

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำ  
แผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาหัวหน้างานวิจัยและพัฒนา  
บรรณรักษ์ บริษัทข้ามชาติธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำ แผนพัฒนา

ตนเอง : กรณีศึกษาหัวหน้างานวิจัยและพัฒนาบรรจุภัณฑ์

บริษัทข้ามชาติธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

การจัดการมหาบัณฑิต (ทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร)

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556

.....  
อภิญญา พึ่งวงษ์

ผู้วิจัย

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
มลฤดี สระภู่น

Ph.D.(Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล

M.Acc.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์มลฤดี สระฐาน ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์นี้ และอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธ์ อาจารย์ผู้สอนและกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องของสารนิพนธ์จนมีความสมบูรณ์ อาจารย์วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่สละเวลาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดี ทำให้สารนิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไปอีก ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูง

การวิจัยครั้งนี้ไม่สามารถสำเร็จลุล่วงลงได้หากไม่ได้รับความกรุณาจาก ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาและวิจัยบรรจุกภัณฑ์ บริษัทข้ามชาติธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ที่สละเวลาให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในด้านต่างๆเป็นอย่างดี รวมทั้งหัวหน้างานวิจัยและพัฒนาบรรจุกภัณฑ์ บริษัทข้ามชาติธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งด้วยที่ได้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการศึกษานี้

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อประมาธ – คุณแม่สุวรรณี พึ่งวงษ์ ผู้ให้กำเนิด อบรมเลี้ยงดูด้วยความรักและความอบอุ่น รวมถึงให้โอกาสทางการศึกษาและการส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือผู้วิจัยอย่างยิ่ง รวมทั้งน้องสาวที่คอยช่วยเหลือ ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจที่ดี และประสบความสำเร็จในการทำวิจัยครั้งนี้

อภิรญา พึ่งวงษ์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :  
กรณีศึกษาหัวหน้างานวิจัยและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ บริษัทข้ามชาติธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค  
LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND  
DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF PACKAGING SUPERVISOR OF  
AN INTERNATIONAL CONSUMER PRODUCT COMPANY

อภิรญา พึ่งวงษ์ 5550131

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : มลฤดี สระฐาน, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์พิไล รุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management), สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.,  
วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล, M.Acc.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อผู้วิจัยได้เข้าใจบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมินและ  
พัฒนาความสามารถให้ให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อไป เป็นกรณีศึกษาหัวหน้างานวิจัยและ  
พัฒนาบรรจุภัณฑ์ 1 ท่านในบริษัทข้ามชาติธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ทำการวิจัยโดยใช้ข้อมูลจาก  
แบบประเมินทางจิตวิทยารวมกับข้อมูลสะท้อนกลับจากหัวหน้างาน โดยตรงเพื่อนำผลการวิจัยมาทำ  
แผนพัฒนารายบุคคล ผลการวิจัยจากแบบประเมินทางจิตวิทยาพบว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะเด่น  
คือความอดทน ความเป็นอิสระในการทำงานและการตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง ส่วนลักษณะที่  
ต้องพัฒนาคือความเป็นผู้นำ การปฏิบัติตามกฎและความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนผลการวิจัยจากผล  
สะท้อนของหัวหน้างาน โดยตรงพบว่าลักษณะเด่นของผู้รับการประเมินคือความอดทนและความ  
น่าเชื่อถือ ลักษณะที่ต้องพัฒนาคือการชักจูงและการใส่ใจต่อรายละเอียด เมื่อพิจารณาพร้อมกับ  
เป้าหมายที่ตั้งไว้ของผู้รับการประเมินแล้วพบว่าลักษณะที่ควรนำมาเขียนแผนการพัฒนาของผู้รับการ  
ประเมินให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ การคิดวิเคราะห์

คำสำคัญ : แผนพัฒนารายบุคคล/ แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าปัจจัย/  
แบบวัดบุคลิกภาพ/ ทฤษฎีบุคลิกภาพ

## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ งามเดชะ. (2552). การพัฒนาภาวะผู้นำ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: บริษัท  
มิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ จำกัด.
- กรัณท์รักษ์ เต็มวิทย์ขจร. (2553). คุณลักษณะความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน บุคลิกภาพห้  
องค์ประกอบและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทผลิต  
บรรจุภัณฑ์แก้วแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชา  
จิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กรกฎ เอี่ยมสำอางค์. (2546). การสร้างแบบสำรวจบุคลิกภาพสำหรับพนักงานของ บริษัทไทยคูลิ  
โกะ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและ  
องค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิราภา เต็งไทรรัตน์. (2542). จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชมพูนุช สุขเจริญ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมการ  
จัดการความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2548). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่: ภาคปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 5).  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- นทีรีย เกรียงชัยพร. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวคิดห้าองค์ประกอบ  
ของคอสตาและแมคเคอร์ เซวาน์อารมณ์ตามแนวคิดของโกลแมนกับการรับรู้  
ประสิทธิภาพที่มงาน กรณีศึกษา:พนักงานการประปาส่วนภูมิภาค. งานวิจัยส่วนบุคคล  
ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บดินทร์ หาญบุญทรง. (2555). ปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้การสนับสนุน  
ขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การข้าราชการในสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยา

อุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชา  
จิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยมหิดล. (2541). ข้อกำหนดวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

พิเชษฐ วงศ์เกียรติ์จร. (2553). ผู้นำ...การบริหาร...ยุคใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์ปัญญาชน

พิรยา เชาวลิตวงศ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความสามารถ  
ของตนเองและพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายช่าง  
สารการบินแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปะศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

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

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

เสนห์ จันทร์เนตร. (2540). การสร้างแบบทดสอบบุคลิกภาพเพื่อคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการ  
ของกลุ่มกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครือซีเมนต์ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ  
องค์การ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. (2552). เกร็ดความรู้พร้อมประเด็นชวนคิดจาก HR พันธุ์แท้ 2. กรุงเทพฯ:  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:  
บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). แผนพัฒนานักบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)  
ตอนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำ IDP.

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

Gregory, R. J. (2004). Psychological testing: History, principles, and applications. Needham  
Heights, MA: Allyn & Bacon

Jerry, W. Gilley., Steven, A. Eggland., & Ann, Maycunich, Gilley. (2002). Principle of Human  
Resource Development. Perseus Books Group, Cambridge.

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	5
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	16
บทที่ 4 ผลการวิจัย	20
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	32
บรรณานุกรม	37
ประวัติผู้วิจัย	39





## สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

1 รายละเอียดแผนพัฒนารายบุคคลของผู้ประเมิน

35



## สารบัญรูปลูกภาพ

ภาพ		หน้า
1	ค่าความน่าเชื่อถือค่าความเบี่ยงเบนของผู้ทำแบบประเมิน (Response Fidelity)	21
2	ผลการประเมินภาพรวม	22
3	บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness)	23
4	บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stable)	24
5	บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness)	24
6	บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)	25
7	บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness)	25

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงและรุนแรงทั้งทางด้านราคา ความหลากหลายของตัวผลิตภัณฑ์ การโฆษณาต่างๆ เป็นต้น ยังเป็นตลาดที่มีผู้ผลิตหลายแห่งตั้งแต่ผู้ผลิตขนาดเล็กภายในประเทศไปจนถึงผู้ผลิตที่เป็นองค์กรข้ามชาติ ผู้นำเข้าสินค้าจากต่างประเทศโดยตรง ทั้งยังกระแสการบริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของผู้บริโภคอีกด้วย ดังนั้นองค์กรที่อยู่ในธุรกิจนี้ต้องมีความคล่องแคล่ว ว่องไวอยู่ตลอดเวลา สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้ ปัจจัยภายในองค์กรมีส่วนสำคัญมากที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับปัจจัยภายนอกได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ปัจจัยภายในในที่นี้ออกจากวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายที่ดีขององค์กรแล้ว ทรัพยากรบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญต้องมีการวัดประสิทธิผลเพื่อให้สามารถพัฒนาจนมีขีดความสามารถเทียบเท่าหรือมากกว่าที่องค์กรต้องการได้ องค์กรต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำถ้าองค์กรนั้นๆสามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีภาวะผู้นำได้จะทำให้องค์กรนั้นๆเกิดพลังขับเคลื่อนองค์กรให้สู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลพบว่าในการทำแผนพัฒนารายบุคคลนั้นได้มีการนำแบบประเมินทางจิตวิทยาหรือบุคลิกภาพ (Psychometric Assessment) มาใช้ในการทำเพราะจะเป็นการง่ายขึ้นหากเข้าใจว่าลักษณะรายบุคคล (Individual Personality) หรือตัวตนของบุคคลเหล่านั้นเป็นอย่างไร งานที่ทำอยู่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของผู้ประเมินแล้วหรือไม่โดยในการศึกษาทางจิตวิทยาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคคลนั้น แม้จะมีแนวคิดที่หลากหลาย แต่แนวทางในการศึกษาจิตวิทยาบุคลิกภาพมีความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเองและมีความแตกต่างจากสาขาอื่น (Hjelle and Ziegler, 1992:1 อ้างถึงในพิริยา เชาวลิขิตวงศ์, 2554: 1) ได้แก่ จิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้นเป็นศาสตร์ที่มุ่งศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้เข้าใจถึงความแตกต่างและเป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ในภาพรวมของตัวบุคคล แบบประเมินทางจิตวิทยาที่วัดบุคลิกภาพนั้นได้มีการพัฒนาและปรับปรุงโดยนักจิตวิทยาบุคลิกภาพอยู่เสมอ ในปัจจุบันแบบประเมินที่นิยมใช้กันอย่าง

แพร่หลายคือแบบประเมินบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five) ของคอสตาและแมคแคร (Costa and McCrae, 1992 อ้างถึงในพีรยา เชาวลิทวงศ์, 2554: 2) ประกอบด้วย บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพด้านการประนีประนอม (Agreeableness) บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience) บุคลิกภาพด้านจิตสำนึก (Conscientiousness) และ บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ซึ่งเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้หลายด้าน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การพัฒนาทางอาชีพ การวางแผนพัฒนารายบุคคลและการสามารถทำนายความสำเร็จของงานได้ (Engler, 2009:295 อ้างถึงในพีรยา เชาวลิทวงศ์, 2554: 2)

