหมาะสมของลักษณะงานควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้น การพัฒนาบุคคล และการวางแผนสายงานอาชีพ เป็นต้น แบบประเมิน WBI มีรากฐานจากการออกแบบที่สัมพันธ์กับแบบประเมินบุคลิกภาพอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับ เช่น NEO CPI เป็นต้น และถูกออกแบบมาโดยทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น รวมถึงสามารถแสดงให้เห็นว่าในขณะที่ทำแบบทดสอบบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่ประเมินค่าตนเองสูงหรือต่ำเกินไปหรือไม่ซึ่งเป็นหนึ่งตัวช่วยที่สำคัญในการวิเคราะห์ โดยคะแนนนั้นจะออกมาใน

รูปแบบค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน รวมทั้ง WBI มีคะแนนความน่าเชื่อถือ (Reliable) อยู่ที่ระดับ .85 และมีความเที่ยงตรงของมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

นอกจากนี้ WBI ยังมีลักษณะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งโดยการนำผลการประเมินมาเชื่อมโยงกับ Big Five (บุคลิกห้าองค์ประกอบ) ซึ่งปัจจุบันเป็นโมเดลที่สำคัญที่องค์กรใช้ในการวิเคราะห์บุคลิกภาพเพื่อการวางคนให้เหมาะสมกับงาน การพัฒนา หรือการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้บริหารหรือบุคคลที่จะก้าวไปสู่บทบาทผู้นำ

WBI มี มาตรวัดที่หลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงาน โดยแบ่งเป็นกลุ่ม ดังนี้

1. การเอาใจใส่ต่อ (Extraversion)

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

2. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

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

3. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

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

4. การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
- การคิดริเริ่ม (Initiative)
- การยืนกราน (Persistence)
- ความรอบคอบ (Attention to Detail)

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
 - การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
5. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- การควบคุมตนเอง (Self Control)
 - การอดทน (Stress Tolerance)
 - การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
 - การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
6. คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
- การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
 - การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
 - การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
 - ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
 - เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
7. ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
- การออกคำสั่ง (Directive)
 - การผ่อนปรน (Laissez-Faire)
8. ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)
- คล่องแคล่ว (Dynamic)
 - วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
 - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
9. ศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential)
- Behavioral Growth Potential
10. สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
- ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
 - ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
 - ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
 - ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
 - ประสิทธิภาพในการเป็นผู้ฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

11. ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

- ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response

Inconsistency)

3.2.2 แบบประเมินพฤติกรรมโดยหัวหน้างาน

แบบประเมินพฤติกรรม โดยหัวหน้างาน จัดทำขึ้นเพื่อใช้กับกรณีศึกษาเพื่อเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของผลลัพธ์ที่ได้ระหว่างแบบประเมิน WBI และแบบประเมินโดยหัวหน้า โดยแบบประเมินโดยหัวหน้างานนั้นจะประเมินตามคุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors) ได้แก่

- 1 การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
- 2 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- 3 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- 4 ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- 5 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

โดยเนื้อหาในแบบการประเมิน จะมีรายละเอียดของหัวข้อย่อยของคุณสมบัติใหญ่ห้าประการ และจะมีช่องประเมินโดยระบุว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ในการประเมินนั้นหัวหน้าอาจจะเลือกพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยมาอย่างละ 4 ข้อ หรืออาจมากกว่านั้นหากหัวหน้างานเห็นสมควรระบุ

Name :		Department :		Position Title :	
Position Level :		Year Review :		Review Date :	
Reviewer :		Position Reviewer :			
No.	Big 5 Personality	PWBI Competency	Description	Asset	Caution
				จุดเด่น	ข้อปรับปรุง
1	Extraversion	Sociability	การเข้าสังคม - แสดงออกถึงการข่างพูด และชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่		
2	Extraversion	Leadership	ความเป็นผู้นำ - มุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และมั่นคงใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ		
3	Extraversion	Influence	การชักจูง - ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขาย และการชักจูงผู้อื่น		
4	Extraversion	Energy	กำลังงาน - ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานรวดเร็ว และการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นไม่หยุดยั้ง		
5	Agreeableness	Cooperation	ความร่วมมือ - ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม		
6	Agreeableness	Concern for Others	ความใส่ใจผู้อื่น - เข้าอก เข้าใจผู้อื่น และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น		
7	Agreeableness	Diplomacy	การพูด - ใจกว้างสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพ และน่านับถือต่อบุคคลที่ยาก และให้ความเคารพผู้อื่น		
8	Openness to Experience	Adaptability	ความสามารถในการปรับตัว - ความพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่		
9	Openness to Experience	Innovation	การสร้างสรรคสิ่งใหม่ - มีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีทางเดิมไปสู่ทางใหม่		
10	Openness to Experience	Analytical Thinking	การคิดเชิงวิเคราะห์ - มีเหตุผล และสร้างรูปแบบในการคิด และสังเกตวิธีการดำเนินการ		
11	Openness to Experience	Independence	ความเป็นอิสระ - มีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้		
12	Conscientiousness	Achievement	การบรรลุผลสำเร็จ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ		
13	Conscientiousness	Initiative	การริเริ่ม - ปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดี และยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่		
14	Conscientiousness	Persistence	การยืนกราน - ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่		
15	Conscientiousness	Attention to Detail	การให้ความสนใจต่อรายละเอียด - ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้อง และป้องกันความผิดพลาด		
16	Conscientiousness	Dependability	ความน่าเชื่อถือ - มีความน่าเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ		
17	Conscientiousness	Rule Following	การปฏิบัติตามกฎ - ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา		
18	Emotional Stability	Self-Control	การควบคุมอารมณ์ตัวเอง - ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง		
19	Emotional Stability	Stress Tolerance	การอดทนต่อความเครียด - ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี		
20	Emotional Stability	Self Confidence	การมั่นใจในตนเอง - มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน		
21	Emotional Stability	Emotional Self-Awareness	การตระหนักต่ออารมณ์ - รับรู้ เข้าใจ และจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี		

ภาพ 3.1 ตัวอย่างแบบประเมินพฤติกรรม

จากภาพ 3.1 จะเห็นว่าหัวข้อหลักในการประเมินเป็นไปตามลักษณะเดียวกับ WBI โดยมีการแบ่งกลุ่มบุคลิกภาพ 5 ประเภท สอดคล้องกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และยังระบุพฤติกรรมย่อยของแต่ละประเภท รวมทั้งมีการอธิบายถึงรายละเอียดของพฤติกรรมย่อยดังกล่าว เพื่อให้เกิดความเข้าใจและชัดเจนมากขึ้นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน จากนั้นเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินในแบบฟอร์มแล้ว ก็จะนำผลลัพธ์ของเครื่องมือทั้งสองมาหาความสอดคล้อง เพื่อนำมาวางแผนการพัฒนารายบุคคลและดำเนินกิจกรรมพัฒนาต่อไป



บทที่ 4

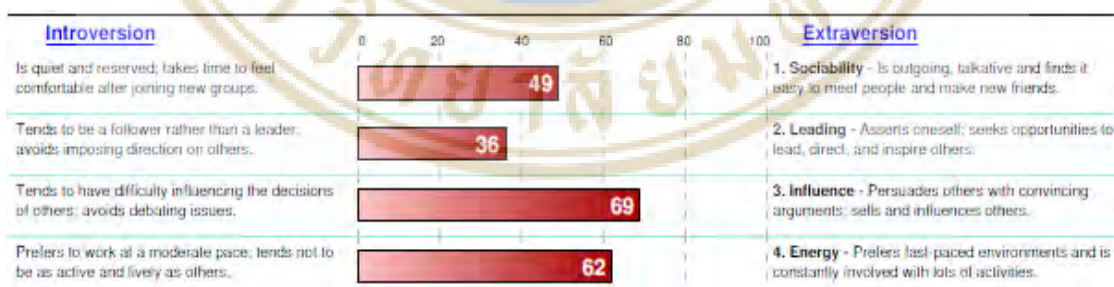
ผลการวิจัย

4.1 การวิเคราะห์ผลการประเมินของแบบประเมิน WBI

ปัจจุบันผู้รับการประเมินดำรงอยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลระดับอาวุโส ในบริษัทเอกชนข้ามชาติกลุ่มอุตสาหกรรมไบโอเคมี โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักใน ขอบข่ายงานโดยรวมทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานเป็นแนวกร ทำงานแบบตะวันตก โดยบรรยากาศการทำงานมีลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา และมีความรับผิดชอบต่องานที่ของตนเอง

เนื่องจากข้อมูลที่ป้อนเข้าในระบบแบบประเมินเป็นข้อมูลพฤติกรรมทั่วไปของผู้รับการประเมิน โดยมิได้อ้างอิงกับงานปัจจุบัน ผู้ทำการศึกษาจึงขอจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็นสอง แบบ คือ การวิเคราะห์ภาพรวมทั่วไปของผลรายงาน วิเคราะห์ผลรายงานตามความสอดคล้องของ งานต่อความรับผิดชอบงาน ณ ปัจจุบัน

