

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:  
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่นโยบายและประสานงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมวิทย์ุโทรทัศน์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยในครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ อาจารย์ผู้สอนประจำ 2 รายวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและแบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และแผนพัฒนาตนเอง ที่ได้ให้ความรู้ คอยอบรมสั่งสอน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงงานต่างๆ ทั้งยังช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่อย่างเต็มกำลังด้วยความเมตตากรุณาต่อผู้วิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่งและกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านทั้งอาจารย์มลลฤดี สระภู่น และผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิสรา รุ่งเรือง ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ และเป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

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

ขอกราบขอบคุณนายกระแสร้ เด่น ไพโรจน์ศักดิ์ และนางจิราภรณ์ อินโต ผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่กรุณาให้คำปรึกษา และให้โอกาสผู้วิจัยได้ทำงานระหว่างการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อนร่วมงานทุกท่าน

ขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาวิชาการศึกษาดลอดชีวิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร รุ่นที่ 39 และเพื่อนๆ พี่ๆ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 16B ผู้เป็นกัลยาณมิตรที่คอยดูแล ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจให้เสมอ

ขอขอบคุณร้อยตรีหญิงจุฑาทัก สิตบุตรและครอบครัวที่ให้กำลังใจ และข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาที่ให้ความรัก ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ และสนับสนุนในทุกๆด้านอย่างสุดความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัย

พิชิตชัย ไบสุวรรณ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่นโยบายและประสานงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมวิทยุโทรทัศน์

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF POLICY AND COORDINATION OFFICER, BROADCASTING AND TELECOMMUNICATION SECTOR

พิชิตชัย ไบสุวรรณ 5650316

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่นโยบายและประสานงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมวิทยุโทรทัศน์ ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ กับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพ พฤติกรรม และศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรม (4) เพื่อนำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆมาพัฒนาบุคลิกภาพและสมรรถนะของตนเองให้มีศักยภาพและสามารถเติบโตในสายอาชีพได้ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ The Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้และเข้าใจถึงบุคลิกลักษณะของตนเอง จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	5
2.1 นิยามของ Psychometric Assessment	5
2.2 ทฤษฎีที่ใช้อ้างอิงในเครื่องมือ Psychometric Assessment	5
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเที่ยงและความตรง	7
2.3.1 นิยามของความเที่ยงและความตรง	8
2.3.2 ประเภทของความเที่ยงและความตรง	8
2.3.3 องค์ประกอบที่มีผลต่อความเที่ยงตรง	9
2.4 ตัวอย่างแบบทดสอบหรือเครื่องมือ Psychometric Assessment	9
2.5.1 Work Behavior Inventory (WBI)	9
2.5.2 Myers - Briggs Type Indicator (MBTI)	10
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	11

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>14</b>
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	14
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	14
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	14
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	15
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>17</b>
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	17
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	17
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	18
4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	18
4.1.4 ลักษณะของนักราย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	19
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	19
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	20
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	21
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	21
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	22
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	24
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	25
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	25
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	26
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	26
4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	27
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	27
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	29
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	30
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	30
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	31
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	32
<b>บทที่ ๕ ผลเพื่อนำไปใช้งาน</b>	<b>34</b>
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	34
5.1.1 เป้าหมายในการพัฒนา	34
5.1.2 ความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	34
5.2 แผนการพัฒนาคณะ (Development Action Plan)	36
5.2.1 แผนการพัฒนาคณะ ฉบับที่ 1	37
5.2.2 แผนการพัฒนาคณะ ฉบับที่ 2	49
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>60</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>61</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>67</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.2 แสดงแผนการพัฒนาดตนเอง ฉบับที่ 1	40
5.3 แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1)	46
5.4 แสดงแผนการพัฒนาดตนเอง ฉบับที่ 2	52
5.5 แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up2)	57



## สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเที่ยงและความตรง (Reliability and Validity)	7
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	17
4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	18
4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	18
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	19
4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	19
4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	20
4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	21
4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	21
4.9 ผลการประเมินด้านการมีสำนึก (Conscientiousness)	22
4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	24
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	25
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	25
5.1 วิเคราะห์ผลการประเมินตามทฤษฎี Big 5 Factors	36



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) อย่างเต็มรูปแบบ ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงและปรับตัวไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป การแข่งขันทางธุรกิจก็เช่นเดียวกันจากการค้าขายหรือทำธุรกิจภายในประเทศ ก็เปลี่ยนผ่านเป็นตลาดของการแข่งขันซึ่งเปิดกว้างอย่างเสรี ธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ซึ่งมีแรงกดดัน และปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงมากกว่าในอดีต และเป็นช่วงของการผูกพันทางเศรษฐกิจโลกทำให้ธุรกิจต่างๆ ของประเทศไม่อาจหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป โดยพยายามปรับปรุงการบริการและการเพิ่มผลผลิต ทั้งในด้านเทคโนโลยี และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หรือสามารถบรรลุได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ

ด้วยปัจจัยการเปลี่ยนแปลงข้างต้น ถือเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ละประเทศหรือแต่ละองค์กรจึงต้องวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อม เพื่อรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น โดยรัฐบาลไทยได้กำหนดให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 ต้องเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล และได้มีการดำเนินการเรื่องนี้อย่างแพร่หลาย นับเป็นกระแสแห่งความเคลื่อนไหวในระดับประเทศ ที่ได้รับเสียงตอบรับจากสังคมเป็นอย่างมาก ส่งผลมายังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่อๆมา ในด้านแนวคิดที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้านตัวบุคคล สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับอันจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนที่มี “คน” เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยทั้งส่งเสริมและสนับสนุนประเทศหรือองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ขณะเดียวกันก็สามารถขัดขวางความสำเร็จ หรือก่อให้เกิดปัญหาได้อย่างร้ายแรงเช่นกัน หากว่าทรัพยากรบุคคลขาดการพัฒนา องค์กรก็ตามปัจจุบันพบว่าหลายองค์กรต่างให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกันอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำแบบประเมินบุคลิกภาพของบุคคลมาเป็นเครื่องมือในการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เพื่อวางแผนการพัฒนา จนนำไปสู่การวางแผนพัฒนารายบุคคล เนื่องจากบุคลิกภาพถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการแสดงออก ประสิทธิภาพในการทำงานและพฤติกรรม

การอยู่ร่วมกันในองค์กรได้ ดังนั้นการใช้แบบประเมินบุคลิกภาพในองค์กรถือเป็นการให้โอกาสบุคลากรในองค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพในตนเอง ซึ่งสามารถศึกษาได้จากบุคลิกภาพของแต่ละคน ทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมของตนเองในสถานการณ์ต่างๆ รู้จักข้อดีและข้อควรปรับปรุงในตนเอง นำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปรับปรุง ซึ่งล้วนเป็นการช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานต่างๆสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญาเครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อวิเคราะห์หาพฤติกรรม บุคลิกภาพ และศักยภาพ เพื่อสามารถเชื่อมโยงงานที่บุคคลทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้บุคคลได้ทำงานที่เหมาะสมและพัฒนาบุคคลให้สามารถเจริญเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการ รวมถึงพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนในตนเอง พร้อมทั้งวางกรอบแนวทางการพัฒนาตนเองให้สามารถเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่นโยบายและประสานงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมวิทยุโทรทัศน์ ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาบุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ กับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพ พฤติกรรม และศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลิกภาพ พฤติกรรม รวมถึงศักยภาพ
4. เพื่อนำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆมาพัฒนาบุคลิกภาพและสมรรถนะของตนเองให้มีศักยภาพและสามารถเติบโตในสายอาชีพได้

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

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

ประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ เจ้าหน้าที่นโยบายและประสานงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมวิทยุโทรทัศน์ จำนวน 1 คน

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในปัจจุบันสถานการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม องค์กรต่างๆต่างต้องเตรียมตัวเพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง นั้น ซึ่งวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีวิธีหนึ่งก็คือ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นบุคคลมีความพร้อมในการแข่งขันและปรับตัวได้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน อย่างไรก็ตามบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้นั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตนเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนเองที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่นโยบายและประสานงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมวิทย์ุโทรทัศน์” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญาเครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และได้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย ในเรื่องแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

ส่วนที่ 2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

## แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

### 2.1. นิยามของ Psychometric Assessment

Psychometric Assessment คือ กระบวนการของการวัดในสิ่งที่ต้องการจะทดสอบในสิ่งที่มองเห็นไม่ได้ด้วยตาเปล่า (Anastasi, 1982) เพื่อต้องการจะบ่งบอกว่าบุคคลที่ถูกวัดนั้นเป็นใครอย่างไรและมีความรู้สึกนึกคิดอย่างไร ซึ่งแบบวัดโดยทั่วไปจะสามารถแบ่งออกเป็นสองส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ แบบทดสอบความถนัดหรือการรับรู้ (Aptitude Test) และแบบวัดบุคลิกภาพ (Personality Test)

### 2.2 ทฤษฎีที่ใช้อ้างอิงในเครื่องมือ Psychometric Assessment

ในปัจจุบันมีทฤษฎีทางจิตวิทยา รวมไปถึงด้านอื่นๆมากมายที่ใช้อ้างอิงในการออกแบบแบบทดสอบต่างๆ ในส่วนของ Psychometric Assessment นั้น ทฤษฎีที่มักถูกยกขึ้นมาอ้างอิงมีดังต่อไปนี้