แผนการพัฒนารายบุคคล (Development Active Plan) เป็นแผนการพัฒนที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ในการวางแผนพัฒนารายบุคคลที่สำคัญต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางและความเร่งด่วนขององค์กร เพราะการพัฒนามีทั้งสิ่งที่จำเป็น (Need to Know) และสิ่งที่ยังไม่ค่อยจำเป็น แต่หากรู้ไว้ก็จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน (Nice to Know) เนื่องจากองค์กรมีทรัพยากรจำกัด และพนักงานมีเวลาไม่มากนัก การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรกในการจัดทำเพื่อที่จะให้การวางแผนพัฒนานั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ปัจจัยหลัก 3 ประการที่เป็นพื้นฐานในการวางแผนการเรียนรู้และพัฒนา เตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ ความสามารถและศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป ประกอบด้วย ทักษะความรู้ (Cognitive) บุคลิกภาพ (Personality) และความสนใจ (Interest) ซึ่งในการประเมินด้วยเครื่องมือ Psychometric Assessment สามารถได้ผลการประเมินเพื่อสะท้อน 2 ปัจจัยแรก คือ ทักษะความรู้ (Cognitive) และ บุคลิกภาพ (Personality) ของพนักงานว่าเป็นอย่างไรได้ จากที่กล่าวไว้ข้างต้นหากบุคคลนั้นสามารถเข้าใจและยอมรับในตัวตนของตนเองได้พร้อมเปิดใจรับฟังข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากคนรอบข้าง จะทำให้ผู้รับการประเมินมองเห็นในส่วนที่เป็น Blind Area ตาม Johari Window Theory ซึ่งจะ เป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาตัวเองให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อแสดงวิถีทางที่เป็นระบบให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมินและใช้ศักยภาพที่พัฒนาได้ให้เหมาะสมที่สุดเพื่อที่จะเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

1.2.2 เพื่ออธิบายและฝึกหัดการทำแผนพัฒนา (Development Action Plan) โดยใช้ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยารวมกับข้อมูลสะท้อนกลับจากหัวหน้างานโดยตรงได้

1.2.3 เพื่อเข้าใจบทบาทของแบบประเมินทางจิตวิทยาหรือนุคลิกภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 1.3 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยเป็นกรณีศึกษาของหัวหน้างานวิจัยและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ท่านหนึ่งที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศอังกฤษ และเนเธอร์แลนด์ มีกิจการอยู่ในประเทศต่างๆกว่า 150 ประเทศทั่วโลก โดยองค์กรนี้ได้วางรากฐานหยั่งลึกในวัฒนธรรม และในตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคในเมืองไทยมานานกว่า 70 ปี ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้เติบโตขึ้นอย่างมั่นคง จนในวันนี้ได้กลายเป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคอันดับหนึ่งของเมืองไทย ที่มีผลิตภัณฑ์เป็นสินค้า "ยอดนิยม" ของคนไทยมากมาย มีพนักงานที่ชำนาญการกว่า 3,000 คน ทั้งยังได้ชื่อว่าเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและเป็นแบบอย่างขององค์กรที่มีศักยภาพการดำเนินงานที่เป็นสากลอย่างแท้จริง ผลิตภัณฑ์นั้นครอบคลุมทุกความต้องการในชีวิตประจำวันของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นในด้านรสชาติหรือคุณภาพของอาหาร การรักษาความสะอาดในครัวเรือน เสื้อผ้าและร่างกาย โดยมีทั้งผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นที่นิยมไปทั่วโลก โดยเครื่องมือที่ใช้คือแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) และข้อมูลสะท้อนกลับจากหัวหน้างานโดยตรง (Feedback from direct boss) หลังจากที่ได้รับประเมินทำแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับผลข้อมูลสะท้อนกลับจากหัวหน้างานโดยตรง (Feedback from direct boss) จะเห็นจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาตนเองในมุมมองของตนเองพร้อมกับมุมมองจากหัวหน้างานโดยตรง จึงเลือก 1 ความสามารถ (Competency) ที่ต้องการพัฒนามาเขียนเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (Development Active Plan) ระบุกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาที่แล้วเสร็จ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผลประโยชน์ที่ตัวเองพร้อมทั้งองค์กรจะได้รับจากการทำแผนพัฒนานี้ โดยต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาวที่ผู้รับการประเมินได้เขียนไว้ในแผน ซึ่งแผนนี้ต้องได้รับการเห็นชอบจากหัวหน้างานโดยตรงของผู้รับการประเมินด้วย

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 สามารถเขียนแผนพัฒนารายบุคคลที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลได้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเจาะจง (SMART GOAL) ซึ่งเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทาง กลยุทธ์และความเร่งด่วนขององค์กร

1.4.2 สามารถใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาหรือบุคลิกภาพเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำและการวางแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้ก้าวขึ้นไปเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพในองค์กรได้

1.4.3 สร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้าในการร่วมกันทำแผนพัฒนานี้ให้สำเร็จ



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและข้อมูลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ได้ศึกษาดังนี้

- 1.แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพ
- 3.แนวคิดในการใช้แบบประเมินเพื่อวัดบุคลิกภาพ
4. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ
- 5.แนวคิดเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคล: Development Action Plan (DAP)

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำหรือภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไป จากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำได้ว่าผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้อื่น เพื่อให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินกิจการงานต่างๆ ในองค์กร ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ โดยความเป็นผู้นำจะหมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ ดังนั้นในปัจจุบันนี้หลายๆองค์กรจึงมักจะพยายามพัฒนาผู้บริหารพร้อมกับวางรากฐานให้พนักงานที่จะเติบโตขึ้นต่อไปภายในองค์กรมีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยสมาชิกภายในองค์กรหรือในทีมนั้นก็มีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทุกคนล้วนมีความเป็นผู้นำในตัวเอง จะมากหรือน้อยแตกต่างกันไปตามบุคลิกลักษณะของแต่ละคน พื้นฐาน

สำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการรู้จักตนเอง ซึ่งสามารถทำได้ โดยผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอนดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 เห็นคุณค่าของการรู้จักตนเอง พื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 2 สร้างกระบวนการเพื่อให้รู้จักตนเอง โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ

ขั้นที่ 3 รู้จักตนเองให้ลึกซึ้ง เป็นการทบทวนความสำเร็จในอดีตของภาวะผู้นำ

ขั้นที่ 4 ขยายขอบข่ายการรู้จักตนเอง เป็นการได้รับข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา

ขั้นที่ 5 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง สรุปจุดแข็งของตนเอง

ในการเห็นคุณค่าพร้อมทั้งรู้จักตนเองนั้นมี 2 ส่วนตามหลักหน้าต่างของโจฮารี คือส่วนที่ตัวเองรู้จักตัวเองและไม่รู้จักตัวเอง กับส่วนที่ผู้อื่นรู้จักและผู้อื่นไม่รู้จัก ดังนั้นในส่วนที่ตัวเองไม่รู้จักตัวเองนั้นมีเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้เห็นได้คือแบบประเมินทางจิตวิทยาที่จะสามารถประเมินผลบุคลิกลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลออกมาว่ามีจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาต่อเพื่อให้เป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำตามที่องค์กรต้องการได้อย่างไรบ้าง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพ

นักจิตวิทยาบุคลิกภาพหลายท่านได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับทฤษฎีที่นักจิตวิทยาบุคลิกภาพนั้นๆศึกษาอยู่ ซึ่งจากความหมายต่างๆของบุคลิกภาพสามารถสรุปได้ว่าบุคลิกภาพคือ ลักษณะภาพรวมของบุคคลอันประกอบไปด้วยลักษณะภายนอกคือรูปร่างหน้าตา กิริยาอาการต่างๆและลักษณะภายในคือ ทักษะคิด ความคิด ค่านิยม ความสามารถ ความถนัด อารมณ์ แรงจูงใจ การรับรู้และการเรียนรู้ ซึ่งจะมีผลให้บุคคลแต่ละคนนั้นแตกต่างกัน

### 2.2.1 ทฤษฎีบุคลิกภาพ

นักทฤษฎีบุคลิกภาพมีแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน สามารถจัดเป็นกลุ่มตามแนวคิดที่สอดคล้องกันได้ 4 กลุ่ม (Matlin, 1992 อ้างถึงในสวัสดิ์ ประทุมราช, 2546)



2.2.1.1 ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (The Psychoanalytic Approach) นักจิตวิทยาคนสำคัญในทฤษฎีนี้คือ ซิกมันด์ ฟรอยด์ แนวคิดทฤษฎีนี้มุ่งเน้นเกี่ยวกับจิตใต้สำนึกที่มีผลต่อการกระทำพฤติกรรม เน้นความสำคัญของประสบการณ์ในวัยเด็กและแรงจูงใจ ซึ่งอยู่ในจิตไร้สำนึกว่ามีบทบาทต่อการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนั้นแนวคิดทฤษฎีจิตวิเคราะห์ จึงอธิบายบุคลิกภาพของบุคคลไปในแนวทางของการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก ที่มีขึ้นพัฒนาการของบุคลิกภาพแต่ละขั้นแตกต่างกัน

2.2.1.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Approach) นักจิตวิทยาคนสำคัญในทฤษฎีนี้คือ บี เอฟ สกินเนอร์ และเบนจามิน บลูม เป็นทฤษฎีที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ ความสำคัญของการเรียนรู้ในขณะที่กำลังศึกษาหรือสังเกตจากบุคคลอื่น อันมีผลต่อบุคลิกภาพของมนุษย์ซึ่งเน้นให้เห็นว่าปัจจัยการเรียนรู้ต้องอาศัยการเสริมแรง การสังเกตการต้นแบบ และการใช้ปัญญาความคิด ผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ผู้สอนต้องการ

2.2.1.3 ทฤษฎีลักษณะนิสัย (The Trait Approach) นักจิตวิทยาคนสำคัญในทฤษฎีนี้คือ แอลพอร์ทและแคทเทิลเป็นแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะนิสัย โดยเฉพาะที่สามารถนำมาอธิบายได้ว่า บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพเช่นนี้ เป็นคนที่มีลักษณะนิสัยประเภทใด แนวทฤษฎีนี้เน้นให้เห็นว่า บุคลิกภาพของบุคคลประกอบด้วย ลักษณะนิสัยด้านอื่นๆด้วย เช่น บุคคลที่มีลักษณะนิสัยขี้อาย จะมีลักษณะนิสัยอื่นๆเข้ามาประกอบกันด้วย ได้แก่การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง การไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ และการไม่ชอบเข้าสังคม เป็นต้น