ก. วิเคราะห์ภาพรวมทั่วไปของผลรายงาน บุคลิกภาพทั่วไปผู้ประเมิน



ภาพ 4.1 ผลการประเมินทางด้านสมาคม

การสมาคม

จากภาพ 4.1 ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ค่อนข้างใส่ใจในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมถึงมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวและมีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้อื่น มีความ

รวดเร็วในการทำงานโดยสามารถทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน รวมถึงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความสามารถในการนำผู้อื่นได้บ้างแต่ยังไม่ถึงระดับที่เพียงพอในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

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

ภาพ 4.2 ผลการประเมินทางด้านความคิดเห็นสอดคล้อง

ความคิดเห็นสอดคล้อง

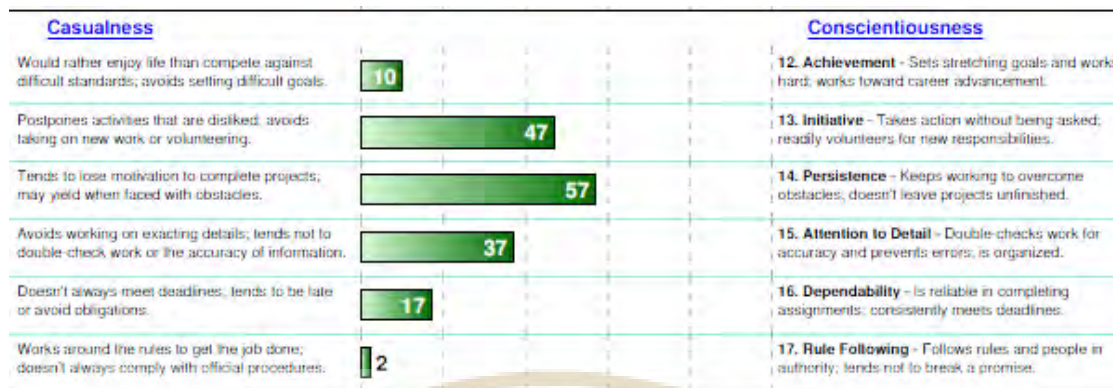
จากภาพที่ 4.2 ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่คำนึงถึงผู้อื่นและให้ความร่วมมืออยู่บ้าง โดยที่ จะมีลักษณะการพูดและการแสดงออกส่วนใหญ่อย่างตรงไปตรงมา และมีแนวโน้มว่าชอบที่จะทำงานเดี่ยวมากกว่าประสานงานกับผู้อื่นหรือทำงานเป็นกลุ่ม

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

ภาพ 4.3 ผลการประเมินทางการเปิดรับประสบการณ์ใหม่

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่

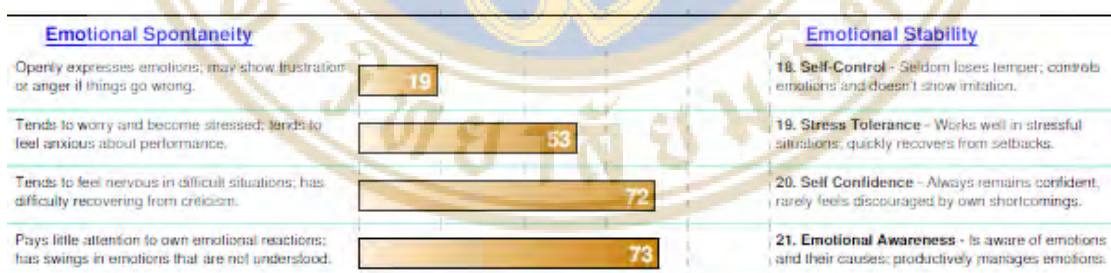
จากภาพ 4.3 ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ชอบมองหาแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน มีวิธีการคิดที่เป็นระบบตรรกะ สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างเพื่อให้เกิดผลในเชิงวิเคราะห์ได้ดี และมีสามารถในการทำงาน และตัดสินใจด้วยตนเองสูง



ภาพ 4.4 ผลการประเมินทางด้านความรอบคอบตระหนักรู้

ความรอบคอบตระหนักรู้

จากภาพ 4.4 ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่สามารถริเริ่มทำงานหรือโครงการใหม่ๆ ได้โดยไม่ต้องรอให้มีการมอบหมาย และมีความพยายามที่จะเอาชนะต่ออุปสรรคของงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ รวมถึงจะคำนึงถึงแนวทางอื่นๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานมากกว่าการปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัด มีแนวโน้มในการลักษณะงานที่ไม่ต้องใช้เวลากับรายละเอียดมากนัก และชอบที่จะทำงานเสร็จในตารางที่มีความยืดหยุ่นมากกว่าหมายกำหนดการที่แน่นอนจึงเป็นไปได้ว่าบ่อยครั้งอาจมีความล่าช้าของงานรวมถึงไม่ชอบการแข่งขัน ความท้าทายหรือการตั้งเป้าหมายที่ยากเกินไป ซึ่งตรงจุดนี้จะทำให้ผู้รับการประเมินอาจไม่มีแรงผลักดันในการขึ้นไปในบทบาทที่สูงกว่า

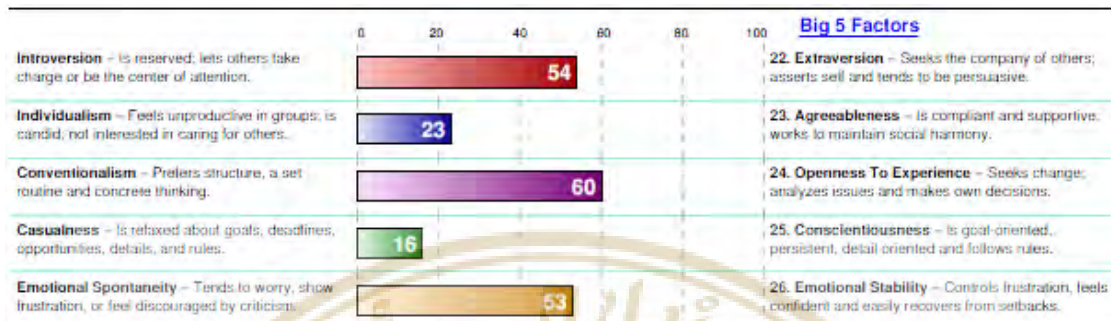


ภาพ 4.5 ผลการประเมินทางด้านความมั่นคงทางอารมณ์

ความมั่นคงทางอารมณ์

จากภาพ 4.5 ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่สามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ดี โดยสามารถทำงานในสถานการณ์ที่ยู่ยาก และรับมือกับแรงกดดันได้ดี รวมถึงมีความเชื่อมั่นใน

ตนเองสูงและเชื่อในศักยภาพของตน แต่เนื่องด้วยความเป็นคนแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาจึงทำให้ในหลายๆ ครั้งก็ไม่ตั้งใจที่จะแสดงความรู้สึกหรืออารมณ์ของตนเองให้คนอื่นรับรู้



ภาพ 4.6 ผลการประเมินทางบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

บุคลิกบิ๊จยัยห้า

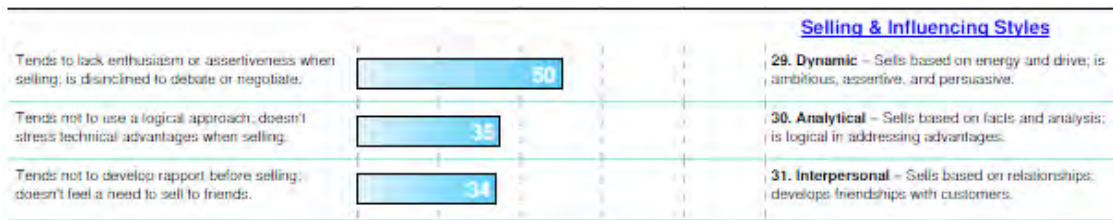
จากภาพ 4.6 โดยรวมผู้รับการประเมินมีจุดเด่นทางด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ รวมถึงเป็นบุคคลที่ชอบสมาคมและมีความมุ่งมั่นต่ออารมณ์อยู่ในระดับที่เพียงพอ ในขณะที่ผู้รับการประเมินมีความสนใจในการทำงานกับผู้อื่นหรือคำนึงถึงผู้อื่น และการตระหนักรู้อยู่ในระดับน้อย



ภาพ 4.7 ผลการประเมินทางด้านประเภทผู้นำ

ประเภทของผู้นำ

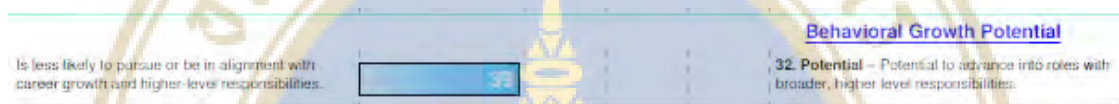
จากภาพ 4.7 ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ แต่หากผู้รับการประเมินมีโอกาสได้อยู่ในสถานะผู้นำก็จะมีลักษณะผู้นำที่เน้นผลของงานมากกว่าความสัมพันธ์ของคน



