

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา  
และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง  
กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร  
บริษัทข้ามชาติธุรกิจเครื่องมือแพทย์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคล กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร

บริษัทข้ามชาติธุรกิจเครื่องมือแพทย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556

.....  
ศุภาพรรณ เล็กเนตรทิพย์

ผู้วิจัย

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศำ รุ่งเรือง

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 ธรรมานุรักษ์กุล

M.Acc.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ อาจารย์ประจำวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Leadership Development through Psychometric Assessment and Development Action Plan: DAP) ที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ และกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการองค์กรทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอนและถ่ายทอดวิชาความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณดร.มลฤดี สระภูมัย อาจารย์ประจำภาควิชาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กรที่กรุณาถ่ายทอดความรู้เรื่องของกระบวนการจัดทำสารนิพนธ์ จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาคุณ บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ อบรมสั่งสอนและวางรากฐานแห่งการศึกษาแก่ผู้วิจัย

ศุภาพรรณ เล็กเนตรทิพย์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร บริษัทข้ามชาติธุรกิจเครื่องมือแพทย์  
LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF PEOPLE AND ORGANIZATION DEVELOPMENT MANAGER OF AN INTERNATIONAL MEDICAL DEVICE COMPANY

ศุภาพรรณ เล็กเนตรทิพย์ 5450061

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : มลฤดี สระภู่น, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management), สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A., วสันต์ ธรรมมานุรักษ์กุล, M.Acc.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำในบริษัทข้ามชาติธุรกิจเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำผลการศึกษาดังกล่าวไปดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP) ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะบุคลิกภาพมากที่สุด ซึ่งในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือในการประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ที่เรียกว่า Work Behaviour Inventory (WBI) ประกอบกับการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถวิเคราะห์บุคลิกภาพ จุดแข็ง และจุดอ่อนของผู้เข้ารับการประเมินได้อย่างชัดเจน โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะอยู่ภายใต้ระยะเวลา 4 เดือน คือตั้งแต่เดือนกันยายน-ธันวาคม 2556

ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้ารับการประเมินมีความเข้าใจในตนเองมากขึ้นจากการได้รับทราบรายละเอียดต่างๆ ในรายงานผล อีกทั้งยังมีการวางแผนที่จะนำแผนการพัฒนารายบุคคลดังกล่าวไปขยายผลต่อในอนาคต

คำสำคัญ : Work Behavior Inventory (WBI)/ แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP)

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ภูมิหลัง	1
1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
1.3 ความสำคัญของการวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	2
<b>บทที่ 2</b> <b>ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>3</b>
2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดทางจิตวิทยา	3
2.1.1 วิวัฒนาการของการวัดทางจิตวิทยา	3
2.1.2 ความหมายของการวัดทางจิตวิทยา	5
2.1.3 หลักการของการทดสอบทางจิตวิทยา	6
2.1.4 ประเภทแบบทดสอบทางจิตวิทยา	7
2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	8
2.2.1 วิวัฒนาการของการพัฒนารายบุคคล	8
2.2.2 ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล	11
2.2.3 แผนพัฒนารายบุคคลกับทฤษฎีวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์	12
2.2.4 แผนพัฒนารายบุคคลกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	13
2.2.5 องค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล	15
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>17</b>
3.1 Work Behavior Inventory (WBI)	17
3.1.1 WBI คืออะไร	17

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.1.2 WBI กับการประยุกต์ใช้	18
3.1.3 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI	19
3.1.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI	19
3.1.5 มาตรวัด (Scales) ของ WBI	20
3.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้บังคับบัญชา	22
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>25</b>
4.1 วิเคราะห์ผลจากรายงาน Work Behavior Inventory (WBI)	25
4.1.1 WBI โดยภาพรวมและการเชื่อมโยงสู่งานปัจจุบัน	25
4.1.2 ผลรายงาน WBI อย่างละเอียดโดยการเทียบกับผล Big 5 Factor	28
4.1.3 วิเคราะห์จุดแข็งจาก WBI และแนวทางการพัฒนา	33
4.1.4 วิเคราะห์จุดอ่อนจาก WBI และแนวทางการพัฒนา	36
4.2 ผลจากข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้บังคับบัญชา	38
4.2.1 จุดแข็งที่รับทราบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้เข้ารับการประเมิน	38
4.2.2 จุดอ่อนที่รับทราบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้เข้ารับการประเมิน	38
<b>บทที่ 5 สรุปผลเพื่อการใช้งาน</b>	<b>40</b>
5.1 จุดมุ่งหมายในการพัฒนาและความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Development Goals & Insights)	40
5.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของผู้เข้ารับการประเมิน	40
5.1.2 จุดแข็งของผู้เข้ารับการประเมิน	41
5.1.3 จุดอ่อนของผู้เข้ารับการประเมิน	43
5.1.4 ความเข้าใจต่อการพัฒนาตนเองในอนาคตของผู้เข้ารับการประเมิน	45
5.2 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP)	46
5.2.1 สมรรถนะ (Competency) ที่จะทำการพัฒนา	46
5.2.2 วัตถุประสงค์ในการพัฒนา	47
5.2.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้เข้ารับการประเมิน	47
5.2.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับองค์กร	47
5.2.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา	47

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.6 ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทั้งหมด	48
5.2.7 ทรัพยากรและการสนับสนุนที่ต้องการในการพัฒนา	49
5.2.8 อุปสรรคที่ทำให้การพัฒนาไม่บรรลุผลสำเร็จ	49
5.2.9 ระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ตามแผนการพัฒนารายบุคคล	49
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>50</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>52</b>





## สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
2.2	ขั้นตอนการเรียนรู้ตามทฤษฎีวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb	13
2.2	กระบวนการประเมิน โดยการจัดคำถามเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	15
2.2	ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล	16
4.1	ความเที่ยงตรงของการตอบแบบทดสอบ	25
4.1	5 ปัจจัยสำคัญด้านบุคลิกภาพ	26
4.1	รูปแบบของการเป็นผู้นำ	27
4.1	บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย	28
4.1	บุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม	29
4.1	บุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับสิ่งใหม่	30
4.1	บุคลิกภาพแบบไม่เป็นทางการหรือระมัดระวังรอบคอบ	31
4.1	บุคลิกภาพแบบตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์	32

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.2	วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนารายบุคคล	10
5.2	กิจกรรมการเพื่อพัฒนา	47



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ภูมิหลัง

การบริหารและการพัฒนาองค์กรถือได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย กล่าวคือผู้บริหารไม่ใช่ผู้ลงมือปฏิบัติแต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายดังที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น

ความท้าทายและความยุ่งยากเหล่านี้ล้วนแต่เป็นผลสืบเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เกี่ยวกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่างๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ท้าทายเหล่านี้ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างรายได้เปรียบให้เกิดแก่องค์กร โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องคัดสรรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวองค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากกลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) เป็นต้น

การพัฒนากุศลกร โดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร ไม่ว่าจะป็นระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูงต่างก็ป็นสิ่งทีทุองคัดกรให้ควมสำคัญ เนื่องจากกุศลกรกลุ่มนี้เปรียบเสมือนหัวใจในการขับเคลื่อนองคกรให้ป็นไปในทิศทางทีต้องการ หลยองคกรจึงมุ่งทีจะแสวงหาวิธีการและเครื่องมือรวมถึงกิจกรรมในการพัฒนาผู้นำทีมีความเหมาะสม ดั่งนั้นเครื่องมือหนึ่งทีหลยองคกรให้

ความสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้บริหารนี้ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

การใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) นี้เปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นในการศึกษาและทำความเข้าใจในบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละคน และความแตกต่างกันของบุคลิกภาพดังกล่าวก็จะมีผลทำให้กิจกรรมการพัฒนาของผู้นำแต่ละคนมีความแตกต่างกันด้วย

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan : DAP) ของผู้นำที่มีความเชื่อมโยงกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ที่เรียกว่า Work Behavioral Inventory (WBI)

## 1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งจุดมุ่งหมายเอาไว้ดังนี้

1.2.1 ศึกษาบุคลิกภาพของผู้นำผ่านเครื่องมือ Work Behavioral Inventory (WBI) และทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโดยเปรียบเทียบกับความรับผิดชอบในตำแหน่งงานปัจจุบันและเป้าหมายอาชีพในอนาคต

1.2.2 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan : DAP) โดยแผนดังกล่าวจะเป็นแผนที่สอดคล้องกับเป้าหมายในอาชีพระยะสั้น 3 ปี

## 1.3 ความสำคัญของการวิจัย

1.3.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแปลผลและวิเคราะห์ผลจากรายงาน Work Behavior Inventory (WBI)

1.3.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan : DAP)

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร บริษัทข้ามชาติธุรกิจเครื่องมือแพทย์ จำนวน 1 คน

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการวิจัยในหัวข้อ “การศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร บริษัทข้ามชาติธุรกิจเครื่องมือแพทย์” โดยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

#### 2.1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดทางจิตวิทยา

- 2.1.1 วิวัฒนาการของการวัดทางจิตวิทยา
- 2.1.2 ความหมายของการวัดทางจิตวิทยา
- 2.1.3 หลักการของการทดสอบทางจิตวิทยา
- 2.1.3 ประเภทแบบทดสอบทางจิตวิทยา

#### 2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

- 2.2.1 วิวัฒนาการของการพัฒนารายบุคคล
- 2.2.2 ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล
- 2.2.3 แผนพัฒนารายบุคคลกับทฤษฎีวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์
- 2.2.4 แผนพัฒนารายบุคคลกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- 2.2.5 องค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล

### 2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดทางจิตวิทยา

#### 2.1.1 วิวัฒนาการของการวัดทางจิตวิทยา

การวัดทางจิตวิทยา (Psychometrics) เป็นสาขาย่อยสาขาหนึ่งของการศึกษาจิตวิทยา (Psychology) มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา (Develop) วัด (Test) และประเมิน (Evaluate) การทำงานทางจิต โดยการวัดทางจิตวิทยาดังกล่าวมุ่งเน้นที่จะประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพของผู้เข้ารับการทดสอบ ซึ่งการศึกษาในเรื่องดังกล่าวมีรากฐานที่สำคัญมาจากผล

การศึกษาของ Sir Francis Galton ในปี ค.ศ. 1822-1911 ผลการศึกษาของ Karl Pearson ในปี ค.ศ. 1857-1936 และผลการศึกษาของ Charles Spearman ในปี ค.ศ. 1863-1945

Sir Francis Galton นักชีววิทยาชาวอังกฤษได้ค้นคว้าเรื่องกรรมพันธุ์ของมนุษย์โดยตระหนักถึงความจำเป็นในการวัดลักษณะทางชีววิทยาทั้งที่เกี่ยวข้องและเป็นญาติและไม่เกี่ยวข้องกันเป็นญาติ ผลงานการศึกษาที่มีชื่อเสียงของ Sir Francis Galton คือ Hereditary Genius ที่เผยแพร่ในปี ค.ศ. 1869 ซึ่งได้ทำการศึกษานุคคนที่มีความเป็นอัจฉริยะภาพและรวมถึงทำการศึกษานุคหลังทางครอบครัว ความแตกต่างและความคล้ายคลึงกันระหว่างพ่อแม่และลูก พี่กับน้องของบุคคลดังกล่าวอีกด้วย โดยที่ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ามีการเบี่ยงเบนในคุณลักษณะเฉพาะ (Character) ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของคนในครอบครัวเดียวกันจากรุ่นสู่รุ่น

ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 การศึกษาส่วนใหญ่ของ Sir Francis Galton มักจะเกี่ยวข้องกับ การปรับปรุงลักษณะทางพันธุกรรมของมนุษย์ให้ดีขึ้น (Eugenics) อีกทั้งยังมีการศึกษาอีกหลายอย่าง ที่แสดงให้เห็นถึงความสนใจเป็นพิเศษของเขาต่อเรื่องของการวัดและพัฒนาการเครื่องมือวัดลักษณะทางชีววิทยา ซึ่งต่อมาได้กลายมาเป็นพื้นฐานการศึกษาของ Karl Pearson โดยที่ทั้ง Sir Francis Galton และ Karl Pearson ได้ร่วมกันศึกษาและเผยแพร่ผลงานที่มีชื่อว่า Biometriga ในปี ค.ศ. 1901

การศึกษาของ Sir Francis Galton ยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อการศึกษาของ Karl Pearson และ Charles Spearman โดย Karl Pearson ได้เริ่มต้นอาชีพของตนเองในตำแหน่งรัฐมนตรีกระทรวงยุติธรรมในปี ค.ศ. 1881-1884 และในปี ค.ศ. 1884 ก็ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นอาจารย์ประจำใน University Collaged, London คณะคณิตศาสตร์และกลศาสตร์ประยุกต์ (Applied Mathematics and Mechanics) หลังจากนั้นไม่นานในปี ค.ศ. 1911 Karl Pearson ก็ได้กลายเป็นอาจารย์ที่เชี่ยวชาญในเรื่องการปรับปรุงลักษณะทางพันธุกรรมของมนุษย์ให้ดีขึ้นและดำรงตำแหน่งบรรณาธิการของวารสาร Biometriga ในช่วงปี ค.ศ. 1902-1936

ผลงานที่สำคัญของ Karl Pearson คือ Pearson Product-Moment Correlation Coefficient หรือที่รู้จักกันใน PPMCC หรือ PCC หรือ Pearson's R ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย X และ Y ซึ่งในเวลาต่อมาได้ถูกพัฒนาและนำมาใช้ในการศึกษาทางวิทยาศาสตร์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear Correlation) ระหว่างปัจจัย 2 ปัจจัย และวิธีการทางสถิติที่อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรนี้เองก็ได้มีการนำมาใช้เพื่อตรวจสอบหาความสอดคล้องและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบทางจิตอีกด้วย

Charles Spearman เป็นผู้ที่ได้ทำการศึกษาทางจิตวิทยาในยุคต่อมา เขาได้รับปริญญาเอกทางด้านการศึกษาจิตวิทยาในปี ค.ศ. 1906 และดำรงตำแหน่งประธานศาสตราจารย์ของ



University Collaged, London ในปี ค.ศ. 1907-1931 ในขณะที่ Charles Spearman เป็นนิตินระดับปริญญาโทอยู่นั้นเขามีผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์มากถึง 1,904 ชิ้น และหนึ่งในผลงานที่มีชื่อเสียงคือ การคิดค้นวิธีการตรวจสอบโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ที่ถือเป็นเทคนิคสถิติที่ใช้สหสัมพันธ์ขั้นสูง (Sophisticated Correlation Technique) ซึ่งเป็นการค้นหาสหสัมพันธ์ระหว่างค่าการวัดของกลุ่มข้อความ (Items) ในแบบทดสอบ และแบบแผนของสหสัมพันธ์ของข้อความนั้น ใช้เป็นสิ่งที่จำแนกจำนวนองค์ประกอบหรือลักษณะที่วัดได้ต่างๆ กันจากแบบทดสอบ