2.2.1.4 ทฤษฎีมนุษยนิยม (The Humanistic Approach) นักจิตวิทยาคนสำคัญในแนวคิดทฤษฎีนี้คือ โรเจอร์และมาสโลว์ แนวคิดของทฤษฎีนี้กล่าวว่าสาเหตุของพฤติกรรมคือการรับรู้เกี่ยวกับตนเองและการเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้จะนำไปสู่ความมีศักยภาพ เน้นให้เห็นว่ามนุษย์มีศักยภาพมากมาย ที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของบุคลิกภาพ เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์มีความใฝ่ดี ความสร้างสรรค์ มีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเอง รู้จักรับผิดชอบชีวิตของตนเองและการกระทำต่างๆของตน ไม่ว่าจะทำให้เกิดความสุข ความทุกข์ ความชั่ว ความดี เกิดจากการเลือกของตน และที่สำคัญคือ มนุษย์ทุกคนปรารถนาที่จะรู้จักตนเอง และความสามารถเฉพาะของตนเพื่อใช้พลังความรู้ ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ให้ดีที่สุด เป็นทฤษฎีที่สามารถอธิบายบุคลิกภาพได้ค่อนข้างละเอียดโดยมีทัศนคติต่อธรรมชาติมนุษย์เป็นบวก

จากทฤษฎีทางบุคลิกภาพทั้ง 4 สามารถสรุปได้ว่าทฤษฎีลักษณะนิสัย (The Trait Approach) นี้เป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์เพราะเป็นทฤษฎีที่เน้นการเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าทฤษฎีอื่นๆ โดยการศึกษาค้นคว้าอย่างระมัดระวังทางระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์และมีการพัฒนา

แบบทดสอบให้มีความเที่ยงตรงน่าเชื่อถือมากขึ้นเรื่อยๆ โดยทฤษฎีนี้ได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเกี่ยวกับด้านบุคคลมากที่สุด

## 2.3 แนวคิดในการใช้แบบประเมินเพื่อวัดบุคลิกภาพ

### 2.3.1 ความหมายของแบบทดสอบเชิงจิตวิทยา

พรรณรายทรัพย์ะประภา (2529:230 อ้างถึงในเสนห์ จันทน์เนตร, 2540) ให้ความหมายของแบบทดสอบเชิงจิตวิทยาไว้ว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นปรนัย (Objective) และเป็นมาตรฐาน (Standardized) ที่ใช้ประเมิน (Assess) ตัวอย่างของพฤติกรรม มีหน้าที่สำคัญคือใช้ประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือความแตกต่างภายในตัวบุคคล ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สิ่งที่แบบประเมินสามารถประเมินออกมาได้ (โดยตีค่าเป็นคะแนน) เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณสมบัติและลักษณะของสิ่งหรือเหตุการณ์ที่เราประเมินคะแนนที่ได้ออกมานั้น สามารถนำมาสรุปตีความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ประเมินได้

แอน อนาตาเซีย (1963) กล่าวว่าตามหลักการแล้วการทดสอบเชิงจิตวิทยา มีหน้าที่วัดความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือระหว่างปฏิกิริยาของบุคคลเดียวกันต่อสภาพที่แตกต่างกัน โดยในช่วงแรกใช้กับการตรวจสุขภาพจิตที่มีสติปัญญาอ่อน แล้วจึงทำการพัฒนาขึ้นเป็นระยะๆ โดยช่วงแรกใช้ในโรงเรียน ใช้ในการจัดหมวดหมู่นักเรียนตามความสามารถเพื่อให้การสอนแบบต่างๆ ของโรงเรียนเกิดประโยชน์ การปรึกษาแนะแนวการศึกษาและอาชีพในโรงเรียนมัธยมและมหาวิทยาลัย จนในปัจจุบันใช้กันอย่างแพร่หลายในด้านการจัดการบริหารบุคคล โดยใช้หลักการวัดบุคลิกภาพซึ่งเป็นหนึ่งในการทดสอบเชิงจิตวิทยา แต่เนื่องจากบุคลิกภาพของบุคคลมีความซับซ้อนและหลากหลายจึงไม่เป็นการง่ายที่จะเข้าใจและอธิบายบุคลิกภาพของบุคคลอย่างถูกต้องโดยปราศจากหลักการและกฎเกณฑ์บางอย่างอย่าง นักทฤษฎีบุคลิกภาพในปลายศตวรรษที่ 20 จึงได้พยายามสร้างมาตรการในการวัดบุคลิกภาพ ซึ่งเรียกว่า แบบทดสอบ (Personality Test) เพราะนำผลที่ได้จากการวัดโดยแบบทดสอบไปใช้อ้างอิงและมีความเชื่อถือได้จริง

### 2.3.2 การวัดบุคลิกภาพ (Personality Test)

บุคลิกภาพมีความซับซ้อนและหลากหลายที่จะเข้าใจและอธิบายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้อง นักจิตวิทยาบุคลิกภาพจึงได้พยายามสร้างมาตรฐานในการวัดบุคลิกภาพ ซึ่งเรียกว่าแบบทดสอบ (Psychometric Test) หรือแบบประเมิน (Psychometric Assessment) (ในการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยเรียกว่าแบบประเมิน) เพื่อนำผลจากการวัดแบบประเมินไปใช้อ้างอิงและเชื่อถือได้จริง การวัดบุคลิกภาพมีความสำคัญเพราะผลจากการวัดสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายอย่างเช่น ใช้ในการทดสอบความถนัดเพื่อเลือกวิชาชีพของนักศึกษา ใช้ในการประเมินความปกติ-ไม่ปกติของบุคคล ใช้ในการค้นหาความถนัด เฉลียวฉลาดและความสามารถเฉพาะตัว ใช้ในการทดสอบทัศนคติของบุคคลในการเข้าทำงาน เป็นต้น สิริอร วิชชาวุธและคณะ (2550:334 อ้างถึงในสุนันทา คานโกะ ,2554) แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆคือ

Objective Test เป็นแบบทดสอบที่มีคำถามที่ต้องการคำตอบ ถูก/ผิด ใช่/ไม่ใช่และให้น้ำหนักความสำคัญ (Rating Scale) เช่น ชอบมาก ชอบปานกลาง ชอบน้อย เป็นต้น

Projective Test เป็นแบบทดสอบที่มีสิ่งเร้าที่มีรูปร่างบิดๆ เบี้ยวๆหรือมีรูปแบบไม่ชัดเจน ผู้ทำแบบทดสอบให้คำตอบจากสิ่งเร้าเหล่านี้ได้หลายแง่มุม การประเมินแปลจากแบบทดสอบนี้ประเภทนี้ทำได้ไม่ง่ายนัก

แบบทดสอบบุคลิกภาพแบบ Objective (Objective Personality Test) แบบทดสอบชนิดนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาบุคลิกภาพลักษณะ (Trait) ของบุคคลซึ่งแยกย่อยออกไปได้อีกหลายชนิดเช่น แบบทดสอบที่รายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self-report test) ของ Robert Woodworth เป็นแบบทดสอบที่ไม่ซับซ้อนมากนักแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพแบบ Objective ที่มีชื่อเสียงที่ขอแนะนำเสนอ ณ ที่นี้ได้แก่

แบบทดสอบ 16PF ของแคทเทลล์ (16 Personality Factor)เป็นแบบสอบถามบุคลิกภาพของตัวเองแบบหลายตัวเลือก ประกอบด้วย A, B และ C จำนวน 185 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามนี้เริ่มต้นเมื่อปี 1940 และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหลายสิบปีโดย Raymond B. Cattell, Maurice Tatsuoka และ Herbert Eber 16 PF เป็นผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยหลักต่างๆ โดยมีการทำแบบสอบถามครั้งแล้วครั้งเล่าในทุกวัน เพื่อที่จะหาลักษณะพิเศษที่ซ่อนอยู่ในตัวตนของผู้ถูกประเมิน และผู้คิดค้นนี้ (Raymond B. Cattell) ก็พบความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับหลักการของ Five Global Factors ด้วยจากการวิเคราะห์ 16PF นี้

แบบทดสอบ MMPI (The Minnesota Multiphasic Personality Inventory) เป็นแบบทดสอบที่วัดความปกติ-ไม่ปกติทางอารมณ์ จิตใจและบุคลิกภาพของมนุษย์ มีข้อเสียคือ มีจำนวนข้อมาก ต้องใช้เวลาทำนาน มี choice ให้เลือกแค่ 2 ข้อ หรือ ให้ตอบว่า จริง ไม่จริง ตอบไม่ได้ เท่านั้น

แบบทดสอบ EPPS (Edward Personality Preference Schedule) และ MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพที่พัฒนาขึ้น โดย Katharine C. Briggs และ Briggs Myers จากแนวคิดของ Carl Jung เกี่ยวกับการจัดประเภทของบุคลิกภาพ (Jung's personality

typology) แบบทดสอบ ดังกล่าวประกอบด้วยคำถาม 100 ข้อ ที่ใช้วัดบุคลิกภาพ โดยให้บุคคลตอบคำถามว่า ตนรู้สึกหรือปฏิบัติอย่างไรในแต่ละสถานการณ์ของแต่ละคำถามเหล่านั้น จากคำตอบที่ได้ นำมาจัดกลุ่มใหม่ว่าตรงกับบุคลิกภาพแบบใดโดยใช้ตัวแปร 4 ตัวคือ Thinking (การคิด) Feeling (ความรู้สึก) Intuitive (การหยั่งรู้) และ Sensation (การสัมผัสได้) มาผสมผสานแบบ แมทริกซ์ โดยใช้การคิดกับความรู้สึกเป็นแกนตั้ง และใช้การหยั่งรู้กับการสัมผัสได้เป็นแกนนอนเกิดเป็นบุคลิกภาพหลัก 4 แบบและนำตัวแปรอีก 8 ตัวมาจัดเป็นชุดทำให้เกิดบุคลิกภาพขึ้น 16 ลักษณะ

แบบทดสอบ DISC พัฒนามาจากทฤษฎีการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ตามแนวคิดของ “คาร์ล จุง” (Carl Jung) จากนั้นนักจิตวิทยาสังคมชาวฟินแลนด์ชื่อ ดร. วิลเลียม มาร์สตัน เริ่มเขียนเกี่ยวกับ DISC ในปี 1924 โดยได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมมนุษย์ออกเป็น 4 รูปแบบตามวิธีการคิด ได้แก่ D (Dominant) I (Influential) S (Steady) และ C (Conscientious) การจัดกลุ่มแบบนี้ ใช้เพียงพารามิเตอร์สองมิติคือ ใช้การคิดหรือใช้ความรู้สึกเป็นแกนตั้ง และใช้สัญชาตญาณหรือข้อมูลเป็นแกน