ภาพ 4.8 ผลการประเมินทางด้านการโน้มน้าวผู้อื่น

รูปแบบของการโน้มน้าวผู้อื่น

จากภาพที่ 4.8 ผู้รับการประเมินมีความกล้า มีพลังและมีความกระตือรือร้นในการโน้มน้าวผู้อื่น จูงใจโน้มน้าวผู้อื่น ซึ่งเป็นวิธีการโน้มน้าวที่ทั้งใช้ข้อมูลและใช้ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน



ภาพ 4.9 ผลการประเมินทางด้านศักยภาพในการเติบโต

ศักยภาพในการเติบโต

จากภาพ 4.9 ผู้รับการประเมินพอมีศักยภาพในการเติบโตไปในบทบาทที่สูงกว่าอยู่บ้าง แต่อาจต้องใช้เวลาและแรงจูงใจที่เหมาะสม

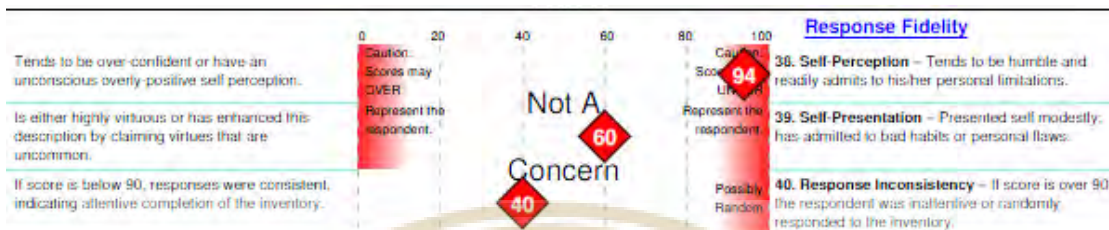


ภาพ 4.10 ผลการประเมินทางด้านอาชีพที่เหมาะสม

อาชีพที่เหมาะสม

จากภาพ 4.10 พฤติกรรมเด่นๆ ของผู้รับการประเมินมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่เกี่ยวกับการขายเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการเป็นเจ้าของธุรกิจก็เป็นอีกบทบาทหนึ่งที่จะไปได้ดี ส่วน

บทบาทที่สามารถทำได้ถ้าได้รับการพัฒนาพฤติกรรมอย่างถูกต้องคือการเป็นผู้นำและการเป็นผู้ฉลาดทางอารมณ์



ภาพ 4.11 ผลการประเมินทางด้านความเที่ยงตรงของการตอบคำถาม

ความเที่ยงตรงของการตอบคำถาม

จากภาพที่ 4.11 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ผลของรายงานที่แสดงผลพฤติกรรมค่อนข้างเป็นตัวตนที่แท้จริงของผู้รับการประเมินเนื่องจากมีคะแนนความไม่สอดคล้องอยู่ในระดับที่ไม่สูงจนเข้าเกณฑ์
2. ผู้รับการประเมินเป็นคนถ่อมตัวมากและมองตัวเองอย่างมีข้อจำกัด ในขณะที่การแสดงตัวตนของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้กลับมีลักษณะที่เป็นกลางคือไม่แสดงอาการถ่อมตัวหรือมั่นใจเกินไป

ข. วิเคราะห์ผลรายงานตามความสอดคล้องต่อความรับผิดชอบงาน ณ ปัจจุบัน

ผู้รับการประเมินดำรงอยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลระดับอาวุโส ในบริษัทเอกชนข้ามชาติกลุ่มอุตสาหกรรมไบโอเคมี โดยจะรับผิดชอบในงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายๆ ด้าน โดยที่แต่ละขอบข่ายงานต้องมีพฤติกรรมที่จำเป็นต่องานแตกต่างกันไป จึงขอสรุปเป็นแต่ละส่วนงาน (ตาราง 4.1) ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปความรับผิดชอบในงานปัจจุบัน

หัวข้อความรับผิดชอบ	Important WBI Scale
สรรหาว่าจ้าง (Recruitment)	Influence, Energy, Cooperation, Analytical Thinking, Dependability, Diplomacy, Persistence
ค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Benefit)	Diplomacy, Analytical Thinking, Initiative, Innovation, Achievement, Stress Tolerance
ระบบเงินเดือน (Payroll Administration)	Attention to Detail, Dependability, Rule Following
ระบบข้อมูลต่างๆของทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System)	Leading, Cooperation, Initiative, Innovation, Attention to Detail

หัวข้อความรับผิดชอบ	Important WBI Scale
แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation)	Sociability, Influence, Energy, Concern for Others, Diplomacy, Adaptability, Self-Control, Stress Tolerance

1. การสรรหาว่าจ้าง

ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ชอบทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ก้าวไปอย่างรวดเร็ว อดทนสภาวะกดดันได้ดี มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และกล้าตัดสินใจ รวมถึงมีวิธีการพูดที่โน้มน้าวผู้อื่นในการตัดสินใจได้ดี ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะทำให้สอดคล้องกับงานด้านสรรหาว่าจ้างได้ดี นอกจากนี้การคำนึงถึงผู้อื่นแต่พอควรก็ถือเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งที่ดีกับงานสรรหา เนื่องจากผู้รับการประเมินจะมีความเป็นกลางมากขึ้นต่อการพิจารณาผู้ถูกสัมภาษณ์โดยไม่คำนึงถึงเรื่องส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์มากเกินไป ส่วนในด้านที่ผู้รับการประเมินพอมิบ้างในระดับที่ทำงานได้แต่ควรต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเพื่อมีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นของงานก็คือ การให้ความร่วมมือ การแสดงออกอย่างสุภาพและความสามารถในการเจรจา เพราะเป้าหมายของการสรรหาจะสำเร็จได้เมื่อเกิดการตอบรับจากแผนกต่างๆ และการตกลงเข้าทำงานของผู้สมัคร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยั้งที่ผู้รับการประเมินต้องสื่อสารและทำงานร่วมกับแผนกต่างๆ เพื่อให้เกิดความจริงใจในการรับผิดชอบงานร่วมกัน รวมถึงความสุภาพและความเคารพในการพูดคุยยังเป็นเสมือนหน้าตาของบริษัทต่อบุคคลภายนอกอีกด้วย

ข้อพึงระวัง การส่งมอบงานก่อนหรือตามกำหนดการเป็นหนึ่งในผลลัพธ์ของงานสรรหาที่จะบ่งชี้ว่าผลงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ ในขณะที่ผู้รับการประเมินจะชอบงานที่มีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาจึงอาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดความล่าช้าของงานได้

2. ค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนนั้น ผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังก็คือการบริหารต้นทุนมนุษย์อย่างไรให้มีประสิทธิภาพทั้งต่อภายในและภายนอกองค์กร ภายในก็คือสามารถจูงใจและรักษาคณิศคนเก่งไว้ได้ รวมถึงมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่องค์กรจะจ่ายได้ ส่วนภายนอกก็คือสามารถดึงดูดให้คนที่มีความสามารถมาอยู่กับเราได้ ฉะนั้นผู้ที่ทำงานด้านนี้จะต้องมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมทั้งงานเชิงปฏิบัติและเชิงกลยุทธ์มาประกอบกัน เนื่องด้วยผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์และพร้อมที่จะริเริ่มในแบบฉบับใหม่ๆ มีการปรับตัวได้ดีและชอบทำงานในสถานะการณ์ที่มีความรวดเร็ว รวมถึงมีความสามารถในการวิเคราะห์อยู่ในระดับพอควร ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะทำให้สามารถออกแบบหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการใหม่ๆ ในเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ตามยุคสมัยหรือแนวโน้มธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าผู้รับการประเมินจะมี

แนวโน้มในการขอทำงานเดี่ยวซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อให้เกิดความยากในการรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อการวิเคราะห์รวมถึงการนำระบบไปใช้เพื่อให้เกิดการยอมรับ แต่สิ่งที่สามารถนำมาทดแทนกันได้คือความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีและการโน้มน้าวที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้อื่นของผู้รับการประเมิน ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้งานของผู้รับการประเมินสำเร็จไปได้ด้วยดีข้อพึงระวัง เนื่องด้วยงานด้านค่าจ้างค่าตอบแทนนั้นต้องมีการดึงข้อมูลจากแหล่งเพื่อวิเคราะห์เป็นขั้นตอนต่อกัน ไปจึงต้องอาศัยข้อมูลที่แน่นและเชื่อถือได้ การใส่ใจต่อรายละเอียดและตรวจทานข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่ามีความถูกต้องเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งที่ผู้รับการประเมินควรคำนึงถึงเพื่อป้องกันความผิดพลาดของการวิเคราะห์

