

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :
กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ธุรกิจค้าปลีก
บริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ประเภทธุรกิจค้าปลีก
บริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

อภิสมัญญ์ นฤนาถรังสรรค์

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑิลา สระเกษ

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พริษา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรอนพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเล่มนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้สอนใน 2 รายวิชาที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา กับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ท่านได้ให้คำปรึกษา แนะนำปฏิบัติถึงการดำเนินงาน การใช้เครื่องมือแบบประเมิน รวมถึงแนะนำวิธีวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาที่เป็นเชิงพัฒนา พฤติกรรมภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ และกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ทั้งต่อผู้รับการประเมิน และผู้ทำวิจัย เพื่อการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในสายอาชีพ

ขอกราบขอบคุณบุคคลผู้เป็นกรณีศึกษา และผู้บังคับบัญชาของผู้เป็นกรณีศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ เสียสละเวลาในการทำแบบประเมินและร่วมให้ข้อมูล ทั้งยังให้โอกาสผู้วิจัยได้เรียนรู้และติดตามความคืบหน้าของพฤติกรรมอย่างละเอียด

ขอกราบขอบคุณสถาบัน AAI Asia (Assessment Associates International – Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) – Cognitive Ability Test and Work Behavior Inventory (WBI) – Psychometric Assessment โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพื่อประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัว และเพื่อนร่วมห้องเรียนสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 15B ทุกท่านผู้เป็นกัลยาณมิตรที่คอยดูแล ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ ห่วงใย เป็นกำลังใจ เพื่อให้การศึกษางานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

อภิสมัญญ์ นฤนาถรังสรรค์

เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ธุรกิจค้าปลีก บริษัทเอกชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย”

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC, COGNITIVE ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF HUMAN RESOURCES AND ORGANIZATION DEVELOPMENT MANAGER, RETAIL BUSINESS LISTED COMPANY

อภิสิทธิ์ ญาณรังสรรค์ 5550282

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A., ผู้ช่วยศาสตราจารย์มัลลดี สระฐาน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D.,

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์(1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ประเภทธุรกิจค้าปลีก ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test และ The Work Behavior Inventory (WBI) - Psychometric Assessment รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินได้ทราบถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำผลการประเมินที่ระบุถึงจุดแข็งและข้อที่ควรระมัดระวังของผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาประเมินหาสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ: แบบประเมินทางจิตวิทยา, แผนพัฒนารายบุคคล, WBI, ART

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 หลักการและเหตุผล	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ	4
2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	4
2.1.2 คุณลักษณะของบุคลิกภาพทั้งห้าองค์ประกอบ	5
2.1.3 คุณลักษณะของบุคลิกภาพ	6
2.1.4 แนวทางการประยุกต์ใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	11
2.1.5 แนวคิดในการประยุกต์ใช้ในองค์กร	13
2.2 การทดสอบทางจิตวิทยา ((Psychometric Assessment)	14
2.2.1 หลักการและวัตถุประสงค์การนำแบบทดสอบทางจิตวิทยาไปใช้	14
2.2.2 วัตถุประสงค์ของการทดสอบทางจิตวิทยา	15
2.3 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Development Action Plan)	16
2.3.1 แนวคิดของการพัฒนารายบุคคล	16
2.3.2 แผนพัฒนารายบุคคล กับ สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่ง	18
2.3.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	19

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	22
3.1 ประชากรหรือบุคคลตัวอย่าง	22
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	22
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	22
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	25
3.2.3 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	27
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
บทที่ 4 ผลการวิจัย	33
4.1 ผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	33
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	33
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	34
4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	34
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และทักษะการโน้มน้าว (Influencing & Selling Styles)	35
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	35
4.1.6 บุคลิกภาพแบบแสดงออกอย่างเปิดเผย (Extraversion)	36
4.1.7 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness)	36
4.1.8 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)	37
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	38
4.1.10 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)	39
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	41
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	42
4.2.2 การประเมินผลคะแนนของงแต่ละมาตราวัด	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	44
4.3.1 เป้าหมายของการพัฒนาศักยภาพ	44
4.3.2 การส่งเสริมด้านที่มีศักยภาพ	45
4.3.3 บุคลิกภาพข้อที่ควรระมัดระวังและพัฒนา	46
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	47
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	47
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	47
4.4.3 ความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา	48
บทที่ ๕ ผลเพื่อนำไปใช้งาน	49
5.1 วิเคราะห์ถึงสิ่งที่ควรพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา	49
5.2 แผนการพัฒนาตนเอง	50
5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองครั้งที่ 1	50
5.2.2 ติดตามผลของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 1	54
5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองครั้งที่ 2	56
5.3 ข้อคิดเห็นที่ได้จากการทำแผนพัฒนารายบุคคล	58
5.3.1 ด้านอาชีพการทำงาน	58
5.3.2 ด้านชีวิตส่วนตัว	58
5.4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	58
บรรณานุกรม	60
ภาคผนวก	
ประวัติผู้วิจัย	66

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบการแสดงตัว	7
2.2 ลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบประนีประนอม	8
2.3 ลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก	9
2.4 ลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบหัวน้าว	10
2.5 ลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	10
5.1 แผนการพัฒนาคณะเองครั้งที่ 1	53
5.2 ติดตามผลแผนการพัฒนาคณะเองครั้งที่ 1	55
5.3 แผนการพัฒนาคณะเองครั้งที่ 2	57

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 องค์ประกอบการพัฒนานุเคราะห์	17
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	33
4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	34
4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	34
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และทักษะการโน้มน้าว (Influencing & Selling Styles)	35
4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	35
4.6 ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพแบบแสดงออกอย่างเปิดเผย (Extraversion)	36
4.7 ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness)	36
4.8 ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	37
4.9 ผลการประเมินด้านการมีสำนึก (Conscientiousness)	38
4.10 ผลการประเมินด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)	39
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	42
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	43

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดจัดได้ว่าเป็นหัวใจของความสำเร็จในทุกองค์กร ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540 -2544 เป็นต้นมา รัฐบาลได้ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาบุคลากรของประเทศ โดยมุ่งหวังที่จะให้ประชาชนได้มีความรู้ความสามารถเท่าทันกับวิทยาการซึ่งก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว นโยบายดังกล่าวส่งผลให้ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจอย่างมากคือ การพัฒนาสมรรถนะขององค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ยุคปัจจุบันเป็นโลกที่ต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ หรือเป็น “สังคมฐานความรู้” องค์กรต่าง ๆ ที่มีการครอบครองความรู้ ประสบการณ์ เทคโนโลยี ความสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะวิชาชีพจะส่งผลทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือที่เรียกว่า “ทุนปัญญา” ย่อมประสบความสำเร็จในการดำเนินการสูงกว่าองค์กรที่ไม่มีทุนปัญญา แต่การที่องค์กรจะมีทุนปัญญาได้นั้นจำเป็นต้องมีการสั่งสมองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีบุคลากรที่เปี่ยมด้วยจิตสำนึกแห่งการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง แต่ปัญหาที่เกี่ยวกับเรื่องของคนในองค์กรนั้น ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวเพราะการที่จะบริหารจัดการคนตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไปให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความประสานสอดคล้องกันด้วยเข้าใจเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้นั้นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์หลาย ๆ อย่าง และยังสำหรับคนแล้วนานวันไปยิ่งมีประสบการณ์และมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นในตัวเอง เนื่องจากการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อพัฒนาการของมนุษย์ ทั้งในแง่ของการเรียนรู้จากกิจกรรมในชีวิตประจำวันซึ่งเป็นประสบการณ์โดยตรงของตนเอง และจากการได้รับการแนะนำอบรมในสิ่งที่เป็นประสบการณ์ของผู้อื่น และด้วยความแตกต่างของบุคลิกภาพ ประสบการณ์ ส่งผลให้แต่ละคนมีคุณสมบัติที่แตกต่างกันไป บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่สะท้อนความเป็นตัวตนของคุณ เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ทั้งการงาน ลักษณะนิสัย ข้อเด่น ข้อด้อยในแต่ละบุคคล สิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นบุคลิกภาพเฉพาะของบุคคลแต่ละคนขึ้นมา การทำความเข้าใจถึงลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม อันจะดึงศักยภาพสูงสุดและเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้มีความสนใจในการนำแบบประเมินทางจิตวิทยาด้วย

เครื่องมือ Work Behavior Inventory และแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้ และความเข้าใจ การเรียนรู้แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เรียกว่า Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษากรณีศึกษาผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ธุรกิจค้าปลีกขององค์กรเอกชนแห่งหนึ่งในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และนำผลลัพธ์ที่ได้ไปจัดทำแผนการพัฒนาตนเองติดตามประสิทธิผลของแผนการพัฒนา และขยายผลเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

1.2 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาผู้นำถือเป็นส่วนสำคัญหลักขององค์กรที่มีส่วนผลักดันให้องค์กรดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งปัจจุบันองค์กรและธุรกิจชั้นนำต่าง ๆ ได้มีการนำแบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้นำกันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงที่สามารถคัดเลือบุคคลากรที่มีความเหมาะสม กอปรกับทำให้การพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพทั้งด้านการทำงานและประสิทธิภาพด้านความเป็นผู้นำ รวมถึงการพัฒนาทัศนคติและจิตใจที่เหมาะสมสำหรับบุคลิกเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งนักวิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าอย่างต่อเนื่องและพัฒนาเครื่องมือในรูปแบบที่หลากหลาย จึงมีความสะดวกในการใช้งาน และเที่ยงตรงมากขึ้น แบบประเมินที่ดีไม่ใช่มีเพียงกลุ่มของคำถามเท่านั้น แต่จะต้องมีเนื้อหาที่ตรงประเด็นและวัดผลได้ แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่เหมาะสมจะต้องมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานกลาง มีความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ของแบบทดสอบเมื่อเวลาผ่านไป

1.3 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

1. เพื่อประเมินและศึกษาถึงภาวะผู้นำและรูปแบบการทำงานของผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรของธุรกิจค้าปลีก บริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ประเมินโดยใช้ โปรแกรมค้นหาภาวะผู้นำ “Work Behavior Inventory” ที่ทำให้ทราบถึงตัวตน บุคลิกภาพหรือ พฤติกรรมที่แท้จริงและทราบถึงศักยภาพของคนในการทำงานว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร ที่ส่งผลด้านบวกในการทำงานต่อตัวผู้ถูกประเมินเองทั้งยังช่วยสร้างความมั่นใจสู่ทิศทางการพัฒนาให้กับผู้รับการประเมินในพฤติกรรมด้านอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

2. เพื่อทราบถึงผลการวิเคราะห์ของแบบประเมินที่เป็นจุดเด่น (Asset) และจุดที่ควรระมัดระวัง (Caution) ของผู้รับการประเมิน และนำผลการประเมินนั้นมาเขียนเป็นแผนพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีหัวข้อสำคัญสอดคล้องกับสมรรถนะกับตำแหน่งงานของตนเอง โดยเมื่อทราบถึงเป้าหมายในชีวิต เป้าหมายการทำงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ของผู้ถูกประเมินแล้ว ก็จะสามารถทำให้ประสบความสำเร็จตามสายอาชีพที่วางไว้ได้ ด้วยการนำมาเขียนเป็นพัฒนาตนเองในการเตรียมความพร้อมสู่ภาวะผู้นำ ลงมือปฏิบัติ และฝึกฝนจนเกิดเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำของตนเองได้ ซึ่งเป็นแบบฉบับที่เป็นเฉพาะตัวของผู้รับการประเมินเท่านั้น

3. เพื่อให้มีความเข้าใจในบุคคลอื่นมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมินเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งในการมีส่วนส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมใหม่ที่ส่งผลต่องานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สอดคล้องกับผลการประเมินของโปรแกรมค้นหาภาวะผู้นำ โดยเกิดประโยชน์ในการปรับปรุงตนเอง ทำให้ผู้ถูกประเมินทราบวิธีการในการปฏิบัติตนเองที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผลสอดคล้องกับงานที่ทำ

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) และได้รับผลการประเมินเป็นข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยแบบประเมินบุคลิกลักษณะและสมรรถนะของผู้รับการประเมิน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน โดยผู้รับการประเมินจะมีความรู้และความเข้าใจบุคลิกลักษณะ พฤติกรรมของตนเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งยังสามารถนำผลการประเมินที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองทั้งในรูปแบบการปรับพฤติกรรม การส่งเสริมทักษะที่สำคัญต่ออาชีพและตำแหน่งทั้งปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาภาวะของผู้นำได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ศึกษา วิเคราะห์บุคลิกภาพของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาบุคลากร โดยทำวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมค้นหาภาวะผู้นำและรูปแบบวิธีการทำงาน Work Behavior Inventory (WBI) ผลของการประเมินจะครอบคลุมทักษะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคลิกภาพ 5 หัวข้อ (The Five Factor Model of Personality) ผู้ทำการวิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร ตำรา บทความที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงการนำทฤษฎีมาวิเคราะห์ว่าผู้รับการประเมินมีบุคลิกภาพอย่างไร เพื่อช่วยในการเลือกตำแหน่งงานที่เหมาะสมหรือปรับแนวทางการทำงานให้เหมาะสมกับตนเองมากขึ้น โดยแบ่งเนื้อหาเป็น 3 ส่วนดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

ส่วนที่ 2 การประเมินทางจิตวิทยา

ส่วนที่ 3 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2544 : 320) กล่าวว่า ในวงการจิตวิทยา การศึกษาบุคลิกภาพคือการศึกษาคงที่ (Consistency) ความซับซ้อน (Complexity) ความหลากหลาย และความความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของบุคคลนั้น บุคลิกภาพเป็นการผสมผสานคุณลักษณะทั้งส่วนภายนอกและภายในที่บุคคลใช้แสดงบทบาทอยู่ในชีวิตประจำวัน

อาจกล่าวได้ว่าการที่บุคคลแต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่าง มีความหลากหลายในการแสดงออกที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองนั่นคือ พฤติกรรมที่หล่อหลอมออกมาเป็นบุคลิกภาพเฉพาะของคนนั้นๆ บุคลิกภาพจึงเปรียบเสมือนลักษณะพฤติกรรมที่จะนำพาตนเองไปสู่ความสำเร็จตามที่

ตั้งเป้าหมายไว้ โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูงขึ้นทำให้ต้องมีการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ ความมั่นใจ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ดี การได้รับการยอมรับจากสังคมเพื่อให้มีบุคลิกภาพที่โดดเด่น ได้รับการยอมรับด้วยดี ส่งผลให้เกิดประสานงานที่ดีทำให้การดำเนินงานราบรื่นสำเร็จตามเป้าหมายที่เป็นผลสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้วยเช่นกัน

2.1.2 คุณลักษณะของบุคลิกภาพทั้งห้าองค์ประกอบ

บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า “The Big Five” เป็นระบบการแบ่งประเภทของคุณลักษณะ (Trait) ที่นักจิตวิทยาบุคลิกภาพถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้บุคคลมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ทำให้ทราบถึงความคิด ความรู้สึกและการกระทำของบุคคลนั้น ๆ นักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” ไว้หลากหลายทัศนะดังต่อไปนี้

กอร์ดอน (Gordon, 1963: 14) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ คือ เป็นผลรวมของพฤติกรรมทั้งหมดที่เป็นลักษณะเฉพาะในแต่ละบุคคล

จากทฤษฎีดังกล่าวได้ว่าการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมที่เป็นแสดงออกในด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจของตนเอง ที่แสดงให้ผู้อื่นได้รับรู้ รวมทั้งด้านสรีระของตนเองทั้งที่เป็นบุคลิกภาพภายนอกและภายใน ทำให้สามารถจำแนกความแตกต่างของบุคคลได้ที่เป็นเอกลักษณ์ นั้นสามารถระบุได้ว่าเป็นบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของบุคคลนั้นได้

แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Five Factor Model) ถูกพัฒนามาจากทฤษฎีวิเคราะห์องค์ประกอบของ Raymond Bernard Cattell ขณะเดียวกัน Costa and McCrae ก็ใช้ทฤษฎีดังกล่าวเพื่อเป็นพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบด้วยการบรรยายลักษณะของบุคลิกภาพของคนที่ไม่ใช่ของลักษณะของการเกิด (Cloninger, 2000: 251 อ้างถึงในบดินทร์ หาญบุญทรง, 2555: 45)

จากทัศนะของนักจิตวิทยาและนักการศึกษาที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัยโดยรวมที่ประกอบขึ้นเป็นตัวบุคคลซึ่งสามารถมองเห็นได้จากภายนอกและลักษณะภายในที่รวมกันเป็นแบบอย่างเฉพาะของบุคคล โดยจะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้จากการใช้ชีวิตประจำวันและการทำงาน รวมถึงการปรับตัวของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก จึงส่งผลให้แต่ละคนมีบุคลิกภาพที่ต่างกันออกไปด้วยเช่นกัน

Murphy & Davidishofer (1994) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือวัดตัวอย่างพฤติกรรม (Sample of behavior) ที่เป็นตัวแทนของพฤติกรรมที่ต้องการวัด ขบวนการวัดต้องอยู่ในสภาพการณ์ที่มีความเป็นมาตรฐาน (Standardized conditions) และการให้คะแนน (Scoring) และการตีความของคะแนน (Interpretation) มีความเป็นปรนัย (Objective)

จากทฤษฎีที่กล่าวไว้ข้างต้น จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรขององค์กร เพื่อค้นหาบุคคลที่มีความสามารถ และคุณสมบัติพื้นฐานที่จำเป็นให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหานั้นมิใช่เรื่องยาก หากแต่องค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการสรรหาเครื่องมือและวิธีการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรนำมาใช้ในการเลือกสรรคนทั้งจากภายในและภายนอกได้เหมาะสมตามความสามารถมากที่สุด