**2.2.1 ทฤษฎีการวัดแบบดั้งเดิม (Classical Test Theory)** เกิดมาจากนักทฤษฎีที่ชื่อว่า Charles Spearman ในปี 1904 ที่มีความต้องการหาเครื่องมือวัด หรือทฤษฎีวัดความความเที่ยงตรงในการหาข้อมูล หลังจากนั้นทฤษฎีการวัดแบบดั้งเดิมได้มีอิทธิพลและถูกพัฒนามากขึ้น โดยนักทฤษฎียุคหลังๆ อาทิเช่น George Udny Yule, Louis Guttman, Melvin Novick โดยทฤษฎีการวัดแบบดั้งเดิม (Classical Test Theory : CTT) จะเป็นแบบหลักทฤษฎีในการออกแบบแบบทดสอบโดยหลักทฤษฎีนี้ จะประกอบไปด้วยข้อทดสอบจำนวนมาก เพื่อให้การทดสอบมีความเที่ยงตรง ข้อสอบเหล่านั้นจะถูกเรียงลำดับตามเนื้อหาที่ผู้ออกแบบต้องการทดสอบผู้ทำแบบทดสอบ และโดยทั่วไปข้อสอบนี้จะประกอบไปด้วยข้อทดสอบที่มีระดับความยากในระดับปานกลางเพื่อให้เหมาะสมกับระดับความสามารถทั่วไปของผู้สอบ ซึ่งในทางกลับกัน หลักการดังกล่าวนี้อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดสำหรับผู้สอบที่มีความรู้ในระดับสูงหรือระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เพราะข้อสอบที่ง่ายเกินไป จะไม่ท้าทายความสามารถในการสอบของผู้ทดสอบในระดับสูง ทำให้ผู้สอบเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบอย่างไม่เต็มความสามารถ ส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ได้มานั้นเกิดความคลาดเคลื่อนได้ ส่วนข้อสอบที่ยากเกินไปสำหรับผู้สอบที่ต่ำกว่ามาตรฐานก็ทำให้ผู้สอบรู้สึกท้อแท้ อาจส่งผลให้เกิดวิธีการเดาสุ่มคำตอบ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้ความถูกต้องและความแม่นยำในการทดสอบลดลง และทำให้การประมาณค่าความสามารถของผู้สอบคลาดเคลื่อน ดังนั้นการทดสอบ

แบบดั้งเดิมจึงใช้ได้ผลดีเฉพาะกรณีที่มีผู้สอบที่มีความสามารถในระดับปานกลางเท่านั้น และ ความคลาดเคลื่อนจะมีมากขึ้นเมื่อความสามารถของผู้สอบเบี่ยงเบนจากความสามารถปานกลาง

จากข้อจำกัดในข้างต้นนั้น ในปัจจุบันทฤษฎีการวัดแบบดั้งเดิม ไม่ได้รับความนิยมนัก เนื่องจากมีทฤษฎีที่มีความเที่ยงตรงกว่าเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้คือรากฐานอันแรกในการออกแบบแบบประเมินทางจิตวิทยา

**2.2.2 ทฤษฎีการตอบสนองข้อสอบ (Item Response Theory : IRT)** ทฤษฎีการตอบสนองข้อสอบ (Item Response Theory) ถือกำเนิดในช่วง ค.ศ. 1950-1960 โดยมีผู้บุกเบิกผู้บุกเบิกหลักๆ 3 ท่าน คือ นักออกแบบแบบทดสอบทางจิตวิทยา Frederic M. Lord จากสถาบัน Educational Testing Service<sup>1</sup>, นักคณิตศาสตร์ชาวเดนมาร์ก Georg Rasch และนักสังคมวิทยาที่ชื่อว่า Paul Lazarsfeld แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ก็ได้แพร่หลายมากนักจนถึง 1970 – 1980 จึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในงานด้านคอมพิวเตอร์ ด้านการศึกษาและทางด้านจิตวิทยา โดยเฉพาะการออกแบบแบบทดสอบทางด้านจิตวิทยา โดยทฤษฎีการตอบสนองข้อสอบเป็นทฤษฎีที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีแบบดั้งเดิม (Classical Test Theory) ซึ่งทฤษฎีการตอบสนองข้อสอบจะมีความยืดหยุ่นและเก็บข้อมูลได้มากกว่า นอกจากนั้นแล้วยังสามารถวัดความเที่ยงได้มากกว่าด้วย

หลักการของทฤษฎีคือ ใช้การวัดที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภายใน (Trait) หรือความสามารถ (Ability) ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงกับพฤติกรรมการตอบสนองต่อข้อสอบของผู้ทำแบบทดสอบว่ามีโอกาสตอบข้อสอบถูกมากน้อยเพียงไร โดยทฤษฎีนี้จะช่วยในการอธิบายความสัมพันธ์ในรูปแบบฟังก์ชันคณิตศาสตร์หรือ โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสามารถและโอกาสของการตอบข้อสอบได้ถูกต้อง

**2.2.3 Big 5 Theory** ถือเป็นทฤษฎีหลักที่ใช้อ้างอิง โดยเฉพาะในด้าน Personality โดยเป็นการจัดกลุ่มบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออก เป็น 5 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย

- กลุ่ม Extraversion เป็นบุคลิกภาพของคนที่ชอบเข้าสังคม พบปะสังสรรค์ ชอบพูดคุย กล้าที่จะแสดงออก ซึ่งตรงกันข้ามกับ Introversion ซึ่งเป็นคนที่เก็บตัว ชอบอยู่คนเดียว ไม่สูงส่งกับใคร ปิดตัวเอง ทำให้สามารถบอกได้ว่าคนที่มีบุคลิกภาพแบบ Introversion จะมีสุขภาพจิตที่ต่ำกว่า Extraversion

- กลุ่ม Neuroticism เป็นบุคลิกภาพของคนที่ไม่มีความมั่นคงทางอารมณ์ มองโลกในแง่ลบ ควบคุมอารมณ์ได้ยาก หรือไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับคนที่มองโลกในแง่บวก เชื่อมั่นในตัวเอง โดยเรียกบุคลิกภาพแบบนี้ว่า Emotion Stability

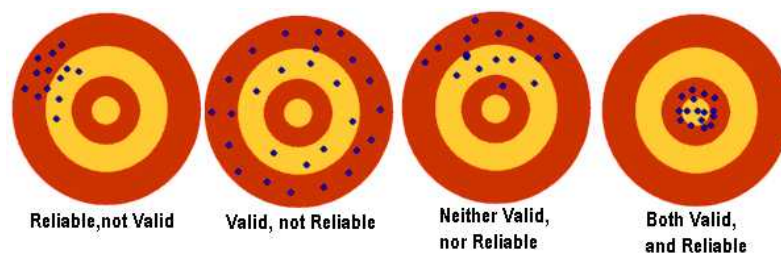
- กลุ่ม Agreeableness เป็นบุคลิกภาพของผู้ที่เข้าอกเข้าใจผู้อื่น เห็นใจ เมตตาให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มใจ สุภาพ นุ่มนวล และเอาใจเขามาใส่ใจเราอยู่เสมอ
- กลุ่ม Conscientiousness เป็นบุคลิกภาพของคนที่มีความรับผิดชอบ ขยัน อดทน สามารถควบคุมตนเองได้ดี มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้มีบุคลิกภาพแบบนี้ มีโอกาสประสบความสำเร็จในงานหรือสิ่งที่ตั้งใจได้อย่างดี
- กลุ่ม Openness to Experience ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ จะมีความสนใจในสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มองโลกในมุมมองที่ต่างออกไป มีความเป็นศิลปิน ชอบที่จะค้นหาประสบการณ์ใหม่ๆ

**2.2.4 Carl Jung Theory หรือ Psychological Type Theory** ทฤษฎียอดนิยมนอกทฤษฎีหนึ่งที่คิดค้นโดย Carl Gustav Jung นักจิตวิทยาชาวสวิสเซอร์แลนด์ ลูกศิษย์คนสำคัญของ Sigmund Freud ขอบนักจิตวิทยาของโลก โดยทฤษฎีนี้กล่าวถึงแรงขับเคลื่อนจากภายในหรือ Personality Type ของบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดให้บุคคลแสดงออกหรือมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน โดย Jung ได้คิดค้นและจัดกลุ่ม 8 กระบวนการ จนเป็นพื้นฐานในการพัฒนาเครื่องมือ MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) ต่อมานั่นเอง

**2.2.5 ทฤษฎีของมาสตัน (Marston's Theory)** ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งถูกพัฒนาโดย Dr. William M. Marston จากมหาวิทยาลัย Harvard และในระหว่างปี 1920 – 1930 เขาได้ผลิตเครื่องจับเท็จและเป็นผู้เขียนบทละครการ์ตูน Wondergirl โดยในปี 1928 เขาได้ตีพิมพ์หนังสือ “The Emotions of Normal People”, ซึ่งเป็นทฤษฎีพื้นฐานของ DiSC Assessment โดยทฤษฎีในหนังสือ Marston ได้จำแนกบุคลิกภาพออกเป็น 4 แบบ คือ Dominance, Influence, Steadiness, Compliance

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเที่ยงและความตรง

โดยทั่วไปมักมองว่าคำว่าเที่ยงตรงเป็นคำเดียวกัน แต่จริงๆแล้วทั้งสองคำนี้เป็นคนละคำ แต่มีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้น ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเที่ยงและความตรง (Reliability and Validity)