3. ระบบเงินเดือน

การทำงานด้านนี้อาจจะขัดกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน เนื่องจากผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่ชอบทำงานที่ต้องตรวจสอบข้อมูลเยอะๆ และชอบการส่งมอบงานแบบยืดหยุ่น รวมถึงพร้อมที่จะออกนอกกรอบหากทำให้งานสำเร็จได้เร็ว ในขณะที่ผู้ที่จะทำงานด้านเงินเดือนได้ดั้นนั้นจะต้องชอบทำงานในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเยอะ และมีความละเอียดรอบคอบสูง รวมถึงต้องอิงตามกฎและนโยบายค่อนข้างสูง อีกทั้งการส่งมอบงานให้ทันตามกำหนดเวลาและมีความถูกต้องนั้น ซึ่งหากผู้รับการประเมินปล่อยให้พฤติกรรมเหล่านี้มากกระทบกับงานก็จะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือในงานได้

ข้อพึงระวัง เนื่องจากผู้ประเมินมีพฤติกรรมทางด้านความเป็นอิสระในการทำงานและการตัดสินใจด้วยตนเองค่อนข้างสูง แต่การพิจารณาอนุมัติจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนอื่นในแต่ละเดือนนั้นเป็นเรื่องที่อ่อนไหวของแต่ละบุคคลจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หากผู้รับการประเมินมีข้อสงสัยหรือไม่แน่ใจในข้อมูลก็ควรที่จะต้องประสานงานทางด้านข้อมูลกับผู้อื่นเพื่อการยืนยันในการประกอบการตัดสินใจ

4. ระบบข้อมูลต่างๆของทรัพยากรบุคคล

ขอบข่ายงานด้านนี้จะเป็นลักษณะของการบริหารและพัฒนาการจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ทั่วไปและใช้เพื่อการวิเคราะห์สำหรับแผนกต่างๆ ภายในองค์กร ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถจะเริ่มทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ได้ด้วยตนเองซึ่งเป็นผลดีในการพัฒนาระบบข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือและมีความเป็นผู้นำในระดับปานกลางซึ่งเพียงพอสำหรับการดำเนินกิจกรรมในการผลักดันให้องค์กรนำวิธีการใหม่ๆ ไปใช้เมื่อมีการเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมของข้อมูลเนื่องจากทักษะที่ใช้โดยรวมของขอบข่ายงานไม่ได้มีความซับซ้อนเทียบเท่าบทระดับสูงแต่อย่างใด

ข้อพึงระวัง เนื่องจากงานด้านข้อมูลเป็นงานที่ต้องอยู่กับรายละเอียดเยอะรวมถึงความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะมีผลต่อบุคคลที่ต้องการนำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์หรือ

ตัดสินใจ ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มว่าจะไม่ชอบลักษณะงานที่มีรายละเอียดมากเกินไป ซึ่งเมื่อทำงานอาจไม่มีการตรวจทานที่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดต่องานบ่อยครั้งได้

5. แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation)

ผู้รับการประเมินจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีในขอบข่ายของแรงงานสัมพันธ์ เนื่องจากขอบข่ายงานนี้จะต้องใช้ทักษะในการสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์กับคนในองค์กร และความมั่นคงทางอารมณ์ค่อนข้างสูง ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกับคุณลักษณะของผู้รับการประเมินข้อพึงระวัง หากตกอยู่ในสถานะการณ์ที่มีความกดดันผู้รับการประเมินจะต้องพยายามควบคุมการแสดงออกของอารมณ์ให้มากที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงต้องพัฒนาความน่าเชื่อถือในการส่งต่องานตามกำหนดเพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับคนในองค์กร

ค. จุดแข็ง (Strengths to Leverage)

1. อิทธิพลโน้มน้าว (Influence)

ผู้รับการประเมินมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้อื่น โดยมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามตนเองได้ ซึ่งในขอบข่ายของงานบริหารบุคคลถือว่าจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้รับการประเมินมีบทบาทที่ต้องคอยให้ข้อมูล เสนอความคิดเห็น สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ให้คำปรึกษา และร่วมกันตัดสินใจในงานบางอย่างกับผู้จัดการแผนกหรือตำแหน่งอื่นในองค์กรเสมอ รวมทั้งต้องคอยเป็นตัวกลางระหว่างองค์กรและพนักงานผ่านกิจกรรมต่างๆ อีกด้วย หากบางครั้งความต้องการของผู้บริหารและพนักงานไม่ได้ไปในทางเดียวกัน ผู้รับการประเมินก็ต้องมีหน้าที่ในการสื่อสารในเชิงบวกเพื่อให้เกิดสถานะ win-win ของทั้งสองฝ่ายอีกด้วย

2. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองค่อนข้างสูง พฤติกรรมนี้มีความสำคัญในงานบริหารบุคคลเนื่องจากทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตัวผู้รับการประเมินเอง เนื่องจากบ่อยครั้งที่คนในองค์กรมักจะมาติดต่อเมื่อมีข้อสงสัย หรือปัญหาต่างๆ ในความเป็นจริงผู้รับการประเมินอาจจะไม่ได้มีความรู้ทุกเรื่องในขณะนั้น แต่การที่ผู้รับการประเมินมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง มองโลกในแง่บวกและมีความพยายามที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จ จะทำให้ผู้รับการประเมินมีสติในการสื่อสารและการแสดงออกในเชิงสร้างสรรค์

3. การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance)

ผู้รับการประเมินสามารถรับมือกับสถานะการณ์ที่ยุ่งยากและทนแรงกดดันได้ในระดับดี พฤติกรรมนี้มีความสำคัญต่องานบุคคลมากเนื่องจากภาระหน้าที่ที่ต้องดูแลทุกข์สุขของคนในองค์กรในขณะเดียวกันก็ต้องบริหารงานโดยสนองทิศทางและกลยุทธ์ของบริษัท

สิ่งเหล่านี้มักมีความขัดแย้งกันเป็นช่วงๆ รวมถึงผลสะท้อนกลับของคนในองค์กรเวลาเจอสิ่งที่ไม่เป็นตามความคาดหวังมากระทบก็จะแสดงออกในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน จึงทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลครั้งอาจเกิดความกดดันในงานได้ โดยเมื่อผู้รับการประเมินอดทนต่อสภาวะความกดดันได้ดี ก็จะทำให้ไม่ย่อท้อ ไม่อ่อนไหว ในทางกลับกันผู้รับการประเมินอาจนำผลตอบกลับนั้นๆ มาเป็นประโยชน์ในงานอีกด้วย

4. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อยู่ในระดับดี พฤติกรรมนี้จะมีความสำคัญต่องานด้านการบริหารบุคคลในระดับทักษะที่สูงขึ้นไป เช่น การออกแบบค่าจ้างค่าตอบแทน โดยสนองกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถแข่งขันกับภายนอกได้ การประเมินค่างานให้สอดคล้องกับการจ่ายโดยอยู่ในต้นทุนที่เหมาะสม เป็นต้น นอกจากนี้การที่ผู้รับการประเมินมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาต่อระดับหัวหน้าขึ้นไปในแผนกต่างๆ โดยแต่ละแผนกก็จะมีปัญหาในมิติที่ต่างกัน ทำให้จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลายเรื่องและมีความสามารถในการจับเรื่องราวและข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบหรือแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมได้

ง. จุดอ่อน (Development Area)

1. การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement)

ผู้รับการประเมินมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อท้าทายตนเองสู่ความสำเร็จค่อนข้างต่ำ เนื่องด้วยบทบาทของผู้รับการประเมินในหลายส่วนเป็นงานประเภทกิจวัตรจึงไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้ทำอะไรให้สูงกว่ามาตรฐาน หรือคิดค้นแนวทางใหม่ๆ ที่ท้าทายอยู่เสมอ แต่ผู้รับการประเมินคิดว่าพฤติกรรมนี้สำคัญต่องานเนื่องจากว่าหากมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลของงานในขั้นสูงก็จะเป็นการสร้างแนวทางเพื่อให้เติบโตไปในบทบาทที่สูงกว่าในสายงานต่อไป

2. การไว้วางใจ (Dependability)

ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างต่ำ แต่พฤติกรรมนี้ไม่เพียงแต่มีความสำคัญต่องานด้านการบริหารบุคคลเท่านั้นแต่ยังมีความสำคัญต่องานทุกๆ ด้านอีกด้วย เพราะเปรียบเสมือนภาพลักษณ์ต่อความน่าเชื่อถือของตัวบุคคล ในงานการบริหารบุคคลนั้นบางขอบข่ายของงานถือว่าเป็นเรื่องที่เป็นวิกฤติหากมีการส่งมอบงานไม่ทัน เช่น งานจ่ายเงินเดือน เป็นต้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเป็นพื้นฐานในการสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้บริหาร เพื่อนำมาซึ่งการเติบโตในสายงานต่อไป

3. การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self Control)