หลังจากนั้นก็ยังมีนักวิชาการอีกหลายคนที่ได้ทำการศึกษาและพัฒนาวิธีการวัดทางจิตวิทยา เช่น David Wex Wechsler ที่ได้พัฒนาแบบวัดชาวน์ปัญญาที่เรียกว่า Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS) ที่ใช้วัดชาวน์ปัญญาของผู้ใหญ่ และ The Wechsler Intelligence Scale for Children (WISC) ซึ่งเป็นแบบวัดชาวน์ปัญญาของเด็ก รวมถึง Katharine Cook Briggs และลูกสาว Isabel Briggs Myers ที่ทำการคิดค้นการวัดทางจิตวิทยาที่เรียกว่า Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่วัดว่าผู้เข้ารับการวัดมีมุมมองสิ่งรอบข้างอย่างไรและมีกระบวนการตัดสินใจอย่างไร เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด สรุปได้ว่าการวัดทางจิตวิทยาได้ถือกำเนิดขึ้นอย่างจริงจังในสมัยของ Sir Francis Galton และต่อมาภายหลังก็มีนักวิชาการอีกมากมายที่ทำการศึกษาค้นคว้าต่อ โดยเริ่มนำเทคนิคทางสถิติเข้ามาใช้เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมทางจิต และอาจกล่าวได้ว่าเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาในปัจจุบันล้วนแต่มีรากฐานอยู่บนการศึกษาของบุคคลในยุคก่อนทั้งสิ้น

### 2.1.2 ความหมายของการวัดทางจิตวิทยา

มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำนิยามของการวัดหรือการทดสอบทางจิตวิทยาเอาไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

Murphy and Davidshofer (1994 อังในบุญมั่น ธารุภวัฒน์) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological Test) หมายถึง เครื่องมือวัดตัวอย่างพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขที่มีหลักเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมีทำให้คะแนนหรือการแปลความหมายจากการวัดตัวอย่างพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

อุทุมพร จามรมาน (2537) กล่าวว่าแบบทดสอบทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาภายใต้เงื่อนไขดังนี้

1. เป็นการวัดลักษณะทางกายไม่เป็นการวัดสติจากใต้ผิวหนัง
2. กระตุ้นให้กลุ่มผู้ถูกทดลองแสดงกิริยาหรือพฤติกรรมหรือความแตกต่างออกมา
3. ความแตกต่างเหล่านั้นแทนด้วยตัวเลขได้

Freeman (1962 อ้างในนันทวรรณ งามวิริยะวงศ์) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา คือ เครื่องมือที่มีความเป็นมาตรฐานที่สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือหลายลักษณะ ของบุคลิกลักษณะทั้งหมดอย่างมีเป้าหมายโดยอาศัยตัวอย่างของการตอบสนองต่อเครื่องมือนั้น ในทางถ้อยคำหรือไม่ใช่ถ้อยคำ

Anastasi (1982 อ้างในนันทวรรณ งามวิริยะวงศ์) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา คือ สิ่งที่ใช้วัดตัวอย่างพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายและมีความเป็นมาตรฐาน

รัตนา ศิริพานิชย (2540 อ้างในเสน่ห์ จันทรเนตร) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อชักนำให้ผู้รับการทดสอบแสดงพฤติกรรมหรือปฏิกิริยาโต้ตอบออกมา เพื่อที่จะให้การทดสอบสามารถสังเกตได้และวัดได้ ดังนั้นกระบวนการทดสอบจึงต้องประกอบด้วย สิ่งที่กระตุ้นกับสิ่งที่ต้องตอบสนอง ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งจะไม่เรียกว่าการทดสอบ

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด สรุปได้ว่า เครื่องมือวัดทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือวัดที่สร้างขึ้นมาอย่างมีมาตรฐานเพื่อทำการวัดพฤติกรรม บุคลิกลักษณะ และสามารถให้คะแนนหรือใช้ตัวเลขเพื่อช่วยในการแปลความหมายของพฤติกรรมนั้นๆ ได้

### 2.1.3 หลักการของการทดสอบทางจิตวิทยา

การทดสอบทางจิตวิทยาเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากความเชื่อว่าคำถาม และคำตอบของแบบทดสอบเป็นสิ่งที่มีความหมาย สามารถบอกความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ ดังนั้นจะเห็นว่าการทดสอบทางจิตวิทยาได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การประเมินความสามารถและการวัดคุณลักษณะต่างๆ แต่ความสามารถในการวัดคุณลักษณะต่าง ๆ ของการทดสอบทางจิตวิทยาก็ยังมีข้อจำกัด เนื่องจากมีความแตกต่างกัน เรื่องแนวความคิด คุณลักษณะ และการนำไปใช้ จึงยังไม่มีวิธีการหรือแบบทดสอบทางจิตวิทยาลบับใดที่เป็นมาตรฐานของการวัดซึ่งสามารถใช้วัดได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ 100 %

เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะที่ดีของแบบทดสอบทางจิตวิทยานั้นเราจะไม่ได้หมายความว่าความถึงแก่เพียงเฉพาะชุดของคำถามเท่านั้น แต่แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ดีนั้นจะต้องมีเนื้อหาที่ตรงประเด็นและวัดผลได้อีกด้วย รวมถึงจะต้องมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานกลาง เชื่อถือได้และเที่ยงตรง โดยหลักการสำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1.3.1 ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) คือ แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ดีจะต้องมีรูปแบบและแนวทางการใช้ที่แน่นอน ภายใต้สภาวะที่เหมือนกัน ภายในกำหนดเวลาที่เท่ากัน และอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมือนกันด้วย



2.1.3.2 ความเป็นปรนัย (Objectivity) คือ ความเที่ยงตรงในการให้ระดับคะแนนแบบทดสอบปรนัยของผู้สอบคนหนึ่งคนใด ไม่ว่าใครตรวจข้อได้คะแนนเท่ากัน ไม่มีอคติ

2.1.3.3 ค่าระดับมาตรฐานกลาง (Test Norms) คือ สามารถนำไปเปรียบเทียบผลได้ ผลการทดสอบของคนใดคนหนึ่งแม้ว่าจะทำการทดสอบเพียงคนเดียวก็สามารถทราบได้ว่าระดับคะแนนของเขาถูกแจกแจง (Distribute) อยู่ในระดับใด

2.1.3.4 มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ มีความแน่นอนและคงเส้นคงวาในแบบทดสอบ การทดสอบด้วยแบบทดสอบในแบบเดียวกันสำหรับคนๆ เดียวกัน ในเวลาที่ใกล้เคียงกันก็ต้องมีผลการทดสอบที่ใกล้เคียงกัน

2.1.3.5 ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของแบบทดสอบ คือ หากต้องการจะทดสอบอะไร แบบทดสอบต้องสามารถใช้ทดสอบสิ่งนั้นได้จริง

ดังนั้นแบบทดสอบด้านจิตวิทยาที่ดี มีมาตรฐานจะมีข้อมูลและค่าต่าง ๆ เกี่ยวกับความเที่ยงตรงของเครื่องมือแนบอยู่ในชุดเสมอ หากไม่มีค่าความเที่ยงตรงอยู่ด้วยแบบทดสอบหรือเครื่องมือทดสอบนั้นจะไม่ใช่ที่เชื่อมั่นของผู้ใช้

#### 2.1.4 ประเภทแบบทดสอบทางจิตวิทยา

บุญม่น ธารสุวัฒน์การ (2541) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยานั้นสามารถจำแนกได้หลายลักษณะ แล้วแต่ว่าผู้จำแนกจะใช้อะไรเป็นหลักในการจำแนก ในที่นี้จะขอจำแนกแบบทดสอบตามจุดมุ่งหมายในการวัดซึ่งจะแบ่งได้ดังนี้

2.1.4.1 แบบทดสอบเชาว์ปัญญา คือ (Intelligence Test) แบบทดสอบประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อวัดความสามารถทางด้านการเรียนรู้ การคิดในนามธรรม (Abstract Thinking) และการรวบรวมประสบการณ์แล้วนำไปแก้ปัญหาสถานการณ์ใหม่ แบบทดสอบประเภทนี้มุ่งที่จะทราบว่าบุคคลที่จะมารับการทดสอบนั้นมีความสามารถทางสมองอยู่ในระดับใด โดยอาศัยผลการวัดที่ได้เปรียบเทียบกับอายุสมอง (Mental Age) ซึ่งจากอายุสมองนำไปเข้าอัตราส่วนกับอายุจริงก็จะได้ค่าเชาว์ปัญญา (Intelligence Quotient = I.Q.)

2.1.4.2 แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test) เป็นแบบทดสอบที่มุ่งใช้เพื่อตรวจสอบบุคลิกลักษณะของบุคคลในด้านต่างๆ เช่น เจตคติ ความสนใจ การปรับตัว การเข้าสังคม

2.1.4.3 แบบทดสอบวัดความถนัด (Aptitude Test) แบบทดสอบประเภทนี้ต้องการวัดความสามารถของบุคคลในปัจจุบันเพื่อนำไปพิจารณาสภาพการณ์ในอนาคต

ของบุคคลนั้นๆ ว่าจะสามารถทำงาน หรือกิจกรรมหนึ่งๆ เช่น เรียนหนังสือ ฝึกอบรมให้สำเร็จหรือไม่เพียงใด

2.1.4.4 แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดความสำเร็จในการฝึกอบรมทางอาชีพหรือการเรียน โดยเป็นการทดสอบว่าหลังจากที่บุคคลได้รับการฝึกฝนหรือเรียนมาแล้วในระยะเวลาหนึ่ง บุคคลนั้นได้มีความรู้ ความเข้าใจนำเอาสิ่งที่เรียนไปใช้แก้ปัญหาเพียงใด

2.1.4.5 แบบสำรวจความสนใจ (Interest Inventory) เป็นแบบสำรวจที่ช่วยให้ทราบถึงความสนใจของบุคคลทั้งนี้เพราะความสนใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การเลือกอาชีพ และการทำกิจกรรมต่างๆ ของบุคคล

## 2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

### 2.2.1 วิวัฒนาการของการพัฒนารายบุคคล

การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ตั้งแต่อดีตจนถึงทศวรรษที่ 1950 มีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎีที่สำคัญ 2 ทฤษฎีได้แก่ ทฤษฎี “Critical Mass Theory” ที่มีความเชื่อว่าจำนวนบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาองค์กร นั่นคือยังมีจำนวนบุคลากรที่ได้เข้ารับการพัฒนามากก็จะยิ่งทำให้องค์กรเกิดการพัฒนามากด้วยเช่นกัน

อีกทฤษฎีหนึ่งที่สำคัญคือ ทฤษฎี “Supply-side Theory” ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีมุมมองว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และมองการพัฒนาองค์กรเป็นปัจจัยนำออก (Output) เสมอ อีกทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างมีรูปแบบ (Formal Training) และละเลยความต้องการรายบุคคลไป

อาจกล่าวได้ว่าทั้ง 2 ทฤษฎีเป็นต้นเหตุของความล้มเหลวในการพัฒนารายบุคคลในยุคดังกล่าว นั่นคือการพัฒนารายบุคคลที่ไม่สามารถเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาองค์กรได้ ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1960 การพัฒนารายบุคคลก็ได้เปลี่ยนรูปแบบไปเป็นการเน้นให้ความสำคัญกับความต้องการในการพัฒนาเป็นรายบุคคลมากยิ่งขึ้น การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาถูกพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น และเริ่มมีการให้ความสำคัญกับการวัดผลของการพัฒนาที่จะต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากขึ้น แต่ทั้งนี้การวัดผลก็ยังคงมีจุดบกพร่อง กล่าวคือยังไม่สามารถบังคับใช้ได้กับทุกกรณี

ต่อมาคือในปี 1973 David McClelland ได้ทำการศึกษาเพื่อค้นหาบุคลิกภาพของบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีทัศนคติและคุณลักษณะอย่างไร โดยการศึกษาดังกล่าวมีชื่อว่า Testing for Competency Rather than For Intelligence และถือได้ว่าเป็นจุดกำเนิดของการศึกษา Competency และ David McClelland ถูกยอมรับว่าเป็นบิดาของ Competency เช่นกัน จนในปัจจุบัน Competency ได้กลายมาเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรและการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลอีกด้วย

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1970 จนถึงต้นทศวรรษที่ 1980 การศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ก็เริ่มมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น กล่าวคือมีการกำหนดมาตรฐานของงานให้มีความชัดเจนมากขึ้นเพื่อให้การทำงานในด้านนี้เป็นที่ยอมรับมากขึ้นนั่นเอง โดยการพัฒนาในช่วงนี้จะมีพื้นฐานอยู่บนแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการเรียนรู้และผลงานที่ต้องการ กล่าวคือผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผลได้มากขึ้น

ในเวลาเดียวกันก็มีการศึกษาที่สำคัญ 2 ฉบับได้แก่ การศึกษาของ Carnevale และ Goldstein ในปี 1983 ที่ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้นมิได้มีเพียงแต่วิธีการพัฒนาอย่างมีรูปแบบ (Formal Training) เท่านั้น แต่ในทางกลับกันวิธีการพัฒนาอื่นๆ อย่างเช่น การได้รับคำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การสอนงานและการแนะนำงาน รวมถึงความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง และการมีเครือข่ายในการทำงาน กลับเป็นวิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

การศึกษาอีกชิ้นหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือการศึกษาของ Marsick และ Watkins ที่ได้เสนอผลการศึกษาเรื่อง Action Learning โดยมีสาระสำคัญคือการทำให้อำนาจและอิสระแก่ทุกคนในการกำหนดวิธีการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง (Reality) ของตนเอง เพื่อสร้างความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในวิธีการพัฒนาที่ตนเองกำหนดขึ้น

จากการศึกษาของ Jerry W. Gilley, Steven A. Egglund และ Ann Maycunich Gilley ในหนังสือ Principle of Human Resource Development ระบุว่า การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ที่มีจุดมุ่งเน้นตัวบุคคลและมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น และในทางปฏิบัติพบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่คืนันจะเกิดขึ้นจากการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยข้อตกลงดังกล่าวเป็นข้อตกลงเพื่อการเรียนรู้ (Learning Agreement) ที่วางแผนไว้ล่วงหน้าและ

เรียกแผนนั้นว่าแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ซึ่งบางองค์กรเรียกว่า Employee Development Plan : EDP หรือ Performance/Personal Development Plan : PDP หรือ Development Action Plan : DAP เป็นต้น

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พบว่าแผนพัฒนารายบุคคลมีจุดเริ่มต้นในการใช้งานจากสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศอังกฤษ และจะมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลกับนักศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก โดยวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลก็มีความแตกต่างกันไป

**ตาราง 1:** วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนารายบุคคล

ผู้แต่ง	วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนารายบุคคล
Higson and Wilson (1995)	เพื่อการบริหารผลงานของบุคลากรและองค์กร
Floodgate and Nixon (1994); Tucker and Moravec (1992)	เพื่อการบริหารการเติบโตตามสายอาชีพของบุคลากรในองค์กร
Tamkin (1996)	เพื่อให้เกิดความมีอิสระในการเลือกการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร
Quality Assurance Agency for Higher Education [QAA] (2000)	ในสถาบันการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ชัดเจนและการให้ความสนับสนุนที่มีแนวทางแน่นอนเพื่อช่วยให้นักเรียนมีความอิสระและสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีประสิทธิภาพ
Donner and Wheeler (2001); Little and Hayes (2003)	เพื่อให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาไปสู่การเป็นมืออาชีพ
Newby (2003); Wojtczak (2002); Cornford (2001)	เพื่อช่วยในกระบวนการประเมินผลงานและกระบวนการสอบทวนข้อมูล (Revalidation Process) ในทางการแพทย์ในประเทศอังกฤษ
Watts (2006)	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการพัฒนาในสายอาชีพและการสร้างความสามารถในการจ้างงาน (Employability)

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าแผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนารายการเรียนรู้ ในปัจจุบันมีความพยายามที่จะทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจนนำมาซึ่งแนวความคิดที่ว่ากิจกรรมการ