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดกรองบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตามการที่จะให้พฤติกรรมนั้นสัมฤทธิ์ผลได้ จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของพฤติกรรมสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร และต้องมีการเขียนให้ชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ด้วยกิจกรรมใดบ้าง ตลอดจนมีการสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมเป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งประเมินผลของพฤติกรรมนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน พฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กรอาจจะออกมาในรูปแบบที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมที่คาดหวังในตำแหน่งงานอาจจะถูกสร้างขึ้นตามสมรรถนะของตำแหน่งงานนั้น ๆ ก็ได้ โดยมีตัวของพนักงานเองและหัวหน้างานเป็นส่วนขับเคลื่อนหลักให้เกิดพฤติกรรมที่คาดหวังทั้งสองอย่างนี้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของความก้าวหน้าในอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

2.1.3 คุณลักษณะของบุคลิกภาพ

คุณลักษณะของบุคลิกภาพสามารถจำแนกความแตกต่างตามองค์ประกอบทั้ง 5 มิติ ได้ดังนี้

1) บุคลิกภาพแบบการแสดงตัว (Extraversion)

บุคลิกภาพแบบการแสดงตัว หรือบุคลิกภาพแบบเปิดเผย คือองค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านสัมพันธภาพของบุคคลเฉพาะตัว เป็นคนที่ชอบสื่อสารกับโลกภายนอก มีความชื่นชอบกับการได้อยู่ร่วมกับสังคมที่มีผู้คนหลากหลาย ทำให้มีพลังในการดำเนินชีวิต มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น เมื่ออยู่ในกลุ่มเพื่อนจะชอบพูดคุย ดูแลพวกพ้องและมีลักษณะที่ดึงดูดให้ผู้อื่นสนใจตนเองได้ บุคลิกภาพแบบการแสดงออกทางพฤติกรรมที่มีลักษณะอบอุ่นเป็นมิตร ชอบพบปะสังสรรค์ สร้างเพื่อนใหม่ ชอบเข้าสังคม มีความกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีอารมณ์เชิงบวก มองโลกในแง่ดี บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้มักจะมีเพื่อน

หลากหลายและไม่ชอบอยู่คนเดียว มักจะพฤติกรรมที่จะพุดนำผู้อื่นเพื่อชักจูงหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม สามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้ดีและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบุคคลรอบข้างได้

บุคลิกภาพแบบเปิดเผยนี้ถือจะตรงกันข้ามกับผู้ที่ที่มีลักษณะชอบเก็บตัว (Introvert) มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมไม่ชอบพบปะสังสรรค์กับผู้อื่น มักจะไม่ชอบเข้าร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น มีความเป็นส่วนตัวสูง ชอบความสงบ ชอบอยู่คนเดียว มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้เงียบขรึม สุขุมรอบคอบ ปิดกั้นตัวเอง รักอิสระ และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 2.1 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบการแสดงตัว

บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนน้อย	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความอบอุ่นเป็นมิตร	ไว้ตัว เป็นพิธีการ	เป็นมิตรและสนิทสนม
การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น	ไม่ชอบเข้าสังคม	ชอบเข้าสังคม
การแสดงออกแบบตรงไปตรงมา	ชอบอยู่เบื้องหลัง	ชอบแสดงออก เป็นผู้นำ
การชอบมีกิจกรรม	ทำกิจกรรมอย่างไม่เร่รุ่ม	ทำกิจกรรมอย่างมีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง
การชอบแสวงหาความตื่นเต้น	ไม่ค่อยต้องการความตื่นเต้น	กระหายความตื่นเต้น
การมีอารมณ์ด้านบวก	ไม่ค่อยร่าเริง	ร่าเริง มองโลกในแง่ดี

ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

2) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness)

บุคลิกภาพแบบประนีประนอม เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความอ่อนน้อมจะสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความร่วมมือหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี และมักจะคล้อยตามความคิดของผู้อื่นได้ง่าย บุคคลกลุ่มนี้จะลักษณะของบุคลิกภาพที่แสดงออกต่อผู้อื่น เช่น เป็นผู้ที่มักเห็นอกเห็นใจคนอื่น เป็นมิตร จิตใจอ่อนโยน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ชอบให้ความช่วยเหลือทั้งบุคคลที่รู้จักและไม่รู้จัก มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มักจะพฤติกรรมที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือบางครั้งอาจจะคล้อยตามความคิดของผู้อื่นได้ง่าย

บุคคลที่มีลักษณะนี้มักจะเป็นคนที่มองโลกในแง่ดี มีความห่วงใยและชอบช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ และสามารถรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี มีแนวโน้มที่ทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มแต่ในทางกลับกันความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นหรือรับฟังผู้อื่นมากเกินไป อาจทำให้กระทบต่อเรื่องการตัดสินใจที่ไม่เด็ดขาดในสถานการณ์ที่ต้องการการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่แสดงถึง

ภาวะผู้นำได้ดี โดยผู้ที่มีลักษณะแบบประนีประนอมน้อยจะสามารถตัดสินใจได้เด็ดเดี่ยว พึ่งพาความคิดตนเองได้และบางครั้งอาจแสดงความเป็นผู้นำในเรื่องการแก้ปัญหาได้ดีกว่า

ตาราง 2.2 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบประนีประนอม

บุคลิกภาพแบบประนีประนอม	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนน้อย	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความไว้วางใจผู้อื่น	ช่างถากถาง เยาะเย้ย จีระแวง	เห็นว่าผู้อื่นเจตนาดี เชื่อสัจย์
ความตรงไปตรงมา	ระแวงระวัง พุดเกินจริง	จริงใจ ตรงไปตรงมา
ความเอื้อเฟื้อ	ไม่เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น	เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
การยอมตามผู้อื่น	ก้าวร้าว ชอบแข่งขัน	ประนีประนอม คล้อยตาม
ความสุภาพ	รู้สึกว่าคุณเหนือกว่าผู้อื่น	สุภาพ
การมีจิตใจอ่อนโยน	ติดยึดอยู่กับเหตุผล	จิตใจอ่อนโยน พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

3) บุคลิกภาพแบบความมีสติ (Conscientiousness)

บุคลิกภาพแบบความมีสติ หรือมีจิตสำนึก คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านการมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ความมีสติจะสัมพันธ์กับวิถีทางที่บุคคลนั้นเลือกในการควบคุมสิ่งต่างๆ แรงกระตุ้นเหล่านี้ไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่เป็นการตัดสินใจอย่างฉับพลันของบุคคลต่อเหตุการณ์ เป็นผู้ที่มีความตั้งใจที่จะตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงการก่อปัญหาและมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จได้สูงจากการวางแผนอย่างมีจุดหมายและหนักแน่นในสิ่งที่ทำ โดยจะทำการต่าง ๆ ด้วยการใช้สติปัญญาที่เป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำที่ดีที่ต้องมีความน่าเชื่อถือในการแสดงออกอย่างมีสติ มีเหตุมีผล ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลกลุ่มนี้จะมีระเบียบวินัย มีจิตสำนึกที่ดี มุ่งมั่นผลสำเร็จของงานสูง มีความน่าเชื่อถือ เป็นผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูง มีการคิดพิจารณาอย่างรอบคอบในการตัดสินใจทั้งต่อตนเองและในเรื่องหน้าที่การงาน

ในอีกลักษณะหากบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบความมีสติ หรือมีจิตสำนึกด้านนี้น้อย จะมีแนวโน้มที่ไม่สามารถควบคุมแรงผลักดันในของตนเองได้ ไม่มีความมุ่งมั่น มีแนวโน้มที่จะไม่ค่อยมีความรับผิดชอบ และไม่มีการรับผิดชอบต่อชีวิตประจำวันและการทำงานไม่มุ่งมั่นผลของการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้บางครั้งไม่สามารถแสดงศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือได้ต่อบุคคลอื่น

ตาราง 2.3 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนน้อย	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง
การมีความสามารถ	รู้สึกว่าจะไม่ได้เตรียมพร้อมบ่อยครั้ง	รู้สึกมีความสามารถและมีประสิทธิภาพ
ความเป็นระเบียบ	ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีระบบ	เป็นระเบียบเรียบร้อย
การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	ไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่	มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่
ความต้องการสัมฤทธิ์ผล	มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ	พยายามเพื่อให้เกิดความสำเร็จ
ความมีวินัยในตนเอง	ผัดวันประกันพรุ่ง วอกแวก	มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จ
ความคิดที่ใช้ปฏิบัติงาน	ขาดการไตร่ตรอง	คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือทำ

ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

4) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism)

บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ มีแนวโน้มของการมีประสบการณ์ด้านลบที่ส่งผลต่อภาวะอารมณ์ บุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านนี้สูงจะมีลักษณะวิตกกังวล อารมณ์แปรปรวน โกรธง่ายและซึมเศร้า มักจะมีการตอบสนองทางอารมณ์ต่อเหตุการณ์ที่รุนแรงกว่าปกติ ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของอารมณ์ไม่ดี (Bad Mood) เป็นเหตุที่ทำให้ความสามารถในการคิด การตัดสินใจลดลงและเกิดความเครียดสูงขึ้น บุคคลที่ได้คะแนนบุคลิกภาพด้านนี้ในระดับต่ำมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่รักสงบ (Calm) มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stable) และอิสระจากความรู้สึกเชิงลบ (Freedom from Negative Feeling) (Anonymous, n.d. อ้างถึงในกรัณท์รักษ์ เต็มวิทย์ขจร, 2553: 51)

อาจกล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวสูงมักจะเป็นผู้ที่มีแนวโน้มคือ ได้ตอบทันที (Reactive) มีปฏิกิริยาต่อสิ่งเร้ารอบตัวได้ง่าย ปราศจากเหตุผล ไม่สามารถจัดการกับความเครียดของตนเองได้ และไม่มีสมาธิในชีวิตของตนเอง ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้อาจจะมาเข้ารกบวมและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานได้ ทำให้เกิดการท้อแท้ ไม่ภาคภูมิใจในตนเองและมักจะวิตกกังวลกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัวมากเกินไป ในพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามบุคคลที่มีบุคลิกภาพหวั่นไหวน้อยจะเป็นผู้ที่มีลักษณะยึดหยุ่น มีเหตุผล มีอารมณ์คงที่เป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะสามารถจัดการต่อสิ่งเร้าจากสภาพแวดล้อมรอบตัวได้เป็นอย่างดี และเผชิญกับสภาวะแวดล้อมรอบตัวที่กดดันหรือมีความเครียดได้ดี เข้าใจถึงปัญหาและการดำเนินชีวิตได้ดีกว่า

ตาราง 2.4 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบห้วนใจ

บุคลิกภาพแบบห้วนใจ	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนน้อย	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความวิตกกังวล	สงบ	วิตกกังวล
ความโกรธ	โกรธช้า	โกรธเร็ว
ความท้อแท้	ท้อแท้อยาก	ท้อแท่ง่าย
การคำนึงถึงแต่ตนเอง	รู้สึกอับอายยาก	รู้สึกอับอายง่าย
การมีความกระตือรือร้นแรง	ทนต่อสิ่งที่มากระตุ้นได้	ถูกกระตุ้นได้ง่าย
อารมณ์แปรปรวน	เผชิญความเครียดได้ดี	รับมือกับความเครียดได้ยาก

ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

5) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ จะเป็นมิติของบุคลิกภาพของการจำแนกมโนภาพ เป็นคนช่างฝัน มีความสุนทรีย์ เปิดเผยความรู้สึก มีการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ ๆ การมีความคิดสร้างสรรค์ มีพฤติกรรมที่เป็นคนช่างฝัน มีความสุนทรีย์ในการใช้ชีวิต เปิดเผยความรู้สึกของตนเอง สนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่หรือกิจกรรมแปลกใหม่รอบตัว

บุคคลที่มีคะแนนด้านบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์นี้สูง มักจะมีแนวโน้มที่สนใจในสิ่งต่าง ๆ กับสิ่งแวดล้อมรอบตัวเป็นอย่างดี มีความคิดที่เปิดกว้าง ชอบแสดงความคิด และมักจะไม่นึดติดกับกฎเกณฑ์เดิม ๆ เปิดรับวิธีการพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ขณะเดียวกันผู้ที่มีความด้านนี้ต่ำก็จะมีแนวโน้มที่เลือกสนใจเฉพาะบางเรื่องเท่านั้นแต่จะเป็นการสนใจอย่างลึกซึ้ง เป็นนักอนุรักษ์นิยม ไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลง รู้สึกมั่นใจเมื่ออยู่กับคนที่คุ้นเคยเท่านั้น

ตาราง 2.5 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์

บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนน้อย	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง
การเป็นคนช่างฝัน	ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน	มีจินตนาการ ช่างฝัน
การซาบซึ้งในความงาม	ไม่สนใจในศิลปะ	ซาบซึ้งในศิลปะ ความงาม
การเปิดเผยความรู้สึก	เพิกเฉย ไม่สนใจในความรู้สึกต่าง ๆ	เห็นคุณค่าของอารมณ์ด้านต่าง ๆ

ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

ตาราง 2.5 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (ต่อ)

บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนน้อย	ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง
การปฏิบัติ	ชอบทำในสิ่งที่เคยชิน	ชอบความหลากหลาย ลอง สิ่งใหม่ ๆ
การมีความคิด	เน้นการใช้เหตุผลในมุมมอง แคบ	เน้นการใช้เหตุผลใน มุมมองกว้าง
การยอมรับคำนิยาม	ไม่ยอมรับคำนิยามใหม่ๆ	พร้อมที่จะรับคำนิยามต่างๆ

ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

2.1.4 แนวทางการประยุกต์ใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

2.1.4.1 ด้านการพัฒนาตัวเอง

ในชีวิตประจำวันของเราทุกคน ปฏิเสธไม่ได้ที่จะต้องพบปะกับผู้คนและทำกิจกรรมกับร่วมกับบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการใช้ชีวิตประจำวัน เรื่องการทำงาน เรื่องธุรกิจ ดังนั้นความสำเร็จของเราจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ นั้นเองพฤติกรรมของแต่ละบุคคลนั้นก็มีความซับซ้อนและแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ บางบุคคลยังไม่ทราบบุคลิกภาพที่แท้จริงของตนเอง มีผลต่อการทำงานและการอยู่ในสังคม ดังนั้นการที่บุคคลได้รับรู้ตนเองให้ถูกต้องก่อน ให้มองตนเองอย่างถูกต้องแท้จริง นำข้อดีของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก้ไขข้อลบ หรือถ้ายังไม่พร้อมที่จะเปลี่ยน ก็ให้รับรู้และหลีกเลี่ยงที่จะเกิดข้อเสีย นั้นให้น้อยที่สุด หรือขณะเดียวกันถ้าเราสามารถนำประโยชน์จากการศึกษาวิจัยนี้เพื่อเรียนรู้ที่จะเข้าใจผู้อื่นก็จะสามารถทำให้เรารู้จักวิถีคิด วิธีสื่อสารทั้งคำพูดและการกระทำ เข้าใจจุดเด่นหรือจุดที่ควรระวังทั้งของตนเองและของบุคคล ก็จะส่งผลให้หน้าที่การทำงานหรือการใช้ชีวิตประจำวันดำเนินไปอย่างราบรื่น และสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ผู้ทำการวิจัยขอเสนอวิธีการปรับใช้พฤติกรรมของตนเองในแต่ละหัวข้อดังนี้

1) ความเข้าใจตนเอง (Self-Concept) เป็นความรู้สึกรู้จักที่บุคคลมีต่อตนเอง ความเข้าใจตนเองเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม รวบรวมข้อมูลตนเองตามที่ตนเองมองเห็นออกมาก่อน อาจจะจดบันทึกข้อมูลไว้ตามที่นึกได้ มองตามที่เรายกเห็นว่าตนเองเป็นอย่างไรมาก่อน ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงที่สุด ในทฤษฎีตัวตน (Self-Theory) ของ คาร์ล โรเจอร์ (สวัสดี ประทุมราช, 2546: 402) การรับรู้ต้องเริ่มจากรับรู้ตนเองให้ถูกต้องก่อน ให้มองตนเองอย่างถูกต้องแท้จริง นำข้อดีของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก้ไขข้อลบ หรือถ้ายังไม่พร้อมที่จะเปลี่ยน ก็ให้รับรู้และหลีกเลี่ยงที่จะเกิดข้อเสียให้น้อยที่สุด อาจกล่าว

ได้ว่าบุคคลที่มีความเข้าใจตนเองในทางดีจะมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อตนเองที่ดีและจะมีพฤติกรรมในทางบวก เช่น เริ่มจากพิจารณาตนเอง รูปร่างหน้าตา ภายนอกลักษณะนิสัยทั่วไป เชื่อมั่นในตนเอง มองเห็นศักดิ์ศรีและคุณค่าในตนเอง นับถือและยอมรับคุณค่าในตนเอง ซึ่งตรงกันข้ามกับคนที่มีความเข้าใจตนเองในทางไม่ดี ก็จะมีความรู้สึกนึกคิดที่ไม่ดีต่อตนเอง และจะมีพฤติกรรมในทางลบ เช่น ประเมินตนเองในทางลบ มองตนเองไร้คุณค่า ไม่ยอมรับตนเอง วิธีที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในตนเองมีอยู่หลายวิธีด้วยกันและในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำการวิจัยได้ทำการประเมินทดสอบทางจิตวิทยากับกลุ่มตัวอย่างแบบ Work Behavior Inventory (WBI) ที่เป็นหัวข้อประกอบหลักของบุคลิกภาพมนุษย์ สรุปได้ว่าความเข้าใจตนเองเป็นสิ่งที่กำหนดคุณภาพของพฤติกรรมที่เราแสดงออกกับคนอื่นและกับสิ่งแวดล้อม เพราะเหตุนี้คนที่มีความเข้าใจตนเองต่างกัน ก็ย่อมจะแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