จากภาพที่ 2.1 แสดงภาพสถานการณ์ที่น่าจะเป็นไปได้ทั้งหมด จะสังเกตได้ว่า เป้าที่ 1 มี Reliable แต่ไม่ Valid มีความสอดคล้องแต่ไม่ตรงเป้าหมาย เป้าที่ 2 Valid แต่ไม่ Reliable อยู่ในกรอบที่ต้องการแต่ไม่ตรงเป้า เป้าที่ 3 ไม่มีทั้ง Valid และ Reliable ส่งผลให้ไม่สอดคล้องและไม่ตรงเป้า และในเป้าที่ 4 จะเห็นได้ว่าทั้งสอดคล้องและตรงเป้า เพราะมีทั้ง Valid และ Reliable นั่นเอง

### 2.3.1 นิยามของความเที่ยงและความตรง

มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความเที่ยงและความตรงกันอย่างหลากหลาย และแต่ละยุคสมัยก็มีความแตกต่างกันไป

Bingham (1937) นิยามว่าเป็น สหสัมพันธ์อย่างง่ายของคะแนนทดสอบที่สร้างขึ้นกับแบบทดสอบอื่นๆ

Wainer (1988) นิยาม Valid คล้ายคลึงกันว่า ในความรู้สึกโดยทั่วไปแล้ว การทดสอบความเที่ยงตรงก็คือการหาสหสัมพันธ์

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่านิยาม Validity ว่าเป็น สหสัมพันธ์ของคะแนนที่สังเกตได้ของแบบทดสอบของเกณฑ์ของคะแนนจริง เราแสดงความแตกต่างของการทดสอบความเที่ยงตรงจากอำนาจการทำนายของแบบทดสอบ

### 2.3.2 ประเภทของความเที่ยงและความตรง

ในส่วนประเภทของความเที่ยงและความตรงนั้น สามารถจำแนกและจัดประเภทได้อย่างหลากหลาย (Popham, 1990)

- Content Validity เป็นการตรวจสอบอย่างเป็นระบบในเนื้อหาว่าสามารถสะท้อนพฤติกรรมหรือสิ่งที่ต้องการวัดได้หรือไม่

- Face Validity เป็นการตรวจสอบโดยใช้บุคคลตัดสินว่า แบบทดสอบนั้นสามารถวัดสิ่งที่ต้องการได้หรือไม่ นับเป็นการตรวจสอบที่อ่อนที่สุด เนื่องจากขึ้นอยู่กับตัวบุคคล

- Logical Validity การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญตามหลักการหรือทฤษฎี

- Criterion-Related Validity เป็นการตรวจสอบโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยเลือกเกณฑ์จากตัวแปรที่เราสนใจ

- Concurrent Validity การประเมินความสามารถที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มตามทฤษฎี เช่น การวัดความสามารถระหว่างพ่อครัวกับผู้ช่วย ซึ่งพ่อครัวก็ควรได้คะแนนมากกว่า

- Predictive Validity การประเมินความสามารถเพื่อทำนายบางอย่างตาม



ทฤษฎี

- Factorial Validity การหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

### 2.3.3 องค์ประกอบที่มีผลต่อความเที่ยงตรง

- ความยาวหรือจำนวนข้อของแบบทดสอบ แบบทดสอบที่มีจำนวนข้อหรือมีความยาวมาก ย่อมมีความเที่ยงตรงมากกว่าแบบทดสอบที่มีจำนวนข้อน้อย

- การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบทดสอบควรเลือกกลุ่มตัวอย่างให้มีความหลากหลาย มิใช่เป็นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

- คำจำกัดความ ในการอธิบายข้อคำถามหรือตัวแปรในแบบทดสอบ ต้องระบุให้ชัดเจนและตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัด

## 2.4 ตัวอย่างแบบทดสอบหรือเครื่องมือ Psychometric Assessment

ในปัจจุบันมีแบบทดสอบหรือเครื่องมือที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งสถาบันทดสอบจิตวิทยาโดยตรง หรือองค์กรชั้นนำที่นำ Psychometric Assessment มาใช้เพื่อคัดสรรหรือวางแผนในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยขอยกตัวอย่างแบบทดสอบหรือเครื่องมือที่นิยมใช้ดังนี้

**2.4.1 Work Behavior Inventory (WBI)** ถูกออกแบบมาเพื่อใช้วัดคุณลักษณะของผู้ถูกวัดในด้านต่างๆโดยอ้างอิงตาม BIG 5 Theory ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการหาตัวตนที่แท้จริงหรือบุคลิกภาพของผู้ถูกวัด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการและการบริหารส่วนที่สำคัญๆขององค์กรต่างๆ ตัวอย่างเช่น

2.4.1.1 การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาในองค์กร สามารถใช้ WBI เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยดูจากคุณลักษณะต่างๆตามผลที่ออกมาได้

2.4.1.2 การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร WBI สามารถชี้จุดอ่อนจุดแข็งเพื่อนำไปใช้ในการทำแผนพัฒนาตนเองได้

2.4.1.3 การทำงานเป็นทีม WBI สามารถทำให้เข้าใจถึงบุคลิกภาพของแต่ละ

ละคน เมื่อสามารถทราบถึงความเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลแล้ว ก็จะสามารถปรับตัวเข้าหากัน หรือรู้วิธีการเข้าหาบุคคล เพื่อสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

2.4.1.4 การสร้างภาวะผู้นำ WBI สามารถอธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวบุคคลได้ ในรูปแบบต่างๆ ทำให้นำไปสร้างภาวะผู้นำที่เหมาะสมขององค์กรได้

2.4.1.5 การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) WBI บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนที่จะเป็นคนเก่ง หรือบุคคลที่มีโอกาสจะพัฒนาได้ ทำให้บริษัทสามารถวางแผน Career plan ให้กับบุคคลเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง และตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

จุดเด่นของ Work Behavior Inventory (WBI) คือ ตัวแบบทดสอบเองถูกออกแบบมาให้มีความเที่ยง 0.85 ซึ่งสูงกว่าค่าความเที่ยงของแบบทดสอบอื่นๆเมื่อเทียบกับ โดยค่าความเที่ยงของเครื่องมือโดยทั่วไปควรอยู่ที่อย่างน้อย 0.70 (Burns and Grove, 1997) และยังประหยัดค่าใช้จ่ายรวมถึงเวลาในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความมั่นใจในการคัดเลือกคนที่มีความสามารถหรือคนเก่ง (Talent) เข้ามาภายในองค์กร

จุดด้อยของ Work Behavior Inventory (WBI) คือ การแปลผลค่าคะแนนที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการตีความ ซึ่งอาจทำให้กระบวนการในการแปลผลต้องใช้เวลาในการดำเนินการ และต้องเสียค่าสิทธิบัตรในการแบบสอบถามมาใช้ ทำให้ไม่สามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่งหรือทุกสถานการณ์ อาจต้องเลือกใช้เฉพาะระดับบริหารเท่านั้น

**2.4.2 Myers - Briggs Type Indicator (MBTI)** เป็นเครื่องมือ Psychometric Assessment ที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ถูกพัฒนาขึ้นโดย Katharine Cook Briggs และ Isabel Briggs Myers โดยนำทฤษฎีต้นตำรับมาจากอาจารย์ของพวกเธอเองคือ Carl Gustav Jung เจ้าของหนังสือ Psychological Types โดย Katharine และ Isabel เป็นผู้สนใจเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมา โดยผ่าน Personality Type และพัฒนานจนสามารถใช้ครั้งแรกในปี 1962 เครื่องมือนี้สามารถบอกได้ว่าทุกคนเกิดมาจะมี Personality Type 4 ด้านที่แตกต่างกันคือ การเข้าสังคม แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ หันเข้าหาคนอื่นหรือโลกภายนอก (Extroversion) และส่วนคนอื่นพวกหนึ่งมักหันเข้าหาตัวเอง (Introversion) การรับรู้ข้อมูล แบ่งเป็นการรับรู้ด้วยผัสสะ (Sensing) และรับรู้ด้วยญาณทัศนะ (Intuition) การประเมินสถานการณ์ แบ่งเป็นการประเมินด้วยความคิดหรือเหตุผล (Thinking) อีกพวกหนึ่งตัดสินใจด้วยความรู้สึก (Feeling) การดำเนินชีวิต ด้วยความเป็นระบบและชอบรวบรัด (Judging) กับอีกแบบหนึ่งคือ การปล่อยไปตามธรรมชาติและเปิดทางเลือกไว้เสมอ (Perceiving) และสามารถอธิบายแต่ละประเภทได้ดังนี้

เมื่อนำมาวิเคราะห์ตามทฤษฎี Personality Type จะสามารถบอกได้ว่าบุคคลดังกล่าวเหมาะสมกับตำแหน่งหรืออาชีพอะไร ซึ่งเป็นตัวช่วยชั้นดีในการคัดกรองของ Recruiter ในการคัดสรรคนเข้าทำงานในบริษัท

จุดเด่นของ MBTI คือ มีค่าความเที่ยงค่อนข้างสูงและยังมีการวัดค่าความเที่ยงโดยแบ่งเป็นสเกลดังนี้ สเกล EI เท่ากับ 0.8292, สเกล SN เท่ากับ 0.6800, สเกล TF เท่ากับ 0.7413 และ สเกล JP เท่ากับ 0.8412 (กษิรา สกุลรักษาติ, 2540) และแปลความหมายค่อนข้างง่าย ไม่จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ

ในส่วนของคุณค่าของเครื่องมือ MBTI คือ กรณีที่ค่าคะแนนทั้งสองข้างออกมาใกล้เคียงหรือเท่ากัน อาจเกิดความสับสนในการแปลความหมายได้

โดยสรุปคือบุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extraversion) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านสัมพันธภาพของบุคคลกับบุคคลอื่น, บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ๆ, บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านการกำหนดบรรทัดฐานในการดำเนินชีวิต และบุคลิกแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) คือ บุคลิกภาพของบุคคลด้านการมุ่งสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ (Costa and McCrae, 1992)

## ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้นและมีวิวัฒนาการตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยมาอย่างยาวนาน แรกเริ่มจะเห็นได้ว่าทฤษฎีนั้นมุ่งเน้นศึกษาคุณลักษณะโดยเฉพาะของผู้นำ ตามกลุ่มทฤษฎี Trait Theory ซึ่งกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ (Ghee Soon Lim and Richard L, 2004) อีกทั้งลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะทางกายภาพ มีร่างกายสง่างามและแข็งแรง มีภูมิหลังทางสังคมและอยู่ในสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดี มีสติปัญญาดี บุคลิกภาพเป็นผู้ที่กระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเอง ที่สำคัญเป็นที่ยอมรับและมีความน่าเชื่อถือต่อสังคมนั้น (Stogdill, Ralph M, 1974) แต่เมื่อเวลาผ่านไปกลุ่มทฤษฎี Trait Theory ได้รับความน่าเชื่อถือน้อยลงเพราะถูกมองว่าเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นคุณลักษณะทางกายภาพและมองว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่มิตัดตัวมาแต่กำเนิด ส่งผลให้เกิดการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแนวทางอื่นๆ ซึ่งต่อมาคือ กลุ่มทฤษฎี Behavioral Theory ที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำตามการแสดงออก

คงจะเห็นได้ว่ากลุ่มทฤษฎี Behavioral Theory นั้นได้มีการเปลี่ยนจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำตามการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 ประเภท คือ ผู้นำที่เน้นเรื่องงานเป็นหลัก กับ ผู้นำที่เป็นความสัมพันธ์เป็นหลัก โดยนำมาพิจารณาร่วมกัน ทั้งยังกำหนดระดับของเรื่องที่เน้นด้วย ส่งผลทำให้เกิดเป็นประเภทผู้นำที่มีพฤติกรรม 5 แบบ ด้วยกัน ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งเน้นงานอย่างเดียว (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9-1 มักมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ, ผู้นำที่มุ่งเน้นคนอย่างเดียว (Country Club Management) แบบ 1-9 จะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานเป็นสำคัญ, ผู้นำที่ไม่มุ่งเน้นใดๆเลย (Impoverished) แบบ 1-1 เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่มีศักยภาพในการผลักดันผ่านผลสำเร็จหรือผ่านความสัมพันธ์เลย, ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5-5 เป็นผู้นำที่บริหารผลงานเท่ากับให้ขวัญและกำลังใจแก่ทีมงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ และผู้นำที่ทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9-9 เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมาก โดยจะวางตัวเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาที่ดี

จากการศึกษากลุ่มทฤษฎีที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ จะเห็นได้ว่าเป็นทฤษฎีที่มองพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการทำงานและต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ได้ยึดติดกับคุณลักษณะของผู้นำตามอย่าง กลุ่มทฤษฎี Trait Theory อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการศึกษาถึงลักษณะพฤติกรรมและมีการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำไว้หลากหลายแบบด้วยกัน ทั้งนี้หากพิจารณาพฤติกรรมจริงๆของผู้นำจะพบว่าไม่มีผู้นำคนใดมีพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งชัดเจนตลอดในทุกสถานการณ์ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วผู้นำจะแสดงพฤติกรรมต่างๆตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จึงทำให้เกิดการศึกษาตามแนวความคิดของกลุ่ม Contingency Theory

ทฤษฎีกลุ่ม Contingency Theory นี้เป็นทฤษฎีที่พิจารณาปัจจัยต่างๆมาประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ Relationships, Task Repetitive และ Power of Leader ซึ่งถือได้ว่าเป็นทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงปัจจัยภายนอกตัวของผู้นำเป็นสำคัญ (Fred E.Fielder,1967) ตามกรอบแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและสอดคล้องกันระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ ฉะนั้นด้วยปัจจัยดังกล่าวจึงส่งผลให้ผู้นำมีรูปแบบหรือลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป โดยอาจจะเป็นแบบเน้น Task หรือ แบบ Relationship ก็ได้ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าทฤษฎีกลุ่ม Contingency Theory ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นได้ แต่ยังรวมถึงปัจจัยจากผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ต่างๆอีกด้วย

อย่างไรก็ตามหากพิจารณาจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันแล้ว จะเห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงและสามารถนำมาเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้อีกด้วย นั่นก็เพราะว่า

ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่ครอบคลุมทั้งเรื่องงานและเรื่องคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรื่องคน ผู้นำจะต้องตั้งใจ ให้คำแนะนำ สร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนผู้ตามในด้านต่างๆ ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่นโยบายและประสานงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมวิทยุโทรทัศน์ มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

#### 3.1 กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่นโยบายและประสานงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมวิทยุโทรทัศน์ โดยอาศัยการสุ่มแบบ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

##### 3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินทางจิตวิทยา ที่สร้างจากแนวคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความ

เสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การศึกษาคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้ห้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

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

Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) เป็นแบบประเมินความสามารถทางปัญญาที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วน ดังนี้

**3.2.2.1 ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning)** คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

**3.2.2.2 ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning)** คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อำนวยาให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงไม่ได้เป็นการหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ เป็นต้น

**3.2.2.3 ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)** คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิง

นามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักการวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

ในส่วนวิธีการประเมินนั้น ผู้รับการประเมินจะทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลมาตรฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมืออาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่นโยบายและประสานงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมวิทย์โทรทัศน์ ” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยา โดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI), Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

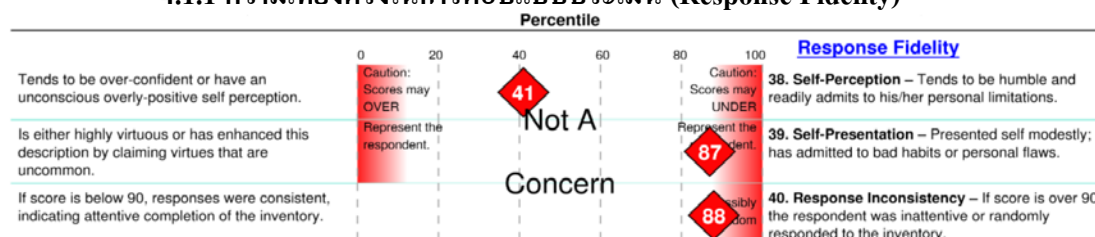
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

#### 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

##### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารณาเรื่องความเที่ยงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน โดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมินไม่ควรเกิน Percentile ที่ 90 ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ผลการรายงานด้าน Self-Perception และด้าน Self-Presentation จะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีค่า Percentile อยู่ที่ 41 และ 87 ตามลำดับ นั้นแสดงว่าในการตอบแบบสอบถามมีความมั่นใจในตนเองสูง การตอบค่อนข้างเกินจริง แต่อย่างไรก็ตาม ผลของ Response Inconsistency คือ ความเที่ยงตรงในการตอบคำถาม มีค่าค่า Percentile อยู่ที่ 88 ไม่เกิน 90 แสดงว่าประเมินค่าตนมีความสอดคล้องและอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ

#### 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

Leadership Styles		
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	17	27. <b>Task/Results Orientation</b> – Focuses on achieving results and can be somewhat impersonal.
Tends not to be focused on staff; is disinclined to have social ties with employees.	25	28. <b>People Orientation</b> – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.

ภาพที่ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ในด้าน Leadership Style ผลที่ออกมาจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินเน้นคนมากกว่าเน้นงาน (People Orientation = 25) แต่ในส่วนของงานได้ค่า Percentile ที่ได้ไม่ต่างกันมาก (Task/Results Orientation = 17) สำหรับส่วนนี้ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานในส่วนของ Human Resource มาก่อน ที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทหรือเนื้องาน และต้องปฏิบัติงานในฐานะพนักงาน เช่นเดียวกับพนักงานทั่วไป ที่ต้องประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นตลอดเวลาหรือเน้นคน ทำให้ค่าที่ได้ออกมาใกล้เคียงกันนั่นเอง จึงสามารถสรุปได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่นที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ก็พร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวทางที่ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการด้วยเช่นกัน

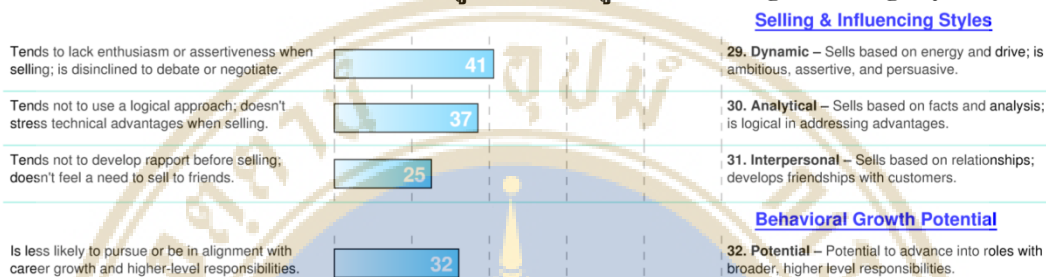
#### 4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

Occupational Fit		
Behaviors tend not to be in alignment with customer service professionals.	25	33. <b>Customer Service</b> – Has behaviors in alignment with customer service roles.
Behaviors tend not to be in alignment with successful sales professionals.	65	<b>Highly</b> 34. <b>Sales</b> – Has behaviors in alignment with sales roles.
Behaviors tend not to be in alignment with people in senior leadership roles.	31	<b>Effective</b> 35. <b>Leadership</b> – Has behaviors in alignment with senior leadership roles.
Behaviors tend not to be in alignment with starting and growing a business.	47	<b>Fit</b> 36. <b>Business Start Up</b> – Has behaviors in alignment with starting and growing a business.
Tends not to have behaviors in alignment with research, design, and development.	43	37. <b>Creative Innovator</b> – Has behaviors in alignment with research, design, and development.

ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ปัจจุบันผู้รับการประเมินเป็นเจ้าหน้าที่นโยบายและประสานงาน ที่ต้องทำงานถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารให้หน่วยงานอื่นๆปฏิบัติตามแนวทางนั้นๆ เมื่อวิเคราะห์จาก Percentile ด้าน Sales อยู่ที่ 65 โดยมีลักษณะเด่นคือ การจูงใจ การมีอิทธิพลกับผู้อื่น ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ประกอบกับ ด้าน Leadership ที่ 31 ทำให้ใช้ลักษณะเด่นของทั้งสองค่า ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานได้

#### 4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)



ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง

(Influencing & Selling Styles)

ในส่วนของวิธีการทำให้คนเชื่อตามนั้น ผู้รับการประเมินมักใช้แรงขับเคลื่อนภายในของตนเอง ประกอบการใช้ Analytical การใช้เหตุผล เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้ผู้อื่นสามารถเชื่อตามได้

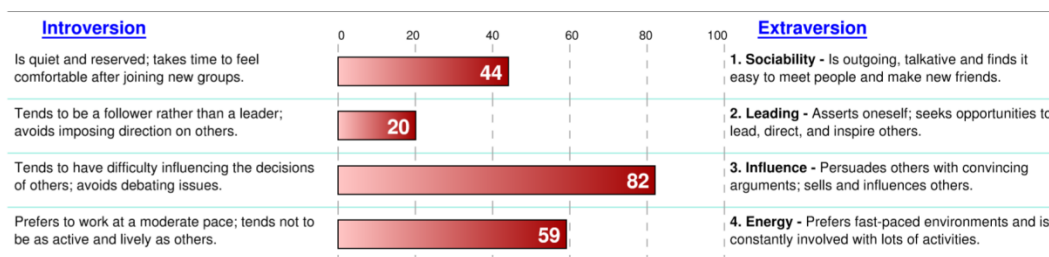
#### 4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



ภาพที่ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

จากค่า Percentile ที่ 32 สามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินสามารถเติบโตและพัฒนาตนเอง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น ความรับผิดชอบมากขึ้น ได้ในระดับปานกลาง ต้องอาศัยเวลาและต้องมีเป้าหมายในการพัฒนาให้ชัดเจน เนื่องจากค่า Percentile ที่ออกมาจะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินได้ค่าในส่วนนี้ค่อนข้างต่ำ

#### 4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



#### ภาพที่ 4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) ในภาพรวมแล้วค่อนข้างที่จะไปทางเปิดตนเองมากกว่า แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

**4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability)** ผู้รับการประเมินไม่ได้เป็นคนชอบเข้าสังคมมากนัก ต้องใช้เวลาในการทำ ความคุ้นเคยกับผู้อื่น หรือการเริ่มต้นความสัมพันธ์กับผู้อื่นถือเป็นเรื่องที่ยาก การแค่ว่าพูดคุยถือเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ แต่ถ้าให้ไว้ใจและสร้างความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร

**4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership)** การสั่งการผู้อื่นเป็นเรื่องยากสำหรับ ผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินชอบทำงานเป็นทีม ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเห็นด้วยในแนวทางที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งอาจไม่ส่งผลกับการปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน เนื่องจากผู้รับการประเมินมีหน้าที่ถ่ายทอดนโยบายหรือคำสั่งของผู้บริหารอีกต่อหนึ่งเท่านั้น

**4.1.6.3 การจูงใจ (Influence)** ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการชักจูงระดับสูง สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นไปในทิศทางเดียวกันได้ดี และสามารถต่อรองกับผู้อื่นให้เห็นประเด็นที่ต้องการ โดยใช้ความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นข้อดีและสนับสนุนการทำงานที่ต้องให้หน่วยงานปฏิบัติตามนโยบายที่ได้ถ่ายทอดไปได้อย่างถูกต้อง

**4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy)** ผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงานค่อนข้างสูง และถ้าเป้าหมายในการทำงานนั้นสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้รับการประเมินด้วยแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องจนงานสำเร็จลุล่วงได้

#### 4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

Individualism	Agreeableness	
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	<b>20</b>	<b>5. Cooperation</b> - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	<b>14</b>	<b>6. Concern for Others</b> - 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.	<b>9</b>	<b>7. Diplomacy</b> - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

#### ภาพที่ 4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างต่ำ ซึ่งส่งผลกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันโดยตรง และหากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ดังนี้

**4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation)** ผู้รับการประเมินชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่น แต่เนื่องจากเป็นคนที่มีมั่นใจในตนเอง ทำให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นอาจมีปัญหาได้

**4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)** ผู้รับการประเมินมีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่นในระดับที่ต่ำ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับค่า Percentile ในส่วน Diplomacy ซึ่งไม่เหมาะสมกับการทำงานที่ต้องทำร่วมกับผู้อื่นมากนัก แต่เหมาะสมกับงานปัจจุบันที่มีหน้าที่ถ่ายทอดคนโยบาย โดยไม่ต้องคำนึงถึงผู้รับนโยบายว่าจะเห็นด้วยหรือมีข้อขัดแย้งหรือไม่

**4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)** ผู้รับการประเมินมีความสนใจห่วงใยความรู้สึกของผู้อื่นน้อย ไม่ค่อยรับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้รับการประเมินไม่ค่อยเห็นด้วยกับค่า Percentile ที่ออกมา เพราะผู้รับการประเมินเป็นคนสุภาพในระดับหนึ่ง ทั้งยังฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ด้วยความที่ค่อนข้างมั่นใจในตนเอง ทำให้ไม่ค่อยเปลี่ยนความคิดของตนเองง่ายๆ จนบางทีดูเป็นคนไม่ฟังคนอื่น และอาจแสดงกิริยาหรือพูดในสิ่งที่มีผลกระทบต่อผู้อื่นได้

#### 4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

Conventionalism	Openness To Experience	
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	<b>42</b>	<b>8. Adaptability</b> - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	<b>73</b>	<b>9. Innovation</b> - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	<b>43</b>	<b>10. Analytical Thinking</b> - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious.
Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions.	<b>94</b>	<b>11. Independence</b> - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

#### ภาพที่ 4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) โดยในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินพร้อมที่จะเปิดรับประสบการณ์ใหม่

**4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability)** ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง พร้อมที่จะปรับตัวในสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ แต่ยังคงมีความเป็นตัวของตัวเอง และเมื่อพิจารณาร่วมกับความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แล้วพบว่า เมื่อมีเหตุผลมาสนับสนุนเพื่อปรับตัวนั้น จะสามารถทำได้ดีมากกว่า

**4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)** Percentile อยู่ที่ 73 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างนวัตกรรม การหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำ ตัวอย่างเช่นในการทำงาน ผู้รับการประเมินชอบที่หาวิธีการที่ทำให้งานเสร็จเร็วขึ้นหรือคุณภาพของงานดีกว่าเดิม แต่เนื่องจากเวลาที่มีจำกัดอาจทำให้ไม่มีโอกาสในการหาวิธีการใหม่ๆมากนัก

**4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)** ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง มีการใช้เหตุผลในการวิเคราะห์เรื่องต่างๆ หรือการตัดสินใจต่างๆจะวิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผล

**4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)** ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในตนเองอยู่ในระดับที่สูงมาก กล่าวตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องได้รับคำแนะนำ ความคิดเห็น หรือแนวทางจากผู้อื่น แต่บางครั้งจุดนี้ก็ถือเป็นข้อเสียสำหรับการทำงาน ที่การตัดสินใจไปเองโดยไม่ได้หารือกับผู้บังคับบัญชา หรือคิดให้รอบด้านให้ครบถ้วนก่อนแล้ว อาจเกิดผลกระทบหรือปัญหาที่ตามมาจากการตัดสินใจด้วยตนเองนั้นได้

### 4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

<u>Casualness</u>		<u>Conscientiousness</u>
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	1	<b>12. Achievement</b> - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	17	<b>13. Initiative</b> - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	19	<b>14. Persistence</b> - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information.	1	<b>15. Attention to Detail</b> - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	27	<b>16. Dependability</b> - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	1	<b>17. Rule Following</b> - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

ภาพที่ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ในภาพรวมผู้รับการประเมินมีค่า Percentile ที่ค่อนข้างต่ำ โดยสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

**4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)** การมุ่งผลสำเร็จในการทำงานได้ค่า Percentile อยู่ที่ 1 ถือว่าต่ำมาก วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่ 'ไม่กำหนดเป้าหมายทั้งในการทำงาน หรือการใช้ชีวิต เเชิญสถานการณ์ไปแบบวันต่อวัน มิได้มีการกำหนดเป้าหมายล่วงหน้า ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างใหญ่หลวงในการปฏิบัติงานในปัจจุบันของผู้รับการประเมิน เนื่องจากงานที่รับผิดชอบมีระยะเวลาในการดำเนินการที่ค่อนข้างจำกัด หากขาดการวางแผนหรือกำหนดเป้าหมายแล้ว อาจทำให้งานไม่สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้