พัฒนาต่างๆ ควรจะต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการรายบุคคล (Individual's Needs) และยังจะต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กร (Organization's Needs) ด้วย และเพื่อให้การพัฒนาประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการพัฒนาอย่างชัดเจน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจุบันการพัฒนารายบุคคลเป็นมากกว่าการพัฒนาทักษะแต่จะหมายรวมถึงการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างการเติบโตในอาชีพอีกด้วย

### 2.2.2 ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล

กรมที่ดิน (2554) แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) คือ แผนพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากรภายใต้ความคาดหวังขององค์กรจากจุดที่เป็นอยู่ไปสู่จุดที่ต้องการ โดยพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พึงประสงค์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเน้นการสร้างจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนของบุคคล ซึ่งจะต้องเป็นความร่วมมือระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิดด้วยสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

กรมทางหลวง (2554) กล่าวว่า แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของบุคลากรในหน่วยงาน แผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้มีความสัมพันธ์ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคตหรือตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่องค์กรกำหนดขึ้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) กล่าวว่า แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDP) เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่จะพัฒนาพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น Individual Development Plan (IDP) จึงเป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้มีมากขึ้น

The Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) (2009) กล่าวว่า แผนพัฒนารายบุคคล (Personal Development Plan: PDP) คือ กระบวนการที่ชัดเจนและการให้ความสนับสนุนที่มีแนวทางแน่นอน โดยผู้เรียน (Learner) เป็นผู้ที่จะต้องรับผิดชอบหลักต่อแผนการ



พัฒนาของตนเอง และสะท้อนการเรียนรู้ ผลลัพธ์และ/หรือผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นด้วยของตนเอง โดยการวางแผนพัฒนารายบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการศึกษาและเส้นทางอาชีพของตนเองอีกด้วย

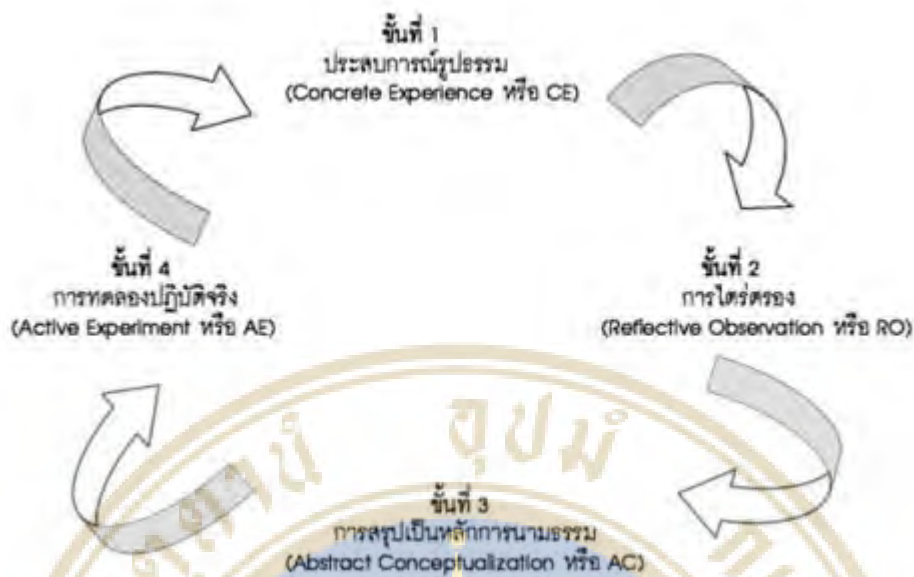
แผนพัฒนารายบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยในการพัฒนาศักยภาพผ่านกระบวนการ ทบทวน (Review) วางแผน (Plan) และรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง แผนพัฒนาตนเองจะช่วยให้ผู้เรียนเชื่อมต่อการเรียนรู้และผลลัพธ์และ/หรือความสำเร็จที่ต้องการได้อย่างชัดเจนมากขึ้น และเป็นกระบวนการที่สนับสนุนแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด สรุปได้ว่าแผนพัฒนารายบุคคล คือ เป็นแผนปฏิบัติการที่เป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อพัฒนาตนเองและมักจะเป็นแผนที่มีการจัดทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดวิธีการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

### 2.2.3 แผนพัฒนารายบุคคลกับทฤษฎีวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์

ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเป็นตัวกำหนดวิธีการในแผนการเรียนรู้หรือพัฒนาและทำให้แผนพัฒนารายบุคคลแต่ละแผนมีความแตกต่างกันไป โดยธรรมชาติแล้วบุคคลจะมีความแตกต่างกันไปทำให้มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ดังนั้นจึงเป็นที่ยอมรับว่าไม่มีบุคคลใดที่จะเหมือนกันไปทุกอย่าง จากการศึกษาในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักจิตวิทยาพบว่าความแตกต่างนี้สามารถจำแนกได้หลายด้าน ได้แก่ ความแตกต่างทางด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ด้านสังคม เพศ อายุ และด้านสติปัญญา ดังนั้นจึงมีความเชื่อว่าหากสามารถกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคลให้มีความสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลก็จะทำให้การพัฒนานั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด จากแนวคิดดังกล่าวจึงนำมาซึ่งการอ้างอิงถึงทฤษฎีวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Cycle Theory) ของ David A. Kolb

David A. Kolb (1984) ได้อธิบายว่า ผู้เรียนแต่ละคนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างเป็นกระบวนการที่ดำเนินต่อกันไปเป็นวงจร ซึ่งแต่ละขั้นของการเรียนรู้ก็จะส่งเสริมการเรียนรู้ของขั้นต่อไปด้วย



ภาพ 1: ขั้นตอนการเรียนรู้ตามทฤษฎีวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb

ทฤษฎีวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb เรียกว่า กระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวของบุคคลประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้คือ

2.2.3.1 ประสบการณ์รูปธรรม เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนเข้าไปมีส่วนร่วมและรับรู้ประสบการณ์ต่างๆ เน้นการใช้ความรู้สึก และยึดถือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงตามที่ตนประสบในขณะนั้น

2.2.3.2 การไตร่ตรอง เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนมุ่งหมายที่จะทำความเข้าใจความหมายของประสบการณ์ที่ได้รับโดยการสังเกตอย่างรอบคอบเพื่อการไตร่ตรองพิจารณา

2.2.3.3 การสรุป เป็นหลักการนามธรรมและเป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนใช้เหตุผลและใช้ความคิดในการสรุปรวบยอดเป็นหลักการต่างๆ

2.2.3.4 การทดลองปฏิบัติจริง เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนได้นำเอาความเข้าใจที่สรุปได้ในขั้นที่ 3 ไปทดลองปฏิบัติจริงเพื่อทดสอบว่าถูกต้อง ซึ่งจะกล่าวได้ว่าขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่เน้นการประยุกต์ใช้

จากทฤษฎีนี้ Kolb จึงให้เห็นว่าผู้เรียนแต่ละคนจะเน้นในขั้นต่างๆ แตกต่างกันไปทำให้มีการใช้ขั้นต่างๆ ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองไม่เท่ากัน

### 2.2.4 แผนพัฒนารายบุคคลกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ในกิจกรรมการเรียนรู้หรือกิจกรรมเพื่อการพัฒนาแบบเดิมนั้นผู้เรียนจะต้องปรับตัวเองให้เข้ากับหลักสูตรและกิจกรรมนั้นๆ แต่จากผลการศึกษาเรื่องการศึกษาของผู้ใหญ่ (Adult

Learning) ได้ข้อสรุปว่า หลักสูตรควรจะต้องสร้างขึ้นมาจากความสนใจและความต้องการของผู้เรียนเป็นหลักสำคัญ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กเพราะผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า ดังนั้นการเรียนและการพัฒนาจะต้องยึดหลักให้ตอบสนองต่อธรรมชาติของผู้ใหญ่

Malcolm S. Knowles (1988) บิดาของการศึกษาผู้ใหญ่ กล่าวไว้ว่า “ผู้ใหญ่ส่วนมากทราบดีว่าตนเองได้เรียนรู้อะไรมาแล้ว ทั้งนี้เพราะว่าผู้ใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับตัวเอง ประสบการณ์และค่านิยมที่ตัวพึงพอใจ ดังนั้นถ้าหากเขาพบว่าในบางสถานการณ์ประสบการณ์ไม่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้เลย เขาจะเกิดความรู้สึกว่าถูกปฏิเสธและการปฏิเสธประสบการณ์ของเขานั้นหมายถึงการไม่ยอมรับในตัวเขาด้วย”

แผนพัฒนารายบุคคลจึงเปรียบเสมือนแผนที่มีการบูรณาการระหว่างประสบการณ์ของผู้ทำการพัฒนาที่มีกับวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองจะสามารถกำหนดขึ้นได้โดยการตั้งคำถามพื้นฐานเพื่อช่วยให้เกิดการประเมินเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

2.2.4.1 ปัจจุบันนี้ฉันอยู่ที่ไหน (Where am I now?) เป็นคำถามที่จะนำไปสู่การตรวจสอบสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันว่าเป็นเช่นไร

2.2.4.2 ฉันต้องการจะไปที่ไหน (Where do I want to be?) หลังจากได้ทบทวนสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสำรวจเป้าหมายที่อยากจะไปถึง

2.2.4.3 ฉันจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร (How will I get there?) เป็นคำถามที่จะมุ่งเน้นไปที่วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2.2.4.4 ฉันต้องการการสนับสนุนใดบ้าง (What support do I need?) เป็นการสำรวจบริบทโดยรอบเพื่อมองหาโอกาสที่จะสนับสนุนให้การพัฒนาเกิดขึ้นจริง รวมถึงเป็นการตรวจสอบความพร้อมในการสนับสนุนอีกด้วย

2.2.4.5 อะไรที่ฉันประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว (What have/haven't achieved?) เป็นการสะท้อนหรือสำรวจความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต

2.2.4.6 ฉันทำอะไรไปแล้วบ้าง (How did I do?) จากความสำเร็จและความล้มเหลวที่ได้มีการทบทวนในข้อที่ 5 นั้น มีอะไรที่เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น





ภาพ 2: กระบวนการประเมิน โดยการตั้งคำถามเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

โดยสรุป คำถามดังกล่าวเปรียบเสมือนเป็นแนวทางให้ผู้ที่ต้องการวางแผนพัฒนารายบุคคลสามารถมองเห็นวิธีการในการวางแผน แต่ความสำเร็จของการพัฒนาตนเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับแค่การจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลให้สำเร็จเท่านั้น หากแต่จะต้องลงมือดำเนินการตามแผนพัฒนาที่กำหนดขึ้นอีกด้วย อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้การพัฒนารายบุคคลประสบความสำเร็จคือ การมีระบบตรวจสอบติดตามผล (Monitoring) อย่างสม่ำเสมอจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.5 องค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคลที่มีใช้กันในแต่ละองค์กรก็มักจะถูกออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละองค์กร แต่โดยส่วนใหญ่แผนพัฒนารายบุคคลก็มักจะมีส่วนที่สำคัญๆ ดังนี้

2.2.5.1 ข้อมูลทั่วไป เป็นข้อมูลเบื้องต้นที่บอกให้ทราบถึงรายละเอียดของผู้จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล เช่น ชื่อพนักงาน, วัน เดือน ปี ที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน, ตำแหน่งงาน, ต้นสังกัดรวมถึงชื่อผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.2.5.2 เป้าหมายในอาชีพ หมายถึงรวมถึงเป้าหมายในการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และ/หรือรวมถึงแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

2.2.5.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา ได้แก่ การกำหนดวิธีการ ระยะเวลา งบประมาณ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้รับผิดชอบหลัก โดยกิจกรรมดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายในอาชีพที่ได้กำหนดไว้

2.2.5.4 การประเมินผลลัพธ์ที่ต้องการ ควรจะมีการกำหนดให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลทุกครั้งเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนพัฒนาที่กำหนดขึ้น

ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบสถานะว่าได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการหรือไม่ และเพื่อให้เกิดการทบทวนถึงวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมในครั้งต่อไป

Development Action Plan (DAP)						
Name						
Position						
Direct Supervisor						
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:						
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
Who is involved:			Resources/ Support:		Time Frame:	
Potential obstacles which can prevent development:						

ภาพ 3: ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการศึกษาดังต่อไปนี้

#### 3.1 Work Behavior Inventory (WBI)

3.1.1 WBI คืออะไร

3.1.2 WBI กับการประยุกต์ใช้

3.1.3 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

3.1.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

3.1.5 มาตรฐานวัด (Scales) ของ WBI

#### 3.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้บังคับบัญชา

### 3.1 Work Behavior Inventory (WBI)

#### 3.1.1 WBI คืออะไร

Work Behavior Inventory (WBI) คือ เครื่องมือที่ทันสมัยที่ใช้ในการประเมินสไตล์การทำงาน (Work Style) ของผู้สมัครงานและพนักงาน และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินบุคลากรเพื่อมอบหมายตำแหน่งงานที่เหมาะสมได้ โดยเครื่องมือนี้สามารถใช้ได้กับพนักงานในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานผู้ชำนาญการ

Work Behavior Inventory (WBI) จึงเป็นเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) อย่างหนึ่งที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากเครื่องมือนี้สามารถช่วยแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำบุคคลไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไปแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงานมีความสำคัญมากกว่า กระบวนการความรู้ ความสามารถ หรือประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลคนนั้น

### 3.1.2 WBI กับการประยุกต์ใช้

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป และนำคำอธิบายนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจในคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมของลักษณะงานและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

Work Behavior Inventory (WBI) สามารถเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถส่งเสริม สนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ

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

โดย Work Behavior Inventory (WBI) จะมีลักษณะเด่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรกรการทำงาน ดังนี้

- ประเด็นของลักษณะงาน เนื่องจาก Work Behavior Inventory (WBI) ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง Work Behavior Inventory (WBI) สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ในขณะที่ทำแบบทดสอบ

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน Work Behavior Inventory (WBI) สามารถใช้ได้กับบุคคลทั่วไปทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน Work Behavior Inventory (WBI) ค่าเฉลี่ยจะกำหนดให้แสดงอยู่ในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

- ง่ายต่อการทำ ผู้ตอบแบบประเมินระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

### 3.1.3 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

จากผลการศึกษาและการวิจัยหลายองค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศ พบว่า Work Behavior Inventory (WBI) สามารถแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะดังต่อไปนี้

3.1.3.1 ความน่าเชื่อถือ (Reliability) Work Behavior Inventory (WBI) มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (Work Behavior Inventory (WBI) มีความน่าเชื่อถือ 0.85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ 0.75)

3.1.3.2 ความเที่ยงตรง (Validity) Work Behavior Inventory (WBI) มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

3.1.3.3 ความสัมพันธ์กับ Big Five เครื่องวัดของ Work Behavior Inventory (WBI) ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยทางบุคลิกภาพของ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นจะไม่สามารถประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

3.1.3.4 นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย เครื่องวัดของ Work Behavior Inventory (WBI) ได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

3.1.3.5 สถิติปัญญาทางอารมณ์ รายงานบรรยายสรุปของ Work Behavior Inventory (WBI) มีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรือการประกอบอาชีพ

### 3.1.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

จากการวิจัยพบว่า Work Behavior Inventory (WBI) มีความถูกต้องแม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

3.1.4.1 ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และ/หรือวัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

