

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธุรกิจตลาดทุน บริษัทเอกชน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนา
ตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธุรกิจตลาดทุน บริษัทเอกชน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2557



รติมา สุขถาวร
ผู้วิจัย

มลฤดี สระฐานัน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความกรุณาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ผู้อุทิศเวลาคอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำในด้านต่างๆ ของการทำสารนิพนธ์เล่มนี้ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ให้ถูกต้องและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behavior Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

ขอขอบคุณกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ และให้แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

คุณงามความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่มารดาผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้วิจัยที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจที่ดีเสมอมา

นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์การรุ่น 15 B และขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนทุกกำลังใจที่คอยผลักดัน ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

รติมา สุขถาวร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	4
2.1.1 ความหมายของการประเมินทางจิตวิทยา	4
2.1.2 หลักการของการประเมินทางจิตวิทยา	5
2.1.3 วัตถุประสงค์ในการประเมินทางจิตวิทยา	6
2.1.4 ประเภทของแบบทดสอบทางจิตวิทยา	7
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ	10
2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)	10
2.2.2 ความสำคัญของบุคลิกภาพ	11
2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	12
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)	15
2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	15
2.3.2 ทฤษฎี แนวคิด เกี่ยวกับลักษณะและภาวะผู้นำ	16
2.4 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	20
2.4.1 ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	22
	23
บทที่ 3	
วิธีดำเนินการวิจัย	24
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	24
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	24
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	24
3.2.1 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	27
3.2.2 แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	29
บทที่ 4	
ผลการวิจัย	31
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	31
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	31
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	32
4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	32
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	33
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	33
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	34
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	35
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	36
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	37
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	39
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	40
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	40

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปล บทความ (Verbal Reasoning)	41
	4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	41
	4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	41
	4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	42
	4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	42
	4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	43
	4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	45
	4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	45
	4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	46
บทที่ 5	ผลเพื่อนำมาใช้	47
	5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	48
	5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	48
	5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	48
	5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	50
	5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	51
	5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	52
	5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	53
	5.2 แผนการพัฒนาดตนเอง	54
	5.2.1 แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	58
5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	63
บรรณานุกรม	66
ภาคผนวก	68
ประวัติผู้วิจัย	74



สารบัญรูปร่างภาพ

รูปร่างภาพ	หน้า
1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	31
2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	32
3 สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	32
4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	33
5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	33
6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	34
7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	35
8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	36
9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	37
10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	39
11 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	40
12 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	41
13 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	57
14 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	62
15 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	65

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธุรกิจตลาดทุน บริษัทเอกชน

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC & COGNITIVE
ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN CASE STUDY: HUMAN RESOURCE
OFFICER CAPITAL MARKET OF A PUBLIC COMPANY LIMITED

รติมา สุขถาวร 5550285

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ดร.มลฤดี สระภู่น Ph.D. (Human Resource Management),
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลิกา รุ่งเรือง Ph.D. (Human Resource Management), นายสรยุทธ วัฒนวิสุทธิ
M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือ
ในการประเมิน 2 ส่วน ได้แก่ แบบประเมินลักษณะบุคลิกภาพ ที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory
(WBI) และแบบทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเข้าใจ ที่ชื่อว่า Applied Reasoning Test
(ART) เพื่อนำมาจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง โดยได้ทำการศึกษาจากผู้รับการประเมินซึ่งทำงานใน
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธุรกิจตลาดทุน บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผ่านแบบ
ประเมินทางจิตวิทยา และผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการ
ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบ
ประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับผล
การประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการ
พัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : WBI / ART/ Big Five / แบบประเมินทางจิตวิทยา/ แผนการพัฒนาตนเอง

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน โลกได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้โลกก้าวสู่ยุคการแข่งขันทางเศรษฐกิจเสรีไร้พรมแดน และสังคมบนฐานแห่งความรู้ กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรให้สามารถก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ องค์กรจะต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงและวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างจุดแข็งให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะส่งมอบไปยังลูกค้าของธุรกิจ โดยจะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2556 : ออนไลน์)

ดังนั้นการพัฒนาองค์กรจึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการแข่งขันด้วย “ทุนมนุษย์” ซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญขององค์กรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหมายเชิงยุทธศาสตร์และตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็งให้เพียงพอที่จะเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และปรับเปลี่ยนบทบาทจากการให้ความสำคัญกับการทำงานประจำและงานเอกสารมาเป็นการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550)

ในอดีตการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ การพัฒนาทักษะ และการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น โดยอาศัยผ่านระบบการศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการพัฒนาในระยะสั้นๆ แต่ด้วยความท้าทายด้านการแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบันด้วยระบบโลกาภิวัตน์จึงส่งผลให้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารใหม่ภายใต้การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรูปแบบการพัฒนาบุคลากรแนวใหม่ ได้แก่ การได้รับมอบหมายให้ทำงาน โครงการพิเศษจากผู้บังคับบัญชา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนแนะนำหรือการให้คำปรึกษา การฝึกอบรม

ในขณะที่ปฏิบัติงานจริง การศึกษาคุณงานทั้งในและนอกองค์กร การพัฒนาทัศนคติ การพัฒนาบุคลิกภาพ การวางแผนพัฒนาอาชีพ การวางแผนพัฒนารายบุคคล และการพัฒนาแรงจูงใจซึ่งรูปแบบการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรและองค์กรได้ในระยะยาว

การวางแผนพัฒนารายบุคคล เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดกรอบแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร เป็นแผนงานที่จะพัฒนาบุคลากรไปสู่เป้าหมายตามที่บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น ประโยชน์จากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลคือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพตัวหนึ่งในการพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งของบุคลากรในองค์กร ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาโดยสอดคล้องกับหลักสมรรถนะและการเติบโตในสายอาชีพเพื่อเชื่อมโยงและตอบสนองกับความต้องการหรือเป้าหมายในระดับหน่วยงานและองค์กร รวมทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานต่อไป

ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เครื่องมือการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ผ่านการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาที่มีคุณภาพทั้งความเที่ยงและความตรงเพื่อใช้ในการประเมินบุคลิกภาพและพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการประเมิน รวมทั้งเพื่อนำมาใช้อธิบายและทำการวิเคราะห์บุคลิกภาพของผู้รับการประเมินในการพัฒนาบุคคลให้สามารถเติบโตในสายอาชีพที่ต้องการ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธุรกิจตลาดทุน บริษัทเอกชน เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆที่สอดคล้องความต้องการที่จะเติบโตในสายอาชีพ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI), Applied

Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธุรกิจตลาดทุน บริษัทเอกชน จำนวน 1 คน

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ แบบทดสอบด้านสติปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้รับการประเมินจะสามารถทราบจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของตนเอง ทำให้ผู้รับการประเมินจะสามารถตระหนักรู้และใช้การประเมินเหล่านี้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำและนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธุรกิจตลาดทุน บริษัทเอกชน เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบด้านสติปัญญาโดยใช้เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทางจิตวิทยา

ส่วนที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

ส่วนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 4 แผนพัฒนารายบุคคล

2.1 การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

2.1.1 ความหมายของการประเมินทางจิตวิทยา

Schultz (Schultz, 1982:123) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือมาตรฐานที่ใช้วัด “ตัวอย่างพฤติกรรม” ด้วยวิธีการที่มีระเบียบแบบแผนแน่นอน ข้อมูลที่ได้จากแบบทดสอบจึงไม่ได้แสดงถึงพฤติกรรมของบุคคลที่สะสมมาทั้งหมด การวัดจะนำไปใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์พฤติกรรมในอนาคต แบบทดสอบเป็นการสร้างเงื่อนไข เพื่อให้บุคคลมีปฏิริยาโต้ตอบ ปฏิริยาโต้ตอบนี้ถือว่าเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมที่ใช้ในการทำงาน

รัตนา (รัตนา ศิริพานิช 2529:3) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological Test) เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อชักนำให้ผู้รับการทดสอบแสดงพฤติกรรม หรือ ปฏิริยาโต้ตอบออกมา เพื่อที่จะให้การทดสอบสามารถสังเกตได้ และวัดได้ ดังนั้น กระบวนการทดสอบจึงต้อง

ประกอบด้วยสิ่งที่กระตุ้นกับต้องมีการตอบสนอง ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งจะไม่เรียกว่า “การทดสอบ”

พรรณราย (พรรณราย ทรัพย์ะประภา 2529:230) กล่าวว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยาว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นปรนัย (Objective) และเป็นมาตรฐาน (Standardized) ที่ใช้ประเมิน (Assess) ตัวอย่างของพฤติกรรม หน้าที่สำคัญของแบบทดสอบทางจิตวิทยา คือ ใช้ประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างภายในตัวบุคคล ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สิ่งที่เครื่องมือวัดสามารถประเมินออกมาได้ (โดยตีค่าเป็นคะแนน) เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณสมบัติและลักษณะของสิ่งของเหตุการณ์ที่เราประเมินคะแนนที่ได้ออกมานั้น สามารถนำไปสรุปตีความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ประเมินได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงกล่าวสรุปได้ว่า แบบทดสอบทางจิตวิทยา หรือ การประเมินทางจิตวิทยา คือ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมเพื่อเป็นตัววัดและประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนผ่านเครื่องมือวัดที่มีมาตรฐาน และเป็นปรนัย

2.1.2 หลักการของการประเมินทางจิตวิทยา

แบบทดสอบทางจิตวิทยา มิใช่แบบทดสอบที่ถูกตีพิมพ์ตามนิตยสารหรือในเว็บไซต์ตามที่เห็นกันแพร่หลายทั่วไปแบบทดสอบทางจิตวิทยาที่เหมาะสมจะต้องสร้างขึ้นโดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ มีมาตรฐาน มีเกณฑ์ปกติ (Norms) ซึ่งหลักการของแบบทดสอบทางจิตวิทยา มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

บุญส่ง (บุญส่ง นิลแก้ว:2519) ได้กล่าวถึงแบบทดสอบทางจิตวิทยาไม่ว่าชนิดใดก็ตาม ถ้าเป็นแบบทดสอบที่ใช้ได้ดี จะมีลักษณะทั่วไปที่เด่นๆ สามประการ ดังนี้ คือ ประการที่หนึ่ง คือ มีความแม่นยำ (Validity) หมายถึง แบบทดสอบนั้นต้องวัดได้ตรงตามเป้าประสงค์ที่ต้องการจะวัด ประการที่สอง (Reliability) คือ มีความเชื่อถือได้ นั่นคือแบบทดสอบจะต้องให้ผลการวัดที่สม่ำเสมอถึงแม้ว่าจะใช้แบบทดสอบนั้นกับผู้รับการทดสอบคนเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกันกี่ครั้ง ก็คราวหรือแห่งหนตำบลใดที่แตกต่างกัน และประการสุดท้าย คือ สามารถใช้ได้ดี (Usability) นั่นคือแบบทดสอบต้องง่ายต่อการดำเนินการทดสอบ เวลาที่ใช้ควรจะยาวนานพอประมาณง่ายต่อการให้คะแนน และง่ายต่อการแปลความหมายและนำไปใช้

นิภา (นิภา ศรีไพโรจน์:2538) ได้กล่าวถึงการพิจารณาคุณภาพของแบบทดสอบที่ดีไว้สรุปดังนี้ คือ แบบทดสอบที่ดีต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) คือ ความสามารถของแบบทดสอบในการที่จะวัดในสิ่งที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ความเชื่อมั่น (Reliability) หมายถึง

ความคงที่แน่นอนของคะแนนไม่ว่าจะสอบวัดซ้ำกี่ครั้งก็ตาม ความเป็นปรนัย (Objectivity) คือ มีข้อกระทงชัดเจน การตรวจให้คะแนนเป็นมาตรฐาน และแปลความหมายคะแนนเป็นอย่างเดียวกัน อำนาจจำแนก (Discrimination) หมายถึง ความสามารถในการจำแนกผู้กระทำการประเมิน และความยาก (Difficulty) ข้อสอบที่ดี คือ ข้อสอบที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป

จากการวิเคราะห์หลักการของแบบทดสอบทางจิตวิทยา จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า แบบทดสอบจิตวิทยาที่มีคุณภาพ ต้องมีคุณภาพของแบบทดสอบ ดังนี้

- ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) คือ รูปแบบและแนวทางการใช้ที่แน่นอน ภายใต้สภาวะที่เหมือนกัน ภายในกำหนดเวลาที่เท่ากัน และอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมือนกันด้วย

- ความเป็นปรนัย (Objectivity) คือ แบบทดสอบจิตวิทยาที่ดี ต้องคิดข้อกระทงให้มีความชัดเจน การตรวจให้คะแนนมีความแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นผู้ตรวจก็ตาม รวมทั้งความชัดเจนในการแปลความหมาย

- มีค่าระดับมาตรฐานกลาง (Test Norms) ที่สามารถนำไปเปรียบเทียบผลได้ คือ ผลของการทำการประเมินของผู้ใดก็ตาม แม้ว่าจะทำการทดสอบเพียงคนเดียวก็สามารถทราบได้ว่าระดับคะแนนของเขาถูกแจกแจงอยู่ในระดับใดหากมีการทดสอบกันเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ

- มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ แบบทดสอบจิตวิทยาที่มีคุณภาพ ต้องให้ผลการวัดที่ความแน่นอนคงที่

- ความเที่ยงตรง (Validity) คือ แบบทดสอบจิตวิทยาต้องมีคุณสมบัติในการวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้ถูกต้องและครบถ้วน

2.1.3 วัตถุประสงค์ในการประเมินทางจิตวิทยา

ในปัจจุบัน ได้มีการนำเครื่องมือการประเมินทางจิตวิทยามาใช้มากขึ้นแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ สรุปได้ดังนี้

- การคัดเลือกบุคลากร (Selection of personnel) เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุดผ่านแบบทดสอบจากความรู้ความถนัด และบุคลิกภาพ

- การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development and training plan) เพื่อช่วยให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ในการนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงในแผนพัฒนารายบุคคล

- การสร้างและพัฒนาทีม (Team building and development) แบบทดสอบทางจิตวิทยาจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลคนนั้นเข้าใจและรู้จักตัวตน ซึ่งจะนำไปต่อ

ยอดเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน คุณค่าในทางปฏิบัติสามารถช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มและการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมของคนในกลุ่ม

- การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development and progression) เพื่อช่วยค้นหาความชอบหรือความถนัด ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนการทำงาน ส่งผลให้บุคคลคนนั้นทราบว่าตนเองนั้นมีบุคลิกภาพแบบไหนเหมาะกับอาชีพใด ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกเรียน หรือเลือกทำงาน

2.1.4 ประเภทของแบบทดสอบทางจิตวิทยา

2.1.4.1 แบบทดสอบความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Ability Tests) หรือเรียกว่าแบบทดสอบเชาวน์ปัญญา (Intelligence Tests) เป็นแบบทดสอบที่ถือว่าสามารถทำนายคุณภาพคนได้แม่นยำมากที่สุด แบบทดสอบที่เป็นที่นิยม ได้แก่ Sternberg (1997) ได้เสนอทฤษฎี Triarchic (หรือ Three – part) theory of intelligence ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การวัดระดับความรู้ การวัดระดับความสามารถทางการปฏิบัติ และการวัดระดับความสามารถทางด้านการคิดสร้างสรรค์ สถิติปัญญาเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนมาก นักทฤษฎีบางคนออกมาแสดงความไม่เห็นด้วยกับการนิยาม “สถิติปัญญา” ออกมาในรูปแบบเดียว เพราะสถิติปัญญาจริงๆ แล้วมีหลายรูปแบบ เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถทางภาษา เป็นต้น แบบทดสอบสถิติปัญญาถูกออกแบบ และตีความ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานตามหลักวิชาการ คำถามต่างๆ ที่อยู่ในแบบทดสอบจะมีคำตอบที่ถูกเพียงข้อเดียว ทั้งๆ ที่ในชีวิตจริงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจจะไม่ได้ต้องการคำตอบหรือทางแก้ปัญหาเพียงคำตอบเดียว

2.1.4.2 แบบทดสอบความสนใจ (Interest Tests) เป็นแบบทดสอบที่ใช้ประเมินความสนใจและความพึงพอใจของคน โดยเชื่อว่า หากลักษณะความสนใจและความพึงพอใจของคนที่รับการทดสอบเป็นไปในแนวเดียวกับคนที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีผลการวิจัยยืนยันไว้แล้วในการประกอบอาชีพอย่างใดอย่างหนึ่ง คนคนนั้นก็น่าจะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จและพึงพอใจในอาชีพนั้นๆ เช่นกัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าความสนใจในอาชีพอย่างใดอย่างหนึ่งของคนใดคนหนึ่งจะเป็นหลักประกันความสำเร็จในอาชีพของคนนั้นๆ เสมอไป

2.1.4.3 แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Tests) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดความสามารถเฉพาะทาง เช่น ความสามารถด้านจักรกลและความสามารถด้านงานธุรการ ความถนัดในการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Competence Tests) เป็นต้น

2.1.4.4 แบบทดสอบทักษะเกี่ยวกับการรับรู้และเคลื่อนไหว (Sensory / Motor Skill Tests) เป็นแบบทดสอบเกี่ยวกับความสามารถในการมองเห็น การได้ยิน การเคลื่อนไหว และความสัมพันธ์ของการใช้วัยวะภายในร่างกาย

2.1.4.5 แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Tests) เป็นแบบทดสอบที่ต่างจากแบบทดสอบอื่น เนื่องจากไม่มีคำตอบที่ตายตัวว่าถูกหรือผิด แบบทดสอบมุ่งวัดลักษณะนิสัยและความรู้สึกนึกคิดของคนซึ่งซ่อนอยู่ภายใน โดยเป็นที่ยอมรับแล้วว่าบุคลิกภาพของคนมีผลต่อความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน และความสำเร็จในการประกอบอาชีพ การประเมินบุคลิกภาพของคนมักใช้วิธีการ 2 แนวทาง คือ

- Self-report personality inventories เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพที่กำหนดให้คนต้องตัดสินใจว่าตนเองจะรู้สึกหรือต้องทำอะไรหากต้องตกอยู่ในสถานการณ์หรือประสบกับเหตุการณ์ที่กำหนด หรือให้เลือกว่าลักษณะใดความรู้สึกใดน่าจะตรงกับตนเองมากที่สุด แต่แบบทดสอบประเภทนี้จะมีปัญหาอยู่ที่ความซื่อสัตย์ของผู้ทำแบบทดสอบ ผู้ทำแบบทดสอบมักจะหาทางเลือกคุณลักษณะตามที่เขาคิดว่าผู้จ้างงานต้องการ มากกว่าจะเลือกตอบตามความรู้สึกที่แท้จริง