**4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative)** ผู้รับการประเมินมีความคิดริเริ่มอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มองว่าตนเองเป็นคนที่เริ่มอะไรค่อนข้างยาก ด้วยความที่มั่นใจในตนเองสูง และมีความคิดเป็นของตัวเอง เป็นการสร้างกำแพงหรือข้อจำกัดต่างๆ ในการที่จะเริ่มอะไรใหม่ๆ อยู่เสมอ

**4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence)** ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า มีความพยายามในการทำงาน หรือทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จต่ำ หากมีเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เข้ามามีผลกระทบ อาจล้มเลิกหรือหยุดการทำงานได้โดยง่าย

**4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail)** ผู้รับการประเมินสนใจในรายละเอียดอยู่ในระดับที่ต่ำมาก ค่า Percentile อยู่ที่ 1 เท่านั้น ซึ่งขัดกับการทำงานในปัจจุบันที่ต้องอาศัยความรอบคอบในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะงานเอกสารที่หน่วยงานอื่นๆ ต้องนำไปปฏิบัติต่อ ผู้รับการประเมินไม่ใส่ใจในรายละเอียด จึงมีข้อผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ ในการทำงานอยู่เสมอ

**4.1.9.5 ความรับผิดชอบที่จะทำงานให้เสร็จ (Dependability)** ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับปานกลาง มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ก็พร้อมจะหยุดหรือล้มเลิกได้ หากพบปัญหาหรือเจอทางตันที่หาทางออกไม่ได้ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สมควรแก้ไข

**4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)** ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อยู่ในระดับต่ำมาก เป็นคนไม่ชอบอยู่ในกฎในระเบียบ ไม่ชอบถูกบังคับ เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับ ความเป็นอิสระในการทำงานและความคิดเชิงวิเคราะห์แล้ว สามารถอธิบายได้ว่าถึงไม่ชอบปฏิบัติตามกฎ แต่หากมีเหตุผลมาสนับสนุนเพียงพอก็พร้อมยอมรับและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างเต็มที่

#### 4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

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

#### ภาพที่ 4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) โดยรวมแล้วมีค่า Percentile ในระดับที่สูงมากทุกด้าน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control)** ผู้รับการประเมินมีค่า Percentile อยู่ที่ 84 อยู่ในระดับสูง อธิบายได้ว่า ผู้รับการประเมินสามารถการควบคุมการแสดงออกได้ดี มีเหตุการณ์หรือตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ ก็สามารถควบคุมตนเองได้ดี ไม่แสดงออกถึงความก้าวร้าวหรืออารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้เห็นเด่นชัด

**4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance)** ผู้รับการประเมินมีความอดทนต่อความเครียดค่อนข้างสูงมาก โดยค่า Percentile อยู่ที่ 88 ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินสามารถจัดการกับความเครียดและความวิตกกังวลได้ดี เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับการควบคุมตนเอง จะเห็นว่าสามารถอดทนต่อความเครียด โดยแทบไม่แสดงสีหน้าหรือท่าทางให้ผู้อื่นสังเกตได้เลย

**4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)** มีค่า Percentile อยู่ที่ 89 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองสูงมาก สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ กระทำในสิ่งต่างๆ หรือการแสดงออกได้อย่างมั่นใจ มีเหตุผลในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องอาศัยคำแนะนำหรือเหตุผลของผู้อื่นมาช่วยในการตัดสินใจ

**4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)** ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ต่ออารมณ์ในระดับสูง สามารถรับรู้อารมณ์ของตนเอง ตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองได้ดี เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับการควบคุมตนเอง การอดกลั้น แล้ว สามารถอธิบายได้ว่า ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงอารมณ์ของตนเองและสามารถควบคุมอารมณ์นั้นๆ และสามารถแสดงออกได้อย่างเป็นปกติ

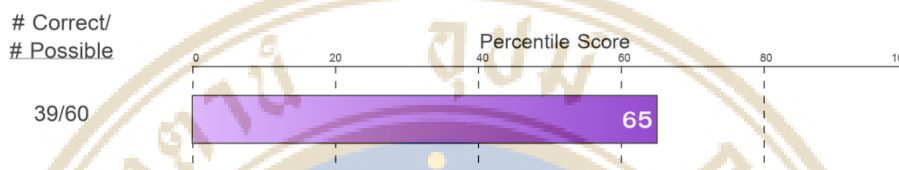


## 4.2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

#### คะแนนโดยรวม

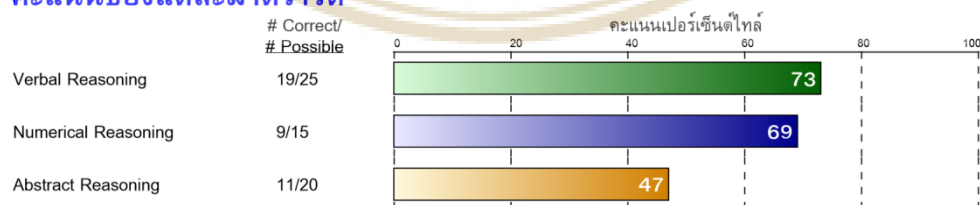


ภาพที่ 4.11 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลคะแนนโดยรวมอยู่ที่ Percentile ที่ 65 ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐาน ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง ผู้รับการประเมินจะสามารถเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ มีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้ดีและมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ โดยมีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

#### คะแนนของแต่ละมาตรวัด



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

#### 4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ Percentile ที่ 73 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถแสดงแนวคิดหรือหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ วิเคราะห์และประเมินความหมายที่แฝงอยู่ในเนื้อหาของบทความได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ Percentile ที่ 69 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

#### 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ Percentile ที่ 47 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรร โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพพอควร และสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

## 4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

### 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 5 ประการดังนี้

**4.3.1.1 การจูงใจ (Influence)** ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการชักจูงระดับสูง สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นไปในทิศทางเดียวกันได้ดี และสามารถต่อรองกับผู้อื่นให้เห็นประเด็นที่ต้องการ โดยใช้ความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นข้อดีและสนับสนุนการทำงานที่ต้องให้หน่วยงานปฏิบัติตามนโยบายที่ได้ถ่ายทอดไปได้อย่างถูกต้อง

**ข้อดี** มีความสามารถในการจูงใจ การต่อรองให้ได้ผลตามที่ต้องการ ทำให้การทำงานนั้นราบรื่น สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นได้ โดยใช้การเจรจาเป็นหลัก เพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและประสิทธิภาพของงานด้วย

**ข้อที่ควรพัฒนา** การจูงใจคนอื่นมากเกินไป อาจทำให้ถูกมองว่าเป็นคนประเภทชอบสั่ง ชอบเจ้ากี้เจ้าการจัดการทุกอย่าง ซึ่งทำให้เกิดทัศนคติเชิงลบกับตัวผู้ถูกประเมินได้

**4.3.1.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)** การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างนวัตกรรม การหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำ ตัวอย่างเช่นในการทำงาน ผู้รับการประเมินชอบที่หาวิธีการที่ทำให้งานเสร็จเร็วขึ้นหรือคุณภาพของงานดีกว่าเดิม แต่เนื่องจากเวลาที่มีจำกัดอาจทำให้ไม่มีโอกาสในการหาวิธีการใหม่ๆมากนัก

**ข้อดี** การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือการหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เป็นตัวช่วยทำให้ผู้รับการประเมินเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ รู้จักประยุกต์และปรับปรุงวิธีการการทำงานเป็นการลดระยะเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพของงานด้วย

**ข้อที่ควรพัฒนา** การพยายามการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือการหาวิธีการใหม่ๆ อาจต้องใช้เวลาในการลองผิดลองถูก อาจทำให้งานไม่เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นด้วยเสมอไปตามแนวทางนั้นๆ

**4.3.1.3 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)** ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในตนเองอยู่ในระดับที่สูงมาก กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องได้รับคำแนะนำ ความคิดเห็น หรือแนวทางจากผู้อื่น แต่บางครั้งจุดนี้ก็เป็นข้อเสียสำหรับการทำงาน ที่การตัดสินใจไปเองโดยไม่ได้หารือกับผู้บังคับบัญชา หรือคิดให้รอบด้านให้ครบถ้วนก่อนแล้ว อาจเกิดผลกระทบหรือปัญหาที่ตามมาจากการตัดสินใจด้วยตนเองนั้นได้

**ข้อดี** สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากมั่นใจในการตัดสินใจของตนเอง โดยไม่ต้องรอความเห็นจากผู้อื่น เพื่อประกอบการตัดสินใจ

**ข้อที่ควรพัฒนา** มีแนวโน้มที่การตัดสินใจของผู้รับประเมินอาจเกิดข้อผิดพลาด หรือผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับแนวทางที่ตัดสินใจไป ทำให้ต้องแก้ไขอีกครั้ง ทำให้เสียเวลาในการทำงานเพิ่มเติม เมื่อประกอบกับการไม่ใส่ใจรายละเอียดของผู้รับประเมินแล้วนั้น ยิ่งมีความเสี่ยงสูงที่อาจเกิดข้อผิดพลาดได้

**4.3.1.4 การอดกลั้น (Stress Tolerance)** ผู้รับประเมินมีความอดทนต่อความเครียดค่อนข้างสูงมาก โดยค่า Percentile อยู่ที่ 88 ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับประเมินสามารถจัดการกับความเครียดและความวิตกกังวลได้ดี เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับการควบคุมตนเอง จะเห็นว่าสามารถอดทนต่อความเครียด โดยแทบไม่แสดงสีหน้าหรือท่าทางให้ผู้อื่นสังเกตเห็นเลย