2) คนตามที่เป็นจริง (Real Self) คือ ลักษณะตัวตนที่เป็นไปตามข้อเท็จจริงและผู้อื่นรับรู้ ประเมินได้จากการประพจน์และปฏิบัติของตนเองรวมทั้งการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็นเช่นนั้นจริง เป็นการส่งเสริมให้มีความเชื่อมั่นในตนเองเกิดขึ้น ไม่ว่าความเชื่อมั่นนั้นจะเป็นพฤติกรรมบวกหรือลบแต่เป็นสิ่งที่อยากเพราะบางคนอาจจะไม่ยอมรับตามที่เป็นอย่างจริงเมื่อรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองดีกว่าคนอื่น

การที่จะสะท้อนตนตามความเป็นจริงได้ นอกจากตนเองมองตนเองแล้วอาจจะเปิดใจรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นพูดถึงเรา เช่น คนในครอบครัว หัวหน้างาน เพื่อนสนิท หรือบุคคลรอบข้างที่มีความปรารถนาดีต่อเราอย่างแท้จริง หรือจากการทำ Psychometric Assessment ก็เป็นตัวช่วยให้เรารู้ว่าตัวตนที่แท้จริงของเราเป็นเช่นไร วิเคราะห์ร่วมกับเสียงสะท้อน (Feedback) จากบุคคลรอบข้าง เช่น ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นต้น

การรับรู้ตน ยังมีการแบ่งออกในรูปแบบอื่น ๆ เช่น โบลส์และดาเวนพอร์ท (Boles and Davenport เรียงชัย หมั่นชนะ และคณะ, 2538: 26-27) ได้แบ่งตัวตนออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

- ตัวตนที่คาดหวัง (Self-Expectation) เป็นตัวตนในอุดมคติ ซึ่งบุคคลนั้นคาดหวังและมีความปรารถนาที่จะนำตนไปสู่จุดหมายนั้น ตัวตนในอุดมคติจึงเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้บุคคลพยายามที่จะแสวงหาแนวทางให้ตนได้
- ตัวตนที่รับรู้และมองเห็น (Self-Perception) เป็นตัวตนในปัจจุบันที่บุคคลเข้าใจว่าตนเป็น และยอมรับว่าเป็นตัวเรา
- ตัวตนที่เป็นจริง (Self-Assessment) เป็นตัวตนที่บุคคลนั้นเป็นอยู่จริง ๆ ไม่ว่าตนเองจะยอมรับหรือไม่ ตัวตนที่เป็นจริงของบุคคลเกิดจากการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์

- คนที่ผู้อื่นคาดหวัง (Other Expectation) เป็นตัวตนที่ผู้อื่นคิดวาทภาพจากสิ่งที่พบเห็นในตัวบุคคลหนึ่งเอาไว้ จึงเป็นภาพที่ถูกเก็บไว้

- คนที่คนอื่นรับรู้ (Other Perception) เป็นตัวตนที่บุคคลอื่นรับรู้เกี่ยวกับตัวเราโดยสร้างขึ้นเป็นความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตัวของบุคคลนั้น ๆ เป็นการรับรู้ในมุมมองของบุคคลอื่น โดยการประมวลจากการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

- การรับรู้ตนเองจัดได้ว่าเป็นการวิเคราะห์ถึงพื้นฐานเกี่ยวกับตนเองให้ได้ เมื่อเกิดความไม่แน่ใจจึงเริ่มการค้นคว้าเพื่อให้ได้ข้อมูลโดยการสังเกตตนเอง สังเกตการตอบสนองจากผู้อื่น หรือการสร้างความเข้าใจระหว่างตนเองกับผู้อื่น เป็นต้น

3) คนตามอุดมคติ (Ideal Self) คือคนที่วาดหวังไว้เป็นภาพในใจ เป็นตัวตนที่บุคคลนั้นอยากเป็น ที่ทุกคนมีอยู่ในใจอยู่แล้ว ต้องอาศัยการเสริมสร้างหรือตกแต่งให้ฝันของนักเรียนเป็นไปอย่างมีคุณค่า เหมาะสมและมีทิศทางที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ แต่บางคนอาจจะปฏิเสธสิ่งที่อยากเป็น แล้วเลือกอย่างอื่นที่ง่ายกว่า ทั้งที่จริงไม่ชอบ เช่น เป็นคนที่ไม่มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการเพิ่มความมั่นใจในตนเองด้วยการฝึกนำเสนองานต่อที่ประชุม ซึ่งพยายามทำหลายครั้งแล้วไม่สำเร็จ ก็ประเมินแล้วสรุปเองว่าทำไม่ได้ก็สร้างเกราะขึ้นมาด้วยการปฏิเสธสิ่งนั้นทั้งที่ยังไม่ได้มีการฝึกฝนหรือศึกษาทักษะบางประการเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นในตนเองยิ่งขึ้น

เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนามนุษย์คือ “ตัวตนที่แท้จริง” การปฏิบัติตามตัวตนเป็นสิ่งที่บุคคลแสดงจริงเป็นสิ่งที่จำเป็นสูงสุด บุคคลที่ยอมรับความเป็นตัวตนที่แท้จริงของเขาได้ทำให้เขาได้รับความสุขและสมปรารถนา พวกเขาสามารถเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้รับการยอมรับจากคนอื่นและเป็นอิสระไม่ต้องพึ่งพาใคร (Ford,1991 อ้างถึงในสวัสดิ์ ประทุมราช, 2546: 407)

2.1.5 แนวคิดในการประยุกต์ใช้ในองค์กร

อย่างไรให้ “คน” ในองค์กรมีศักยภาพพอที่จะพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคที่มีการแข่งขันสูง คงจะเป็นโจทย์ที่องค์กรต้องวางแผนกันเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3-5 ปีอย่างแน่นอน แต่เมื่อโลกปัจจุบันเป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์และมี “คน” ที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในองค์กรจึงทำให้ทุก ๆ องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างพัฒนามนุษย์ของตนเองให้มีความเข้าใจในศาสตร์หลายด้านแบบบูรณาการเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งต้องใช้ทักษะและสมรรถนะหลายด้านที่เป็นพื้นฐานของมนุษย์เราเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนต่อองค์กรอย่างสูงสุด แนวคิดในการนำทฤษฎี

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมาใช้ในองค์กรนั้น มักจะใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา(Selection) การคัดเลือก(Recruitment) การเลื่อนตำแหน่ง(Promoting) การฝึกอบรม(Training) การพัฒนาทางอาชีพ(Career Path) มักใช้ร่วมกับเครื่องมือการประเมินผลด้านพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ร่วมด้วย เช่นการทำประเมินแบบ 360 องศา ทั้งนี้สิ่งสำคัญของการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและลักษณะขององค์กรซึ่งจากการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของพนักงานในองค์กรพบว่าลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมบางด้านมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นการที่พนักงานได้แสดงพฤติกรรมใดออกมานั้นจะแสดงถึงความสามารถและภาวะผู้นำของบุคคลนั้น ซึ่งถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่องค์กรควรตระหนักและส่งเสริมการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของบุคลากรในการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นหากทั้งพนักงานและองค์กรทราบว่าพนักงานแต่ละคนในองค์กรมีบุคลิกภาพด้านใด ก็จะเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่มีความเหมาะสมอยู่แล้วหรือว่าควรเปลี่ยนไปอยู่ในตำแหน่งไหนที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของพนักงาน ขณะเดียวกันนโยบายการบริหารงานบุคคลในภาพรวมต้องมีความชัดเจน มีระบบที่แข็งแกร่ง และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ทักษะของแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งการเรียนรู้และการสอนงานจากหัวหน้างานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะได้เรียนรู้จากผ่านประสบการณ์ของหัวหน้างานเองและเรียนรู้ผ่านการทำงานจริงที่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดี เสริมสร้างศักยภาพ และผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกันให้สำเร็จและเป็นองค์กรที่ยั่งยืนได้อย่างมั่นคง

2.2 การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

การทดสอบทางจิตวิทยา เป็นแบบทดสอบที่มีโครงสร้างการออกแบบโดยนักจิตวิทยาที่จะวัดคุณภาพทางด้านจิตใจ เช่น ความสามารถในการใช้เหตุผลและการแสดงออกทางพฤติกรรม แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological Assessment) ได้ถูกพัฒนาและค้นคว้าในหลายๆ รูปแบบอย่างระมัดระวัง โดยจะทำการวิจัยอย่างรอบคอบและผ่านการทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่า มีความถูกต้อง ยุติธรรมและเชื่อถือได้

2.2.1 หลักการและวัตถุประสงค์การนำแบบทดสอบทางจิตวิทยาไปใช้

แบบทดสอบทางจิตวิทยาถูกนำไปใช้มากในส่วนของการคัดเลือกพนักงาน โดยใช้วัดความถนัดหรือความสามารถ (Aptitude Test) และ ประเมินบุคลิกภาพ (Personality Assessment)

แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ดีจะต้องมีเนื้อหาที่ตรงประเด็นและวัดผลได้ แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่เหมาะสมจะต้องมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานกลาง เชื่อถือได้และเที่ยงตรง ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ

- 1) มีความเป็นมาตรฐาน (Standardization) คือ มีรูปแบบและแนวทางการใช้ที่แน่นอน ภายใต้สภาวะที่เหมือนกัน ภายในกำหนดเวลาที่เท่ากัน และภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมือนกันด้วย
- 2) มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ มีความแน่นอนและคงเส้นคงวาในแบบทดสอบ การทดสอบด้วยแบบทดสอบในแบบเดียวกันสำหรับคน ๆ เดียวกัน ในเวลาที่ใกล้เคียงกัน
- 3) ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของแบบทดสอบ คือ หากต้องการจะทดสอบอะไรแบบทดสอบต้องสามารถใช้ทดสอบสิ่งนั้นได้

2.2.2 วัตถุประสงค์ของการทดสอบทางจิตวิทยา

การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) มีหลากหลายวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ หนึ่งในวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานที่พบมากที่สุด คือ

- 1) การคัดเลือกบุคลากร (Selection of personnel) การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา ก็เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุด เช่น ทดสอบจากความรู้ ความถนัด บุคลิกภาพ
- 2) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development and training) การทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา ช่วยให้เราทราบว่าอะไรคือสิ่งที่เราทำได้ดี อะไรคือสิ่งที่เราต้องพัฒนา เมื่อรู้ 2 สิ่งนี้ จะช่วยวิเคราะห์ว่าจะนำสิ่งใดไปวางแผนเพื่อพัฒนาได้
- 3) การสร้างและพัฒนาทีม (Team building and development) ผู้ที่มีความเข้าใจตนเอง และผู้อื่นอย่างดี จะสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกในสถานที่ทำงาน แบบทดสอบของ FIRO-B DISC และ Hogan Development Survey ถูกออกแบบมาโดยเฉพาะเพื่อค้นหาแหล่งที่มาแห่งความสัมพันธ์อันดีเยี่ยม การประเมินบุคลิกภาพทั่วไป ซึ่งรวมทั้ง MBTI (Myers-Briggs Typology Indicator) และ CPI (California Psychological Inventory) ทั้งสองแบบทดสอบนี้ล้วนเป็นประโยชน์มากสำหรับการสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน คุณค่าในทางปฏิบัติสามารถช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มและการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมของกลุ่มคน
- 4) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development and progression) แบบทดสอบทางจิตวิทยาช่วยค้นหาว่าเรามีความชอบหรือความถนัดทางด้านไหน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนการทำงาน โดยแบบทดสอบด้านจิตวิทยาจะทำให้รู้ว่าคุณลักษณะแบบไหน

เหมาะกับอาชีพใด ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกเรียนในสาขาที่เกี่ยวข้องหรือเลือกอาชีพตามความถนัด

2.3 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล: Development Action Plan (DAP)

2.3.1 แนวคิดของการพัฒนารายบุคคล

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

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

ในทศวรรษ 1980 การพัฒนารายบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรมศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างการเรียนรู้และผลงานที่ต้องการ มีการศึกษาที่สำคัญในช่วงเวลานี้ได้แก่ การศึกษาของ Carnevale และ Goldstein ในปี 1983 ที่ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมที่เป็นรูปแบบ (Formal Training) แต่ในทางกลับกันการเรียนรู้เกิดจากวิธีการอื่นๆ ที่ไม่เป็นทางการเช่น การได้รับคำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การสอนงานและการแนะนำงาน รวมถึงความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง และการมีเครือข่ายในการทำงาน

การศึกษาที่สำคัญอีกชิ้นหนึ่งคือการศึกษาของ Marsick และ Watkins ในปี 1986 โดยการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) จะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงการสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ โดยทั้ง 2 คนได้เสนอแนวคิดเรื่อง Action Learning คือ การให้อำนาจและอิสระแก่ทุกคนในการกำหนดวิธีการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง (Reality) ของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในวิธีการพัฒนาที่ตนเองกำหนดขึ้น

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



ภาพ 2.1: องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร

จะเห็นได้ว่าการพัฒนารายบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นตัวบุคคลและมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น พบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเกิดขึ้นจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning Agreement) ที่วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งข้อตกลงนี้จะเรียกว่าแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) หรือ DAP (Development Action Plan) เป็นต้น

ปัจจุบันหลายองค์กรยังมีแนวความคิดเดิม ๆ ว่าการส่งพนักงานไปฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด พร้อมคาดหวังว่าเมื่ออบรมกลับมาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีหากทำไม่ได้ก็ประเมินว่า พนักงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งที่จริงเกิดขึ้นเพียงการเรียนรู้งานแต่ยังไม่ได้เกิดการสอนงานให้กับพนักงานแต่อย่างใด เพราะปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรนั้น

อยู่ที่หัวหน้างาน หรือกล่าวได้ว่า หัวหน้างาน คือ Key Success Factor สำหรับการพัฒนาศักยภาพในองค์กร ทั้งนี้องค์กรจึงมีความพยายามที่จะทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม รวมถึงกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ที่นำมาซึ่งแนวความคิดที่ว่ากิจกรรมการเรียนรู้และหลักสูตรต่างๆ ควรจะต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคล (Individual's Needs) และยังคงคำนึงถึงความต้องการขององค์กร (Organization's Needs) เป็นหลักอีกด้วย จึงกล่าวสรุปได้ว่า แผนการพัฒนารายบุคคลนั้นเป็นกระบวนการที่พนักงานร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและวิธีการในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความต้องการรายบุคคลและองค์กรอย่างแท้จริง

2.3.2 แผนพัฒนารายบุคคล กับ สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) คือ กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในอาชีพที่เชื่อมโยงต่อเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” (Competency) ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้อย่างมากมาย เช่น David C. McClelland (1970) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Arnauld de Nadailac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

HAY Group (2547) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคลระดับโลก ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

จากนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการพัฒนาศักยภาพที่ถูกต้องและเหมาะสม ต้องพัฒนาควบคู่กับสมรรถนะของตำแหน่งงานที่ผู้รับการประเมินต้องการจะเติบโตในตำแหน่งหรืออาชีพนั้น เพราะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนาให้ชัดเจน มีการระบุแผนการชีวิตที่เป็นจริง โดย

ต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้าง หัวหน้างาน รวมถึงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาให้สอดคล้องกับสมรรถนะ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้มีศักยภาพเหมาะสมตำแหน่งงานปัจจุบันและอนาคตกับบุคลากรได้พัฒนาและเรียนรู้ทักษะใหม่ในการปรับปรุงพฤติกรรม กระบวนการทางความคิด ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขณะเดียวกันเราสามารถนำ IDP มากำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานก่อนเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) หรือใช้เป็นแนวทางการพัฒนาความสามารถของพนักงานก่อนการโอนย้ายงาน (Job Transfer) ช่วยทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น หรือ ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้อีกทางหนึ่งด้วย และ IDP ที่ดีนั้นจะต้องเป็นแผนในการพัฒนา และปรับปรุงทักษะ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน ที่จะต้องช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามความคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ตลอดจนประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ซึ่งผลลัพธ์ของพนักงานแต่ละคนจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้วยเช่นกัน

2.3.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นแผนงานที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญและผู้บริหารระดับสูงสุดพยายามผลักดันให้พนักงานทุกคนต้องมีแผนพัฒนารายบุคคล เป็นของตนเอง จะเห็นได้ว่าประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคล ที่เกิดขึ้นนั้นจะแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และระดับองค์กร โดยรวม(อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2551) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.3.1 ระดับพนักงาน

- ปรับปรุง (To Improve) แผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งก็ตาม โดยมุ่งเน้นให้พนักงานปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

- พัฒนา (To Develop) นอกจากจากการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันแล้ว แผนพัฒนารายบุคคลยังช่วยทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความสามารถในงานในดียิ่งขึ้นต่อไปจากความสามารถเดิมที่มีอยู่ นั่นก็คือ การเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

- เตรียมความพร้อม (To Prepare) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยให้นักงานมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้นักงานลดความรู้สึกกังวล ความเครียด และความกลัวที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

2.3.3.2 ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

- การทดแทนงาน (Work Replacement) แผนพัฒนารายบุคคลการเตรียมความพร้อมให้นักงานเกิดความมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน ทำให้นักงานยอมรับไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ผลก็คือพนักงานเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) และความสามารถในการทำงานที่หลากหลายด้านนี้เองย่อมทำให้นักงานสามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ ซึ่งมีผลทำให้หัวหน้างานไม่ต้องหนักใจ หากกรณีพนักงานลาหยุดงานหรือลาออกไป

- ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance) แน่นอนว่าเมื่อนักงานปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานของพนักงานย่อมดีขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ซึ่งผลงานของพนักงานย่อมนำไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือหน่วยงานในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก

- คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) คุณภาพชีวิตเกิดขึ้นจากความสามารถในการรักษาสมดุลในการทำงาน นั่นก็คือ ความสามารถในการบริหารเวลาทั้งในงานที่รับผิดชอบและในชีวิตส่วนตัว การที่หัวหน้างานมีพนักงานที่ทำงานดี มีขีดความสามารถ หัวหน้างานมีเวลาในการวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ ทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ มีเวลามากพอในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานย่อมนำไปสู่การทำงานที่เร็วและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ย่อมเท่ากับว่าหัวหน้างานจะมีเวลามากพอกับการบริหารชีวิตส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องครอบครัวหรือเรื่องอื่นๆ

