

แนวทางการให้คำปรึกษาด้านอาชีพโดยใช้คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล

รับบทความ: 5 สิงหาคม 2564

แก้ไขบทความ: 2 พฤศจิกายน 2564

ตอบรับบทความ: 7 กุมภาพันธ์ 2565

ก้องภพ ชันติพงศ์พันธ์¹ และก่อเกียรติ มหาวีรชาติกุล²

บทคัดย่อ

แม้ว่าการศึกษาด้านอาชีพจะมีจุดกำเนิดมายาวนาน แต่การศึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานจุดแข็งยังมีการศึกษาไม่นานมากนัก และมักมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการมีโอกาสได้รับการจ้างงานเพิ่มขึ้นแต่ไม่เน้นประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การนำมาพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน การพัฒนาเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้นบทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการศึกษาด้านอาชีพเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง อันเป็นการบูรณาการองค์ความรู้ 3 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง กระบวนการศึกษา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยโปรแกรมการศึกษาด้านอาชีพนี้ประกอบด้วยการศึกษาจำนวน 4 ครั้ง ได้แก่ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานผลการปฏิบัติงาน และการค้นหาจุดแข็งของผู้รับบริการในเบื้องต้น 2) การวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยใช้จุดแข็งเป็นฐาน 3) การสนับสนุนให้ผู้รับบริการนำจุดแข็งไปใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และ 4) การติดตามและประเมินผลรวมถึงการวางแผนการใช้จุดแข็งในอนาคต ในส่วนท้ายได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ให้การศึกษาด้านอาชีพเพื่อประยุกต์ใช้จุดแข็งในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ บทความนี้จะประโยชน์ต่อผู้ให้การศึกษา ผู้วิจัย หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สนใจประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับจุดแข็งในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

คำสำคัญ: การศึกษาด้านอาชีพ, คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง, ผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล, โปรแกรมการศึกษาด้านอาชีพ

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 114 ซอยสุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110. E-mail. kongphobkhan@gmail.com

² หน่วยงานผู้แต่ง: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 114 ซอยสุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110. E-mail. korkiat@g.swu.ac.th

Career Counseling Guidelines Using Strengths to Develop Individual Job Performance

Received: August 5, 2021

Revised: November 2, 2021

Accepted: February 7, 2022

Kongphob Khantipongpunthu¹

and Korkiat Mahaveerachartkul²

Abstract

Although career counseling has a long history, strength-based career counseling is relatively new and has tended to focus on providing clients with more employment opportunities without regard to its other benefits such as to improve work competency and job performance. Therefore, the aim of this academic article is to present career counseling guidelines to develop individual job performance by using strengths; these guidelines integrate knowledge in three areas, namely strengths, counseling process, and performance management. The career counseling program consists of four sessions: 1) collect basic information including individual job performance and conduct an initial identification of the clients' strengths, 2) plan for performance development based on individual strengths, 3) encourage the client to capitalize on his/her strengths to significantly improve their performance, and 4) monitor and evaluate the development of the client's job performance, and plan for the future use of strengths in his/her careers. Recommendations for career counselors to successfully apply the strengths to develop job performance are provided. This article will be beneficial to career counselors, researchers, or agencies responsible for human resource development who are interested in applying the strengths knowledge to develop the efficiency of personnel performance in line with the goals of organizations.

Keywords: Career counseling, Character strengths, Individual job performance, Career counseling program

¹ **Affiliation:** Behavioral Science Research Institute, Srinakarinwirot University, 114 Sukumvit 23, Klongtoeinuea, Wattana, Bangkok 10110 E-mail. kongphobkhan@gmail.com

² **Affiliation:** Behavioral Science Research Institute, Srinakarinwirot University, 114 Sukumvit 23, Klongtoeinuea, Wattana, Bangkok 10110 E-mail. korkiat@g.swu.ac.th

บทนำ (Introduction)

การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ (จิรประภา อัครบวร, 2562) การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ไม่ว่าจะอยู่ในยุคเศรษฐกิจแบบดั้งเดิมที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หรือในยุคศตวรรษที่ 21 ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) มีความซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่เรียกว่า VUCA (ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2562; สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, 2565) องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องพึ่งพาผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของบุคลากร ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมให้มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดอย่างสอดคล้องกันทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคล (จิรประภา อัครบวร, 2562; ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2562; พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2548) เพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ (จิรประภา อัครบวร, 2562)

การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการบูรณาการเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายเข้าด้วยกัน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโค้ช และการพัฒนาสมรรถนะ (จิรประภา อัครบวร, 2562; ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2562) นอกจากศาสตร์ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ศาสตร์อื่นๆ เช่น จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ก็ได้มีการนำเสนอปัจจัยที่ใช้ในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเช่นเดียวกัน (ดลปัทภู ทรงเลิศ และคณะ, 2560) ได้แก่ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานจุดแข็ง ซึ่งระบุว่าการส่งเสริมจุดแข็งจะช่วยให้บุคคลมีความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Harzer, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Rath (2007) ที่พบว่า คุณค่าสำคัญในการพัฒนามนุษย์ คือ การต่อยอดจากจุดแข็งหรือพรสวรรค์ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคคลมีความเป็นอยู่ที่ดีและเพิ่มโอกาสเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการทำงาน ด้วยเหตุนี้การพัฒนาจุดแข็งให้กับบุคลากรจึงมิได้มีประโยชน์เพียงแคในระดับบุคคล แต่ยังส่งผลถึงองค์กรผ่านการทำงานที่ดีขึ้นของบุคลากรทั้งในด้านอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมที่เป็นด้านบวก (Miglianico et al., 2020)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักพัฒนาบุคลากร (2564) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีหลากหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม (Training) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การสอนงาน (Coaching) การฝึกปฏิบัติงานจริง (On the job training) การมอบหมายงานพิเศษ (Job assignment) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นต้น ซึ่งวิธีการต่างๆ มุ่งเน้นเพื่อเสริมสร้างให้ทรัพยากรบุคคลได้พัฒนาศักยภาพเพื่อลดช่องว่างของสมรรถนะ (Competency gap) หรือเพื่อลดช่องว่างผลการปฏิบัติงานของตนเอง