3.1.4.2 ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

3.1.4.3 ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทจากลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.4.4 ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

3.1.4.5 วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้นๆ

3.1.4.6 มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

### 3.1.5 มาตรวัด (Scales) ของ WBI

Work Behavior Inventory (WBI) มี 40 มาตรวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

#### 3.1.5.1 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

- 1) การชอบสมาคม (Sociability)
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership)
- 3) การจูงใจ (Influence)
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy)

#### 3.1.5.2 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

- 5) ความร่วมมือ (Cooperation)
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

#### 3.1.5.3 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

- 8) การปรับตัว (Adaptability)
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 11) ความเป็นอิสระ (Independence)



- 3.1.5.4 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
  - 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
  - 14) การขยันกราน (Persistence)
  - 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
  - 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
  - 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- 3.1.5.5 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
  - 19) การอดทน (Stress Tolerance)
  - 20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
  - 21) การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- 3.1.5.6 คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
- 22) การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
  - 23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
  - 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
  - 25) ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
  - 26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- 3.1.5.7 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
- 27) การออกคำสั่ง (Directive)
  - 28) การผ่อนปรน (Laissez-Faire)
- 3.1.5.8 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)
- 29) คล่องแคล่ว (Dynamic)
  - 30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
  - 31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- 3.1.5.9 ศักยภาพในการเติบโตเชิงพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

32) ศักยภาพในการเติบโตเชิงพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

3.1.5.10 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

3.1.5.11 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

### 3.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้บังคับบัญชา

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกับระบบย่อยอื่นๆ ทั้งยังต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนงานขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในหลายมิติ เช่น กระบวนการสรรหาเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอีกด้วย



ภายใต้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มีการพัฒนาขึ้นนั้น ผู้บังคับบัญชาจะถูกกระตุ้นให้คอยสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอๆ พร้อมทั้งจะต้องทำการจดบันทึกเพื่อเก็บรวบรวมพฤติกรรมที่สังเกตเห็นและผลที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

นอกจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานโดยผู้บังคับบัญชาแล้ว เครื่องมือการประเมิน 360 องศา ก็ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยให้การเก็บข้อมูลพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความหลากหลายและครบถ้วนมากขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้การประเมิน 360 องศาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน และ/หรือเพื่อนร่วมงานในระดับที่สูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา และพนักงานทั่วไปที่เข้ามาติดต่อกับผู้เข้ารับการประเมิน

นอกจากการจดบันทึกอย่างมีระบบแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะเกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการทำงาน คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กระบวนการนี้ถือว่าการประเมินและเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้พนักงานสามารถปรับพฤติกรรมหรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะจะทำให้พนักงานทราบว่าสิ่งที่ทำไปนั้นมีผลกระทบที่ดี หรือผิดพลาดจนส่งผลกระทบต่อผู้อื่นมากน้อยเพียงใด

ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การให้ความคิดเห็นป้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสอนงาน (Coaching Process) เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือความคาดหวังที่ได้ตกลงกันไว้ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่มีประสิทธิผลย่อมก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ให้และผู้รับบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างสร้างสรรค์ของผู้บังคับบัญชาจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับและยินดีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นด้วยความเต็มใจ

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการสื่อสารที่สำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานให้มีความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) นั้นสามารถกล่าวชมหรือให้คำแนะนำเพื่อให้แนวทางในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น หรือสร้างมุมมองใหม่ในการพัฒนาศักยภาพให้โดดเด่นมากยิ่งขึ้นก็ได้

ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมิได้เกิดขึ้นแต่เฉพาะในช่วงของการประเมินผลงานประจำปีเท่านั้น หากแต่ความถี่จะมากน้อยเพียงใดคงจะต้องพิจารณาจากสถานการณ์แวดล้อมเป็นหลัก สาเหตุที่การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ควรจะต้องมีความถี่

อย่างเพียงพอก็เพราะว่าหากพนักงานจะต้องปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงาน หรือพัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงานเพิ่มเติมก็จะสามารถทำได้ทันเวลาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ตั้งแต่ต้นปี

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือทั้ง 2 ส่วนประกอบกัน คือ Work Behavior Inventory (WBI) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชาเพื่อทำให้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน มีความแม่นยำและการจัดทำแผนพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษารายงานผลที่ได้จาก Work Behavior Inventory (WBI) และจากข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ดังนี้

#### 4.1 วิเคราะห์ผลจากรายงาน Work Behavior Inventory (WBI)

Factor

4.1.1 WBI โดยภาพรวมและการเชื่อมโยงสู่งานปัจจุบัน

4.1.2 ผลรายงาน WBI อย่างละเอียดโดยการเทียบกับผล Big 5

4.1.3 วิเคราะห์จุดแข็งจาก WBI และแนวทางการพัฒนา

4.1.4 วิเคราะห์จุดอ่อนจาก WBI และแนวทางการพัฒนา

#### 4.2 ผลจากข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้บังคับบัญชา

ประเมิน

4.2.1 จุดแข็งที่รับทราบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้รับการ

ประเมิน

4.2.2 จุดอ่อนที่รับทราบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้รับการ

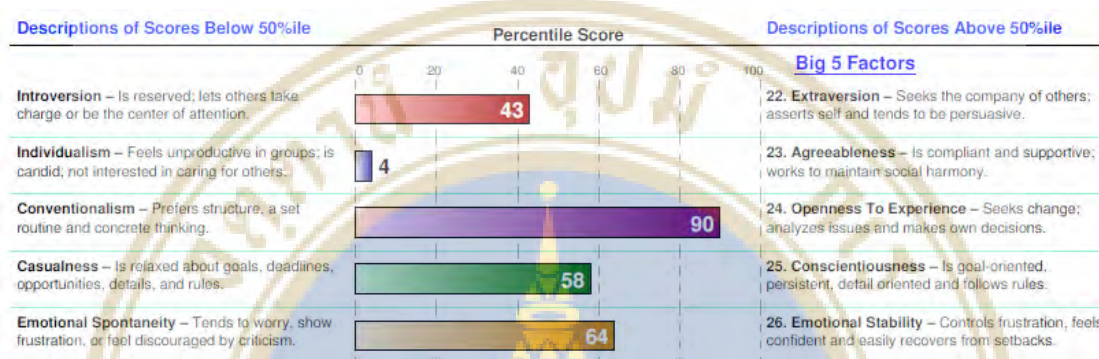
#### 4.1. วิเคราะห์ผลจากรายงาน Work Behavior Inventory (WBI)

##### 4.1.1 WBI โดยภาพรวมและการเชื่อมโยงสู่งานปัจจุบัน

Percentile		Response Fidelity			
0	20	40	60	80	100
Tends to be over-confident or have an unconscious overly-positive self perception.		Caution: Scores may OVER Represent the respondent.		Caution: Scores may UNDER Represent the respondent.	
Is either highly virtuous or has enhanced this description by claiming virtues that are uncommon.		Not A		38. Self-Perception – Tends to be humble and readily admits to his/her personal limitations.	
If score is below 90, responses were consistent, indicating attentive completion of the inventory.		Concern		39. Self-Presentation – Presented self modestly; has admitted to bad habits or personal flaws.	
		50		Possibly Random	
		50		40. Response Inconsistency – If score is over 90, the respondent was inattentive or randomly responded to the inventory.	

ภาพ 4: ความเที่ยงตรงของการตอบแบบทดสอบ

จากผลการรายงานในข้อที่ 38-39 สามารถสรุปได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองสูงและมีมุมมองต่อตนเองในเชิงบวก ดังนั้นบุคคลดังกล่าวจึงมีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำอะไรได้ที่อยู่เสมอ แต่ในทางกลับกันการแสดงออกของบุคคลนี้ต่อสาธารณะชนกลับเป็นการแสดงออกหรือมีการวางตัวแบบกลางๆ คือไม่ได้แสดงออกถึงความมั่นใจในตนเองมากจนเกินไปแต่ก็มิได้แสดงภาพลักษณ์ของตนเองไปในทิศทางที่ชี้ให้เห็นว่าเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน มีข้อจำกัด หรือไม่มั่นใจใจตนเองแต่อย่างใด



ภาพ 5: 5 ปัจจัยสำคัญด้านบุคลิกภาพ

หากทำการวิเคราะห์ผลการทดสอบโดยอ้างอิงทฤษฎี 5 ปัจจัย (Big 5 Factor) ก็จะสามารถทำการแปลผลข้อมูลโดยภาพรวมจากผลการทดสอบในภาพที่ 2 ได้ดังนี้คือ

4.1.1.1 บุคคลนี้เป็นคนที่มีจุดเด่นมากที่สุดในเรื่องของการเปิดรับและมีความสนใจต่อประสบการณ์ใหม่ๆ ชอบและแสวงหาการเรียนรู้และได้ทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

4.1.1.2 บุคคลนี้เป็นคนที่ความมั่นคงทางอารมณ์และความระมัดระวังตนเองอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความแปรปรวนทางอารมณ์น้อย อีกทั้งเป็นคนที่มีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยความระมัดระวังรอบคอบโดยยึดการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นหลัก

4.1.1.3 บุคคลนี้ให้ความสำคัญกับการทำตัวเองให้สอดคล้องผู้อื่นในระดับที่ต่ำมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่าตนเองสามารถทำสิ่งต่างๆ ที่ต้องการได้ด้วยตนเอง และมีแนวโน้มที่ผลงานจะตกต่ำลงหากต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งมีความเป็นไปได้สูงมากที่จะไม่ให้ความสำคัญกับความรูสึกของผู้อื่น

Leadership Styles	
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	76
Tends not to be focused on staff; is disinclined to have social ties with employees.	3
27. Task/Results Orientation – Focuses on achieving results and can be somewhat impersonal.	
28. People Orientation – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.	

#### ภาพ 6: รูปแบบของการเป็นผู้นำ

จากภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้เข้ารับการประเมินซึ่งทำให้สามารถยืนยันได้อย่างชัดเจนว่าบุคคลนี้เป็นคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานสูงมากโดยจะให้ความสำคัญกับคนหรือผู้ที่ทำงานด้วยน้อยมาก จะสามารถสรุปเป็นภาพรวมลักษณะงานในปัจจุบันของผู้เข้ารับการประเมินได้ดังนี้

4.1.1.4 การทำงานมีลักษณะเป็นผู้ชำนาญการด้านการพัฒนาองค์กรและบุคลากร ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR Department) เน้นการรับโครงการต่างๆ จากสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศแล้วมากำหนดแผนการดำเนินงานภายในประเทศไทย ดังนั้นการทำงานโดยส่วนใหญ่จะเป็นทั้งงานที่มีลักษณะของการสร้างความรู้และความเข้าใจให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อให้สามารถใช้งานระบบต่างๆ ในโครงการได้ และจะต้องทำการผลักดัน ควบคุม ติดตามความก้าวหน้าของโครงการพร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อแจ้งกลับไปยังสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ รวมถึงทั้งการนำเสนอประเด็นปัญหาต่างๆ ที่สำคัญต่อ Project Manager ที่สำนักงานใหญ่ในต่างประเทศอีกด้วย

4.1.1.5 กำหนดวิธีการและดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาต่อพนักงานและผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

4.1.1.6 รับผิดชอบในการสอนงาน ให้คำแนะนำปรึกษา และควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้

4.1.1.7 เสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ โครงการใหม่ เพื่อปรับปรุงการทำงานเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

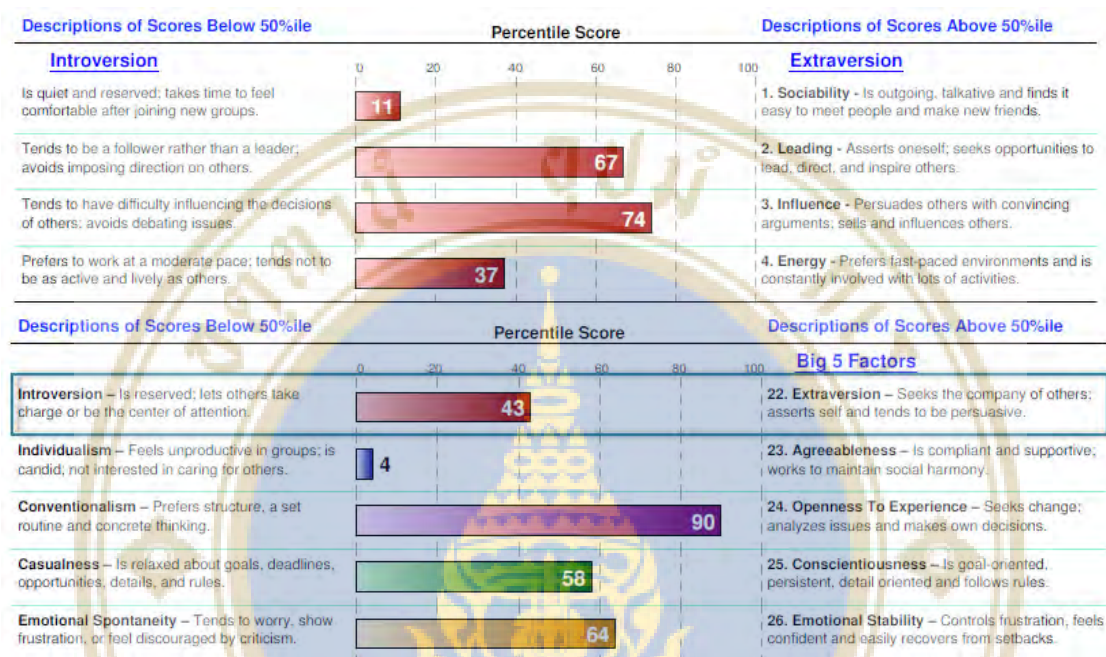
ดังนั้นจากรายละเอียดของงานดังกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าบุคคลิกภาพบางส่วนของผู้เข้ารับการประเมินมีส่วนช่วยส่งเสริมให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ค่อนข้างสูง เช่น บุคลิกที่เปิดรับต่อประสบการณ์ใหม่ๆ ความระมัดระวังรอบคอบในการทำงาน รวมถึงรูปแบบการเป็นผู้นำที่เน้นการบรรลุเป้าหมายของงานเป็นหลัก

ในทางกลับกันการไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้อื่นและการมุ่งเน้นการทำงานคนเดียวมากเกินไปก็อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของงานได้ด้วยเช่นกัน เนื่องมาจากการทำงานในหลายๆ โครงการนั้นมักจะต้องพึ่งพาความร่วมมือจากพนักงานทั้งองค์กร



อีกทั้งในบางโครงการก็มีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้นผู้รับการประเมินควรที่จะต้องมีความตระหนักและพัฒนาจุดอ่อนดังกล่าวให้ดีขึ้นเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