ผู้รับการประเมินมีระดับการควบคุมอารมณ์ของตนเองอยู่ในระดับน้อย ในความเป็นจริงผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ต่ออารมณ์ของตนเองอยู่ในระดับสูงแต่ด้วยความที่เป็นคนค่อนข้างพูดตรง จนบางครั้งอาจไม่รักษาน้ำใจหรือไม่แสดงความเคารพต่อผู้อื่นจึงทำให้หลายครั้งก็ตั้งใจที่จะแสดงอารมณ์ที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ แต่ ณ ปัจจุบันนี้ ผู้รับการประเมินตระหนักว่าการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้ได้มีความสำคัญต่องานด้านการบริหารบุคคล เพราะด้วยบทบาทที่ต้องสื่อสารกับคนในองค์กรอยู่ทุกวันทำให้จำเป็นต้องระวังผลกระทบจากการสื่อสารมากขึ้น เนื่องจากหากแสดงอารมณ์มากเกินไปก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันทำให้ผลของการสื่อสารไม่เป็นไปในทิศทางที่ต้องการและความราบรื่นของการประสานงานเป็นไปได้ยากขึ้น

4 การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail)

ในผลการประเมินผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมในการสนใจต่อรายละเอียดและการตรวจสอบความถูกต้องไม่ได้น้อยเกินไป ซึ่งในความเป็นจริงผู้รับการประเมินก็ยังมีคามพอใจที่จะมีพฤติกรรมแบบนี้ แต่เนื่องด้วยบทบาทที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบเป็นในเชิงข้อมูลและรายละเอียดส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบค่อนข้างมากรวมถึงมีผลต่อความน่าเชื่อถือของผู้รับการประเมิน เช่น การทำเงินเดือน จึงทำให้จำเป็นต้องพัฒนาพฤติกรรมนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

4.2 การวิเคราะห์ผลการประเมินของแบบประเมินพฤติกรรม

Name : Mrs.Natacha Meedee		Department : Human Resource		Position Title : Senior HR Officer	
Position Level : M2		Year Review : 2013		Review Date : July 25, 2013	
Reviewer : Mrs. Supaporn Chaichana		Position Reviewer : HR Assistant Manager			

No.	Big 5 Personality	PWBI Competency	Description	Asset	Caution
				จุดเด่น	ข้อปรับปรุง
1	Extraversion	Sociability	การเข้าสังคม - แสดงออกถึงการช่างพูด และชอบพบปะสังสรรค์คนและสร้างเพื่อนใหม่	X	
2	Extraversion	Leadership	ความเป็นผู้นำ - มุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และขับเคลื่อนผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ		X
3	Extraversion	Influence	การชักจูง - ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขาย และการชักจูงผู้อื่น	X	
4	Extraversion	Energy	กำลังงาน - ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานรวดเร็ว และการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นไม่หยุดยั้ง	X	
5	Agreeableness	Cooperation	ความร่วมมือ - ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม	X	
6	Agreeableness	Concern for Others	ความใส่ใจผู้อื่น - เข้าอก เข้าใจผู้อื่น และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น	X	
7	Agreeableness	Diplomacy	การพูด - ใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้เห็นใจวาสุภาพ และน่าเชื่อถือต่อบุคคลที่ยาก และให้ความเคารพผู้อื่น	X	
8	Openness to Experience	Adaptability	ความสามารถในการปรับตัว - ความพยายามแสวงหาทางออก หรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่	X	
9	Openness to Experience	Innovation	การสร้างสรรคสิ่งใหม่ - มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีการเดิมไปสู่ทางใหม่		X
10	Openness to Experience	Analytical Thinking	การคิดเชิงวิเคราะห์ - มีเหตุผล และสร้างรูปแบบในการคิด และสังเกตวิธีการดำเนินการ	X	
11	Openness to Experience	Independence	ความเป็นอิสระ - มีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้	X	
12	Conscientiousness	Achievement	การบรรลุผลสำเร็จ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ		X
13	Conscientiousness	Initiative	การริเริ่ม - ปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดี และยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่		X
14	Conscientiousness	Persistence	การยืนกราน - ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่	X	
15	Conscientiousness	Attention to Detail	การให้ความสำคัญต่อรายละเอียด - ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้อง และป้องกันความผิดพลาด		X
16	Conscientiousness	Dependability	ความน่าเชื่อถือ - มีความน่าเชื่อถือใตต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ		X
17	Conscientiousness	Rule Following	การปฏิบัติตามกฎ - ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่คิดลัดลวย		X
18	Emotional Stability	Self-Control	การควบคุมอารมณ์ตัวเอง - ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง	X	
19	Emotional Stability	Stress Tolerance	การอดทนต่อความเครียด - ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี	X	
20	Emotional Stability	Self-Confidence	ความมั่นใจในตนเอง - มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน	X	
21	Emotional Stability	Emotional Self-Awareness	การตระหนักต่ออารมณ์ - รับรู้ เข้าใจ และจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี	X	

ภาพ 4.12 แบบประเมินพฤติกรรม

จากภาพ 4.12 จะสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

การสมาคม

ผู้รับการประเมินมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความชอบในการเข้าสังคม มีบุคลิกที่คล่องแคล่วในสถานที่ทำงาน แต่ยังคงขาดทักษะความเป็นผู้นำ

เปรียบเทียบการผลประเมิน WBI มีผลลัพธ์ที่เหมือนกัน

ความคิดเห็นสอดคล้อง

ผู้รับการประเมินมีความใส่ใจในผู้อื่น และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีทักษะในการพูดและการสื่อสารที่ดีด้วย

เปรียบเทียบผลการประเมิน WBI มีผลลัพธ์ที่ต่างกันอย่างมาก

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่

ผู้รับการประเมินก่อนมีความสนใจในการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ ก่อนข้างมาก โดยสามารถปรับตัวได้ดี สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ได้ และมีความมั่นใจในการทำงานและตัดสินใจด้วยตนเองได้ แต่ยังคงขาดในเรื่องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

เปรียบเทียบผลการประเมิน WBI มีผลลัพธ์ที่ใกล้เคียงกัน โดยในผล WBI พบว่าผู้รับการประเมินมีความคิดสร้างสรรค์พอสมควร ในขณะที่ผลการประเมินบุคลิกภาพระบุว่าผู้รับการประเมินมีจุดด้อยในเรื่องการสร้างสรรค์

ความรอบคอบตระหนักรู้

ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีความคาดหวังต่อผลสัมฤทธิ์ค่อนข้างต่ำ ไม่ชอบทำงานที่ท้าทาย ไม่ชอบงานที่ต้องใช้เวลาอยู่กับรายละเอียด และส่งงานตามกำหนดการเพียงแต่บางครั้ง รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะไม่ชอบทำงานตามกฎทุกครั้งไป แต่กระนั้นผู้รับการประเมินมีจุดแข็งในส่วนนี้อยู่ตรงที่ยื่นกรานต่อการสำเร็จลุล่วงของงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

เปรียบเทียบผลการประเมิน WBI มีผลลัพธ์ที่ใกล้เคียงกัน โดยในผล WBI พบว่าผู้รับการประเมินชอบที่จะคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ในขณะที่ผลการประเมินบุคลิกภาพระบุว่าผู้รับการประเมินมีจุดด้อยเพิ่มมาในเรื่องการคิดริเริ่ม

ความมั่นคงทางอารมณ์

ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี มีความอดทนต่อสภาพแวดล้อมที่กดดัน ตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง และมีความมั่นใจในตนเองสูงมาก

เปรียบเทียบผลการประเมิน WBI มีผลลัพธ์ที่ใกล้เคียงกัน โดยในผล WBI พบว่าผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในระดับพอใช้ ในขณะที่ผลการประเมินบุคลิกภาพระบุว่าผู้รับการประเมินมีจุดแข็งเพิ่มมาในเรื่องการควบคุมอารมณ์ตนเอง

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

5.1 การนำไปใช้

การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) มีหลากหลายวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ หนึ่งในวัตถุประสงค์ ของการนำไปใช้งานที่พบมากที่สุด คือ

1. การคัดเลือกบุคคลากร (Selection of personnel)

การใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาหรือบุคลิกภาพ เพื่อให้การคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุด เช่น ทดสอบจากความรู้ ความถนัด บุคลิกภาพ โดยผลของแบบทดสอบจะช่วยในเรื่องของการตัดสินใจ และวิเคราะห์บุคคลเมื่อมีระยะเวลาที่จำกัด นอกจากนี้แบบทดสอบที่เที่ยงตรงยังมีส่วนช่วยในการลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาระยะยาวอีกด้วย

2. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development and training)

การทำแบบประเมินทางจิตวิทยาหรือบุคลิกภาพ ช่วยให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้รับการประเมินทำได้ดี อะไรคือสิ่งที่ต้องพัฒนา เมื่อผู้รับการประเมินตระหนักรู้ จะช่วยวิเคราะห์ว่าจะนำสิ่งใดไปวางแผนเพื่อพัฒนาได้

3. การสร้างและพัฒนาทีม (Team building and development)