### 2.3.3 คุณลักษณะที่ดีของแบบทดสอบเชิงจิตวิทยา

อย่างที่กล่าวไปในข้างต้นว่าแบบทดสอบเชิงจิตวิทยาได้นำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์กันอย่างแพร่หลายโดยส่วนมากมักจะนำไปใช้ในส่วนของการคัดเลือกพนักงาน โดยใช้วัด ความถนัดหรือความสามารถ (Aptitude Test) และ ประเมินบุคลิกภาพ (Personality Assessment) แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ดีจะต้องมีเนื้อหาที่ตรงประเด็นและวัดผลได้ แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่เหมาะสมจะต้องมีวัตถุประสงค์มาตรฐานกลาง เชื่อถือได้และเที่ยงตรง บุญส่ง นิลแก้ว (2519:37-41 อ้างถึงในเสน่ห์ จันทรเนตร, 2540) กล่าวถึงลักษณะเด่นๆของแบบทดสอบทั่วไป 3 ประการคือ

2.3.3.1 ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) มีรูปแบบและแนวทางการใช้ที่แน่นอน ภายใต้อาชีพที่เหมือนกัน ภายใต้อาชีพที่กำหนดเวลาที่เท่ากัน และภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมือนกันด้วย

2.3.3.2 มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) มีความแน่นอนและคงเส้นคงวาในแบบทดสอบ ผลที่ได้ต้องเป็นผลจากการแสดงออกพฤติกรรมที่แท้จริง (True Behavior) ของผู้รับการทดสอบ ไม่ใช่เป็นผลที่มีอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรวมอยู่ด้วย

2.3.3.3 ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของแบบทดสอบ คือ หากต้องการจะทดสอบอะไรแบบทดสอบต้องสามารถใช้ทดสอบสิ่งนั้นได้

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

กล่าวได้ว่าแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Five Factor Model) พัฒนามาจากทฤษฎีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis Theory) ของ Raymond Bernard Cattell ซึ่งมีนักวิจัยทางบุคลิกภาพหลายท่านที่ใช้ทฤษฎีของ Cattell เป็นพื้นฐาน Costa and McCrae ก็เช่นเดียวกันแต่จุดมุ่งหมายในการพัฒนาทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa and McCrae คือการบรรยายลักษณะของบุคลิกภาพ

### 2.4.1 องค์ประกอบตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa และ McCrae

#### 2.4.2.1 บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) ประกอบไปด้วย

1. ความอบอุ่น (Warm) หมายถึงการเป็นผู้ที่มีความรักและเป็นมิตรต่อผู้อื่นเป็นผู้ที่มีความรักผู้อื่นอย่างแท้จริง
2. การสังสรรค์ (Gregariousness) หมายถึงความชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ
3. แสดงออกแบบตรงไปตรงมา (Assertiveness) หมายถึงผู้ที่กล้าจะแสดงความเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในสังคมมีการแสดงออกอย่างเหมาะสม
4. ความกระฉับกระเฉง (Activity) หมายถึงผู้ที่มีความว่องไวตื่นตัวมีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ
5. แสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking) หมายถึงแสวงหาความตื่นเต้นและเร้าใจ เป็นผู้ที่ชอบสิ่งแวดลอมที่มีสีสันสดใส
6. อารมณ์ทางบวก (Positive Emotion) หมายถึงผู้ที่มีความสนุกสนานมีความสุขมีความหวังและมองโลกในแง่ดี

#### 2.4.2.2 บุคลิกภาพด้านความอ่อนโยน (Agreeableness) ประกอบไปด้วย

1. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การเชื่อว่าผู้อื่นมีความซื่อสัตย์และมีเจตนาดี
2. ความตรงไปตรงมา (Straightforward) หมายถึงการมีความจริงใจที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา
3. เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism) หมายถึงผู้ที่มีความห่วงใยในสวัสดิภาพของผู้อื่นเป็นผู้ที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น
4. การยอมให้ (Compliance) หมายถึงผู้ที่มีลักษณะอ่อนโยนโดยเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลสามารถที่จะผ่อนปรนประนีประนอมกับผู้อื่น แสดงความคับข้องใจของตัวเองกับผู้อื่นอย่างสุภาพ
5. ความสุภาพอ่อนน้อม (Modesty) หมายถึงผู้ที่ถ่อมตนไม่ข่มขู่ตนเองเหนือผู้อื่น
6. จิตใจอ่อนโยน (Tender-Mindedness) หมายถึงผู้ที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่นมีความห่วงใยต่อความต้องการของผู้อื่น

#### 2.4.2.3 บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness) ประกอบด้วย

1.ความมีสมรรถนะ (Competence) หมายถึงผู้ที่สามารถจัดการกับชีวิตของตนเองได้มีความเป็นเหตุเป็นผล มีไหวพริบ มองการณ์ไกลและมีประสิทธิภาพในตนเอง 2.ความเป็นระเบียบ (Order) หมายถึงผู้ที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย 3.ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Dutifulness) หมายถึงผู้ที่ยึดมั่นในหลักการทางจริยธรรมและปฏิบัติตามคำมั่นที่ให้ไว้ 4.ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Striving) หมายถึงการทำงานหนักเพื่อประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย 5.ความมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) หมายถึงความสามารถที่จะเริ่มและดำเนินงานจนสำเร็จแม้ว่าจะเต็มไปด้วยความเหนื่อยหน่ายหรืออุปสรรคก็ตามมีความสามารถที่จะจูงใจตัวเองให้ทำงาน 6.ความรอบคอบ (Deliberation) หมายถึงการมีความคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนลงมือทำ มีความระมัดระวังในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

#### 2.4.2.4 บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) ประกอบด้วย

1.ความวิตกกังวล (Anxiety) หมายถึงบุคคลที่มีความหวุ่นหวาดกลัวในสิ่งที่ยังมาไม่ถึง ตกใจง่าย หงุดหงิด มีอาการทางประสาท 2.ความโกรธแค้น (Angry Hostility) มีลักษณะโกรธง่ายเมื่ออยู่ในสภาวะที่คับข้องใจมากขึ้น 3.ความซึมเศร้า (Depression) เป็นผู้ที่มีความรู้สึกผิดเศร้าสิ้นหวังและว่าเหว่ท้อแท้ง่าย 4.ความประหม่า (Self-Consciousness) เป็นผู้ที่ไม่มั่นใจในตนเองรู้สึกไม่สบายใจที่จะมีผู้อื่นอยู่แวดล้อม ไวต่อการแสดงออกรู้สึกอายหรือกังวลกับการเข้าสังคมการประเมินความประหม่านี้ไม่ได้ประเมินจากทักษะสังคม 5.ความหุนหันพลันแล่น (Impulsiveness) เป็นลักษณะของการไม่สามารถควบคุมแรงกระตุ้นหรือความต้องการของตนเอง 6.ความไม่มั่นคงในจิตใจหรือความอ่อนแอ (Vulnerability) ผู้ที่ไม่สามารถจัดการกับความเครียดรู้สึกไร้ความหวังมักตื่นตระหนกกับสถานการณ์ฉุกเฉิน

#### 2.4.2.5 บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) ประกอบด้วย

1.มีจินตนาการ (Fantasy) หมายถึงผู้มีชีวิตเต็มไปด้วยการจินตนาการและความฝันมีความคิดสร้างสรรค์ภายในตนเอง 2.มีสุนทรียภาพ (Aesthetics) หมายถึงผู้ที่หวั่นไหวกับความงดงามในงานศิลปะและบทกวี 3.อารมณ์ความรู้สึก (Feelings) หมายถึงการเป็นผู้รับรู้อารมณ์และความรู้สึกภายในตนเองมีประสบการณ์เกี่ยวกับอารมณ์ในลักษณะที่ลึกซึ้งและรูปแบบของอารมณ์ต่างๆอย่างหลากหลาย 4.การปฏิบัติจริง (Actions) หมายถึง การเป็นผู้ที่พร้อมที่จะลองทำกิจกรรมใหม่ๆ ชอบที่จะแสวงหาวิธีการที่แปลกใหม่ มีงานอดิเรกหลายอย่างแตกต่างกัน 5. ความคิดแปลกใหม่ (Ideas) หมายถึง การมีจิตใจที่เปิดกว้างพร้อมรับเหตุการณ์หรือเรื่องราวใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับความคิดหรือแนวคิดเดิม ชอบท้าทายความสามารถทางสมองของตนเอง พยายามเพิ่มพูน

สติปัญญาของตนเอง 6.ค่านิยม (Values) หมายถึงการมีความพร้อมที่จะตรวจสอบค่านิยม แนวคิด และความเชื่อต่างๆ ไม่ยึดถือกฎเกณฑ์ทางสังคม

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคล: Development Action Plan (DAP)

### 2.5.1 ลักษณะของแผนพัฒนารายบุคคล

Individual Development Plan (IDP) เป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นกรอบแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงาน ซึ่งองค์กรบางแห่งเรียกแผนงานดังกล่าวนี้ว่า Employee Development Plan (EDP) หรือ Personal Development Plan / Performance Development Plan (PDP) หรือ Development Action Plan (DAP)

IDP เป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมการหรือวางแผนงานไว้ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) พร้อมทั้งเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานในองค์กร พบว่าลักษณะทั่วไปของการจัดทำ IDP มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.5.1.1 เป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะต้องพูดคุยกันถึงความคาดหวังในการทำงาน และเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) ที่ผู้บังคับบัญชาได้วางไว้ให้สำหรับพนักงานแต่ละคน รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดตาม และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) แก่พนักงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปีเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองต่อความต้องการในระดับองค์กร พบว่า IDP ที่ดีจะต้องเป็นแผนในการเพิ่ม พัฒนา และปรับปรุงระดับสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) ในการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ของตนเองนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ

2.5.1.2 เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับสมรรถนะหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานหนึ่ง (Expected Competency) โดยการ

เปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของพนักงานคนนั้น (Actual Competency) ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้กำหนดว่าจะอะไรคือสิ่งที่พนักงานจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ด้วยการพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tools) ที่เหมาะสมในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงาน เป็นต้น

2.5.1.3 เป็นแผนงานที่เน้นข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถือได้ว่าเป็นแผนงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อไปกับการทำงานประจำวันที่ซ้ำซากจำเจ จะเห็นได้ว่าความรู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงานย่อมเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรสูญเสียพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นที่มีผลการปฏิบัติดีเลิศ และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential)

2.5.1.4 เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่ง IDP ควรมีการทบทวนจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างน้อยปีละครั้ง โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานก่อนการจัดทำ IDP โดยแผน IDP จะต้องจัดทำขึ้นก่อนปีงบประมาณ เพื่อนำข้อมูลจาก IDP ไปจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงานที่รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานด้วยเช่นกัน

## 2.5.2 ข้อควรคำนึงถึงในการกำหนด IDP

IDP ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน หรือการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาและพนักงานหลายคนมีความเข้าใจผิดอยู่มากและมองว่า IDP เป็นการลงโทษพนักงาน มอง IDP ในแง่ลบ ด้วยการมองว่าหากพนักงานคนใดที่ผู้บังคับบัญชามีการจัดทำ IDP ให้ก็เท่ากับว่าพนักงานคนนั้นทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีผลงานเท่าที่ควร จึงต้องได้รับการลงโทษจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ IDP มิใช่แผนงานที่จะรับประกันว่าหากพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วพวกเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานทันที ซึ่ง IDP เป็นแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ มีขีดความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดขึ้น การจัดทำ IDP นั้นเป็นแผนพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่าง



ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน IDP จึงเป็นเสมือนเข็มทิศหรือทิศทางในการวางแผนอาชีพของตนเอง เพื่อสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการจัดทำ IDP ให้เกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความร่วมมือและมีการปฏิบัติตามแผน IDP อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากแนวคิดทั้งหมดที่ได้ศึกษามา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าในปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ ล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานในองค์กร โดยใช้แผนพัฒนารายบุคคลซึ่งจะวางแผนโดยใช้เป้าหมายของแต่ละบุคคลที่ต้องการจะก้าวไป ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเป็นตัวตั้ง ซึ่งควรจะสอดคล้องกับความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรที่ต้องการให้พนักงานแต่ละคนนั้นที่อยู่ในตำแหน่งนั้นๆ ฟังมี ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะอยู่บนกรอบของการรู้จักตนเองตามทฤษฎีหน้าต่างของ โจฮารี ซึ่งมีทั้งด้านที่ตนเองรู้และไม่รู้ กับด้านที่ผู้อื่นรู้และไม่รู้ ดังนั้นจึงต้องอาศัยเครื่องมือที่สามารถสะท้อนบุคลิกลักษณะความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคลออกมาได้นั้นคือแบบประเมินทางจิตวิทยาซึ่งมีทั้งส่วนที่ผู้รับการประเมินรู้และไม่รู้ตัวเอง ซึ่งทฤษฎีบุคลิกภาพทางจิตวิทยาที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ แล้วนำผลการประเมินที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับความคิดเห็นจากหัวหน้างานมาทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อปรับพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ให้มีความสามารถก้าวไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ตามระยะเวลาที่กำหนดได้

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 2 อย่างดังนี้

#### 3.1 การใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา

##### 3.1.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา

แบบประเมินที่ใช้ในการวิจัยนี้ชื่อว่า Work Behavior Inventory (WBI) ของสถาบัน Assessment Associates International (AAI) เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของบุคคลทั่วไป โดยผลจากการประเมินสามารถวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไปได้ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน ซึ่งมีความสำคัญมากกว่า กระบวนการความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น

3.1.2 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ Work Behavior Inventory WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังต่อไปนี้:

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

3.1.2.2 ความเที่ยงตรง (Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

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

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

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

**3.1.3 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้องแม่นยำในเรื่องต่อไปนี้**

3.1.3.1 ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

3.1.3.2 ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

3.1.3.3 ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3.4 ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

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

3.1.3.6 มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

### 3.1.4 Work Behavior Inventory Scales WBI มี 40 มาตรฐานวัดตามทฤษฎี

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานดังนี้

3.1.4.1 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) ประกอบด้วย การชอบสมาคม (Sociability), การเป็นผู้นำ (Leadership), การจูงใจ (Influence), พลังใจในการทำงาน (Energy)

3.1.4.2 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ประกอบด้วย ความร่วมมือ (Cooperation), ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others), ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

3.1.4.3 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ประกอบด้วย การปรับตัว (Adaptability), การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation), ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking), ความเป็นอิสระ (Independence)

3.1.4.4 การมีสำนึก (Conscientiousness) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation), การคิดริเริ่ม (Initiative), การยืนกราน (Persistence), ความรอบคอบ (Attention to Detail), ความน่าเชื่อถือ (Dependability), การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

3.1.4.5 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง (Self Control), การอดกลั้น (Stress Tolerance), การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence), การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

3.1.4.6 คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factor) ประกอบด้วย การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion), การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness), การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience), ความมีสำนึก (Conscientiousness), เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

3.1.4.7 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles) ประกอบด้วย การออกคำสั่ง (Directive), การผ่อนปรน (Laissez-Faire)

3.1.4.8 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles) ประกอบด้วย คล่องแคล่ว (Dynamic), วิเคราะห์/จำแนก (Analytical), ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

3.1.4.9 Behavioral Growth Potential

3.1.4.10 สิ่งชี้แนะความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness), ประสิทธิภาพใน

การขาย (Sales Effectiveness), ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness), ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness), Emotional Intelligence

3.1.4.11 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity) ประกอบด้วย ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception), ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation), ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

ในการทำแบบประเมินผู้ตอบแบบประเมินต้องระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด 5 ตัวเลือก คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่มีความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาทีผลการประเมินจาก WBI จะอยู่ในตัวเลขค่าเฉลี่ยแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

จากที่ได้กล่าวมาแล้วพบว่า WBI สามารถอธิบายสรุป ทั้งยังทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่งการว่าจ้างพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานนั้นเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

### 3.2 การให้ข้อมูลตอบกลับจากหัวหน้างานโดยตรง (Feedback from direct boss)

เป็นการใช้การให้ข้อมูลตอบกลับจากหัวหน้างานโดยตรงของผู้รับการประเมิน (Feedback from direct boss) หัวหน้างานจะเป็นผู้ที่สะท้อนกลับในการทำงานได้ดีที่สุดเพราะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับตัวผู้รับการประเมินและทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาของผู้รับการประเมินได้ดีที่สุด ทั้งยังเป็นผู้ที่ร่วมพิจารณาวางแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) ของผู้รับการประเมินด้วย

โดยในการให้ข้อมูลตอบกลับจากหัวหน้างานนั้น ผู้รับการประเมินมักจะได้รับเมื่อมีการพูดคุยเรื่องการประเมินผลงานพนักงาน (Performance Appraisal) มักจะเป็น 2 ครั้งต่อปี ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ได้จะแบ่งการรายงานออกเป็น 2 ส่วนคือ ผลการประเมินจากแบบประเมินทางจิตวิทยา (Work Behavior Inventory) กับ ผลข้อมูลตอบกลับจากหัวหน้าโดยตรงของผู้รับการประเมิน (Feedback from direct boss) จะนำมาวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาของผู้รับการประเมินเทียบกับลักษณะงานปัจจุบันที่ผู้รับการประเมินทำอยู่

งานปัจจุบันที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติหน้าที่อยู่คือ หัวหน้างานวิจัยและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ มีหน้าที่หลักๆดังต่อไปนี้

- วิจัยและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่กำลังจะออกสู่ตลาด ภายใต้ข้อกำหนดต่างๆ อาทิ ภาพลักษณ์ของตราสินค้า งบประมาณที่กำหนด เงื่อนไขและวิธีการทดสอบต่างๆขององค์กร ข้อกำหนดการใช้บรรจุภัณฑ์ประเภทต่างๆขององค์กรจากสำนักใหญ่ในต่างประเทศให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก
- จัดทำโครงการลดต้นทุนให้กับบรรจุภัณฑ์เดิมที่มีอยู่แล้ว เพื่อเป็นการช่วยองค์กรลดค่าใช้จ่ายทั้งด้านตัวบรรจุภัณฑ์และขั้นตอนการบรรจุ
- เป็นที่ปรึกษาด้านบรรจุภัณฑ์ให้กับแผนกอื่นที่เกี่ยวข้องได้
- เตรียมรายงานผลการทดสอบและวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือแนวโน้มที่ได้จากผลการทดลอง รวมถึงเอกสารรายละเอียดการใช้บรรจุภัณฑ์ที่ถูกต้องส่งให้กับผู้ร่วมทีมทั้งหมด
- รับผิดชอบในการสอนงาน ให้คำแนะนำปรึกษาและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ได้

## 4.1 ผลการประเมินจากแบบประเมินทางจิตวิทยา (Work Behavior Inventory)

ผลที่ได้จากการประเมินมาตราทั้ง 40 ความสามารถที่มีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ทำงานของแบบประเมินนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่คือ ส่วนที่ 1 เป็นภาพรวมของผู้ประเมินจะกล่าวถึงค่าความน่าเชื่อถือรวมไปถึงค่าความเบี่ยงเบนของผู้ทำแบบประเมินผลการประเมินในภาพรวมตามทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ลักษณะการเป็นผู้นำของผู้รับการประเมิน ลักษณะการขานหรือการพูดโน้มน้าวบุคคลอื่น ศักยภาพที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพและสุดท้ายความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ ส่วนที่ 2 เป็นค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินค่าความสามารถที่แบ่งเป็นรายละเอียดตามทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 4.1.1 ภาพรวมของผู้ประเมินได้แก่

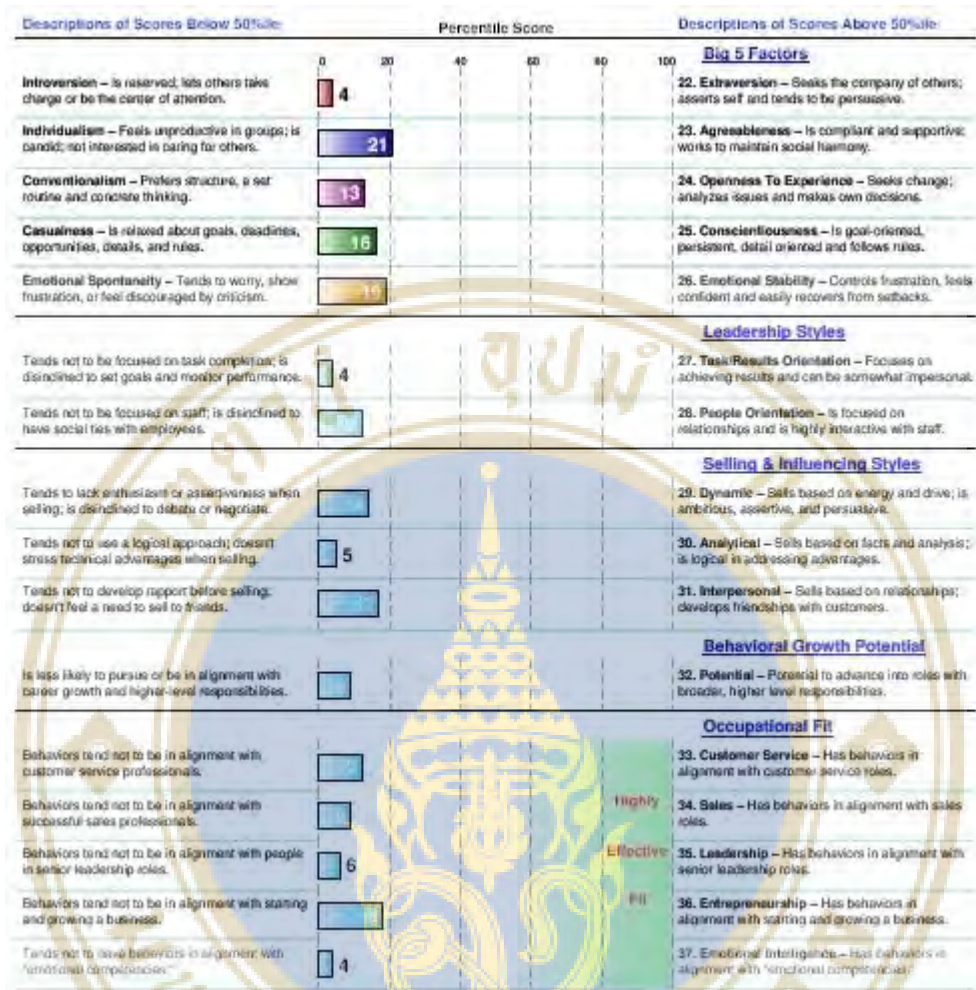
#### 4.1.1.1 ค่าความน่าเชื่อถือค่าความเบี่ยงเบนของผู้ทำแบบประเมิน (Response Fidelity)