- Projective techniques เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ถูกทดสอบต้องเผชิญกับสภาพปัญหาที่กำกวม มีทางออกหลายแง่หลายมุม ข้อเสียของการทดสอบแบบนี้ คือ ใช้เวลามากและต้องทดสอบทีละคน ผู้ทำการทดสอบต้องอยู่ในระดับผู้เชี่ยวชาญ และเนื่องจากการทดสอบแบบนี้ไม่เป็นปรนัย การแปลผลอาจมีอคติเข้าแทรกได้ง่าย ผลการวิจัยจึงระบุว่า การทดสอบแบบนี้มีความตรงค่อนข้างต่ำ Hogan, Hogan and Roberts (1996) ได้ให้ข้อสรุปว่า ในการใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพควรจะใช้ควบคู่ไปกับข้อมูลด้านอื่นๆ ด้วย โดยเฉพาะทักษะความสามารถของผู้สมัคร ประสิทธิภาพการทำงาน และความสามารถในการเรียนรู้กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผลการทำนายการทดสอบบุคลิกภาพโดยวิธีการและแบบทดสอบต่างๆ มีความแม่นยำอยู่ในระดับปานกลางและค่อนข้างต่ำ มีคุณลักษณะด้านอุปนิสัยบางอย่างเท่านั้นที่สามารถนำมาใช้ทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จของคนในการประกอบอาชีพได้เที่ยงตรง โดยคุณลักษณะเหล่านั้นแบ่งได้เป็น 5 ประเภท (BIG 5 Theory) ได้แก่

- การเปิดตัวสู่สังคม (Extroversion – Introversion) เป็นลักษณะของความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในสังคม มีบุคลิก 2 แบบ คือ “เปิดเผย” กับ “เก็บตัว”

- การประนีประนอมเห็นพ้องกับผู้อื่น (Agreeableness) เป็นลักษณะในการยอมรับและเห็นพ้องกับความคิดเห็นและความต้องการของผู้อื่น มีบุคลิก 2 แบบ คือ “หัวแข็ง” กับ “หัวอ่อน”

- การมีจิตสำนึก ยึดมั่นในหลักการ (Conscientiousness) เป็นลักษณะการควบคุมการกระทำของตนเอง มีบุคลิก 2 แบบคือ “มีจิตสำนึก” กับ “ปล่อยปละ”

- การเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience) เป็นลักษณะการรับรู้สภาพแวดล้อมและเหตุการณ์รอบๆตัว มีบุคลิก 2 แบบ คือ “เปิดกว้าง” กับ “อยู่ในกรอบ”

- ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นลักษณะปฏิกิริยาทางอารมณ์การตอบสนองของบุคคลต่อเหตุการณ์ที่ไม่น่าสนใจกับการถูกรบกวนจิตใจในประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมา มีบุคลิก 2 แบบ คือ “ควบคุมอารมณ์ได้” กับ “เจ้าอารมณ์”

2.1.4.6 แบบทดสอบความซื่อสัตย์ (Integrity Tests) เนื่องจากเครื่องจับเท็จ (Polygraph) ไม่ค่อยได้รับความเชื่อถือ จึงมีการสร้างแบบทดสอบความซื่อสัตย์ขึ้นมาใช้ เพื่อชี้ว่าผู้สมัครงานคนใดจะมีพฤติกรรมการลักทรัพย์ ทูจจริต หรือมีแนวโน้มว่าจะมีพฤติกรรมไม่ซื่อตรง โดยรูปแบบการทดสอบจะใช้ paper and pencil test ปัจจุบันมีการนำแบบทดสอบมาใช้ประมาณ 50 แบบ แบบทดสอบที่ประเมินความซื่อตรง แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

- มุ่งทดสอบเจตคติที่มีต่อการลักขโมยและพฤติกรรมโกง
- มุ่งประเมินลักษณะนิสัยที่จะนำไปสู่ความซื่อสัตย์หรือไม่ซื่อสัตย์ เช่น ลักษณะเกรี้ยวโหด (Delinquency) การควบคุมอารมณ์อยากได้ (Impulse control) และความตั้งใจทำดี (Conscientiousness) เป็นต้น

ทั้งนี้ผลการทดสอบสามารถนำไปใช้ทำนายความซื่อสัตย์ได้เพียงตรงได้ดีพอสมควร แลเมยังมีสหสัมพันธ์โดยตรงกับการทำนายพฤติกรรมอื่นๆ ด้วย เช่น การขาดงาน และการใช้สิ่งเสพติด เป็นต้น ปัญหาในการทดสอบ คือ การทดสอบเกี่ยวกับเรื่องความซื่อสัตย์เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน บางบริษัทไม่ใส่ใจที่จะให้ข้อมูลอย่างเปิดเผย แบบทดสอบจึงเป็นแค่เกณฑ์การคาดการณ์ล่วงหน้า ไม่ใช่เป็นตัวที่จะบอกว่าใครเป็นขโมย และร้อยละของพนักงานที่ถูกจับได้ว่าขโมยในองค์กรมีต่ำมาก เพียงร้อยละ 2 – 3 ผู้สมัครคนใดที่ผ่านการทดสอบความซื่อตรงจะมีความรู้สึกว่าองค์กรที่ทำการทดสอบมีความสนใจและเป็นห่วงเกี่ยวกับเรื่องความซื่อสัตย์

2.1.4.7 แบบทดสอบความสามารถทางกายภาพ (Physical Ability Testing) J. Hogan (1991) เสนอการประเมินกลุ่มความสามารถทางร่างกายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น

- ความสามารถในการใช้กล้ามเนื้อ โดยบังคับให้ยก ผลัก ดัน หรือถือวัตถุ (Static strength)
- ความสามารถของกล้ามเนื้อในการขับเคลื่อนตัวเองหรือวัตถุ (Explosive strength)

- ความสามารถในการเคลื่อนไหวอย่างประสานกันของแขน ขา และ ลำตัวในการทำกิจกรรมต่างๆ เมื่อทุกส่วนของร่างกายเคลื่อนไหว (Gross body coordination)

- ความสามารถเกี่ยวกับระบบปอดและการไหลเวียนของเลือด (Stamina)
ความสามารถทางร่างกายนี้มีโครงสร้างใหญ่ๆ 3 ประการ คือ ความแข็งแรง ความอดทน และการเคลื่อนไหว

2.1.4.8 แบบทดสอบความถนัดพหุคุณ (Multiple - Aptitude Test Batteries) ประกอบด้วยแบบทดสอบหลากหลายแบบที่ได้ทำการศึกษากันมานานแล้ว เช่น ความสามารถทางด้านเครื่องจักร บุคลิกภาพ และอื่นๆ แบบทดสอบนี้ค่อนข้างยาวและใช้เวลาหลาย ชั่วโมง ถือเป็นข้อเสียของแบบทดสอบนี้ แต่ก็มีประโยชน์มากเพราะมีการสอบข้อมูลหลายๆด้าน เป็นจำนวนมาก ซึ่งสามารถรวบรวมแล้วนำมาใช้ในการว่าจ้าง การบรรจุเข้าทำงาน การอบรม หรือ อื่นๆ และแบบทดสอบ 2 แบบ ที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ The Armed Services Vocational Aptitude Battery (ASVAB) และ The Differential Aptitude Test (DAT)

2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ ว่า Personality ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละติน ว่า Persona ซึ่งแปลว่า หัว โขนหรือหน้ากากที่ตัวละครสวมเวลาจะออกแสดง ซึ่งแต่ละคนต่างก็มี หัวโขนที่จะต้องสวมหรือมีบทบาทที่จะต้องแสดง บุคลิกภาพของคนจึงเหมือนหน้ากากตัวละคร เพราะในชีวิตจริงบุคคลย่อมแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่ต่างกัน เช่นเดียวกับตัวละครที่แสดงตามบทบาท ตามลักษณะของหน้ากากที่สวมอยู่ (สถิต วงษ์สวรรค์, 2540) จึงมีผู้ให้ความหมาย ของ “บุคลิกภาพ” ที่ความหลากหลายเพราะบุคลิกภาพมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลตามประสบการณ์ของตนเอง

Hilgard (1962 อ้างใน สถิต วงษ์สวรรค์, 2540) กล่าวว่า บุคลิกภาพคือผลรวมของ ลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล ซึ่งการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ก็คือผลรวมของการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น

Allport (1967 อ้างใน สถิต วงษ์สวรรค์, 2540) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพว่าเป็นการจัดระเบียบในการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล ซึ่งเกี่ยวกับระบบร่างกายและจิตใจ ซึ่งนำไปสู่การปรับตัวของบุคคลให้เข้ากับโลกภายนอก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึงแบบแผน พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงออกทั้งด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมทั้งด้านสรีระ โดยเน้นทั้งบุคลิกภาพนอกและภายในทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ หรือหมายถึงลักษณะภายในและภายนอกของบุคคล รวมทั้งรูปร่าง ทรวดทรง การแต่งกาย อากัปกิริยา ท่าทาง การวางตัว ความสนใจ นิสัย ความสามารถ ความชอบหรือไม่ชอบ ความร่าเริง ความอดทน เซาว์นปัญญา และรสนิยม

จากที่กล่าวมาข้างต้นบุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมที่ประกอบกันขึ้นเป็นตัวบุคคล โดยหมายถึง แบบแผน พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ และพฤติกรรมภายในไม่ว่าจะเป็น ความคิด ความรู้สึก ความสนใจ ทักษะ และสติปัญญา ที่เป็น ลักษณะเฉพาะของบุคคล ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้บุคคลแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน

2.2.2 ความสำคัญของบุคลิกภาพ

มนุษย์ทุกคนจะมีแบบแผนการแสดงออกทางพฤติกรรมเป็นของตนเองโดยเฉพาะ การจะ อยู่ร่วมกันจึงต้องเรียนรู้แบบแผนพฤติกรรมของกันและกัน จะทำให้สามารถอยู่ร่วมกันได้และสามารถทำกิจกรรมร่วมกันได้ บุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การดำเนินชีวิตในสังคมเป็นไปด้วยดีและราบรื่น บุคลิกภาพที่ดีจะทำให้ผู้นั้นจะได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากคนอื่น ๆ (ศิริอ วิชชาวุธ, 2548) บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมปัจจุบันเป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยให้คนเราสามารถที่จะจดจำและเข้าใจบุคคล แต่ละคน ได้เป็นอย่างดี ตลอดจนรู้วิธีที่จะปรับตัวให้เข้ากับคนเหล่านั้น ได้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ต่อกัน ในสังคมบุคลิกภาพยังช่วยให้เกิดความตระหนักในเอกลักษณ์ของบุคคล ซึ่งทำให้คนแต่ละคน มีลักษณะเฉพาะที่เป็นของตนเอง และบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์แห่งตนนี้เองเป็นต้นแบบของ บุคลิกภาพที่จะทำให้คนรุ่นหลัง หรือเด็กและเยาวชน ได้ศึกษาและเลียนแบบเอกลักษณ์ดังกล่าวได้

นอกจากนี้บุคลิกภาพยังเป็นตัวกำหนดการคาดหมายพฤติกรรม บุคลิกภาพของบุคคล ทำให้บุคคล ทั่วไปมีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับบุคคลนั้นและสามารถทำนายได้ว่า หากมีสถานการณ์บางอย่าง เกิดขึ้นจะมีการตอบสนองในลักษณะใด เช่นบางคนเมื่อ โกรธจะแสดงอารมณ์ก้าวร้าว ในขณะที่บาง คนเมื่อ โกรธจะเงียบเก็บตัวเป็นต้น (นพดล เวชสวัสดิ์, 2549) บุคลิกภาพยังช่วยกำหนดให้เกิดการยอมรับของกลุ่ม ทำให้ได้รับความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่การงาน

ดังนั้นบุคลิกภาพที่ดีจึงส่งผลให้ผู้นั้นประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น และ ยังช่วยให้สามารถแก้ปัญหา ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่

แสดง ให้เห็นภาพหรือลักษณะของบุคคล โดยส่วนรวม ซึ่งไม่เพียงแต่มีอิทธิพลเฉพาะตัวเจ้าของ บุคลิกภาพเท่านั้น แต่ยังมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นที่อยู่แวดล้อมอีกด้วย (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541) ใน ด้านอาชีพการงานบุคคลที่มีบุคลิกภาพดีย่อมประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานอย่างสูงเพราะทำ ให้เพื่อนร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยนั้นมีความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธาพร้อมที่จะให้การ สนับสนุนในทุกโอกาส บุคคลที่มีบุคลิกภาพดีจึงมีความมั่นใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ ของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วรวรรณา จิตลานนท์, 2550) ในสาขาอาชีพแต่ละอาชีพมี ลักษณะเฉพาะซึ่งมีความแตกต่างกัน บุคลิกภาพนั้นมีบทบาทสำคัญมากต่อการประกอบอาชีพ โดย เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในหน้าที่การงาน (DuBrin,1994)

2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา การแบ่งประเภทของบุคลิกภาพได้รับความสนใจจาก นักจิตวิทยาจำนวนมาก โดยแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนี้ มีจุดเริ่มต้นจากการนำสถิติการ วิเคราะห์องค์ประกอบมาช่วยในการศึกษาบุคลิกภาพ ทำให้สามารถจัดกลุ่มของบุคลิกภาพได้ ชัดเจนยิ่งขึ้น การแบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้ถูกนำเสนอจากนักจิตวิทยาหลายท่าน ด้วยกัน เช่น Norman (1963) Borgatta (1964) Digman (1990) Goldberg (1990) ซึ่งแต่ละท่าน ก็มี การตั้งชื่อเรียกองค์ประกอบที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม ก็มีความหมายและลักษณะที่ ใกล้เคียง กัน แต่ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับมากที่สุดในการ อธิบาย บุคลิกภาพ คือ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa และ McCrae (1985) ซึ่งได้ เข้ามามี บทบาทอย่างมากในจิตวิทยาบุคลิกภาพ และได้รับการกล่าวถึงว่าทำให้เกิดความก้าวหน้าอย่าง รวดเร็วต่อการอธิบายโครงสร้างบุคลิกภาพซึ่งมีความจำเป็นต่อการใช้อธิบายบุคลิกภาพของบุคคล ในระดับสากลได้ และยังเป็นกรอบของการอธิบายในการประเมินบุคคลแต่ละบุคคลอีกด้วย (Letzring, 2008)

Costa และ McCrae (1985) ได้ขยายแนวความคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบต่อจาก Norman (1963) แต่ได้มีการพัฒนารูปแบบการวัดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูล หลาย ๆ แบบประกอบกัน เช่น การใช้แบบสอบถาม การให้ประเมินตนเอง และการสัมภาษณ์บุคคล ที่อยู่รอบข้างเกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนั้นๆ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บุคลิกภาพนั้นสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 5 องค์ประกอบเช่นเดียวกัน และสอดคล้องกับข้อค้นพบของ นักวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่ค้นพบว่า บุคลิกภาพสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.2.3.1 บุคลิกภาพห่วงใยทางอารมณ์ (Neuroticism) ลักษณะบุคลิกภาพในกลุ่มนี้ เป็นคนที่มีความวิตกกังวล มีอารมณ์โกรธง่าย ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ในสถานการณ์ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รู้สึกท้อแท้คำนึงถึงแต่ตนเอง มีแรงกระตุ้นภายในตนเองสูง และมีอารมณ์แปรปรวน (พรพรรณ อนุมาศ, 2550)

บุคคลที่ได้คะแนนด้านบุคลิกภาพห่วงใยทางอารมณ์สูงมีแนวโน้มที่จะมีความคิดที่ขาดเหตุผล มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองน้อย และเผชิญต่อความเครียดได้ไม่ดีเท่าคนอื่น และอาจเสี่ยงต่อการมีปัญหาทางจิตบางชนิดได้ ส่วนผู้ที่มีคะแนนด้านบุคลิกภาพห่วงใยทางอารมณ์ต่ำจะเป็นบุคคลที่ไม่ค่อยซึมเศร้าง่าย ไม่ค่อยมีอาการทางลบค่อนข้างเป็นคนที่สงบ มีความมั่นคงทางอารมณ์และมีอารมณ์ลบคงอยู่ได้ไม่นาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นบุคคลที่มีอารมณ์ทางบวกสูงเสมอไป (สิริภรณ์ ระวังงาน, 2553)

2.2.3.2 บุคลิกภาพเปิดเผยชอบการแสดงออก (Extraversion) ลักษณะบุคลิกภาพกลุ่มนี้ เป็นบุคลิกภาพด้านแรกที่มีการศึกษาและพัฒนาโดย Eysenck (1970) มีอีกชื่อหนึ่งว่า Surgency คือลักษณะเชิงบวกที่มีความคล่องแคล่ว ชอบสังคม มีความรื่นเริง สนุกสนาน ใจเย็น ความเป็นมิตร รักสนุก ช่างพูด เปิดเผยตรงไปตรงมา (Assertive) ชอบการพบปะสังสรรค์ กล้าแสดงออก อารมณ์ทางบวก (พรพรรณ อนุมาศ, 2550)

บุคคลที่มีมีลักษณะบุคลิกภาพเปิดเผยจะชอบการแสดงออกที่ชอบเข้าสังคม ชอบการพบปะพูดคุยกับผู้อื่น ชอบอยู่ในกลุ่มคน มีลักษณะเป็นคนเปิดเผยตนเอง มีอารมณ์ทางบวกเกิดขึ้นได้บ่อย มีแนวโน้มที่จะเป็นคนมีนิสัยร่าเริง มองโลกในแง่ดี กระตือรือร้น ชอบเหตุการณ์ที่ตื่นเต้นเร้าใจ และเรียกร้องสิทธิของตนเอง บุคคลที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะเรียกว่าบุคลิกภาพแบบปิดตัว (Introversion) มักจะเป็นคนที่ค่อนข้างเงียบไม่ชอบเข้าสังคมชอบอยู่คนเดียว แต่อย่างไรก็ตาม ก็ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นคนที่ขาดทักษะทางสังคม หรืออาย หากแต่เป็นบุคคลที่ต้องการอยู่คนเดียว ไม่ชอบการกระตุ้นจากสังคม จึงดูเหมือนเป็นคนที่ไม่เป็นมิตรหรือไม่สนใจผู้อื่น (สิริภรณ์ ระวังงาน, 2553)

2.2.3.3 บุคลิกภาพเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to experience) ลักษณะบุคลิกภาพในกลุ่มนี้ที่เป็นบุคลิกภาพที่มีจินตนาการ สุนทรีย์ ความรู้สึก การปฏิบัติ ความคิด และ ค่านิยม การมีความรู้สึกไวต่อการรับรู้การมีความชาญฉลาด และการผ่านการขัดเกลาที่ดี (พรพรรณ อนุมาศ, 2550)