เมื่อผู้รับการประเมินที่มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างดี จะสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกในสถานที่ทำงาน มากกว่านี้ยังสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมแรงเพื่อผลักดันให้ทีมไปสู่เป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งหากทั้งทีมตระหนักรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาทีม เพื่อตอบ โจทย์ความคาดหวังขององค์กร ก็จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันด้วย

4. การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development and progression)

แบบประเมินทางจิตวิทยาหรือบุคลิกภาพ จะช่วยค้นหาว่าผู้รับการประเมินมีความชอบหรือความถนัดทางด้านไหน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนการทำงาน โดยจะทำให้รู้ว่าบุคลิกภาพแบบไหนเหมาะกับอาชีพใด ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกเรียนในสาขาที่เกี่ยวข้องหรือเลือกอาชีพตามความถนัด

ในกรณีศึกษา นี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะนำผลการประเมินของจิตวิทยาหรือบุคลิกภาพ ไปประยุกต์ใช้ต่อในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยที่ผู้รับการประเมินนำผลวิเคราะห์มาวางแผนเป้าหมายทางสายอาชีพในอนาคต และจัดทำกิจกรรมที่ต้องดำเนินการและบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงระยะเวลาที่แล้วเสร็จเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ โดยแผนการทั้งหมดแบ่งรายละเอียดเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ เป้าหมายการพัฒนาและการรู้จักตน และแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1.1 เป้าหมายการพัฒนาและการรู้จักตน

ในรายละเอียดของเป้าหมายการพัฒนาและการรู้จักตนนั้น จะมีคำถามข้อใหญ่อยู่ด้วยกัน 6 คำถาม เพื่อให้ผู้รับการประเมินตอบคำถามเพื่อให้ตระหนักรู้ต่อการวางแผนและผลลัพธ์ของข้อมูล เพื่อเป็นการปูทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป โดยด้านล่างจะเป็นรายละเอียดคำถามและคำตอบจากผู้รับการประเมิน

1. เป้าหมายการพัฒนาความสามารถระยะยาวของคุณที่ต้องการพัฒนา คืออะไร ?

(What are your development goals on capabilities that you develop?)

ผู้รับการประเมินมีจุดมุ่งหมายที่เป็นแผนระยะยาวในด้านสายงานอาชีพคือ ต้องการที่จะเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในบริษัทเอกชนข้ามชาติ ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงได้วิเคราะห์ว่าทักษะใดบ้างที่เป็นสิ่งที่จำเป็นหรือช่วยสนับสนุนที่ผู้รับการประเมินควรที่จะพัฒนาให้เกิดความสามารถที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้ โดยได้พบว่าในตำแหน่งผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องมีทั้งความสามารถในการบริหารงานและความสามารถในการบริหารคนให้ได้ดี นอกจากความสามารถในการบริหารแล้ว ยังจะต้องมีความสามารถในการบริหารเวลาเพื่อที่จะจัดการปริมาณงานได้อย่างเหมาะสม เพราะสถานะในการทำงานของผู้บริหารนั้นจะต้องดูแลและรับผิดชอบงานในขอบข่ายที่ใหญ่และในเชิงกว้าง รวมถึงแต่ละวันก็จะมีสถานะการณ์ที่ไม่ได้วางแผนไว้เกิดขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับการประเมินจะต้องฝึกทักษะความสามารถที่กล่าวมาเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะรับมือกับสถานะการณ์ต่างๆ ได้ดี

นอกจากทักษะทางด้านบริหารงาน,คน และเวลาแล้ว ผู้รับการประเมินต้องการที่จะรักษาและเพิ่มพูนทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพในเรื่องของการเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็ว และความสามารถในการเป็นผู้นำสำหรับทีม เพราะผู้รับการประเมินมีมุมมองว่านอกจากความสามารถในการทำงานโดยทักษะส่วนตัวแล้วความสามารถในการนำทีมก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เนื่องจากในด้วยหน้าที่ต้องรับผิดชอบในปริมาณงานที่กว้างจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ที่จะวางทิศทาง กลยุทธ์ และการกระจายอำนาจเพื่อนำพา

ทีมงานไปสู่จุดหมายได้ เพราะฉะนั้นการเป็นหัวเรือที่ดี น่าเชื่อถือ และมีลูกเรือที่เก่งจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่ง

สุดท้ายนี้ผู้รับการประเมินต้องการสร้างทักษะและความชำนาญการอย่างต่อเนื่องในขอบข่ายงานบริหารทรัพยากรบุคคลบางส่วน ได้แก่ หุ่นส่วนกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategic Partner) การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน (Compensation and Rewards) และการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance Management) โดยการที่จะสร้างความชำนาญเหล่านี้ ผู้รับการประเมินจะต้องลงทุนทางด้านเวลาในเรื่องของการฝึกฝนเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ก้าวหน้าโดยผ่านจากประสบการณ์ตรง การสอนงานและการอบรมในระดับทักษะที่สูงขึ้นไป

2. จุดแข็งของคุณคืออะไร (What are your 'strengths'?)

2.1 ความสามารถในการโน้มน้าว (Influence)

ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น สามารถอธิบายเหตุผลทั้งในเชิงตรรกะและนามธรรมเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือมีแนวโน้มนำเียงได้ เนื่องจากผู้รับการประเมินมีความสนใจในขอบข่ายงานที่เกี่ยวกับการบริหารคน จึงทำให้สนใจศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับศาสตร์มนุษย์อยู่บ่อยครั้ง รวมถึงผู้รับการประเมินค่อนข้างเป็นคนเปิดเผย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และยังชอบช่วยเหลือโดยการรับฟังหรือให้คำแนะนำอีกด้วย จึงทำให้ภาพลักษณ์ของผู้รับประเมินในสายตาของคนทั่วไปจะเป็นบุคคลที่เข้าถึงง่าย มีไมตรี และน่าเชื่อถือ ณ จุดนี้เองจึงทำให้เวลาที่ผู้รับประเมินออกความคิดเห็นเรื่องใดผู้คนก็มักจะเชื่อหรือคล้อยตาม

2.2 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นคนที่คิดเชิงบวกจึงมีเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง เชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถจัดการได้ การมีจุดแข็งด้านนี้จะทำให้ผู้รับการประเมินมีความกระตือรือร้นต่อการเผชิญต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่เกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง หรือการที่ต้องแสดงความคิดเห็นต่อคนหมู่มากและบุคคลในระดับที่สูงกว่า

2.3 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

ผู้รับการประเมินสามารถที่จะทำงานคนเดียวโดยไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจหรือคำแนะนำของผู้อื่นมากนัก และสามารถที่จะตัดสินใจในเรื่องที่ยากและซับซ้อนได้โดยที่มีความรับผิดชอบต่อการทำงานและการตัดสินใจของตนเองอีกด้วย ในจุดแข็งนี้จะช่วยให้จะทำให้ผู้รับการประเมินนำพาทีมได้ดีในกรณีที่อยู่ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงและต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว หรือในกรณีที่สถานะการณ์มีความซับซ้อนและทีมต้องการความช่วยเหลือในการให้ความชัดเจน ผู้รับการประเมินก็จะสามารถตอบสนองในจุดนั้นได้ดี

2.4 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ที่อยู่ในระดับดี ชอบที่จะวิเคราะห์ข้อมูลในหลายมิติ และสามารถจับเรื่องราวและข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการใหม่ๆหรือแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมได้ จุดแข็งนี้จะทำให้ผู้รับการประเมินสามารถวิเคราะห์หาเหตุและผลได้อย่างมีระบบ และสามารถหาข้อมูลมาสนับสนุนได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้เมื่อต้องวางแผนหรือแก้ปัญหาใดๆ มีความน่าเชื่อถือและดูเป็นมืออาชีพมากขึ้น

3. จุดแข็งเหล่านี้เหมือนกับที่หัวหน้าคุณเข้าใจหรือไม่ ? (Are these ‘strengths’ the same as understood by your direct boss ?)

เหมือน (Similar) :

หัวหน้างานได้ประเมินจุดแข็งของผู้รับการประเมินตรงกันทุกหัวข้อ

4. จุดอ่อนของคุณคืออะไร (What are your ‘ weakness ’ ?)

