

การพัฒนาภาวะผู้นำ
โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษาพนักงานธนาคารในกลุ่มธนาคารพาณิชย์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำ

โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

กรณีศึกษาพนักงานธนาคารในกลุ่มธนาคารพาณิชย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

การจัดการมหาบัณฑิต (ทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร)

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556

นางสาวณัฐชานิชย์ คำสิงห์นอก
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลีลา รุ่งเรือง
Ph.D. (Human Resource Management)
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

มลฤดี สระฐานัน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล

M.Acc.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ เนื่องด้วยความกรุณาในการให้คำปรึกษาอันเป็นประโยชน์จากอาจารย์ สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ ผู้สอนวิชา Leadership Development through Psychometric Assessment and Development Action Plan ที่ได้เสียสละเวลาในการช่วยเหลือตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องอันเป็นประโยชน์ทำให้สารนิพนธ์สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณด้วยความเคารพไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คร. มลฤดี สระฐาน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันมีส่วนสร้างทัศนคติและวิธีคิดให้แก่ผู้วิจัย มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์เล่มนี้

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การอบรมสั่งสอนและเลี้ยงดู ให้ผู้วิจัยมีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจตลอดมา

และสุดท้ายนี้ ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมสถาบันทุกท่านที่เป็นกำลังใจ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน รวมทั้งให้คำแนะนำ ทำให้สารนิพนธ์สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ณัฐชญาณิษฐ์ คำสิงห์นอก

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานธนาคารในกลุ่มธนาคารพาณิชย์

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTIONPLAN (DAP) : A CASE STUDY OF BANK EMPLOYEES IN THE COMMERCIAL BANKING SECTOR.

ณัฐชญาณิษฐ์ คำสิงห์นอก 5550271

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : มลฤดี สระภูมัย , Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลีลา รุ่งเรือง , Ph.D. (Human Resource Management), สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A., วสันต์ ธรรมานุกรณ์กุล, M.Acc.

บทคัดย่อ

รายงานฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและคุณลักษณะในการทำงานในภาวะการเป็นผู้นำของพนักงาน โดยใช้เครื่องมือ The Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินจากหัวหน้า เพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยจัดทำแผนพัฒนาตนเอง Development Action Plan (DAP) โดยใช้ข้อมูลในการวิจัยจากทฤษฎีบุคลิกภาพในรูปของลักษณะนิสัยที่จะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่ปรากฏให้เห็นภายนอก และการใช้ข้อมูลจากแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล Individual Development Plan: IDPs ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่มีการจัดทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นกรอบ กำหนด แนวทางและ วิธีการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในด้านการทำงาน รวมทั้งทำให้ทราบถึงข้อเด่นและข้อด้อยของผู้ทำการประเมิน เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและการพัฒนาในส่วนตัวผู้ประเมินเองและในองค์กร ทั้งนี้การศึกษภาวะผู้นำ สามารถที่จะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาค้นคว้าต่อไป

คำสำคัญ : The Work Behavior Inventory/ Development Action Plan/ Psychometric Assessment/ Personality/ Big Five Model

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	4
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคล	12
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	18
เครื่องมือ Psychometric Assessment	18
Feedback from Direct Boss	22
บทที่ 4 รายงานผลการวิจัย	24
WBI Analysis	24
Feedback from Direct Boss	33
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	35
ผลการประเมินจากเครื่องมือ WBI	35
Feedback from Direct Boss	38
บรรณานุกรม	41
ประวัติผู้วิจัย	44

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สรุปความแตกต่างของทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับทฤษฎีบุคลิกภาพอื่นๆ	8



สารบัญรูปลภาพ

ภาพ	หน้า	
2.1	องค์ประกอบการพัฒนานุคลากร	12
2.2	ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล-กิจกรรมเพื่อพัฒนา	15
2.3	แนวคิดวงจรการพัฒนาแบบ Triple A	16
3.1	ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลโดยหัวหน้างาน	23
4.1	ความเที่ยงตรงของการตอบแบบประเมิน	24
4.2	5 ปัจจัยสำคัญด้านบุคลิกภาพ	25
4.3	รูปแบบของความเป็นผู้นำ	25
4.4	รูปแบบลักษณะของการโน้มน้าวชักจูง	26
4.5	Behavioral Growth Potential	26
4.6	รูปแบบความเหมาะสมกับงาน	27
4.7	บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย	28
4.8	บุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม	29
4.9	บุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับสิ่งใหม่	30
4.10	บุคลิกภาพแบบไม่เป็นทางการหรือระมัดระวังรอบคอบ	31
4.11	บุคลิกภาพแบบตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์	32
4.12	ผลการประเมินของหัวหน้างาน	33
5.1	รูปแสดงตัวอย่างการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงาน	39

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานหรือการบริหารงานของแต่ละองค์กร คุณภาพของผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการตัดสินใจความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร (อภิญา บุญญฤทธิ์, 2533) สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถที่จะสร้างการแสดงออกของบทบาทของผู้นำให้ปรากฏออกมาได้ และสถานการณ์นั้นๆ จะเป็นตัวตัดสินได้ว่าผู้นำขององค์กรมีภาวะผู้นำที่ดีหรือเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเหมาะสมต่อการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือไม่

สภาพการแข่งขันในปัจจุบันที่สูงขึ้นเป็นผลให้เกิดแรงผลักดันในองค์กรต่างๆ ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุงสินค้าหรือบริการ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อเป็นแนวทางในการก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น (ยุดา รักไทย, 2546) และแรงผลักดันนั่นเองส่งผลให้สิ่งนี้เป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กร (สุนันทา เลาหนันท์, 2541) บางครั้งภาวะของผู้นำสามารถนำองค์กรก้าวไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี แต่ขณะเดียวกันบางภาวะผู้นำอาจจะไม่สามารถนำพาองค์กรเผชิญปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงไปได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถที่จะนำพาองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร เพื่อก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงและฝ่าฟันกับอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากการบริหารงานของผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการทำงานของทีมร่วมกับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งในการทำงานเป็นทีมหัวหน้าทีมจะต้องอาศัยภาวะผู้นำที่จะชี้แนะ สร้างความสัมพันธ์ สร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (สุมาลี จักรไพศาล, 2544)

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาพนักงานธนาคารในกลุ่มธนาคารพาณิชย์นี้ สำหรับองค์กรที่เลือกทำการศึกษาวิจัยเป็นธนาคารขนาดใหญ่ชั้นนำของประเทศและมีสาขาทั่วประเทศจำนวนมาก ภายใต้ วิสัยทัศน์

ขององค์กร คือการดำรงความเป็นผู้นำด้านบริการทางการเงินในประเทศไทย และเป็นหนึ่งใน
 ธนาคารชั้นนำแห่งภูมิภาคเอเชีย เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว องค์กรจึงมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์
 และบริการทางการเงินที่เยี่ยมด้วยคุณภาพระดับโลกแก่ลูกค้าทุกกลุ่ม ดังนั้นเพื่ อที่จะทำให้บรรลุ
 เป้าหมายที่องค์กรวางไว้ การพัฒนาผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้
 บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากการบริหารงานต้องมีการติดต่อประสานงานกันระหว่างภายในสำนักงาน
 ใหญ่และสาขาต่างๆ ซึ่งการที่มีสาขาจำนวนมากอาจจะทำให้การดูแลจากส่วน กลางลงไปไม่ทั่วถึง
 จึงต้องเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการแต่ละสาขาที่ดูแลและบริการจัดการและรายงานผลขึ้นตรง
 ต่อสำนักงานใหญ่ ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีอิทธิพลและมีความชำนาญในการใช้อำนาจและการ
 โน้มน้าวจิตใจ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเพราะผู้นำจะไม่ ให้ผู้อื่นมาเปลี่ยนแปลงตนเอง
 แต่เลือกที่จะแปรเปลี่ยนตนเอง (Bennis & Nanus, 1985) และจะไม่ยึดติดกับสถานภาพปัจจุบันและ
 ยอมรับความคิดดีๆ ของผู้อื่น เป็นผู้คัดแปลงและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องยอมรับความ
 เสี่ยงจากการล้มเหลว เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาดของตนเอง
 (Kouzes & Posner, 1983) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการทันสมัย 3 ประการ คือ การมี
 ภาวะผู้นำเป็นเลิศ การสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลง และ
 สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์
 (เรมวาล นันท์ศุกวัฒน์, 2542:233)

ด้วยเหตุนี้เองผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทและภาวะของผู้นำที่จะส่งผลต่อ
 การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อที่จะนำไปเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อ
 เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาองค์กรได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำของพนักงานภายในองค์กร

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
2. เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำผลการวิ จัยและแผนพัฒนาไปใช้ประโยชน์ในการ
 ปรับปรุงและพัฒนาให้ตรงกับลักษณะของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
 ต่อตัวพนักงานและองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

1. ศึกษาพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งที่ประกอบกิจการในรูปแบบของธนาคารพาณิชย์
2. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2556 ถึงเดือนสิงหาคม 2556
3. ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม 2556 ถึงเดือนธันวาคม 2556

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาพนักงานธนาคารในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังนี้

1. ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงลักษณะของภาวะผู้นำของพนักงานภายในองค์กรว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ และจะต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างไร
2. ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยและแผนพัฒนาไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาให้ตรงกับลักษณะของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อตัวพนักงานและองค์กรเพิ่มมากขึ้น
3. ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาค้นคว้า และนำไปเป็นแนวทางในงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

สำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานธนาคารในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงได้รวบรวมเอกสารสรุปให้ได้กรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan :DAP)

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

1.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของตัวบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอกและภายใน ที่ปรากฏภายนอกทั้งหมดของตัวบุคคลอันประกอบไปด้วย รูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ ลักษณะกริยาท่าทางต่างๆ และลักษณะที่ปรากฏภายใน อันได้แก่ ทักษะคิด ความคิด ค่านิยม ความสามารถ อารมณ์ แรงจูงใจ การรับรู้และการเรียนรู้ ฯลฯ ลักษณะที่ปรากฏทั้งภายนอกและภายในของบุคคลนี้จะมี ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ซึ่งทำให้บุคคลคนหนึ่งต่างไปจากคนอื่น เป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไร หากอยู่ในสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

1.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ

นักทฤษฎีบุคลิกภาพมีแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลิกภาพสามารถสังเกตลักษณะนิสัยได้จาก พฤติกรรมปรากฏให้เห็นภายนอก (Overt behavior) เช่น ลักษณะนิสัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ ความไม่ชอบออกสังคม ลักษณะนิสัยเหล่านี้จะ

ปรากฏอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนใน ปริมาณที่แสดงออกมาเท่าเทียมกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพของบุคคลในแต่ละด้านทำให้เราทราบว่าเป็นลักษณะของนิสัยของใคร

แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพนั้นสามารถที่จะจัดทฤษฎีบุคลิกภาพออกเป็นกลุ่มตามแนวคิดที่สอดคล้องกัน ได้ดังนี้คือ (Matlin, 1992 อ้างถึงในสวัสดิ์ ประทุมราช, 2546: 373)

1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (The Psychoanalytic Approach) นักจิตวิทยาคนสำคัญในทฤษฎีนี้คือ ซิกมันด์ ฟรอยด์ แนวคิดทฤษฎีนี้มุ่งเน้นเกี่ยวกับจิตใต้สำนึกที่มีผลต่อการกระทำพฤติกรรม เน้นความสำคัญของประสบการณ์ในวัยเด็ก และแรงจูงใจ ซึ่งอยู่ในจิตไร้สำนึก กว่ามิบทบาทต่อการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนั้นแนวคิดทฤษฎีจิตวิเคราะห์ จึงอธิบายบุคลิกภาพของบุคคลไปในแนวทางของการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก ที่มีขั้นพัฒนาการขงบุคลิกภาพแต่ละขั้นแตกต่างกัน

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Approach) นักจิตวิทยาคนสำคัญในทฤษฎีนี้คือ บี เอฟ สกินเนอร์ และเบนจามิน เป็นทฤษฎีที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ ความสำคัญของการเรียนรู้ในขณะที่กำลังศึกษาหรือสังเกตจากบุคคลอื่น อันมีผลต่อบุคลิกภาพของมนุษย์ ซึ่งเน้นให้เห็นว่าปัจจัยการเรียนรู้ต้องอาศัยการเสริมแรง การสังเกตการตัว แบบและการใช้ปัญญาความคิด ผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่คุณสอนต้องการ

3. ทฤษฎีลักษณะนิสัย (The Trait Approach) ผู้นำคนสำคัญในแนวทฤษฎีนี้คือ แอลพอร์ทและแคทเทิล เป็นแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะนิสัยโดยเฉพาะที่สามารถนำมาอธิบายได้ว่า บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพเช่นนี้ เป็นคนที่มีลักษณะนิสัยประเภทใด แนวทฤษฎีนี้เน้นให้เห็นว่าบุคลิกภาพของบุคคลประกอบด้วย ลักษณะนิสัยด้านอื่นๆด้วย เช่น บุคคลที่มีลักษณะนิสัยขี้อาย จะมีลักษณะนิสัยอื่นๆเข้ามาประกอบกันด้วย ได้แก่การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง การไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ และการไม่ชอบเข้าสังคม เป็นต้น