ส่วนการให้คำปรึกษาด้านอาชีพหรือการแนะแนวอาชีพมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือผู้รับบริการปรึกษาเลือกอาชีพหรือการประกอบอาชีพ (นันทา สุรักษา, 2548) จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การให้คำปรึกษาด้านอาชีพโดยใช้จุดแข็งเป็นฐานเพื่อการค้นหาอาชีพที่เหมาะสม นักวิจัยออกแบบกระบวนการให้คำปรึกษาด้านอาชีพโดยใช้คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อการค้นหาอาชีพที่เหมาะสมให้กับผู้รับบริการ (Littman-Ovadia et al., 2014; Owens et al., 2016) และผลการศึกษายังพบว่า การให้คำปรึกษาด้านอาชีพส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นมีการนับถือตนเอง (Self-esteem) มีความพึงพอใจในชีวิต (Life satisfaction) และมีสุขภาวะที่ดี (Well-being) ในระดับที่สูงขึ้น (Littman-Ovadia et al., 2014; Owens et al., 2016; Rath, 2007) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของผู้เขียน ไม่พบการศึกษาด้านการพัฒนาโปรแกรมการให้คำปรึกษาด้านอาชีพบนคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งเพื่อใช้เพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผู้เขียนจึงเล็งเห็นโอกาสในการศึกษาและเสนอแนะแนวทางการใช้วิธีการให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอแนะโปรแกรมการให้คำปรึกษาด้านอาชีพและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้ให้การปรึกษาในการนำคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งเป็นจิตลักษณะที่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายในจิตใจ และเป็นตัวกำหนดลักษณะนิสัยเฉพาะของบุคคล คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งเป็นกลุ่มของคุณลักษณะเชิงบวกที่บุคคลแสดงออกผ่านความรู้สึก ความคิด และการกระทำ โดยแสดงออกในระดับต่างๆ ผ่านองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน ได้แก่ ด้านปัญญาและความรู้ ด้านความเที่ยงธรรม ด้านการเข้าใจชีวิต ด้านการมีกำลังใจ ด้านการควบคุมอารมณ์ และด้านมนุษยธรรม (ศรีณย์ พิมพ์ทอง, 2557)

ที่มาของแนวคิดคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง เกิดจากจิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychology) ที่มีแนวคิดการพัฒนาความสนใจของศาสตร์ไปยังประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกลักษณะต่างๆ ในตัวบุคคลมากขึ้นในฐานะที่เป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญของการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับจิตวิทยาการใช้ชีวิตในบุคคล (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) จิตวิทยาเชิงบวกระบุถึงคุณลักษณะที่เด่นชัดที่เป็นจุดแข็งของปัจเจกบุคคล (Peterson & Park, 2003) มีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจและส่งเสริมการทำงานที่ดีที่สุดของบุคคลผ่านการใช้คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งของตน (Park et al., 2004; Seligman, 1998) ดังนั้นจุดแข็งจึงมีจุดกำเนิดมาจากจิตวิทยาเชิงบวก โดยนักวิชาการได้นิยามจุดแข็งไว้ว่า เป็นกลุ่มของบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมที่มีคุณค่าทางจริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เกิดขึ้นได้กับทุกคน แต่มีความแตกต่างกันตามลักษณะปัจเจกบุคคล คุณลักษณะเหล่านี้จะคงอยู่อย่างต่อเนื่องในตัวบุคคล ส่งผลให้บุคคลสามารถนำสมรรถนะต่างๆ มาใช้ในการทำงาน

ดำรงชีพ และใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข (Linley & Harrington, 2006; Park et al., 2004; Peterson & Seligman, 2004)

คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งเป็นคุณลักษณะด้านบวกภายในตัวบุคคล สามารถแสดงออกผ่านความคิด ความรู้สึก และการกระทำ แม้บุคคลจะมีจุดแข็งด้านเดียวกัน พวกเขาก็จะแสดงออกถึงจุดแข็งเหล่านั้นในระดับที่แตกต่างกันไป เช่น บุคคลที่มีจุดแข็งด้านความคิดสร้างสรรค์จะแสดงความเข้มแข็งของความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นแตกต่างกัน คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งสามารถพัฒนาได้และควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้การดำเนินชีวิตมีคุณค่าและสอดคล้องกับหลักคุณธรรมและจริยธรรม (Littman-Ovadia et al., 2014; Owens et al., 2019; Peterson & Seligman, 2004; Snyder & McCullough, 2000)

คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งตามแนวคิดของ Peterson and Seligman (2004) ประกอบด้วย 24 คุณลักษณะ โดยสามารถแบ่งเป็น 6 องค์ประกอบใหญ่ ได้ดังนี้ (Niemic, 2013; Sanderson, 2017)

องค์ประกอบที่ 1 ด้านปัญญาและความรู้ (Wisdom and knowledge) ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) การตัดสินใจ (Judgement) รักการเรียนรู้ (Love to learning) และการมองเห็นภาพรวม (Perspective)

องค์ประกอบที่ 2 ด้านความเที่ยงธรรม (Justice) ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความเสมอภาค (Fairness) และภาวะผู้นำ (Leadership)

องค์ประกอบที่ 3 การเข้าใจชีวิต (Transcendence) ประกอบด้วย การรู้คุณค่าของความดีงามและความเป็นเลิศ (Appreciation of beauty and excellence) ความกตัญญูรู้คุณ (Gratitude) ความหวัง (Hope) ความเลื่อมใสศรัทธา (Spiritual) และความสนุกสนาน (Humor)

องค์ประกอบที่ 4 การมีกำลังใจ (Courage) ประกอบด้วย ความกล้าหาญ (Bravery) ความกระตือรือร้น (Zest) ความวิริยะ (Perseverance) และความซื่อสัตย์ (Honesty)

องค์ประกอบที่ 5 การควบคุมอารมณ์ (Temperance) ประกอบด้วย การรู้จักให้อภัย (Forgiveness) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) ความสุขุมรอบคอบ (Prudence) และการควบคุมตนเอง (Self-regulation)

องค์ประกอบที่ 6 ด้านมนุษยธรรม (Humanity) ประกอบด้วย ความฉลาดทางสังคม (Social intelligence) ความอ่อนโยน (Kindness) และความรัก (Love)

Seligman et al. (2005) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดเพื่อประเมินคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง ที่เรียกว่า Values in Action Inventory of Strengths หรือ VIA-IS ผ่านระบบออนไลน์บนเว็บไซต์ <https://www.viacharacter.org/character-strengths> เครื่องมือนี้ได้รับการแปลเป็นหลายภาษาซึ่งรวมถึงภาษาไทย ผู้สนใจสามารถลงทะเบียนเพื่อใช้เครื่องมือวัดนี้ได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ และใช้

เวลาตอบแบบสอบถามประมาณ 20 นาที จากนั้นจะได้รับข้อมูลตอบกลับเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งโดยเรียงลำดับจากจุดแข็งที่ได้รับการพัฒนามากที่สุด (Signature strengths) ในตัวบุคคลไปจนถึงจุดแข็งที่ได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า การใช้จุดแข็งส่งผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานในองค์การที่หลากหลาย เช่น อารมณ์ทางด้านบวก (Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Meyers & Van Woerkom, 2017) ประสิทธิภาพงานเชิงบวก (Harzer & Ruch, 2013) ความผูกพันในงาน (Work engagement; Els et al., 2016; Littman-Ovadia et al., 2017; Mphahlele et al., 2018) สุขภาวะทางจิต (Psychological well-being; Forest et al., 2012) ความพึงพอใจในงาน (Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Littman-Ovadia et al., 2017) งานที่ทำได้คืออาชีพที่รัก (Work as a calling; Harzer & Ruch, 2016) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behaviors: OCBs; Kong & Ho, 2016; Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Littman-Ovadia et al., 2017) และผลการปฏิบัติงานหรือผลผลิตในการทำงาน (Harzer & Ruch, 2014; Kong & Ho, 2016; Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Littman-Ovadia et al., 2017)

จากทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งและการปรึกษาด้านอาชีพพบว่า มีงานวิจัยเพียงจำนวนน้อยที่นำเสนอในเรื่องนี้ เช่น Littman-Ovadia et al. (2014) ได้พัฒนารูปแบบนวัตกรรมการปรึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานของจุดแข็ง (Strengths-based career counseling: SBCC) โดยผู้เข้าร่วมการวิจัยคือ กลุ่มผู้ว่างงานอายุ 24-52 ปีที่ติดต่อศูนย์การจ้างงานในประเทศอิสราเอล จากการวิจัยพบว่า หลังจากเข้าร่วม SBCC จำนวน 4 ครั้ง ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีความนับถือตนเอง (Self-esteem) และมีการใช้คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งในชีวิตประจำวันเพิ่มขึ้น ในการติดตามผลหลังจากได้เข้าร่วม SBCC เป็นเวลา 3 เดือนพบว่า กลุ่มทดลอง (80.6%) มีอัตราการได้รับการจ้างงานสูงกว่ากลุ่มควบคุม (60.0%) นอกจากนี้ยังพบงานของ Owens et al. (2016) ที่ใช้จุดแข็งเป็นเครื่องมือในการให้คำปรึกษาด้านอาชีพ โดยศึกษากับนักศึกษาอเมริกันระดับระดับปริญญาตรีซึ่งมีอายุเฉลี่ยที่ 18.7 ปี ผลวิจัยพบว่า การปรึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานของจุดแข็งช่วยส่งเสริมให้นักศึกษามีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจทางอาชีพ (Career decision self-efficacy) และได้รับผลลัพธ์การสำรวจอาชีพในด้านต่างๆ ที่ดี ซึ่งรวมถึง ความถี่ในการสำรวจ จำนวนข้อมูลที่ค้นหาได้ และความพึงพอใจในข้อมูลที่หาได้ในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น จากผลการวิจัยทั้งสองจะเห็นได้ว่า การปรึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานจุดแข็งได้ถูกนำมาใช้เพื่อช่วยเหลือให้บุคคลมีโอกาสได้รับการจ้างงานมากขึ้น ไม่เพียงเท่านั้น ประโยชน์ของการปรึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานจุดแข็งที่ส่งผลต่อการทำงานได้ด้านอื่นๆ เช่น ผลการปฏิบัติงาน จึงมีความน่าสนใจที่จะศึกษาต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

นักวิชาการหลายท่าน (เช่น จิรประภา อัครบวร, 2562; Waal, 2013; Rao, 2004) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ผลการปฏิบัติงาน” ซึ่งพอสรุปในเบื้องต้นได้ว่า หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระดับความสำเร็จ หรือผลลัพธ์ของกิจกรรมที่เกิดจากปัจจัยนำเข้า (เช่น ทรัพยากรต่างๆ) ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังสามารถอธิบาย “ผลการปฏิบัติงาน” ได้ว่าเป็นผลผลิต (Outputs) ในระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ซึ่งมาจากปัจจัยนำเข้า (Inputs) และกระบวนการ (Process) โดยผลผลิตเหล่านี้สามารถเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบด้วยการกำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์องค์กร และทำให้สามารถวัดได้ผ่านปัจจัยความสำเร็จ (Critical success factors: CSF) และตัวชี้วัด (Key performance indicators: KPIs) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรกำลังดำเนินการในแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นการป้องกันองค์กรให้ได้รับการพัฒนาไปในแนวทางที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงสุด (จิรประภา อัครบวร, 2562) Waal and Akaraborworn (2013) ได้ประยุกต์ใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์นี้ในประเทศไทยผ่านกระบวนการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดนี้สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรไทย

ในประเทศไทยมีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance management system) มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนา ระบบ (เริ่มจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร) และคน (เริ่มจากวัฒนธรรมองค์กร) ในแต่ละระดับ (องค์กร หน่วยงาน และบุคคล) อย่างสอดคล้องกัน (จิรประภา อัครบวร, 2562) การพัฒนาระบบประกอบด้วยกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ (Strategic deployment) ขององค์กรไปสู่หน่วยงานและบุคคล และการพัฒนาบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ค่านิยมหลักขององค์กรและไปสู่สมรรถนะหลักในระดับบุคคล

เมื่อมีการถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่ระดับบุคคล ย่อมต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งวิธีการกำหนดตัวชี้วัดมีอยู่หลากหลาย แต่วิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน คือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators: KPIs) และ เป้าหมายและผลลัพธ์ที่สำคัญ (Objective key results: OKRs; กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์, 2562; ดัวร์ จอห์น, 2562; นกตล ร่มโพธิ์, 2561) จากนั้น เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับตัวชี้วัดและเป้าหมายแล้ว ผู้บริหารสามารถใช้ผลลัพธ์จากการประเมินในการพัฒนาหรือปรับปรุงองค์กรในทุกระดับต่อไป หนึ่งในข้อมูลที่สามารถนำมาใช้พัฒนาบุคลากรได้ คือ ช่องว่างของผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล (Individual performance gap) ซึ่งหมายถึงความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันกับผลงานที่หน่วยงานต้องการหรือคาดหวังว่าควรเกิดขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2560) สามารถนำช่องว่างของ

ผลการปฏิบัติงานไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อออกแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังในอนาคต (จิรประภา อัครบวร, 2562; ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2562) ซึ่งการพัฒนาสามารถดำเนินการโดย ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในกรณีที่ขาดองค์ความรู้หรือทักษะที่สำคัญในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงานในกรณีที่ขาดแรงจูงใจภายนอกในการทำงาน หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่มีความสามารถในกรณีที่ขาดแรงจูงใจภายในในการทำงาน เป็นต้น (จิรประภา อัครบวร, 2562; ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2562)

แนวคิดเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานของจุดแข็งเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

นันทา สุริรักษา (2548) กล่าวว่า การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ เป็นกระบวนการแนะแนวอาชีพ เพื่อช่วยให้ผู้รับการปรึกษาสามารถตัดสินใจ การแนะแนวอาชีพแต่ละระดับนั้นจะต้องคำนึงถึงวัยและความพร้อมของผู้รับการปรึกษา เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยและศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับการปรึกษา อาชีพ ข้อมูลสถานการณ์และความต้องการด้านเศรษฐกิจของประเทศ เจตคติ และค่านิยมของสังคม ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โอกาสที่บุคคลจะได้ทำงาน เป็นต้น การแนะแนวอาชีพเป็นกระบวนการที่ต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในสถานศึกษา หน่วยงานราชการ และความร่วมมือของชุมชนในพื้นที่