4.1 การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement)

ผู้รับการประเมินมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อท้าทายตนเองสู่ความสำเร็จค่อนข้างน้อย เนื่องจากค่อนข้างให้ความสำคัญกับชีวิตในหลายๆด้าน โดยการจัดสรรเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดไว้ในแต่ละส่วน ไม่ว่าจะเป็ด้านการทำงาน และชีวิตส่วนตัว จึงทำให้ผู้รับการประเมินไม่ต้องการที่จะทุ่มเทเวลาส่วนใหญ่ให้กับงานและความท้าทายจนเกินควร จนบางครั้งทำให้ประสิทธิผลของงานออกมาในรูปแบบที่เป็นเพียงแค่ระดับมาตรฐาน ไม่มีความโดดเด่นเพียงพอที่จะแสดงศักยภาพของตนเองอย่างแท้จริง

4.2 การไว้วางใจ (Dependability)

ผู้รับการประเมินมีความชอบที่จะทำงานแบบยืดหยุ่นมากกว่างานที่มีกำหนดส่งตามเวลา อันที่จริงผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีพลังในการทำงาน รู้สึกสนุกเมื่อทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน แต่นั่นหมายถึงสภาวะขณะทำงานเท่านั้น ไม่รวมถึงผลสำเร็จของงาน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนเบื่อง่ายและจะรู้สึกไม่มีสมาธิเมื่อมีสิ่งใหม่เข้ามา จึงทำให้เกิดปัญหาไม่เพ่งความสนใจไปที่ละงาน ชอบที่จะนำหลายงานมาทำพร้อมกัน จึงเกิดปัญหาในการจัดลำดับงานเพื่อให้เสร็จตามกำหนดการ

4.3 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self Control)

เนื่องจากผู้รับการประเมินมีบุคลิกที่แสดงออกอย่างตรงไปตรงมา จึงทำให้หลายครั้งรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกไปอย่างนั้นแม้ว่าในเบื้องลึกผู้รับการประเมินจะรู้อารมณ์ตัวเองก็ตาม โดยส่วนใหญ่ผู้รับการประเมินมักจะแสดงอารมณ์ออกมาต่อผู้ที่สนิทกันในระดับหนึ่ง เช่น

เพื่อนร่วมงานที่สนิท เพื่อนฝูง ครอบครัว เป็นต้น ทั้งนี้บ่อยครั้งที่ผู้รับการประเมินจะแสดงอารมณ์ออกไปในสถานะที่เป็นทางการ

4.4 การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail)

ผู้รับการประเมินชอบที่จะมองข้อมูลในเชิงภาพใหญ่มากกว่าสนใจรายละเอียดที่เป็นปลีกย่อย เนื่องจากผู้รับการประเมินมีมุมมองที่ว่าจะสามารถลดขั้นตอนและเวลาในการทำงานได้ รวมถึงข้อมูลบางส่วนอาจไม่ใช่สาระสำคัญในการนำมาวิเคราะห์กับผลลัพธ์ที่เราต้องการ จุดอ่อนข้อนี้จะทำให้มีผลกระทบหากผู้รับการประเมินอยู่ในขอบข่ายงานที่มีข้อมูลมากมาย เช่น งานระบบข้อมูล งานระบบเงินเดือน เป็นต้น เพราะถ้าหากเกิดความผิดพลาดจะทำให้มีผลกระทบทางด้านลบต่อองค์กร รวมถึงลดความน่าเชื่อถือต่อผู้รับการประเมินเอง

5. จุดอ่อนเหล่านี้เหมือนกับที่หัวหน้าคุณเข้าใจหรือไม่ ? (Are these ‘ weaknesses ‘ the same as understood by your direct boss ?)

คล้ายคลึง (Similar) :

กำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement)

หัวหน้างานให้ความเห็นว่า ถึงแม้จะเป็นคนที่ทำงานเร็ว ใ่วางใจให้ทำงานด้วยตนเองได้ดี แต่คุณภาพของงานต่ำกว่าศักยภาพที่มีอยู่

การใ่วางใจ (Dependability)

หัวหน้างานให้ความเห็นว่า บางครั้งงานเสร็จไม่ค้อยตรงเวลาเนื่องจากไม่ค่อยจดจ่ออยู่กับงานที่ทำ ดิดสังคม

การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail)

หัวหน้างานให้ความเห็นว่า งานทางด้านข้อมูลยังคงมีความผิดพลาดอยู่หากเทียบกับหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้รับการประเมินในขณะนั้น ซึ่งเป็นการทำงานในด้านค่าจ้าง ค่าตอบแทนและระบบข้อมูล

แตกต่าง (Different) :

การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self Control)

หัวหน้างานให้ความเห็นว่า การควบคุมอารมณ์ทำได้ดีเมื่อเทียบกับตำแหน่งหน้าที่และวัยวุฒิ โดยมีความสุขเมื่ออยู่ในสถานะการณ์ที่ตึงเครียดหรือท่ามกลางข้อโต้แย้ง และมีวิธีการโต้ตอบที่เหมาะสมโดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร แต่ผู้รับการประเมินมองว่าการควบคุมอารมณ์ของผู้รับการประเมินนั้นยังไม่เพียงพอสำหรับการเตรียมความพร้อมเพื่อไปในระดับสายอาชีพที่สูงขึ้น

6. คุณจะใช้สิ่งเหล่านี้ในการพัฒนาในอนาคตอย่างไร ? (How will you use these insights for your future development ?)

ที่ทำงาน (At work):

ผู้รับการประเมินวางแผนที่จะพัฒนาจุดแข็งเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับงานในสายอาชีพมากขึ้น เช่น การฝึกพัฒนาในเรื่องของการโน้มน้าวคน (Influence) โดยการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงให้บ่อยขึ้น รวมถึงผู้รับการประเมินได้วางแผนที่จะมีความก้าวหน้าไปถึงตำแหน่งผู้บริหาร ดังนั้นผู้รับการประเมินจะสามารถนำความมั่นใจในศักยภาพตนเอง (Self Confidence) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ผู้รับการประเมินเปิดโลกกว้าง และพร้อมที่จะพัฒนาไปถึงจุดนั้นได้ ความเป็นอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ (Independence) รวมทั้งการคิดเชิงวิเคราะห์หรือการคิดอย่างเป็นระบบ (Analytical Thinking) ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะช่วยเสริมความมั่นใจให้ผู้รับการประเมินได้ เนื่องจากหากตกอยู่ในสภาวะการทำงานที่ยากหรือสถานการณ์ที่มีปัญหาที่ซับซ้อนผู้ถูกประเมินจะมีความมั่นใจว่าความสามารถในการคิดเป็นระบบและความกล้าต่อการตัดสินใจที่ยากจะทำให้ผู้รับการประเมินสามารถจัดการกับสถานการณ์นั้นๆ ได้ดี

สำหรับจุดอ่อนที่สำคัญมากที่สุดที่ผู้รับการประเมินต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วนเพื่อให้ไม่เป็นตัวกีดขวางความสำเร็จของเป้าหมายที่วางไว้ก็คือ กำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement) และการไว้ใจ (Dependability) เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นรูปธรรมว่าผู้รับการประเมินมีความพร้อมในการก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพหรือสายอาชีพในระดับสูงเพียงไร การมีผลงานที่ดีหรือโดดเด่น งานเสร็จตามเป้าและมากกว่าความคาดหวัง รวมถึงการบริหารเวลาให้ดีเพื่อสร้างความ

ไว้ใจและความน่าเชื่อถือต่อหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน จะทำให้ผู้รับการประเมินมีคุณสมบัติต่อการไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ชีวิตส่วนตัว (Personal life):

เนื่องจากผู้รับการประเมินค่อนข้างให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัว และถึงแม้ว่าผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในการประสบความสำเร็จทางสายอาชีพอยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่ผู้รับการประเมินต้องแน่ใจว่าความสำเร็จที่ได้มาจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อความสัมพันธ์ในชีวิตส่วนตัว เพราะฉะนั้นความสำเร็จที่แท้จริงของผู้รับการประเมินนั้นก็คือการทำหน้าที่ในที่ทำงานสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ดี ทำหน้าที่แม่และภรรยาของครอบครัวได้สมบูรณ์ รวมถึงมีเวลาให้กับตัวเองและชีวิตส่วนตัวด้านอื่นอย่างเหมาะสม ฉะนั้นการจัดสรรเวลาให้มีประสิทธิภาพและมีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวคือเป้าหมายหลักที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา

อย่างแท้จริง โดยผู้รับการประเมินสามารถนำจุดแข็งทางด้านความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) มาเป็นแรงบันดาลใจให้แก่การจัดสรรกิจกรรมแต่ละวันเพื่อให้รู้สึกว่ามีพลังมากขึ้นได้

ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องพัฒนาจุดอ่อนทางการไว้วางใจ (Dependability) โดยต้องรู้จักการบริหารเวลา มีสมาธิต่อสิ่งที่ทำให้มากขึ้น สามารถเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องทำก่อนหลังได้เพื่อให้แน่ใจว่าได้ทำหน้าที่ได้สมบูรณ์แบบในแต่ละวัน รวมถึงการปรับปรุงทางการควบคุมอารมณ์ (Self Control) เนื่องจากผู้รับการประเมินได้ เกริ่นก่อนหน้าไปแล้วว่า ผู้รับการประเมินมักจะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะยิ่งสนิทมากเท่าไรยิ่งแสดงออกตรงมากเท่านั้น การที่ได้รู้จุดอ่อนด้านนี้ทำให้ผู้รับการประเมินใส่ใจและระมัดระวังในคำพูดและการแสดงออกมากขึ้นเพื่อรักษาความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศที่ดีในความสัมพันธ์ของชีวิตส่วนตัว