1.3 องค์ประกอบทั้งห้าของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทราบความคิด ความรู้สึกและการกระทำของบุคคล เป็นสิ่งที่ช่วยจำแนกความแตกต่าง ในทางจิตวิทยานั้นบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นคุณลักษณะที่ประกอบด้วย 5 มิติซึ่งเป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ เช่นเดียวกับที่ Costa and McCrae (1992 อ้างถึง

ในกรัณท์กรักร์ เต็มวิทย์จร , 2553: 45) ได้จำแนกบุคลิกภาพออกเป็นห้าองค์ประกอบ โดยเรียกว่าแบบจำลองของบุคลิกภาพ (Big Five Model of Personality) ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion)

บุคลิกภาพแบบแสดงตัวเป็นในลักษณะของผู้ที่มีความมั่นใจสูง มีพลังสูง กระฉับกระเฉง มีความทุ่มเทให้กับโลกภายนอก เป็นผู้ที่เปี่ยมไปด้วยไปด้วยพลังงานและบ่อยครั้งที่ได้รับประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดอารมณ์ทางบวก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ชอบกิจกรรมที่มีความตื่นเต้น พวกเขาแสดงตัวจะมีความเพลิดเพลินกับการอยู่กับสังคม จะแตกต่างจากพวกที่ชอบเก็บตัว (Introverts) ก็จะเป็นลักษณะที่ไม่ชอบเข้าร่วมกิจกรรม มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้เงียบขรึม สุขุมรอบคอบ ปิดกั้นตัวเองและไม่ยอมตามสังคม

2. บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness)

บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมเป็นในลักษณะของความไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ประนีประนอมยอมตามผู้อื่น ความอ่อนน้อมจะสะท้อนถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งสัมพันธ์กับการให้ความร่วมมือ ต่างจากผู้ที่ไม่มีความอ่อนน้อมที่จะให้ความสนใจเฉพาะเรื่องของตน ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ไม่ยอมเสียเปรียบผู้อื่น ซึ่งคุณลักษณะของความอ่อนน้อมถือเป็นความได้เปรียบสำหรับการบรรลุเป้าหมายและการรักษาชื่อเสียง

3. บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness)

บุคลิกภาพด้านความมีสติเป็นในลักษณะของความเป็นผู้ที่มีแนวโน้มจะตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ความมีสติจะสัมพันธ์กับวิถีทางที่บุคคลเลือกในการควบคุมสิ่งต่างๆ การกำหนดและแนวทางที่เกิดจากการกระตุ้นภายในตัวเอง ทำสิ่งต่างๆ ด้วยการใช้สติปัญญา เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงปัญหาและจะประสบความสำเร็จสูงโดยการวางแผนอย่าง มีจุดหมายและหนักแน่นในสิ่งที่ทำ ซึ่งนักวิชาการกล่าวว่ามิติของความสติมองได้ 2 ด้านคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความสามารถพึ่งพาได้

4. บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism)

บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวเป็นในลักษณะของความแตกต่างระหว่างบุคคลการปรับตัวและการควบคุมในเรื่องของอารมณ์ บุคคลที่ได้คะแนนบุคลิกภาพด้านนี้ในระดับต่ำมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่ร่าเริง มีความสงบเยือกเย็น มีความผ่อนคลาย และมีความมั่นคงทางอารมณ์ ส่วนบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านนี้สูงจะมีลักษณะกังวล โกรธง่ายและซึมเศร้ามักจะมีการตอบสนอง

ทางอารมณ์ต่อเหตุการณ์ที่รุนแรงกว่าปกติ เป็นเหตุที่ทำให้ความสามารถในการคิด การตัดสินใจ ลดลงและเกิดความเครียดสูงขึ้น

5. บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์เป็นในลักษณะของการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ สิ่งใหม่ๆ หากผู้ที่ได้คะแนนในด้านนี้สูงจะเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ อยากรู้อยากเห็น ชอบที่จะเรียนรู้และรับฟังประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ ส่วนผู้ที่ได้คะแนนในมิตินี้ต่ำมีแนวโน้มที่จะเป็นในลักษณะ ของบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่เปิดรับความคิดใหม่ๆและทำสิ่งต่างๆ แบบเดิมๆ

1.4 ความแตกต่างของทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับทฤษฎีบุคลิกภาพอื่นๆ

ในปัจจุบันมีการนำเครื่องมือในการทดสอบและประเมินผลเข้ามาใช้เพื่อช่วยในเรื่องของการสรรหาและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการใช้แบบทดสอบที่เป็นที่เชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับในทางจิตวิทยามีหลายแบบ ไม่ว่าจะเป็น MBTI, EPPS หรือ MMPI, DISC และ BIG FIVE MODEL ซึ่งแต่ละแบบมีรายละเอียดและข้อเสียดังนี้

MBTI (สุเทพ, 2555: 28) เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพที่พัฒนาขึ้นโดย Katharine C. Briggs และ Briggs Myers จากแนวคิดของ Carl Jung เกี่ยวกับการจัดประเภทของบุคลิกภาพ (Jung's personality typology) แบบทดสอบ ดังกล่าวประกอบด้วยคำถาม 100 ข้อ ที่ใช้วัดบุคลิกภาพ โดยให้บุคคลตอบคำถามว่า ตนรู้สึกหรือปฏิบัติอย่างไรในแต่ละสถานการณ์ ของแต่ละคำถาม เหล่านั้น จากคำตอบที่ได้นำมาจัดกลุ่มใหม่ว่าตรงกับบุคลิกภาพแบบใด โดยใช้ตัวแปร 4 ตัว คือ Thinking (การคิด) Feeling (ความรู้สึก) Intuitive (การหยั่งรู้) และ Sensation (การสัมผัสได้) มาผสมผสานแบบ แมทริกซ์ โดยใช้การคิดกับความรู้สึกเป็นแกนตั้ง และใช้การหยั่งรู้กับการสัมผัสได้เป็นแกนนอน เกิดเป็นบุคลิกภาพหลัก 4 แบบและนำตัวแปรอีก 8 ตัวมาจัดเป็นชุดทำให้เกิดบุคลิกภาพขึ้น 16 ลักษณะ

EPPS หรือ MMPI เป็นแบบทดสอบที่วัดความปกติ -ไม่ปกติทางอารมณ์ จิตใจและบุคลิกภาพของมนุษย์ (จิราภา เต็งไธรัตน์, 2542: 331) มีข้อเสียคือ มีจำนวนข้อมาก ต้องใช้เวลาทำนาน มี choice ให้เลือกแค่ 2 ข้อ หรือ ให้ตอบว่า จริง ไม่จริง ตอบไม่ได้ เท่านั้น

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 และใช้สัญชาตญาณหรือข้อมูลเป็นแกนนอน

ตาราง 1 สรุปความแตกต่างของทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับทฤษฎีบุคลิกภาพอื่นๆ

	BIG 5	MBTI	DISC
ที่มา	สร้างขึ้นในปี 1985 โดย Costa and McCrae	สร้างขึ้นในปี 1962 โดย Katharine C. Briggs และ Briggs Myers	สร้างขึ้นในปี 1920 โดย W.M. Marston
โมเดล	เพื่อใช้ประเมินตัวเอง โดยจัดแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 5 ด้าน "OCEAN"	การมุ่งเน้น หรือความถนัดทางบุคลิกภาพ 4 มิติ	เพื่อใช้ประเมินตัวเอง โดยจัดแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 4 ด้าน
การวัด	แบบสอบถามมาตรฐานมีชื่อว่า NEO-PIR Facet Scales	มีแบบทดสอบทั้งแบบสั้นและยาว บุคลิกทั้งหมด 16 แบบ	มีแบบทดสอบทางจิตวิทยา โดยพิจารณาลักษณะบุคลิกเด่น 4 ด้าน
ปรัชญา	- รู้จักตัวเอง - ใช้วัดมิติบุคลิกภาพ 5 ด้านเพื่อใช้ประเมินตัวเอง	- รู้จักตัวเอง - ขอความช่วยเหลือจากคนอื่นในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของตัวเอง - เห็นค่าของผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากตัวเอง	- รู้จักตัวเอง - รู้ว่าปัจจัยอะไรที่ส่งผลและกระทบกับความรู้สึกและพฤติกรรมของตนเอง - ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นได้ดี - สามารถกำหนดแนวทางปฏิสัมพันธ์กับแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม - สามารถปรับทัศนคติที่มีต่อผู้อื่นได้ดีขึ้น

<p>การใช้งานหลักๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การ recruit บุคลากรที่เหมาะสมกับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร - การ coach บุคลากรสร้างแรงจูงใจและยกระดับขีดความสามารถบุคลากร - การรักษา “คนเก่ง” ให้อยู่กับองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาอาชีพ - โคอ์ชิ่ง - การให้คำปรึกษา - การศึกษา - พัฒนาภาวะผู้นำ - การพัฒนาตนเอง - การพัฒนาทีมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาตัวเอง - พัฒนาทีมงาน ประสานทีมงาน - พัฒนาทักษะเรื่องคน - พัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร - สร้างสัมพันธภาพที่ดี - การ recruit บุคลากรที่เหมาะสมกับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร - การ coach บุคลากรสร้างแรงจูงใจและยกระดับขีดความสามารถบุคลากร - การรักษา "คนเก่ง" ให้อยู่กับองค์กร - การสื่อสารและบริการลูกค้า - การเจรจาต่อรอง - การขาย - การบริการ - ความสัมพันธ์ลูกค้า - การปรับตัวและรับมือภายใต้แรงกดดัน - การจัดการความขัดแย้ง - ความเข้าใจที่แตกต่างกัน

<p>องค์ประกอบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Extroversion ชอบสัมพันธภาพ ชอบเข้าสังคม ชอบการแสดงออก - Agreeableness มีความประนีประนอม มีความสามารถในการประสานงาน - Conscientiousness มีความรับผิดชอบไว้วางใจได้ - Emotional Stability สงบ ผ่อนคลาย รองรับแรงกดดัน ควบคุมอารมณ์ - Openness to Experience การเปิดกว้างต่อประสบการณ์ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ 	<ul style="list-style-type: none"> - EISNTFJP - Extroverts เข้ากับคนง่าย ชอบสังคม มองประสบการณ์ในวงกว้าง - Introverts เงียบขรึม มองประสบการณ์ในมุมแคบ - Sensor รับข้อมูลด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้าอยู่กับปัจจุบัน - Intuitive มีจินตนาการ มีวิสัยทัศน์ ชอบลองของใหม่ - Thinker ใช้ตรรกะ วิเคราะห์หาคำตอบ มีหลักการ - Feeler ให้ความสำคัญกับการปรองดอง ชอบช่วยเหลือ อ่อนไหว - Judger มีระบบแบบแผน ตัดสินใจเร็ว - Perceiver ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ มองหาทางออกใหม่ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominance เกี่ยวกับการควบคุม อำนาจ และการแสดง หรือปกป้องสิทธิ์ - Influence เกี่ยวกับการสนทนาทางสังคม และการสื่อสาร - Steadiness เกี่ยวกับการอดทน ความไม่ย่อท้อ และการคิดอย่างถี่ถ้วน - Compliance เกี่ยวกับการระบบ แบบแผน และการจัดการ
-------------------	---	---	---

1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมาท์และบาร์ริค (Mount & Barrick, 1994) ได้วิจัยเกี่ยวกับผลของลักษณะของบุคลิกภาพสำคัญ 5 มิติที่มีต่อการปฏิบัติงาน พบว่า 1) มิติที่เกี่ยวกับสติสัมปชัญญะ (Conscientious) เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีต่อความสำเร็จของงานได้ทุกประเภท โดยพบว่าผู้ที่มีลักษณะด้านสติสัมปชัญญะสูงจะมีผลงานออกมาดีกว่าผู้ที่ขาดด้านนี้ 2) ไม่พบว่าความมั่นคงทางอารมณ์มีผลเกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยให้เหตุผลของการวิจัยว่า อาจเพราะกลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือคนที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ ในขณะที่คนที่ไม่มั่นคงทางอารมณ์ได้ลาออกจากการงานไปแล้วเนื่องจากขาดความอดทนนั่นเอง 3) คนที่อยู่ในงานบริหารและด้านการขายที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extraversion) สูง มีโอกาสประสบความสำเร็จในอาชีพการงานสูง ทั้งนี้เพราะมีทักษะทางสังคมดีและชอบการเข้าสังคมนั่นเอง 4) การค้นพบที่น่าแปลกใจก็คือ คุณลักษณะบุคลิกภาพด้านการประนีประนอม (Agreeableness) ไม่ก่อให้เกิดผลทางบวกได้กับทุกอาชีพเสมอไป โดยมีคำอธิบายในผลวิจัยนี้เช่นเดียวกันว่า คนที่ตอบแบบสอบถามก็คือ คนที่มีลักษณะด้านนี้ในระดับสูง และอย่างน้อยก็เป็นระดับปานกลางที่เหลืออยู่ในองค์กร ส่วนคนที่ไม่มีลักษณะไม่ให้ความร่วมมือ (Uncooperative) จะอยู่ยากและมักจะอยู่ในองค์กรได้ไม่นาน