บุคคลที่มีมีลักษณะบุคลิกภาพเปิดกว้างต่อประสบการณ์จะมีเกี่ยวข้องกับจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ โดยบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านนี้สูง จะเป็นคนที่ค่อนข้างมีจินตนาการ ไวต่อความรู้สึก การรับรู้ความงามของศิลปะ ไวต่อความงาม ชอบใช้สติปัญญา รับรู้

อารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง ได้ดี ส่วนบุคคลที่มีคะแนนบุคลิกภาพด้านนี้ต่ำ มักชอบมีความคิดแบบอนุรักษ์นิยม ชอบคิดตามกรอบประเพณีดั้งเดิม ชอบสิ่งที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อนหรือลึกซึ้งมากนัก ไม่สนใจด้านศิลปะ หรือวิทยาศาสตร์ การตอบสนองทางอารมณ์ไม่มากนัก (สิริภรณ์ ระวังงาน, 2553)

2.2.3.4 บุคลิกภาพประนีประนอม (Agreeableness) ลักษณะบุคลิกภาพในกลุ่มนี้ที่ เป็นบุคลิกภาพที่มีความเป็นธรรมชาติ ความสุภาพ อ่อนโยน การให้ความร่วมมือ การรู้จักให้อภัย และการรู้สึกมีความหวัง มีความไว้วางใจผู้อื่น ความตรงไปตรงมา ความเอื้อเฟื้อ การยอมตามผู้อื่น อบอุ่น เป็นมิตร ให้ความร่วมมือ เห็นอกเห็นใจและไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น จริงใจ หลีกเลียง การเป็นศัตรูหรือความขัดแย้ง (พรพรรณ อนุมาศ, 2550)

บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพประนีประนอมสูง มักจะมี ค่านิยมที่เกี่ยวกับอยู่ร่วมกับผู้อื่น มองธรรมชาติของมนุษย์ในแง่ดี มีความซื่อสัตย์จิตใจดี และ "ไว้วางใจได้" จึงมักมีลักษณะนิสัยที่มีความเป็นกันเอง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ชอบความ ประจบประแจง ส่วนบุคคลที่มีคะแนนบุคลิกภาพด้านนี้ต่ำ มักจะสนใจในผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก มากกว่าการได้อยู่ร่วมกับผู้อื่น มักจะไม่สนใจในทุกข์สุขของผู้อื่น ไม่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น บางครั้งมีความสงสัยในแรงจูงใจของการกระทำของผู้อื่น จึงมีความหวาดระแวง ไม่เป็นมิตร และไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น (สิริภรณ์ ระวังงาน, 2553)

2.2.3.5 บุคลิกภาพมีสติรู้ผิดชอบ (Conscientiousness) ลักษณะบุคลิกภาพในกลุ่มนี้ที่เป็นบุคลิกภาพที่มีความสามารถควบคุมตนเอง มีระเบียบ การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ การมี ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ และความมีวินัยในตนเอง (พรพรรณ อนุมาศ, 2550)

บุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านมีสติรู้ผิดชอบสูง มักจะชอบวางแผนล่วงหน้า ส่งผลให้เป็นคนที่มีการควบคุมการกระทำของตนเอง และกำหนดทิศทางความต้องการภายในให้มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม หลีกเลียงที่จะไม่กระทำในสิ่งที่มองเห็นว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น ถูกลมองจากผู้อื่นว่าเป็นคน ฉลาด เชื่อถือได้ ส่วนในแง่ลบ มักจะเป็นคนทำงานหนักมากเกินไป มีแนวโน้มต้องการความ สมบูรณ์แบบ จริงจังกับทุก ๆ เรื่อง จึงดูเป็นคนเคร่งเครียดตลอดเวลา ไม่มีชีวิตชีวา น่าเบื่อ ส่วนบุคคลที่มีบุคลิกภาพนี้ต่ำ จะเป็นคนที่ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ไม่มีจุดมุ่งหมายในชีวิต ดูไม่น่าเชื่อถือ ดำรงชีวิตไปตามความต้องการระยะสั้นของตนเอง ไม่สามารถทำตามแบบแผนที่ถูกกำหนดได้ แต่ก็จะเป็นบุคคลที่ไม่น่าเบื่อ และไม่เคร่งเครียดกับสิ่งต่าง ๆ มากเกินไป (สิริภรณ์ ระวังงาน, 2553)

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ เป็นการจัดบุคลิกภาพของบุคคลตามพื้นฐานของทฤษฎีคุณลักษณะ โดยได้มีการแบ่งบุคลิกภาพหลัก ออกเป็นห้าองค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกภาพหวุ่นไหวทางอารมณ์ (Neuroticism) บุคลิกภาพเปิดเผย

ชอบการแสดงออก (Extraversion) บุคลิกภาพเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to experience) บุคลิกภาพประนีประนอม (Agreeableness) และ บุคลิกภาพมีสติรู้ผิดชอบ (Conscientiousness)

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลายนักวิชาการได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำนั้นเป็น ความสามารถของบุคคลที่จะสามารถสร้างอิทธิพลจงใจ หรือสั่งการให้บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือหลายคนกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (หลุยส์ ปุตร์เสเรณิ, ภาวะผู้นำ : 6 อังใน รติรส จันทรสมติ, 2551)

เยวพา เดชะคุปต์ (2522 : 129 อังใน รติรส จันทรสมติ, 2551) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นบุคคลที่พยายามรวบรวมความต้องการและประสานความคิดของสมาชิกในกลุ่มเข้าด้วยกัน ผู้นำจะมีส่วนช่วยให้กลุ่มได้กำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน และดำเนินการจนบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น โดยวิธีการที่เหมาะสม ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่มีอำนาจสูงสุด แต่คือผู้ที่สามารถกระตุ้นให้คนทำงานร่วมกันได้ มีข้อควรคำนึงว่า ทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำที่ดีได้ แต่ผู้นำที่ดีนั้นควรจะเป็นผู้ตามที่ดีในขณะเดียวกันด้วย

วินิจ เกตุขำ (2522 : 102 อังใน รติรส จันทรสมติ, 2551) กล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำว่า ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อพัฒนาของกลุ่ม โดยเอื้ออำนวยความสะดวกให้มีการปฏิบัติงานกลุ่มแบ่งความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จ และแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานและพัฒนากลุ่ม

ฉลอง ภิรมย์รัตน์ (2521 : 63) เสนอความคิดถึงผู้นำว่า บุคคลคนใดคนหนึ่งในกลุ่มที่มีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของกลุ่มเหนือกว่าสมาชิกคนอื่น ดังนั้นการที่ใครจะเป็นผู้นำของกลุ่มจึงต้องแล้วแต่พฤติกรรมที่เหนือกว่าคนอื่นและเป็นพฤติกรรมที่เป็นสมาชิก ส่วนใหญ่ต้องการในขณะนั้น

หลุยส์ ปู่ตระกูล (ภาวะผู้นำ : 6 อ่างใน รติรส จันทรสมดี, 2551) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการเป็นผู้นำที่ดี มิได้หมายความว่า การมีตำแหน่งบริหารระดับสูงเสมอไป ผู้ที่ไม่มีตำแหน่งบริหารก็สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้หากบุคคลนั้นสามารถสร้างอิทธิพลที่มีผลต่อความคิดพฤติกรรมของบุคคลรอบข้างอันได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าหัวหน้ากลุ่ม(ผู้นำกลุ่ม) ซึ่งอาจไม่มีตำแหน่งผู้จัดการเป็นทางการแต่อย่างใด มีภาวะผู้นำมากกว่าผู้จัดการตามตำแหน่งหรือผู้บริหารระดับสูงในสายบังคับบัญชา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือกระบวนการในสามารถสร้างอิทธิพลของใจ หรือสั่งการผู้ใดก็ตามให้สามารถกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้มีลักษณะเด่นเหนือกว่าสมาชิกคนอื่นในกลุ่มตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

2.3.2 ทฤษฎี แนวคิด เกี่ยวกับลักษณะและภาวะผู้นำ

จากอดีตนับตั้งแต่ยุคที่เริ่มมีการรวมกลุ่มทำงานจนกระทั่งปัจจุบัน นักวิชาการพยายามศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะและภาวะผู้นำ ตลอดจนคิดค้นแนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มากขึ้นในหมู่ผู้บริหารและบุคคลทั่วไป ส่งผลให้มีการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิวัฒนาการของคุณลักษณะภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุป รวบรวมและจัดแบ่งทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

2.3.2.1 ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้ ว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวความคิดในช่วงเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ โดย การศึกษาในช่วงนั้นได้อาศัยความเชื่อและข้อมูลต่างๆ ซึ่งถ่ายทอดมาจากอดีต ที่กล่าวถึงผู้นำและ ลักษณะเด่นของผู้นำ ในสมัยเริ่มต้นนั้น มีความเชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะที่เรียกว่า “ทฤษฎี มหาบุรุษ” (The Great Man Theory) อาทิ Alexander แห่ง Macedonia, Cezar แห่ง โรมัน, Napoleon แห่งฝรั่งเศส, จินชี่ฮ่องเต้แห่งจีน เป็นต้น โดยบุคคลต่างๆ ที่กล่าวมาจะมีลักษณะของ ความเป็นผู้นำและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความสนใจศึกษาว่า บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Born to be Leader) และความเป็นผู้นำอาจถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม หรือ ผู้นำที่ดีจะมีลักษณะทางร่างกายหรือจิตใจแตกต่างจากคนทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นรูปร่าง หน้าตา บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และการแสดงออก โดยผู้ที่ทำการศึกษาพยายามค้นหาลักษณะร่วมเพื่อหาข้อสรุปที่ชัดเจนของความเป็นผู้นำ การศึกษาได้ดำเนินเรื่อยมาระหว่างปี ค.ศ.1904 และ 1930 จนกระทั่งในปี ค.ศ.1948 Stogdill, R.M. ได้สรุปผลจากการศึกษาคุณสมบัติและลักษณะผู้นำกว่า 100 ตัวอย่าง ระบุว่าบุคคลที่เป็นผู้นำคือ ผู้ที่มี

คุณสมบัติและลักษณะต่อไปนี้มากกว่าปกติ คือ ความฉลาด ความรู้ ความ รับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ในกิจกรรมและสังคม และสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม การศึกษาได้กระทำต่อมาอีกหลายครั้งโดย ผู้ทำการศึกษาหลายกลุ่ม จนกระทั่งในปี ค.ศ.1680 Kouzes James M. และ Posner, Barry Z. ได้สรุป คุณสมบัติและลักษณะของผู้นำไว้ 5 ประการที่ผู้นำมีมากกว่าคนปกติ คือ ความซื่อสัตย์ ความสามารถ การมองไปข้างหน้า ความ คลใจ และความฉลาด ผลการวิจัยล่าสุดที่ทำในปี ค.ศ.1990 Kirkpatrick S. กับ Locke E. ได้สรุปความเป็น ผู้นำที่ถือตามลักษณะว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จใน การทำงานสูงกว่าผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำนั้น จะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

- มีพลังผลักดัน (Drive) เป็นลักษณะที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความเป็น ผู้ที่มีความ พยายามในการทำงานสูงมากที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ โดยสะท้อนออกมาในรูป ของการเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน (Ambitious) มีพลังในการทำงาน (A lot of Energy) เป็นผู้ที่ไม่เคย เหน็ดเหนื่อยในการทำงาน ความพยายามที่จะปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ความเหนียวแน่น ในการต่อสู้กับอุปสรรคอย่างไม่ลดละ และแสดงออกให้เห็นถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่เสมอ (Show Initiative) คุณสมบัติและลักษณะของพลังผลักดันที่สำคัญก็คือ ความพยายามอย่างมุ่งมั่นที่จะ ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

- มีความสามารถในการนำ (Desire to Lead) เป็นลักษณะที่แสดงถึงความ ต้องการอย่างสูงที่จะนำและใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป็นไปในทางกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ ให้ความเอาใจใส่และสร้างความผูกพันใน ภารกิจและหน้าที่ที่มีต่อองค์กร

- มีความซื่อสัตย์และมั่นคงในความคิดและการกระทำ (Honesty and Integrity) เป็นคุณลักษณะในการสร้างความไว้วางใจให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ การ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และการแสดงออกถึงความเสมอต้นเสมอปลายในการทำงานร่วมกับคนอื่น รวมทั้ง แสดงให้เห็นว่าคำพูดและการปฏิบัติของผู้นำสอดคล้องกันตลอดเวลา

- มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) เป็นคุณสมบัติที่แสดงถึง ความสามารถ ในการฟันฝ่าอุปสรรค ตัดสินใจได้เมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน ซึ่งสามารถสร้าง ความเชื่อมั่น ให้กับผู้ตามได้ ความเชื่อมั่นมีความสำคัญเพราะบทบาทของผู้นำจะต้องเผชิญความท้อ หาย เผชิญความเสี่ยงภัย และต่อสู้กับปัญหาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

- มีความรู้ความเข้าใจในงาน (Job-Relevant Knowledge) เป็น คุณสมบัติ ด้านความรู้และความรอบรู้เกี่ยวกับงานขององค์กร ตลอดจนเทคนิคในการทำงาน รวมถึงการมี ความรู้อย่างลึกซึ้งในการทำงาน (In-Depth Knowledge) ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจและเข้าใจ ถึงแนวทางของการนำผลการตัดสินใจไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- มีความฉลาด (Intelligence) เป็นคุณสมบัติในด้านการวิเคราะห์และตีความสารสนเทศที่มีอยู่อย่างมากมาย หรือมีอยู่อย่างจำกัด เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การแก้ปัญหา (Problem Solving) และการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Correct Decision)

นอกจากนั้น เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันว่า ต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 5 ข้อ ตามแนวคิดของ Kirkpatrick S. กับ Locke E. คือ มีแรงขับสูง มีแรงจูงใจสูง มีความสัจย์ซื่อ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความรู้ในด้านธุรกิจ รวมทั้งได้กล่าวถึงคุณสมบัติทั่วไปที่ผู้นำต้องมีเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ที่นอกเหนือจากคุณลักษณะทั้ง 5 ข้อข้างต้น ประกอบด้วย มีการตัดสินใจที่ดีและมีความสามารถในการพูด มีการศึกษาดี และมีสุขภาพดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์มีทักษะทางสังคม มีส่วนร่วมในสังคมและปรับตัวให้เข้ากับกลุ่ม และบุคคลต่างๆ ได้ดี และมีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งทางสังคมที่ดี โดยกล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำ และสามารถทำให้มีขึ้น ได้ มิได้มีมาแต่กำเนิด “Leaders are made, not born” กล่าวคือ ผู้นำสามารถฝึกได้ โดยจะเห็นได้จากการจัดให้เกิดมีโปรแกรมการพัฒนาทักษะเพื่อความเป็นผู้นำขึ้นอย่างมากมายในปัจจุบัน

2.3.2.2 ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theory)

ทฤษฎีนี้ ว่าด้วยพฤติกรรมของผู้นำ เน้นการศึกษาว่า ผู้นำที่ดีควรปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมอย่างไร และผู้นำตามทฤษฎีนี้สามารถฝึกฝนหรืออบรมความเป็นผู้นำได้ โดยทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรมแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1) University of Iowa Studies โดยนักวิจัยจากมหาวิทยาลัย Iowa จัดแบ่งภาวะ ผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) มีลักษณะคือ รวบอำนาจตัดสินใจแต่ผู้เดียว และสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) มีลักษณะคือ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการมอบอำนาจหน้าที่ สอนงาน และจูงใจพนักงาน

- ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) มีลักษณะคือ มอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ เอง โดยผู้นำไม่สนใจรับผิดชอบ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรมากที่สุด

2) University of Ohio Studies โดยหน่วยวิจัยของมหาวิทยาลัย Ohio State ได้ ศึกษาพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำกว่า 1,000 พฤติกรรม และสรุปพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำ เป็น 2 แบบ คือ

- Initiating Structure คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม มีพฤติกรรมชอบกำหนดบทบาทตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

- Consideration คือ ผู้นำที่พิจารณาหรือคำนึงถึงผู้อื่นพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นมิตร และให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วม

การวิจัยพบว่า รูปแบบที่ดีที่สุดของพฤติกรรมผู้นำ คือ ควรมี Initiating และ Consideration สูงทั้ง 2 แบบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงานและพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานควบคู่กัน

3) University of Michigan Studies โดยศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan ได้ ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ เช่นเดียวกัน คือ

- Employee Oriented คือ ผู้นำที่มุ่งคน เน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน สนใจและ ยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน ดูแลช่วยเหลือพนักงานเป็นอย่างดี

- Production Oriented คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมตรงกันข้าม คือ มุ่งงาน เน้นวิธีการปฏิบัติงานและผลงานที่จะได้ โดยมองคนหรือพนักงานเป็นเพียงเครื่องมือที่จะทำให้เกิดผลงาน

ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำแบบ Employee Oriented จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสร้างความพอใจกับพนักงาน

4) The Managerial Grid โดย Robert R. Blake และ Jane S. Mouton ได้ อาศัยพื้นฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio และมหาวิทยาลัย Michigan โดยเสนอตารางความเป็นผู้นำแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ขั้วคือ Concern for People (สนใจคนหรือมุ่งคน) และ Concern for Production (สนใจการผลิตหรือมุ่งงาน) และสรุปแบบพฤติกรรมผู้นำเป็น 5 แบบ คือ

- Impoverished Management เป็นพฤติกรรมการทำงานที่ได้ผลงานต่ำสุด และ ความสัมพันธ์กับพนักงานต่ำสุดเช่นกัน

- Task Management เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นประสิทธิผลของงานสูง แต่ ความสัมพันธ์กับพนักงานต่ำ

- Middle of the Road Management เป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สมดุล ได้ ผลงานปานกลางขณะที่ความสัมพันธ์กับพนักงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

- Country Club Management เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับพนักงาน สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน สร้างบรรยากาศในการทำงาน ตอบสนองพนักงานเป็นพฤติกรรมการบริหารงานที่ทำให้พนักงานมีความพอใจมากที่สุด

- Team Management เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุด มีผลงานสูง และพนักงานมีความพอใจในงานสูงด้วย ผู้บริหารอาจใช้วิธีให้พนักงานมีความผูกพันต่องานโดยให้มีส่วนร่วม และให้เกียรติไว้วางใจพนักงาน

2.3.2.3 ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีนี้ ว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัวและไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสม สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์