การให้คำปรึกษาอาชีพเป็นกระบวนการพัฒนา โดยขึ้นกับระดับวุฒิภาวะของบุคคล เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล มีหลักการที่จะช่วยให้บุคคลเลือกอาชีพ และประกอบอาชีพได้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยต้องคำนึงถึงความแตกต่างในด้านต่างๆ ต้องช่วยให้ผู้รับการปรึกษารู้จักตนเองและยอมรับตนเอง โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์ตนเอง และวิเคราะห์อาชีพประกอบกัน โดยยึดหลักในเรื่องการให้บุคคลเป็นผู้กำหนดชีวิตตนเอง (นันทา สุริรักษา, 2548)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้เขียนพบว่า การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการหาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร ความผูกพันต่องาน มีการนับถือตนเอง มีความพึงพอใจในชีวิต และมีสุขภาวะที่ดี แต่ผู้เขียนยังไม่พบการศึกษา บทความวิชาการหรือบทความวิจัยที่เสนอแนวทางหรือโปรแกรมการให้คำปรึกษาด้านอาชีพเพื่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ผู้เขียนจึงเห็นโอกาสในการศึกษาและเสนอแนะแนวทางหรือโปรแกรมการให้คำปรึกษาด้านอาชีพโดยใช้คุณลักษณะจุดแข็งเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล

บทความนี้จึงขอแนะนำเสนอโปรแกรมการให้คำปรึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานจุดแข็งเพื่อใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล โดยกระบวนการปรึกษาจะอยู่บนพื้นฐานแนวคิดแบบบุคคลเป็นศูนย์กลาง (Client-centered counseling; Carmel et al., 2015) ซึ่งให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ เช่น มนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผล สามารถตัดสินใจเลือกวิถีชีวิตของตนเองได้ สามารถพัฒนา

ตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เมื่อมนุษย์มีอิสระเพียงพอและมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวย สำหรับการประเมินคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งใช้เครื่องมือประเมินจุดแข็ง (Values in Action [VIA]) ของ Peterson and Seligman (2004) และเครื่องมือ VIA-IS (The VIA – inventory of strength) ที่พัฒนาโดย Seligman et al. (2005) นอกจากนี้ องค์ความรู้เรื่องผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานการศึกษาของ จิตรประภา อัครบวร (2562) ที่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และได้นำกระบวนการให้การปรึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานจุดแข็งจะประยุกต์จากข้อเสนอของ Sanderson (2017) และงานวิจัยของ Littman-Ovadia et al. (2014); Owens et al. (2016) และ Owens et al. (2019) ได้เสนอกระบวนการให้คำปรึกษาด้านอาชีพ 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ และความไว้วางใจระหว่างผู้รับการปรึกษาและผู้ให้คำปรึกษา ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการสัมภาษณ์ (Intake Interview) เพื่อการช่วยให้ผู้รับการปรึกษาสำรวจตนเอง เก็บข้อมูลต่างๆ ประสบการณ์การศึกษา การฝึกอบรมในอดีตของผู้รับการปรึกษา ขั้นตอนที่ 2 ขยายการรับรู้จุดแข็งของตนเอง กำหนดเป้าหมาย ประเมินเป้าหมายทั้งในอดีตและเป้าหมายโดยใช้เทคนิคคำถาม ขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนการเชื่อมโยงจุดแข็งกับการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและการจ้างงาน และเป็นขั้นการมอบหมายงานให้กับผู้รับการปรึกษา ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการทบทวนงานที่มอบหมายในเซสชันก่อนหน้าหรือหรือเกี่ยวกับความคืบหน้าของผู้รับการปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาใช้เทคนิคการใช้ป้ายเชิงเปรียบเทียบ (Metaphorical sign-posting technique) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นการตอกย้ำ (Anchoring) เพื่อให้ผู้รับการปรึกษาเดินหน้าต่อไป และใช้เทคนิคการเติมคำในช่องว่าง (Sentence completion technique) และมอบหมายการบ้าน ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนนี้เริ่มด้วยการทบทวนงานที่ได้มอบหมาย ผู้ให้คำปรึกษาใช้เทคนิคการใช้ป้ายเชิงเปรียบเทียบอีกครั้งเพื่อให้ผู้รับการปรึกษาไตร่ตรองความคืบหน้าในการพัฒนาจุดแข็งที่ต้องการ ผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษาร่วมกันระบุถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นระหว่างการพัฒนาจุดแข็ง ผู้ให้คำปรึกษาจะกำหนดวิธีการใช้ทรัพยากรส่วนบุคคลที่ผู้รับการปรึกษามีอยู่ ผู้ให้คำปรึกษาจะเสริมสร้างการพัฒนาจุดแข็ง ระบุด้านที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม

ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้นำกระบวนการข้างต้น มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบกระบวนการ โดยโครงสร้างโปรแกรมการปรึกษาด้านอาชีพที่นำเสนอในครั้งนี้มีทั้งหมด 4 ครั้ง เป็นการให้คำปรึกษาจำนวน 3 ครั้ง และติดตามประเมินผลจำนวน 1 ครั้ง โดยแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงถึง 1 ชั่วโมงครึ่ง สัปดาห์ละ 1 ครั้ง สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 โปรแกรมการให้คำปรึกษาด้านอาชีพ

ครั้งที่	ขั้นการศึกษา	กระบวนการให้คำปรึกษา
1	ขั้นเริ่มต้น	สร้างสัมพันธภาพ รวบรวมข้อมูล และสำรวจปัญหาหรือช่องว่างของผลการปฏิบัติงาน
2	ขั้นดำเนินการวางแผน	วางแผนแก้ไขปัญหา
3	ขั้นสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ (ตกลงปลงใจ)	สนับสนุนให้ผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและให้คำมั่นสัญญา
4	ยุติการบริการ	ติดตามผลการปรึกษาด้านอาชีพ

ในแต่ละครั้ง ผู้ให้บริการปรึกษาจะเริ่มต้นด้วยการพูดคุยเรื่องทั่วไป (Small talk) เพื่อให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกผ่อนคลายและปลอดภัย และให้ผู้รับบริการรับรู้และเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยเทคนิคการจับจดอยู่กับตนเอง (Centering technique; ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์, 2559) ประมาณ 5 นาที เพื่อให้หยุดการรับรู้อื่นๆ ชั่วครวญ รวมถึงให้ผู้รับบริการได้สำรวจตนเอง และเริ่มให้ความสนใจในกิจกรรมที่จะดำเนินต่อไปในแต่ละครั้ง และในตอนท้าย ผู้ให้การปรึกษาจะมอบหมายการบ้านให้แก่ผู้รับบริการนำไปปฏิบัติในช่วงที่ไม่ได้พบกัน ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการให้บริการปรึกษาในครั้งถัดไป นอกจากนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาและนำทักษะพื้นฐานหรือเทคนิคต่างๆ จากนักวิชาการและนักจิตวิทยา ประกอบด้วย นิตยา ศรีจำนง (2558); นงพงา ลี้มสุวรรณ และคณะ (2550); พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และวิไลลักษณ์ พงษ์โสภา (2557); เมธินินทร์ ภิญโญชน (2539); ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ (2559); อุมภาพร ตรังคสมบัติ (2563) เป็นต้น มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ โดยผู้เขียนจะสรุปในส่วนท้ายของแต่ละครั้ง กระบวนการปรึกษาทั้ง 4 ครั้งสามารถสรุปได้ดังนี้