ชมพูนุช สุขเจริญ (2555) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการเสนอแนะสำหรับการพัฒนาองค์กรและบุคลากรด้านพฤติกรรม การจัดการความขัดแย้ง ตลอดจนประยุกต์ใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร อันจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษานี้เพื่อเป็นแนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร อันจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ทนงค์ เกษทรัพย์ (2544) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานสินเชื่อมีบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ด้านการแสดงออกต่อสังคมและด้านการยอมรับสิ่งใหม่อยู่ในระดับต่ำ มีบุคลิกภาพด้านการเข้ากับผู้อื่นได้และด้านความน่าเชื่อถือปานกลาง บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากผลการศึกษานี้เพื่อเป็นแนวทางในพัฒนาศักยภาพของพนักงานเก่าและสรรหาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานด้านสินเชื่อต่อไป

ประไพพรรณ ศรีปาน (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่วนงานควบคุมและบริหารสินเชื่อรายย่อย พบว่าระดับคะแนนของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ คะแนนในภาพรวมของ

ด้านเปิดเผย ประณีประนอม ยึดมั่นในหลักการ มั่นคงทางอารมณ์ และเปิดใจสู่การเรียนรู้ของพนักงานในสำนักงานนี้อยู่ในระดับสูง และในด้านยึดมั่นในหลักการอยู่ในระดับสูงมาก จากผลการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เก่า และคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานด้านสินเชื่อต่อไป

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan :DAP)

จากแนวคิดของ Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland และ Ann Maycunich Gilley ในหนังสือ Principle of Human Resource Development ได้แบ่งองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้มิติด้านจุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Result) เป็นปัจจัยในการกำหนดกรอบการพัฒนาดังนี้



ที่มา : ภาพ 1 แสดงองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร

จะเห็นได้ว่าการพัฒนารายบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นตัวบุคคลและมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น พบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเกิดขึ้นจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning Agreement) ที่วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งข้อตกลงนี้จะเรียกว่าแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ซึ่งบางองค์กรเรียกว่า EDP (Employee Development

Plan) หรือ PDP (Performance/Personal Development Plan) หรือ DAP (Development Action Plan) เป็นต้น

ปัจจุบันมีความพยายามอย่างมากที่จะทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมรวมถึงกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ จนนำมาซึ่งแนวความคิดที่ว่ากิจกรรมการเรียนรู้และหลักสูตรต่างๆ ควรจะต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคล (Individual's Needs) และยังจะต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กร (Organization's Needs) เป็นหลักอีกด้วย และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความต้องการรายบุคคลและองค์กรอย่างแท้จริงจึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและวิธีการอย่างชัดเจน ดังนั้นในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการพัฒนารายบุคคลเป็นมากกว่าการพัฒนาทักษะแต่ละหมายรวมถึงการพัฒนาตนเองเพื่อที่สร้างความเติบโตในอาชีพอีกด้วย

1. นิยามของแผนการพัฒนารายบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551: 179) กล่าวว่า แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือ Individual Development Plan: IDPs เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่จะพัฒนาพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น

กรมทางหลวง กล่าวว่า แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของบุคลากรในหน่วยงาน แผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต หรือตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่องค์กรกำหนดขึ้น

กรมประมง กล่าวว่า แผนพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan (IDP) เป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็นในการพัฒนา และฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของงาน และองค์กร เป็นแผนที่ระบุเป้าหมาย และวิธีการในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และเป็นแผนที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ตามแนวทางความก้าวหน้าในสายงาน

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าแผนพัฒนารายบุคคล คือ เป็นแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาตนเองที่เป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษร และมักจะเป็นแผนที่มีการจัดทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดวิธีการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร อีกทั้ง ยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2. ส่วนประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล

โดยทั่วไปแล้วแผนพัฒนารายบุคคลที่มีใช้กันในแต่ละองค์กรก็มักจะถูกออกแบบมาให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละองค์กร แต่โดยส่วนใหญ่แล้วแผนพัฒนารายบุคคลก็มักจะมีส่วนต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

2.1 ข้อมูลทั่วไป ซึ่งมักจะประกอบด้วยข้อมูลที่บอกให้ทราบถึงชื่อพนักงาน , ตำแหน่งงาน และสังกัดของผู้ที่เป็นเจ้าของแผนการพัฒนารวมถึงผู้ซึ่งบังคับบัญชา เป็นต้น

2.2 เป้าหมายในอาชีพ มักจะเป็นส่วนที่บอกให้ทราบถึงเป้าหมายในการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และ/หรือรวมถึงแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมาย ที่กำหนด

2.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา เป็นการกำหนดวิธีการ ระยะเวลา ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้รับผิดชอบหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายในอาชีพที่กำหนดเอาไว้

2.4 การประเมินผลลัพธ์ที่ต้องการ เปรียบเสมือนตัวชี้วัดความสำเร็จและ /หรือ พฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนพัฒนา การประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบสถานะว่าผลลัพธ์เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ และเพื่อให้เกิดการทบทวนถึงวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมในครั้งต่อไป

2.5 ระยะเวลา ให้ระบุว่ากิจกรรมแต่ละข้อนั้นจะเริ่มต้น และสิ้นสุดเมื่อไหร่ ถ้าระบุวัน เวลาและสถานที่ได้ก็จะดีมาก ทั้งนี้เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติได้ว่า มีกิจกรรมไหนบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมไหนบ้างที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะดำเนินการได้

2.6 งบประมาณ ควรจะมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจาก ทุกกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้แผนปฏิบัติมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าเราประมาณการงบประมาณน้อยมากเท่าไร โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

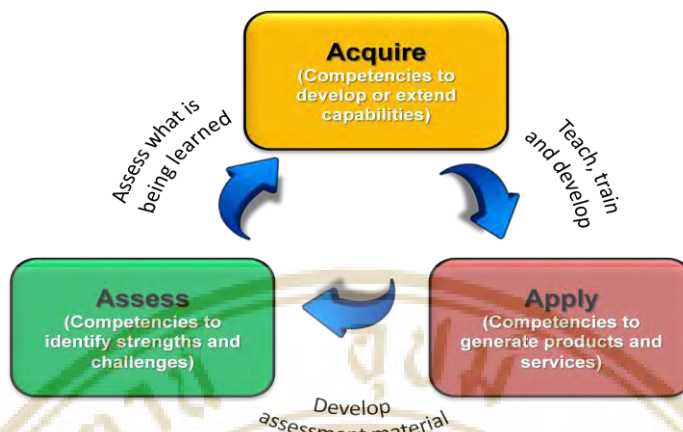
2.7 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรจะมีการกำหนดตำแหน่ง หรือชื่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาว่าการจัดทำแผนนี้ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับใครบ้าง เพื่อที่จะได้เตรียมพร้อม และประสานงานได้อย่างเหมาะสม

ตัวอย่างแบบฟอร์มของแผนพัฒนารายบุคคล

Development Action Plan (DAP)		
Name	จิ๋ว	
Position	จิ๋ว	
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:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement:
Who is involved:	Resources/ Support:	Time Frame:
Potential obstacles which can prevent development:		

ที่มา : ภาพ 2 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล – กิจกรรมเพื่อพัฒนา

3. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (DAP)



ที่มา : ภาพ 3 แสดงแนวคิดวงจรการพัฒนาแบบ Triple A

จากภาพ 3 แสดงให้เห็นถึงวงจรการพัฒนาแบบ Triple A โดยกระบวนการในการวางแผนพัฒนารายบุคคลนั้น อันดับแรกจะเริ่มจากการประเมิน (Assess) เป็นการประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย มุ่งเน้นเป้าหมายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง และนำจุดแข็งภายหลังจากการประเมินไปพัฒนาหรือต่อยอดให้เกิดผลสำเร็จ ส่วนจุดที่ต้องการพัฒนาจะนำไปสู่การได้มาซึ่งวิธีในการพัฒนา (Acquire) ซึ่งเป็นการเลือกใช้วิธีการหรือเครื่องมือที่เหมาะสม และมีความน่าเชื่อถือ ตลอดจนวางแผนการนำไปใช้ (Apply) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของการพัฒนานั้น ๆ ต่อไป

4. บทบาทหน้าที่ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan : DAP)

ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมิใช่ขึ้นอยู่กับหน่วยงานบุคคลเท่านั้น บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (DAP) ให้ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบไปด้วย 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร หัวหน้างานโดยตรง พนักงาน และหน่วยงานบุคคล ซึ่งแต่ละกลุ่มบุคคลจะมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทที่ไม่เหมือนกัน ดังต่อไปนี้

4.1 ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร มีหน้าที่สนับสนุน จัดสรรงบประมาณ ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตาม แผนพัฒนาที่กำหนดขึ้น รวมทั้งติดตามผลการจัดทำแผนพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

4.2 หัวหน้างานโดยตรง มีหน้าที่ทำความเข้าใจถึงกระบวนการและ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประเมินสมรรถนะและกำหนดแนวทางการพัฒนา ตนเองที่เหมาะสมให้กับบุคลากร ให้ข้อมูลป้อนกลับถึงจุดเด่นและข้อควรปรับปรุงให้กับบุคลากร ภายใต้งบับัญชา

4.3 บุคลากร มีหน้าที่ทำความเข้าใจถึงแผนพัฒนาบุคคลที่กำหนดขึ้น และตั้งใจร่วมกับหัวหน้างานกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง ประเมิน ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจาก บุคคลอื่น

4.4 หน่วยงานบุคคล มีหน้าที่สนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเห็น ด้วยกับการนำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้ในองค์กร ให้ความรู้และความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล รวมถึงให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคลและ ติดตามผลกับผู้บริหารและบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

โดยสรุปกลุ่มบุคคลหลักที่ร่วมกันรับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้ ประสบผลสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคนใดคนหนึ่งเท่านั้น ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร จะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บังคับบัญชา พนักงาน และหน่วยงานบุคลากร ซึ่งในแต่ละกลุ่มงานจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน กล่าวคือ การจัดทำและนำ แผนพัฒนารายบุคคลไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานทั้งของพนักงาน หน่วยงาน และระดับองค์กรต่อไปในที่สุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 Psychometric Assessment

ในการทำวิจัย การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาพนักงานธนาคารในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ ได้นำเครื่องมือมาใช้ในการทำแบบประเมิน ที่มีชื่อว่า The Work Behavior Inventory (WBI) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จัดทำขึ้นของบริษัท Assessment Associates International (AAI) มาใช้ในการแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้ห้องคํการนี้ นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพางค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจอย่างรวดเร็วซึ่งเครื่องมือ The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องการคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงานรวมทั้งประสิทธิภาพขององค์กร

เครื่องมือ The Work Behavior Inventory (WBI) มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องโยงกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้

- 1) ประเด็นของลักษณะงาน - WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องโยงกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น
- 2) มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ
- 3) ความกว้างขวางของลักษณะงาน - WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- 4) มาตรฐานของคะแนน - WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน
- 5) ง่ายต่อการทำ - ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี (ไม่จำกัดเวลา)

คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI) ผลจากการศึกษา และทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- 1) Reliability - WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)
- 2) Validity - WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
- 3) ความสัมพันธ์กับ Big Five – เครื่องวัดของ WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็ไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- 4) นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย – เครื่องวัดของ WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้จำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998
- 5) สถิติปัญญาทางอารมณ์ – ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์ กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

WBI จากการทำวิจัยเราพบว่า สถานะสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องและแม่นยำของมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้:

- 1) ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงานแต่ไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- 2) ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้
- 3) ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- 5) วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้น ๆ
- 6) มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

Work Behavior Inventory Scales

WBI มี 40 มาตรการที่หลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

การเอาใจใส่ต่อ (Extraversion)

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

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

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

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

8. การปรับตัว (Adaptability)
9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
11. ความเป็นอิสระ (Independence)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
13. การคิดริเริ่ม (Initiative)
14. การยืนกราน (Persistence)
15. ความรอบคอบ (Attention to Detail)
16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
18. การควบคุมตนเอง (Self Control)
19. การอดทน (Stress Tolerance)
20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
21. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
22. การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
23. กาสันับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
25. ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ลักษณะของผู้ผู้นำ (Leadership Styles)
27. การออกคำสั่ง (Directive)
28. การพ่อนปรน (Laissez-Faire)
- ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)
29. คล่องแคล่ว (Dynamic)
30. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
31. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

Behavioral Growth Potential

32. Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (**Occupational Success Indicators**)

33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37. Emotional Intelligence

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

3.2 Feedback from Direct Boss

การทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาพนักงานธนาคารในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ นอกจากการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory : WBI เป็นเครื่องมือหนึ่งแล้ว ได้เลือกใช้ผลการประเมินจากหัวหน้างานโดยการทำแบบประเมินและการพูดคุย (Face to Face) เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งเพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกัน เนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีการทำงานร่วมกับผู้ทำแบบประเมินโดยตรง จะเห็นภาพการทำงานและพฤติกรรมที่ชัดเจนของผู้ทำแบบประเมิน