นักวิจัยหลากหลายท่าน อาทิ Fiedler, House, Vroom-Yetto-Jago, Ker-Jermier, Hersey-Blanchard ฯลฯ ได้ค้นคว้าถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำและวิธีการที่ผู้นำ เลือกใช้ในหลายรูปแบบ ซึ่งสรุปสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความสำคัญได้ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) ความต้องการของพนักงาน (Employee's needs)
- 2) ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม (Group Decision Making)
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader / Member Relations)
- 4) แหล่งที่มาของอำนาจ (Power Sources)
- 5) ลักษณะงาน (Task Structure)
- 6) คุณลักษณะเฉพาะ (Traits)
- 7) วุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity of Followers)

2.4 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

2.4.1 ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) หรือ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนเองที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนงาน (Action Plan) ในรายละเอียดที่จะพัฒนาพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายตามที่ตนเอง หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ : ออนไลน์)

แผนพัฒนารายบุคคล จึงเป็นเครื่องมือที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้แก่บุคคลที่ได้รับการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลจะมีลักษณะทั่วไป ดังต่อไปนี้

2.4.1.1 เป็นกระบวนการพัฒนาและเป็นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานคนนั้นที่จะต้องปรึกษาหารือเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันถึงเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) และกำหนดแผนงานเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานอีกด้วย

2.4.1.2 เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองต่อความต้องการในระดับองค์กร ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเป็นแผนที่ช่วยเพิ่มระดับความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน และช่วยให้พนักงานผู้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในสายอาชีพของตนและเป้าหมายของหน่วยงานควบคู่กันไป

2.4.1.3 เป็นแผนพัฒนารายบุคคลที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน (Expected Competency) เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำงานจริงของพนักงานผู้นั้น (Actual Competency)

2.4.1.4 เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้

ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จึงไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน การปรับเงินเดือน หรือแม้กระทั่งการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ แก่พนักงาน แต่แผนพัฒนารายบุคคลจะต้องเป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญในการพัฒนาพนักงาน นอกจากนี้ แผนพัฒนารายบุคคล มิใช่แผนงานที่จะรับประกันว่าพนักงานจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไปในอนาคต แต่จะเป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป จึงมิใช่แผนงานที่รับรองหรือรับประกันความมั่นคงหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของพนักงานแต่อย่างใด

ยิ่งไปกว่านั้น แผนพัฒนารายบุคคล จึงต้องถูกกำหนดขึ้น โดยพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะต้องแจ้งถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ทั้งนี้จะต้องเชื่อมโยงความสนใจในอาชีพของพนักงานและความต้องการขององค์กรที่มีต่อพนักงานผู้นั้น ส่วนเป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลขึ้นก็เพื่อพนักงานจะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นต่อไป และเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับ

พนักงาน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น รวมไปถึงเป็นการพัฒนาและปรับปรุงผลผลิตขององค์กร และของหน่วยงานให้เพิ่มขึ้นจากการที่พนักงานมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล นั้นได้แก่

- พนักงาน ผู้ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการร่างแผนพัฒนาตนเอง การขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาเพื่อช่วยเหลือให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองไปสู่สายอาชีพที่ต้องการ รวมถึงการติดตามและยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้พนักงานจะต้องติดตามผู้บังคับบัญชาในการทบทวนแผนงาน โดยอย่างน้อยควรมีการพูดคุยกันเพื่อตรวจสอบและทบทวนแผนงานอย่างน้อยทุกหกเดือน

- ผู้บังคับบัญชา ควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ดูแล บริหาร และมอบหมายงานแก่พนักงานผู้นั้น โดยตรง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งถึงความต้องการหรือความคาดหวังที่ต้องการจากพนักงาน รวมถึงการระบุอย่างชัดเจนถึงความสามารถในเรื่องใดที่ต้องการให้พนักงานพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง ซึ่งผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาและการปรับปรุงตนเองของพนักงาน และผู้บังคับบัญชาเองจะต้องช่วยเหลือพนักงานในการสอนและกำหนดแนวทางหรือหนทางที่จะพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.4.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

(อารักษ์ ภู่วิทยพันธ์ : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล มี 4 ขั้นตอนหลัก ซึ่งสรุปได้ดังนี้

2.4.2.1 ขั้นตอนที่ 1 การประเมินตนเอง พนักงานต้องตรวจสอบการทำงานของตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับจากงานที่ทำ การฝึกอบรม การพัฒนา รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองที่จำเป็นในการพัฒนา นอกจากนั้นจะต้องประเมิน ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองด้วยความซื่อสัตย์

2.4.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การประชุมร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาที่จะต้องหารือร่วมกันถึงแผนในการพัฒนาตนเองที่ได้จัดทำขึ้นรวมไปถึง วิธีการเครื่องมือในการพัฒนา เป้าหมายและระยะเวลาในการดำเนินการให้มีความเหมาะสม

2.4.2.3 ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ พนักงานและผู้บังคับบัญชาจะต้องลงรายชื่อร่วมกันในแผนพัฒนารายบุคคลและดำเนินการปฏิบัติตามแผนดังกล่าว

2.4.2 .4 ขั้นตอนี่ 4 การติดตามและทบทวน พนักงานและผู้บังคับบัญชา มีการจัดประชุมร่วมกันเพื่อติดตามผลการดำเนินการ ตามแผนพัฒนารายบุคคลเป็นระยะ เพื่อประเมินผลการดำเนินการ ทบทวนแผน และปรับปรุงให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

2.4.3 ประโยชน์จากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

- ระดับบุคคล ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงพนักงานรายบุคคล สำหรับการพัฒนาจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงาน
- ระดับหน่วยงาน ใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคลของหน่วยงาน
- ระดับองค์กร ใช้ข้อมูลแผนพัฒนารายบุคคลนี้ในการวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง เพื่อค้นหาวิธีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานในแต่ละตำแหน่งสายงาน ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธุรกิจตลาดทุน บริษัทเอกชน เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธุรกิจตลาดทุน บริษัทเอกชน โดยอาศัยการสุ่มแบบ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ได้แก่ The Work Behavior Inventory (WBI) และ แบบทดสอบด้านสติปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินทางจิตวิทยาที่ใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำผลที่ได้นั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมของลักษณะงานควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ เนื่องจากการว่าจ้างพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้องและจัดหาคนที่

มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ หากองค์กรมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือเลือกเครื่องมือที่ไม่มีคุณภาพก็อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสีย ที่อย่างร้ายแรงที่อาจเป็นผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถเพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงานมีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น เนื่องจากบางครั้งองค์กรก็ไม่สามารถทราบได้ว่าบุคคลที่ถูกคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่องค์กรเปิดรับเพราะประสบการณ์ที่เคยผ่านมาของผู้สมัครอาจใช้ไม่ได้ผลกับบางธุรกิจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์กร ดังนั้นแบบประเมิน WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของลักษณะงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ที่มีความเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคคลที่เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

3.2.1.1 ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องโยงกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ

- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบประเมินโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

3.2.1.2 คุณลักษณะสำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85
 - ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงาน ได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) WBI ความตรงตามโครงสร้างกับทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบประเมินบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบประเมินนั้นก็ไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กับแบบประเมินบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบประเมินอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถ และได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

- สถิติปัญญาทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีผลคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

3.2.1.3 ประสิทธิภาพของ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

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

3.2.1.1 ลักษณะของแบบประเมิน

แบบประเมินความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ การเรียนรู้แนวคิดใหม่ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เรียกว่า Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) แบบประเมินนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning), ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ดังนี้

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบประเมินต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ กระบวนการนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบประเมินได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบประเมินในส่วนนี้อ่อนุญาตให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นกระบวนการนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหา

คำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบประเมินจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.1.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบประเมิน ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบประเมินนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบประเมินในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็ตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบประเมิน ART-MP

ผลจากแบบประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลคะแนนความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขาในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบประเมินสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบประเมินนั้นกับผลคะแนนของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.2 แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินที่ใช้ประเมินคุณลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

- 1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์คนและสร้างเพื่อนใหม่
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบังคับใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่าเชื่อถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัวพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
- 11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้
- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

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

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจในตัวเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะนี้ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ทำการประเมินผู้รับการประเมิน ซึ่งจะทำการประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่าพฤติกรรมในข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธุรกิจตลาดทุน บริษัทเอกชน ในการวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) แบบทดสอบด้านสติปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

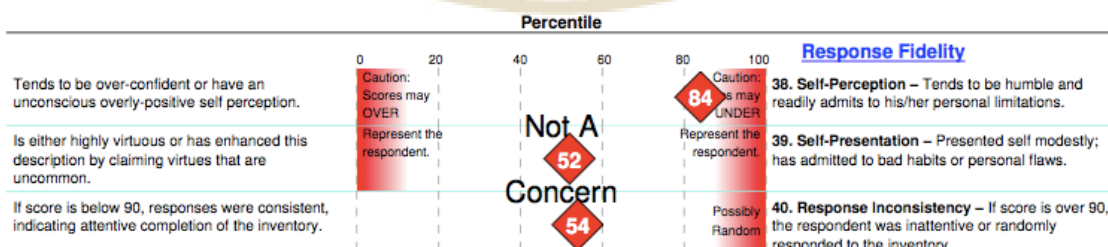
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



รูปภาพ 1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารณาเรื่องความเที่ยงตรงก่อน ซึ่งแบบประเมิน WBI ได้มีการแปรผลด้านความเที่ยงตรงให้ผู้รับการประเมินรับทราบด้วย จากการทำการประเมินการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่อยู่ที่ 52 แสดงให้เห็นว่าแบบประเมินชุดนี้มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ส่วนความเที่ยงในรับรู้ตนเองผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ 84 และความเที่ยงตรงด้านการแสดงออกผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ 52 จึงทำให้วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่ถ่อมตนระหว่างการประเมินประเมินและ และสามารถยอมรับนิสัยที่เป็นจุดบกพร่องของตัวเองได้

4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

		Leadership Styles
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	0	27. Task/Results Orientation – Focuses on achieving results and can be somewhat impersonal.
Tends not to be focused on staff; is disinclined to have social ties with employees.	2	28. People Orientation – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.

รูปภาพ 2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผลการประเมิน WBI ในเรื่องของรูปแบบภาวะการเป็นผู้นำ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ 0 และด้านมุ่งความสำเร็จที่คนผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ 2 จึงทำให้วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินอาจจะยังไม่มีภาวะการเป็นผู้นำที่โดดเด่น หากได้รับมอบหมายหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นก็มีแนวโน้มจะมีรูปแบบภาวะการเป็นผู้นำในลักษณะเสรี คือ ว่างใจในผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างอิสระ ปล่อยผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง จึงไม่ค่อยมีการให้คำแนะนำหรือชี้แนะลูกน้องอย่างใกล้ชิดนัก ไม่ยึดกฎเกณฑ์ตายตัว และไม่มีการประเมินผลงาน

4.1.3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

		Occupational Fit
Behaviors tend not to be in alignment with customer service professionals.	1	33. Customer Service – Has behaviors in alignment with customer service roles.
Behaviors tend not to be in alignment with successful sales professionals.	5	Highly 34. Sales – Has behaviors in alignment with sales roles.
Behaviors tend not to be in alignment with people in senior leadership roles.	2	Effective 35. Leadership – Has behaviors in alignment with senior leadership roles.
Behaviors tend not to be in alignment with starting and growing a business.	4	Fit 36. Entrepreneurship – Has behaviors in alignment with starting and growing a business.
Tends not to have behaviors in alignment with "emotional competencies."	1	37. Emotional Intelligence – Has behaviors in alignment with "emotional competencies."

รูปภาพ 3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ผลการประเมิน WBI ในเรื่องของความสำเร็จในอาชีพซึ่งเป็นตัวชี้นำไปสู่รูปแบบการทำงานที่เหมาะสมให้แก่ผู้รับการประเมิน จึงทำให้วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่สนใจและมีคุณลักษณะเชื่อมโยงในสายอาชีพที่เกี่ยวกับลักษณะงานขายที่ต้องใช้ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น สามารถเริ่มต้นการสนทนาก่อนได้กับบุคคลที่ไม่รู้จักมาก่อน และสามารถทำงานได้หลากหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

		Selling & Influencing Styles
Tends to lack enthusiasm or assertiveness when selling; is disinclined to debate or negotiate.	2	29. Dynamic – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.
Tends not to use a logical approach; doesn't stress technical advantages when selling.	0	30. Analytical – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.
Tends not to develop rapport before selling; doesn't feel a need to sell to friends.	7	31. Interpersonal – Sells based on relationships; develops friendships with customers.

รูปภาพ 4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

ผลการประเมิน WBI ในเรื่องของลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูงซึ่งเป็นตัวชี้นำไปสู่ความชอบในลักษณะงานขายรวมถึงแนวทางการขายของผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินจึงทำให้วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวทางการขายหรือการจัดการกับคู่ฟังกการขายในลักษณะรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในสถานการณ์การขายโดยส่วนใหญ่ มีการสร้างความคุ้นเคยและบรรยากาศที่เป็นกันเองและใช้เทคนิคปิดการขายโดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการขายแบบพลวัตเป็นส่วนประกอบ นั่นคือผู้รับการประเมินอาจมีพฤติกรรมการกระตือรือร้น และแรงขับเคลื่อนการแข่งขันเป็นบางครั้งเมื่อผู้รับการประเมินได้รับบทบาทให้เป็นนักขาย

4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

		Behavioral Growth Potential
Is less likely to pursue or be in alignment with career growth and higher-level responsibilities.	1	32. Potential – Potential to advance into roles with broader, higher level responsibilities.

รูปภาพ 5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผลการประเมิน WBI ในเรื่องของศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับความสามารถในการเติบโตในสายอาชีพของผู้รับการประเมินที่สามารถเติบโตได้ในแนวกว้างได้นั้นคือความสามารถในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น การแสดงให้เห็นถึงแรงจูงใจในการต้องการ

ความก้าวหน้าในสายอาชีพในอนาคตเกี่ยวกับการเพิ่มการรับผิดชอบในงานตนเอง รวมถึงการแสดงถึงความผู้พันในระยะยาวในการเติบโตและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การรับรู้สมรรถนะตนเอง และภาวะความเป็นผู้นำ จึงทำให้วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินมี ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรมที่เปอร์เซ็นต์ ไทล์ 1 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้อื่น แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินไม่แสวงหาการรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น แรงขับในด้านการเรียนรู้ การเติบโต และความก้าวหน้าในสายอาชีพจะมีการพัฒนาแบบลงลึกไปในแนวผู้เชี่ยวชาญในงานของตนเองมากกว่า ไม่แสวงหาภาวะการเป็นผู้นำ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีระดับการเติบโตในแง่ของแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเรียนรู้ในระยะยาว และการพัฒนาตัวเองเมื่อต้องเจอสถานการณ์ที่ลำบากอยู่ในระดับที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
Introversion Is quiet and reserved; takes time to feel comfortable after joining new groups.	0 20 40 60 80 100	Extraversion
Tends to be a follower rather than a leader; avoids imposing direction on others.	0	1. Sociability - Is outgoing, talkative and finds it easy to meet people and make new friends.
Tends to have difficulty influencing the decisions of others; avoids debating issues.	5	2. Leading - Asserts oneself; seeks opportunities to lead, direct, and inspire others.
Prefers to work at a moderate pace; tends not to be as active and lively as others.	7	3. Influence - Persuades others with convincing arguments; sells and influences others.
	78	4. Energy - Prefers fast-paced environments and is constantly involved with lots of activities.

รูปภาพ 6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมแล้วค่อนข้างที่จะโน้มเอียงในทางทางปิดตนเอง ยกเว้นด้านการชอบสมาคม แต่หากพิจารณาผลคะแนนในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกของผู้รับการประเมินได้ดังนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ ไทล์อยู่ที่ 78 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มชอบเข้าสังคม ชอบที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนใหม่ๆถึงแม้จะเป็นบุคคลที่ไม่รู้จักกันมาก่อน ซึ่งอาจจะทำให้ผู้รับการประเมินเหมาะกับงาน ในลักษณะที่ต้องการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ ไทล์อยู่ที่ 0 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินอาจจะยังไม่มีภาวะการเป็นผู้นำ หรือมีแนวโน้มที่จะ

ชอบทำงานในลักษณะการเป็นผู้ตามมากกว่า นอกจากนี้ผู้รับการประเมินจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างไม่สบายใจหากต้องเป็นผู้นำในกลุ่มและรู้สึกยากลำบากในการสั่งงานเพื่อคนอื่นทำตาม

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ที่ 5 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการโต้แย้งในประเด็นต่างๆ ชอบระดมสมอง แบ่งปันความคิดเห็น พยายามที่จะเสนอความคิดมากกว่าโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและทำตามความคิดของตัวเอง

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ที่ 7 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินชอบทำอะไรก็ตามอย่างผ่อนคลาย ไม่ชอบทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ไม่ค่อยมีพฤติกรรมกดดันตนเองในการทำงาน ไม่ชอบทำอะไรเร่งรีบ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นน้อยกว่าเมื่อเทียบกับผู้อื่น

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

Individualism		Agreeableness
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	0	5. Cooperation - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	14	6. Concern for Others - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	0	7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

รูปภาพ 7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างต่ำ แต่หากพิจารณาผลกระทบประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกของผู้รับการประเมินได้ดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ที่ 0 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่เข้าร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเมื่อกลุ่มเกิดปัญหา ทำให้ผู้รับการประเมินอาจจะไม่ได้ร่วมสร้างผลงานให้กับกลุ่ม นอกจากนี้ผู้รับการประเมินมีความสามารถจะทำงานเดี่ยวหรือทำงานเป็นกลุ่มได้ แต่ชอบในการทำงานคนเดียวมากกว่า

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ที่ 14 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกต้องการและมีแรงจูงใจที่พร้อมจะช่วยเหลือผู้อื่น พร้อม

ที่จะเข้าใจผู้อื่นอยู่ระดับหนึ่ง รวมทั้งผู้รับการประเมินมีความปรารถนาในระดับหนึ่งที่ต้องการจะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่น

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ที่ 0 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกที่เปิดเผยทั้งความคิดและการกระทำ มีบุคลิกลักษณะที่พูดจาตรงไปตรงมา จนบางครั้งอาจใช้คำพูดที่อาจจะสะเทือนใจผู้อื่นที่ได้ยินหรือสนทนากับผู้รับการประเมิน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือผู้รับการประเมินขาดเทคนิคในการพูดในลักษณะวาทศิลป์นั่นเอง