**ข้อดี** การที่สามารถอดทนและอยู่กับความเครียดได้เป็นอย่างดี ไม่สร้างความลำบากใจให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่น ที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ยิ่งถ้ามีเรื่องของเวลาเข้ามามีผลในการทำงานด้วยแล้ว การที่อดทนต่อสถานการณ์ได้ดี จะเป็นการควบคุมบรรยากาศในการทำงานโดยรวมไว้ได้ด้วย

**ข้อที่ควรพัฒนา** การอดทน การอดกลั้นของตัวผู้รับประเมินที่มากเกินไป อาจทำให้ไม่รู้สึถึงบรรยากาศการทำงานที่ตึงเครียด ดังนั้นต้องคอยเฝ้าระวังสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นด้วย

**4.3.1.5 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)** ผู้รับประเมินมีความตระหนักรู้ต่ออารมณ์ในระดับสูง สามารถรับรู้อารมณ์ของตนเอง ตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองได้ดี เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับการควบคุมตนเอง การอดกลั้น แล้ว สามารถอธิบายได้ว่า ผู้รับประเมินรับรู้ถึงอารมณ์ของตนเองและสามารถควบคุมอารมณ์นั้นๆ และสามารถแสดงออกได้อย่างเป็นปกติ

**ข้อดี** ตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองตลอด ทำให้สามารถรับมือกับอารมณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของตนเองได้ดี

**ข้อที่ควรพัฒนา** การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง ไม่ได้หมายความว่ารวมถึงการรับมือกับอารมณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปอย่างฉับพลัน ควรจะวังและพัฒนาในจุดนี้ด้วย เพราะถึงจะรับรู้แต่ไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ได้ อาจเกิดปัญหาตามมาได้

### 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

**4.3.2.1 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)** ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อยู่ในระดับต่ำมาก เป็นคนไม่ชอบอยู่ในกฎระเบียบ ไม่ชอบถูกบังคับ เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับ ความเป็นอิสระในการทำงานและความคิดเชิงวิเคราะห์แล้ว สามารถอธิบายได้ว่าถึงไม่ชอบปฏิบัติตามกฎ แต่หากมีเหตุผลมาสนับสนุนเพียงพอก็พร้อมยอมรับและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างเต็มที่

**ข้อควรระวัง** สถานที่ทำงานในปัจจุบัน ก่อนข้างมีกฎระเบียบมากและค่อนข้างชัดเจน ดังนั้นการไม่ชอบอยู่ในกฎระเบียบอาจทำให้ผู้รับการประเมินอึดอัด และไม่มีความสุขในการทำงาน ดังนั้นการหาเหตุผลเพื่อให้ตนเองเชื่อและสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ น่าจะเป็นการดีที่สุด

**ข้อดี** การคิดนอกกรอบ อาจทำให้เกิดนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ๆ ที่ช่วยลดเวลาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

**4.3.2.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail)** ผู้รับการประเมินสนใจในรายละเอียดอยู่ในระดับที่ต่ำมาก ซึ่งขัดกับการทำงานในปัจจุบันที่ต้องอาศัยความรอบคอบในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะงานเอกสารที่หน่วยงานอื่นๆ ต้องนำไปปฏิบัติต่อ ผู้รับการประเมินไม่ใส่ใจในรายละเอียด จึงมีข้อผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ ในการทำงานอยู่เสมอ

**ข้อควรระวัง** ความรอบคอบเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานของผู้รับการประเมินเป็นอย่างมาก เนื่องจากการทำงานเชิงนโยบาย การถ่ายทอดคำสั่งต่างๆ จำเป็นต้องอาศัยความรอบคอบในการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน ก่อนที่จะประสานออกไป เพราะหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ย่อมเกิดความเสียหายขึ้นอย่างมาก

**ข้อดี** การขาดความรอบคอบไม่ส่งผลดีกับผู้รับการประเมิน จึงต้องดำเนินการแก้ไขและพัฒนาอย่างเร่งด่วน

**4.3.2.3 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)** การมุ่งผลสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับที่ต่ำมาก วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่กำหนดเป้าหมายทั้งในการทำงาน หรือการใช้ชีวิต เเชิญสถานการณ์ไปแบบวันต่อวัน มิได้มีการกำหนดเป้าหมายล่วงหน้า ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างใหญ่หลวงในการปฏิบัติงานในปัจจุบันของผู้รับการประเมิน เนื่องจากงานที่รับผิดชอบมีระยะเวลาในการดำเนินการที่ค่อนข้างจำกัด หากขาดการวางแผนหรือกำหนดเป้าหมายแล้ว อาจทำให้งานไม่สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้

**ข้อควรระวัง** การกำหนดเป้าหมายจะช่วยให้สามารถวางแผนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเดินทางไปสู่เป้าหมาย และเป็นตัวจำกัดระยะเวลาให้ผู้รับการประเมินทราบ และสามารถวางลำดับความสำคัญของงานได้ หากไม่มีการกำหนดเป้าหมาย ทำให้การทำงานเกิดความสับสน และจัดลำดับการทำงานไม่ถูก จนมีผลให้งานที่ทำไม่เสร็จตามระยะเวลาที่มีได้

**ข้อดี** การขาดการกำหนดเป้าหมาย อาจทำให้มีอิสระในการทำงาน แต่ไม่ส่งผลดีกับผู้รับการประเมิน จึงต้องดำเนินการแก้ไขและพัฒนาอย่างเร่งด่วน

**4.3.2.4 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)** ผู้รับการประเมินมีความสนใจห่วงใยความรู้สึกของผู้อื่นน้อย ไม่ค่อยรับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้รับการประเมินไม่ค่อยเห็นด้วยกับค่า Percentile ที่ออกมา เพราะผู้รับการประเมินเป็นคนสุภาพในระดับหนึ่ง ทั้งยังฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ด้วยความที่ค่อนข้างมั่นใจในตนเอง ทำให้ไม่ค่อยเปลี่ยนความคิดของตนเองง่ายๆ จนบางทีดูเป็นคนไม่ฟังคนอื่น และอาจแสดงกิริยาหรือพูดในสิ่งที่มีผลกระทบบกกับผู้อื่นได้

**ข้อควรระวัง** หน้าที่ๆผู้รับการประเมินรับผิดชอบในปัจจุบัน ต้องติดต่อประสานงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการแสดงออกเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งอาจตัวชี้ขาดว่าหน่วยงานที่ติดต่อจะให้ความร่วมมือหรือไม่เลยทีเดียว ดังนั้นเป็นข้อควรระวังที่ต้องระมัดระวังในการทำงาน

**ข้อดี** เป็นการผ่อนคลายตนเองจากการระมัดระวังกิริยาหรือการแสดงออก ซึ่งอาจเกิดความเครียดได้

#### 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ในภาพรวมผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมิน โดยสามารถแบ่งเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

**4.4.1.1 พลังใจในการทำงาน (Energy)** ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นคนกระฉับกระเฉง เมื่อได้รับมอบหมายงานให้ทำ สามารถปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและกระตือรือร้นที่จะทำ และสามารถทำงานได้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

**4.4.1.2 การปรับตัว (Adaptability)** ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี เช่นการทำงานภายใต้ความกดดัน ภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือการออกไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ รวมถึงการไปร่วมงานต่างๆ ขององค์กร ก็สามารถปฏิบัติตัวให้กลมกลืนได้เป็นอย่างดี

**4.4.1.3 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)** ในเรื่องนี้ที่ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน เนื่องจากสามารถตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ ไม่ต้องคอยถามทุกขั้นตอน สามารถเข้าใจเหตุผลและหลักการต่างๆ ได้ จนนำไปสู่การทำงานได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องสอบถามผู้บังคับบัญชามากนัก

**4.4.1.4 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)** ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็งเนื่องจากทุกครั้ง que ผู้รับการประเมินเข้าไปขอคำแนะนำหรือปรึกษาหารือในงานต่างๆ มักมีแนวทางในการทำงานอย่างมีเหตุมีผล โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องแนะนำมาก เพราะเหตุผลของผู้รับการประเมินก็มาถูกตามแนวทางแล้ว

**4.4.1.5 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)** ในส่วนที่ผู้บังคับบัญชามองเห็นในเรื่องนี้ มาจากการพูดการตอบคำถามที่ผู้รับการประเมินสามารถตอบได้อย่างจะฉาน และชัดเจน ถึงแม้จะถูกบ้างผิดบ้าง แต่ผู้รับการประเมินก็มีความมั่นใจในการตอบและให้ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

#### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

**4.4.2.1 ความรอบคอบ (Attention to Detail)** ในส่วนนี้ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อน เพราะผู้รับการประเมินมักมีข้อผิดพลาดเล็กน้อยๆ ในการทำงาน เช่น การทำเอกสาร จะมีพิมพ์ผิด พิมพ์ตก หรือใช้คำที่สื่อความหมายไม่ชัดเจน เป็นต้น โดยผู้บังคับบัญชามองว่า หากมีการอ่านทวน หรือตรวจสอบซ้ำอีกครั้ง ความผิดพลาดเหล่านี้ก็จะไม่เกิดขึ้น นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชายังมีความเห็นว่าความรอบคอบเป็นสิ่งสำคัญของงานที่ผู้รับการประเมินทำอยู่ จึงเห็นควรให้พัฒนาในจุดนี้เป็นลำดับแรกๆ

**4.4.2.2 การเป็นผู้นำ (Leadership)** เป็นอีกจุดอ่อนหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้รับการประเมินอาจจะไม่ค่อยมีบทบาทในการเป็นผู้นำ