ครั้งที่ 1 ขั้นเริ่มต้น

การปรึกษาครั้งที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างสัมพันธภาพและความไว้วางใจให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกปลอดภัย 2) สำรวจช่องว่างของผลการปฏิบัติงาน และ 3) ค้นหาจุดแข็งของผู้รับบริการในเบื้องต้น กระบวนการปรึกษาจะเริ่มต้นด้วยการอธิบายชี้แจงรายละเอียดของโปรแกรม ข้อตกลง และข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญ เช่น บทบาทหน้าที่ของผู้ให้การปรึกษาและผู้รับบริการ ระยะเวลาในการปรึกษาในแต่ละครั้ง หรือจำนวนครั้งในการให้คำปรึกษา หลังจากนั้นผู้รับบริการจึงลงนามยินยอมเข้าร่วมการปรึกษา

ในขั้นสำรวจปัญหา ผู้ให้การปรึกษาจะทำ Intake interview หรือการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลของผู้รับบริการในด้านต่างๆ เช่น ประวัติส่วนตัวที่จำเป็น ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ประวัติการฝึกอบรม และความมุ่งหมายในการรับบริการปรึกษา หลังจากนั้นผู้ให้การปรึกษาอาจรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับช่องว่างของผลการปฏิบัติงาน โดยเชิญชวนให้ผู้รับบริการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน

ในอดีตและปัจจุบันกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งอาจนำข้อมูลบางส่วนมาจากรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี รายงานการพัฒนาสายอาชีพของผู้รับบริการ หรือคำบรรยายลักษณะงานและคุณลักษณะของบุคลากร (Job description and specification) ของตำแหน่งที่ผู้รับบริการทำงานอยู่ หลังจากนั้นจึงใช้กระบวนการปรึกษาเพื่อช่วยผู้รับบริการสำรวจว่าช่องว่างของผลการปฏิบัติงานมาจากสาเหตุใด

จากนั้นผู้ให้การปรึกษาจะใช้กระบวนการปรึกษาเพื่อช่วยผู้รับบริการได้สำรวจจุดแข็งจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวันและการทำงาน และใช้การสรุปความเพื่อยืนยันว่าผู้รับบริการมีจุดแข็งในด้านใดบ้าง ในตอนท้ายผู้ให้การปรึกษาจะมอบหมายการบ้านให้ผู้รับบริการทำแบบทดสอบคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง VIA-IS และนำรายงานผลมาใช้ในการปรึกษาครั้งถัดไป

ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ในครั้งที่ 1 ได้แก่

การทำสมาธิ (Centering technique) เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้รับบริการหยุดพักความคิดที่ซบเซา และให้ผู้รับบริการได้สำรวจร่างกายและสภาวะใจของตนเอง เพื่อให้เกิดการทบทวนสภาพ ณ ปัจจุบันขณะ (ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์, 2559)

ความเข้าใจอย่างถูกต้อง (Accurate empathic understanding) ผู้ให้การปรึกษาทำความเข้าใจเรื่องราว กรอบการรับรู้ ความคิด ความรู้สึก รวมถึงการแสดงออกด้วยภาษาพูด (Verbal) หรือภาษากาย (Nonverbal) ของผู้รับบริการอย่างถูกต้อง และที่สำคัญผู้ให้การปรึกษาต้องเข้าใจบทบาทของตนเอง (Self-empathy; นิตยา ศรีจันทน์, 2558; นางพงา ลิ้มสุวรรณ และคณะ, 2550; พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และวิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2557; เมธินันท์ ภิญโญชน, 2539; อุมาพร ตรังคสมบัติ, 2563)

ความสอดคล้องหรือความจริงแท้ (Congruence or genuineness) ผู้ให้การปรึกษามีความจริงใจ ไม่เสแสร้ง เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดการยอมรับและรู้สึกปลอดภัย (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และ วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2557; เมธินันท์ ภิญโญชน, 2539)

การยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข (Unconditional positive regards) ผู้ให้การปรึกษาให้เกียรติเห็นคุณค่า ยอมรับผู้รับบริการอย่างเท่าเทียม ไม่ใช่อคติส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง ไม่ตัดสินด้วยประสบการณ์ของตนเอง ยอมรับความคิดและการกระทำอย่างไม่มีเงื่อนไข (นางพงา ลิ้มสุวรรณ และคณะ, 2550; เมธินันท์ ภิญโญชน, 2539; อุมาพร ตรังคสมบัติ, 2563)

การสำรวจตัวเอง (Self-exploration) เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้รับบริการรับรู้สภาวะของตนโดยการสำรวจร่างกาย ความคิด สติปัญญา อารมณ์ ความต้องการ และพฤติกรรมต่างๆ ของตน รวมถึงสภาพสังคมที่ส่งผลกระทบต่อตารางชีวิต และความสัมพันธ์กับผู้คนและสิ่งแวดล้อม (เมธินันท์ ภิญโญชน, 2539; อุมาพร ตรังคสมบัติ, 2563)

การให้กำลังใจ (Encouragement) ในภาวะที่ผู้รับการปรึกษารู้สึกด้อยค่า ไม่ประสบความสำเร็จ หรือหมดกำลังใจ ผู้ให้การปรึกษาสามารถสร้างความหวังและกำลังใจ โดยกระตุ้นให้ผู้รับบริการเห็นคุณค่า ทางเลือกใหม่ๆ หรือเห็นตัวอย่างบุคคลอื่นที่เคยผ่านความล้มเหลวมาก่อน รวมทั้งให้พิจารณาความจริงของชีวิตที่ต้องมีการต่อสู้เพื่อการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ (เมธินันท์ ภิญโญชน, 2539; อุมาพร ตรังคสมบัติ, 2563)

ครั้งที่ 2 ขั้นตอนการวางแผน (วางแผนแก้ไขหรือพัฒนา)

การปรึกษารั้งที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับบริการวางแผนการแก้ไขหรือพัฒนาตนเองเพื่อลดช่องว่างของผลการปฏิบัติงานโดยการใช้จุดแข็ง กระบวนการปรึกษาจะเริ่มต้นด้วยการทบทวนการดำเนินงานของกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายในครั้งที่ 1 โดยใช้กระบวนการปรึกษาในการสำรวจความคิด หรือความรู้สึกที่มีต่อการทำแบบสอบถาม VIA-IS และผลสรุปรายงานจุดแข็ง จากนั้นจึงช่วยผู้รับบริการสำรวจและจัดลำดับความสำคัญของช่องว่างของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการพัฒนา

จากนั้นผู้ให้การปรึกษาจะช่วยผู้รับบริการสำรวจแนวทางการนำคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งมาใช้พัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยเริ่มจากประเด็นที่ผู้รับบริการต้องการพัฒนาสูงสุด ผู้ให้การปรึกษาอาจใช้เทคนิคการเติมคำในช่องว่าง (Sentence completion) ผ่านการพูดหรือเขียนเติมคำในกระดาษ เช่น “ฉันจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น หากฉันเป็นคน.....” หรือ “ฉันจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น หากฉันเป็นคน.....” โดยผู้รับบริการสามารถดูคุณสมบัติทั้ง 24 ข้อจากรายงานผลการทำแบบสอบถาม VIA-IS โดยตัวอย่างของการเติมคำในช่องว่างของผู้รับบริการอาจเป็น “ฉันจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น หากฉันเป็นคนอยากรู้ยากเห็น กล้าตัดสินใจ และทำงานเป็นทีมได้” จากนั้นผู้ให้การปรึกษาจะช่วยผู้รับบริการสำรวจว่าจะสามารถใช้จุดแข็งทั้ง 3 ในการปฏิบัติงานในองค์กรในบริบทใดได้บ้าง และจะดำเนินการอย่างไร หรือจำเป็นต้องหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องใดบ้างหรือไม่ จากนั้นผู้ให้การปรึกษาจะใช้เทคนิคการเติมคำในช่องว่าง และสำรวจการประยุกต์ใช้จุดแข็งกับปัญหาอื่นๆ ที่มีความสำคัญรองลงมา (จากการจัดลำดับไว้ในตอนต้น)

ในตอนท้าย ผู้ให้การปรึกษาจะใช้กระบวนการปรึกษา (เช่น การสรุปความ หรือการสะท้อนความคิดและความรู้สึก) เพื่อสรุปแผนการดำเนินการที่ได้ร่วมกันจัดทำในระหว่างการปรึกษา และมอบหมายการบ้านให้ผู้รับบริการจัดทำแผนให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ และเริ่มดำเนินการตามแผนเพื่อแก้ไขปัญหาที่อยู่ในลำดับแรก พร้อมทั้งให้บันทึกความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการ เพื่อนำมาพูดคุยกันอีกครั้งถัดไป

ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ในครั้งที่ 2 ได้แก่

เทคนิคการสำรวจข้อมูลเพิ่มเติม (Exploring technique) โดยการตั้งคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างหรือลึกขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้รับบริการได้คิดและไตร่ตรองเรื่องราวใหม่ๆ (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และ วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2557; เมธินันท์ ภิญโญชน, 2539)

เทคนิคการสรุปความ (Summarizing technique) เป็นการรวบรวมความสำคัญทั้งหมดของความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้รับบริการที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริการได้ย่นสิ่งที่เล้ามาทั้งหมดอีกครั้ง และเป็นการตรวจสอบว่าผู้ให้การปรึกษาเข้าใจเรื่องราวตรงกับผู้รับบริการหรือไม่ (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และ วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2557; เมธินันท์ ภิณญชน, 2539; อุมาพร ตรังคสมบัติ, 2563)

เทคนิคการทวนสอบความคิดหรือความรู้สึกที่ซ่อนอยู่ (Verbalizing implied thought and feeling) เมื่อผู้รับบริการใช้คำพูดเป็นนัย ผู้ให้การปรึกษาจะไม่ด่วนสรุป และจะสอบถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดและความรู้สึกที่แท้จริงของผู้รับบริการ (นิตยา ศรีจางง, 2558; นางพาง ลี้มสุวรรณ และคณะ, 2550; พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และ วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2557; เมธินันท์ ภิณญชน, 2539)

เทคนิคการเติมคำในช่องว่าง (Sentence completion) เทคนิคนี้ผู้ให้การปรึกษาจะพูดนำหรือเขียนประโยคแล้วเว้นช่องว่าง จากนั้นจึงให้ผู้รับบริการเติมคำในช่องว่าง (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และ วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2557)

เทคนิคการให้ข้อสังเกต (Sharing observation) ผู้ให้การปรึกษาบอกเล่าถึงสิ่งที่สังเกตเห็นภายนอกจากผู้รับบริการซึ่งอาจขัดกับสิ่งที่ผู้รับบริการได้พูด เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับบริการพูดถึงความรู้สึกที่แท้จริง (เมธินันท์ ภิณญชน, 2539; อุมาพร ตรังคสมบัติ, 2563)

ครั้งที่ 3 ชั้นสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ (ตกลงปลงใจ)

การปรึกษครั้งที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับบริการลงมือแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง กระบวนการปรึกษาจะเริ่มต้นด้วยการทบทวนการดำเนินงานของกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายในครั้งที่ 2 โดยใช้กระบวนการปรึกษาในการสำรวจความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมจากการนำคุณลักษณะจุดแข็งไปใช้ในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาในช่วงที่ผ่านมา เช่นได้ปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ ผลเป็นอย่างไร สิ่งใดที่ทำได้ดี หรือสิ่งใดที่ยังต้องปรับปรุง หากผู้รับบริการแจ้งว่ามีได้ดำเนินการตามที่ได้พูดคุยกันไว้ ผู้ให้การปรึกษาอาจช่วยผู้รับบริการสำรวจถึงสาเหตุ (เช่น มีปัญหาในเรื่องการบริหารเวลา) และวิธีการแก้ไข รวมถึงเชิญชวนให้ผู้รับบริการสำรวจจุดแข็งอื่นๆ เช่น ความวิริยะ ที่สามารถนำมา ร่วมใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จในครั้งถัดไป

จากนั้นผู้ให้การปรึกษาจะช่วยผู้รับบริการสำรวจความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้จุดแข็งเพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาตนเองในเป้าหมายลำดับถัดไป และปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปใช้ได้จริง และอาจมีการซักซ้อมหรือแสดงบทบาทการใช้จุดแข็ง (Role play) จนมั่นใจว่าผู้รับบริการจะดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นจะใช้กระบวนการปรึกษา เช่น การสรุปความ การสะท้อนความ การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive feedback) และ การตอกย้ำการเปลี่ยนแปลง (Anchoring) เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับรู้ถึงพัฒนาการที่เกิดขึ้นหรือเสริมการตระหนักรู้ในศักยภาพของตนเองในปัจจุบัน พร้อมทั้งให้คำมั่นสัญญา (Commitment) ในการนำแผนไปปฏิบัติ

อย่างจริงจัง หลังจากนั้นจึงมอบหมายการบ้านให้ผู้รับบริการสังเกตและบันทึกความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เพื่อนำมาสรุปในครั้งถัดไป

ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ในครั้งที่ 3 ได้แก่

การตอกย้ำการเปลี่ยนแปลง (Anchoring) ผู้ให้การศึกษาให้ผู้รับบริการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงโครงการปรึกษา โดยเน้นหรือตอกย้ำถึงสิ่งที่ได้ตกลงปลงใจหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือทำสำเร็จแล้ว (นิตยา ศรีจางง, 2558; นางพงา ลิ้มสุวรรณ และคณะ, 2550; พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และ วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2557; เมธินันท์ ภิญญชน, 2539; ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์, 2559; อุมพร ตรังคสมบัติ, 2563)