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

Conventionalism		Openness To Experience
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	30	8. Adaptability - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	8	9. Innovation - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	0	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.	48	11. Independence - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

รูปภาพ 8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินยังมีการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ระดับปานกลางเมื่อเทียบกับผู้อื่น หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกของผู้รับการประเมินได้ดังนี้

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ที่ 30 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินโดยปรกติสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสามารถปรับตัวในการทำได้ดีในระดับบุคคลทั่วไป มีความยืดหยุ่นเมื่อต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ไม่คาดคิด ทั้งนี้ผู้รับการประเมินถึงแม้จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็อาจจะยังยึดติดอยู่กับวิธีการเดิมของตนเอง

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ที่ 8 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินชอบการทำงานที่เป็นแบบแผนมากกว่าความคิดสร้างสรรค์ แต่ก็ยังสามารถปรับปรุง หรือสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ให้กับการทำงานของตนเองได้

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 0 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจหรือวิเคราะห์สิ่งต่างๆรอบตัวมากกว่าใช้ข้อมูลในการประเมินปัญหาก่อนทำการตัดสินใจ ชอบตัวเลือกในสิ่งที่จับต้องได้มากกว่าตัวเลือกที่ต้องอาศัยตรรกะ รวมทั้งผู้รับการประเมินมักมองหาวิธีการทำงานที่มีการแก้ปัญหาไว้เบื้องต้นแล้วมากกว่าที่จะต้องเริ่มต้นใหม่

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 48 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่ที่ชอบทำงานอย่างอิสระ นั่นคือ ผู้รับการประเมินสามารถระบุนความรับผิดชอบของตนเองและทำการตัดสินใจสิ่งต่างๆได้อย่างอิสระ รวมทั้งผู้รับการประเมินมีแนวโน้มจะประเมินความเสี่ยงในเรื่องที่ต้องตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	0	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	1	13. Initiative - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	0	14. Persistence - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information.	0	15. Attention to Detail - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	8	16. Dependability - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	3	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

รูปภาพ 9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินมีผลประเมินด้านการมีสามัญสำนึกในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้อื่น หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกของผู้รับการประเมินได้ดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 0 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่ตั้งเป้าหมายที่ยากเกินจะสัมฤทธิ์ผล และไม่มีแรงจูงใจในการแข่งขันหรือเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้รับการประเมินเพียงแต่จะหาวิธีการที่ไม่เกณฑ์วัดกำหนดแน่นอนเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จในสายอาชีพเพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 1 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินจะมุ่งรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายโดยส่วนใหญ่ ซึ่งโดยปกติผู้รับการประเมินจะใช้เวลาไปกับการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่และอาจจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งผู้รับการประเมินมีแนวโน้มจะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีผู้บังคับบัญชาที่ให้คำแนะนำที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 0 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเลิกล้มความคิดหรือยอมแพ้เมื่อต้องเผชิญกับบางสิ่งที่ยากลำบาก หลีกเลี่ยงการใช้เวลาที่นอกเหนือเวลาทำงานปกติ รวมทั้งผู้รับการประเมินมักจะมีโครงการที่แล้วเสร็จบางส่วนแต่ไม่สำเร็จเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินอาจจะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ต้องอยู่กับการทำงานที่เป็น โครงการสั้นๆ และต่อเนื่องกันไป

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 0 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมักจะไม่ชอบลงรายละเอียดหรือพิสูจน์เอกสารเพื่อตรวจสอบความผิดพลาดหรือสิ่งที่ไม่ดีในงาน นอกจากนี้ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่ไม่ชอบการวางแผนล่วงหน้า ลงรายละเอียดในงาน หรือตรวจสอบงานซ้ำก่อนส่งงาน และหลีกเลี่ยงงานที่ต้องลงรายละเอียดมากเกินไป

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 8 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำบางสิ่งบนแรงกระตุ้นของเวลา ซึ่งจะนำไปสู่การรับความเสี่ยงมากกว่าผู้อื่น เนื่องจากผู้รับการประเมินอาจจะต้องเผชิญปัญหาเรื่องการกำหนดการส่งงานด้วยเวลาได้

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 3 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมักจะมีแนวโน้มในการทำสิ่งที่แหกกฎเกณฑ์ที่ตั้งเอาไว้เพื่อทำให้ตนเองบรรลุผลสัมฤทธิ์ ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการละทิ้งกฎเกณฑ์หากตนเองไม่ยอมรับเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่ต้องการ

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	3	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.	25	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	49	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.	51	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

รูปภาพ 10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินมีผลประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ระดับปานกลางเมื่อเทียบกับผู้อื่น หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกของผู้รับการประเมินได้ดังนี้

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 3 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะแสดงออกทางอารมณ์และพฤติกรรมโดยปราศจากการยับยั้งชั่งใจมากกว่าบุคคลทั่วไป ไม่อดทนอดกลั้นต่อปฏิกริยาของผู้อื่นที่ทำให้ผู้รับการประเมินไม่พอใจ

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 25 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินสามารถทำงานภายใต้ภาวะความกดดัน และฟื้นคืนจากความผิดหวัง ความไม่พอใจ การถูกปฏิเสธได้ในระดับหนึ่ง หากเป็นงานที่รับผิดชอบอยู่เป็นประจำ แต่จะเกิดความวิตกกังวลหากความกดดันนั้นเป็นปัญหาที่ยากเกินจะแก้ไขได้ด้วยตนเอง

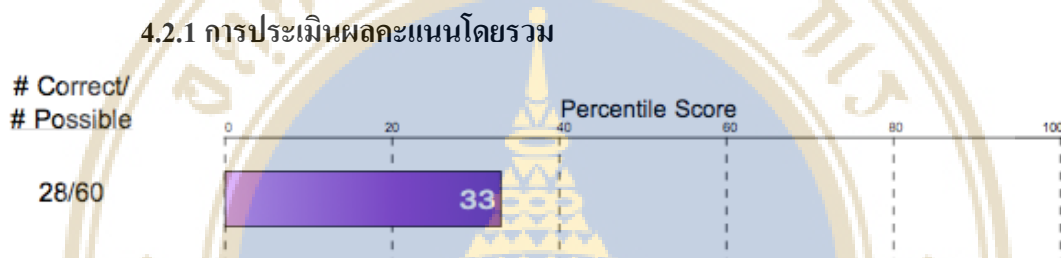
4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 49 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองกับการเผชิญในสถานการณ์ใหม่ กล้าแสดงออก ไม่กลัวการถูกคุกคาม และยืนยันในความคิดของตัวเอง นอกจากนี้ผู้รับการประเมินจะมีการรับรู้ในความมั่นใจตนเองอย่างมีเหตุผลในความสามารถที่ตนเองมีและในอนาคต

4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีผลเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 51 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินจะสามารถตระหนักรู้ในอารมณ์ เข้าใจ และทราบถึงสาเหตุของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นว่าเกิดแรงขับใดภายในจิตใต้สำนึกของตนเอง นอกจากนี้ผู้รับการประเมินยัง

สามารถรับรู้วิธีที่ทำให้เกิดความรู้สึกและจัดการอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

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

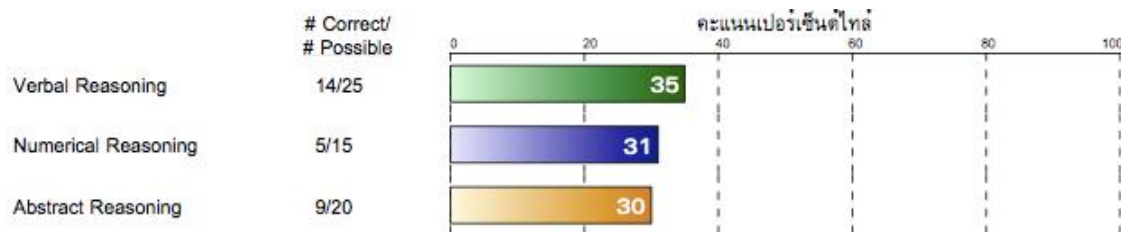
จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้



รูปภาพ 11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 33 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสาขาในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ



รูปภาพ 12 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทยที่ 35 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้อมา ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะระบุแนวคิดและสามารถแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้ดี และเข้าใจความหมายส่วนใหญ่ของบทความที่ให้มาอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทยที่ 31 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลข และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทยที่ 30 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรร โครงสร้าง และรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้ไม่ค่อยดีและไม่มีประสิทธิภาพมากนัก รวมทั้งยังสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้ไม่ค่อยดีและไม่มีประสิทธิภาพ

4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) จะเห็นว่าด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่สูงถึง 78% ซึ่งสามารถอ้างอิงได้ถึงความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ชอบสร้างเครือข่าย และทำกิจกรรมหรืองานที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ซึ่งจุดแข็งในด้านนี้ค่อนข้างจะช่วยในด้านการทำงานของผู้รับการประเมินได้เป็นอย่างดี เนื่องจากลักษณะงานที่รับผิดชอบคือด้านกิจกรรมสัมพันธ์และสวัสดิการ ทำให้ต้องสร้างปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกับพนักงานในองค์กรตลอดเวลา ซึ่งจุดแข็งด้านนี้เป็นประโยชน์ให้ต่อหน้าที่การงานในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร ผู้รับการประเมินจึงมีแนวทางการพัฒนาจุดแข็งในด้านการชอบสมาคม โดยการช่วยเพื่อนร่วมงานในการทำความรู้จักกับพนักงาน รักษาการสร้างปฏิสัมพันธ์กับพนักงานที่ติดต่อเนื่องและสื่อสารงานด้านทรัพยากรบุคคลให้พนักงานได้ทราบไปพร้อมกัน รวมทั้งใช้จุดแข็งด้านนี้ในการเป็นตัวแทนของหน่วยงานและองค์กรในการสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.3.1.2 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) จะเห็นว่าด้านนี้ผู้รับการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ค่อนข้างสูง นั่นคือ เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 51 ทำให้สามารถอ้างอิงถึงการตระหนักรู้ในอารมณ์ของผู้รับการประเมินว่า ณ ขณะนั้นกำลังรู้สึกอย่างไร และทราบถึงผลของอารมณ์ที่เกิดขึ้นที่จะมีผลต่อการเกิดพฤติกรรม จุดแข็งด้านนี้ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้และคาดเดาอารมณ์ตัวเองได้ทันทีหากเจอเหตุการณ์ในลักษณะต่างๆ รวมทั้งสามารถอธิบายอารมณ์และความรู้สึกของตัวเองได้ แต่เนื่องจากในด้านการควบคุมอารมณ์ของผู้รับการประเมินที่มีเปอร์เซ็นต์ไล่ระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทำให้ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการแสดงพฤติกรรมออกมาได้อย่างง่าย ดังนั้นในจุดแข็งด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเองของผู้รับการประเมิน จะทำให้ช่วยลดจุดอ่อนด้านการควบคุมอารมณ์ได้ค่อนข้างดี หากผู้รับการประเมินต้องเจอเหตุการณ์ที่ไม่พึงพอใจทั้งในสถานที่ทำงาน หรือในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ผู้รับการประเมินต้องพยายามมีสติในทุกสถานการณ์ โดยมีแนวทางการพัฒนาจุดแข็ง ดังนี้ คือ พยายามหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หากหลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องใช้เหตุผลและสติเพื่อลดการปะทะ รวมทั้งพยายามเข้าใจอารมณ์ของผู้ที่มาปฏิบัติสัมพันธ์ด้วยทุกครั้ง

4.3.1.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) จะเห็นว่าด้านนี้ผู้รับการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ค่อนข้างสูง นั่นคือ เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 49 ทำให้ผู้รับการประเมินมีบุคลิกภาพที่มั่นใจในตนเองในการกระทำสิ่งต่างๆไม่ว่าผลที่ได้รับจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ไม่กลัวการถูกคุกคาม และ ยืนยันในความคิดของตัวเอง หากตั้งใจจะทำอะไรแล้วจะค่อนข้างมั่นใจในสิ่งที่ทำ ถึงแม้จะมีผลป้อนกลับจากคนรอบข้างที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดตนเอง แต่ก็ยังคงมั่นและพยายามลองทำก่อน ในด้านการทำงานผู้รับการประเมินมีลักษณะกล้าแสดงออกทางความคิดแก่เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเช่นกัน ดังนั้น แนวทางการพัฒนาจุดแข็งที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาเพิ่มเติมคือ พยายามฝึกฝนตนเองให้ฝึกการคิดวิเคราะห์แบบใช้ตรรกะ เหตุผล และข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนการตัดสินใจ สอบถามเหตุผลกับผู้ที่ไม่เห็นด้วยในสิ่งที่ตนเองคิด และนำมาพิจารณา ทบทวนเพื่อไตร่ตรองสิ่งที่กำลังตัดสินใจอีกครั้ง วิเคราะห์สิ่งที่ได้ตัดสินใจและลงมือทำแล้ว พิจารณาทบทวนในความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นและนำมาปรับปรุง พัฒนาในครั้งต่อไป รวมทั้งสร้างกำลังใจให้ผู้อื่นผ่านบุคลิกความมั่นใจตนเองของผู้รับการประเมินเพื่อรักษาและพัฒนาบุคลิกภาพที่เป็นจุดแข็งของตนเองไว้

4.3.1.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) จะเห็นว่าด้านนี้ผู้รับการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ค่อนข้างสูง นั่นคือ เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 49 สามารถอ้างอิงได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถทำงานโดยลำพังโดยไม่ต้องมีผู้บังคับบัญชาคอยควบคุม สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเองและชอบการตัดสินใจคนเดียวมากกว่า ทำให้ได้รับความไว้วางใจกับทางผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับมอบหมายงานมา โดยมีแนวทางการพัฒนาจุดแข็งเพิ่มเติม ได้แก่ พยายามอาสารับงาน หรือรับผิดชอบงานเพิ่มเติมที่เป็นงานอิสระ เพื่อฝึกกระบวนการตัดสินใจให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้ทำการทดสอบได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) จะเห็นว่าด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่ต่ำมาก ซึ่งสามารถอ้างอิงได้ว่า ผู้รับการประเมินยังขาดภาวะผู้นำ ขาดศักยภาพในการจูงใจหรือออกคำสั่งให้ปฏิบัติตามตนเอง อาจเป็นเพราะตำแหน่งปัจจุบันที่ยังไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำให้ศักยภาพด้านนี้ไม่ถูกพัฒนา อีกทั้งจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้าน ความเป็นอิสระที่ค่อนข้างสูง แต่ด้านการจูงใจ ด้านความชำนาญการพูด และด้านความร่วมมือที่ต่ำ ทำให้มีบุคลิกลักษณะการทำงานแบบอิสระมากกว่า จึงไม่มีแรงจูงใจการโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

ตัวเอง แนวทางการปรับปรุงจุดอ่อนในด้านนี้ของผู้รับการประเมิน ได้แก่ ร่วมเสนอความคิดตัวเอง ให้ทีมทราบ และบอกเหตุผลของความคิดที่เสนอ ร่วมมือกับกลุ่มเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา ฝึกการมอบหมายงานให้กับผู้อื่น และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นรับฟังความคิดของตนเอง

4.3.2.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail) จะเห็นว่าด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่ต่ำมาก ซึ่งสามารถอ้างอิงได้ว่า ผู้รับการประเมินบุคคลที่ไม่ได้วางแผนหรือจัดระเบียบการทำงาน รวมทั้งไม่ค่อยตรวจตรางานซ้ำก่อนส่ง เมื่อเจองานที่ต้องลงรายละเอียดเยอะๆ จะมีข้อผิดพลาดในรายละเอียดโดยส่วนใหญ่ จุดอ่อนด้านนี้ค่อนข้างสร้างสร้างปัญหาการทำงานให้แก่ผู้รับการประเมินอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากลักษณะงานที่ผู้รับการประเมินดำรงตำแหน่งอยู่ส่วนใหญ่ทำงานด้านเอกสารซึ่งอาจจะต้องลงรายละเอียด ตรวจสอบงานก่อนส่งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งค่อนข้างจะผิดพลาดในรายละเอียดเล็กน้อยอยู่บ่อยครั้ง ทำให้งานโดนตีกลับและเสียเวลาในขั้นตอนและทำให้กระบวนการล่าช้าออกไป แนวทางการปรับปรุงจุดอ่อนในด้านนี้ของผู้รับการประเมิน ได้แก่ ตรวจสอบงานซ้ำก่อนส่งต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งงานก่อนเวลาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา มีเวลาช่วยตรวจสอบเพิ่มเติม จัดลำดับความสำคัญของงานที่เข้ามา รวมถึงหาเครื่องมือที่ช่วยในการจัดระเบียบงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3.2.3 ความร่วมมือ (Cooperation) จะเห็นว่าด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่ต่ำมาก ซึ่งสามารถอ้างอิงได้ว่า จากด้านการชอบสมาคมที่สูงจึงอาจทำให้ผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่ชอบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นส่งผลให้ร่วมงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมกลับกลับไม่ค่อยชอบแสดงความคิดเห็นเพราะไม่ชอบการโต้เถียงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความคิดเดียวกันกับตนเอง หากความคิดของกลุ่มที่ออกมาไม่ขัดกับความคิดตนเองมากจนเกินไป ผู้รับการประเมินจะยอมรับกับความคิดเห็นกลุ่มเสมอ เพื่อลดความรู้สึกขัดแย้ง และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในกลุ่ม รวมทั้งหากกลุ่มเกิดปัญหาผู้รับการประเมินจะไม่นำตนเองเข้าไปในปัญหากลุ่ม เพียงแต่ให้ปัญหานั้นบานปลาย และจะมุ่งเน้นในงานที่ได้รับผิดชอบให้สำเร็จ ซึ่งผู้รับการประเมินมีแนวทางการปรับปรุงจุดอ่อนด้านนี้ ได้แก่ สร้างปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มมากขึ้น โดยการมีส่วนร่วมในกลุ่มเพิ่มขึ้น เป็นผู้นำให้การช่วยเหลือหรือแก้ปัญหาในกลุ่ม รวมทั้งปรับปรุงการสื่อสารกับกลุ่ม แสดงความคิดเห็นของตนเองให้กลุ่มได้ทราบ

4.3.2.4 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) จะเห็นว่าด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่ต่ำมาก ซึ่งสามารถอ้างอิงได้ว่า ผู้รับการประเมินไม่มีแรงจูงใจในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย หลีกเลี่ยงการทำงานนอกเวลาทำงาน ขาดแรงขับและความทะเยอทะยานในการเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้ผู้ประเมินมีบุคลิกลักษณะทำงานแบบสบาย ไม่เร่งรีบ

ทำงานและรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่แต่ขาดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์งานใหม่ หรือเป็นผู้ร้องขอการรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้รับการประเมินมีแนวทางการปรับปรุงจุดอ่อนด้านนี้ ได้แก่ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน กำหนดระยะเวลาการส่งงานให้ท้าทายมากขึ้น โดยการตั้งวันให้เร็วขึ้นกว่าวันที่ต้องส่งงานจริง รวมทั้งจัดบันทึกเป้าหมายต่างๆ ที่ตนเองได้ตั้งไว้เพื่อนำมาประเมินวิธีการที่ทำให้เป้าหมายสำเร็จหรือล้มเหลวและมองหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่มีลักษณะขี้มยิ้มแจ่มใส ชอบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นมิตร ทำให้พนักงานกล้าที่จะเข้ามาพูดคุย หรือขอคำปรึกษาด้านงานที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้ให้เหตุผลว่าจุดแข็งด้านนี้จะทำให้ผู้รับการประเมินเข้าใจปัญหาพนักงานมากขึ้น เพราะพนักงานกล้าที่จะเข้ามาพูดคุยด้วย ทำให้สามารถนำมาประยุกต์ในการวางแผนพัฒนาในงานได้เป็นอย่างดี

4.4.1.2 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนพนักงานทุกครั้งเมื่อร้องขอในเรื่องต่างๆ อยู่เสมอ รวมถึงเพื่อนร่วมงานโดยไม่ปฏิเสธ เนื่องจากบางครั้งทางหน่วยงานจะมีงานที่เป็นโครงการกิจกรรมพนักงานเข้ามา ผู้รับการประเมินก็จะมีหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างทีมผู้จัดงานดังกล่าว กับพนักงานในบริษัท ซึ่งการทำหน้าที่ประสานงานโครงการกิจกรรมพนักงานดังกล่าวก็ทำหน้าที่ได้อย่างดี ทำให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นหลายครั้ง รวมทั้งการช่วยเหลืองานในฝ่ายเมื่อเพื่อนร่วมงานร้องขอ ก็จะเข้าไปช่วยเหลือทันทีเช่นกัน

4.4.1.3 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) อ้างอิงจากบุคลิกความร่วมมือที่ผู้บังคับบัญชาได้สังเกตเห็นในตัวผู้รับการประเมินนั้นมีพฤติกรรมชอบช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือผู้อื่น ไม่ว่าจะเรื่องนั้นจะเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบหลักหรือไม่ก็ตามด้านความร่วมมือคือด้วยความที่ข้าพเจ้าเป็นคนชอบที่จะช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ทำให้ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมใส่ใจผู้อื่นออกมาให้ประจักษ์ในหลายครั้ง ตัวอย่างเช่น รับฟังปัญหาของพนักงานอย่างตั้งใจ ถึงแม้บางเรื่องไม่ใช่เรื่องในงานที่ได้รับมอบหมายก็จะรับเรื่องและแก้ไขปัญหาให้พนักงานในเบื้องต้นก่อนหากทำได้ และประสานงานไปในทีมที่เกี่ยวข้องต่อไป

4.4.1.4 ความชำนาญการทูต (Diplomacy) จากน้ำเสียงและลักษณะการพูดของผู้รับการประเมิน ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นด้านนี้เป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน เพราะผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่พูดจาด้วยน้ำเสียงสุภาพและนุ่มนวล ถึงแม้จะเจอเหตุการณ์ที่ไม่พึงพอใจ ผู้รับการประเมินก็ยังสามารถเก็บอารมณ์และสนทนากับพนักงานได้ด้วยน้ำเสียงที่นุ่มนวล ไม่แข็งกร้าว

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีลักษณะการทำงานที่ไม่ค่อยใส่ใจในรายละเอียดในงาน ไม่ชอบตรวจสอบงานซ้ำก่อนส่ง แต่ด้วยความที่ลักษณะงานของผู้รับการประเมินต้องทำงานอยู่กับเอกสารมากมาย ซึ่งต้องใช้เวลารวบรวมก่อนส่งงานต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่ละเลยไป ทำให้หลายครั้งที่ผู้บังคับบัญชาต้องเซ็นต์เอกสารซ้ำซ้อน หรือแก้เอกสารที่โดนตีกลับจนทำให้งานส่งออกล่าช้า ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของผู้รับการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ปรับปรุงมากที่สุด

4.4.2.2 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้บังคับบัญชาได้สังเกตเห็นถึงศักยภาพของผู้รับการประเมิน แต่จุดอ่อนอีกด้านหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรว่าผู้รับการประเมินควรปรับปรุงคือด้านการกำหนดเป้าหมาย เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่การตั้งแผนงานประจำปีทำให้ขาดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ส่งผลให้ผู้รับการประเมินทำงานโดยไม่มีเป้าหมายที่เป็นที่ประจักษ์และไม่มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน อีกทั้งผู้รับการประเมินมีบุคลิกการทำงานแบบสบายจนเกินไป ทำให้การตั้งเป้าหมายหรือแผนงานที่ผู้รับการประเมินตั้งอย่างไม่เป็นระบบไม่มีความท้าทายเท่าที่ควร

4.4.2.3 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานเท่าที่ควร เวลาสั่งงานหรือได้รับมอบหมายให้ทำงานใดก็ตามผู้รับการประเมินมักจะหายไปไม่มีการมาให้ผลป้อนกลับแก่ผู้บังคับบัญชาว่ามีความคืบหน้าไปอย่างไร แต่จะมาพร้อมกับงานที่สำเร็จแล้วในวันกำหนดส่ง ซึ่งบางครั้งผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมาพูดคุย แนะนำ และปรึกษาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมทั้งทำให้ผู้รับการประเมินไม่มีเวลาที่จะรับโครงการใหม่เพราะกว่าจะส่งงานแรกที่ได้รับมอบหมายคือวันกำหนดส่งงานพอดี นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาได้ให้ผลป้อนกลับเพิ่มเติมว่าอาจเป็นเพราะผู้รับการประเมินไม่มีเป้าหมายชัดเจน จึงทำให้กำลังงานและความกระตือรือร้นน้อยลงไปด้วย

4.4.2.4 การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) จากการสังเกตเห็นระหว่างการทำงานของผู้รับการประเมิน ทำให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นถึงความไม่มั่นใจในตนเองด้วยเหตุผลเพราะ ผู้รับการประเมินไม่กล้าลงมือทำสิ่งใหม่ๆ ไม่กล้าแสดงออกความคิดเห็นในที่ทำงาน ทำให้พิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีจุดอ่อนด้านการมั่นใจในตนเองซึ่งขัดกับผลประเมิน WBI นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังให้ผลป้อนกลับเพิ่มเติมว่า ผู้รับการประเมินมีพรสวรรค์ด้านการพูดต่อหน้าสาธารณะชน ควรจะฝึกฝนให้ชำนาญ รวมทั้งต้องแสดงในด้านการกล้าตัดสินใจและความมั่นใจในความคิดของตนเองให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้อย่างประจักษ์ด้วย



บทที่ 5 ผลเพื่อนำมาใช้

ในการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ร่วมการยอมรับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาก่อน จึงจะส่งผลให้การเขียนแผนพัฒนาตนเอง มีความเหมาะสม สามารถเป็นไปได้จริง ในกรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
- ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินได้มีการตั้งเป้าหมายระยะยาวภายใน 5 ปี กับการเป็นผู้ชำนาญการด้านวางแผนและพัฒนากลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยใช้ทักษะ ความรู้ และความสามารถด้านทุนมนุษย์และการจัดการองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมไปถึงในในทุกกิจกรรมขององค์กร เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรและเพิ่มคุณค่าในงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เข้าไปมีบทบาทและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร

ดังนั้น การที่ผู้รับการประเมินจะสามารถก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตรากำลังพล พัฒนาและฝึกอบรม สร้างสมรรถนะของพนักงานเพื่อช่วยวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ทั้งนี้ผู้รับการประเมินจะต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงขึ้นเรื่อยๆ เพื่อนำมาวางแผน และ พัฒนา ปรับปรุง และต่อยอดในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

- การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินมีคุณลักษณะที่ชอบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถเริ่มต้นบทสนทนาแม้แต่กับบุคคลที่ไม่รู้จักได้อย่างสบายใจ สามารถทำงานกับกลุ่มที่ไม่สนิทหรือคุ้นเคยกันมาก่อนได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถนำจุดแข็งนี้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้มาก เพราะลักษณะงานที่ติดต่อสื่อสารกับพนักงานที่อยู่ในองค์กรก็ดี หรือภายนอกองค์กรก็ดี ทำให้ผู้รับการประเมินมีความสุขกับการทำงาน และต้องการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น โดยเฉพาะพนักงานในองค์กร จนส่งผลให้ได้รับความช่วยเหลือในงานจากเพื่อนพนักงานอยู่บ่อยครั้ง

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินสามารถตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเองได้ว่า ณ สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่จะเกิดขึ้นมานั้นอารมณ์ของจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด ซึ่งลักษณะงานของผู้รับการประเมินหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่อาจจะตกอยู่ในสถานการณ์ที่สร้างความไม่พอใจ ทำให้จุดแข็งด้านนี้เมื่อผู้รับการประเมินเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือสร้างความไม่พอใจกับตนเองก็จะสามารถตระหนักรู้และจัดการอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อาจต้องระวังในด้านการควบคุมการแสดงออกของผู้รับการประเมิน อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินเชื่อว่าจุดแข็งด้านนี้จะสามารถกลบจุดอ่อนของตนเองได้เป็นอย่างดี

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเองเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานชิ้นใดก็ตาม เนื่องจากผู้รับการประเมินนั้นจะชอบทำงานด้วยตนเองก่อน โดยพยายามหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทดลองทำ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนสุดความสามารถ แต่ถ้าหากงานนั้นไม่สามารถแก้ปัญหาคด้วยตนเองได้ในที่สุดก็จะไปขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาต่อไป รวมทั้งผู้รับการประเมินยังชอบตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองมากกว่า แต่ด้วยความที่งานบางอย่างไม่สามารถตัดสินใจหรือจัดการเองได้โดยลำพัง ผู้รับการประเมินก็จะใช้วิธีเสนอความคิดร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการสร้างสรรค์งานและแก้ไขปัญหาในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจในการมีอิสระในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาต่อไป

- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่จะให้กำลังใจตัวเองเมื่อเจอเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือเจอเหตุการณ์ที่ไม่พอใจ รวมไปถึงถึงสถานการณ์ที่เกิดจากความผิดพลาดของตนเองก็จะไม่นำเหตุการณ์เหล่านั้นมากดดันกดดันตัวเอง

หรือตำหนิตนเองให้รู้สึกไม่เคารพในตน แต่จะพยายามคิด วิเคราะห์และหาวิธีแก้ไขปรับปรุงความผิดพลาดหรือปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไป ด้วยจุดแข็งด้านนี้ผู้รับการประเมินจึงมีบุคลิกลักษณะที่ร่าเริงเสมอ เนื่องจากมีเจตคติที่ดีต่อตนเองทำให้เมื่อเจอเหตุการณ์ที่ทำให้ตนเองรู้สึกไม่สบายใจก็จะฟื้นคืนเร็ว

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งที่เหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การชอบสมาคม (Sociability) ผู้บังคับบัญชาได้ทำการประเมินร่วมกับผู้รับการประเมิน และได้ให้ผลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินว่าจุดแข็งด้านนี้ เป็นสิ่งที่โดดเด่นออกมาจากตัวผู้รับการประเมิน จากการสังเกตพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาได้ประเมินว่า ผู้รับการประเมินสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ทำให้เป็นที่รู้จักของพนักงานในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว คุณลักษณะเป็นมิตร ยิ้มแย้ม ร่าเริง ซึ่งทำให้พนักงานหลายคนจะเลือกเข้ามาพูดคุย ปรึกษาปัญหากับผู้รับการประเมินก่อน ส่งผลให้ผู้รับการประเมินเองนั้นก็ตระหนักถึงปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และสิ่งนี้ก็จะสามารถต่อยอดในลักษณะงานของผู้รับการประเมินได้เป็นอย่างดี

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- ความร่วมมือ (Cooperation) จากจุดแข็งด้านการชอบสมาคม ทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงจุดแข็งอีกด้านที่เชื่อมโยงกัน นั่นคือ บุคลิกลักษณะด้านความร่วมมือ ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้ให้ผลป้อนกลับว่า ผู้รับการประเมินมีความกระตือรือร้นในปัญหาของพนักงานที่เข้ามา เสมอ และช่วยเหลือพนักงานอย่างเต็มที่เท่าที่จะทำได้ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง หากเรื่องใดที่อยู่เหนืออำนาจการตัดสินใจของตนเองก็จะรีบปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาต่อไป

- ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other) จากบุคลิกลักษณะที่เชื่อมโยงจากจุดแข็งทั้งสองด้านที่ได้กล่าวข้างต้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าความใส่ใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น เป็นจุดแข็งอีกด้านหนึ่งที่ผู้รับการประเมินมี เพราะบุคลิกลักษณะกระตือรือร้นในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ทั้งในฝ่ายและนอกฝ่าย ทำให้หลายครั้งที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นถึงพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินใส่ใจผู้อื่นแสดงออกมา ไม่ว่าจะเป็น เพื่อรับรู้ปัญหาของทีม หรือของพนักงาน ผู้รับการประเมินก็จะ

รู้สึกสนใจในความรู้สึกและ เห็นใจต่อปัญหาที่ผู้อื่นกำลังเผชิญ และต้องการที่จะช่วยเหลือทุกครั้ง เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว

- ความชำนาญการทูต (Diplomacy) ด้วยน้ำเสียงและลักษณะการพูดของผู้รับการประเมินที่มีความนุ่มนวล ไพเราะ และการใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ทำให้ผู้บังคับบัญชาของบุคคลลักษณะด้านนี้เป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน เพราะถึงแม้จะเจอเหตุการณ์ที่ไม่พึงพอใจ ผู้รับการประเมินก็ยังสามารถเก็บอารมณ์และสนทนากับผู้ที่ติดต่อสื่อสารด้วย ณ ขณะนั้นได้ด้วย น้ำเสียงที่นุ่มนวล ไม่แข็งกร้าว จนทำให้ผู้ฟังไม่ได้รับรู้ถึงอารมณ์ที่ไม่พึงพอใจตอบกลับจากน้ำเสียง ผู้รับการประเมินส่งผลให้การสนทนานั้นเป็นไปอย่างราบรื่นจนจบการสนทนา

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมสิ่งที่เห็นต่างกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ ดังนี้

- การเป็นผู้นำ (Leadership) จุดอ่อนด้านนี้เป็นจุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินค่อนข้างเป็นกังวล เนื่องจากด้วยนิสัยส่วนตัวที่ไม่นิยมสั่งผู้อื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนเอง หรือบังคับใครก็ตามให้เชื่อฟัง และปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการด้วยแล้ว นอกจากนี้ยังไม่ชอบโน้มน้าวความคิดหรือการกระทำใครก็ตามให้เชื่อฟังตนเอง และไม่มีเทคนิคในการใช้คำพูดหรือการกระทำดังกล่าว ทำให้ผู้รับการประเมินประสบกับปัญหาในด้านการพัฒนาการเป็นผู้นำอยู่บ่อยครั้ง

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีคุณลักษณะไม่ลงรายละเอียดในทุกเรื่องในชีวิต ไม่มีความเป็นระเบียบและไม่ชอบวางแผนการทำงาน ทำให้จุดอ่อนด้านนี้เป็นจุดอ่อนที่เป็นวิกฤติแก่ชีวิตตนเองทั้งชีวิตส่วนตัว และหน้าที่การงาน เนื่องจากเป็นคนที่ไม่ชอบวางแผนและจัดระเบียบในงาน ทำให้การทำงานบางครั้งคุดุ้งเหยิง จนทำให้ไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ส่งงานล่าช้า และหลงลืมงานบางงานไป

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ในด้านการทำงานปัจจุบันของผู้รับการประเมินที่ยังมีความทะเยอทะยานในงานอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ด้านการกำหนดเป้าหมายเพื่อทำให้บรรลุผลสำเร็จในงานของผู้รับการประเมินจึงเป็นจุดอ่อนอีกด้านหนึ่ง เนื่องจากตัวผู้รับการประเมินไม่นิยมทำงานเกินขอบเขตเวลาทำงาน ลงแรงทำงานไม่หนัก แต่ก็ทำงานที่ได้รับมอบหมายทุกงานได้อย่างดี รวมทั้งเป็นคนไม่มีเป้าหมายที่จริงจังทั้งในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน จึงทำให้ไม่หาโอกาสใหม่ๆ ในกับตนเองได้เท่าที่ควร

- ความชำนาญการทูต (Diplomacy) ถึงแม้ว่าผู้รับการประเมินจะได้รับผลป้อนกลับในทางบวกจากผู้อื่นในเรื่องการใช้คำพูดที่ชวนฟัง นุ่มนวล ไพเราะก็ตาม แต่ก็ยังไม่ใช่ว่าปัจจัยทั้งหมดที่ทำให้ผู้รับการประเมินมีจุดเด่นในด้านความชำนาญการทูต เพราะถึงแม้ว่าเสียงของผู้รับการประเมินจะน่าฟัง แต่ในเรื่องการใช้คำพูดหลายๆครั้งจะค่อนข้างตรงหรืออาจจะไม่ได้มีวาทีศิลป์ในการสนทนามากนัก ถ้าหากต้องได้ติดต่อกับคนที่ยากจะมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกด้วยแล้วผู้รับการประเมินอาจจะมีอาการแสดงออกที่ไม่ต้องการจะสนทนาด้วยอย่างชัดเจนผ่านน้ำเสียงนุ่มนวลนั้น

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดอ่อนที่เหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) เนื่องจากลักษณะงานของผู้รับการประเมินจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่มีความรอบคอบในการตรวจสอบเอกสารต่างๆก่อนที่จะส่งต่อไปยังหน่วยงานอื่น ซึ่งจุดอ่อนด้านนี้ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินว่าเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพราะมันได้ส่งผลให้หลายครั้งการทำงานเกิดการสะดุดเพราะงานที่ได้ส่งมอบไปแล้วมีความผิดพลาดจนทำให้งานนั้นเกิดความล่าช้าต่อไป