No.	BIG 5 Personality	PWBI Competency	Description	Asset จุดเด่น	Caution ข้อปรับปรุง
1	Extraversion	Sociability	การเข้าสังคม- แสดงออกถึงกรข้างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่ make new friends ง่าย		
2	Extraversion	Leadership	ความเป็นผู้นำ- มุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และขับเคลื่อนให้ผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ นำคนอื่นเก่ง		
3	Extraversion	Influence	การชักจูง- ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น กรขายและชักจูงผู้อื่น จูงใจได้ โน้มน้าวคนอื่นได้		
4	Extraversion	Energy	กำลังงาน- ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆ อย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดหยิ่ง ทำงานเร็วซ้ำ		
5	Agreeableness	Cooperation	ความร่วมมือ- ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อร่วมงาน สนับสนุน; ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีม ชอบร่วมมือกับคนอื่น		
6	Agreeableness	Concern for others	ความใส่ใจผู้อื่น- เข้าใจเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและหวังใจผู้อื่น มักจะเห็นใจคนอื่น แยกงานกับเรื่องส่วนตัวได้		
7	Agreeableness	Diplomacy	การพูด- ใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้เห็นว่าสุภาพและน่าเชื่อถือบุคคลที่อยากและให้ความเคารพผู้อื่น ทำให้คนอื่นซัดซึ้งใจใหม่		
8	Openness to Experience	Adaptability	ความสามารถในการปรับตัว- ตั้งพยายามแสวงหาทางออกหรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ปรับตัวใหม่		
9	Openness to Experience	Innovation	การสร้างสรรค์สิ่งใหม่- มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีคิดค้นไปสู่อุปกรณ์ใหม่ สร้างสรรค์ใหม่		
10	Openness to Experience	Analytical Thinking	การคิดเชิงวิเคราะห์- มีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ ชอบพูด ชอบใช้ข้อมูล		
11	Openness to Experience	Independence	ความเป็นอิสระ- มีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้ ชอบทำงานอิสระ ปล่อยให้ทำงานเองได้		
12	Conscientiousness	Achievement	การบรรลุผลสำเร็จ- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ ชอบทำของยาก ให้ถึงอากาศ		
13	Conscientiousness	Initiative	การริเริ่ม- ปฏิบัติสิ่งที่ดีโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่ การเสนอตัวริเริ่มงาน Innovation สูง เช่น Volunteer		
14	Conscientiousness	Persistence	การยืนกราน- ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และ ไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่ อดทน ไม่ย่อท้อ ยึดมั่นทางอารมณ์สูง		
15	Conscientiousness	Attention to Detail	การให้ความสำคัญต่อรายละเอียด- ระวังงานงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด คนที่ชอบอยู่กับรายละเอียด		
16	Conscientiousness	Dependability	ความน่าเชื่อถือ- มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันเวลาที่กำหนดเสมอ คนอื่นมาพึ่งพาได้เป็นอย่างดีตรงเวลา		
17	Conscientiousness	Rule Following	การปฏิบัติตามกฎ- ระวังตัวต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา ชอบทำตามกฎ ที่ตาม Step		
18	Emotional Stability	Self-Control	การควบคุมอารมณ์ตนเอง- ไม่ปล่อยแสดงอารมณ์โกรธหรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง มีอะไรเข้ามาที่กับหมดไม่แสดงออก		
19	Emotional Stability	Stress Tolerance	การอดทนต่อความเครียด- ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี รับแรงกดดัน ได้เวลา มีแรงกดดันเข้ามาทน ได้ใหม่		
20	Emotional Stability	Self Confidence	ความมั่นใจในตนเอง- มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต้องขี้ใจกล้าของตนเองในการทำงาน ความมั่นใจ ตัวเองอนาคต		
21	Emotional Stability	Emotional Self-Awareness	การตระหนักรู้ต่ออารมณ์- รับรู้เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี มีอารมณ์ swing ง่าย รู้อารมณ์ตนเอง		

ที่มา : ภาพ 1 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลโดยหัวหน้างาน

จากภาพ 1 แสดงให้เห็น เป็นแบบฟอร์มในการประเมินผลโดยหัวหน้างาน ซึ่งเมื่อได้ผลในส่วนนี้แล้วจะนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และทำการเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์กับแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory : WBI เพื่อหาจุดเด่นที่สอดคล้องหรือเห็นตรงกัน และจุดด้อยที่เห็นต่างกัน เพื่อจะได้นำมาพิจารณาสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลและกำหนดแนวทางการพัฒนาต่อไป

บทที่ 4

รายงานผลการวิจัย

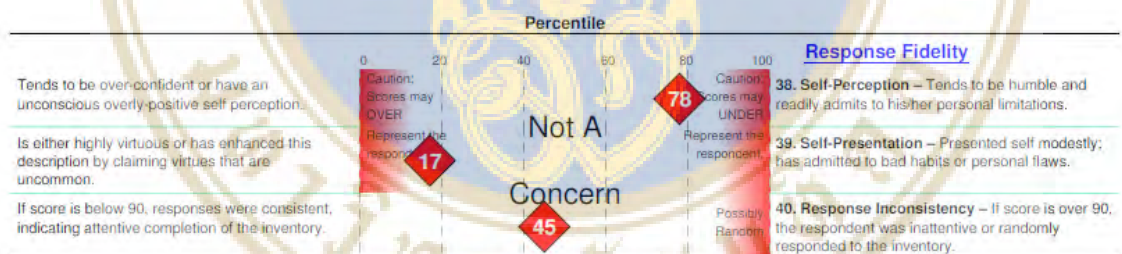
4.1 WBI Analysis

WBI Development Report Analysis

อธิบายความหมายจากรายงาน “Work Behavior Inventory : WBI” โดยภาพรวม พร้อมเชื่อมโยงสู่งานปัจจุบัน

การที่ทราบถึงจุดเด่นและข้อควรปรับปรุง เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้สามารถเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาตนเองไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ช่วยให้เห็นถึงแนวทางที่จะใช้ วิธีการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะเลือกนำมาช่วยส่งเสริมการพัฒนานั้นให้ดียิ่งขึ้น รวมไปถึงการลดเรื่องที่ต้องปรับปรุง ให้ลดลง เป็นการหาแนวทางแก้ไขเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

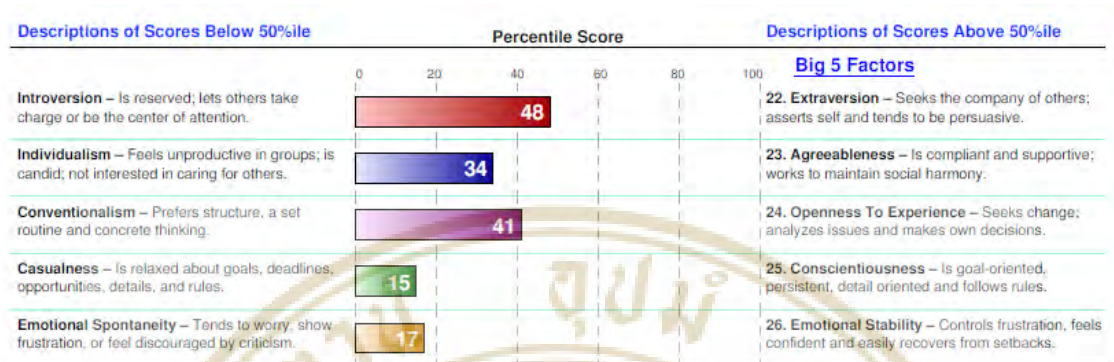
จากผลการประเมินโดยใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory : WBI ผลจากการรายงานในส่วนที่เป็นความเที่ยงตรงของการทำแบบประเมิน ซึ่งแสดงผลดังนี้



ที่มา : ภาพ 1 แสดงความเที่ยงตรงของการตอบแบบประเมิน

จากผลการรายงานในข้อที่ 38-39 จะเห็นได้ว่าผู้ทำแบบประเมินเป็นผู้ที่ค่อนข้างจะแสดงออกในลักษณะที่เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งบางครั้งการแสดงออกในลักษณะนี้อาจจะดูไม่มีความมั่นใจในตนเอง และเป็นคนที่มีความเชื่อในเรื่องต่างๆ ค่อนข้างจะมากกว่าบุคคลอื่น ซึ่งเมื่อเชื่อสิ่งใดแล้วมักจะยากในการที่จะโน้มน้าวให้เปลี่ยนความคิดของผู้ทำการประเมินได้

การวิเคราะห์ผลการประเมินโดยอ้างอิงทฤษฎี 5 ปัจจัย (Big 5 Factors) สามารถทำการแปลผลข้อมูลโดยภาพรวมจากผลการประเมินได้ดังนี้คือ



ที่มา : ภาพ 2 แสดงถึง 5 ปัจจัยสำคัญด้านบุคลิกภาพ

หากมองในภาพรวมจากผลการทำแบบประเมินที่ออกมาจะเห็นได้ว่า บุคคลนี้เป็นคนที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการเปิดผลต่อสังคม (Extraversion) เป็นคนที่เข้าสังคมเก่ง มีอัธยาศัยดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ชอบที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ดี หากมองในเรื่องของความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) จะเห็นว่าบุคคลนี้มีแนวคิดและชอบที่จะเสนอตัวในการทำงาน เป็นคนที่มีความอดทนสูง ไม่ย่อท้อ บางครั้งอาจจะไม่ชอบทำตา ระเบียบแบบแผนมากนัก แต่ก็พยายามที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเวลา เรื่องของเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันได้ดี แต่ยังคงมีความกังวลและมีความหงุดหงิดที่แสดงออกให้เห็นบ้างพอควร ถึงแม้จะเป็นคนที่รู้ถึงอารมณ์และจิตใจของตนเองตลอดเวลาก็ตาม

การวิเคราะห์ผลการประเมินโดยมองจากรูปแบบของความเป็นผู้นำ สามารถทำการแปลผลข้อมูลโดยภาพรวมจากผลการประเมินได้ดังนี้คือ

		Leadership Styles
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	28	27. Task Results Orientation – Focuses on achieving results and can be somewhat impersonal.
Tends not to be focused on staff; is disinclined to have social ties with employees.	29	28. People Orientation – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.

ที่มา : ภาพ 3 แสดงรูปแบบของความเป็นผู้นำ

ผลการประเมิน จากภาพ 3 แสดงให้เห็นถึงรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้ที่ทำแบบประเมิน กล่าวได้ว่าบุคคลนี้จะเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นบรรลุผลสำเร็จในการทำงานแบบไม่สูงมากนัก จะให้ความสำคัญกับตัวบุคคลที่ทำงานร่วมกันและงานที่ทำไปพร้อมกัน หากมีการสั่งงานลูกน้องก็จะให้อิสระลูกน้องในการทำไม่เข้าไปกระตุ้นมากนักแต่งานก็ยังต้องเสร็จตามกำหนดเวลา

การวิเคราะห์ผลการประเมิน โดยมองจากรูปแบบของความเป็นผู้นำ สามารถทำการแปลผลข้อมูลโดยภาพรวมจากผลการประเมินได้ดังนี้คือ

		Selling & Influencing Styles
Tends to lack enthusiasm or assertiveness when selling; is disinclined to debate or negotiate.	28	29. Dynamic – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.
Tends not to use a logical approach; doesn't stress technical advantages when selling.	7	30. Analytical – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.
Tends not to develop rapport before selling; doesn't feel a need to sell to friends.	45	31. Interpersonal – Sells based on relationships; develops friendships with customers.

ที่มา : ภาพ 4 แสดงรูปแบบลักษณะของการโน้มน้าวชักจูง

จากภาพ 4 แสดงให้เห็นถึงผลการประเมินในรูปแบบลักษณะของการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่น ซึ่งบุคคลนี้เป็นคนที่มีอหยาศัยดี สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นง่ายและรวดเร็ว มีความคล่องแคล่วในการเจรจา บุคคลนี้หากจะมีการพูดโน้มน้าวจิตใจใครมักจะเลือกคนที่ใกล้ชิดตัวหรือมีความสนิทสนมกันเป็นหลัก ในเรื่องของการคิดวิเคราะห์จะเป็นในลักษณะของความคิดที่ตกตะกอนแล้วมากกว่าการที่จะมาวิเคราะห์พูดคุยกันใหม่ ซึ่งตรงนี้ก็ไม่ได้มากนักเนื่องจากอาจจะมีความโน้มน้าวที่จะเชื่ออะไรได้ง่าย โดยที่ไม่นำมาคิดมาตัดสินใจอีกครั้ง

การวิเคราะห์ผลการประเมิน โดยมองจากรูปแบบของความเป็นผู้นำ สามารถทำการแปลผลข้อมูลโดยภาพรวมจากผลการประเมินได้ดังนี้คือ

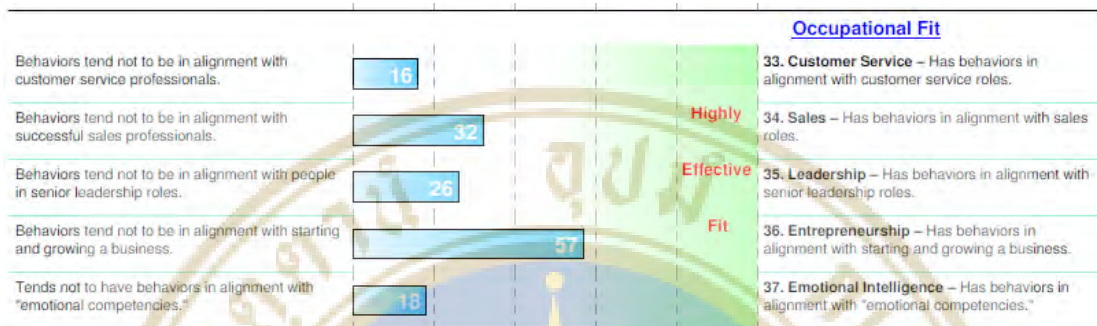
		Behavioral Growth Potential
Is less likely to pursue or be in alignment with career growth and higher-level responsibilities.	28	32. Potential – Potential to advance into roles with broader, higher level responsibilities.