เทคนิคการให้คำมั่นสัญญา (Commitment technique) ผู้ให้บริการส่งเสริมให้ผู้รับบริการมีการตกลงปลงใจ มีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง และทำให้ตนเองดีขึ้น (นิตยา ศรีจางง, 2558; นางพงา ลิ้มสุวรรณ และคณะ, 2550; พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และ วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2557; เมธินันท์ ภิญญชน, 2539; ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์, 2559; อุมพร ตรังคสมบัติ, 2563)

ครั้งที่ 4 การติดตามผลการปรึกษาด้านอาชีพและยุติการบริการ

การปรึกษาครั้งที่ 4 อาจจัดขึ้นภายหลังจากการปรึกษาครั้งที่ 3 หลายสัปดาห์เพื่อให้ผู้รับบริการมีเวลาเพียงพอในการดำเนินการตามแผน การปรึกษาครั้งที่ 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินการที่ผ่านมาและสนับสนุนให้ผู้รับบริการดำเนินการตามแผนต่อไปในอนาคตหลังการปรึกษายุติลง กระบวนการปรึกษาจะเริ่มต้นด้วยการทบทวนการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้ร่วมกันจัดทำในครั้งที่ผ่านมา สำหรับการติดตามและประเมินผล ผู้ให้การศึกษาสามารถใช้เทคนิคการใช้ป้ายเชิงเปรียบเทียบ (Metaphorical sign-posting technique) โดยให้ผู้รับบริการดูภาพที่มีระดับต่างๆ (เช่น ภาพเกียร์รถยนต์ที่มีระดับ 1-5 หรือภาพบันไดที่มีระดับ 1-10) และให้ผู้รับบริการระบุไว้ในแต่ละประเด็นปัญหา (หรือการพัฒนา) ผู้รับบริการมีความสามารถ (หรือมีความเชื่อมั่น) ในการดำเนินการโดยใช้จุดแข็งอยู่ในระดับใดทั้งก่อนและหลังการดำเนินการตามแผน (แยกตามประเด็นปัญหา) หรือผู้รับบริการมีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมก่อนและหลังการดำเนินการตามแผนอยู่ในระดับใด เพื่อให้ผู้รับบริการเห็นพัฒนาการของตนเองในแต่ละด้านรวมถึงพัฒนาการในภาพรวมได้อย่างชัดเจน

จากนั้นผู้ให้การศึกษาจะช่วยผู้รับบริการสำรวจถึงจุดแข็งและทรัพยากรอื่นๆ ที่สามารถใช้รับมือกับความท้าทาย และร่วมกันวางแผนประยุกต์ใช้จุดแข็งเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้รับบริการในอนาคต (รวมถึงการวางแผนติดตามและประเมินผลด้วยตนเอง) เพื่อให้ผู้รับบริการยังคงดำเนินการตามแผนต่อไปได้แม้การปรึกษายุติลง จากนั้นผู้รับบริการอาจให้คำมั่นสัญญาว่าจะนำแนวทางการนำคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งไปพัฒนาผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ต่อไป ในท้ายสุด ผู้ให้บริการกล่าวยุติการให้บริการ

ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ในครั้งที่ 4 ได้แก่

เทคนิคการใช้ป้ายเชิงเปรียบเทียบ (Metaphorical sign-posting technique) ผู้ให้การปรึกษายื่นรูปภาพเช่น เกียรติรถยนต์ที่มีระดับที่แตกต่างกันจาก 1 ถึง 5 และให้ผู้รับบริการเลือกระดับที่ตรงกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการดำเนินการตามแผน เทคนิคนี้จะช่วยให้ผู้รับบริการได้เข้าใจและรับรู้ถึงการเจริญเติบโตของตนเอง และสามารถสะท้อนความก้าวหน้าในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ต้องการได้

การสร้างความหวัง (Engender hope) ผู้ให้การปรึกษากระตุ้นให้ผู้รับบริการมองเห็นศักยภาพของตนเอง และมีความหวังในการที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งใจ (นิตยา ศรีจางง, 2558; นงพงา ลิมสุวรรณ และคณะ, 2550; พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และ วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2557; เมธินันท์ ภิญโญชน, 2539; ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์, 2559; อุมาพร ตรังคสมบัติ, 2563)

การช่วยให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness facilitation) การสนับสนุนให้ผู้รับบริการตระหนักรู้ในศักยภาพและทรัพยากรที่สามารถช่วยสนับสนุนตนเอง รวมถึงความสามารถในการนำทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาตนเอง (นิตยา ศรีจางง, 2558; นงพงา ลิมสุวรรณ และคณะ, 2550; พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และ วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา, 2557; เมธินันท์ ภิญโญชน, 2539; ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์, 2559; อุมาพร ตรังคสมบัติ, 2563)

ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาโดยวิธีการค้นคว้า รวบรวมและศึกษาจากเอกสาร (Document research) และโปรแกรมการให้คำปรึกษาด้านอาชีพ ผู้เขียนได้ปรับปรุงจากกระบวนการให้คำปรึกษา (Counseling process) และรวมถึงเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการให้คำปรึกษาในการศึกษาครั้งนี้ ดังนั้น โปรแกรมการให้คำปรึกษาเป็นเพียงข้อเสนอแนวทางการให้คำปรึกษาด้านอาชีพโดยใช้จุดแข็งเป็นฐานตามวัตถุประสงค์ของบทความนี้เท่านั้น

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ให้การปรึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานของจุดแข็งเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล

1. กระบวนการให้คำปรึกษาด้านอาชีพ มีพื้นฐานมาจากจิตวิทยาการให้คำปรึกษา (Counseling psychology) เป็นกระบวนการที่มุ่งให้ผู้มีปัญหาได้ทำความเข้าใจปัญหาของตน และมองเห็นแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ดังนั้นผู้ให้การปรึกษาควรมีหลักการจริยธรรมการให้คำปรึกษาโดยเคร่งครัด
2. การศึกษาในครั้งต่อไปควรศึกษาและนำโปรแกรมไปปฏิบัติจริง หรือทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research)

3. โปรแกรมการศึกษาด้านอาชีพที่นำเสนอในครั้งนี้ เป็นเพียงแนวทางเพื่อทำให้ผู้ให้การศึกษาเห็นโครงสร้างการดำเนินการศึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานจุดแข็งเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังนั้นผู้ให้การศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการทั้งระยะเวลาและรูปแบบตามความต้องการหรือบริบทที่แตกต่างกันไปของผู้รับบริการ

บทสรุป (Conclusion)

วัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่อเสนอโปรแกรมการศึกษาด้านอาชีพโดยการนำคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งมาใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยในเบื้องต้นได้นำเสนอทฤษฎีจุดแข็งของ Peterson and Seligman (2004) ประโยชน์ของจุดแข็ง ประโยชน์ของการศึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานจุดแข็ง รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและวิธีการพัฒนา จากนั้นจึงบูรณาการองค์ความรู้เหล่านี้มาเป็นโปรแกรมการศึกษาด้านอาชีพบนพื้นฐานจุดแข็งเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย 4 ครั้ง ซึ่งประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น การวางแผน การสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ในตอนท้ายได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ให้การศึกษาในการประยุกต์ใช้จุดแข็งเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ บทความนี้อาจเป็นประโยชน์ต่อผู้ให้การศึกษา ผู้วิจัย หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสนใจประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับจุดแข็งบนพื้นฐานจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและองค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