#### 4.1.2 ผลรายงาน WBI อย่างละเอียดโดยการเทียบเคียงกับผล Big 5 Factor



ภาพ 7: บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย

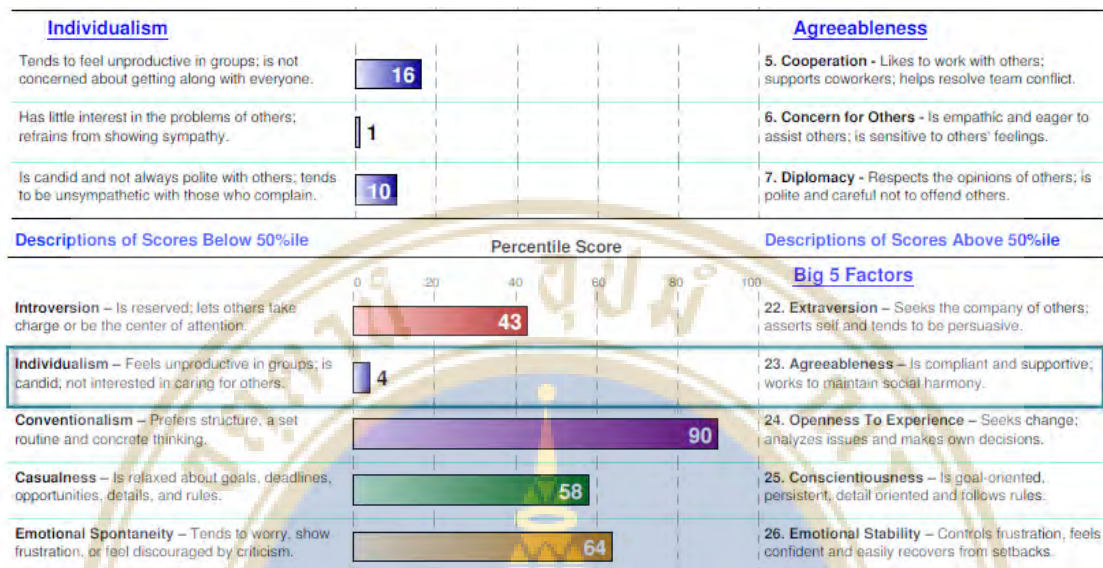
จากการวิเคราะห์ภาพรวมใน Big 5 Factor จะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นคนเก็บตัวอยู่ในระดับหนึ่งซึ่งไม่มากและมีแนวโน้มไปในทิศทางของการเป็นคนเปิดเผย แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.2.1 บุคคลนี้เป็นคนที่เก็บตัวมากและมีความเป็นกันเองต่ำ และอาจจะสะท้อนให้เห็นได้ว่าชีวิตส่วนตัวเป็นคนที่ชอบเก็บตัวและชอบที่จะใช้เวลาส่วนตัวคนเดียวมากกว่าการออกสังคมหรือพบปะเพื่อนฝูง อีกทั้งยังรู้สึกอึดอัดกับการที่ต้องอยู่ท่ามกลางผู้คนมากมายและไม่ถนัดที่จะเริ่มต้นการพูดคุยทักทายเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับคนแปลกหน้า

4.1.2.2 บุคคลนี้มีความเป็นผู้นำในระดับปานกลางค่อนข้างสูง สะท้อนให้เห็นว่าผู้ทำการทดสอบมีแนวโน้มที่ต้องการเป็นผู้นำของกลุ่ม อีกทั้งยังมีความสามารถในการผลักดันและสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกของกลุ่มได้

4.1.2.3 บุคคลนี้มีความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูงและสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ในระดับที่สูง

#### 4.1.2.4 ความรวดเร็ว (Pacing) ในการทำงานยังคงอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนักและมีแนวโน้มที่จะไม่ชอบการทำงานในสภาวะที่เร่งรีบหรือการทำงานที่ขาดตอน



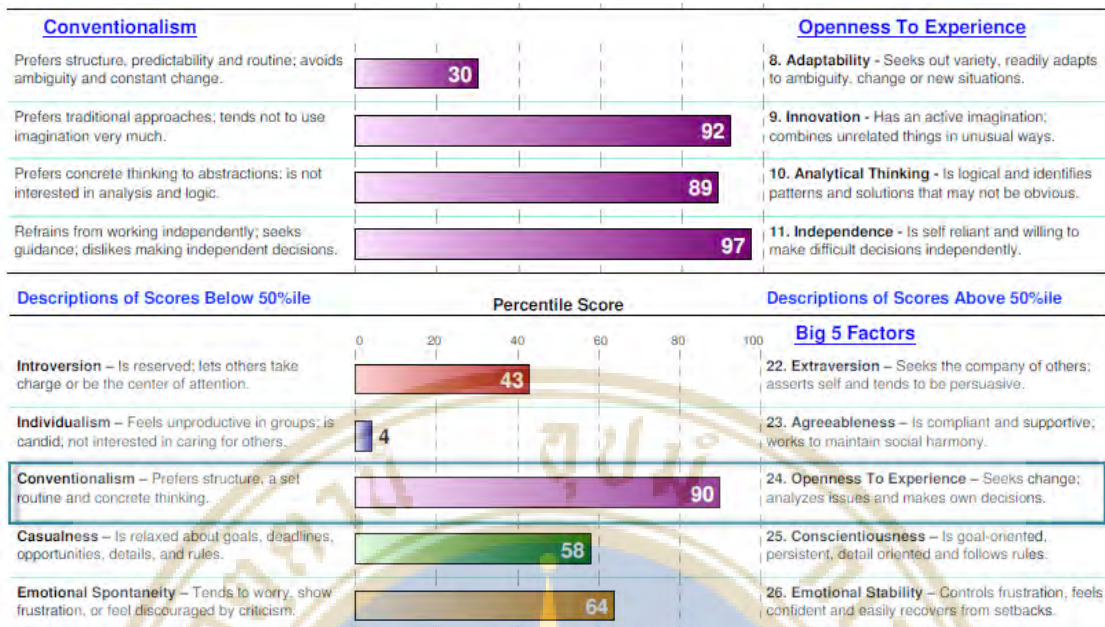
ภาพ 8: บุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม

จากการวิเคราะห์ภาพรวมใน Big 5 Factor จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกนิยม คือการมุ่งเน้นการเป็นตัวของตัวเองมากกว่าการทำตัวสอดคล้องกับผู้อื่น และเมื่อพิจารณารายงาน Work Behavior Inventory (WBI) ให้ลึกมากขึ้นก็จะเห็นบุคลิกต่างๆ เหล่านี้ได้แก่

4.1.2.5 มุ่งเน้นการทำงานคนเดียว ชอบความเป็นอิสระมากกว่าการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นและมีความสนใจต่อผู้อื่นต่ำ

4.1.2.6 มีความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่นต่ำมาก และเมื่ออ้างถึงรูปแบบของการเป็นผู้นำที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการให้ความสำคัญในเรื่องของคนก็ยิ่งทำให้เป็นการยืนยันได้ว่าผู้เข้ารับการประเมินจะมีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่นต่ำมาก

4.1.2.7 การแสดงออกของผู้ทำการทดสอบจะมีลักษณะตรงไปตรงมา แสดงออกอย่างชัดเจนในกรณีที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับผู้อื่นและมีแนวโน้มที่จะไม่สุภาพกับผู้อื่นอีกด้วย



ภาพ 9: บุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับสิ่งใหม่

จากการวิเคราะห์ภาพรวมใน Big 5 Factor จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่มีการเปิดรับกับประสบการณ์ใหม่อยู่ในระดับที่สูงมาก และหากทำการศึกษา 4 ปัจจัยย่อยในกลุ่มเดียวกันจะเห็นว่า

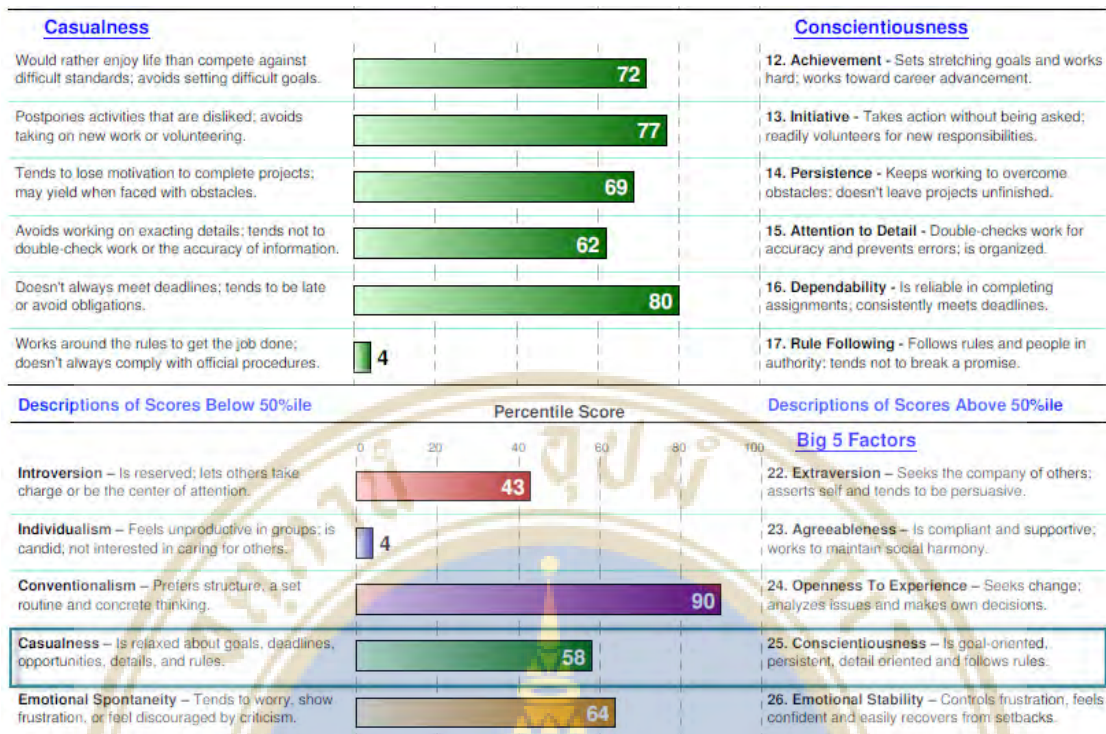
4.1.2.8 ความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีแนวโน้มที่จะชอบทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย

4.1.2.9 มีความคิดริเริ่มอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมาก บ่งบอกได้ถึงความสนใจในการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้แตกต่างไปจากเดิม นำเสนอแนวคิด วิธีการและมุมมองต่อสถานการณ์เดิมในรูปแบบใหม่ๆ เสมอและไม่ชอบความซ้ำซากจำเจ

4.1.2.10 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์อยู่ในระดับสูง หมายถึงการมีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ มีการสร้างทางเลือกในการตัดสินใจอย่างหลากหลาย และนำทางเลือกต่างๆ มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และข้อจำกัดอย่างชัดเจน การตัดสินใจจะตั้งอยู่บนข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ อีกทั้งยังมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน

4.1.2.11 บุคคลนี้มีความเป็นอิสระในการทำงานสูงมาก จึงมักจะมีแนวโน้มที่จะจัดการปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบด้วยตัวเอง ไม่ชอบความรู้สึของการไม่มีอำนาจในการจัดการสิ่งต่างๆ ภายใต้ความรับผิดชอบและสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องอาศัยคำแนะนำหรือพึ่งพาคำแนะนำน้อยมาก





ภาพ 10: บุคลิกภาพแบบไม่เป็นทางการหรือระมัดระวังรอบคอบ

จากการวิเคราะห์ภาพรวมใน Big 5 Factor จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่มีความระมัดระวังรอบคอบต่อการทำสิ่งต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยจากการศึกษา 6 ปีจัยย่อยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.2.12 บุคคลนี้มีการกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่ามักจะเป็นคนที่ตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูง หวังผลเลิศและไม่พึงพอใจกับผลงานในระดับมาตรฐาน

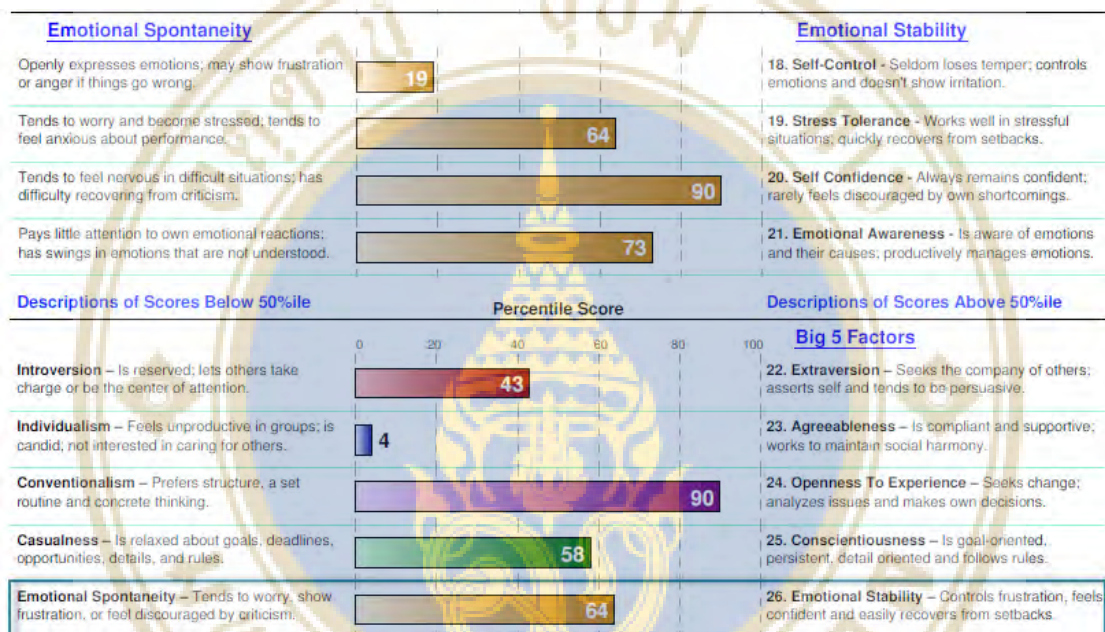
4.1.2.13 มีความคิดริเริ่มอยู่ในระดับที่สูงอีกทั้งยังเป็นผู้ที่ชอบลงมือทำตามความคิดริเริ่มนั้นอีกด้วย และมักจะไม่มีรอให้มีการสั่งการหรือการร้องขอแต่จะลงมือทำสิ่งต่างๆ ที่ตนเองตระหนักรู้ได้

4.1.2.14 ความเพียรพยายามอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นถึงการมุ่งมั่นยืนหยัดที่จะทำสิ่งต่างๆ ที่กำหนดให้สำเร็จลุล่วงโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคถึงแม้ว่าอาจจะต้องแลกกับการเสียสละเรื่องส่วนตัวบ้างก็ตาม

4.1.2.15 บุคคลนี้มีความใส่ใจต่อรายละเอียดในระดับปานกลาง ดังนั้นสิ่งต่างๆ ที่ทำจึงมีความถูกต้องแม่นยำอยู่ในระดับปานกลางและมีการตรวจสอบความถูกต้องเท่าที่จำเป็น

4.1.2.16 บุคคลนี้เป็นผู้ที่คนอื่นๆ สามารถไว้วางใจได้ในระดับที่สูง เป็นผู้ที่ยึดมั่นในคำพูด รักษาเวลาและสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่กำหนดเสมอ

4.1.2.17 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อยู่ในระดับต่ำมาก หมายถึงผู้เข้ารับการประเมินไม่ได้ยึดกฎเกณฑ์เป็นเป้าหมายในการทำงานและพร้อมที่จะมีการเรียกร้องให้ทบทวนกฎเกณฑ์ต่างๆ ใหม่หากกฎเกณฑ์นั้นเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น และมักจะตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของกฎเกณฑ์ต่างๆ อยู่เสมอ



ภาพ 11: บุคลิกภาพแบบตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์

จากการวิเคราะห์ภาพรวมใน Big 5 Factor จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยมี 4 ปัจจัยย่อยที่ต้องพิจารณาประกอบกันดังนี้