2.3.3.3 ระดับองค์กรโดยรวม

- ผลงานขององค์กร (Corporate Performance) ผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยบุคลากร คือปัจจัยหลักที่จะสร้างความสำเร็จ

- การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร (Corporate Branding) บุคลากรที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ภาพลักษณ์ภายนอกก็คือ การพูดต่อกันแบบปากต่อปากเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคนในองค์กร และพบว่าหนึ่งในปัจจัยที่พนักงานมักจะ

ถ้ามถึงเวลาสัมภาษณ์งานก็คือ รูปแบบ เทคนิค และวิธีการพัฒนาคนในองค์กร นอกเหนือจาก
 ภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกแล้ว การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลยังมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์
 ให้กับพนักงานภายใน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับ
 องค์กร

- ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ความสำเร็จ
 ขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานปัจจุบันเท่านั้น ความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นจากการสร้างและรักษา
 ความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรภายนอก



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ประเภทธุรกิจค้าปลีก บริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแบบของบุคลิกภาพทั้งห้าองค์ประกอบ เพื่อการพัฒนารายบุคคล โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ประชากรหรือบุคคลตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ของบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง องค์กรมีลักษณะเป็นธุรกิจค้าปลีก ให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม บริการด้านอินเทอร์เน็ตคาเฟ่ มีพนักงานจำนวน 385 คน มีสาขาให้บริการลูกค้าทั้งในและต่างประเทศรวม 115 สาขา เปิดดำเนินงานมาแล้ว 9 ปี เป็นธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยเลือกใช้เครื่องมือ The Work Behavior Inventory (WBI)

แบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือวัดตัวอย่างพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขที่มีหลักเกณฑ์และมีมาตรฐาน โดยมีการให้คะแนนหรือการแปลความหมายจากการวัดตัวอย่างพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งเครื่องมือซึ่งเครื่องมือวัดที่สร้างขึ้นจะใช้ประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะ หรือความถนัดของบุคคลหรือกลุ่มองค์กรธุรกิจต่างๆจะมีการนำแบบทดสอบไปใช้ควบคู่กับการทดสอบทางด้านวิชาการ และการสัมภาษณ์ โดยนำผลการประเมินมาพิจารณาคุณลักษณะหรือ

พฤติกรรมของบุคคลนั้นที่สอดคล้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ปัจจุบันกับตำแหน่งงานที่วางแผนก้าวหน้าในอนาคตตามสายอาชีพของตนเอง โดยพฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กรอาจจะออกมาในรูปแบบที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมที่คาดหวังในตำแหน่งงานอาจจะถูกสร้างขึ้นตามสมรรถนะของตำแหน่งงานนั้น ๆ ก็ได้ โดยมีตัวของพนักงานเองและหัวหน้างานเป็นส่วนขับเคลื่อนหลักให้เกิดพฤติกรรมที่คาดหวังทั้งสองอย่างนี้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของความก้าวหน้าในอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

3.2.1.1 การนำประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป ใช้ผลการประเมินมาทำการวิเคราะห์สำหรับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาผู้บริหารในองค์กรทุกระดับให้มีศักยภาพเหมาะสมกับงาน เพราะการใช้เครื่องมือประเมินผลนี้จะช่วยเชื่อมโยงไปสู่สไตล์ของการเป็นผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลนั้นๆ

ทั้งนี้ Work Behavior Inventory (WBI) สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ:

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

3.2.1.2 Work Behavior Inventory (WBI) มีลักษณะเด่นที่มีความเชื่อมโยงกับการทำงาน ดังนี้

- ประเด็นของลักษณะงาน

WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องมือที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในชีวิตประจำวันเป็นการถามถึงพฤติกรรมที่หลากหลายที่ผู้รับการประเมินจะต้องตัดสินใจปฏิบัติต่อเหตุการณ์นั้นหรือต่อบุคคลรอบข้างอย่างไร รวมถึงพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกต่อผู้อื่นว่ามีความมั่นใจหรือความกล้านำเสนอความคิดของตนเองต่อเหตุการณ์นั้นอย่างไรด้วยเช่นกัน

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง

WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ในขณะที่ทำแบบทดสอบ

- ความกว้างขวางของลักษณะงาน

WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไปทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้งไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน

WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

- ง่ายต่อการทำ

ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือกระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี (ไม่จำกัดเวลา)

3.2.1.3 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า Work Behavior Inventory (WBI) สามารถแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะดังนี้:

- ความน่าเชื่อถือ

WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)

- ความมีมาตรฐาน ที่วัดผลได้

WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความสัมพันธ์กับ Big Five

เครื่องมือวัดของ WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย

เครื่องมือวัดของ WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Com-patency at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman (1998)

- สถิติปัญญาทางอารมณ์

ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของ สถิติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสถิติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

3.2.1.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

WBI จากการทำวิจัยเราพบว่า สถานะภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องและ แม่นยำของเครื่องมือมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้นๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) เป็นแบบ ประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนด เหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ดังนี้

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและ เลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุป

ที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อำนวยาให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณหางบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกะที่ทราบความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกะและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้

เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

3.2.3.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชานั้นทำไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ (อ้างอิง: สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. (2539). การบริหารการพยาบาล)

3.2.3.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1) กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน เช่น การพิจารณาสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน การให้ผลการตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

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

- แบบสเกลให้คะแนน (rating scales)
- แบบจัดอันดับ (ranking)
- แบบตรวจสอบรายการ (checklist)
- วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (critical incident method)
- รูปแบบการบรรยาย/ความเรียง (narrative forms/essay)

3) กำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน โดยปกติผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- หัวหน้างานโดยตรง
- เพื่อนร่วมงาน
- คณะกรรมการจากการแต่งตั้ง

- ตนเอง

- ทุกฝ่ายแบบรอบทิศทาง (360 degree feedback) คือ หัวหน้างาน

ลูกน้อง เพื่อน รวมทั้งลูกค้าจากภายในภายนอก

4) การกำหนดวิธีการประเมิน อาจกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาประเมินตามแบบประเมินโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้ถูกประเมิน หรืออาจจะมีการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งถ้าเป็นการประเมินพฤติกรรมมักจะมีการสัมภาษณ์หรือการสังเกตประกอบ

5) วิเคราะห์ผลและนำมาใช้ประโยชน์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิเคราะห์จะต้องกระทำด้วยความละเอียดเป็นคน ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงการทำงานซึ่งในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ผู้ถูกประเมินได้รับแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งในการประเมินนี้ผู้บังคับบัญชาได้ประเมิน 2 ส่วนด้วยกัน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ
ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจาก

ทั้งหมด 21 ข้อ

แบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่า พฤติกรรมข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น

4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง

5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม

6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

7) ความชำนาญการพูด (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ

อ่อนนุ่ม ทำให้แน่ใจว่าสุขภาพและน้ำหนักดีต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น

8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมี เหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้าน ความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้

12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การ บรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ

13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้อง ร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อ ความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค่อยแสดง อารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อ ความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใน ตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

3.2.3.3 ประโยชน์ของการประเมินผล (Swanberg, 2002)

- 1) เพื่อตัดสินความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 2) เลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ในการเลื่อนขั้นหรือเลื่อน

เงินเดือน

- 3) เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากร
- 4) พัฒนาบุคลากรและกระตุ้นบุคคลให้ทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น
- 5) เสริมสร้างการสื่อสารระหว่างบุคลากรที่มีความเข้าใจไม่ถูกต้อง หรือ

ผลงานยังไม่เป็นที่พึงพอใจ

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

3.2.3.4 ปัญหาและข้อควรพิจารณาในการประเมินผล

- 1) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้อง เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบแล้วต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัด
- 2) มาตรฐานที่ไม่ชัดเจน ทำให้มีการแปลความที่แตกต่างกัน ซึ่งแก้ไขโดยเขียนบรรยายลักษณะของคำที่ชัดเจนและมีรายละเอียดพอ

3) การเกิดภาวะ Halo effect และ Horn effect ทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความคลาดเคลื่อน และไม่น่าเชื่อถือ Halo effect คือการที่ผู้ประเมินมีความลำเอียงเพราะมีความเชื่อหรือคิดว่าใครมีดีอะไรอย่างหนึ่ง มักดีไปหมดทุกอย่าง ในขณะที่ Horn effect คือการที่ผู้ประเมินมีความเอนเอียงที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าความเป็นจริง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารหรือผู้ประเมินสามารถแก้ไขการเกิด Halo effect และ Horn effect ได้ โดยผู้ประเมินทำการประเมินในเรื่องใดเรื่องหนึ่งกับบุคลากรจนครบทุกคนแล้วจึงกลับมาประเมินในเรื่องใหม่ต่อไป มีการดำเนินการโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติเชิงบวก เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.2.3.5 การนำแบบประเมินผลไปใช้ในการปฏิบัติงาน

1) กำหนดบรรทัดฐานเพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและสร้างการยอมรับโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น มีการระบุถึงความคาดหวังที่ชัดเจนและแน่นอน เป็นสิ่งที่สามารถวัดผลได้ทั้งรูปแบบปริมาณหรือระยะเวลา เป็นต้น

2) มีการติดตามและประเมินผล ด้วยการสังเกต การพูดคุยถึงพฤติกรรมหรือผลงานที่เกิดขึ้นเพื่อชื่นชม หรือแนะแนวทางที่ควรพัฒนาเพื่อให้งานออกมาตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยวัดพฤติกรรมหรือความสามารถมุ่งเน้นไปสิ่งที่สะท้อนถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน, ผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานของตนเองเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

3) การให้ข้อมูลป้อนกลับสู่พนักงานในเชิงสร้างสรรค์ ต้องมีหลักการ ข้อมูลป้อนกลับแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความคาดหวังที่ตรงกัน สร้างความน่าเชื่อถือและความประทับใจแก่พนักงานเพื่อแสดงให้เห็นว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นสามารถทำได้ บ่อยครั้งที่หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับต้องอดทนต่อพฤติกรรม สีหน้า หรือการแสดงออกด้วยท่าทีที่ต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยจากพนักงาน หัวหน้าที่ดีควรอดทนและเปิดใจที่จะรับฟังเหตุการณ์ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และในบางช่วงเวลานั้นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับอาจจะต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับที่ดีก็เป็นได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีที่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมอาจเป็นเครื่องสร้างแรงขับเคลื่อนได้อย่างสูงทั้งสำหรับพนักงานและหัวหน้างาน การจะทำให้การประเมินผลงานมีประสิทธิภาพสูงสุดต้องปฏิบัติเสมือนเป็นการแลกเปลี่ยนสองทาง (Two Way Communication) และกำหนดเป้าหมายให้มีความท้าทายเพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้ถูกประเมิน พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมิน ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา

- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาจากประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาค้นเองฉบับที่ 1
- 5) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาค้นเองฉบับที่ 1
- 6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาและกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาค้นเองฉบับที่ 2



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ประเภทธุรกิจค้าปลีก บริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)

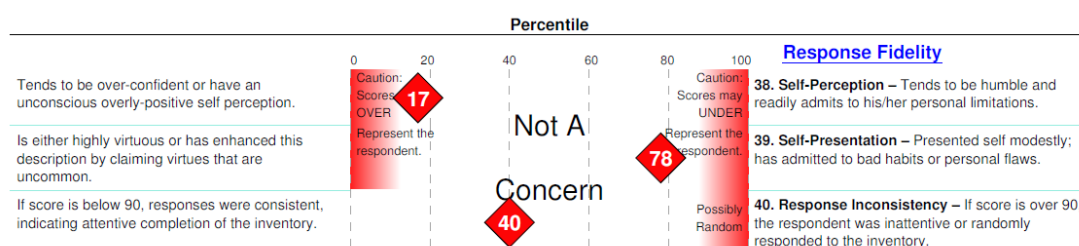
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.1 ผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

หลังจากได้รับรายงานผลการประเมินของ Work Behavior Inventory นั้น สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ตามหัวข้อที่ควรพิจารณาเป็นลำดับ ดังนี้คือ

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

อันดับแรกที่ต้องพิจารณาก่อนเริ่มการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยา คือเรื่องความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน จากรูปภาพ 4.1 จะเห็นได้ว่าผลการประเมินความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินนี้ว่าสอดคล้องกันมีแนวโน้มที่เที่ยงตรงสูงมาก โดยดูจากข้อ 38 – 39 จะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินนั้นมองตนเองในลักษณะที่มีความภาคภูมิใจ พึงพอใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีมุมมองต่อตนเองในเชิงบวกดังนั้นบุคคลนี้จะมีเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำอะไรได้ดียู่เสมอ รวมทั้งเป็นคนที่มีความเชื่อด้านศาสนาที่ตนเองนับถืออย่างเคร่งครัด เชื่อในเรื่องคุณงามความดี เชื่อเรื่องของกรรมที่เป็นผลจากการกระทำ แต่ในลักษณะที่สอดคล้องกันอีกประการคือ ผู้รับการประเมินนี้ได้แสดงออกต่อผู้อื่นเป็นการแสดงออกแบบมีการวางตัวอย่างเป็นมิตร เป็นคนที่อ่อนน้อมถ่อมตน มีการรักษาภาพลักษณ์ของตนเอง

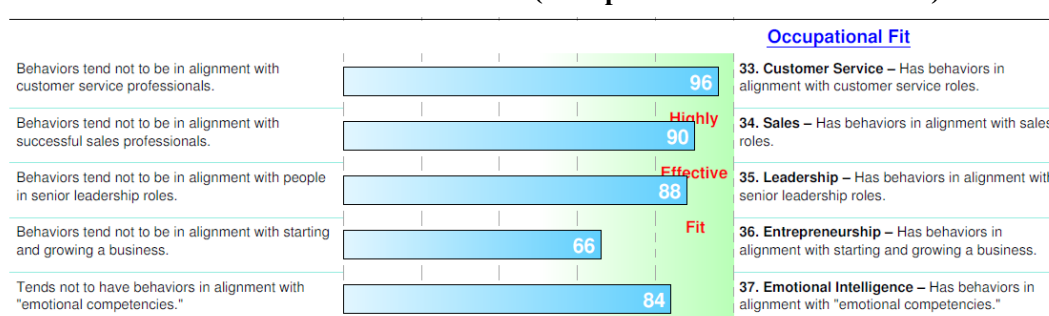
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้รับการประเมินนี้มีพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 มิติ คือผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน ที่เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงานและขององค์กรและยังมีพฤติกรรมอีกมิติที่มุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกต่อการรับรู้ของผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของ ผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

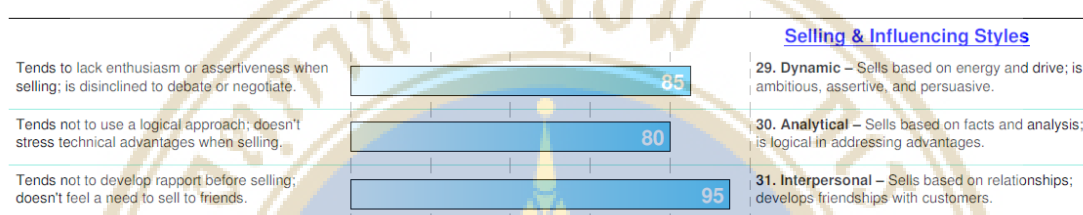
4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)



รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ผลรายงานได้แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินนี้พฤติกรรมที่มีแนวโน้มที่เลือกประกอบอาชีพได้หลากหลาย ด้วยการที่มีบุคลิกภาพแบบชอบแสดงออก เปิดเผย เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ก็สามารถติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น กอปรกับมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี สามารถมีวิธีการถ่ายทอดเรื่องราวได้เป็นอย่างดี มีความฉลาดทางด้านการจัดการอารมณ์ของตนเอง จึงเหมาะกับทั้งงานบริการ งานขาย ครู นักการตลาด นักประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

4.1.4 ลักษณะของนักขาย และทักษะการโน้มน้าว (Influencing & Selling Styles)



รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และทักษะการโน้มน้าว (Influencing & Selling Styles)

ผู้รับการประเมินนี้มีทักษะในการโน้มน้าว ชักชวน สามารถพูดให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ด้วยเหตุผลที่มีความน่าเชื่อถือ มีความหนักแน่น ยืนกรานในสิ่งที่ตนเองต้องการจะนำเสนอ และมุ่งมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างเป็นประเด็นสำคัญ โดยใช้การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี เป็นมิตร อ่อนน้อมและให้เกียรติแก่ผู้ที่ต้องประสานงานด้วย

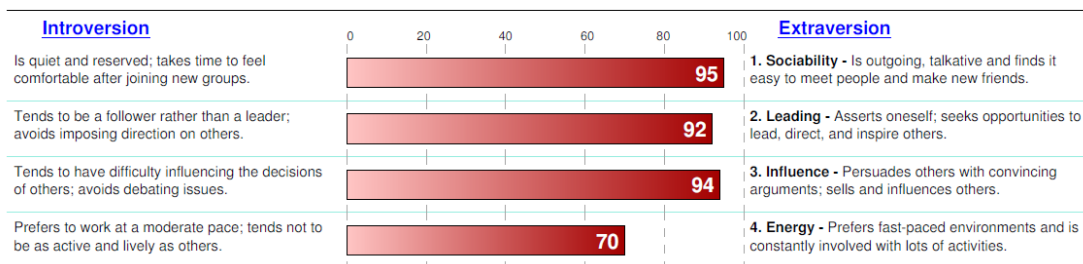
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพได้ในระดับที่สูงขึ้นได้อีก มีแนวโน้มเป็นผู้ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาและสามารถเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ท้าทายได้ มีความรับผิดชอบสูง มีศักยภาพที่จะเติบโตได้ในสายงานเดิมหรือข้ามสายงานก็ได้