ที่มา : ภาพ 5 แสดงถึง Behavioral Growth Potential

จากภาพ 5 แสดงให้เห็นถึงผลการประเมินในรูปแบบลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความเติบโตในสายงาน ซึ่งบุคคลนี้จะเป็นไม่มุ่งมั่นในการที่จะเติบโตทางสาย

งานมากนัก ไม่ชอบที่จะแข่งขันกับคนอื่น เป็นคนที่ชอบที่จะทำงานอิสระ ความสะดวกสบายในการทำงาน รู้ว่าทำงานแล้วผลที่ได้จะเป็นแบบไหนก็จะผลักดันหรือทุ่มเทตามผลที่คิดว่าจะได้

การวิเคราะห์ผลการประเมินโดยมองจากรูปแบบของความเป็นผู้นำ สามารถทำการแปลผลข้อมูลโดยภาพรวมจากผลการประเมินได้ดังนี้คือ

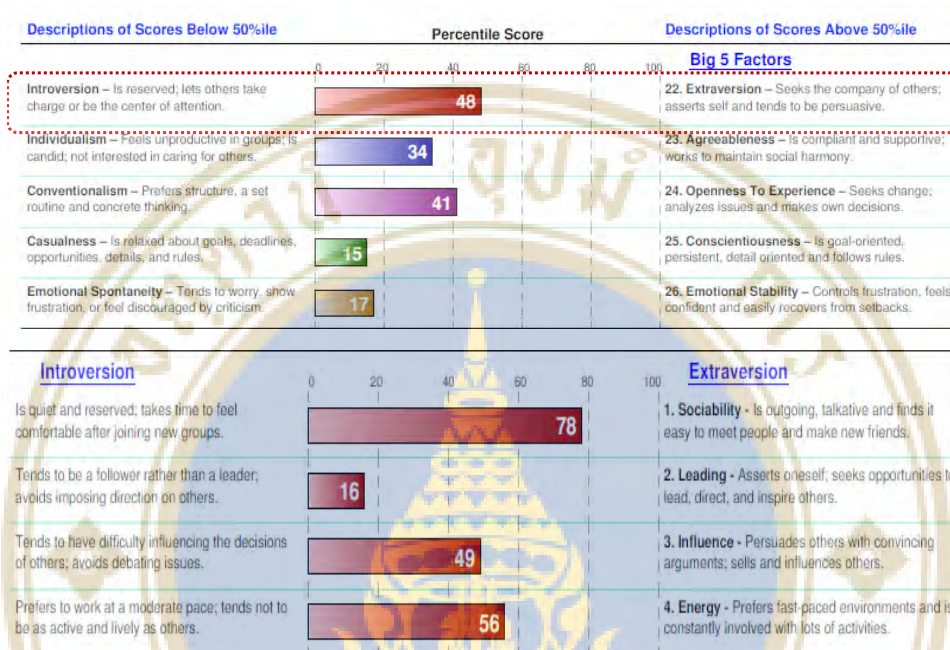


ที่มา : ภาพ 6 แสดงรูปแบบความเหมาะสมกับงาน

จากผลการประเมิน ภาพ 6 แสดงให้เห็นถึงบุคคลนี้มีแนวโน้มที่จะทำงานที่เป็นในลักษณะที่เป็นเจ้าของธุรกิจหรือเกี่ยวกับ ด้านงานขายได้ดี หากดูจากภาพ 2: 5 ปัจจัยสำคัญด้านบุคลิกภาพ และภาพ 4: รูปแบบลักษณะของการโน้มน้าวใจ จะเห็นได้ชัดเจน เนื่องจากบุคคลนี้เป็นคนที่อหิชาศัยดี สามารถที่จะพูดคุยกับคนอื่นได้ง่าย การเจรจาที่คล่องแคล่ว จึงเหมาะกับงานที่ต้องติดต่อเจรจากับลูกค้า ซึ่งส่วนนี้อาจจะต้องเพิ่มเรื่องของการ เสริมสร้างความน่าเชื่อถือเข้ามาเพื่อจะได้เอื้อประโยชน์ในการที่จะต้องติดต่อเจรจางานกับลูกค้าให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

การแปลผลรายงาน Work Behavior Inventory : WBI โดยเทียบกับเคียงกับผล Big 5 Factors ซึ่งจะแยกการวิเคราะห์แต่ละหมวดโดยละเอียดดังนี้

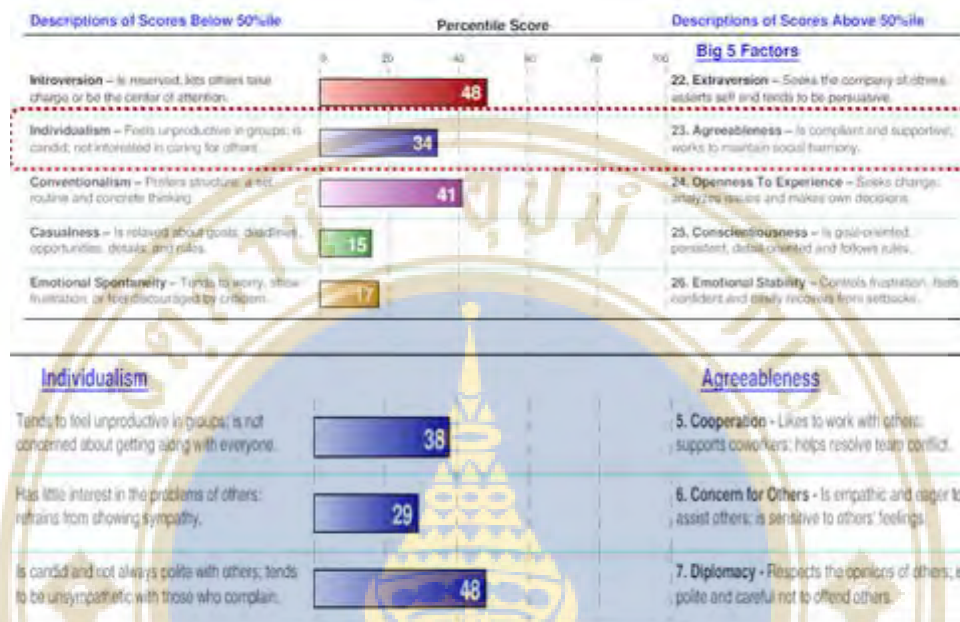
หมวดแรกนั้นเป็นเรื่องของการสมาคม (Extraversion Scales) ซึ่งจะแสดงออกถึงว่าผู้ทำแบบประเมินนั้นมีลักษณะบุคลิกภาพแบบใด เป็นคนที่เก็บตัวหรือค่อนข้างจะเปิดเผย



ที่มา : ภาพ 7 แสดงถึงลักษณะบุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย

หากมองในเรื่องของบุคลิกภาพของผู้ทำแบบประเมินตามภาพ 7 จะเห็นได้ว่าบุคคลนี้เป็นคนที่ค่อนข้างจะชอบเข้าสังคม สามารถสื่อสารและสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี สามารถชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นได้ในระดับหนึ่ง ส่วนมากมักจะเป็นคนใกล้ชิดหรือรู้จักกันมาก่อน ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานหลายๆ ให้สำเร็จด้วยความรวดเร็ว โดยที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ แต่ขาดทักษะในการที่จะเป็นผู้นำ คือเลือกที่จะเป็นผู้ปฏิบัติตามมากกว่าการไปนำคนอื่น ซึ่งอาจจะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ไม่มั่นใจในตนเอง จึงทำให้ไม่กล้าแสดงออกมากนัก

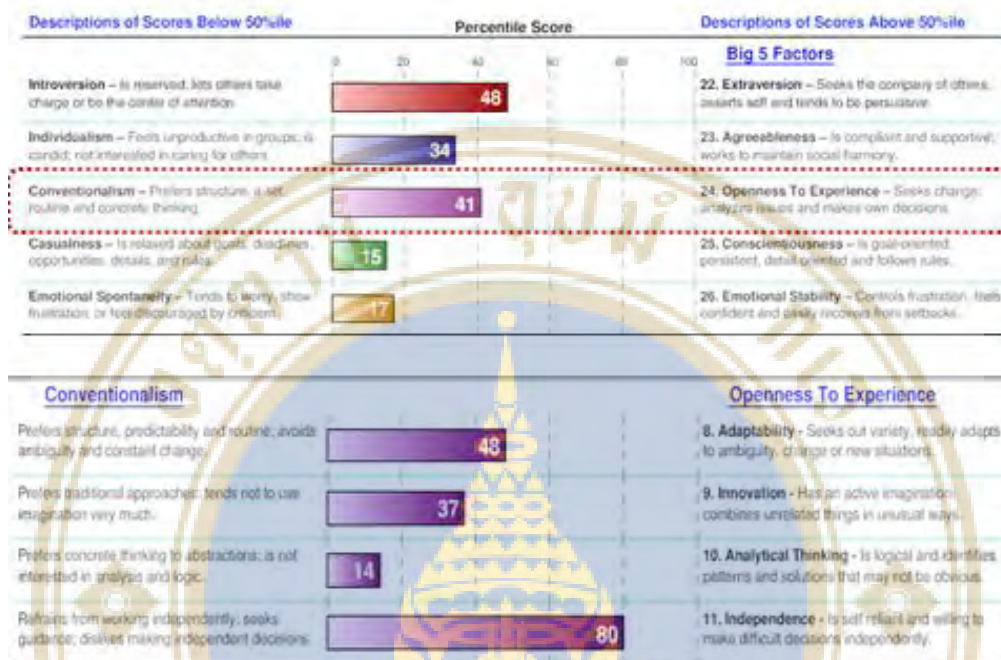
หมวดที่สองจะเป็นเรื่องของความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness) ซึ่งจะแสดงออกถึงว่าผู้ทำแบบประเมินนั้นมีลักษณะบุคลิกภาพแบบใด เป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม



ที่มา : ภาพ 8 แสดงถึงลักษณะบุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม

จากภาพ 8 แสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลนี้เป็นคนที่สามารถแยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวออกจากกันได้ อาจจะดูเหมือนไม่ค่อยสนใจหรือเห็นใจคนอื่น แต่ก็จะเป็นแค่ในเรื่องของงานเท่านั้น ข้อดีคือทำให้สามารถแยกแยะระหว่างเรื่องงานกับเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัวออกจากกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งทางด้านที่นอกเหนือจากเรื่องงานก็ยังคงมีความเห็นใจปกติ เนื่องจากเป็นคน ที่สร้างสัมพันธ์กับคนอื่น ได้ง่ายอยู่แล้ว ทำให้บุคคลนี้เป็นคนที่จะรักษาน้ำใจผู้อื่น จะพูดจาสุภาพนุ่มนวลพยายามที่จะไม่ทำให้เกิดการผิดใจกันกับเพื่อนร่วมงาน ในส่วนของการทำงานนั้นก็สามารที่จะทำงานเป็นทีมได้ แต่มักจะชอบที่จะทำงานที่อิสระสามารถตัดสินใจหรือทำงานได้คนเดียวมากกว่า แต่ก็ไม่ได้ปฏิเสธการทำงานเป็นทีม