เอกสารอ้างอิง (References)

- กิตติพัทธ์ จิรวังวงศ์. (2562). *OKRs @ Work บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จิระประภา อัครบวร. (2562). *การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์: เครื่องมือพัฒนาองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดาวิชา ศรีธัญรัตน์. (2562). *ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 1). สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ด้วรร, จอห์น. (2562). *ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดลปภัญ ทรวงเลิศ, ชุตติมา รักษ์บางแหลม, และกิตติพร เนาว์สุวรรณ. (2560). *อำนาจทำนายของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ภาคใต้. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้, 10(2), 97-105.*
- นงพงา ลิ้มสุวรรณ และคณะ. (2550). *Satir Model. วารสารสมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย, สมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ.*

- นิตยา ศรีจางง. (2558). *เอกสารประกอบการสอน เรื่อง เครื่องมือในการบำบัดรักษาทางการพยาบาล สุขภาพจิตและจิตเวช*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. กรุงเทพฯ.
- นันทา สุ์รักษา. (2548). *รูปแบบชีวิตและการให้คำปรึกษาอาชีพ*. คู่มือการสอน. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นภดล รมโพธิ์. (2561). *พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs*. เอ็นพี อินเทลลิเจนซี. กรุงเทพฯ.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และ วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา. (2557). *ทฤษฎีและเทคนิคการให้บริการปรึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2548). *การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ. กรุงเทพฯ.
- เมธินันท์ ภินณูชน. (2539). *การให้คำปรึกษาครอบครัวเบื้องต้น*. ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยา
การศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์. (2559). *คู่มือสติบำบัด Mindfulness-based therapy and counseling (MBTC)*. ปียอนด์ พับลิชชิง.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง: แนวคิด การวัด และแนวทางการพัฒนา. *วารสาร
พฤติกรรมศาสตร์*, 20(2), 188-204. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ.
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2565). *พลิกสูตรการเรียนรู้สู่หลักสูตรฐานสมรรถนะรับมือโลกที่พลิกผัน*.
สืบค้น เมื่อวันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2565 จากเว็บไซต์ [https://www.eef.or.th/disrupt-
education-1/](https://www.eef.or.th/disrupt-education-1/)
- สำนักพัฒนาบุคลากร. (2564). *คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนอกเหนือจากการฝึกอบรม
(Non classroom training)*. กลุ่มงานพัฒนาและฝึกอบรม, สำนักงานเลขาธิการสภา
ผู้แทนราษฎร.
- อาภรณ์ ภูวัญพันธ์. (2560). *การประเมินช่องว่างของผลการปฏิบัติงาน (Performance gap)*. สืบค้น
เมื่อวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2565 จาก [https://hrcenter.co.th/file/columns/
hr_f_20170512_154947.pdf](https://hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_154947.pdf)
- อุมาพร ตรังคสมบัติ. (2563). *จิตบำบัดและการให้คำปรึกษาแนว Humanistic – Existential –
Experiential* (พิมพ์ครั้งที่ 5). ชันตาการพิมพ์.
- Carmel, P., Roger, T., and Daniel, M. (2015). The Rogerian fully functioning person: A
positive psychology perspective. *Journal of humanistic psychology*, 56(5), 1-
28. <https://doi.org/10.1177/0022167815605936>

- Els, C., Viljoen, J., de Beer, L., & Brand-Labuschagne, L. (2016). The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement. *Journal of Psychology in Africa, 26*(1), 22–28. <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1149278>
- Forest, J., Mageau, G., & Lavigne, G. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *Journal of Human relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726711433134>
- Harzer, C., (2012). *Positive psychology at work: the role of character strengths for positive behavior and positive experiences at the workplace*. University of Zurich. <https://doi.org/10.5167/uzh-64564>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies, 14*(3), 965–983.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2016). Your strengths are calling: Preliminary results of a web-based strengths intervention to increase calling. *Journal of Happiness Studies, 17*(6), 2237–2256.
- Kong, D. T., & Ho, V. T. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology, 11*(1), 15–25.
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development, 44*(2), 95–109.
- Linley, A. & Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *The Psychologist, 19*(2), 86-89.
- Littman-Ovadia, H., Lazar-Butbul, V., & Benjamin, A. B. (2014). Strengths-Based Career Counseling: Overview and Initial Evaluation. *Journal of Career Assessment, 22*(3) 403-419.
- Littman-Ovadia, H., Lavy, S., & Boiman-Meshita, M. (2017). When theory and research collide: Examining correlates of signature strengths use at work. *Journal of Happiness Studies, 18*(2), 527–548.

- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671–689. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10902-016-9745-x>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies*, 21(2), 737-764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Mphahlele, P., Els, C., De Beer, L. T., & Mostert, K. (2018). Investigating strengths and deficits to increase work engagement: A longitudinal study in the mining industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.900>
- Niemiec, R. M. (2013). VIA character strengths: Research and practice (The first 10 years). In H. H. Knoop & A. Delle Fave (Eds.), *Well-being and cultures: Perspectives on positive psychology* (pp. 11-30). Springer.
- Niemiec, R. M. (2014). Character strengths and your career. *Psychology Today*. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/blog/what-matters-most/201409/character-strengths-and-your-career>
- Owens, L. R., Motl. C. T., & Krieshok. S. T. (2016). A comparison of strengths and interests protocols in career assessment and counseling. *Journal of Career Assessment*, 24(4), 605-622. <https://doi.org/10.1177/1069072715615854>
- Owens, L. R., Flores, Y. L., Kopperson, C., & Allan, A. B. (2019). Infusing positive psychological interventions into career counseling diverse populations. *The Counseling Psychologist*. 47(2), 291-314. <https://doi.org/10.1177/00110000198616>
- Park, N., Peterson, P., C. & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603–619. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.5.628.50749>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. American Psychological Association. <https://www.viacharacter.org/>

- Peterson, C., & Park, N. (2006). Moral competence and character strengths among adolescents: The development and validation of the Value in Action Inventory of Strengths for youth. *Journal of Adolescence*, 29(6), 891-909. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2006.04.011>
- Rath, T. (2007). *Strengths Finder 2.0*. Gallup Press.
- Sanderson, K., (2017). *Career matters: leveraging positive psychology to guide us to good and right work*. master of applied positive psychology (MAPP). Capstone Project 121. https://repository.upenn.edu/mapp_capstone/121
- Seligman, M.E.P. (1998). Building human strength: Psychology's forgotten mission. *APA Monitor*, 29(1), 2.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Snyder, C. R., & McCullough, M. (2000). A positive psychology field of dreams: If you build it, they will come. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 151-160. <http://dx.doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.151>
- Waal, A. A. de. & Akaraborworn, C. (2013). Is the high performance organization framework suitable for Thailand organizations? *Measuring Business Excellence Journal*, 17(4), 76-87. <https://dx.doi.org/10.1108/MBE-01-2013-0001>