5.1.2 การจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

เมื่อผู้รับการประเมินได้ระบุเป้าหมายระยะยาว มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน พร้อมทั้งได้มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงกับแบบประเมินพฤติกรรมจากหัวหน้าแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็จะเป็นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยผู้รับการประเมินจะต้องเลือกพฤติกรรมที่ทำให้เกิดศักยภาพขึ้นมาหนึ่งตัว โดยที่ต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา และจะต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ทำให้เกิดศักยภาพของบริษัท (competency) โดยมีรายละเอียดต่างในส่วนของแบบฟอร์ม ดังนี้

1. ชื่อนามสกุล ตำแหน่งของผู้รับการประเมิน และชื่อนามสกุลของหัวหน้างาน
2. พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังที่เลือกมา (competency)
3. จุดประสงค์ในการพัฒนา ความคาดหวังที่เป็นผลประโยชน์ต่อตัวบุคคลและองค์กร
4. กิจกรรมที่ต้องการดำเนินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
5. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผนการ มาตรการ และระยะเวลาที่กำหนดของแต่ละกิจกรรม
6. ผู้ที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ต้องการให้สนับสนุน อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการพัฒนา

และระยะเวลาที่กำหนดเมื่อกิจกรรมทั้งหมดแล้วเสร็จ

Development Action Plan (DAP)	
Name	Natacha Meedee
Position	Senior HR Officer
Direct Supervisor	Supaporn Chaichana
<p>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.</p>	

Competency: Efficient Performance (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
กำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จโดยการผลิตงานที่มีคุณภาพและมากกว่าที่องค์กรคาดหวังไว้	เพื่อเป็นการกระตุ้นตนเองให้มีความตื่นตัวที่จะทำงานที่ท้าทายอยู่เสมอ และพัฒนาตนเองให้มีความชำนาญการมากขึ้น รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะทำให้เกิดหนทางขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้เร็วขึ้น	ทำให้บริษัทได้รับผลงานที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะช่วยขับเคลื่อนและสนับสนุนองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น	1. อ่านข่าวรอบโลกและข่าวในประเทศที่จะเพิ่มพูนและขยายความรู้ทางด้านธุรกิจและอื่นๆ ทั่วไป (CNN และ Bangkokbiz)	นาคาชา	การเข้าเว็บไซต์ข่าวต่างประเทศ	15-ก.ย.-56
			2. ใช้เวลาในการอ่านและค้นหาข้อมูลใหม่ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาให้เกิดความชำนาญและความก้าวหน้าในสายอาชีพ	นาคาชา, สุภากรณ	ค้นคว้าได้จำนวน 5 เรื่องของข่าวหรือข้อมูลใหม่ๆ ต่อสัปดาห์	15-ก.ย.-56
			3. อาสาสมัครในการรับผิดชอบในส่วนงานที่ยากและท้าทายในงานมอบหมายกลุ่ม หรือโครงการใหม่ๆ และสร้างงานที่มีคุณภาพ	นาคาชา, สุภากรณ และเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม	การมอบงานของกลุ่ม ผลตอบกลับที่เป็นเชิงบวกจากกลุ่ม อาจารย์และ	15-ก.ย.-56
			4. พิจารณาร่างสรรคูปแบบหรือกระบวนการใหม่ๆ ในลักษณะของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น หรือช่วยลดเวลาในการทำงานแบบเดิมๆ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับตนเอง	นาคาชา, สุภากรณ และเนวิน(สามี)	ผลิตรายใหม่ ออกมา 1 ผลงานต่อสัปดาห์	1-ค.ค.-56
			5. จัดทำตารางเวลาและสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จทุกวันเพื่อให้เกิดการติดตามผลต่อวัน (To Do List)	นาคาชา, สุภากรณ และเนวิน(สามี)	การติดตามผลต่อวันอย่างสม่ำเสมอ	1-ก.ย.-56
			6. เข้าร่วมการอบรมในหัวข้อ Time Management และ Negotiation	นาคาชา, สุภากรณ	สามารถทำงานได้ตามที่วางเป้าหมายไว้ต่อวัน และสามารถ	30-ธ.ค.-56
Who is involved:	Resources/ Support:			Time Frame:		
หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานในกลุ่ม สามี และพี่เลี้ยงเด็ก	ผลสรุปรายงานจากหัวหน้างาน พนักงานในองค์กร, การให้การสนับสนุนทางด้านฝึกอบรมจากบริษัทและการจ้างพี่เลี้ยงเด็ก			31-ธ.ค.-56		
Potential obstacles which can prevent development: บทบาทคุณแม่มือใหม่ของผู้บริหารประเมิน อาจทำให้ไม่มีเวลาพร้อมทางด้านการออกกำลังกายเนื่องจากพักผ่อนไม่เพียงพอ และกระทบกับการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพได้						

ภาพ 5.1 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

จากภาพ 5.1 เป็นการแสดงถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยเมื่อผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาแล้วเสร็จ ขึ้นต่อไปคือการอภิปรายกับหัวหน้างาน เพื่อให้มุ่งเน้นในเรื่องของการสื่อสารให้มีความเข้าใจตรงกัน พร้อมทั้งให้เกิดการประสานงานและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

5.2 ข้อเสนอแนะ

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นเครื่องมือเชิงบวกที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในทางปฏิบัติได้ดีกว่า รวมถึงเครื่องมือประเมินทางจิตวิทยาได้เป็นทางเลือกหนึ่งของการนำมาซึ่งข้อมูลของการวางแผนทางการจัดทำแผน อย่างไรก็ตามการกำหนดกิจกรรมในการจัดทำแผน หรือการบริหารเครื่องมือในการประเมินให้ได้ดั่งนั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรจะต้องมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมมือกันเพื่อทำให้เกิดการสัมฤทธิ์ผล เพื่อการพัฒนาทั้งตัวบุคคลและองค์กรอย่างแท้จริงและยั่งยืน โดยผู้ทำการศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะในการที่จะบริหารและรักษาประสิทธิภาพเครื่องมือเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรสูงสุด

1. องค์กรควรมีความชัดเจนต่อจุดประสงค์ในการนำแบบประเมินมาใช้ในการพัฒนา เช่น กระบวนการด้านกิจกรรมที่ชัดเจนตั้งแต่ก่อนและหลังการประเมิน บุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
2. ควรมีการสื่อสารการแปรของผลลัพธ์ของการประเมินให้เข้าใจในมาตรฐานเดียวกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การนำไปใช้ต่อที่มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องมากขึ้น
3. ในการจัดทำแผนพัฒนาควรมีการวางกลยุทธ์หรือทิศทางให้สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถขององค์กร เพื่อให้แผนสามารถนำมาใช้ได้จริง เช่น มีกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเกิดขึ้นจริง มีเงินทุนในการสนับสนุน มีเส้นทางอาชีพที่รองรับให้พนักงานสามารถพัฒนาไปถึงจุดนั้นได้จริง มิใช่ให้มีแต่การทำแผนแต่ไม่มีขั้นตอนต่อไปมารองรับ หากเป็นแบบนี้ก็จะเป็นการลดแรงจูงใจของพนักงานในการพัฒนา หรือถ้าหากองค์กรไม่สามารถมีตำแหน่งงานมารองรับก็จำเป็นต้องสื่อสารในเชิงบวกถึงประโยชน์อื่นๆในการจัดทำแผนพัฒนาว่ามีประโยชน์ต่อตัวพนักงานอย่างไร
4. มีการหล่อหลอมวัฒนธรรมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะต้นแบบควรจะเป็นผู้นำและหัวหน้างานต่างๆ
5. มีการค้นคว้าข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอว่า โลกปัจจุบันองค์กรต้องทำอะไรเพื่อตอบรับกับธุรกิจ แนวโน้มในกิจกรรมพัฒนาเป็นไปอย่างไร ต้องปรับเปลี่ยนอย่างไรเพื่อให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

บรรณานุกรม

- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เขา-รู้เรา). (พิมพ์ครั้งที่ 15).
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- สวัสดิ์ ประทุมราช. (2546). จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา.
- สุชีรา ภัทรายุตวรรตน์. (2551). คู่มือวัดทางจิตวิทยา. (พิมพ์ครั้งที่ 5).
กรุงเทพมหานคร: ตีพิมพ์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:
บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. (2552). เกร็ดความรู้พร้อมประเด็นชวนคิดจาก HR พันธุ์แท้ 2. กรุงเทพฯ:
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- Afsaneh, Nahavandi., & Ali, R. Malekzadeh. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall
International Limited, London.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1994). Validity of observer ratings of the big five personality
factors, *Journal of Applied Psychology*, April, 272.
- Spence, M., & Spencer, M.S. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*.
New York: John Wiley & Sons.
- Jerry, W. Gilley., Steven, A. Eggland., & Ann, Maycunich, Gilley. (2002). *Principle of Human
Resource Development*. Perseus Books Group, Cambridge.