4.1.6 การมีบุคลิกภาพแบบแสดงออกอย่างเปิดเผย (Extraversion)



รูปภาพ 4.6 ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพแบบแสดงออกอย่างเปิดเผย (Extraversion)

ผู้รับการประเมินนี้มีแนวโน้มที่จะเป็นคนเปิดเผย ชอบเข้าสังคมเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่มีโอกาสในการนำเสนอ มีอารมณ์เชิงบวก

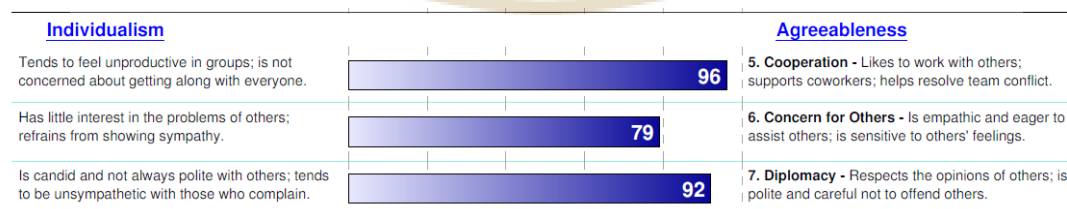
4.1.6.1 การเข้าสังคม (Sociability) ชอบสร้างเพื่อนใหม่ มีความชื่นชอบกับการได้อยู่ร่วมกับสังคมที่มีผู้คนหลากหลาย ชอบพบปะสังสรรค์

4.1.6.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นคนที่ชอบสื่อสารกับบุคคลอื่น เมื่ออยู่ในกลุ่มเพื่อนจะชอบพูดคุยและมักจะพุดนำผู้อื่นอยู่เสมอ ทำให้ไม่ค่อยฟังเวลาผู้อื่นพุดสามารถพุดสร้างแรงบันดาลใจให้กับอื่นในการทำงานได้ดี

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) มีทักษะในการพุดโน้มน้าวให้เกิดความน่าเชื่อถือต่อผู้อื่นได้ดี มีเหตุผล ดูแลพวกพ้องและมีลักษณะที่ดึงดูดให้ผู้อื่นสนใจตนเองได้

4.1.6.4 การพลังในการทำงาน (Energy) เป็นบุคคลที่มีพลังงานในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ไม่ช้าหรือเร็วที่ใจร้อนเร่งรีบให้งานสำเร็จมากเกินไป ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วได้ดี และสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน มีความมุ่งมั่นให้งานสำเร็จ

4.1.7 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness)



รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness)

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มพฤติกรรมเน้นการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถเป็นผู้ที่สร้างขวัญกำลังใจในกลุ่มได้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือให้ความร่วมมือด้วย อาสาช่วยงานด้วยความกระตือรือร้นสามารถทำงานที่ต้องประสานงานกับทุกคนได้เป็นอย่างดี

4.1.7.2 ความเห็นใจต่อผู้อื่น (Concern for Others) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นได้ดี ขณะเดียวกันก็มีการรักษากิริยาตนเองที่เป็นการใส่ใจความรู้สึกของคนรอบข้างมากเกินไป บางครั้งอาจทำให้สิ่งที่พูดไม่ใช่ตัวคนที่แท้จริงของตนเองได้

4.1.7.3 การแสดงออก (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นิยามอาการตนเองมาก ใส่ใจความรู้สึกของบุคคลรอบข้างตลอดเวลาทั้งในเรื่องคำพูดและการกระทำ เป็นคนที่ใช้คำพูดสุภาพ พูดจาอ่อนน้อม น่านับถือ ซึ่งบางครั้งระมัดระวังพฤติกรรมตนเองมากเกินไปจนทำให้ไม่แสดงความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองออกมา อาจเป็นไปได้เพราะเกรงว่าผู้อื่นจะรู้สึกไม่สบายใจในคำพูดหรือเกรงว่าคำพูดของตนเองนั้นจะไปทำลายความรู้สึกของผู้ฟัง ซึ่งหากมากเกินไปอาจเป็นการมองว่าผู้รับการประเมินนั้นไม่จริงใจ และอาจจะเป็นความรู้สึกที่ไม่แท้จริงก็ได้

4.1.8 การมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

Conventionalism		Openness To Experience
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	48	8. Adaptability - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	57	9. Innovation - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	78	10. Analytical Thinking - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious.
Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions.	17	11. Independence - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์นี้ผลโดยรวมผู้ประเมินมีแนวโน้มที่ค่อนข้างเป็นผู้อนุรักษ์นิยม มักจะไม่ค่อยเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ไม่เพื่อฝัน ยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณี

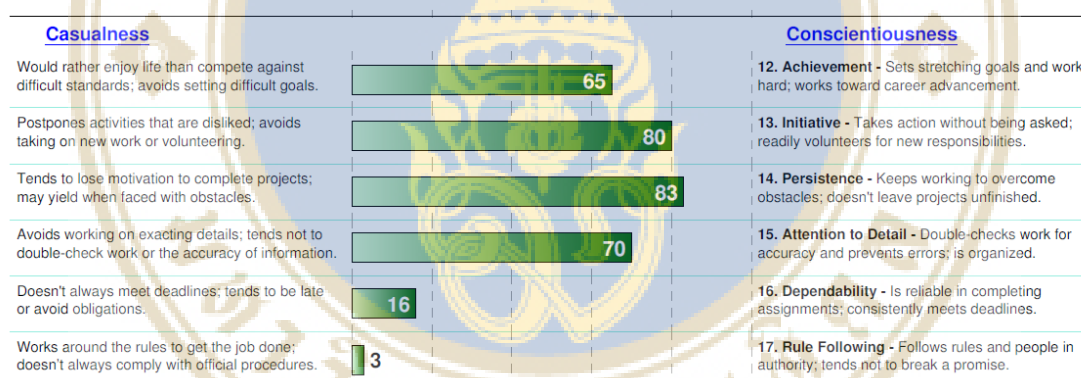
4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมที่ยากต่อการปรับเปลี่ยน หรือเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ได้น้อยเป็นพวกที่ยึดติดกับพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติเดิม ๆ เมื่อถูกบังคับให้ปรับอาจมีการโต้แย้งอยู่ใจคัดค้าน โดยที่ไม่แสดงออก

4.1.8.2 การปรับตนเองตามสิ่งแวดล้อม (Innovation) จากผลแสดงให้เห็นได้ว่าผู้รับการประเมินอาจจะมีการปรับต่อสิ่งแวดล้อมหรือพฤติกรรมใหม่ ๆ ได้ค่อนข้างยาก มักจะไม่ค่อยได้เสนอความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ ชอบปฏิบัติในพฤติกรรมเดิม

4.1.8.3 การใช้ข้อมูลและหลักฐานในการวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับประเมินมีพฤติกรรมในการวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผล เป็นบุคคลที่ชอบใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงมาประกอบการตัดสินใจ ใช้ข้อมูลจากหลากหลายองค์ประกอบทำให้การตัดสินใจค่อนข้างแม่นยำและใกล้เคียงกับความเป็นจริง แต่บางครั้งต้องใช้เวลาในการรอข้อมูลซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ที่จะได้รับ และส่งผลให้งานเกิดความล่าช้าได้

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผลนี้แสดงให้เห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมักจะไม่นัดที่จะทำงานตามลำพังคนเดียว มักจะไม่ค่อยตัดสินใจด้วยตนเอง ต้องรอความเห็นจากผู้อื่น ส่วนใหญ่จะชอบให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับตนเองด้วยทุกครั้ง ส่งผลให้ตนเองขาดความเชื่อมั่นและไม่กล้าตัดสินใจงานที่สำคัญได้ และงานอาจล่าช้าได้มีแนวโน้มได้ว่าตำแหน่งงานที่รับผิดชอบวิธีการทำงานส่วนใหญ่จะออกมาในรูปแบบนโยบายและจัดทำกระบวนการเพื่อนำไปปฏิบัติ จึงจำเป็นที่ต้องนำเสนองานต่อคณะผู้บริหารเพื่อขออนุมัติหลักการเป็นต้น

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)



รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

การประเมินด้านการมีสามัญสำนึกมีผลคะแนนที่หลากหลาย โดยสรุปตามหัวข้อได้ดังนี้

4.1.9.1 การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมักจะเสนอตนเองเพื่อรับงาน สามารถริเริ่มงานใหม่ได้ ยินดีรับหน้าที่ บทบาทหรือโครงการใหม่ แทนคนอื่นได้ มีความอดทนสูงไม่ย่อท้อต่ออุปสรรครับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจนกว่าจะสำเร็จ มุ่งมั่นในความสำเร็จของงานตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด มีความใส่ใจรายละเอียดของงานได้เป็นอย่างดี รอบคอบ ทำให้เกิดความผิดพลาดได้น้อยเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานอย่างจริงจัง พร้อมแสวงหาความก้าวหน้าในสายงาน

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ได้เมื่อเห็นว่าสิ่งดังกล่าวควรได้รับการดูแลและรับผิดชอบ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบต่อตนเองและงานได้เป็นอย่างดี

4.1.9.3 ความอดทน (Persistence) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีความอดทนสูง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จเป็นอย่างดีไม่ละทิ้งงานภาระหน้าที่

4.1.9.4 ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Detail) เป็นบุคคลที่ให้ความสนใจต่อรายละเอียดของงานเป็นอย่างมากจึงเกิดความผิดพลาดน้อย ส่งผลให้งานเกิดความล่าช้าได้

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีผลต่อคะแนนในส่วนนี้ค่อนข้างน้อยส่งผลต่อแนวโน้มของพฤติกรรมที่งานมักจะทำงานเสร็จไม่ตรงตามกำหนดเวลา เพราะผู้ประเมินใส่ใจต่อรายละเอียดของงานมากและมักกังวลผลงานอาจจะไม่สมบูรณ์ จึงส่งผลให้งานเสร็จล่าช้าไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้พฤติกรรมไม่รักษาสัญญาที่ให้ขาดความน่าเชื่อถือต่อความรับผิดชอบและต่อคนรอบข้างได้

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) มีแนวโน้มที่มองเรื่องการทำงานตามขั้นตอนหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นเรื่องที่ล่าช้าและไร้สาระ เพราะมุ่งเน้นที่เป้าหมายและผลลัพธ์ ซึ่งตราบใดที่ผลลัพธ์ในที่ต้องการออกมาได้เหมือนกันและใช้ระยะเวลาหรือทรัพยากรที่น้อยกว่าก็ไม่จำเป็นต้องดำเนินตามกรอบ ระเบียบเดิมก็ได้ ไม่ชอบปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุ มักจะเสนอแนวทางใหม่ๆ ให้ทีมได้ทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากกว่า

4.1.10 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)

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

รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ผู้รับการประเมินที่ผลประเมินด้านความมั่นคงทางอารมณ์มีแนวโน้มที่ดีตามรายละเอียดของแต่ละข้อ ดังนี้

4.1.10.1 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกถึงความใจเย็นในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือพฤติกรรมแวดล้อมได้ดี โดยไม่แสดงอารมณ์โกรธหรือความไม่พอใจให้กับคนที่รอบข้างรับรู้ สามารถควบคุมสติ รับรู้และเข้าใจสภาวะอารมณ์ของตนเองได้ดี

4.1.10.2 การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเป็นคนเครียด ทำงานต่อภาวะแรงกดดันได้ในระดับหนึ่งแต่จะไม่แสดงถึงความกดดันให้ผู้อื่นรับรู้จึงส่งผลให้ตนเองเก็บความเครียดไว้เองทำให้ผู้อื่นไม่สามารถรับรู้ได้ว่าตนเองรู้สึก มีความเห็นอย่างไร มีอารมณ์คงที่สงบ มักจะไม่แสดงอาการหรือพฤติกรรมที่ตนเองไม่พอใจออกมาให้ผู้อื่นรับรู้

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีมั่นใจ การกล้าแสดงออกได้ดี มีความมั่นใจในตนเองสูง

4.1.10.4 การรับรู้อารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มรับรู้และเข้าใจสภาวะอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี

อาจกล่าวสรุปได้ว่าจากรายงานผลแบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ประเภทธุรกิจค้าปลีก ท่านนี้ มีจุดที่ควรระมัดระวังเพื่อพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสมกับอาชีพและลักษณะการบริหารงานได้ดังนี้

1) Diplomacy 92% ด้วยลักษณะงานต้องทำงานกับบุคคลที่มีความหลากหลายในด้านพฤติกรรม ส่งผลให้ต้องปรับตัวเองเพื่อให้เกิดการประสานงานด้วยความราบรื่นเพื่อให้งานสำเร็จ จึงจำเป็นต้องสร้างพฤติกรรมที่คล้อยตามหรือเก็บอารมณ์ ความคิดเห็นบางอย่างของตนเองไว้ เก็บความรู้สึกและไม่แสดงออกต่อความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ ด้วยเข้าใจเองว่าจะช่วยลดข้อขัดแย้ง แต่ในทางกลับกันพฤติกรรมดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ไม่ใช่พฤติกรรมที่ควรแสดงออกอย่างแท้จริง เพราะอาจทำบุคคลที่ต้องประสานงานด้วยเกิดความเข้าใจผิดพลาดจากพฤติกรรมที่เราแสดงออก ในบางครั้งอาจเป็นการส่งเสริมความคิดของนั้น ๆ โดยไม่มีจุดยืนที่ชัดเจนของตนเอง

2) Independence 17% ด้วยพฤติกรรมที่มีแนวโน้มในเรื่องความที่ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่ปล่อยให้ตนเองมีอิสระทางความคิด ทำให้ต้องมีการขอความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอ หรือร้องขอให้ช่วยแสดงข้อคิดเห็นต่อการตัดสินใจของตนเองทุกครั้งทั้งในเรื่องชีวิตประจำวันและเรื่องหน้าที่การงาน ก่อให้เกิดความลังเล ไม่แน่นอน ล่าช้า และขาดความน่าเชื่อถือต่องานและตำแหน่งที่ทำอยู่

3) Dependability 16% เพิ่มความสำคัญกับการที่ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ทันเวลา และมีประสิทธิภาพของงานมากขึ้น ควรจัดลำดับความสำคัญของงาน วางแผนระยะเวลาให้ชัดเจน ฝึกการทำงานให้เสร็จก่อนกำหนด โดยกำหนดให้ทำตามมาตรฐานที่ระบุและชี้แจงให้เห็นถึง ประสิทธิภาพที่ดีกว่าหรือระยะเวลาที่น้อยกว่าโดยให้เห็นจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ เกิดการปฏิบัติตามความสำเร็จที่สามารถทำได้ดีกว่าการไม่ปฏิบัติตามกฎ ที่มักจะก่อให้เกิดการไม่ รักษาสัญญาได้โดยง่าย

จากผลของรายงานจะพบว่าบุคคลนี้มีภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบมุ่งคนมากกว่า มุ่งเนื้องาน ด้วยลักษณะงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับ “คน” เป็นส่วนมาก ส่งผลให้พฤติกรรมการทำงาน จะอิงกับบุคคลมากเกินไป กรณีนี้ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอาจจะไม่มีปัญหา แต่มีโอกาส เสี่ยงที่จะไม่สำเร็จตามเป้าหมายได้ ควรต้องปรับให้มีความมุ่งมั่นงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดความสมดุล ทั้ง 2 ด้าน บุคคลนี้มีโอกาสที่จะเติบโตเป็นพนักงานที่ภาวะผู้นำอย่างสมกับตำแหน่งและมีศักยภาพที่ โคตรเด่นพร้อมที่เติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยการพัฒนาที่มีแบบแผน มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มุ่งเน้นความสำเร็จทั้งในด้านงานและด้านคนเพื่อให้เกิดความสมดุลที่ก่อให้เกิดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

แบบทดสอบนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดทักษะที่เกี่ยวข้องกับ Verbal, Numerical และ Abstract reasoning โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนดังนี้

1) การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning) คือการประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ โดยผู้รับการประเมินต้องทำแบบทดสอบ ด้วยการอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อ ประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัย และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความ นั้น การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

2) การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning) คือการประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อ นำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้

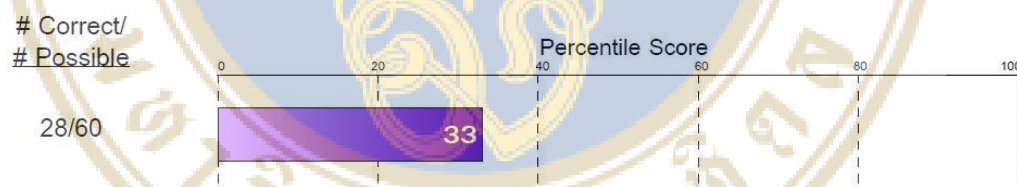
เข้าใจถึงบทความนั้น ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนุญาตให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณหางบประมาณ สินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

3) การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม คำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้รับการประเมินจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

จากผลของการประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ประเภทธุรกิจค้าปลีก ได้ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

คะแนนโดยรวม



รูปภาพ 4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

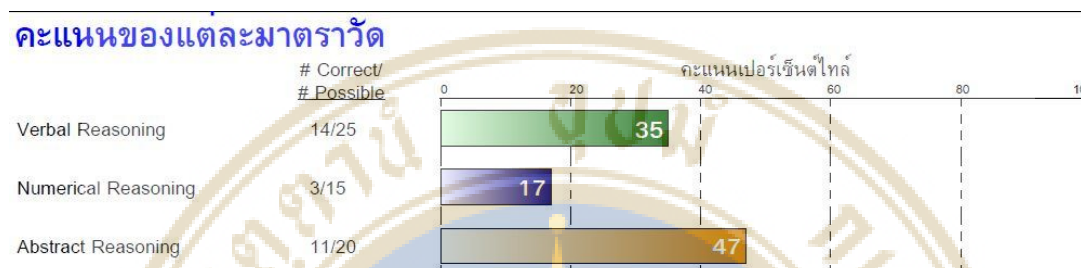
ผู้รับการประเมินในตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรได้คะแนนการประเมินผลโดยรวมอยู่ที่ 85% ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่มผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายกลุ่มอุตสาหกรรม