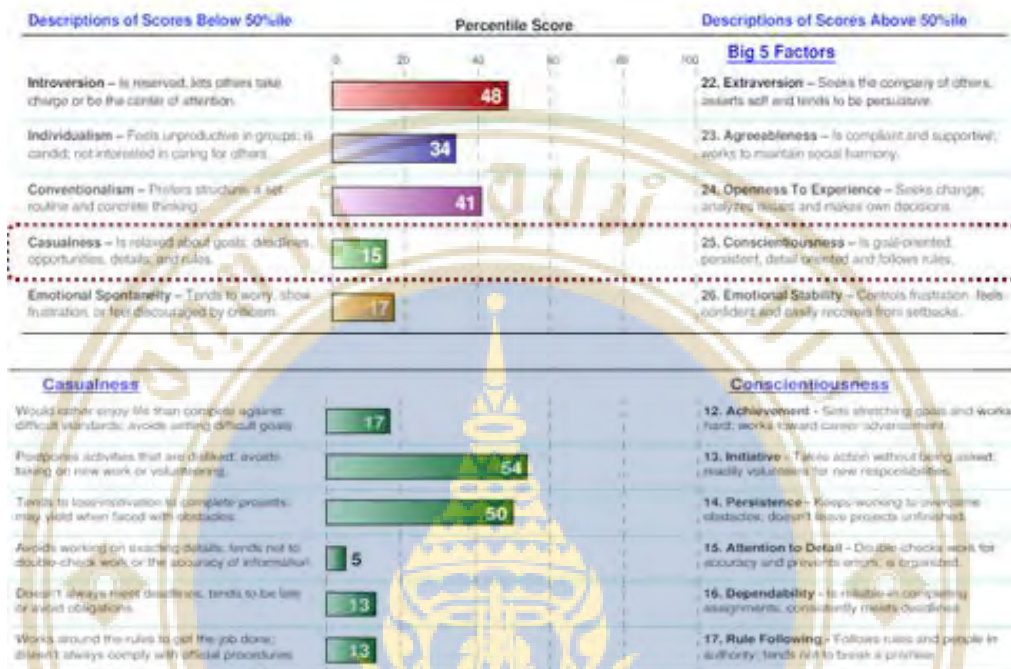
หมวดที่สามเป็นเรื่องของการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ซึ่งจะแสดงออกถึงว่าผู้ทำแบบประเมินนั้นมีลักษณะบุคลิกภาพแบบใด เป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเป็นแบบเปิดรับสิ่งใหม่



ที่มา : ภาพ 9 แสดงลักษณะบุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับสิ่งใหม่

หากมองในด้านของมุมมองนี้ จากภาพ 9 จะเห็นได้ว่าบุคคลนี้จะมีความชัดเจนมากในเรื่องของการชอบความเป็นอิสระในการทำงาน อย่างที่กล่าวไปในหมวดที่สองแล้วนั้นว่าถึงแม้ชอบที่จะทำงานคนเดียวมากกว่า แต่ก็ไม่ได้ทิ้งการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีมได้ การปรับตัวในการทำงานค่อนข้างที่จะทำได้ดีพอสมควร ปรับตัวรับกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับหนึ่งแต่ก็จะได้ไม่ได้แสดงตัวออกมามาก คือสามารถคิดหรือมีมุมมองใหม่ๆ ในการทำงานได้ แต่ไม่ได้แสดงความคิดเห็นหรือพูดจนกว่าจะได้รับการร้องขอ สิ่งที่ไม่ถนัดคือการคิดวิเคราะห์ เพราะเป็นคนที่จะมองหรือทำอะไรที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการกระทำการคิดวิเคราะห์ที่มีรูปแบบหรือแนวทางที่ต้องใช้ข้อมูลจึงเป็นสิ่งที่ไม่ถนัด การคิดการตัดสินใจในการวิเคราะห์ก็แก้ปัญหาจึงอาจจะทำได้ไม่ดีพอสมควร เป็นเพราะการที่ชอบข้อมูลที่คิดมาแล้วจึงไม่ได้มีการนำคิดวิเคราะห์ที่ถนัดลองอีกครั้งก่อนใช้ข้อมูล ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่องานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบครอบพอสมควร

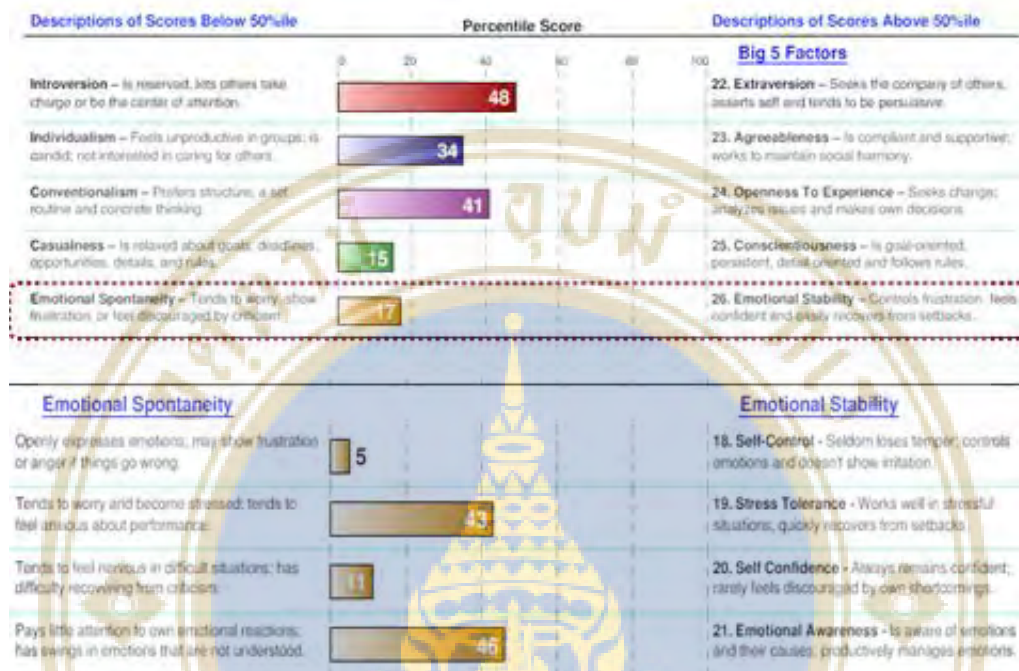
หมวดที่ดีเป็นเรื่องของความรอบคอบ รอบตระหนักรู้ (Conscientiousness Scales) ซึ่งจะแสดงออกถึงว่าผู้ทำแบบประเมินนั้นมีลักษณะบุคลิกภาพแบบใด เป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบไม่เป็นที่ทางการหรือเป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบรอบคอบระมัดระวัง



ที่มา : ภาพ 10 แสดงลักษณะบุคลิกภาพแบบไม่เป็นที่ทางการหรือระมัดระวังรอบคอบ

จากภาพ 10 จะเห็นได้ว่าผลการทำแบบประเมินในเรื่องนี้ค่อนข้างจะมีจุดที่สังเกตเห็นได้ชัดว่าเป็นคนที่ไม่ค่อยใส่ใจในรายละเอียด การตรวจทานงานซ้ำ หรือการทำงานให้เสร็จตรงตามเวลา เป็นคนที่ไม่ชอบอะไรที่จะต้องเป็นการปฏิบัติที่ตามกฎระเบียบ ในเรื่องผลลัพธ์ของงานมักจะมองที่ปลายทางเป็นสำคัญมากกว่าการมองที่ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้แนวทางที่จะปฏิบัติไม่เป็นไปตามกรอบเวลา ส่งผลให้งานนั้นเกิดความล่าช้าไป แต่ก็จะมีข้อดีคือไม่ทิ้งหรือละเลิกละงานตรงที่ได้รับผิดชอบไป ยังคงมีความอดทนพยายามที่จะทำให้นั้นสำเร็จ และเป็นคนที่ชอบที่จะทำงาน โดยที่ไม่ต้องร้องขอ คืออาสาที่จะทำได้หากว่าสามารถทำได้ ชอบการทำงานที่ค่อนข้างจะสบายไม่ชอบงานที่ทำทนายหรือการที่จะต้องไปแข่งขันกับคนอื่นรับผิดชอบแค่ในส่วนงานของตนเท่านั้น

ในหมวดสุดท้ายคือหมวดที่ห้าซึ่งเป็นเรื่องของความ มั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability Scales) ซึ่งจะแสดงออกถึงว่าผู้ทำแบบประเมินนั้นมีลักษณะบุคลิกภาพแบบใด เป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ ที่เข้ามาหรือสามารถที่ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี



ที่มา : ภาพ 11 แสดงลักษณะบุคลิกภาพแบบตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์

เมื่อมองจากบุคลิกภาพทางด้านอารมณ์ของผู้ทำแบบประเมิน จากภาพ 11 จะแสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่า บุคคลนี้จะมีลักษณะที่ไม่ค่อยมีความมั่นใจในตนเอง มีความวิตกกังวลกับตัวเอง งาน และอนาคต ไม่ชอบที่จะแสดงออกมากนัก ทำให้บางครั้งไม่กล้าที่จะเสนอแนวความคิด คอยเป็นผู้ฟังที่ดี เรื่องของอารมณ์เป็นคนที่ไม่ตระหนักรับรู้ถึงอารมณ์ของตนเองได้ สามารถที่จะอดทนต่อความเครียด สถานการณ์ที่กดดันหรือปัญหาต่างๆ ได้ดี แต่ไม่สามารถที่จะควบคุมอารมณ์ตัวเองได้เท่าที่ควร ยังคงมีการแสดงออกให้เห็นเมื่อมีอารมณ์โกรธหรือไม่พอใจให้เห็นได้บ้าง ซึ่งตรงนี้อาจจะส่งผลกระทบต่อให้มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าได้ ฉะนั้นคนที่ต้องการติดต่อประสานงานกัน

ภาพรวมของตำแหน่งงานที่ผู้ทำแบบประเมินคือ งานจะเน้นไปในส่วนของงานที่จะต้องมีการพบปะติดต่อกับลูกค้าโดยตรง และมีการประสานงานระหว่างหน่วยธุรกิจและสาขา การทำงานส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเสนองานขึ้นตรงต่อส่วนกลางเพื่อ

พิจารณาอนุมัติคั้งนั้น จากรายละเอียดที่ได้วิเคราะห์บุคลิกภาพของผู้ทำแบบประเมินในแต่ละหมวด เมื่อวิเคราะห์กับตำแหน่งงานที่อยู่นั้นสรุปได้ว่า บุคลิกภาพบางส่วนของผู้ทำแบบประเมินมีส่วนช่วยส่งเสริมให้งานมีความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ เช่น เรื่องของการที่มีอัธยาศัย พุดคุย สื่อสารกับผู้อื่นได้ง่าย สามารถที่จะโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ในระดับหนึ่ง และยังเป็นคนที่ทุ่มเทกับการทำงาน ทำงานรวดเร็ว อดทนมุ่งมั่นและปรับตัวรับกับสิ่งใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี รวมถึงเรื่องของการตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง ซึ่ง งานที่ต้องพบปะผู้อื่นอยู่เสมออาจจะทำให้มีการไม่เข้าใจกันบ้าง เรื่องนี้ก็จะช่วยให้ลดปัญหาการกระทบกระทั่งได้ดีพอสมควร

4.2 ผลการประเมินจากหัวหน้างาน (Feedback from Direct Boss)

จากผลการประเมินโดยหัวหน้างาน สามารถนำมาทำการสรุปวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

No.	BIG-5 Personality	PWBI Competency	Description	Asset จุดเด่น	Caution ข้อปรับปรุง
1	Extraversion	Sociability	การเข้าสังคม- แสดงออกถึงการมีมนุษยสัมพันธ์และสร้างเพื่อนใหม่ make new friends ง่าย	2	
2	Extraversion	Leadership	ความเป็นผู้นำ- มุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และขับเคลื่อนในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ นำคนอื่นเก่ง		4
3	Extraversion	Influence	การรักษา- ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่นใจได้ นำปริมาณอันยิ่งใหญ่		
4	Extraversion	Energy	กำลังงาน- ขอบเขตพฤติกรรมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆ อย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดพักงานเร็วช้า		
5	Agreeableness	Cooperation	ความร่วมมือ- ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือทำงาน สนับสนุน; ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่มของทีมงานเป็นทีม ร่วมร่วมมือกับคนอื่น	4	
6	Agreeableness	Concern for others	ความใส่ใจผู้อื่น- เข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและหวังใจผู้อื่นมักจะเห็นใจคนอื่น แลกงานกับเรื่องส่วนตัวได้		
7	Agreeableness	Diplomacy	การทูต- ใจกว้างสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้เห็นใจว่าสุภาพและน่าเชื่อถือบุคคลที่เข้าหาและให้ความเคารพผู้อื่นทำให้คนอื่นจัดจ้านใจใหม่		
8	Openness to Experience	Adaptability	ความสามารถในการปรับตัว- คำนึงความเหมาะสมทางออกหรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ปรับตัวใหม่	3	
9	Openness to Experience	Innovation	การสร้างสรรค์สิ่งใหม่- มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์กำลังใจใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่การใหม่สร้างสรรค์ใหม่		
10	Openness to Experience	Analytical Thinking	การคิดเชิงวิเคราะห์- มีเหตุผลและระบุรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการของบุคคล ชอบใช้ข้อมูล		
11	Openness to Experience	Independence	ความเป็นอิสระ- มีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้ชอบที่จะทำอะไรด้วยตัวเองได้		1
12	Conscientiousness	Achievement	การบรรลุผลสำเร็จ- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง และแสวงหาความสำเร็จทางอาชีพหรือความสำเร็จทางอาชีพ		
13	Conscientiousness	Initiative	การริเริ่ม- ปฏิบัติสิ่งที่ไม่ต้องร้องขอ ชินดีและยอมรับความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่หรือเสนอริเริ่มงาน Innovation ทุ่มเท เช่น Volunteer		
14	Conscientiousness	Persistence	การยืนกราน- ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่ อดทนไม่ย่อ อดทนทางอารมณ์สูง		2
15	Conscientiousness	Attention to Detail	การให้ความสำคัญต่อรายละเอียด- ความทำงานอย่างถี่ถ้วน เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาดที่ของอยู่ด้วยรายละเอียด		
16	Conscientiousness	Dependability	ความน่าเชื่อถือ- มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ มีงานที่คนกำหนดคนอื่นมาพึ่งพาให้รับภาระงานเสร็จตรงเวลา		
17	Conscientiousness	Rule Following	การปฏิบัติตามกฎ- ระเบียบหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่คิดลัดขี้นหรือทำตามกฎ ท้าตาม Step		
18	Emotional Stability	Self-Control	การควบคุมอารมณ์ตนเอง- ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธหรืออารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนองอะไรที่เข้ามากระทบไม่แสดงออก		
19	Emotional Stability	Stress Tolerance	การอดทนต่อความเครียด- ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดีรับแรงกดดันได้วิปล่ามีแรงกดดันเข้ามาใหม่		3
20	Emotional Stability	Self Confidence	การมั่นใจในตนเอง- มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกด้อยค่าของตนเองในการทำงานความมั่นใจตัวเอง		
21	Emotional Stability	Emotional Self-Awareness	การตระหนักต่ออารมณ์- รับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดีมีอารมณ์ swing วิปล่า รู้อารมณ์ตนเอง	1	