#### ภาพที่ 1 ค่าความน่าเชื่อถือค่าความเบี่ยงเบนของผู้ทำแบบประเมิน (Response Fidelity)

จากผลการรายงานในข้อ 38-40 สรุปได้ว่ารายงานนี้เป็นรายงานที่แสดงถึงความเป็นตัวตนของผู้รับการประเมินอย่างแท้จริง โดยมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่ค่อนข้างถ่อมตัว และมีการแสดงตัวต่อสาธารณะชนแบบกลางๆ หมายถึง ไม่ได้แสดงออกถึงความมั่นใจในตัวเองหรืออ่อนน้อมถ่อมตนจนเกินไป

### 4.1.1.2 ผลการประเมินภาพรวม



ภาพ 2 ผลการประเมินภาพรวม

หากทำการวิเคราะห์ผลการประเมิน โดยใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ พบว่า

- บุคคลนี้เด่นในการให้ความร่วมมือ เป็นมิตร เห็นอกเห็นใจและชอบให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
- มีความมั่นคงทางอารมณ์ในระดับปานกลางแสดงถึงมีความแปรปรวนทางอารมณ์ค่อนข้างสูง ซึ่งกังวลทำให้ความสามารถในการแก้ปัญหาภายใต้สภาวะกดดันมีประสิทธิภาพค่อนข้างต่ำ มักจะเก็บอาการไม่ค่อยอยู่



- ชอบความตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อม ชอบทำงานที่มีแนวทางชัดเจน ไม่ซับซ้อน มีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่เปิดรับความคิดใหม่ๆและทำสิ่งต่างๆแบบเดิมๆอดทนและมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง
- มีแนวโน้มที่จะเป็นบุคคลเจียบจริม ก่อนข้างไว้ตัว ไม่ยอมตามสังคม ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง
- ลักษณะการเป็นผู้นำ (Leadership Style) จะแบ่งออกเป็น 2 แบบคือผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคน โดยผู้รับการประเมินมีลักษณะการเป็นผู้นำมุ่งคนมากกว่ามุ่งงานแต่ระดับความเป็นผู้นำอยู่ในระดับที่ต่ำมาก
- มีลักษณะการขายหรือการพูดโน้มน้าว (Selling & Influencing Styles) ที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวหมายถึงพัฒนาจากการความเป็นเพื่อนไปสู่ลูกค้า
- ศักยภาพที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ (Behavioral Growth Potential) มีศักยภาพที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพในระดับต่ำ
- ความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ (Occupational Fit) มีลักษณะของการเป็นเจ้าธุรกิจมากกว่าในสายอาชีพอื่นแต่ก็ยังอยู่ในระดับต่ำ

#### 4.1.2 รายละเอียดความสามารถตามทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

##### 4.1.2.1 บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness)

Individualism	Agreeableness	
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	21	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.	29	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.	28	7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

##### ภาพ3 บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness)

มีลักษณะชอบทำงานเป็นทีมในระดับปานกลางชอบอิสระ ไม่ชอบเสนอตัวทำงานก่อนแต่ถ้ามีคนมาขอให้ช่วยงานก็ไม่ปฏิเสธ สามารถแยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัวได้ มีแนวโน้มที่จะแสดงออกต่อผู้อื่นอย่างสุภาพแต่ตรงไปตรงมา

#### 4.1.2.2 บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stable)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability	
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	16	<b>18. Self-Control</b> - Seldom loses temper; controls emotions and doesn't show irritation.	
Tends to worry and become stressed; tends to feel anxious about performance.	37	<b>19. Stress Tolerance</b> - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.	
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	8	<b>20. Self Confidence</b> - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.	
Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood.	46	<b>21. Emotional Awareness</b> - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.	

#### ภาพ4 บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stable)

เป็นคนที่รู้อารมณ์ตัวเองพอสมควร พอที่จะทำงานภายใต้แรงกดดันได้แต่ลึกๆแล้วก็มี ความกังวลพอสมควร และไม่ชอบฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นในสิ่งที่ตนทำ เมื่อมีสิ่งรอบตัวมา กระทบจะแสดงอาการออกมาให้คนอื่นเห็นได้ง่ายว่าข้างในกำลังรู้สึกอะไรอยู่ (ซักลิหน้า) รวมทั้งซึ่ กังวลและไม่มั่นใจในตัวเอง

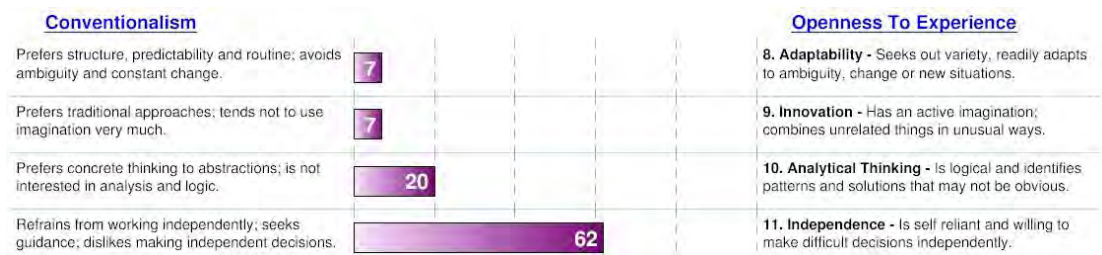
#### 4.1.2.3 บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness	
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	13	<b>12. Achievement</b> - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.	
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	9	<b>13. Initiative</b> - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.	
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	63	<b>14. Persistence</b> - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.	
Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information.	37	<b>15. Attention to Detail</b> - Double checks work for accuracy and prevents errors; is organized.	
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	32	<b>16. Dependability</b> - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.	
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	5	<b>17. Rule Following</b> - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.	

#### ภาพ5 บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness)

มีลักษณะเป็นคนที่มีความอดทนสูงพยายามที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จ ตามเวลาที่กำหนด โดยมีการตรวจทานอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้องและเป็นระเบียบ ยึดมั่นใน คำพูดและการตกลงร่วมกับผู้อื่นในการทำงานกำหนดเวลาการทำงานจึงเป็นผู้ที่คนอื่นให้ความ ไว้วางใจในการทำงานได้ในระดับหนึ่ง มีลักษณะเป็นคนที่ไม่ชอบงานท้าทายที่มีการตั้งเป้า แรง ขับเคลื่อนในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ความคิดริเริ่มอยู่ในระดับต่ำแสดงถึงผู้รับการประเมินมักจะ ไม่เสนอตัวทำงานก่อนแต่จะรอให้หัวหน้างานมอบหมายงานลงมาให้ไม่ชอบทำตามกฎ

#### 4.1.2.4 บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)



#### ภาพ6 บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

มีลักษณะเป็นคนที่รักอิสระชอบตัดสินใจด้วยตัวเอง สามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง ชอบคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาที่สามารถคาดการณ์ได้ ชอบทำงานที่มีคนทำให้เห็นเป็นแบบอย่างแล้ว รวมทั้งชอบทำงานที่เป็นแบบแผนมากกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ไม่ค่อยมีความคิดพลิกแพลง

#### 4.1.2.5 บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion)



#### ภาพ7 บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion)

เป็นคนที่ค่อนข้างเก็บตัว ไม่ชอบเข้าสังคมมักจะสงวนท่าที ระวังตัว หลีกเลี่ยงการเจรจาโต้เถียงหรือโน้มน้าวผู้อื่น ไม่ชอบที่จะเป็นผู้นำหรือสั่งการผู้อื่น ชอบทำงานสบายๆไม่เร่งรัด

#### 4.1.3 วิเคราะห์ผลประเมิน WBI ร่วมกับลักษณะงานปัจจุบัน

จากการนำผลแบบประเมิน WBI มาวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานปัจจุบันที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติอยู่เพื่อวิเคราะห์หาจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนา สามารถสรุปได้ดังนี้

## จุดเด่นของผู้รับการประเมิน

1. ความอดทน (Persistence) สามารถทำงานต่อเนื่องจนกว่างานจะสำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด แม้ต้องเสียสละเวลาส่วนตัวเป็นจุดแข็งที่จำเป็นในการทำงานลักษณะนี้ เนื่องจากการทดลองการบรรจุต้องเข้าไปทดลองในการโรงงาน หลายครั้งที่ต้องใช้เวลาในการทดลองยาวนานเกินที่คาดไว้ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความอดทนและมุ่งมั่นที่จะทำการทดลองนี้ให้สำเร็จ แม้ต้องเสียสละเวลาส่วนตัวก็ตาม

2. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) เป็นจุดแข็งที่ส่งเสริมการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากลักษณะงานที่ผู้รับการประเมินทำนั้นจะเป็นลักษณะงานที่เป็นโครงการ โดยต้องเริ่มทำตั้งแต่จนจบ ผู้ที่ปฏิบัติงานดังกล่าวนี้จำเป็นที่จะต้องมีความรับผิดชอบที่เพียงพอตนเองได้ ตัดสินใจในการทำงานได้ โดยเมื่อผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้าแล้วจะหาวิธีการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ภายในเวลาที่กำหนด ถ้าติดขัดอะไรที่เป็นเรื่องไม่เกินความสามารถผู้รับการประเมินจะตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ผู้รับการประเมินพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นเรื่องเกินกำลังจะเข้ามาขอคำแนะนำจากหัวหน้าเป็นระยะ เพราะยังไม่มั่นใจในการตัดสินใจของตัวเอง และกลัวการผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน

3. การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) ในการเป็นที่ปรึกษา ด้านบรรจุภัณฑ์ให้กับแผนกอื่น ๆ นั้น บางครั้งเกิดความขัดแย้งในด้านความคิดเห็นระหว่างกันบ้าง เมื่อผู้รับการประเมินมีลักษณะเด่นด้านนี้ผู้รับการประเมินจะรู้ถึงความรู้สึกภายในและพยายามจัดการไม่ให้แสดงออกมา คาดการณ์ความรู้สึกของตัวเองเมื่ออยู่ในสถานการณ์นั้นๆ ได้ว่าจะเป็นแบบใด จะเกิดการตระหนักรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์และความรู้สึกของตัวเองที่มีต่อคนรอบข้าง และต่องานที่ทำได้

4. การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Details) ด้วยลักษณะงานที่ต้องมีการเตรียมข้อมูลเพื่อส่งรายงานผลการทดสอบ โดยสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือแนวโน้มที่ได้จากผลการทดลอง รวมถึงเอกสารรายละเอียดการใส่บรรจุภัณฑ์ที่ถูกต้องให้กับผู้ร่วมทีมนั้น ลักษณะเด่นด้านนี้มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้ผู้รับการประเมินระมัดระวังใส่ใจต่อรายละเอียดต่างๆ ของเอกสารก่อนส่งออกจากตัวให้กับแผนกอื่น เกิดความตระหนักรู้ถึงผลเสียที่จะตามมาเมื่องานเกิดผิดพลาดทำให้ระมัดระวังมากขึ้น

### จุดที่ต้องพัฒนาของผู้รับการประเมิน

1. การชักจูง (Influence) มีความสำคัญมากกับการทำงานในองค์กรที่ต้องมีการพูดคุยสื่อสารระหว่างบุคคล เมื่อการประชุมเพื่อถกเถียงถึงปัญหาต่างๆในการทำงานผู้รับการประเมินสามารถพูดชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามในความคิดเห็นของผู้รับการประเมินได้น้อยมาก และหลายครั้งที่ทำให้ประเด็นการประชุมเปลี่ยนเรื่องไป

2. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confidence) สืบเนื่องมาจากข้อแรกเมื่อผู้รับการประเมินไม่มีทักษะในการพูด โน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม จะมีผลถึงความเชื่อมั่นในตนเองของผู้รับการประเมินด้วยเช่นกัน ด้วยตำแหน่งของผู้รับการประเมินเป็นหัวหน้าที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับแผนกอื่นๆ ทั้งยังมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องดูแลด้วย ดังนั้นความเชื่อมั่นในตนเองเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะให้ผู้รับการประเมินพร้อมที่จะรับผิดชอบในงานในหน้าที่ที่มากขึ้นได้

3. การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) ด้วยลักษณะงานของผู้รับการประเมินที่เป็นนักวิจัยและพัฒนาบรรจุกิจกรรมต้องพัฒนาทักษะด้านนี้เพื่อให้สามารถคิดค้นบรรจุกิจกรรมใหม่ๆให้ทันกับคู่แข่งจากองค์กรอื่น

4. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ด้วยลักษณะงานของผู้ประเมินที่ต้องมีคิดวิเคราะห์ผลการทดลองต่างๆหรือขั้นตอนในการทำงานต่างๆ ลักษณะด้านนี้มีส่วนในการช่วยพัฒนาให้ผู้รับการประเมินสามารถเชื่อมโยง วิเคราะห์ปัญหาทั้งแบบที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมได้ดีมากขึ้น

### 4.2 ผลข้อมูลตอบกลับจากหัวหน้างานโดยตรงของผู้รับการประเมิน (Feedback from direct boss)

ผลประเมินความสามารถ 21 มาตราจากหัวหน้างานของผู้รับการประเมินมีผลดังนี้

1. การชอบสมาคม (Sociability): สามารถเข้าสังคมได้ดี
2. การเป็นผู้นำ (Leadership): มักจะเป็นฝ่ายรับฟังมากกว่า ดังนั้นควรจะกล้าแสดงความคิดเห็น นำเสนอสิ่งใหม่ๆให้มากกว่านี้

3. การจูงใจ (Influence): สามารถเจรจากับผู้อื่นได้ดี
4. พลังใจในการทำงาน (Energy): มักจะมีความกระตือรือร้นในบางเรื่องที่ตนเองสนใจเท่านั้น ในขณะที่เรื่องไหนไม่สนใจก็จะเฉยๆ
5. ความร่วมมือ (Cooperation): มีทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี ชอบช่วยเหลือคน
6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others): มักจะห่วงใยความรู้สึกคนรอบข้างบางเรื่องก็ไม่ควรใส่ใจรายละเอียดกับคนรอบข้างมากเกินไป จนกลายเป็นพะวงไปทุกเรื่อง
7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy): รู้จักความเหมาะสมในการใช้คำพูดกับบุคคลที่สื่อสารด้วย
8. การปรับตัว (Adaptability): ไม่ค่อยมีการปรับตัว เคยอยู่ขงใงก็อยู่อย่างนั้น
9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation): ไม่ค่อยมี เนื่องจากเคยชินกับสิ่งที่มีอยู่แล้ว ควรฝึกทักษะในการคิด หาความรู้ ข้อมูลข่าวสารเยอะๆ
10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking): พอมีบ้างแต่ไม่มาก ควรหาข้อมูลข่าวสารเยอะๆจะได้มีความรู้มากพอที่จะตัดสินใจในเรื่องราวต่างๆได้
11. ความเป็นอิสระ (Independence): มีอิสระในการตัดสินใจสูง ช่วยเหลือตัวเองได้
12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation): เริ่มสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองก่อนว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้ เช่นอาจจะเริ่มจากตั้งเป้าหมายเล็กๆน้อยๆก่อน ลองทำงานประสบความสำเร็จสร้างความมั่นใจให้กับตนเองก่อน แล้วค่อยๆขยับเป้าหมายให้สูงขึ้น
13. การคิดริเริ่ม (Initiative): เนื่องจากเป็นคนคิดเยอะ ไม่ค่อยมีความมั่นใจในตัวเองจึงควรหัดตัดความกังวลเหล่านั้นออกไปแล้วเริ่มลงมือทำ
14. การยืนกราน (Persistence): มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำสูง
15. ความรอบคอบ (Attention to Detail): ควรเพิ่มความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบย้อนสิ่งที่ทำเสมอ
16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability): มีความน่าเชื่อถือ มีความตั้งใจทำงาน
17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following): มีความซื่อสัตย์ มักจะปฏิบัติตามกฎเสมอ

18. การควบคุมตนเอง (Self Control): มักมีอาการแสดงออกทางสีหน้าเมื่อไม่พอใจ ควรฝึก ระวังอารมณ์ เก็บอาการไม่พอใจ/ผิดหวัง

19. การอดกลั้น (Stress Tolerance): ควรทำงานในสภาวะที่กดดันหรืองานที่ต้องอาศัย ความรับผิดชอบและความสามารถของตัวเองสูงๆ

20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence): ควรสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองเรื่อยๆ ค่อยๆ ขยับทำงานที่ยากขึ้น/ใหม่

21. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness): รู้สภาวะจิตของตนเองดี แต่ไม่สามารถควบคุมการแสดงออกทางสีหน้าได้

เมื่อทำการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาตามความสามารถทั้ง 21 มาตราในแบบ ประเมิน WBI ของผู้รับการประเมิน โดยวิเคราะห์จากผลข้อมูลตอบกลับจากหัวหน้าเปรียบเทียบกับ ผลการประเมินตนเองของผู้รับการประเมินพบว่าจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาตรงกันและต่างกัน ดังนี้

จุดเด่นที่หัวหน้าโดยตรงกับผู้รับการประเมินเห็นตรงกัน: ความอดทน (Persistence) หัวหน้างานพบว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีความอดทนในการทำงานสูงมาก มุ่งมั่น ทำงานแม้จะมีอุปสรรคอะไรก็จะอดทนเพื่อข้ามผ่านไปให้ได้ ยอมเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อให้งาน เสร็จตามที่ได้มีตกลงร่วมกันไว้ได้ เห็นได้จากในช่วงที่มีการทำโครงการใหม่ต้องเข้าไปทดลองเดิน เครื่องจักรใน โรงงานของผู้ที่รับจ้างผลิต แล้วเกิดมีปัญหาในขั้นตอนการผลิตทำให้ผลิตสินค้า ทดลองไม่ได้ตามที่ผู้รับการประเมินได้คาดการณ์วางแผนไว้ ผู้รับการประเมินจะพยายามค้นหา สาเหตุของปัญหาที่ทำให้เครื่องจักรทำงานไม่ได้ตามที่ได้วางแผนไว้นั้นคืออะไร โดยจะทำการ ประสานงานกับผู้ควบคุมเครื่องจักรการผลิต ฝ่ายการผลิต ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ลองปรับ เครื่องจักรบ้าง หรือลองปรับขั้นตอนการบรรจุบ้างจนกว่าจะพบที่มาของปัญหา แม้จะต้องอยู่เกิน เวลางานไปมากแค่ไหนก็ตาม

จุดเด่นที่หัวหน้าโดยตรงกับผู้รับการประเมินเห็นต่างกัน: ความน่าเชื่อถือ (Dependability) หัวหน้างานพบว่าผู้รับการประเมินมีความน่าเชื่อถือในการทำงานโดยสามารถทำสิ่ง ต่างๆได้ตามที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้ ซึ่งทักษะในข้อนี้ถือเป็นเรื่องใหญ่ของภายในองค์กรที่ผู้รับการ ประเมินทำงานอยู่ เห็นได้จากตัวอย่างพฤติกรรมเมื่อครั้งที่ผู้รับการประเมินเข้าไปทดลองการบรรจุ ในโรงงานจะพยายามทดลองเดินเครื่องจักรให้แล้วเสร็จตามที่ได้วางแผนไว้

จุดที่ต้องพัฒนาที่หัวหน้าโดยตรงกับผู้รับการประเมินเห็นตรงกัน: การชักจูง (Influence) เห็นได้จากเวลาที่มีการตอบโต้ในที่ประชุมหัวหน้างานพบว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่พูดโน้มน้าวให้ผู้ร่วมทีมคล้อยตามได้อยู่ในรับตำ และหลายครั้งที่ต้องมีการพูดในที่ประชุมผู้รับการประเมินจะพูดติดขัดและประหม่ามากจนบางครั้งทำให้พูดได้ไม่ดี แต่ถ้าเป็นการสนทนาแบบตัวต่อตัวผู้รับการประเมินจะสามารถพูดและสื่อสารได้ดีกว่ามาก

จุดที่ต้องพัฒนาที่หัวหน้าโดยตรงกับผู้รับการประเมินเห็นต่างกัน: การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) หัวหน้างานพบว่าผู้รับการประเมินมักละเลยต่อรายละเอียด และไม่ค่อยตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารก่อนส่งออกจากแผนก ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง โดยส่วนมากจะเป็นเรื่องการสะกดคำที่มักจะพลาดอยู่เสมอ

ในการทราบจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาของผู้ประเมินนั้นสามารถนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อให้ตัวเองมีศักยภาพเพียงพอกับความต้องการขององค์กรและยังเป็นหนทางให้ตัวเองได้ก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตาม Core Competency ขององค์กรที่สูงขึ้นตามด้วยเช่นกัน ผู้ประเมินตระหนักถึงศักยภาพของตัวเองในการที่จะทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายในเวลาที่กำหนดได้ ส่วนจุดอ่อนนั้นผู้ประเมินก็ต้องพยายามปิดช่องว่างนั้นเพื่อเตรียมตัวเองในการเปลี่ยนสายงาน และในส่วนที่พิจารณาเทียบกับความเห็นของหัวหน้าจะทำให้ผู้ประเมินเห็นในส่วนที่เป็น Blind Area ตาม Johari Window Theory โดยจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาตัวเอง



## บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

จากการสัมภาษณ์พูดคุยกับผู้รับการประเมินพบว่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินคือผู้รับการประเมินต้องการเปลี่ยนสายงานมาทำงานในด้านการพัฒนาบุคคล (Human Resource Development) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลภายในเวลา 1 ปีหลังจากเรียนจบปริญญาโทในสาขาทุนมนุษย์ และการจัดการองค์กรจากวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งในการเปลี่ยนสายงานนั้นทำได้ 2 ทางคือ 1.การย้ายแผนกภายในองค์กรสามารถทำได้เมื่อมีตำแหน่งว่างในฝ่ายทรัพยากรบุคคล แต่ตามที่ผู้รับการประเมินได้คอยติดตามข่าวภายในองค์กรพบว่าตลอด 5 ปีที่ผ่านมาตำแหน่งในฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่เคยว่าง 2.การเปลี่ยนงานโดยการย้ายองค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่ทำทายยากเพราะผู้รับการประเมินไม่มีประสบการณ์ในสายงานพัฒนาบุคคลมาก่อนจากการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนงานโดยการย้ายองค์กรน่ามีแนวโน้มที่ผู้รับการประเมินจะสามารถทำได้ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด แต่ในการเปลี่ยนหรือย้ายสายงานมาทำในด้านพัฒนาบุคคลผู้รับการประเมินต้องเพิ่มพูนองค์ความรู้ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติในด้านการพัฒนาบุคคลอย่างมาก

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวผู้รับการประเมินคิดว่าความสามารถ(Competency) ที่ต้องพัฒนามีดังนี้

1.ทักษะในด้านการพูด การชักจูง (Influence): ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าการทำงานในทุกๆ สายงานทักษะด้านการพูด การสนทนาเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะการสื่อสารทำให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจในสิ่งที่ผู้สื่อสารออกไปทักษะในด้านการพูดนั้นยังรวมไปถึงการแนะนำตัว การแสดงตัว การพูดชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามได้สามารถพูดในที่สาธารณะได้โดยไม่มี ความประหม่า สามารถพูดชี้แจงในที่ประชุมได้โดยไม่ขัดเงินสามารถโต้ตอบทุกข้อสงสัยของผู้ที่เข้าร่วมประชุมได้และยังเป็นการสร้างความประทับใจครั้งแรกเมื่อได้พูดคุยอีกด้วย ดังนั้นความสามารถด้าน

การพูดจึงเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินควรจะพัฒนาเพื่อให้ตอบรับกับเป้าหมายที่ได้วางไว้โดยขณะที่อยู่ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินต้องสามารถแสดงออกเพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้รับการประเมินมีศักยภาพเพียงพอในการทำงาน โดยต้องสามารถโต้ตอบข้อซักถามต่างๆ ในการสัมภาษณ์ได้อย่างชัดเจน เป็นการทำให้ฝ่ายผู้สัมภาษณ์ได้ประจักษ์และมั่นใจว่าผู้รับการประเมินจะสามารถทำงานในตำแหน่งทางด้านการพัฒนาบุคคลได้เป็นอย่างดี

2. ทักษะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation): ในการทำงานด้านสายพัฒนาบุคคลควรต้องมีทักษะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เนื่องจากความรับผิดชอบหลักของสายงานนี้คือการจัดการฝึกอบรม การทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เข้ากับ Core Competency ขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคล ดังนั้นผู้ที่จัดทำควรต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการฝึกอบรม จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคคลในองค์กรสนใจ เข้าถึงประเด็นในการจัดอบรมได้ รวมทั้งออกแบบแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

3. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking): นอกจากทักษะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แล้วนักพัฒนาบุคคลต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ มีการสร้างทางเลือกในการตัดสินใจอย่างหลากหลายและนำทางเลือกต่างๆ มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และข้อจำกัดอย่างชัดเจน โดยการตัดสินใจจะตั้งอยู่บนข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ อีกทั้งต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน อาจารย์ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548: 58) กล่าวว่านักพัฒนาบุคคลต้องเป็น Functional Expert คือเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานด้านเอกสารหลักการถูกระเบียบ บทวิเคราะห์การวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรทั้งยังต้องเป็น Employee Champion คือการทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพัน ความจงรักภักดี และความพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลงาน, Strategic Partner การเป็นส่วนหนึ่งหรือหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร และ Change Agent การเป็นตัวแทนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรขึ้นในองค์กร

จากการวิเคราะห์ในการพิจารณาจุดเด่น-จุดที่ต้องพิจารณาของผู้รับการประเมินเปรียบเทียบกับผลการประเมินจากแบบประเมิน WBI โดยอ้างอิงจากเป้าหมายที่ผู้รับการประเมินตั้ง

ไว้นั้น พบว่า ความสามารถที่ผู้รับการประเมินต้องมีแผนพัฒนานั้นคือ ความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Operational Excellence Skill ที่เป็น Core Competency และยังเป็น Functional Competency ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรปัจจุบันที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานอยู่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ มีการสร้างทางเลือกในการตัดสินใจอย่างหลากหลายและนำทางเลือกต่างๆมาวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และข้อจำกัดอย่างชัดเจน ซึ่งในการตัดสินใจจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง

ประโยชน์ที่คาดว่าผู้รับการประเมินจะได้จากการพัฒนาความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์คือ เป็นการเพิ่มศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องธุรกิจที่บ้านได้อย่างเชื่อมโยง และยังสามารถหาทางออกที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลสูงสุดได้ ทำให้เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจมากกว่าเดิม

ประโยชน์ที่คาดว่าองค์กรจะได้รับจากการพัฒนาความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์คือ ทักษะหรือสมรรถนะนี้มีความสอดคล้องกับ Core Competency ขององค์กร ดังนั้นเมื่อผู้รับการประเมินสามารถทำตาม Core Competency นี้ได้จะเป็นผลให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลในองค์กร และเมื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ก็จะสามารถแนะนำและสอนพนักงานคนอื่นได้ นอกจากนี้ในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรไม่เสียเวลาและทรัพยากรในการแก้ปัญหา

## 8.1 กิจกรรมการพัฒนา

ตาราง 1 รายละเอียดแผนพัฒนารายบุคคลของผู้ประเมิน

กิจกรรมการพัฒนา	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	การวัดผล	ระยะเวลา
อ่านหนังสือ: How to Think Clearly: A Guide to Critical Thinking	ผู้รับการประเมิน	สรุปสาระสำคัญ พร้อมทั้งเชื่อมโยงประเด็นที่เกี่ยวกับคิดเชิงวิเคราะห์	กันยายน 2556
เริ่มใช้แผนงาน Plan, Do, Check, Act (PDCA) ในการทำงาน โดยการเขียนเป็นรายงานส่งให้หัวหน้าพิจารณา	ผู้รับการประเมิน หัวหน้างาน	การปฏิบัติงานได้ รัดกุมมากขึ้น	ตุลาคม- ธันวาคม 2556
เข้าอบรม a Six-Step Problem-Solving Process และนำกลับมาในการทำงาน	ผู้รับการประเมิน หัวหน้างาน ฝ่าย HR	สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่าง ถูกต้องมากขึ้น	กันยายน 2556
กำหนดการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานได้ โดยต้องรายงานต่อหัวหน้างานทุกครั้ง	ผู้รับการประเมิน หัวหน้างาน	สามารถแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการใหม่ๆ กับปัญหาเดิมๆ ได้	ทุกเดือน ตุลาคม – ธันวาคม 2556
เพิ่มทักษะการคิดวิเคราะห์โดยใช้การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย (Brainstorming) เพื่อให้ได้ความคิดใหม่ๆ ทุกๆครั้งที่ประชุมทีม (เดือนละ 2 ครั้ง)	ผู้รับการประเมิน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมทีม	Feedback จากเพื่อนร่วมทีม 3 คนและหัวหน้างาน	พฤศจิกายน – ธันวาคม 2556

ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลครั้งนี้จะมีผู้ที่เกี่ยวข้อง คือผู้รับการประเมิน, หัวหน้างานโดยตรงของผู้รับการประเมิน (Packaging Manager level 2), ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเพื่อนร่วมงานนอกฝ่าย 3 คนที่ยังไม่สามารถระบุชื่อได้ในตอนนี้ แต่ต้องเป็นผู้ที่เข้าร่วมในการประชุมทีมที่จัดเป็นประจำทุกวัน ที่อาคารที่ 1 และ 3 ของเดือน

### 8.1.2 ทรัพยากรและความสนับสนุนที่ต้องการในการพัฒนา

8.1.2.1 การจัดหาหลักสูตร และสนับสนุนค่าใช้จ่าย และวันทำงานอย่างน้อย 1 วัน ในการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร "a Six-Step Problem-Solving Process"

8.1.2.2 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ในการรับฟังผลลัพธ์ ร่วมกันวางแผนพัฒนาตนเอง และให้ข้อมูลป้อนกลับ ตลอดระยะเวลา 4 เดือน

### 8.1.3 อุปสรรคที่ทำให้การพัฒนาไม่บรรลุผลสำเร็จ

8.1.3.1 การที่ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าต้องโรงงานเมื่อไร หากเกิดเหตุที่เร่งด่วนขึ้น

8.1.3.2 ไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ(Feedback) อย่างตรงไปตรงมาจากเพื่อนร่วมงานนอกฝ่าย

8.1.3.3 หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญกับแผนการพัฒนาของผู้รับการประเมิน

8.1.3.4 ไม่มีงบประมาณในการฝึกอบรมและซื้อหนังสือ

### 8.1.4 ระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล: เดือนกันยายน –

ธันวาคม 2556 ระยะเวลา รวม 4 เดือน