เมื่อเปรียบเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผู้รับการประเมินได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง จากผลอาจกล่าวสรุปได้ว่าผู้รับการประเมินอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้นมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ ดังนี้

4.2.1.1 เสร็จงานที่ได้รับมอบหมายงานและทำโครงการต่าง ๆ ได้สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดเหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่

4.2.1.2 มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

4.2.2 การประเมินผลคะแนนของแต่ละมาตรวัด



รูปภาพ 4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

4.2.2.1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning) ผู้รับการประเมินทำแบบทดสอบในส่วนนี้ได้คะแนน 35% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูล คือระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินจะแนวโน้มว่า

- ระบุแนวคิดหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้ดีเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่
- เข้าใจความหมายส่วนใหญ่ของบทความที่ให้มาอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.2.2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning) ผู้รับการประเมินได้คะแนน 17% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูล คือระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินจะแนวโน้มว่า

- ค้นหาข้อมูลที่ต้องเกี่ยวกับตัวเลขได้ยากมากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่
- ระบุความสัมพันธ์เชิงตัวเลขที่ผิดพลาดได้มากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.2.3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) ผู้รับการประเมินได้คะแนน 47% หากเมื่อเทียบ หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และ ประเมินบทความตามข้อมูล คือระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินจะแนวโน้มว่า

- จัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้ อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

- วิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน

4.3.1 เป้าหมายของการพัฒนาศักยภาพ

ผู้รับการประเมินได้กล่าวถึงบทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์และพัฒนางานองค์กร ของธุรกิจค้าปลีกไว้ดังนี้

จากผลของแบบประเมินผู้รับการประเมินเห็นด้วยกับผลที่ออกมาทั้งในด้านจุดแข็ง และที่จุดที่ควรระมัดระวังหรือควรพัฒนาเพิ่ม สืบเนื่องจากการที่ผู้อื่นจะทำตามและเชื่อในสิ่งที่ผู้รับ การประเมินแนะนำอยู่เสมอเพราะการที่ตนเองจะโน้มน้าวในเรื่องใดแล้ว ผู้รับการประเมินจะต้องมี ความเชื่อ ศรัทธาในสิ่งนั้นก่อน จึงจะสามารถไปโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม โดยสามารถอธิบายข้อดี ข้อด้อยของสิ่งนั้นได้เป็นอย่างดีบนพื้นฐานความเป็นจริง และจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา ทำให้ทราบว่าตนเองมีความถนัดและความชอบตรงกับผลการประเมินที่ออกมาอย่างแม่นยำ ด้วยบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการสนับสนุนการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท ผลิตภัณฑ์ ตราสินค้าและบริการที่ดีผ่านบทบาทของพนักงานทุกคนในองค์กร กำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและเป้าหมายขององค์กร เตรียมพร้อมกับการขยายตัวของธุรกิจ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาตนเองในหลากหลายด้าน เช่น

- สร้างพฤติกรรมใหม่ให้เป็นผู้ใฝ่ศึกษา ค้นคว้า เปิดรับข้อมูลข่าวสารเพื่อหาความรู้ และทำความเข้าใจธุรกิจ การแข่งขัน พนักงาน เทคโนโลยี นวัตกรรมในตลาดปัจจุบันอย่างลึกซึ้ง เพิ่มพูนความรู้ทางด้านธุรกิจที่รู้จักและรู้กว้างให้ครอบคลุมทุกด้าน

- ฝึกทักษะและพฤติกรรมการเป็นผู้สอนงานและให้คำปรึกษาที่ดี โดยเป็นการให้ คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์ มากขึ้น สร้างพฤติกรรมเรียนรู้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ครบ พังค์ชั้นเพื่อให้เห็นภาพที่เชื่อมโยงกันของงานในทุกมิติ

- เรียนรู้และสร้างพฤติกรรมการวิเคราะห์ปัญหาได้ด้วยตนเอง ฝึกทักษะการนำเสนอผลงาน พร้อมเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาย่างมีระบบเป็นเหตุเป็นผล

- สร้างพฤติกรรมในการทำงานให้สำเร็จตรงตามเป้าหมายและทันตามเวลาที่กำหนด เช่น การนำเสนอความคิดและการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อตนเอง ที่จะสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่บุคคลอื่นได้

- ปรับปรุงบุคลิกภาพ การแต่งกายให้มีความน่าเชื่อถือเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ดังนั้นการพัฒนาทักษะตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นจำเป็นต้องได้รับฝึกฝน เรียนรู้ และลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง พร้อมทั้งได้รับสอน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้สร้างสภาพแวดล้อมให้ฝึกปฏิบัติจริง มีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จทั้งส่วนของตนเองและของงานไว้อย่างท้าทายจึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างสำเร็จอย่างแท้จริง

4.3.2 การส่งเสริมด้านที่มีศักยภาพ (Strengths)

4.3.2.1 Cooperation ด้วยบุคลิกของผู้รับการประเมินชอบทำงานเกี่ยวกับการพบปะผู้คน มีพฤติกรรมชอบศึกษาอุปนิสัยของบุคคลที่เราจะต้องประสานงานหรือร่วมงานด้วยกัน เพื่อเรียนรู้และนำมาปรับในการประสานงานและการทำงานร่วมกันสำเร็จไปได้อย่างราบรื่น จึงได้รับความไว้วางใจให้ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เสมอ เพราะต้องมีบทบาทให้การหาข้อมูล วางแผนการทำงานร่วมกับทุกฝ่าย เพื่อนำมาจัดทำเป็นโครงการให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

4.3.2.2 Influence จากการที่ได้ศึกษาผู้คนที่มีความหลากหลายด้านความคิด หลากหลายด้านอุปนิสัย จึงทำให้หลายครั้งที่ผู้รับการประเมินได้รับบทบาทให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการชี้แจงข้อเท็จจริง โน้มน้าวและแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง หลายครั้งที่คำพูดหรือการโน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อทัศนคติอย่างรุนแรงต่อบุคลากรทั้งในด้านบวกและด้านลบ จึงทำให้ดิฉันมักจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการด้านการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆของบริษัทเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีทั้งต่อบริษัทและต่อพนักงานเอง

4.3.2.3 Self-Control ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตนเองทั้งด้านบวกและด้านลบได้ดี มีทักษะการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลที่ไม่คุ้นเคยได้ บางครั้งมีความเครียด วิตกกังวลก็จะไม่แสดงให้ผู้อื่นได้รับรู้ จัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม มีความมุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค มีความอดทน มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

4.3.2.4 Sociability ด้วยบทบาทที่รับผิดชอบทำให้ได้ฝึกฝนพฤติกรรมที่หลากหลายด้านการพบปะผู้คน สร้างเพื่อนใหม่ ไม่ได้เป็นสิ่งที่ขัดต่อบุคลิกของตนเองแต่อย่างใด

จึงทำให้มีความมั่นใจในการสร้างมิตรภาพใหม่เกิดขึ้นได้ ทั้งยังเป็นการเชื่อมต่อกความสัมพันธ์ให้
งานเป็นไปอย่างราบรื่น

4.3.2.5 Attention to detail ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมการใส่ใจใน
รายละเอียดของสิ่งที่ทำทุกเรื่องเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง หรือเอกสารต่างที่ต้องผ่านการ
ตรวจสอบก่อนส่งต่อให้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น โดยต้องไม่มีข้อผิดพลาดเพราะเวลาของ
ผู้บริหารระดับสูงเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นก่อนที่จะส่งข้อมูลทั้งหลายไปยังผู้อื่นต้องตรวจสอบความ
ถูกต้องให้ละเอียดรอบคอบมีข้อมูลครบ ถูกต้องให้มากที่สุดที่ต้องการลดข้อผิดพลาดของการทำงาน
ลงและยังสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้รับข้อมูลด้วยเช่นกัน

4.3.3 บุคลิกภาพข้อที่ควรระมัดระวังและพัฒนา (Weakness)

4.3.3.1 Independence ด้วยหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ต้องให้
ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหากับบุคคลรอบข้างตลอดเวลา จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยาก
ที่จะทำงานได้โดยลำพังตามที่ต้องการ ลักษณะการทำงานจะเป็นประสานกับทุกฝ่ายและต้องมีการ
ขอความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวางแผนและจัดทำออกมาเป็นขั้นตอนการปฏิบัติหรือ
เป็นนโยบาย ฉะนั้นอาจเป็นอุปสรรคต่อการฝึกให้ทำงานเพียงลำพัง ขาดอิสระทางความคิดใน
ทำงาน ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อผลสำเร็จของงานได้ จึงควรสร้างพฤติกรรมใหม่ที่ฝึกการคิด ตัดสินใจ
และพึ่งพาตนเองลำพังให้มากขึ้น

4.3.3.2 Rule Following ผู้รับการประเมินมักจะมีคำถามกับตนเองเสมอๆ
ว่า “มีวิธีอื่นที่ทำได้ดีกว่านี้หรือไม่” ด้วยเพราะมีพฤติกรรมมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จของงานมากทำ
ให้อยู่ครั้งที่ผู้รับการประเมินมองข้ามเรื่องของขั้นตอน วิธีการ ระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับเป็นสิ่งที่
ละเลยได้ไม่เห็นความสำคัญที่ต้องทำ มองว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้งานเกิดความล่าช้าจึงทำให้
ตนเองมักจะมองหาช่องทางใหม่ที่สามารถทำงานได้โดยหลีกเลี่ยงกฎระเบียบก็เป็นไปได้ที่จะเลือก
เสี่ยงใช้ช่องทางนั้นเพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์

4.3.3.3 Dependability สร้างความน่าเชื่อถือของตนเองต่อเพื่อน
ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่น ด้วยการมีความรับผิดชอบในงานที่ต้องทำให้เสร็จตามตาม
กำหนดเวลาและงานออกมาด้วยความสมบูรณ์

4.3.3.4 Adaptability ความสามารถในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมใหม่ วิธี
ปฏิบัติแบบใหม่ ผู้รับการประเมินไม่ชอบความเปลี่ยนแปลงชอบให้ตนเองอยู่กับสิ่งแวดล้อมและ
สถานการณ์ที่เดิมๆ มักจะยึดติดกับความคิดเดิม เป็นนักอนุรักษ์นิยม ส่งผลให้ไม่ค่อยเกิดความคิด
สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมของกระบวนการทำงานได้

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 Cooperation ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มักจะให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นเสมอ มักจะสอบถามถึงการทำงานของทีมและเพื่อนร่วมงานเป็นประจำว่า “ทำได้หรือไม่” “ติดปัญหาอะไรบ้าง” “ต้องการให้ช่วยอะไรไหม” “อยากได้อุปกรณ์อะไรมาสนับสนุนงานให้สำเร็จ” เป็นต้น บุคคลรอบข้างที่ทำงานร่วมกันมักจะได้อินคำพูดและเห็นพฤติกรรมในความกระตือรือร้น เต็มใจช่วยเหลือแบบเสมอ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดีและลดข้อผิดพลาดในการทำงานซ้ำกับลดความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อองค์กรได้

4.4.1.2 Dependability ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินมักจะมอบหมายงานให้รับผิดชอบหลากหลายโครงการ ด้วยความที่ตนเองมีบุคลิกที่เน้นการวิเคราะห์ การวางแผนเพื่อให้งานแต่ละงานสำเร็จไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บางครั้งผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นการทำให้งานเกิดความล่าช้า แต่ด้วยผู้รับการประเมินเองมีความทุ่มเท อดทนในการทำงาน เอาใจใส่กับเนื้องานอย่างเต็มที่จึงทำให้ข้อมูลหรือเนื้อหาจะไม่เกิดความผิดพลาดกับขอบการวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุและเป็นผล จากตัวอย่างการแก้ไขปัญหางานที่สำคัญๆ หลายครั้ง ต้องใช้การวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง รวมทั้งการคิดกระบวนการงานให้เป็นไปตามขั้นตอนด้วยวิธีที่ง่าย และได้ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

ด้วยจุดแข็งของผู้รับการประเมินที่มีในด้านต่างๆ สามารถนำมาปรับให้สอดคล้องต่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพของตนเองได้เป็นอย่างดี ด้วยตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรที่ดีต้องมีทักษะการสร้างมิตร สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทักษะการโน้มน้าวผู้อื่น และต้องประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อให้การดำเนินงานทางธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินยังเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่สูง มุ่งเน้นความสำเร็จของงานทั้งยังมีความมุ่งมั่นเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ สร้างให้เกิดความไว้วางใจในการทำงาน ได้ส่งผลให้ได้รับมอบหมายโครงการสำคัญหลายโครงการของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ได้รับความไว้วางใจที่ดีจากผู้บังคับบัญชาและความก้าวหน้าในสายงานด้วยเช่นกัน

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 Rule Following ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมและแนวคิดที่ไม่เห็นด้วยกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมักจะไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนที่บริษัทแนะนำ

4.4.2.2 Dependability การสร้างความน่าเชื่อถือต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่น ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของงานและทำงานได้สำเร็จทันตามกำหนดเสมอ เห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินจะพูดเสมอว่า “คุณตัดสินใจไปเลยไม่ต้องรอ” แต่ด้วยเพราะระบบงานที่มีขั้นตอนการอนุมัติที่ซับซ้อน จึงทำให้งานบางอย่างที่ตนเองไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องงบประมาณ การดำเนินงานที่ต้องกระทบต่อฝ่ายอื่น ส่งผลให้ตนเองไม่มีความมั่นใจในการกระทำเพราะกลัวต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและมีผลต่อperformanceขององค์กรได้จึงทำให้ต้องถามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมไม่ชอบการปรับตัวตามสถานการณ์ใหม่ๆ ไม่ชอบทำงานภายใต้กฎระเบียบหรือทำงานตามขั้นตอน และชอบทำงานแบบเป็นทีมมากกว่า ชอบมีส่วนร่วมในกลุ่ม ส่งผลให้การตัดสินใจบางอย่างเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยากและเสียจุดยืนในความเป็นตัวเองไปได้เหมือนกัน ต้องมุ่งเน้นสร้างพฤติกรรมและฝึกฝนเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งฝึกความกล้าในการเผชิญปัญหาและยอมรับข้อผิดพลาดของ กอปรกับต้องฝึกการทำงานแบบ Proactive เพิ่มมากขึ้น

4.4.3 ความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา

ผู้รับการประเมินเห็นว่าการวิเคราะห์จากแบบทดสอบของตนเองและผู้บังคับบัญชาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะหัวหน้างานมีความไว้วางใจต่อผู้รับการประเมินส่งผลให้ได้รับคำชี้แนะจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอทำให้ผู้รับการประเมินแสดงออกถึงความเป็นตัวตนของตนเองได้อย่างเต็มที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจในพฤติกรรมของผู้รับการประเมินได้ในแบบที่เป็นจริง ผู้รับการประเมินเองก็ฝึกใช้ทักษะต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่องานและต่อบทบาทที่รับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่ได้รับมอบหมาย นำทักษะต่างๆที่เรียนรู้จากการอบรมมาพัฒนาตนเองให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพยิ่งขึ้นไป

บทที่ 5

ผลเพื่อนำมาใช้

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร โดยใช้การศึกษาข้อมูล ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา แล้วนำมาวิเคราะห์ถึงภาวะผู้นำและแบบของบุคลิกภาพ จากนั้นนำมาทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ควรพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาตนเอง
- ส่วนที่ 2 จัดทำแผนพัฒนาตนเอง

5.1 วิเคราะห์ถึงสิ่งที่ควรพัฒนาและกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา (Development Goals and Insights)

ผู้รับการประเมินมีการกำหนดเป้าหมายของความก้าวหน้าในอาชีพในอีก 3 ปีข้างหน้าว่าต้องการทำงานในตำแหน่ง HR Director สิ่งหนึ่งที่ได้สังเกตเห็นทิศทางการก้าวหน้าจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา ผู้รับการประเมินได้มีความสนใจในเรื่อง “การบริหารคน” และมองเห็นถึงความสำคัญในการจัดการ จึงต้องการที่จะพัฒนาทักษะในการบริหารงานบุคคล เพราะเชื่อว่าการเติบโตขององค์กรนั้น สิ่งสำคัญหรือรากฐานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็คือ บุคลากรหรือทุนมนุษย์นั่นเอง จึงเกิดความสนใจที่จะฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะการบริหารงาน (Management Skill) ให้มากขึ้น นำไปปรับปรุงการทำงานในด้านการจัดการ เพื่อที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเอง ทำให้สามารถก้าวหน้าอาชีพต่อไปได้ โดยต้องการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังนี้

- Achievement การทำงานที่ท้าทายความสามารถ เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน เป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ในงานใหม่ เพิ่มความสามารถในการทำงานที่ยากมากขึ้นให้กับตนเอง เพราะเมื่อเราตั้งเป้าที่ยากขึ้น ก็จะทำให้เราต้องพัฒนาฝีมือในการทำงานควบคู่ไปด้วย จึงจะทำให้เกิดทักษะใหม่ๆ ในวิชาชีพได้

- Attention to detail ในระดับผู้บริหารจำเป็นต้องลดน้อยลงเพื่อให้เกิดงานที่เป็นภาพรวม มองภาพใหญ่มากยิ่งขึ้นและสร้างทีมที่สามารถไว้วางใจได้เป็นผู้ดำเนินการแทน เปลี่ยนพฤติกรรมจากเดิมที่ต้องทำงานเองมาเป็นการดูแลการปฏิบัติงานของทีมแทน และสอนงานทีมงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเป็นการสร้างคนที่ยั่งยืนให้กับองค์กรด้วยเช่นกัน