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้บังคับบัญชาได้ประเมิน คุณลักษณะด้านการกำหนดเป้าหมาย ให้เป็นจุดอ่อนอีกด้านหนึ่ง เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่มีการกำหนดเป้าหมายให้กับหน้าที่การงาน หรือการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพอย่างจริงจัง ทำให้ลักษณะการทำงานในปัจจุบันไม่มีรูปแบบ มีลักษณะทำงานให้ผ่านไปในแต่ละวัน โดยไม่มีกำหนดเป้าหมายหรือการวางแผนในการทำงานที่ได้รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาเปรียบผู้รับการประเมินเหมือนนักกีฬาที่ไม่ทราบว่าเส้นชัยอยู่ที่ไหนเลยทำได้อย่างเดียวคือการวิ่งไปเรื่อยๆ โดยไร้จุดหมายนั่นเอง ซึ่งผู้บังคับบัญชาให้ผลป้อนกลับว่าผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ หากตั้งเป้าหมายที่ท้าทายกับตนเองได้จะทำให้มองเห็นเส้นชัยที่ทำให้ตนเองประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินว่าผู้รับการประเมินยังเป็นคนไม่กระตือรือร้นในการทำงานเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะไม่มีการวางแผนในการทำงานและไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ส่งผลให้ไม่มีพลังใจหรือความกระตือรือร้นในงานเท่าที่ควร ตัวอย่างเช่น เมื่อได้รับมอบหมายงานก็จะหายหน้าไปและกลับมาในวันที่ส่งงานตามกำหนดเวลา ทำ

ให้ผู้รับการประเมินไม่มีเวลาเหลือที่จะรับ โครงการใหม่จากผู้บังคับบัญชาต่อไปข้าพเจ้าไม่มีเวลาเหลือที่จะรับโครงการใหม่

- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินว่า ผู้รับการประเมินยังไม่มีความกล้าในการลงมือทำสิ่งใหม่ๆ หลายครั้งที่มีโอกาสที่ดีเข้ามาแต่ผู้รับการประเมินปฏิเสธเพราะไม่มีความมั่นใจว่าจะทำงานนั้นได้สำเร็จทั้งที่ผู้บังคับบัญชามองเห็นศักยภาพในตัวของผู้รับการประเมิน เช่นงานพิธีกร ผู้ดำเนินรายการ หรืองานในลักษณะการพูดต่อหน้าสาธารณชน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินสามารถทำได้หากหมั่นฝึกฝน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาได้ให้ผลป้อนกลับเพิ่มเติมว่าผู้รับการประเมินยังไม่ค่อยแสดงบทบาทด้านการกล้าตัดสินใจ ให้ผู้บังคับบัญชาเห็นเป็นพฤติกรรมเชิงประจักษ์เท่าที่ควร

5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการทำงาน

จากการได้ทำการประเมินบุคลิกภาพของตนเองผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยา และการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ทราบถึงบุคลิกลักษณะของตนเองเพิ่มเติมมากขึ้น โดยเฉพาะจุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินรับรู้ผ่านผลของแบบประเมินทางจิตวิทยาและผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาทำให้ทราบว่าตนเองนั้นต้องพัฒนาเพิ่มเติมในด้านใดบ้าง ซึ่งจากการตั้งเป้าหมายระยะยาวของผู้รับการประเมินจะสามารถนำมาเชื่อมโยงกันได้ว่าบุคลิกลักษณะใดบ้างของผู้รับการประเมินจะมีส่วนช่วยและเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายที่วางไว้ เช่น การที่ผู้รับการประเมินไม่เคยมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ทำงานอย่างผ่อนคลายนานเกินไป จนบางครั้งขัดต่อการเติบโตในสายอาชีพ แต่ด้วยจุดแข็งที่โดดเด่นอย่างการชอบสมาคมและความมั่นใจในตนเองทำให้ผู้รับการประเมินนำไปปรับใช้ในงานได้เพื่อเป็นตัวช่วยในการสร้างปฏิสัมพันธ์และกล้าคิด กล้าทำอะไรใหม่ โดยไม่กลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น และปรับปรุงการทำงาน โดยตรวจสอบรายละเอียด ในงานมากขึ้น ฝึกการวางแผนงานตัวเอง จัดลำดับงานประจำของตนเอง เพื่อให้มีเวลาเหลือในการคิดงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้นจากผู้บังคับบัญชา

ด้านบุคลิกส่วนตัว

การทำแบบประเมินทางจิตวิทยาจะเป็นการช่วยย้ำบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นในตัวผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน อย่างเช่น บุคลิกลักษณะด้านการควบคุมการแสดงออกที่ต่ำ ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้ผลการประเมินยังเปิดเผยบุคลิกลักษณะบางด้านที่ไม่เคยรับรู้มาก่อนในชีวิต อย่างเช่น บุคลิกลักษณะด้านความร่วมมือ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ให้ผู้รับการประเมินได้ฟังแล้วว่าจากบุคลิกลักษณะด้านความเป็นอิสระในการทำงาน และการชอบสมาคม ทำให้ผู้รับการประเมิน

สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี แต่อาจจะไม่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในกลุ่ม เนื่องจากไม่ชอบความขัดแย้งในกลุ่ม และชอบรับผิดชอบด้วยตนเองมากกว่า ทำให้เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม ผู้รับการประเมินจะชอบการจ่ายงานเพื่อแบ่งกันไปทำมากกว่าร่วมกันคิดหรือระดมสมอง ดังนั้นเมื่อผู้รับการประเมินได้ตระหนักถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิต โดยการใช้จุดเด่นเพื่อมาพัฒนาจุดอ่อนของตนเอง หรือหาวิธีการพัฒนาจุดอ่อนของตนเองเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิตที่ดีต่อไป

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความรอบคอบ (Attention to Detail) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพในการเติบโตในสายอาชีพของตนเองเป็นโดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเองในด้านการเพิ่มศักยภาพในการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ส่งผลให้งานที่เป็นหน้าที่ประจำสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินจะสามารถทำงานที่เป็นหน้าที่ประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้สามารถวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานที่เป็นหน้าที่ประจำของผู้รับการประเมินสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น

5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร

หากผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองตามกิจกรรมที่ได้วางไว้ได้สำเร็จ ผู้รับการประเมินจะมีเวลาเพิ่มขึ้นในการคิดงานลักษณะโครงการที่จะได้รับจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงซึ่งเป็นงานที่จะเพิ่มคุณค่าของทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลธุรกิจตลาดทุนที่จะตอบสนองต่อกลยุทธ์องค์กรต่อไป

5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- จัดลำดับงาน: สร้างรูปภาพงานใน โปรแกรม Excel เพื่อปรับปรุงข้อมูลการทำงานในแต่ละวันที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด โดยในแต่ละวันผู้รับการประเมินจะต้องมาทบทวนรูปภาพงานในไฟล์ข้อมูลดังกล่าวทุกเช้าก่อนทำงาน, ระหว่างทำงาน (ดูช่วงเวลาที่เหมาะสม) และก่อนเลิกงาน เพื่อทบทวนจะประเมินตัวเองว่าในแต่ละวันทำงานสำเร็จตามแผนและระยะเวลาที่ได้วางไว้หรือไม่

- ตั้งเป้าหมายอย่างชาญฉลาด โดยใช้เทคนิค SMART: เขียนแผนงานหรือโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากงานที่เป็นหน้าที่ประจำที่ต้องทำให้สำเร็จในแต่ละเดือน โดยระบุเป้าหมายหรือกิจกรรมที่ต้องทำอย่างเฉพาะเจาะจงเป็นรูปธรรมและกำหนดระยะเวลาที่ต้องให้บรรลุผลสำเร็จ

- ส่งงานก่อนวันที่กำหนด: กำหนดระยะเวลาในการส่งงานให้ชัดเจนว่างานนั้นจะต้องส่งวันไหน ช่วงไหน โดยทำเครื่องหมายในปฏิทินหรือตั้งค่าในโปรแกรมปฏิทินคอมพิวเตอร์ หากงานนั้นต้องใช้กระบวนการทำมากกว่าหนึ่งวันจะต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาในการทบทวนงานที่จะต้องส่งอย่างชัดเจน

- ตรวจสอบความถูกต้องในงาน: ตรวจสอบเอกสารก่อนส่งงานให้ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานก่อนทุกครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่าเอกสารที่จะถูกส่งมอบสามารถสร้างความเข้าใจแก่ผู้รับหรือไม่มีคำผิด หรือเอกสารผิดพลาด โดยจะต้องมีการตรวจสอบผ่านโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์หรือการพิสูจน์อักษรก่อนส่งงาน

- อ่านหนังสือที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะด้านความรอบคอบและการบริหารเวลา 1 เล่ม

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้รับการประเมิน จะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนพัฒนาดังกล่าว ซึ่งกิจกรรมที่ทำเพื่อพัฒนาตนเองนั้นผู้รับการประเมินจะเป็นผู้คิดกิจกรรมเองทั้งหมด เพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจ ผลักดัน และคัดสรรกิจกรรมเพื่อให้แผนพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ

ผู้บังคับบัญชา จะเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้ผลป้อนกลับ และสนับสนุนกิจกรรมของผู้รับการประเมิน เพื่อผลักดันให้แผนพัฒนาตนเองในครั้งนี้

เพื่อนร่วมงาน จะเป็นผู้ให้คำแนะนำในบางกิจกรรมที่ผู้รับการประเมินเกิดอุปสรรค โดยอาจจะเป็นผู้ที่คอยสอน แนะนำหรือให้วิธีการที่จะทำให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จ

5.2.1.6 การวัดผล

- ผลงานหรือเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อช่วยตรวจสอบเอกสารและจัดลำดับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ รูปภาพที่มีประสิทธิภาพในสังเกตการณ์และทบทวนงานจนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ผลงานที่สามารถทำสำเร็จก่อนวันที่กำหนดส่งโครงการพิเศษบรรลุผลสำเร็จ

- กิจกรรมที่ทำสำเร็จตามที่เขียนไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล ได้แก่ หนังสือที่ช่วยแนะนำวิธีการจัดลำดับงานหรือบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างน้อย 1 เล่ม

- ผลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ที่คอยสังเกตพฤติกรรมและแนะนำผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน 2556 และ สิ้นสุด 30 เมษายน 2557

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

จากผลการประเมินทางจิตวิทยาของผู้รับการประเมินจะพิจารณาได้ว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะบุคลิกภาพที่ผ่อนคลาย ไม่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ไม่ชอบวางแผนการทำงานเพราะมีบุคลิกลักษณะด้านความรอบคอบที่ต่ำ หากไม่มีแรงจูงใจและแรงขับในตนเองมากพออาจจะการพัฒนาตนเองไม่ประสบผลสำเร็จ

Attachment 2

Development Action Plan (DAP)				
<p style="text-align: center;">ชื่อผู้ทำประเมิน</p> <p style="text-align: center;">ตำแหน่ง</p> <p style="text-align: center;">ชื่อหัวหน้าหรือกรรมการผู้ประเมิน (Officer - Capital Market Human Resources)</p> <p style="text-align: center;">ชื่อหัวหน้าหรือกรรมการผู้ถูกประเมิน (Vice - President)</p>				
<p>In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing the effort. Development activities may include activities from the coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.</p>				
Competency :				
Attention to detail				
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved
ผู้ถูกประเมินต้องสามารถพัฒนาตนเองในด้านงานที่รับผิดชอบในการวางแผนและจัดตั้งความคิดที่ถูกต้องของงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	ผู้ถูกประเมินจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี เป็นหน้าที่ที่รับผิดชอบและจัดตั้งความคิดที่ถูกต้องของงานที่ได้รับมอบหมาย	หากผู้ถูกประเมินสามารถพัฒนาตนเองตามที่ต้องการที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี เป็นหน้าที่ที่รับผิดชอบและจัดตั้งความคิดที่ถูกต้องของงานที่ได้รับมอบหมาย	1. จัดตั้งงาน : สร้างงานใหม่ในทีม Excel เพื่อปรับปรุงข้อมูลทำงานในแต่ละวันที่ต้องใช้ทั้งโปรแกรมที่ 1 และโปรแกรมที่ 2 โดยไม่ละเลยที่จะมอบหมายงานไปให้ผู้ดูแลงานในส่วนงาน, ระบุถึงงาน (ดูว่างานที่ได้รับมอบหมาย) และมอบหมาย มอบหมายแบบเป็นทีมกับงานในแต่ละวันงานที่ได้รับมอบหมายและมอบหมายได้เป็นอย่างดี	- ตารางที่มีประสิทธิภาพในแง่การวัดผลและมอบหมายงานตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย
ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	ผู้ถูกประเมินสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	ผู้ถูกประเมินสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	2. ตั้งเป้าหมายอย่าง SMART : เขียนแผนงานหรือโครงการที่ชัดเจนโดยกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดผลได้	- แผนงานหรือโครงการที่มอบหมายผู้ทำเรื่อง
ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	ผู้ถูกประเมินสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	ผู้ถูกประเมินสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม : กำหนดและพยายามในการส่งมอบให้คิดริเริ่มงานและสิ่งอื่น ๆ เช่น ระบุในโอกาสที่มอบหมายงานให้ผู้ดูแลงานในส่วนงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบ	- มอบหมายงานที่มอบหมายผู้ทำเรื่อง
ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	ผู้ถูกประเมินสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	ผู้ถูกประเมินสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	4. ตรวจสอบความถูกต้อง : ตรวจสอบเอกสารก่อนส่งงานให้ผู้ดูแลงานหรือผู้ร่วมรับผิดชอบผู้ดูแลงานและผู้ดูแลงานในส่วนงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบ	- ตรวจสอบเอกสารที่มอบหมายผู้ทำเรื่อง
ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	ผู้ถูกประเมินสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	ผู้ถูกประเมินสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	5. กำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและกำหนดความรับผิดชอบ	- กำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่มอบหมายผู้ทำเรื่อง
Resource/ Support:				
หัวหน้าและทีมร่วมงานในเขตที่ทำงานร่วมกันเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและทีมที่มอบหมายผู้ทำเรื่อง				
				<p style="text-align: center;">Score Before</p> <p style="text-align: center;">Score Now</p>
				3
				6
				3
				6
				4
				5
				4
				3
				4
				1
				1
Time Frame				<p style="text-align: center;">เดือน</p> <p style="text-align: center;">2556 - เดือน</p> <p style="text-align: center;">2557</p>

รูปภาพ 13 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- จัดลำดับงาน โดยการสร้างรูปภาพงานในโปรแกรม Excel เพื่อปรับปรุงข้อมูลการทำงานในแต่ละวันที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด โดยในแต่ละวันผู้รับการประเมินจะต้องมาทบทวนรูปภาพงานในไฟล์ข้อมูลดังกล่าวทุกเช้าก่อนทำงาน, ระหว่างทำงาน (ในช่วงเวลาที่เหมาะสม) และก่อนเลิกงาน เพื่อทบทวนจะประเมินตัวเองว่าในแต่ละวันทำงานสำเร็จตามแผนและระยะเวลาที่ได้วางไว้หรือไม่

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้สร้างรูปภาพบนโปรแกรม Excel เพื่อช่วยสนับสนุนและทบทวนงานประจำที่ต้องรับผิดชอบประจำในทุกวัน โดยสร้างรูปภาพแบ่งเป็นหัวข้อ “รายการที่ต้องทำ” เพื่อไว้เติมข้อมูลงานประจำ หัวข้อ “ช่วงเวลา” เพื่อใส่ระยะเวลาที่ต้องส่งงาน หัวข้อ “ผลลัพธ์” หากสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดจะใส่สเกลเป็น 1 หากสำเร็จแต่เลยระยะเวลาที่กำหนดใส่สเกลเป็น 0 หากไม่สำเร็จหรือล่าช้าหรือลืมนำใส่สเกลเป็น -1

ผลที่ได้รับ

เมื่อผู้รับการประเมินได้มีการกำหนดระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น โดยใช้โปรแกรมที่มีประสิทธิภาพมาช่วยสนับสนุน ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถจัดสรรเวลากับงานได้มีประสิทธิภาพ ทำให้มีเวลาเพิ่มขึ้นไปพัฒนางานอื่นต่อไป

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินทำพฤติกรรมนี้ไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้รู้สึกเคยชินกับพฤติกรรมในการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงค่อยๆหาโปรแกรมที่สามารถช่วยได้ตรงจุดมากขึ้น เช่น โปรแกรมในปฏิทินคอมพิวเตอร์เพื่อให้สิ่งที่จะต้องทำเตือนขึ้นมาหน้าคอมพิวเตอร์ทันที หรือหาแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน เป็นต้น

- ตั้งเป้าหมายอย่างชาญฉลาด โดยใช้เทคนิค SMART ในการเขียนแผนงานหรือโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากงานที่เป็นหน้าที่ประจำที่ต้องทำให้สำเร็จในแต่ละเดือน โดยระบุเป้าหมายหรือกิจกรรมที่ต้องทำอย่างเฉพาะเจาะจงเป็นรูปธรรมและกำหนดระยะเวลาที่ต้องให้บรรลุผลสำเร็จ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินมีการเขียนแผนงานในแต่ละเดือนว่าเป้าหมายในงานที่จะต้องทำให้บรรลุสำเร็จมีอะไรบ้างโดยใช้เทคนิค SMART คือ แผนต้องมีความเจาะ ตรงประเด็น (Specific) สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ด้วยเชิงปริมาณ (Measurable) แผนที่สามารถปฏิบัติได้จริง (Actionable) และสอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองต้องการพัฒนา (Relevant) โดยมีการกำหนดเวลาที่ชัดเจน (Time-based)

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินเริ่มมีการพัฒนาการตั้งเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน และวัดได้ โดยผ่านการเขียนแผนงานที่ตนต้องรับผิดชอบในแต่ละเดือน

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

เนื่องจากผู้รับการประเมินเริ่มมีการพัฒนาการเขียนแผนงานประจำเดือนต่อไปผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาการวางเป้าหมายเป็นระยะยาวมากขึ้น โดยเริ่มจากการเริ่มวางแผนเขียนแผนงานประจำปีหน้าเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบงานและกิจกรรมที่ผู้รับการประเมินจะต้องรับผิดชอบทั้งปี

- ส่งงานก่อนวันที่กำหนด: กำหนดระยะเวลาในการส่งงานให้ชัดเจนว่างานนั้นจะต้องส่งวันไหน ช่วงไหนโดยทำเครื่องหมายในปฏิทินหรือตั้งค่าในโปรแกรมปฏิทินคอมพิวเตอร์ หากงานนั้นต้องใช้กระบวนการทำมากกว่าหนึ่งวันจะต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาในการทบทวนงานที่จะต้องส่งอย่างชัดเจน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ปัจจุบันเมื่อผู้รับการประเมินถูกงานที่ไม่ประจำแทรกแซง หรือเป็นงานเล็กๆน้อยๆที่มาขัดจังหวะการทำงานที่วางแผนมาก่อนหน้า ทำให้ผู้รับการประเมินต้องเสียเวลาในการทำงานนั้นก่อน ซึ่งบางครั้งก็ทำให้งานที่ได้วางแผนไว้แล้วหรืองานที่มีแผนกำหนดส่งให้ผู้บังคับบัญชาต้องเลื่อนไปได้