- จุดเด่น... เป็นผู้ทำงานเป็นทีมหรือ ประสานงานกับผู้อื่นได้ดีและมีความรับผิดชอบงานในระดับที่ดี แต่กำลังคิดเข้ามาแทรกและเป็นที่สนใจมากกว่า อาจจะมีสิ่งที่ตนเองสนใจเดิมไป และไม่ทำซ้ำใหม่ ซึ่งทำให้บางครั้ง งานที่ได้รับมอบหมายไม่ได้สำเร็จสูงส่ง 100% ตามกำหนด และมีความพยายามกับมาในใจงานนั้นให้สำเร็จสูงส่งไม่ได้
- จุดด้อย... อาจจะมีจุดด้อยที่ผู้นำหรือผู้แนะนำในการกำหนดกรอบที่ชัดเจน และ ที่จะคงคอยแนะนำครั้ง เพื่อให้งานนั้นๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์

ที่มา : ภาพ 1 รูปแสดงผลการประเมินของหัวหน้างาน

จากภาพ 1 พบว่าพฤติกรรมที่หัวหน้างานประเมินผลเป็นจุดเด่นที่สามารถนำมาวิเคราะห์ มีดังนี้คือ

1. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ (Emotional Self-Awareness)
2. การเข้าสังคม (Sociability)
3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
4. ความร่วมมือ (Cooperation)

จุดด้อยหรือข้อควรปรับปรุงที่สามารถนำมาวิเคราะห์ มีดังนี้คือ

1. ความเป็นอิสระ (Independence)
2. การยืนกราน (Persistence)
3. การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance)
4. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

ในส่วนของบทที่ 4 นี้ ผู้วิจัยได้กล่าวถึง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การทำการวิเคราะห์ ข้อมูลที่นำมาใช้ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผลของการ วิจัยจะนำเสนอในบทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 ผลการประเมินจากเครื่องมือ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากผลการวิเคราะห์ Work Behavior Inventory (WBI) โดยการทำแบบประเมินจะพบว่า มีจุดแข็งและจุดอ่อนด้านใดบ้างที่ผู้ประเมินจะต้องนำมาวิเคราะห์ และทำการพัฒนาต่อไป ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้ คือ

การพัฒนาจุดแข็ง

หลังจากที่ได้ทำแบบประเมินและทราบผลจาก Graphic Summary และวิเคราะห์ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดย่อยในแต่ละหมวด จะเห็นได้ว่าสิ่งที่เด่นชัดของบุคคลนี้นั้น มีดังนี้

1. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) แสดงให้เห็นว่าในการทำงานนั้นสามารถที่จะทำงานได้โดยมีอิสระทางด้านความคิด การตัดสินใจด้วยตัวเองได้ และปล่อยให้ทำงานเองได้ แต่ก็ไม่ได้ปฏิเสธการทำงานเป็นทีมหรือ ไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นแต่อย่างใด
2. การเข้าสังคม (Sociability) แสดงออกถึงการสร้างความสัมพันธ์ ความเป็นกันเองกับบุคคลอื่นได้ค่อนข้างง่าย ชอบที่จะพบปะพูดคุยกับผู้คนหรือสร้างเพื่อนใหม่ๆ ได้เสมอ
3. พลังในการทำงาน (Energy) ที่สามารถทำงานได้หลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน รวมถึงการที่สามารถทำงานด้วยความมุ่งมั่นในสภาพแวดล้อมการทำงานที่รวดเร็ว
4. การริเริ่มการดำเนินการ (Initiative) มีความยินดีและยอมรับต่อภาระหน้าที่ สม่ครใจที่จะปฏิบัติลงมือทำงานโดยที่ไม่ต้องร้องขอ หรืออาสาเสนอตัวรับงานที่มีความยาก

5. ความเพียรพยายาม (Persistence) การขึ้นกรานทำงานจนกว่างานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จลุล่วง พยายามที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ อดทนไม่ย่อท้อ ขอมเสียดสละความเป็นส่วนตัวบ้างและมีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ค่อนข้างสูง จุดเด่นที่กล่าวมานั้นยังจะต้องพัฒนาเพิ่มขึ้น ไปอีกเพื่อผลักดันให้เด่นยิ่งขึ้นไปอีก ตัวอย่างเช่น การพัฒนานั้นอาจจะกำหนดรูปแบบกิจกรรม ให้ได้ทำกิจกรรมหรือลงไปทำงานในลักษณะที่เป็น Brand ambassador ไปแนะนำกรอบแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน การปฏิบัติตัว โดยอาศัยจากการที่เป็นคนที่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นได้ง่าย เป็นต้น ซึ่งการที่ลงไปปฏิบัติแบบนี้ การได้พูดคุยและพบเจอกับผู้อื่นบ่อยๆ ก็จะฝึกให้กล้าแสดงออกมากขึ้นถือเป็นการพัฒนาตัวเองไปอีกขั้นด้วย

จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

สิ่งที่เป็นจุดเด่นที่กล่าวมาแล้วนั้นยังคงดี ่องอาศัยการพัฒนาต่อเพื่อที่จะผลักดัน ให้แข็งแกร่งขึ้นไปอีก และสิ่งที่ควรพัฒนาเพิ่มเติมหรือปรับปรุงให้มีเพิ่มเติมขึ้นคือในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ถึงแม้ว่าการทำงานได้ อย่างเป็นระเบียบ ไม่ก่อให้เกิดความล่าช้า ในการทำงาน แต่การทำงานยังคงต้อง อาศัยความระมัดระวังในการตรวจทานต่อรายงานอยู่ อีกทั้งการที่ใส่ใจใน รายละเอียดนั้นยังทำให้ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานได้อีกด้วย ซึ่งตรงนี้เป็นจุดที่ จะต้องพัฒนาในเรื่องของความละเอียดรอบคอบให้เพิ่มมากขึ้น
2. การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self Control) เนื่องจากการที่ไม่สามารถอดทนต่อแรง กกดดันได้ และเมื่อมีแรงกดดันเข้ามาจากสถานการณ์ต่างๆ บางครั้งควบคุมอารมณ์ ตนเองไม่ค่อยได้ มักจะแสดงออกให้เห็นชัดเจนว่าโกรธหรืออารมณ์เสียให้ผู้อื่น รู้ทันที การณ์ที่ควบคุมตนเองในด้านอารมณ์ได้จะส่งผลในแง่บวก และเป็น ประโยชน์กับตัวเองในการทำงาน เพราะการทำงานเราจะต้องพบกับบุคคลอื่น หากไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ก็อาจจะส่งผลกระทบต่องานที่ทำ อาจจะทำให้มี ปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าได้
3. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ยังคงเห็นได้ว่าเป็นคนที่มีลักษณะของ ความไม่มั่นใจในตนเองอยู่ ก่อนข้างที่จะวิตกกังวลกับงานหรือกับอนาคต ซึ่งเรื่อง นี้ควรจะต้องได้รับการพัฒนาด้วยเช่นกัน เนื่องจากความมั่นใจถือเป็นเรื่องสำคัญใน

เวลาที่เราจะทำงานหรือทำกิจกรรมใดๆ ก็ตามแต่หากเรามีความมั่นใจ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง อาจจะมีส่วนส่งผลกระทบ ดันให้พฤติกรรมที่เราจะทำนั้นค่อนข้างเป็นไปได้ในทิศทางที่ดี เสริมสร้างกำลังใจให้กับตนเองด้วย

4. ความน่าเชื่อถือ (Dependability) และ การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) สำหรับในส่วนของสองเรื่องนี้จะเห็นว่าจะอยู่ในหมวดของความรอบคอบและตระหนักรู้ ซึ่งถือว่าเป็น เรื่องที่ต้องพัฒนาด้วยเช่นกัน ดูได้จากเรื่องของความใส่ใจในรายละเอียดก็จะอยู่ในหมวดนี้ การที่เป็นคนที่ไม่ค่อยจะใส่ใจในรายละเอียดอยู่แล้ว และยังทำงานเป็นยึดหยุ่น ไม่ชอบทำตามกฎระเบียบหรือปฏิบัติตัวตามแนวทางที่มี อีกทั้งความเชื่อถือได้ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบก็ค่อนข้างน้อย บางครั้งก็อาจจะมีความล่าช้าของงาน ส่งงานไม่ตรงกำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อ งานที่ทำ การพัฒนาในด้านนี้จะช่วยพัฒนาทักษะในความรอบคอบ และรู้แนวทาง การปฏิบัติตัวในการทำงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน เพื่อให้งาน สามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและลดข้อผิดพลาดของการทำงานให้น้อยลง
5. ความเป็นผู้นำ (Leadership) เรื่องนี้เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องมีการฝึกพัฒนาตนเองให้ สามารถที่จะมีความกล้าที่นำพาผู้อื่น ชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเรา สาเหตุที่ภาวะ ในการเป็นผู้นำมีน้อย อาจจะมี ความเกี่ยวข้องกับความเป็นคนไม่ค่อยมั่นใจในตนเอง จึงอาจจะทำให้ไม่กล้าที่จะแสดงออกมากนัก ไม่กล้าที่จะนำใครเพราะตัวเองก็ยังไม่มีความมั่นใจมากพอ มักจะวิตกกังวลกลัวว่าจะทำไม่ถูก จึงชอบที่จะ ปฏิบัติตามผู้อื่น ยินดีที่จะเป็นผู้ปฏิบัติตามมากกว่า ดังนั้นจึงเห็นว่าเรื่องนี้ควร ได้รับการพัฒนาควบคู่ไปกับการสร้างความมั่นใจในตนเองด้วยเช่นกัน
6. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ทักษะในการคิดวิเคราะห์จะค่อนข้างมี น้อย ส่วนใหญ่จะมองที่ผลลัพธ์ของงาน มากกว่าขั้นตอนและวิธี สังเกตได้จาก ว่าเป็นคนที่ไม่ชอบทำ ตามกฎตามขั้นตอน ซึ่งถ้าเป็นในส่วนของงานที่เป็น ในทางที่ปฏิบัติอาจจะไม่มีปัญหา แต่ถ้าหากเป็นงานที่ต้องมีการวางแผนงานวาง กลยุทธ์ จุดนี้ก็จะมีส่วนต่อการงานได้ จึงเห็นว่าเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ควรจะต้องมี การพัฒนาในส่วนนี้ด้วย

ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องที่เราควรที่จะพัฒนา ปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อที่จะลดจุดด้อยหรือข้อควร ปรับปรุงของตนเองลง เมื่อทราบถึงเรื่องที่จะต้องทำแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็จะเข้าสู่กระบวนการ ก็คือ จะต้องวางแผนทางรวมทั้งจะต้องเลือกลักษณะและวิธีการที่เหมาะสมกับจุดที่เราต้องปรับปรุง เพราะการพัฒนาแต่ละด้านจะต้องอาศัย ทักษะ พฤติกรรม และระยะเวลา ที่แตกต่างกันไป ดังนั้น

ขั้นตอนต่อไปจะต้องมีการวางแผนและกำหนดแนวทางที่ชัดเจน เพื่อที่จะใช้พัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับเป้าหมายและทิศทางที่องค์กรต้องการ

5.2 ผลการประเมินจากหัวหน้างาน (Feedback from Direct Boss)

จากผลการประเมินของหัวหน้างานจะพบว่า พฤติกรรมที่หัวหน้างานประเมินผลเป็นจุดเด่นที่สามารถนำมาวิเคราะห์ มีดังนี้คือ

1. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ (Emotional Self-Awareness)
2. การเข้าสังคม (Sociability)
3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
4. ความร่วมมือ (Cooperation)