4.1.2.18 บุคคลนี้มีการควบคุมอารมณ์ตนเองอยู่ในระดับต่ำ ทำให้มักจะ มีปฏิกิริยาโต้ตอบกับสิ่งเร้าที่เข้ามากระตุ้น โดยทันทีและผู้อื่นรอบข้างมักจะสัมผัสได้ถึงความรู้สึกนั้นๆ

4.1.2.19 ความอดทนต่อความกดดันอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ทำให้มีระดับความกังวลต่อคำวิจารณ์อยู่ในระดับต่ำและสามารถเพิกเฉยต่อคำวิจารณ์ที่เป็นลบได้

4.1.2.20 ความเชื่อมั่นในตัวเองอยู่ในระดับสูงมาก และมั่นใจในตัวเองว่าจะสามารถจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่หรือจะเผชิญในอนาคตได้เป็นอย่างดี

4.1.2.21 การตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองมีอยู่ในระดับสูง ทำให้มีความรู้สึกตัวและตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งสามารถคาดการณ์ถึงสภาวะทางอารมณ์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

#### 4.1.3 วิเคราะห์จุดแข็งจาก WBI และแนวทางการพัฒนา

จากการวิเคราะห์รายงาน Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดย่อยในแต่ละข้อทำให้สรุปจุดแข็งของผู้ทำการทดสอบได้ 4 ประการดังนี้

4.1.3.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) เป็นจุดแข็งที่เหมาะสมและส่งเสริมให้การทำงานในปัจจุบันประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เนื่องจากลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบโครงการทั้ง โครงการตั้งแต่จัดทำแผนงานจนไปถึงการดำเนินโครงการให้สำเร็จลุล่วง ผู้ที่ปฏิบัติงานดังกล่าวนี้จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ตัดสินใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเอง

##### ข้อดี

- มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้เป็นอย่างดีและเหมาะสมกับการเป็นเจ้าของธุรกิจ
- เปิดรับการโอกาสใหม่ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางของตนเอง
- ประสิทธิภาพของการทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
- พึ่งพาคำแนะนำของผู้อื่นน้อย
- เชื่อมมั่นในการตัดสินใจของตัวเองและต้องการตัดสินใจด้วยตัวเอง

##### ข้อที่ควรพัฒนา

- ละเลยคำแนะนำที่อาจจะมีประโยชน์ได้
- ละเลยการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้อื่น
- ทำการตัดสินใจโดยไม่รออนุมัติ
- ไม่พึงพอใจกับงานที่ไม่มีอำนาจในตัวเอง
- อึดอัดกับองค์กรที่มีลักษณะเป็นทางการ

##### แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง

- ให้คำแนะนำต่อผู้อื่นในเรื่องของการพึ่งพาตัวเองและการปกครองตัวเอง
- เป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำแนะนำต่อผู้อื่นในเรื่องของการตัดสินใจที่ไม่ต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากผู้อื่น
- อาสาที่จะทำงานที่สามารถจัดการทุกอย่างได้ด้วยตัวเองหรือในงานที่จะต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกตั้งแต่แรก

4.1.3.2 ความคิดริเริ่ม (Innovation) เป็นอีกหนึ่งลักษณะเด่นที่มีความสอดคล้องกับลักษณะงานปัจจุบัน เนื่องจากแนวทางการดำเนินงานในหลายโครงการ (ที่เป็นการริเริ่มจากสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ) อาจจะไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริงกับองค์กรแบบไทย ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจึงต้องอาศัยการมีมุมมองที่แตกต่าง การหาวิธีการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานในโครงการมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

#### ข้อดี

- มักจะมีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ
- มีความสามารถในการสร้างความคิดใหม่ พร้อมทั้งวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ
- สามารถสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือ ความคิดเกี่ยวกับสินค้าใหม่ๆ
- รู้สึกคุ้นเคยกับสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
- สามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน

#### ข้อที่ควรพัฒนา

- อาจจะต้องเสียพลังงานในการค้นหาวิธีการใหม่ในการทำสิ่งต่างๆ
- มีแนวโน้มที่จะทดลองความคิดใหม่ที่ไม่ประสบความสำเร็จ
- รู้สึกอึดอัดกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ยืดหยุ่น
- อาจจะถูกมองว่าเป็นนักทฤษฎีมากกว่าเป็นนักปฏิบัติ

#### แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง

- ร่วมงานกับคณะทำงานที่จะสามารถใช้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ของคุณได้
- ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานที่สามารถใช้ในกิจกรรมต่างๆ ที่สำคัญได้มากขึ้น
- ให้คำแนะนำเรื่องความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานต่างๆ หรือการพัฒนาการทำงานประจำวัน

4.1.3.3 ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self Confidence) เป็นลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งที่ทำให้การทำงานในปัจจุบันของผู้เข้ารับการประเมินประสบความสำเร็จ เนื่องจากตำแหน่งที่ผู้เข้ารับการประเมินอยู่นั้นเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ดังนั้นจึงต้องสามารถอดทนต่อความท้าทายและแรงวิพากวิจารณ์ในทางลบได้รวมถึงต้องสามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์จากข้อวิจารณ์เหล่านั้นมาปรับปรุงให้การทำงานดีขึ้น โดยที่ไม่สูญเสียความมั่นใจในตัวเองไป



ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มักจะทำงานที่มีความท้าทาย</li> <li>● เชื่อมั่นในการกระทำว่าจะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในอาชีพ</li> <li>● ยังคงมีความเชื่อมั่นในตัวเองแม้จะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบ</li> <li>● ยังคงมีความมั่นใจในตนเองถึงแม้มีความล้มเหลวเกิดขึ้น</li> <li>● ยืนยัน ได้แย้งความคิดเห็นของตนเองกับผู้อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อาจจะถูกมองว่าเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเองมากจนเกินไปหรือโอ้อวด</li> <li>● อาจจะคุกคามผู้อื่น</li> <li>● ละเลยข้อผิดพลาดและเพิกเฉยต่อวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบ</li> <li>● อาจจะถูกมองว่าทำตัวอยู่เหนือผู้อื่น</li> <li>● มิได้คำนึงถึงความไม่พร้อมของผู้อื่นทั้งในด้านทักษะและความรู้</li> </ul>

#### แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง

- เป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่นในเรื่องของการรักษาความมั่นใจในตัวเอง หลังจากผ่านความล้มเหลวหรือวิธีการในการเพิ่มความมั่นใจให้กับตัวเองในแต่ละวัน
- ให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่นในการจัดการและการใช้ประโยชน์จากข้อวิพากษ์วิจารณ์ที่เป็นลบ
- อาสาที่จะรับมือกับลูกค้าน่าขุ่นเคืองหรือผู้ที่มีความอาวุโสมาก

4.1.3.4 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ลักษณะการทำงานที่เน้นงาน โครงการใหม่ทำให้ต้องเผชิญกับปัญหาในหลากหลายรูปแบบอีกทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ได้มีการกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นการที่ผู้ทำการทดสอบมีจุดแข็งในเรื่องของความสามารถในการคิดวิเคราะห์จึงทำให้สามารถรวบรวมข้อมูล สร้างทางเลือก เปรียบเทียบทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีแนวโน้มที่จะเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระบบเพื่อทำการตัดสินใจ</li> <li>● มีความเป็นเลิศในการใช้ตรรกะและวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการวิเคราะห์ปัญหาที่มากเกินไปจนความจำเป็น</li> <li>● อาจจะจัดการปัญหาให้ดูซับซ้อนเกินกว่าสภาพความเป็นจริง</li> <li>● ให้ความสำคัญกับข้อเท็จจริงมากเกินไป</li> </ul>

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>● คาดการณ์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขได้อย่างมีเหตุผล</li> <li>● สนุกกับการจัดการปัญหาที่ซับซ้อน</li> <li>● สามารถระบุการเชื่อมโยงหรือรูปแบบของปัญหาได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เพื่อที่จะใช้สัญชาตญาณอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>● ใช้เวลามากเกินไปในการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการตัดสินใจ</li> <li>● อาจจะถูกมองว่าเป็นนักเทคนิคหรือนักวิชาการมากจนเกินไป</li> </ul>

#### 4.1.4 วิเคราะห์จุดอ่อนจาก WBI และแนวทางการพัฒนา

การวิเคราะห์จุดอ่อนจากรายงาน Work Behavior Inventory (WBI) รวมถึงการวิเคราะห์ผลกระทบของจุดอ่อนในแต่ละข้อทำให้สามารถสรุปจุดอ่อนเพื่อการจัดทำแผนการพัฒนาได้ 3 ประเด็นหลักดังนี้

##### 4.1.4.1 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other)

ถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่ควรรีบเร่งทำการพัฒนาอย่างจริงจังเนื่องจากมีผลกระทบต่อเรื่องของการทำงานและความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยผลกระทบต่องานที่มีคือการถูกมองว่าเป็นคนที่ไม่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นเกิดความกังวลกับการที่บอกข้อผิดพลาดในการทำงานที่เกิดขึ้นรวมทั้งการขอความช่วยเหลือ

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีแนวโน้มที่จะไม่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น</li> <li>● มองข้ามโอกาสที่จะช่วยเหลือผู้อื่น</li> <li>● อาจจะถูกมองว่าไม่มีความห่วงใยต่อผู้อื่น</li> <li>● รู้สึกยากกับการที่จะแสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจหรือการเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น</li> <li>● อาจจะถูกมองว่าไม่มีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่ไขว่เขวจากงานโดยการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น</li> <li>● ไม่เสียเวลาที่จะรับฟังปัญหาของผู้อื่น</li> <li>● ไม่เสียเวลาโดยไม่จำเป็นกับการช่วยเหลือผู้อื่น</li> <li>● ไม่เสียเวลากับการระบุนสาเหตุของความโชคร้ายของผู้อื่น</li> <li>● มีแนวโน้มที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาของผู้อื่น</li> </ul>

4.1.4.2 การแสดงออกที่สุภาพ (Diplomacy) เป็นจุดอ่อนที่ยังทำให้จุดอ่อนในข้อแรกมีสภาพที่เลวร้ายลงและส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากขึ้นไปด้วย เพราะเนื่องจากผู้เข้ารับการประเมินเป็นคนที่มักจะพูดจาแบบขวานผ่าซาก ไม่ถนอมน้ำใจผู้ฟัง เน้นการสื่อสารที่มุ่งตรงไปยังเป้าหมายของงานมากกว่าการสื่อสารที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกสบายใจและปลอดภัย อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความไม่เคารพต่อบุคคลอื่นอีกด้วย

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>● รู้สึกยากกับการจัดการกับคนที่ทำทายเป็นวิธีการที่สุภาพและชาญฉลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีแนวโน้มที่จะเปิดเผยและตรงไปตรงมา</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● รู้สึกยากกับการที่จะมีความพึงพอใจในผู้อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่สนใจกับการทำให้ผู้อื่นขุ่นเคืองไม่พอใจ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดการใช้ไหวพริบที่ดีและการมีมารยาทที่ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีแนวโน้มที่จะสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่ได้แสดงออกซึ่งการเคารพต่อผู้อื่นอย่างเพียงพอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กับผู้อื่น</li> <li>● ไม่อดทนต่อผู้ที่ไม่น่าเคารพ</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้อื่นรู้ว่าตนเองกำลังไม่สุภาพ</li> </ul>

4.1.4.3 ความเป็นกันเอง (Sociability) เป็นจุดอ่อนอีกประการหนึ่งที่จะมีการพัฒนาให้ดีขึ้นเนื่องจากความรู้สึกไม่มีความสุข อึดอัดกับการอยู่ท่ามกลางผู้คนมากมาย การมีเพื่อนน้อยทำให้มีเครือข่ายในการให้ความช่วยเหลือหรือพึ่งพากันในด้านต่างๆ มีน้อยจนเกินไป

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>● รู้สึกอึดอัดกับการเข้าสังคมหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รู้สึกสบายและคุ้นเคยกับการทำงานคนเดียว</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● รู้สึกว่าเป็นความท้าทายที่จะสร้างเครือข่ายและรักษาการรักษาความสัมพันธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่ใช่ไว้ใจกับความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ถูกมองว่าเป็นผู้ที่ทำความรู้จักและเข้าใจได้ยาก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มักจะเป็นคนที่เงียบเมื่อมีการประชุม</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มักจะไม่พัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่เสียเวลากับการพูดคุยไร้สาระ</li> <li>● ไม่เสียเวลากับการคบหาสมาคมระหว่างการทำงาน</li> </ul>



## 4.2 ผลจากข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้บังคับบัญชา

### 4.2.1 จุดแข็งที่รับทราบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้เข้ารับการประเมิน

มูตา งามเจริญ ตำแหน่ง Talent Manager of Asia Pacific บริษัทข้ามชาติ ธุรกิจน้ำมัน ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่สนุกกับการคิดต่อยอด ชอบศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ และชอบพูดคุยกับผู้ที่มีความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล จะแสดงความตื่นตัวและสนใจกับการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาการและกระตุ้นหรือร้อนที่จะนำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ อีกทั้งผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่รักความสมบูรณ์แบบ โดยเฉพาะเรื่องงาน มีความต้องการเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ไม่ชอบการควบคุม สั่งการ หรือการกำหนดวิธีการในการทำงานเพราะเชื่อว่าตนเองสามารถคิดหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมได้ด้วยตัวเอง”

พิชญ์ งามพร้อม ตำแหน่ง Chief People Officer บริษัทข้ามชาติ ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่ถูกต้องใจได้ด้วยการเรียนรู้ ชอบการคิดวิเคราะห์ และมักแสดงความเมือหน่ายกับการทำงานซ้ำซาก จำเจ ไม่ชอบการทำงานกิจกรรมเนื่องจากมองว่าเป็นงานที่ไม่ได้สร้างความสามารถเชิงวิชาการ ผู้เข้ารับการประเมินชอบอิสระในการทำงาน ไม่ชอบการควบคุมแต่จะมีการรายงานความคืบหน้าของงานตามที่ตนเองเห็นสมควรเป็นระยะๆ รวมถึงเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับคำวิจารณ์ในทางลบของผู้อื่นได้โดยการเพิกเฉยต่อคำพูดเหล่านั้นเสีย”

### 4.2.2 จุดอ่อนที่รับทราบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้เข้ารับการประเมิน

มูตา งามเจริญ ตำแหน่ง Talent Manager of Asia Pacific บริษัทข้ามชาติ ธุรกิจน้ำมัน ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ผู้เข้ารับการประเมินเป็นคนจริงจังกับทุกเรื่อง การทำงานและการใช้ชีวิตมีตารางเวลาที่ชัดเจน แน่นนอน ไม่ชอบคนที่ไม่รักษาเวลาและมักจะแสดงออกถึงความไม่พอใจอย่างชัดเจนต่อผู้ที่ไม่เคารพกฎกติกา เวลาที่เกิดความเครียดหรือความไม่พอใจจะมีผลทำให้บรรยากาศของการทำงานในทีมตึงเครียดไปด้วย เนื่องจากผู้เข้ารับการประเมินแสดงออกอย่างชัดเจน และเป็นผู้ที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ จึงทำให้อาจจะมีความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงานที่กำลังเผชิญปัญหาอื่นอยู่ในระหว่างการทำงานต่ำมาก อีกทั้งคำพูดก็ยังเป็นลักษณะที่ตรงไปตรงมาและบ่อยครั้งก็มักจะทำให้ผู้ฟังรู้สึกไม่ดี จึงเห็นควรที่จะต้องให้มีการพัฒนาในเรื่องนี้เป็นการด่วนเพื่อทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ในส่วนของกรณีที่มีความเป็นส่วนตัวสูงยังไม่พบว่า เป็นปัญหาเร่งด่วนที่มีผลกระทบต่อทีมงานมากนัก”