- Diplomacy ผู้รับการประเมินต้องฝึกพฤติกรรมตนเองให้มีความกล้าในการเสนอข้อคิดเห็นของตนเองในเชิงสร้างสรรค์ ฝึกการปฏิเสธผู้อื่นเมื่อตนเองเห็นว่าไม่เหมาะสม ขณะเดียวกันก็ต้องกล้าที่เสนอสิ่งที่ตรงข้ามกับบุคคลอื่นคิด เพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ และด้วยหน้าที่ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น พฤติกรรมที่แสดงควรมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตร มีอัธยาศัยดี เพื่อให้ผู้อื่น/พนักงานเกิดความไว้วางใจที่จะมาปรึกษากับฝ่ายบุคคลเพราะในการทำงานด้านเกี่ยวกับบุคลากร จะต้องสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อรับฟังปัญหา คอยแก้ไขปัญหาระหว่างพนักงานกับองค์กรได้

- Initiative หากจะพัฒนาผู้อื่น ก็ควรจะมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทำงานในลักษณะ proactive มีความคิดริเริ่มทำในสิ่งใหม่ ต้องกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงกับสิ่งต่างๆรอบตัว เพื่อที่จะได้นำความรู้นั้นมาถ่ายทอด หรือปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- Dependability สร้างบุคลิกภาพให้มีความความน่าเชื่อถือต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น โดยแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของงานและทำงานได้สำเร็จตามกำหนดเสมอ

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองครั้งที่ 1

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเองด้านองค์ความรู้ของงานและการสร้างความน่าเชื่อถือต่อความรับผิดชอบและสามารถทำงานได้ด้วยความอิสระ กล้าตัดสินใจได้ด้วยตนเอง (Dependability) เพื่อส่งเสริมให้ตนเองมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเองด้านองค์ความรู้ของงานและการสร้างความน่าเชื่อถือต่อความรับผิดชอบและสามารถทำงานได้ด้วยความอิสระ กล้าตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เพื่อส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าตนเองจะมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กล้าแสดงความคิดเห็นมากกว่าเดิมสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวให้ยอมรับข้อผิดพลาดของงานตนเองได้และผู้ถูกประเมินต้องการเพิ่มความรวดเร็วของความคิด การกระทำของตนเองโดยให้ผลออกมาอย่างเกิดความรู้สึกไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือได้

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร

บริษัทจะมีพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน และมีการร่วมงานกันเป็นทีม แต่ละฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนทักษะประสบการณ์ทำงานซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้น ธุรกิจประสบผลสำเร็จได้ตามแผน พนักงานเกิดความสามัคคี ไว้วางใจซึ่งกันและกันมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- 1) ผู้รับการประเมินเป็นจัดงานโครงการการแข่งขันบาริสต้าให้สำเร็จตามระยะเวลาที่บริษัทได้กำหนดไว้ โดยผ่านการนำเสนอรายละเอียดของงานด้วยตนเอง และทำงานให้สำเร็จทันภายในระยะเวลาดำหนด โดยวางแผนการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองให้สำเร็จ เพื่อฝึกความกล้าในการตัดสินใจให้กับตนเอง
- 2) ผู้รับการประเมินฝึกเสนอตนเองรับงานและ โครงการใหม่เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการกล้าตัดสินใจ ในการเรียนรู้งานใหม่ โดยต้องฝึกทำงานทุกอย่างให้เสร็จก่อนระยะเวลาดำหนด
- 3) ผู้รับการประเมินพยายามเสนอตนเองเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นหลากหลายแผนก เพื่อฝึกการแสดงความคิดเห็นและแสดงความเชื่อมั่นในความคิดตนเองต่อทีมได้อย่างชัดเจน
- 4) ผู้รับการประเมินพยายามฝึกตนเองให้ทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายต่างๆ ให้เสร็จทันตามระยะเวลาดำหนด และต้องฝึกกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองก่อนที่จะแจ้งผู้บังคับบัญชา

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแผนพัฒนาตนเอง

- 1) ผู้รับการประเมิน เป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเอง ที่ต้องดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ต้องอาศัยความพยายาม ความกระตือรือร้น ความใส่ใจที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนในพฤติกรรมของตนเองให้สำเร็จ

2) ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้รับการประเมิน ทั้งยังเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอนงาน การสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิดเพื่อการพัฒนาอย่างจริงใจ

3) เพื่อนร่วมงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีส่วนสนับสนุนและสร้างบรรยากาศการทำงานให้เหมาะแก่การปรับพฤติกรรม กระตือรือร้น สนับสนุนให้ผู้รับการประเมินได้ใช้การแสดงออกทางความคิดอย่างสมเหตุสมผล และมีการตอบโต้ข้อแย้งและหาข้อสรุปร่วมกันในเชิงสร้างสรรค์

5.2.1.6 การวัดผล

- 1) ระยะเวลาที่ดำเนินโครงการจัดทำได้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้
- 2) จำนวนโครงการที่เกิดจากผู้รับการประเมินเป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการได้สำเร็จเพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำของผู้รับการประเมิน
- 3) ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน 2556 และ สิ้นสุด 30 เมษายน 2557

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินจะเกิดจากตนเองเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องมีความกระตือรือร้น ใฝ่ใจในการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สำเร็จตามแผน พร้อมทั้งผู้บังคับบัญชาบรรยากาศแวดล้อมในการทำงานต้องเอื้อต่อการปรับพฤติกรรมดังกล่าวด้วยเช่นกัน

ตาราง 5.1 แผนพัฒนารายบุคคล ครั้งที่ 1

Development Action Plan (DAP)						
ผู้ทำประเมิน	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ประเภทธุรกิจค้าปลีก บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง					
ผู้ตรวจสอบการประเมิน	ผู้จัดการทั่วไปบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย					
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.						
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
ผู้ทำประเมินต้องการพัฒนาตนเองด้านองค์ความรู้ของงานและการสร้างความน่าเชื่อถือต่อความรับผิดชอบและสามารถทำงานได้ด้วยความอิสระกล้าตัดสินใจได้ด้วยตนเองเพื่อส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป	ผู้ทำประเมินคาดหวังว่าตนเองจะมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กล้าแสดงความคิดเห็นมากกว่าเดิมสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวให้ยอมรับข้อผิดพลาดของงานตนเองได้และผู้ถูกประเมินต้องการเพิ่มความรวดเร็วของความคิด การกระทำของตนเองโดยให้ผลออกมาอย่างดีเกิดความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือได้	บริษัทจะมีพนักงานที่มีศักยภาพในการร่วมงานกันเป็นทีม แต่ละฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนทักษะประสบการณ์ทำงานซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้น ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ตามแผน พนักงานเกิดความสามัคคี ไว้วางใจซึ่งกันและกันมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง	1. ผู้ถูกประเมินเป็นผู้ดำเนิน โครงการการแข่งขันบริษัทให้สำเร็จตามระยะเวลาที่บริษัทได้กำหนดไว้ โดยผ่านการนำเสนอรายละเอียดของงานด้วยตนเอง และทำงานให้สำเร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยวางแผนและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองให้สำเร็จ เพื่อสร้างความความกล้าตัดสินใจให้กับ	ผู้บังคับบัญชา/ทีมงาน	- จัดการแข่งขันได้ตามระยะเวลาที่กำหนด - สร้างและส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าเป็นตัวแทนการแข่งขันใน	1 พฤศจิกายน 2556 - 31 มีนาคม 2557
			2. ผู้ถูกประเมินฝึกเสนอตนเองรับงานและ โครงการใหม่เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการกล้าตัดสินใจ เพิ่มการเรียนรู้งานใหม่ โดยต้องฝึกทำงานทุกอย่างให้เสร็จก่อน	ผู้บังคับบัญชา/ทีมงาน	พัฒนาระบบงานใหม่ได้ 1 โครงการ	1 พฤศจิกายน 2556 - 30 เมษายน 2557
			3. ผู้ถูกประเมินพยายามเสนอคนเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นหลากหลายแผนก เพื่อฝึกการแสดงความคิดเห็นและแสดงความเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองได้อย่างชัดเจน	ทีมงาน	มีผลการทำงานจากการนำเสนอความคิดเห็นเอง 1 โครงการ	1 มกราคม 2557 - 31 มีนาคม 2557
			4. ผู้ถูกประเมินพยายามฝึกตนเองให้ทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายต่างๆ ให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด และต้องฝึกกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองก่อนที่จะแจ้ง	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	มีศูนย์ฝึกอบรมประจำภาคที่จังหวัดขอนแก่น	1 พฤศจิกายน 2556 - 28 กุมภาพันธ์ 2557
Who is involved:			Resources/ Support:		Time Frame:	
General Manager , Subordinate, Peer			เตรียมการอนุมัติและการสนับสนุนจากหน่วยงานในภาพรวม การหาแหล่งการฝึกอบรมต่างๆ และความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานทุกแผนก		30 เมษายน 2557	
Potential obstacles which can prevent development: ผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสได้รับความรู้ด้าน HR เพิ่มและไม่สนับสนุนให้ออนไลน์ไปยังหน่วยงานอื่นด้วยเช่นกัน						

5.2.2 ติดตามผลแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 1

เพื่อให้ผู้รับการประเมินและผู้เกี่ยวข้องทราบถึงเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่คาดหวังตามที่ได้จัดทำแผนไว้ถึงความก้าวหน้าของการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 โดยมีละเอียดดังนี้

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้เริ่มดำเนินแผนการพัฒนาโครงการมาตั้งแต่เดือนพ.ย.56 โดยการปรับพฤติกรรมตนเองให้กล้าในการตัดสินใจทำการคัดเลือก และจัดทำกราฟการฝึกอบรมโครงการพิเศษให้กับพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมาจำนวน 4 คน เพื่อฝึกซ้อมและพัฒนาทักษะตามตารางกิจกรรมที่กำหนดไว้ เตรียมพร้อมสู่การแข่งขันบาริสต้าในระดับประเทศ

- ผลที่ได้รับ

ผลการคัดเลือกมีพนักงานผ่านเข้าสู่อันดับสุดท้ายจำนวน 3 คน ผู้รับการประเมินได้จัดทำตารางการเรียนรู้ และการฝึกซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงาน โดยผู้รับการประเมินได้พัฒนาทักษะด้านการวางแผน ตัดสินใจ ความมั่นใจตนเองในการให้ข้อเสนอแนะที่ควรพัฒนาต่อพนักงาน ผู้เข้าอย่างตรงประเด็น ฝึกการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองก่อนแล้วจึงทำการสรุปผลเพื่อแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบในลำดับถัดไป และประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อให้งานสามารถดำเนินตามแผนได้อย่างราบรื่น

- สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ปัจจุบันโครงการการแข่งขันดำเนินไปถึงรอบคัดเลือก ผู้ทำประเมินได้มีบทบาทในการจัดทำตารางฝึกซ้อม, จัดหาอุปกรณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างสรรค์ Signature Drink เตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่ผ่านเข้าสู่อันดับชิงชนะเลิศ ในวันที่ 27 มีนาคม 2557 นี้และผ่านเข้าสู่อันดับโลก (World Barista Championship) ผู้รับการประเมินต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ และการเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รอบตัวเพื่อเป็นการต่อยอดความคิดของตนเอง

ตาราง 5.2 ติดตามผลแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 1

Development Action Plan (DAP)						
ผู้ที่ประเมิน	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ประเภทธุรกิจค้าปลีก บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง					
ผู้ตรวจสอบการประเมิน	ผู้จัดการทั่วไปบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย					
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.						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Actual activity	Result	What do you plan to do next
ผู้ที่ประเมินต้องการพัฒนาตนเองด้านองค์ความรู้ของงานและการสร้างความน่าเชื่อถือต่อความรับผิดชอบและสามารถทำงานได้ด้วยความอิสระกล้าตัดสินใจได้ด้วยตนเองเพื่อส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป	ผู้ที่ประเมินคาดหวังว่าตนเองจะมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กล้าแสดงความคิดเห็นมากกว่าเดิมสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวให้ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองได้และผู้ที่ประเมินต้องการเพิ่มความรวดเร็วของความคิด การกระทำของตนเองโดยให้ผลออกอย่างดีเกิดความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือได้	บริษัทจะมีพนักงานที่มีศักยภาพในการร่วมงานกันเป็นทีม แต่ละฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนทักษะประสบการณ์ทั้งงานเชิงกันและกันเพิ่มขึ้น ชุมกิจประสบผลสำเร็จได้ตามแผน พนักงานเกิดความสามัคคี ไว้วางใจซึ่งกันและกันมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ค่อนข้างรัก ซึ่ง เป็นรากฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง	1. ผู้ถูกประเมินเป็นผู้ดำเนินโครงการการแข่งขันระดับชาติให้สำเร็จตามระยะเวลาที่บริษัทได้กำหนดไว้ โดยดำเนินการนำเสนอรายละเอียดของงานด้วยตนเอง และทำงานให้สำเร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยวางแผนและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองให้สำเร็จ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นกล้าตัดสินใจให้กับตนเอง 2. ผู้ถูกประเมินศึกษาตนเองรับงานและโครงการใหม่เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการกล้าตัดสินใจ เพิ่มการเรียนรู้งานใหม่ โดยต้องฝึกทำงานทุกอย่างให้เสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด 3. ผู้ถูกประเมินพยายามเสนอแนะการทำงานร่วมกับผู้อื่นหลากหลายแบบ เพื่อต้องการแสดงความคิดและแสดงความคิดเห็นในความคิดของตนเองได้อย่างชัดเจน 4. ผู้ถูกประเมินพยายามฝึกตนเองให้ทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายต่างๆ ให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด และต้องฝึกกล้าตัดสินใจกับปัญหาด้วยตนเองก่อนที่จะแจ้งผู้บังคับบัญชา	ผู้ที่ประเมินได้ดำเนินโครงการมาตั้งแต่เดือนพ.ย.66 โดยมีพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมาจำนวน 4 คน เพื่อฝึกซ้อมและพัฒนาทักษะตามตารางกิจกรรมที่กำหนดไว้ เตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันระดับชาติ ผู้ที่ประเมินเสนอต่อผู้จัดการทั่วไป เพื่อเป็นหัวหน้าโครงการพัฒนา Software ร่วมกับทีม IT เพื่อสร้างโปรแกรมการทำงานใหม่โดยส่งให้มีความถูกต้องและระยะเวลาที่รวดเร็วเพิ่มขึ้น ผู้ที่ประเมินได้หารือร่วมกับทีมงาน เพื่อรวบรวม Feedback ที่ทีมแต่ละคนรับผิดชอบ เพื่อให้ผู้ประเมินจะได้นำไปกำหนดระยะเวลาการทำงานและการส่งงานให้มีความเชื่อมโยงตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้ที่ประเมินกำหนดการของงานของตนเองฝึกการวางแผนและทำงานให้ทันเวลาที่เพิ่มมากขึ้น พร้อมเก็บฝึกติดตามงานจากทีมให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด สรุปความคืบหน้าและรายงานปัญหา แจ้งผลการแก้ไขให้ผู้บังคับบัญชารายงานทุกๆ 2 สัปดาห์	ผลการคัดเลือกมีพนักงานผ่านเข้าสู่วรอบสุดท้ายจำนวน 3 คน ผู้ที่ประเมินได้จัดทำตารางการเรียนรู้ และการฝึกซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถมีศักยภาพในการแข่งขันได้ โดยผู้ที่ประเมินได้พัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการวางแผนการซ้อม และประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อให้งานสามารถดำเนินตามแผนได้อย่างราบรื่น ผู้ที่ประเมินได้ใช้ทักษะความกล้าในการเสนอแนะเข้ารับการขอผู้บริหาร เพื่อฝึกกระบวนการความคิด การวางแผนงาน เพื่อให้สามารถส่งงานให้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ได้ ผู้ที่ประเมินจัดทำเป็น Working Process ของแผนของตนเองและนำไปใช้เพื่อประเมินว่าสามารถปฏิบัติงานได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนดจริงหรือไม่ ก่อนที่จะนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา	ปัจจุบัน โครงการการแข่งขันดำเนินไปเรียบร้อยแล้วเลือกผู้ที่ประเมินได้มีบทบาทในการจัดทำตารางฝึกซ้อม, จัดหาอุปกรณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างสรรค์ Signature Drink เตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่ผ่านเข้าสู่วรอบชิงชนะเลิศ ในวันที่ 27 มีนาคม 2557 นี้และผ่านเข้าสู่วรอบชิงชนะเลิศ (World Barista Championship)
Who is involved:			Resources/ Support:			
General Manager, Subordinate, Peer			โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานทุกคน			
Potential obstacles which can prevent development: ผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้รับความรู้ด้าน HR เพิ่มขึ้น ไม่สนับสนุนให้โอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่นด้วยเช่นกัน						

5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองครั้งที่ 2

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาด้านความมั่นใจในตนเอง ฝึกความกล้าทำงานคนเดียว การตั้งเป้าหมายในการทำกิจกรรม/งานต่างๆภายใต้กรอบระยะที่กำหนด กล้านำเสนอความคิดเห็นของตนเองที่แตกต่างที่แสดงจุดยืนความถูกต้องของงานเพื่อให้งานออกมามีประสิทธิผลเต็มที่เพื่อฝึกตนเองในการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต้องงานและต่อบทบาทที่รับผิดชอบตนเองรับผิดชอบ กอปรกับนำทักษะต่างๆที่เรียนรู้จากการอบรมมาพัฒนาตนเองให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพยิ่งขึ้นไป

- กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินต้องการปรับพฤติกรรมตนเองเรื่องความมั่นใจในการนำเสนอความคิดของตนเองที่เห็นต่างจากบุคคลอื่นทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน โดยต้องเปลี่ยนจากการที่ผ่านมามักจะบอกให้ผู้ตัดสินใจเป็นมาตนเองตัดสินใจเองบนเหตุและผลที่สมควร ทั้งนี้เพื่อฝึกการมีอิสระทางความคิด ความมั่นใจในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ฝึกตนเองให้ใส่ใจในความคิดเห็นหรือใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่นให้ลดน้อยลง โดยคำนึงถึงความถูกต้องหรือผลสำเร็จของงานเป็นหลัก เพื่อฝึกตนเองให้มีจุดยืนและมีเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยไม่นำข้อคิดเห็นหรือข้อร้องขอจากผู้อื่นนำมาเป็นอุปสรรคในการทำงานของตนเอง โดยเริ่มจากการปฏิเสธหรือความกล้าในการพูดกับผู้อื่นว่าไม่เห็นด้วยกับความคิดของบุคคลอื่น สร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานด้วยการรักษาและปฏิบัติตามข้อตกลงที่ตนเองรับไว้ให้สำเร็จ โดยพยายามต้องทำงานให้เสร็จทันเวลาหรือไม่ละเลยต้องงานเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจและเป็นการฝึกตนเองให้ลดเรื่องการใส่ใจในรายละเอียดต่างๆลดลง และขณะเดียวกันงานนั้นก็ต้องมีความถูกต้องครบถ้วนเหมือนเดิมด้วยเช่นกัน

- ผลที่ได้รับ

ผู้ทำประเมินหวังว่าตนเองจะมี จากการพัฒนาการทำงานได้เร็วขึ้น และใช้เวลาในการทำงานของแต่ละอย่างให้น้อยลง แต่ยังคงรักษาประสิทธิภาพในการทำงานไว้ได้ ฝึกความกล้าในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงเป็นหลัก และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์-นโยบายจากผู้บริหารสู่ทีมและการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างการยอมรับจากผู้อื่นได้สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป บริษัทจะมีพนักงานที่ทำงานตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่กำหนด สร้างการเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินตามแผนได้ พนักงานสามารถนำเสนอแนวความคิดของตนเองที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนา-ปรับปรุงงานซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง



ตาราง 5.3 แผนการพัฒนาตนเองครั้งที่ 2

Development Action Plan (DAP)						
ผู้ทำประเมิน	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาบุคลากร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ประเภทธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม					
ผู้รับการประเมิน	ผู้จัดการทั่วไป บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ประเภทธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม					
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.						
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
ผู้ทำประเมินต้องการพัฒนาความมั่นใจในตนเอง พิจารณากลัการทำงานคนเดียวารสืบเป้าหมายในการทำกรรม/งานต่างๆ ภายใต้กรอบระยะที่กำหนด กล่าวนำเสนอความคิดเห็นของตนเองที่แตกต่างที่แสดงจุดยืนความต้องการของงานเพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพสัมฤทธิ์	ผู้ทำประเมินหวังว่าตนเองจะมี จากการพัฒนาทำงานได้เร็วขึ้น และใช้เวลาในการทำงานของแต่อย่างได้น้อยลง แต่ยังคงรักษาประสิทธิภาพในการทำงานไว้ได้ พิจารณากลัในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงเป็นหลัก และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นโยบายจากผู้บริหารสู่ทีมและการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างการยอมรับจากผู้ขึ้นได้	บริษัทจะมีพนักงานที่ทำงานตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่กำหนด สร้างการเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินตามแผนได้ พนักงานสามารถนำเสนอแนวความคิดของตนเองที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนา-ปรับปรุงงานซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง	1. ผู้ทำประเมินวิริเริ่มฝึกการกำหนดเป้าหมายของงานด้วยตนเองโดยเริ่มจากการฝึกคิดสิ่งใหม่และ โครงการใหม่ที่มีประโยชน์ต่อบริษัท ซึ่งวางแผนจะนำเสนอโครงการลดค่าใช้จ่ายของแผนกฯให้ลดลงจากปีที่ผ่านมา โดยผู้ทำประเมินจะต้องเป็นผู้กำหนดแผนงานเอง และระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาว่าสิ่งใดที่ตนสนใจทำงานด้วยตนเอง และหากคิดข้อได้เสียของการทำงานผู้ทำประเมินจะต้องคำนึงถึงงานและนำเสนอข้อหักทิจรณมาแล้วว่าข้อเสนอของตนเองนั้นเป็นประโยชน์ต่อบริษัท	ตนเอง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน	โครงการลดค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบปี 2012 กับ 2013	เดือนมีนาคม 2557 ถึง เดือนมิถุนายน 2557
			2. สร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานด้วยการรักษาและปฏิบัติตามข้อตกลงที่ตนเองรับไว้ได้สำเร็จ โดยพยายามต้องทำงานให้เสร็จทันเวลาหรือไม่ละเลยต่องาน เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจและเป็นการฝึกตนเองให้คิดเรื่องการใส่ใจในรายละเอียดต่างๆตลอด และขณะเดียวกันงานนั้นก็ต้องมีความถูกต้องงานดูแล้วเหมือนเดิมด้วยเช่นกัน	ตนเองและหัวหน้า	ติดตามผลโดยดูจากจำนวนครั้งที่ทำได้ว่าตนนั้นสำเร็จหรือไม่สำเร็จ	เดือนมีนาคม 2557 ถึง เดือนมิถุนายน 2557
			3. พิจารณาขอให้ใส่ใจในความคิดเห็นหรือใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่นให้ลดน้อยลง โดยคำนึงถึงความรู้สึกหรือผลร้ายของตนเองเป็นหลัก เพื่อฝึกตนเองให้มีจุดยืนและมีเป้าหมายตามที่ต้องการโดยไม่นำข้อคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนจากผู้อื่นมาเป็นอุปสรรคในการทำงานของตนเอง โดยเริ่มจากการปฏิเสธหรือความกล้าในการพูดกับผู้อื่นว่าไม่เห็นด้วยกับความคิดของเขา	ตนเอง	ติดตามผลโดยดูจากจำนวนครั้งที่ทำได้ว่าตนนั้นสำเร็จหรือไม่สำเร็จ	เดือนมีนาคม 2557 ถึง เดือนมิถุนายน 2557
			4. ฝึกการใช้วิริยะจำไว้กับความมั่นใจด้วยการอยู่เพียงคนเดียวโดยไม่ต้องมีเพื่อนไปด้วยเพื่อฝึกความมั่นใจในการเลือกวิธีประจำวัน เลือกทานอาหาร ให้ความเป็นตัวของตัวเองมากกว่าที่จะเสนอให้ผู้อื่นเลือก ฝึกการอยู่ทำกิจกรรมต่างๆด้วยตนเองให้มากขึ้น	ตนเอง	ติดตามผลโดยดูจากจำนวนครั้งที่ทำได้ว่าตนนั้นสำเร็จหรือไม่สำเร็จ	เดือนมีนาคม 2557 ถึง เดือนมิถุนายน 2558
			5. ฝึกการตัดสินใจในเรื่องงานต่างๆของตนเองให้อยู่ในภาวะและเวลาที่เหมาะสม โดยการเขียนรายการที่ตนเองต้องทำพร้อมระยะเวลาที่ต้องสร้างไว้และดำเนินการตามแผนนั้นให้ได้ตามที่เขียน โดยต้องไม่เลื่อนหรือเลื่อนวันประชุมหรือปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อส่งเสริมให้ตนเองมีความกล้าในการทำงานเพียงคนเดียวได้และมีความรับผิดชอบให้ตรงต่อเวลาที่มากขึ้น	ตนเอง	ติดตามผลโดยดูจากบันทึกความถี่ในการทำได้สำเร็จตามที่บันทึกไว้	เดือนมีนาคม 2557 ถึง เดือนมิถุนายน 2559
Who is involved: General Manager (Boss), Subordinate, Peer			Resources/ Support: ได้รับการอนุมัติและการสนับสนุนจากหัวหน้างานในการทำโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานทุกคน		Time Frame: 30 เมษายน 2557	
Potential obstacles which can prevent development: หวังกับมีเขาไม่เปิดโอกาสให้มีความรู้ความด้าน HR เพิ่มขึ้นและไม่สนับสนุนให้ตนเข้าไปสังเกตงานอื่นด้วยเช่นกัน						

5.3 ข้อคิดเห็นที่ได้จากการทำแผนพัฒนารายบุคคล

5.3.1 ด้านอาชีพการทำงาน

ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยมองว่าควรมีทักษะในการแสดงความคิดของผู้รับการประเมินควรเป็นอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจนสื่อสารให้ตรงประเด็น เพราะเป็นผู้รับการประเมินเองเป็นตัวกลางในการถ่ายทอดนโยบาย กฎระเบียบการทำงานต่างจากผู้บริหารสำนักงาน เพื่อให้มีการทำงานที่ถูกต้องบรรลุเป้าหมายขององค์กร เมื่อผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาทักษะและพฤติกรรมดังกล่าวได้แล้ว จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานที่ท้าทายมากขึ้น มีความรอบคอบในการทำงาน สามารถมองการทำงานแบบภาพใหญ่โดยรวม สามารถวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุได้ถูกต้อง งานผิดพลาดน้อยลง ผลของงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีพัฒนาการในด้านภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น สามารถจัดการบริหารงานต่างๆ ได้ดีขึ้นเกิดความไว้วางใจในการมอบหมายงานให้ทำงาน มีผลงาน ส่งผลให้มีโอกาสในความก้าวหน้าทางสายอาชีพตามที่ได้วางแผนไว้

5.3.2 ด้านชีวิตส่วนตัว

เมื่อผู้รับการประเมินได้ผ่านการฝึกฝนพฤติกรรมต่าง ๆ มาระยะหนึ่งแล้วก็จะเกิดความคุ้นเคยประมาณหนึ่ง แต่ยังคงมีการฝึกพฤติกรรมนี้อย่างต่อเนื่องไปอีกเพื่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่เหมาะสมกับตนเอง ทำให้ตนเองมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีสติในการทำสิ่งต่าง ๆ มากขึ้น เกิดความรอบคอบ สามารถวางแผนกับการแก้ปัญหาในชีวิตได้ดีมากขึ้น มีความเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจในผู้อื่นมากขึ้นทำให้เห็นว่าเป็นโอกาสในการพัฒนามากกว่าเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข ทำให้เกิดเป็นทัศนคติเชิงบวกต่อตนเองเพิ่มขึ้น

5.4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

แผนพัฒนารายบุคคล ช่วยให้การพัฒนานุคลากร ให้ทำงานเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและแก่ตัวบุคลากรเอง เป็นกระบวนการที่ผลักดันโดยความต้องการ ทั้งขององค์กรและตัวบุคคล โดยเฉพาะความต้องการ ที่สะท้อนสมรรถนะที่ตำแหน่งงานต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง พบว่าแบบประเมินทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลทาง

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

สำหรับองค์กรด้วยเช่นกัน เมื่อทราบถึงบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลแล้ว สามารถนำมาปรับใช้ในการคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับหน้าที่ เป็นการเตรียมพร้อมของกำลังคน ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการ เป็นตัวรองที่ช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร เพราะเมื่อองค์กรเกิดความเข้าใจในความแตกต่าง ทราบถึงสมรรถนะในตัวของแต่ละบุคคล องค์กรก็จะสามารถบริหารจัดการบุคลากรให้ตรงตามลักษณะงาน หรือสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลเหล่านั้นให้เป็นไปตามสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง มั่นใจว่าการพัฒนาที่จัดให้บุคลากรมีความสอดคล้องกับความต้องการในอนาคตขององค์กรอย่างยั่งยืน



บรรณานุกรม

- กรัณท์กรัณท์ เต็มวิทย์ขจร. (2553). คุณลักษณะความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน บุคลิกภาพห้ำ
องค์ประกอบและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทผลิต
บรรจุภัณฑ์แก้วแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชา
จิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชมพูนุช สุขเจริญ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้ำองค์ประกอบกับพฤติกรรมการ
จัดการความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ถวัลย์ เนียมทรัพย์. “สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อคัดเลือกพนักงาน”.
[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: [http://info.muslimthai.com/main/index.php?page=sub
&category=29&id=10645](http://info.muslimthai.com/main/index.php?page=sub&category=29&id=10645) (เข้าถึงเมื่อ 6 เมษายน 2557)
- ทนงค์ เกษทรัพย์. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้ำองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- “ทฤษฎีบุคลิกภาพ. ”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.gotoknow.org/posts/208736> (เข้า
ถึงเมื่อ 6 เมษายน 2557)
- ทัศน จารุศักดิ์ศรี. “People Management from Insights”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: [http://
www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104914&Ntype
=19](http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104914&Ntype=19) (เข้าถึงเมื่อ 6 เมษายน 2557)
- บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยมหิดล. (2541). ข้อกำหนดวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บดินทร์ หาญบุญทรง. (2555). ปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพห้ำองค์ประกอบ การรับรู้การสนับสนุน
ขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การข้าราชการในสำนักงาน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชา
จิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พริยา เชาวลิทวงศ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายช่างสารการบินแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริมา ตันฑลีลา. (2555). บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความเสี่ยงตามแบบแผนความเชื่อด้านสุขภาพและพฤติกรรมการขับขี้อภัยของพนักงานขับรถโดยสาร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยามนุษย์ (รู้เขา-รู้เรา). (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- สวัสดิ์ ประทุมราช. (2546). จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: ครูสภา.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). “แผนพัฒนามนุษย์รายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ตอนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำ IDP”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=761&page=1 (เข้าถึงเมื่อ 6 เมษายน 2557)
- 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.
- Howard, P.J.; Howard, J. M. The Big Five Quickstart : An Introduction to the Five- Factor Model of Personality for Human Resource Professionals (Revised), Charlotte, North Carolina : Centacs, 2001.
- Jerry, W. Gilley., Steven, A. Eggland., & Ann, Maycunich, Gilley. (2002). Principle of Human Resource Development. Perseus Books Group, Cambridge.
- Mindtools. “Psychometric Testing Measuring "Hidden" Traits. [online]. Available on: http://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_21.htm (Cited on April 2014)
- Novabizz. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). [online]. Available on: http://www.novabizz.com/Nova Ace/Personality/Theory_Myers.htm (Cited on April 2014)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Psychometric Success. "Introduction to Psychometric Tests". [online]. Available on:
<http://www.psychometric-success.com/psychometric-tests/psychometric-tests-introduction.htm>
 (Cited on April 2014)
- P. Juceviciene., & D. Lepaite. (n.d.). "Competence as derived from activity: the problem of their level correspondence". [online]. Available on: <http://info.smf.ktu.lt/edukin/evaco/competence.html> (Cited on April 2014)
- Spence, M., & Spencer, M.S. (1993). Competence at work: Models for Superiors Performance. New York: John Wiley & Sons.
- Swansburg, R.S. & Swansburg, R.J. (2002). Introduction to management and leadership for nurse managers, 3rd ed. Sudbury, Massachusetts: Jones & Bartlett Publisher
- Wikipedia. "California Psychological Inventory". [online]. Available on: http://en.wikipedia.org/wiki/California_Psychological_Inventory (Cited on April 2014)





ภาคผนวก ก

มาตราวัดตามแบบประเมินจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI)

แบบประเมินจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) มีมาตราวัดทั้งหมด 40 มาตราวัดดังนี้

การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (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. การอดกลั้น (Stress Tolerance)

20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)

21. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

22. การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)

23. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

25. ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

27. มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)

28. มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

29. คล่องแคล่ว (Dynamic)

30. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

31. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

Behavioral Growth Potential

32. Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37. Emotional Intelligence

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

38. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน (Response Inconsistency)

ภาคผนวก ข

แบบประเมินจากผู้บังคับบัญชา

Participant

Direct supervisor

No.	BIG 5 Factor	PWBI Personality Trait	Description	Asset จุดเด่น	Caution ข้อปรับปรุง	Comment ข้อคิดเห็น
1	Extraversion	Sociability	การเข้าสังคม - แสดงออกถึง การข่าวดูและชอบพบปะสังสรรค์ ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่			
2		Leadership	ความเป็นผู้นำ - มุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจ ผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการทำงานเสมอ			
3		Influence	การชักจูง - ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วย เหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น			
4		Energy	กำลังงาน - ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการ ทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดหยั่ง			
5	Agreeableness	Cooperation	ความร่วมมือ - ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สับเปลี่ยน; ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม			
6		Concern for Others	ความใส่ใจผู้อื่น - เข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น			
7		Diplomacy	การทูต - ไขว่คว้าสภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสภาพและนำ นั้นถือคุณค่าที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น			
8	Openness to Experience	Adaptability	ความสามารถในการปรับตัว - ต่างพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่			
9		Innovation	การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ - มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่ง ใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่			
10		Analytical Thinking	การคิดเชิงวิเคราะห์ - มีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิด วิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ			
11		Independence	ความเป็นอิสระ - มีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถ พึ่งพาตนเองได้			
12	Conscientiousness	Achievement	การบรรลุผลสำเร็จ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่าง จริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ			
13		Initiative	การริเริ่ม - ปฏิบัติสิ่งใหม่โดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับ ต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่			
14		Persistence	การยืนกราน - ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการ หรือภาระหน้าที่			
15		Attention to Detail	การให้ความสนใจต่อรายละเอียด - ตรวจทานงานอีก ครั้ง เพื่อ ความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด			
16		Dependability	ความน่าเชื่อถือ - มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงาน ทันตามกำหนดเสมอ			
17		Rule Following	การปฏิบัติตามกฎ - รับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา			
18	Emotional Stability	Self-Control	การควบคุมอารมณ์ตนเอง - ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธหรือ อาการอารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง			
19		Stress Tolerance	การอดทนต่อความเครียด - ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี			
20		Self Confidence	การมั่นใจในตนเอง - มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อ ข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน			
21		Emotional Self-Awareness	การตระหนักต่ออารมณ์ - รับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึก ทางอารมณ์ของตนเองได้ดี			