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินจึงยังไม่สามารถส่งงานตามเวลาที่กำหนดได้ในบางครั้ง แต่ก็จะแจ้งผู้บังคับบัญชาซึ่งผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาตามเหตุผลอันสมควร และมีการแนะนำและการให้ผลป้อนกลับเพื่อสามารถนำไปใช้พัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาการวางแผนและจัดลำดับงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่านี้ โดยการกำหนดระยะเวลาอาจจะต้องมองถึงประเด็นที่หากมีงานอื่นแทรกแซงเข้ามา ดังนั้นการกำหนดระยะเวลาอาจจะต้องเร็วขึ้น เพื่อให้ส่งงานได้ตามกำหนด

- ตรวจสอบความถูกต้องในงาน: ตรวจสอบเอกสารก่อนส่งงานให้ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานก่อนทุกครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่าเอกสารที่จะถูกส่งมอบสามารถสร้างความเข้าใจแก่ผู้รับหรือไม่มีคำผิด หรือเอกสารผิดพลาด โดยจะต้องมีการตรวจสอบผ่านโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์หรือการพิสูจน์อักษรก่อนส่งงาน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้มีการพัฒนาในด้านการใส่ใจในรายละเอียดมากขึ้น โดยมีการเสียเวลาก่อนส่งมอบงานต่อสักสองสามนาทีเพื่อตรวจสอบคำผิดในเอกสาร และเนื้อหาที่ต้องการจะสื่อสารว่าอ่านแล้วสามารถสื่อสารได้ตามที่ต้องการจะสื่อหรือไม่

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินมีความระมัดระวังในการทำงานมากขึ้นทำให้งานที่ส่งมอบผิดพลาดน้อยลง ทำให้ได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในด้านเอกสารเพิ่มขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินต้องพัฒนาพฤติกรรมด้านนี้ต่อไปจนสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นบุคคลที่ใส่ใจในรายละเอียดงาน

- อ่านหนังสือที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะด้านความรอบคอบและการบริหารเวลา 1 เล่ม

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

หลังจากได้อ่านหนังสือเรื่อง บริหารเวลา บริหารชีวิตและความสำเร็จ โดยผู้เขียน เจมส์ แมงก์เทอโลว์ แพล โดย วรินดา อลอนโซ

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินได้วิธีการและเทคนิคที่มีประสิทธิภาพที่จะนำมาช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของงานและวางแผนงาน เพื่อจัดสรรเวลาในการรับโครงการพิเศษที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายเพิ่มเติม

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป
ผู้รับการประเมินกำลังมองหาหนังสือเล่มใหม่เพิ่มเติม ที่จะช่วยให้การ
พัฒนาเรื่องการจัดการวางแผนงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะจะมีเทคนิคจากในหนังสือที่สามารถ
นำมาประยุกต์ใช้ได้



5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ทำการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาตนเองฉบับแรกแล้ว และมีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองเพิ่มเติมอีก 1 เรื่อง โดยผู้รับการประเมินเลือกที่จะพัฒนาเรื่อง การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 มีดังนี้

5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการจะพัฒนาตนเองในด้านการวางเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ

5.2.3.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินสามารถวางเป้าหมายที่ท้าทายและบรรลุผลสำเร็จจนทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเอง ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาจนนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าในสายอาชีพ

5.2.3.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินจะสามารถมอบคุณค่าในงานที่บรรลุผลสำเร็จจากการวางเป้าหมายที่ท้าทายไปสู่องค์กร ผ่านงานที่อยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบนั้นคือการสร้างกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงานที่จะนำไปสู่การสร้างผลผลิตที่น่าพึงพอใจ เพิ่มแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- จัดทำแผนงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ท้าทาย: ระบุเป้าหมายที่ท้าทายของตนเองและกำหนดมันให้ทำได้ง่ายโดยเริ่มจากความมีวินัยในตนเอง และเริ่มทำรูปภาพกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตนเองได้ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะมีกิจกรรมหรือเป้าหมายที่ต้องบรรลุเป็นกิจกรรมย่อยๆที่จะทำให้แสดงถึงความสำเร็จในเป้าหมายได้เร็วและชัดเจนขึ้น

- กำหนดช่วงเวลาการส่งงานแบบท้าทาย: ผู้รับการประเมินจะมีการกำหนดการส่งงานแบบท้าทายมากขึ้น โดยจะตั้งเป้าหมายในการส่งงานแบบส่งงานก่อนกำหนดเวลาที่ส่ง ซึ่งจะวัดจากระยะเวลาที่คิดว่างานจะสำเร็จ และประเด็นในด้านการเจอานหรือปัญหาที่เหนือการควบคุมที่อาจจะส่งผลให้ผู้รับการประเมินไม่สามารถส่งงานตามกำหนดเวลาได้ เพื่อท้าทายความสามารถและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้รับการประเมิน

- ประเมินและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา: ผู้รับการประเมินจะเปรียบเทียบผลงานในอดีตที่ทั้งประสบความสำเร็จและล้มเหลว หลังจากนั้นประเมิน

ประเด็นต่างๆ ที่สำเร็จเพื่อนำมาต่อยอดงาน และประเด็นที่ล้มเหลวเพื่อนำมาปรับปรุงเพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

- อ่านหนังสือที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างน้อย 1 เล่ม เพื่อหาวิธีการที่เป็น Best Practice มาใช้เพื่อพัฒนาตนเอง

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้รับการประเมิน จะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนพัฒนา ดังกล่าว ซึ่งกิจกรรมที่ทำเพื่อพัฒนาตนเองนั้นผู้รับการประเมินจะเป็นผู้คิดกิจกรรมเองทั้งหมด เพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจ ผลักดัน และคัดสรรกิจกรรมเพื่อให้แผนพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ

ผู้บังคับบัญชา จะเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้ผลป้อนกลับ และสนับสนุนกิจกรรมของผู้รับการประเมิน เพื่อผลักดันให้แผนพัฒนาตนเองในครั้งนี้

เพื่อนร่วมงาน จะเป็นผู้ให้คำแนะนำในบางกิจกรรมที่ผู้รับการประเมิน เกิดอุปสรรค โดยอาจจะเป็นผู้ที่คอยสอน แนะนำหรือให้วิธีการที่จะทำให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จ

5.2.3.6 การวัดผล

- กิจกรรมที่สำเร็จตามที่เขียนไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล ได้แก่ เป้าหมายที่บรรลุผลสำเร็จ อ่านหนังสือที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลงานที่ ประสิทธิภาพจากอดีต

- ผลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ที่คอยสังเกตพฤติกรรมและแนะนำผู้รับ การประเมินอย่างต่อเนื่อง

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มีนาคม 2557 และ สิ้นสุด 31 มิถุนายน 2557

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

จากผลการประเมินทางจิตวิทยาของผู้รับการประเมินจะพิจารณาได้ว่า ผู้รับการประเมินมีบุคลิกลักษณะที่ผ่อนคลาย ไม่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน เพราะมีไม่มี ตั้งเป้าหมายในชีวิตที่ทำทนาย จนอาจจะทำให้ขาดแรงจูงใจในการตั้งเป้าหมายที่ทำทนายต่อไป

Attachment 2	
Development Action Plan (DAP)	
Name	ผู้ทำกรประเมิน
Position	เจ้าหน้าที่บริหารบุคคลทรัพยากรบุคคล (Officer - Capital Market Human Resources)
Direct Supervisor	หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Vice - President)

In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.

Competency :			
Achievement			
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)
ผู้ประเมินต้องการจะพัฒนาตนเองในด้าน การวางเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อหาไปสู่ ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ	ผู้ประเมินสามารถวางเป้าหมายที่ท้าทายและบรรลุผลสำเร็จจนทำให้เกิดความสนใจในการ ทำงานของตนเอง ได้รับความรู้จากหัวหน้างานเอง ได้แรงบันดาลใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ผู้ประเมินจะสามารถยกตัวอย่างความสำเร็จจากงานเป้าหมาย ที่ท้าทายไปสู่องค์กร และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อองค์กรได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว และจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น	1. จัดทำแผนงานที่เป็นเป้าหมายที่ท้าทาย : ระบุเป้าหมายที่ท้าทายของตนเองและกำหนดโดยเริ่มจากความรับผิดชอบ และเริ่มที่โครงการกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตนเองได้ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะมีการตั้งกรอบเป้าหมายที่เชื่อมโยงกัน เป็นกิจกรรมย่อยๆที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้เร็วและชัดเจนขึ้น 2. กำหนดช่วงเวลาการส่งมอบงาน : ผู้ประเมินจะจัดการกำหนดการส่งมอบงานที่ตนเองได้วางไว้ และจะเริ่มต้นดำเนินการก่อนหรือหลังที่แผนการส่งมอบงานที่กำหนดไว้ 3. ประเมินและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา : ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ที่ประเมินแล้วและผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง หลังจากประเมินประเด็นที่ส่งมอบงานที่ตนเองได้วางไว้ และจะตั้งเป้าหมายใหม่ในการส่งมอบงานที่ตนเองได้วางไว้ 4. อ่านหนังสือที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะด้านกลุ่มผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับเบอร์ 1 เล่ม เพื่อหาวิธีการที่เป็น Best Practice มาใช้เพื่อพัฒนาตนเอง
Who is involved:			
ผู้ประเมิน, หัวหน้า, เพื่อนร่วมงาน	หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานในฝ่ายที่ตรงกันและเป็นผู้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา		
Resources/ Support:			
หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานในฝ่ายที่ตรงกันและเป็นผู้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา			
Time Frame			
เดือนเมษายน 2567 - เดือนมิถุนายน 2567			

รูปภาพ 15 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย. (2549). Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. ค้นเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2555, จาก http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf
- กรกฎ เอี่ยมสำอางค์. การสร้างแบบสำรวจบุคลิกภาพสำหรับพนักงานของ บริษัท ไทยคูลิโกะ จำกัด [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต]. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2546.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). เครื่องมือ Competency มีประโยชน์ในการพัฒนาองค์การและพนักงานอย่างไร. ค้นเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2555, จาก <http://www.krittin.net/web/index.php/content/22--competency->
- ชูชัย สมितिไกร. 2544. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉลอง ภิมขันธ์. กระบวนการกลุ่ม. กรุงเทพมหานคร, 2521.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. 2549. คู่มือพัฒนาบุคลิกภาพ และกลยุทธ์การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สนุกอ่าน.
- นพดล เวชสวัสดิ์. 2549. บุคลิกภาพสู่ความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : ส. เอเชียเพรส (1989).
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2537.
- บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์. การทดสอบทางจิตวิทยา. วารสารครุศาสตร์, (2541):9-14.
- พรพรรณ อนุมาศ. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ บรรยากาศองค์การ กับความสำเร็จในวิชาชีพการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม [วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต]. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2550.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. งานพัฒนาบุคลากร [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; [ค้นเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2555]. เข้าถึงได้จาก <http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/training.html>.
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2541. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- รติรส จันทร์สมดี. ภาวะความเป็นผู้นำของวาทยกรและการสื่อสารจัดการวงโยชวาทิตใน
สถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต],
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2551
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2544
- วรวรรณ จิลลานนท์. 2550. ปรับลุคเปลี่ยนบุคลิก. กรุงเทพมหานคร: ฐานบุค.
- วรรัตน์ เจียวไพรี. 2550. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สิริบุตรการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2548.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม. แนวทางการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรม
และแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ. วันที่ 25 ธันวาคม 2555 ;
[เข้าถึงเมื่อ 19 เม.ย. 2557]. เข้าถึงได้จาก : http://www.coj.go.th/jti/system/news_cms/group_policies/56-01-10/development.PDF
- สถิต วงศ์สุวรรณค์. 2540. การพัฒนาบุคลิกภาพ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรพิทยา.
- สิริภรณ์ ระวังงาน. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบต่อความพึงพอใจใน
ความสัมพันธ์ของคู่รัก โดยมีองค์ประกอบของความรักทั้งสามเป็นตัวแปรส่งผ่าน
[วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต]. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย;
2553
- สิริอร วิชชาวุธ. 2548. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ จันทรเนตร. การสร้างแบบทดสอบบุคลิกภาพเพื่อ คัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการ
ของกลุ่มกระดาษ และ บรรจุกัณฑ์ เครื่องซีเมนต์ไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2540.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). แบบอย่างปฏิบัติการบริหาร. ค้นเมื่อวันที่ 7
กันยายน 2555, จาก<http://brd.ocsc.go.th/hrscorecard/wpcontent/uploads/2012/06/hrcham51full.pdf>
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). Competency Dictionary . กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อารมณ์ ภู่วิทยพันธ์.2551.Strategic Human Resource Development. กรุงเทพมหานคร:
 เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อารมณ์ ภู่วิทยพันธ์. แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; [เข้าถึงเมื่อ 19 เม.ย.
 2557]. เข้าถึงได้จาก: www.train.cdd.go.th/yuttasad/scan/4KM%20IDP.doc
- Allport, G. W. (1961). Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Cattell, R.B. (1950). An introduction to personality study. London: Hutchinson.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1997). Personality trait as a human universal. *American Psychologist*, 5, 509-516.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). The NEO personality inventory manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- DuBrin, A. J. 1994. Applying psychology individual and organizational effectiveness. New Jersey: Prentice Hall.
- Eysenck, H.J. (1950). Schizothymia-Cyclothymia is a dimension of personality. *Journal of Personality*, 19, 123-152.
- Eysenck, H. J. 1970. The structure of human personality. London: Methuen.
- Gardner, H., Kornhaber, M., & Wake, W. Intelligence: Multiple perspectives. Fort Worth, TX: Harcourt Brace. 1996.
- Goldberg, L. R. 1990. An alternative" description of personality" the big –five factor structure. *Journal of Personality an Social Psychology* 59(6): 1216-1226.
- Guildford, J.P (1959). Personality. New York : McGraw-Hill.
- Hogan, J. The structure of physical performance in occupational tasks. *Journal of Applied Psychology*, 76(1991): 495-507.
- Hogan R., Hogan, J., & Roberts B. W. Personality measurement and employment decisions, questions and answers. *American Psychologist*. 1996.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Howard, P. J., and Howard, J. M. 1995. The big five quick start: an introduction to the five-factor model of human resource professionals. [Online]. Available from: <http://www.insead.fr/CALT/Encyclopedia/Management/OB> [2006, November 26]
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across Instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1994.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 6, 574-583.
- Pervin, L. A. (1990). *Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guilford Press.
- Robert J. Gregory. *Psychological testing : history, principles, and applications*. 6th ed. Boston : Allyn & Bacon, 2011.
- Ronald Jay Cohen, Mark E. Swerdlik. *Psychological testing and assessment : an introduction to tests and measurement*. 7th ed . Boston : McGraw-Hill Higher Education, 2010.
- Wolman, Benjamin B., et al. , *Dictionary of Behavioral Science*. New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1973.



ภาคผนวก ก

มาตราวัดของแบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales (WBI)

1. การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
 - การชอบสมาคม (Sociability)
 - การเป็นผู้นำ (Leadership)
 - การจูงใจ (Influence)
 - พลังใจในการทำงาน (Energy)
2. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
 - ความร่วมมือ (Cooperation)
 - ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)
 - การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)
3. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
 - การปรับตัว (Adaptability)
 - การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
 - ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
 - ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)
4. การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
 - การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
 - การคิดริเริ่ม (Initiative)
 - การยืนกราน (Persistence)
 - ความรอบคอบ (Attention to Detail)
 - ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
 - การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
5. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
 - การควบคุมตนเอง (Self-Control)
 - การอดกลั้น (Stress Tolerance)
 - ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
6. คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
 - การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
 - การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
 - การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
 - เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
7. ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
- มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
 - มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)
8. ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
- คล่องแคล่ว (Dynamic)
 - วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
 - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
9. ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
- Behavioral Growth Potential
10. สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
- ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
 - ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
 - ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
 - ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
 - สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
11. ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)
- ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
 - ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
 - ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน (Response Inconsistency)

ภาคผนวก ข

แบบประเมินจากผู้บังคับบัญชา

Participant.....

Direct supervisor

No.	BIG 5 Factor	PWBI Personality Trait	Description	Asset จุดเด่น	Caution ข้อปรับปรุง
1	Extraversion	Sociability	การเข้าสังคม - แสดงออกถึง การข่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่		
2		Leadership	ความเป็นผู้นำ - มุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่น ในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการทำงานเสมอ		
3		Influence	การชักจูง - ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วย เหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น		
4		Energy	กำลังงาน - ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการ ทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดหยั่ง		
5	Agreeable- ness	Cooperation	ความร่วมมือ - ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน; ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม		
6		Concern for Others	ความใส่ใจผู้อื่น - เข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นต่อที่จะให้ ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น		
7		Diplomacy	การทูต - ใ้วางจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสภาพและน่านับ ถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น		
8	Openness to Experience	Adaptability	ความสามารถในการปรับตัว - ต่างพยายามแสวงหาทางออกพร้อม ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่		
9		Innovation	การสร้างสรรคสิ่งใหม่ - มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรคทำสิ่ง ใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่		
10		Analytical Thinking	การคิดเชิงวิเคราะห์ - มีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์ และสังเกตวิธีการดำเนินการ		
11		Independence	ความเป็นอิสระ - มีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถ พึ่งพาตนเองได้		
12	Conscien- tiousness	Achievement	การบรรลุผลสำเร็จ - กำหนดเป้าหมายที่ทำหาย ทำงานอย่าง จริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ		
13		Initiative	การริเริ่ม - ปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อ ความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่		
14		Persistence	การยืนกราน - ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือ ภาระหน้าที่		
15		Attention to Detail	การให้ความสนใจต่อรายละเอียด - ตรวจทานงานอีก ครั้ง เพื่อ ความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด		
16		Dependability	ความน่าเชื่อถือ - มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทัน ตามกำหนดเสมอ		
17		Rule Following	การปฏิบัติตามกฎ - ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะ ไม่ผิดสัญญา		
18	Emotional Stability	Self-Control	การควบคุมอารมณ์ตนเอง - ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธหรืออาการ อารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง		
19		Stress Tolerance	การอดทนต่อความเครียด - ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี		
20		Self Confidence	ความมั่นใจในตนเอง - มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อ ข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน		
21		Emotional Self-Awareness	การตระหนักต่ออารมณ์ - รับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทาง อารมณ์ของตนเองได้ดี		