Similar: จุดเด่นที่เห็นตรงกับหัวหน้างานคือเรื่องของ Sociability ซึ่งมองว่าสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นค่อนข้าง สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี และมีอรรถาศัยดีกับเพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

Different: จุดเด่นที่เห็นต่างกับหัวหน้างานคือเรื่องของ Cooperation ตัวพนักงานมองว่าด้วยความที่ค่อนข้างจะชอบทำงานคนเดียว อาจจะทำให้เวลาที่ต้องมีการประสานงานคนอื่น ทำให้สื่อสารหรือเข้าใจไม่ตรงกันบ้าง มีความกังวลว่าจะทำให้งานล่าช้า ซึ่งหัวหน้างานได้ให้ feedback ว่าสามารถทำงานเป็นทีมและประสานงานกับผู้อื่นได้ดี และมีความรับผิดชอบงานอยู่ในระดับดี เมื่อมีการประชุมงานหรือต้องติดต่อประสานกับหน่วยงานอื่นๆ สามารถทำได้อยู่ในระดับที่ดี

จุดด้อยหรือข้อควรปรับปรุงที่สามารถนำมาวิเคราะห์ มีดังนี้คือ

1. ความเป็นอิสระ (Independence)
2. การยืนกราน (Persistence)
3. การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance)
4. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

Similar: จุดด้อยที่เห็นตรงกับหัวหน้างานคือเรื่อง Leadership ซึ่งจะต้องอาศัยผู้นำหรือผู้แนะนำ เพื่อที่จะกำหนดกรอบที่ชัดเจนในการทำงาน และจะต้องมี คนคอยนำในบางครั้ง เพื่อให้งานนั้นๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ค่อยแสดงออกในการตัดสินใจมากนักในการที่จะเป็นผู้นำคนอื่น อาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการสั่งงานลูกน้องได้

Different: จุดด้อยที่เห็นต่างกับหัวหน้างานคือเรื่อง Independence จุดที่มองต่างกันนี้ทางตัวพนักงานเองมองเรื่องของ Independence เป็นในเรื่องของจุดเด่นที่คิดว่าตนเองนั้น สามารถที่จะได้รับมอบหมายงาน และทำงานได้โดยอิสระ ซึ่งจากการที่ได้มีการสอบถามจากหัวหน้างาน feedback ที่ได้คือ หัวหน้างานไม่ได้มองว่าตัวพนักงานไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ เพียงแต่การทำงานนั้นเมื่อมีเรื่องอื่นๆ ที่เข้ามาแทรกความสนใจ จึงทำให้ตัวพนักงานละทิ้งสิ่งเดิมที่กำลังทำอยู่ และไปทำสิ่งใหม่ที่เข้ามา ซึ่งทำให้บางครั้งงานที่ได้รับมอบหมายไม่ได้สำเร็จลุล่วงตามเวลา 100% ตามกำหนด แต่ก็จะมีความพยายามกลับมาแก้ไขงานนั้นและทำให้งานสำเร็จ ลุล่วงได้ จึงต้องมีการยื่นเพื่อกำหนดกรอบการทำงานให้ชัดเจนเพื่อให้ตรงตามเวลาที่กำหนด

หลังจากที่ทราบผลการประเมินและนำมาวิเคราะห์ผลทั้งสองเครื่องมือแล้ว รวมถึงการพูดคุยกับหัวหน้างานแล้ว ก็จะนำข้อที่ควรปรับปรุงมาทำแผนพัฒนาต่อ โดยมีการกำหนดแผนพัฒนาดังนี้

Development Action Plan (DAP)						
Name	นางสาววีวี มีมานะ					
Position	Relationship Officer					
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:	Leadership Skills					
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
เพิ่มผลสำเร็จของงานของผู้มีขีด เข้าใจและตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ในกรณีผู้รู้ ผู้รู้จุดเด่นต่างๆในบทบาทที่จะรับผิดชอบ เพื่อให้ได้คุณภาพของงานให้สูงขึ้น สามารถรับมือกับมอบหมายและรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีความสามารถในการก้าวข้ามขีดความสามารถที่มีอยู่ มีทักษะในการบริหารจัดการงาน จากผู้ได้มีกับมีหน้าที่ความรับผิดชอบได้ ความรับผิดชอบได้ดี	มีทักษะในการบริหารจัดการงานในความสามารถให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เข้าร่วมกิจกรรม Work Shop, Project Assignment ร่วมกับพนักงานในสายธุรกิจเดียวกัน ระยะเวลาในภาคที่กิจกรรม 5-7 วัน เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง "แนวคิดและเทคนิคการพัฒนาระดับสูง" อย่างน้อย 2 หลักสูตร ระยะเวลา 1-2 วันหลักสูตรพูดคุย และฟัง feedback จากหัวหน้างาน การ Roleplay งานเพื่อเรียนรู้จากแผนกอื่นที่อยู่ในสายธุรกิจเดียวกัน การ Coach จากหัวหน้างาน โดยการทำงานร่วมกับหัวหน้างาน ประเมินผลจากการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ การเป็นผู้มีทีม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, หัวหน้างาน, วีวี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, วีวี หัวหน้างาน, วีวี หัวหน้างาน, วีวี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, หัวหน้างาน, วีวี	สรุปผลรวมในการทำกิจกรรม การแสดงความคิดเห็นในเวทีกิจกรรมกับผู้รู้ สรุปผลที่ได้จากการเข้าร่วมอบรมและการวิเคราะห์แนวทางพัฒนาตนเอง พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หลังจากที่มีการทำกิจกรรม 2 ครั้งแรก การประเมินจากพนักงานและหัวหน้าแผนกอื่นที่ส่งไปเป็นหัวข้อทีม และสิ่งที่ได้เรียนรู้จากหน่วยงานแผนกอื่น สรุปผลประเมินอยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะเติบโตหรือทดแทนงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ภายใน 1-2 ปี	30.ค.ค.-56 15.พ.ย.-56 30.พ.ย.-56 30.ธ.ค.-56 31.ธ.ค.-56
Who is involved:	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, หัวหน้างาน, วีวี			Resources/ Support: 1. การสนับสนุนจากหัวหน้างาน โดยการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา ร่วมกับพนักงาน การให้ feedback การติดตามผล การประเมินผลเพื่อให้ ตลอดจนระยะเวลาที่จะจัดทำแผนพัฒนาบุคคล 2. การติดตามและพัฒนาในเรื่องของหลักสูตรที่ในกรณีเรียน ระยะเวลา ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและค่ากิจกรรมต่อหลักสูตร	Time Frame:	
Potential obstacles which can prevent development:						
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความไม่เต็มใจของงาน เนื่องมาจากงานที่ทำได้เป็นเชิงบังคับและปริมาณงานในหลายจุดที่ถึงจะคิดหาหนทางอยู่แล้ว แต่ที่จะใช้ในทุกๆกิจกรรมต่างๆ อาจจะมีผลตามปกติ 2. การไม่มีความร่วมมือของหัวหน้างานที่ทำการ Roleplay อาจจะไม่มีความถี่ เนื่องจากทุกคนมีงานที่เร่งด่วนของตัวเอง อาจจะมีเวลาให้ทำและทำได้ไม่เต็มที่ 3. ความไม่เต็มใจของของตัวผู้จัดทำแผนพัฒนา ซึ่งต้องมีความจริงจังและมุ่งมั่นในตัวเองสักเท่าไหร่ การทำกิจกรรมต่างๆ อาจจะไม่สอดคล้องตามปกติ หากไม่ได้รับผลกระทบ และหากติดตามอย่างสม่ำเสมอจากหัวหน้างาน 						

ที่มา : ภาพ 1 รูปแสดงตัวอย่างการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงาน

จากภาพ 1 รูปแสดงตัวอย่างการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงาน จะแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ที่จะใช้ในการจัดพัฒนา ผลที่คาดหวังว่าจะได้รับต่อตนเอง ผลที่คาดหวังว่าจะได้รับต่อองค์กร กิจกรรมที่จะเลือกใช้ในการพัฒนาตนเอง บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรม ผลที่ไว้วัดในแต่ละกิจกรรม และระยะเวลาในการทำกิจกรรม บุคคลที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรที่ใช้และอุปสรรคที่อาจจะทำให้แผนการพัฒนาไม่สำเร็จ

สำหรับข้อเสนอแนะหลังจากการทำแบบประเมินโดยใช้เครื่องมือทาง จิตวิทยาและการประเมินผลจากหัวหน้างานแล้ว ควรจะมีการตั้งเป้าหมายเพิ่มเติมที่จะพัฒนาการทำงานปัจจุบันในเรื่องที่เร่งด่วนแล้ว เป้าหมายหลังจากนั้นที่ต้องการจะพัฒนาไปในอนาคต คือต้องการ จะพัฒนาในทักษะต่างๆ ที่ยังไม่เร่งด่วนมากต่อไป หรือทักษะความสามารถที่ตัวเองทำ ได้คืออยู่แล้วในปัจจุบัน อย่างเช่นเรื่อง ความมุ่งมั่น ความเพียรพยายามในการทำงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความสามารถในการเชิงคิดวิเคราะห์ ซึ่งอาจจะเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นให้บ่อยครั้ง จะได้ร่วมทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานได้มากขึ้น ฯลฯ เพื่อเป็นเสริมสร้าง ทักษะในการทำงานที่ดีต่อไปในอนาคต



บรรณานุกรม

- กรัณท์กรัณท์ เต็มวิทย์จจร. (2553). คุณลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงานบุคคลิกภาพ
ห้องประกอบและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิต
บรรจุภัณฑ์แก้วแห่งหนึ่ง .วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ) , สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชา
จิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ข่าวประกันคุณภาพการศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือฉบับที่176 : ขั้นตอน
การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร .(2551). ค้นเมื่อ 23 กรกฎาคม คม 2556 ,
เว็บไซต์: http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_news/2551/QANEWS176_25510915.pdf
- จิราภา เต็งไทรรัตน์. (2542). จิตวิทยาทั่วไป.(พิมพ์ครั้งที่ 1).กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชมพูนุช สุขเจริญ.(2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้องประกอบกับพฤติกรรมการจัดการ
ความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง .วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ,
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทงศ์ เกษทรัพย์.(2544). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้องประกอบกับผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นทีรัช เกรียงชัยพร. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวคิดห้องประกอบ
ของคอสตาและแมคเคอร์ เซวาน์อาร์มณตามแนวคิดของโกลแมนกับการรับรู้
ประสิทธิภาพทีมงาน กรณีศึกษา:พนักงานการประชาสัมพันธ์ .งานวิจัยส่วนบุคคล
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยาและศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บดินทร์ หาญบุญทรง. (2555). ปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพห้องประกอบ การรับรู้การสนับสนุน
ขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การข้าราชการในสำนักงาน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย .วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ) , สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชา
จิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

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

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล.

ประไพพรรณ ศรีปาน. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้องค์ประกอบกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่วนงานควบคุมและบริหารสินเชื่อย่อย .สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต .สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พริษา เชาวลิควงศ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้องค์ประกอบ การรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงาน : กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายช่างสายการบินแห่งหนึ่ง . งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต , สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รัมภ์ดา กันทา. (2554). การศึกษาค้นคว้าอิสระความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับการทำงานเป็นทีม: กรณีศึกษาด้านบุคลากรแม่สาย. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สำนักวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.

ศิริมา ตัณฑลีลา. (2555). บุคลิกภาพห้องค์ประกอบ การรับรู้ความเสี่ยงตามแบบแผนความเชื่อด้านสุขภาพและพฤติกรรมการขับขีปลอดภัยของพนักงานขับรถโดยสาร .วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

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

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.

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

โสภา ชูพิกุลชัย.(2532). ความรู้เบื้องต้นทางบุคลิกภาพอันมีแนวโน้มต่อการประกอบอาชีพกรรมในประเทศไทย.(พิมพ์ครั้งที่ 1).กรุงเทพมหานคร :คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ , มหาวิทยาลัยมหิดล.

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

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

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

บรรณานุกรม (ต่อ)

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

อาภรณ์ภู่วิทยพันธ์. (2551).แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล(Individual Development Plan : IDP)
ตอนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำ IDP.ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2556 ,
เว็บไซต์:http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=761&page=1

Charles, Jennings. (2011). *Social & Workplace Learning through the 70:20:10 Lens*.

Retrieved July 22, 2013, from <http://charles-jennings.blogspot.com/2011/08/social-workplace-learning-through.html>

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

Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1994). Validity of observer ratings of the big five personality factors, *Jornal of Applied Psychology*, April, 272.

P. Juceviciene., & D. Lepaite.(n.d.).Competence as derived from activity: the problem of their level
correspondence. Retrieved July 24, 2013, from
<http://info.smf.ktu.lt/edukin/evaco/competence.html>

Spence, M., & Spencer, M.S. (1993). *Competence at work: Models for Superiors Performance*.
New York: John Wiley & Sons.

The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five Factor Model of Personality for Human
Resource Professionals (Online). www.eric.ed.gov. อ้างถึงในชมพูนุช สุขเจริญ .
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง
ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง . กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. [http:// suthep.ricr.ac.th](http://suthep.ricr.ac.th)