พิชญ์ งามพร้อม ตำแหน่ง Chief People Officer บริษัทข้ามชาติ ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ผู้เข้ารับการประเมินมีประเด็นที่มีความสำคัญและเร่งด่วนในการพัฒนาคือ

เรื่องของการบริหารจัดการความเครียด เนื่องจากผู้เข้ารับการประเมินเป็น Perfectionist ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของผลงาน และบ่อยครั้งที่มีมักจะคร่ำเคร่งกับการทำงานจนมีผลต่อสุขภาพ อีกทั้งความเครียดของผู้เข้ารับการประเมินมักจะทำให้บรรยากาศในการทำงานกับผู้อื่นดูอึดอัดและไม่สดชื่น”



## บทที่ 5

### สรุปผลเพื่อการใช้งาน

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการศึกษาและเชื่อมโยงไปสู่การใช้งานดังต่อไปนี้

#### 5.1 จุดมุ่งหมายในการพัฒนาและความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Development Goals & Insights)

5.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของผู้เข้ารับการประเมิน

5.1.2 จุดแข็งของผู้เข้ารับการประเมิน

5.1.3 จุดอ่อนของผู้เข้ารับการประเมิน

5.1.4 ความเข้าใจต่อการพัฒนาตนเองในอนาคตของผู้เข้ารับการประเมิน

#### 5.2 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP)

5.2.1 สมรรถนะ (Competency) ที่จะทำการพัฒนา

5.2.2 วัตถุประสงค์ในการพัฒนา

5.2.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้เข้ารับการประเมิน

5.2.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับองค์กร

5.2.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา

5.2.6 ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทั้งหมด

5.2.7 ทรัพยากรและการสนับสนุนที่ต้องการในการพัฒนา

5.2.8 อุปสรรคที่ทำให้การพัฒนาไม่บรรลุผลสำเร็จ

5.2.9 ระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในตามแผนการพัฒนารายบุคคล

#### 5.1 จุดมุ่งหมายในการพัฒนาและความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Development Goals & Insights)

##### 5.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของผู้เข้ารับการประเมิน

ชื่อ นามสกุล (ผู้เข้ารับการประเมิน)      นภา งามตา

ตำแหน่งปัจจุบัน  
องค์กร

ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ

เนื่องจากปัจจุบันผู้เข้ารับการประเมินรับผิดชอบงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร ดังนั้นจึงได้ทำการกำหนดเป้าหมายเพื่อการเติบโตในสายอาชีพในขั้นต่อไปของตนเองว่า “ต้องดำรงตำแหน่ง Chief People Office (CPO) ภายในปี พ.ศ. 2561 ในองค์กรเดิม” จากนั้นผู้เข้ารับการประเมินจึงได้ทำการแบ่งเป้าหมายระยะยาวออกเป็นเป้าหมายระยะสั้น 3 ปี เพื่อให้การกำหนดแผนงานมีความง่ายขึ้นและมีความเป็นไปได้มากที่สุด โดยในเป้าหมายระยะสั้น 3 ปีนี้ผู้เข้ารับการประเมินได้กำหนดเป็นเป้าหมายย่อยๆ เอาไว้อีก 2 เป้าหมายคือ

5.1.1.1 ภายในปี 2557-2558 ผู้เข้ารับการประเมินจะต้องได้รับการพัฒนาและเรียนรู้งานที่เกี่ยวข้องกับ Reward and Compensation Management โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์เพื่อทำให้สามารถเข้าใจกระบวนการทำงานทั้งหมดของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

5.1.1.2 ภายในปี 2559 ผู้เข้ารับการประเมินจะต้องแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมโครงการ International Assignment ของบริษัทและสามารถเดินทางไปทำงานในสาขาต่างประเทศได้ เพื่อสร้างประสบการณ์การทำงานในระดับนานาชาติ (International Working Experience) อย่างน้อยที่สุด 1 ปี ซึ่งประสบการณ์ดังกล่าวถือเป็นคุณสมบัติสำคัญข้อหนึ่งที่สอดคล้องกับการดำรงตำแหน่ง CPO ขององค์กร

### 5.1.2 จุดแข็งของผู้เข้ารับการประเมิน

หากพิจารณาผลจากรายงาน Work Behavior Inventory (WBI) โดยเฉพาะข้อที่มีคะแนนสูงตั้งแต่ 90 คะแนนเป็นต้นไปจะพบว่า จุดแข็งของผู้เข้ารับการประเมินมี 3 ด้านได้แก่

5.1.2.1 Independence (97/100) คือ ความเป็นอิสระในตนเอง ความสามารถในการพึ่งพาตนเองและความสามารถในการจัดการและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง โดยแทบจะไม่ต้องพึ่งพาอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นเลย อีกทั้งยังไม่ชอบการถูกควบคุมหรือถูกสั่งการ

5.1.2.2 Innovation (92/100) คือ ความสามารถในการคิดค้น ค้นหา แนวทางการทำงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาและไม่หยุดที่จะคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงสภาพปัจจุบัน เพราะมีความเชื่อว่าสภาพปัจจุบันไม่ใช่สภาพที่ดีที่สุด

5.1.2.3 Self Confidence (90/100) คือ ความสามารถในการรักษาความเป็นตัวของตัวเองและรักษาความมั่นใจในตัวเองถึงแม้ว่าจะต้องผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากหรือความล้มเหลวมาบ้างก็ตาม

ดังนั้นโดยภาพรวมของจุดแข็งนี้ทำให้สามารถสรุปได้ว่านอกจากผู้เข้ารับการประเมินจะเป็นผู้ที่เปิดรับต่อประสบการณ์ใหม่ๆ และชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไม่ชอบความจำเจและวิธีการเดิมๆ ยังสรุปได้อีกกว่าเป็นผู้ที่มีความแข็งแกร่งในจิตใจพร้อมที่จะปฏิเสธคำวิจารณ์ในแง่ลบจากผู้คนรอบข้างที่ตนเองไม่เชื่อถือหรือไว้ใจได้ โดยไม่เสียความมั่นใจในตนเองไปแต่อย่างใด และอีกทั้งเป็นผู้ที่สามารถที่จะฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายที่เข้ามาได้ด้วยตนเอง ชอบที่จะจัดการ ควบคุม ตัดสินใจต่อสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองและไม่ชอบการควบคุม

จุดแข็งที่เป็นที่รับทราบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้เข้ารับการประเมิน มีดังต่อไปนี้

มูตา งามเจริญ ตำแหน่ง Talent Manager of Asia Pacific บริษัทข้ามชาติ ธุรกิจน้ำมัน ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่สนุกกับการคิดต่อยอด ชอบศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ และชอบพูดคุยกับผู้ที่มีความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล จะแสดงความตื่นตัวและสนใจกับการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาการและกระตือรือร้นที่จะนำเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ อีกทั้งผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่รักความสมบูรณ์แบบ โดยเฉพาะเรื่องงาน มีความต้องการเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ไม่ชอบการควบคุม สั่งการ หรือการกำหนดวิธีการในการทำงานเพราะเชื่อว่าตนเองสามารถคิดหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมได้ด้วยตัวเอง”

พิชญ์ งามพร้อม ตำแหน่ง Chief People Officer บริษัทข้ามชาติ ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่ถูกต้องใจได้ด้วยการเรียนรู้ ชอบการคิดวิเคราะห์ และมักแสดงความเบื่อหน่ายกับการทำงานซ้ำซาก จำเจ ไม่ชอบการทำงานกิจกรรมเนื่องจากมองว่าเป็นงานที่ไม่ได้สร้างความสามารถเชิงวิชาการ ผู้เข้ารับการประเมินชอบอิสระในการทำงาน ไม่ชอบการควบคุมแต่จะมีการรายงานความคืบหน้าของงานตามที่ตนเองเห็นสมควรเป็นระยะๆ รวมถึงเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับคำวิจารณ์ในทางลบของผู้อื่นได้โดยการเพิกเฉยต่อคำพูดเหล่านั้นเสีย”

จากที่ได้รับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยตรงทั้ง 2 ท่านและการวิเคราะห์ตนเองของผู้เข้ารับการประเมินแล้ว จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นของทุกคนต่อจุดแข็งของผู้เข้ารับการประเมินไม่มีความแตกต่างกันเลยทั้งในเรื่องของความสามารถด้าน Innovation, Independence และ Self Confidence ซึ่งเป็นจุดแข็งที่สอดคล้องกับผลที่ได้จากรายงาน Work Behavior Inventory (WBI) นั่นเอง

สาเหตุที่ข้อสังเกตดังกล่าวมีความเหมือนกันทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 ท่านต่างก็ร่วมงานกับผู้เข้ารับการประเมินมาเป็นระยะเวลานาน อีกทั้งผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะแสดงออกถึงความพฤติกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่จะไม่สงวนท่าทีในการแสดงออกจึงทำให้ง่ายต่อการสังเกตเห็นจากเพื่อนร่วมงาน

### 5.1.3 จุดอ่อนของผู้เข้ารับการประเมิน

เมื่อพิจารณาผลจากรายงาน Work Behavior Inventory (WBI) โดยเฉพาะข้อที่มีคะแนนต่ำมากอย่างมีนัยสำคัญและเป็นข้อที่อาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของงานจะเห็นได้ว่ามี 3 ประเด็นสำคัญดังนี้

5.1.3.1 Concern of Others (1/100) คือ สภาวะที่ผู้เข้ารับการประเมินมักมิได้แสดงออกถึงความเห็นออกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงาน และมักจะไม่ได้คำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานที่จะมีต่อการแสดงออกของตน จากผลการรายงานเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการคำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ทำให้บ่อยครั้งมักจะเกิดปัญหาหรือความไม่พอใจระหว่างผู้เข้ารับการประเมินกับเพื่อนร่วมงานอันเนื่องมาจากความไม่ยอมยืดหยุ่นต่อเป้าหมายของผู้เข้ารับการประเมิน โดยที่ผู้เข้ารับการประเมินไม่ได้คำนึงถึงข้อจำกัดอื่นที่อาจจะมิของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นบ่อยครั้งเพื่อนร่วมงานมักจะรู้สึกว่าผู้เข้ารับการประเมินไม่ยอมทำความเข้าใจผู้อื่นและไม่รู้จักเห็นใจผู้อื่น

5.1.3.2 Diplomacy (10/100) ผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่แสดงออกอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย ปากกับใจตรงกัน ดังนั้นคำพูดจึงมักเป็นคำพูดที่ไม่ได้มีการคัดแปลงให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละคน/แต่ละกลุ่ม หรือแม้แต่การแสดงออกก็มักจะเป็นการแสดงออกตรงๆ ไม่มีการสงวนท่าที ไม่ว่าจะเป็นความรู้สึก ชอบ/ไม่ชอบ, เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วยกับเรื่องต่างๆ ก็มักจะแสดงออกอย่างเปิดเผย การแสดงออกโดยไม่สงวนท่าทีนี้ทำให้ผู้เข้ารับการประเมินมักจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีการแสดงออกที่ก้าวร้าว ไม่มี ความเกรงใจ หรือไม่เห็นอกเห็นใจผู้ฟัง

5.1.3.3 Sociability (11/100) คือ ความไม่สามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับคนแปลกหน้าได้อย่างไม่รู้สึกอึดอัด ความไม่สามารถในการเข้าหาหรือทำความรู้จักและเริ่มบทสนทนากับผู้อื่นที่ไม่คุ้นเคยได้อย่างราบรื่น ความไร้ความสามารถดังกล่าวมีผลทำให้ผู้เข้ารับการประเมินไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเพื่อส่วนรวมขององค์กร เนื่องจากความรู้สึกอึดอัดที่ต้องอยู่ท่ามกลางผู้คนมากมายและความวุ่นวาย

จากการได้ทบทวนจุดอ่อนที่ปรากฏในรายงาน Work Behavior Inventory (WBI) ก็สามารถสรุปได้ว่าผลของ Work Behavior Inventory (WBI) มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนที่เกิดขึ้นจริงของผู้เข้ารับการประเมินเป็นอย่างมาก โดยผู้เข้ารับการประเมินมีมุมมองต่อจุดอ่อนดังกล่าวว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อในด้านลบต่อการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ดังนั้นหากสามารถที่วางแผนพัฒนาและปิดช่องว่างของจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน



จุดอ่อนที่เป็นที่รับทราบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้เข้ารับการประเมิน มีดังต่อไปนี้

มุดา งามเจริญ ตำแหน่ง Talent Manager of Asia Pacific บริษัทข้ามชาติ ธุรกิจน้ำมัน ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ผู้เข้ารับการประเมินเป็นคนจริงจังกับทุกเรื่อง การทำงานและการใช้ชีวิตมีตารางเวลาที่ชัดเจน แน่นนอน ไม่ชอบคนที่ไม่รักษาวเวลาและมักจะแสดงออกถึงความไม่พอใจอย่างชัดเจนต่อผู้ที่ไม่เคารพกฎกติกา เวลาที่เกิดความเครียดหรือความไม่พอใจจะมีผลทำให้บรรยากาศของการทำงานในทีมตึงเครียดไปด้วย เนื่องจากผู้เข้ารับการประเมินแสดงออกอย่างชัดเจน และเป็นผู้ที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ จึงทำให้อาจจะมีความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงานที่กำลังเผชิญปัญหาอื่นอยู่ในระหว่างการทำงานต่ำมาก อีกทั้งคำพูดก็ยังเป็นลักษณะที่ตรงไปตรงมาและบ่อยครั้งก็มักจะทำให้ผู้ฟังรู้สึกไม่ดี จึงเห็นควรที่จะต้องให้มีการพัฒนาในเรื่องนี้เป็นการด่วนเพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ในส่วนของกรมมีความเป็นส่วนตัวสูงยังไม่พบว่า เป็นปัญหาเร่งด่วนที่มีผลกระทบต่อทีมงานมากนัก”

พิชญ์ งามพร้อม ตำแหน่ง Chief People Officer บริษัทข้ามชาติ ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ผู้เข้ารับการประเมินมีประเด็นที่มีความสำคัญและเร่งด่วนในการพัฒนาคือ เรื่องของการบริหารจัดการความเครียด เนื่องจากผู้เข้ารับการประเมินเป็น Perfectionist ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของผลงาน และบ่อยครั้งก็มักจะคร่ำเคร่งกับการทำงานจนมีผลต่อสุขภาพ อีกทั้งความเครียดของผู้เข้ารับการประเมินมักจะทำให้บรรยากาศในการทำงานกับผู้อื่นดูอึดอัดและไม่สดชื่น”

แต่ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาบางท่านก็มีความคิดเห็นที่แตกต่างต่อจุดอ่อนของผู้เข้ารับการประเมิน ดังนี้

มุดา งามเจริญ ตำแหน่ง Talent Manager of Asia Pacific บริษัทข้ามชาติ ธุรกิจน้ำมัน ได้ให้ความคิดเห็นว่า “ผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่ยึดติดกับกรอบการทำงานมากเกินไป ทำให้การทำงานไม่ยืดหยุ่น ทั้งที่ในการทำงานจริงอาจจะมีหลากหลายวิธีที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ จึงเสนอแนะให้มีการฝึกฝนการใช้ความคิดสร้างสรรค์มากกว่าที่เป็นอยู่”

ในทางกลับกันผู้เข้ารับการประเมินได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็นดังกล่าวว่า หากทางเลือกในการทำงานทุกทางเลือกเป็นไปตามหลักการ ได้รับการศึกษาวิเคราะห์มาเป็นอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว พร้อมทั้งยังได้รับการเห็นพ้องต้องกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้ว ก็ไม่มีเหตุผลของการละเว้นการปฏิบัติตามข้อกำหนดดังกล่าวเว้นแต่จะมีวิธีการใหม่อื่นใดที่ดีกว่าและนำมาซึ่งผลงานที่ดีกว่า



แต่หากความต้องการความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมีผลสืบเนื่องมาจากความบกพร่องหรือความไม่สามารถของผู้ปฏิบัติงาน ผู้เข้ารับการประเมินเสนอแนะให้ทำการศึกษาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและทำการกำหนดวิธีการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในวิธีการหรือหลักการที่ได้กำหนดเอาไว้ก่อนแล้ว ดังนั้นผู้เข้ารับการประเมินจึงไม่เห็นด้วยกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในกรณีนี้

#### 5.1.4 ความเข้าใจต่อการพัฒนาตนเองในอนาคตของผู้เข้ารับการประเมิน

5.1.4.1 มุมมองต่อเรื่องงาน ผู้เข้ารับการประเมินมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถก้าวหน้าต่อไปได้ในอนาคตตามที่ได้กำหนดเป้าหมายเอาไว้ว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดแผนพัฒนาตนเองในเรื่องของ Concern for Other เหตุผลเพราะ

- ลักษณะของงานในปัจจุบันเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารบุคลากรขององค์กร ดังนั้นโดยหน้าที่แล้วจึงควรที่จะต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจความต้องการของพนักงานแต่ละคนและต้องสามารถมีการแสดงออกที่เป็นมิตร มีความความสนใจ เห็นอกเห็นใจพนักงานได้ ทั้งนี้จะต้องไม่ละทิ้งหลักการหรือเป้าหมายในการทำงานด้วย

- การเติบโตต่อไปในอนาคต เช่น การดำรงตำแหน่ง CPO ก็เป็นตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรขององค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นหากผู้เข้ารับการประเมินไม่สามารถเข้าใจความต้องการของพนักงานและไม่สามารถแสดงออกให้พนักงานในองค์กรรับทราบได้ถึง ความห่วงใยหรือความเอาใจใส่ที่พึงจะมี ก็จะทำให้การทำงานไม่ประสบความสำเร็จในแง่ของการยอมรับนับถือ

ในการวางแผนการพัฒนาตนเองให้มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรโดยยึดหลัก Core Competency ขององค์กรจะเห็นได้ว่า Concern for Other มีความสอดคล้องกับ Communication ใน Core Competency มากที่สุด โดยเนื้อหาหลักของ Communication นั้นจะประกอบไป 2 ส่วนคือ

- ความสามารถในการฟังอย่างเห็นใจ (Sympathetic Listening)
- ความสามารถในการโต้ตอบแบบเปิดรับ (Open Communication)

ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลครั้งนี้ผู้เข้ารับการประเมินมุ่งหวังที่จะจัดทำแผนให้มีจุดมุ่งเน้นอยู่ที่การพัฒนาทักษะการฟังอย่างลึกซึ้งเพราะถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการทำความเข้าใจผู้อื่น อีกทั้งยังเป็นทักษะที่มีความท้าทายมากสำหรับผู้เข้ารับการประเมินที่จะทำให้ประสบความสำเร็จจนกลายเป็นพฤติกรรมอย่างถาวร รวมถึงข้อจำกัดด้านกรอบเวลาในการพัฒนา

ทักษะครั้งซึ่งจะเริ่มต้นขึ้นตั้งแต่เดือนกันยายน-ธันวาคม 2556 ดังนั้นผู้เข้ารับการประเมินจึงเลือกที่จะพัฒนาทักษะดังกล่าวเพียงทักษะเดียว

5.1.4.2 มุมมองต่อเรื่องส่วนตัวหากผู้เข้ารับการประเมินสามารถที่จะพัฒนาและปรับปรุงเรื่องความสามารถในการทำความเข้าใจในความต้องการหรือข้อจำกัดของผู้อื่นได้มากกว่าที่เป็นอยู่ก็จะทำให้ผู้ประเมินเกิดความภาคภูมิใจในตนเองที่สามารถเอาชนะสิ่งที่มีความท้าทายมานานได้สำเร็จ และถึงแม้ว่าการไม่แสดงออกถึงความสนใจต่อผู้อื่นจะไม่ได้เป็นปัญหาใหญ่ในชีวิตส่วนตัวของผู้เข้ารับการประเมิน แต่ผู้เข้ารับการประเมินได้ตระหนักว่าประเด็นนี้เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ก็ควรที่จะต้องทำการพัฒนาเพราะอย่างน้อยก็เพื่อความสมบูรณ์แบบของตัวเอง

## 5.2 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP)

ชื่อ นามสกุล	นภาพงมตา
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	พิชญ์งามพร้อม ตำแหน่ง Chief People Officer

ส่วนถัดไปด้านล่างนี้ในข้อแรกคือสมรรถนะ (Competency) ที่จะทำการพัฒนา และในข้อต่อไปให้ระบุถึงกิจกรรมการพัฒนาย่างชัดเจน รวมถึงทรัพยากรที่ต้องการในการพัฒนา ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และกรอบเวลาในการพัฒนาครั้งนี้ กิจกรรมในการพัฒนาสามารถรวมถึงกิจกรรมการโค้ช (Coaching), การเข้าร่วมในหลักสูตรฝึกอบรม (Training Courses) หรือการอ่านวารสาร (Journals) หรือหนังสือเพื่อการพัฒนาตนเอง (Self-help Books)

### 5.2.1 สมรรถนะ (Competency) ที่จะทำการพัฒนา

จากที่ได้ทำการทบทวนเป้าหมายในอาชีพ จุดแข็ง จุดอ่อน และ Core Competency ขององค์กรทำให้ผู้เข้ารับการประเมินสามารถระบุสมรรถนะที่จะทำการพัฒนาในช่วงระยะเวลา 4 เดือน (กันยายน – ตุลาคม 2556) ได้ พร้อมกันนี้ผู้เข้ารับการประเมินได้จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลที่มีจุดเน้นการพัฒนาในเรื่องความสามารถในการฟังอย่างเห็นใจ (Empathetic Listening) ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของ Core Competency - Communication

### 5.2.2. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา

การพัฒนาทักษะการฟังอย่างเห็นใจ (Sympathetic Listening) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ถึงความต้องการและเข้าใจคู่สนทนาได้อย่างแท้จริงและนำมาสู่การปรับปรุงการแสดงออกที่มีความเห็นอกเห็นใจต่อคู่สนทนาได้

### 5.2.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้เข้ารับการประเมิน

เกิดความภาคภูมิใจต่อตนเองที่สามารถเอาชนะความท้าทายได้ และทำให้ตนเองเป็นคนที่มีความพร้อมในการเข้ากับผู้อื่นได้มากยิ่งขึ้น

### 5.2.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับองค์กร

การพัฒนาทักษะหรือสมรรถนะนี้มีความสอดคล้องกับ Core Competency ขององค์กร ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนาจะมีผลทำให้เจ้าของแผนการพัฒนาศูนย์สามารถเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่สนทนาได้ อีกทั้งควรที่จะสามารถตอบสนองต่อคู่สนทนาด้วยท่าทีที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ เข้าใจ และพร้อมให้ความช่วยเหลือสนับสนุนคู่สนทนาเสมอ

### 5.2.5. กิจกรรมเพื่อการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนาที่กำหนดในแผนมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อปรับทัศนคติของเจ้าของแผนการพัฒนาโดยจะเน้นกิจกรรมที่มีเจ้าของแผนการพัฒนามีความสนใจและสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ทั้งนี้เจ้าของแผนการพัฒนามีความเชื่อว่าการปรับทัศนคติจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมได้อย่างถาวร ดังนั้นกิจกรรมที่กำหนดในแผนจึงเน้นการศึกษาด้วยตนเองและการแลกเปลี่ยนแนวคิดกับผู้ที่เกี่ยวข้องของแผนพัฒนานับถือและไว้ใจ

#### ตาราง 2: กิจกรรมการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนา	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	การวัดผล	ระยะเวลา
อ่านหนังสือธรรมะ : มองลึก นึกไกล ใจกว้าง โดย ท่าน ว.วชิรเมธี	นภา งามตา	สรุปประเด็น สำคัญของการ เรียนรู้ พร้อมทั้ง เชื่อมโยงประเด็น ดังกล่าวกับการ รับฟังผู้อื่น	กันยายน 2556

กิจกรรมการพัฒนา	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	การวัดผล	ระยะเวลา
อ่านหนังสือธรรมะ : คิดถูก โปร่งใส ใจสูงโดย ท่าน ว.วชิรเมธี	นภางมตา	รู้ทันความคิดที่ไม่ดี ของตัวเองที่มีต่อผู้อื่น และหยุด คิดสิ่งนั้นได้ทุกครั้งที่รู้ตัว	กันยายน 2556
รวบรวมข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จาก <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้บังคับบัญชา</li> <li>▪ ผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>▪ เพื่อร่วมงานในแผนก</li> </ul> ถึงปฏิบัติการในการรับฟังและการ โต้ตอบที่เกิดขึ้นภายหลังจากรับฟัง เรื่องใดๆ	นภางมตา พิชญ์ งามพร้อม มณี กานต์ แจ่ม จันทร์ จันทร์ธา เรืองแสง	60% ของจากการสำรวจทั้งหมดให้ คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ ดี	กันยายน - ตุลาคม 2556
Coaching โดยผู้บังคับบัญชา ถึง วิธีการในการตอบสนองต่อประเด็น ต่างๆ ที่ยังเป็นปัญหา และแลกเปลี่ยน วิธีการคิดที่แตกต่างในประเด็นนั้นๆ	นภางมตา พิชญ์ งามพร้อม	ปัญหาที่ทำการ Coaching ไปแล้ว จะต้องไม่เกิดขึ้นอีกซ้ำอีกในครั้ง ต่อไป	ทุกเดือน ตุลาคม - ธันวาคม 2556
ศึกษารายงานผลการประเมิน 360 องศาในประเด็นที่ทำการพัฒนา พร้อมทั้งสรุปภาพรวมทั้งในส่วนที่ การพัฒนาเป็นไปได้ในทิศทางที่ดีขึ้น และในส่วนที่จะต้องทำการพัฒนา ต่อไปพร้อมเสนอแผนการพัฒนาแก่ ผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาอนุมัติ	นภางมตา พิชญ์ งามพร้อม	แผนการพัฒนาประจำปี 2557	ธันวาคม 2556

### 5.2.6 ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทั้งหมด

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในครั้งนี้จะมีผู้ที่เกี่ยวข้องหลักอยู่ 4 คน ได้แก่

- นภางมตา
- มณี กานต์ แจ่มจันทร์

- พิษณุ งามพร้อม

- จันทรา เรืองแสง

ทั้งนี้ยังมีเพื่อนร่วมงานนอกฝ่ายบางส่วนที่ยังไม่สามารถระบุชื่อได้ในตอนนี้ เนื่องจากจะต้องเป็นผู้ที่เข้าร่วมต่อการให้ข้อมูลการประเมินผลงานประจำปีผ่านเครื่องมือการประเมิน 360 องศา

### 5.2.7 ทรัพยากรและการสนับสนุนที่ต้องการในการพัฒนา

การพัฒนาครั้งนี้จำเป็นอย่างมากที่จะต้องได้รับการสนับสนุนในเรื่องของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมาจากทุกคนที่เกี่ยวข้องด้านบน อีกทั้งองค์กรยังต้องให้การสนับสนุนในเรื่องของผลการประเมิน 360 องศาเพื่อให้เจ้าของแผนการพัฒนารายบุคคลผู้นี้ได้รับทราบข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานนอกฝ่ายอีกด้วย

การให้ความสนับสนุนเรื่องการ Coaching จากผู้บังคับบัญชาที่เป็นอีกมาตรการหนึ่งที่มีความสำคัญอันจะทำให้ผู้ทำการพัฒนาได้รับคำแนะนำและแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของงานและองค์กรในที่สุด

### 5.2.8 อุปสรรคที่ทำให้การพัฒนาไม่บรรลุผลสำเร็จ

5.2.8.1 ไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมาจากเพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกฝ่าย

5.2.8.2 ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามแผนการพัฒนาอย่างจริงจัง และรวมถึงไม่ให้ความร่วมมือในการเป็น Coach ให้แก่ผู้จัดทำแผนพัฒนา

### 5.2.9 ระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ตามแผนการพัฒนารายบุคคล

เดือนกันยายน – ธันวาคม 2556 รวม 4 เดือน

## บรรณานุกรม

- กองฝึก่อบรม. (2554). คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล. วันที่ค้นข้อมูล 4 สิงหาคม 2556, จาก กรมทางหลวง. เว็บไซต์: [www.doh.go.th/spaw2/uploads/files/plan-individual154.docx](http://www.doh.go.th/spaw2/uploads/files/plan-individual154.docx)
- กองฝึก่อบรม. (2554). คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล. วันที่ค้นข้อมูล 4 กันยายน 2556, จาก กรมที่ดิน เว็บไซต์: [http://www.dol.go.th/train/images/medias/train/file/IDP\\_H2.pdf](http://www.dol.go.th/train/images/medias/train/file/IDP_H2.pdf)
- นันทวรรณ งามวิริยะวงศ์. (2554). การสร้างแบบทดสอบวัดทักษะการจัดการของผู้บริหารองค์กร เอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- บุญมัน ธารสุภวัฒน์. (2541). การทดสอบทางจิตวิทยา, 1(2), 9-14.
- ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา. (2555). สารานุกรมด้านจิตวิทยา. วันที่ค้นข้อมูล 29 สิงหาคม 2556, จาก คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. เว็บไซต์: <http://www.psyassess.com/home.php>
- เสน่ห์ จันทร์เนตร. (2540). การสร้างแบบทดสอบบุคลิกภาพเพื่อคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครื่องซีเมนต์ไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อุทุมพร จามรมาน. (2537). ทฤษฎีการวัดทางจิตวิทยา. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดพันธ์พิบบลิซซิ่ง.
- Box-Steffensmeier, J.M., Brady, H.E., & Collier, D. (2010). The Oxford Handbook of Political Methodology. New York: Oxford University Press Inc.
- Gilley, J.W., Egglund, S.A., & Gilley, A.M. (2002). Principle of Human Resource Development (2nd ed.). Cambridge: Perseus Books Group.
- Knowles, M.S. (1988). The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy (Revised ed.). New York: Cambridge Book Co.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*.  
New Jersey: Prentice Hall Inc.

McCullough, H. (2010). *Using Personal Development Planning for Career Development with  
Research Scientists in Sub-Saharan Africa*. (Thesis for Doctor in Philosophy,  
University of Liverpool)

The Quality Assurance Agency for Higher Education. (2009). *Personal development planning:  
guidance for institutional policy and practice in higher education*. Retrieved  
September 4, 2013. From  
[http://www.qaa.ac.uk/Publications/InformationAndGuidance/Documents/PDPguide.  
pdf](http://www.qaa.ac.uk/Publications/InformationAndGuidance/Documents/PDPguide.pdf)

University of Bath. (2005). *Personal Development Planning for Students - A Guide for Staff*.  
Retrieved September 4, 2013. From  
<http://www.bath.ac.uk/learningandteaching/pdf/themes/pdp-guide-for-staff.pdf>