**4.4.2.3 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)** ในส่วนนี้ผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้รับการประเมินควรกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาในการทำงานแต่ละชิ้นที่ได้รับมอบหมาย และวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า เพราะปัจจุบันผู้บังคับบัญชาสังเกตว่า ผู้รับการ

ประเมินมักทำงานโดยแก้ไขและปรับไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้เสียเวลาในการทำงาน และถ้าสามารถพัฒนาในด้านนี้ได้ เชื่อว่าการทำงานของผู้รับการประเมินจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

จากการวิเคราะห์ของผู้รับการประเมินและความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา มองเห็นจุดอ่อนที่ควรนำมาวางแผนพัฒนาตนเองตรงกัน 2 ส่วนคือ ความรอบคอบ (Attention to Detail) และการกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับงานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันและยังเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไปในอนาคต หากได้รับการพัฒนาแล้ว จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตัวผู้รับการประเมินเอง และส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพอีกด้วย

เจ้าหน้าที่นโยบายและประสานงาน เป็นงานที่ต้องอาศัยความรอบคอบเนื่องจากรับผิดชอบในเรื่องของการกำหนดนโยบายและสื่อสารออกไป เพื่อให้หน่วยงานต่างๆปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกัน หากขาดความรอบคอบ จนนำไปสู่ความบกพร่องในการออกนโยบายและการประสานงานใดๆ ย่อมเกิดผลเสียหายทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกที่รับมอบนโยบายไป ดังนั้นการมีความรอบคอบในการตรวจสอบเอกสารหรืองานที่ทำ นอกจากเป็นการทบทวนไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดแล้ว ยังเป็นการทบทวนสิ่งที่จะต้องสื่อสารออกไป ว่าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่อีกด้วย เป็นการลดระยะเวลาการทำงานของหน่วยงานของผู้รับการประเมินเองและหน่วยงานที่ต้องนำนโยบายเหล่านี้ไปปฏิบัติ และเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นให้หน่วยงานต่างๆ ยอมรับในข้อมูลที่สื่อสารออกไป

ในส่วนการกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) เป็นส่วนที่ผู้รับการประเมินต้องการจะพัฒนาตนเอง และผู้บังคับบัญชาก็เห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้รับการประเมินขาดการวางแผนการใช้ชีวิตประจำวัน ไม่ได้เตรียมการว่าในหนึ่งวันจะทำอะไรบ้าง ซึ่งส่งผลให้เสียเวลาและทำสิ่งต่างๆ ได้ไม่ครบถ้วน และเนื่องจากปัจจุบันการทำงานของผู้รับการประเมิน ยังขาดการวางแผนและกำหนดระยะเวลาของงานแต่ละชิ้นที่ได้รับมอบหมาย เพราะงานส่วนใหญ่ที่ทำเป็นงานต้นทางที่ยังมิได้เสร็จสิ้น ต้องมีการส่งต่อให้หน่วยงานอื่นปฏิบัติต่อ หรือดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป เพราะฉะนั้นการวางแผนและกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนของงาน นอกจากจะดีกับตัวผู้รับการประเมิน หน่วยงานของผู้รับการประเมินเอง ก็ยังส่งผลดีกับหน่วยงานที่ต้องรับงานต่อด้วย ผู้รับการประเมินจึงเล็งเห็นความสำคัญในส่วนนี้จึงเห็นว่าควรวางแผนในการพัฒนาตนเองในประเด็นของการกำหนดเป้าหมาย เพื่อเป็นประโยชน์กับการทำงานสูงสุด



เมื่อสามารถพัฒนาตนเองได้ตามแผนที่วางไว้ทั้ง 2 ส่วนแล้ว ผู้รับการประเมินเชื่อมั่นว่า นอกจากจะได้พัฒนาตนเองแล้ว จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นจนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานของผู้รับการประเมินได้ในภาพรวม ทั้งยังเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย



## บทที่ 5

### ผลเพื่อนำไปใช้งาน

จากการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินต้องมีการนำผลลัพธ์วิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) โดยต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจนก่อน รวมทั้งยังเป็นเป้าหมายที่ได้รับเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การทำแผนการพัฒนาดตนเองมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาระดับสูงสุดแก่ผู้รับการประเมินตามกรอบเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาดตนเอง

#### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

##### 5.1.1 เป้าหมายในการพัฒนา

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายคือการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในด้านทรัพยากรบุคคล ให้สามารถเป็น HR Business Partner หรือ HR Strategic ได้

การที่จะไปถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้ ผู้รับการประเมินต้องพัฒนาตนเองในหลายด้าน ทั้งความรู้ที่ต้องนำไปใช้ในการทำงาน ทักษะต่างๆ รวมไปถึงทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับคนอื่น ผู้รับการประเมินเล็งเห็นความสำคัญของการวางเป้าหมายและความรอบคอบ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาดตนเองตามเป้าหมายที่วางไว้

##### 5.1.2 ความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลการประเมินระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถบรรยายละเอียดได้ดังนี้

### 5.1.2.1 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

- **การจูงใจ (Influence)** ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการชักจูงระดับสูง สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นไปในทิศทางเดียวกันได้ดี และสามารถต่อรองกับผู้อื่นให้เห็นประเด็นที่ต้องการ โดยใช้ความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นข้อดีและสนับสนุนการทำงานที่ต้องให้หน่วยงานปฏิบัติตามนโยบายที่ได้ถ่ายทอดไปได้อย่างถูกต้องความรับผิดชอบที่จะให้งานเสร็จ

- **การสร้างสรรคสิ่งใหม่ (Innovation)** การสร้างสรรคสิ่งใหม่ การสร้างนวัตกรรม การหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำ ตัวอย่างเช่นในการทำงาน ผู้รับการประเมินชอบที่หาวิธีการที่ทำให้ทำงานเสร็จเร็วขึ้นหรือคุณภาพของงานดีกว่าเดิม แต่เนื่องจากเวลาที่มีจำกัดอาจทำให้ไม่มีโอกาสในการหาวิธีการใหม่ๆมากนัก

- **ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)** ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในตนเองอยู่ในระดับที่สูงมาก กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องได้รับคำแนะนำ ความคิดเห็น หรือแนวทางจากผู้อื่น แต่บางครั้งจุดนี้ก็ถือเป็นข้อเสียสำหรับการทำงาน ที่การตัดสินใจไปเองโดยไม่ได้หารือกับผู้บังคับบัญชา หรือคิดให้รอบด้านให้ครบถ้วนก่อนแล้ว อาจเกิดผลกระทบหรือปัญหาที่ตามมาจากการตัดสินใจด้วยตนเองนั้นได้

- **การอดกลั้น (Stress Tolerance)** ผู้รับการประเมินมีความอดทนต่อความเครียดค่อนข้างสูงมาก โดยค่า Percentile อยู่ที่ 88 ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินสามารถจัดการกับความเครียดและความวิตกกังวลได้ดี เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับการควบคุมตนเอง จะเห็นว่าสามารถอดทนต่อความเครียด โดยแทบไม่แสดงสีหน้าหรือท่าทางให้ผู้อื่นสังเกตได้เลย

- **การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)** ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ต่ออารมณ์ในระดับสูง สามารถรับรู้อารมณ์ของตนเอง ตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองได้ดี เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับการควบคุมตนเอง การอดกลั้น แล้ว สามารถอธิบายได้ว่า ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงอารมณ์ของตนเองและสามารถควบคุมอารมณ์นั้นๆ และสามารถแสดงออกได้อย่างเป็นปกติ

### 5.1.2.2 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

- **การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)** ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อยู่ในระดับต่ำมาก เป็นคนไม่ชอบอยู่ในกฎระเบียบ ไม่ชอบถูกบังคับ เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับ ความเป็นอิสระในการทำงานและความคิดเชิงวิเคราะห์แล้ว สามารถอธิบายได้ว่าถึงไม่ชอบปฏิบัติตามกฎ แต่หากมีเหตุผลมาสนับสนุนเพียงพอก็พร้อมยอมรับและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างเต็มใจ

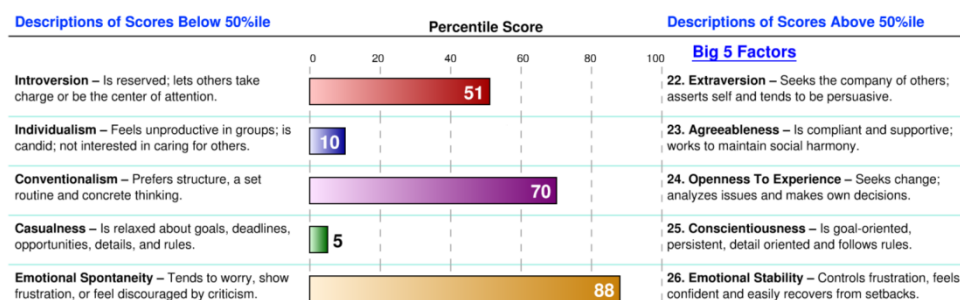
- **ความรอบคอบ (Attention to Detail)** ผู้รับการประเมินสนใจในรายละเอียดอยู่ในระดับที่ต่ำมาก ซึ่งขัดกับการทำงานในปัจจุบันที่ต้องอาศัยความรอบคอบในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะงานเอกสารที่หน่วยงานอื่นๆต้องนำไปปฏิบัติต่อ ผู้รับการประเมินไม่ใส่ใจในรายละเอียด จึงมีข้อผิดพลาดเล็กๆน้อยๆในการทำงานอยู่เสมอ

- **การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)** การมุ่งผลสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับที่ต่ำมาก วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่กำหนดเป้าหมายทั้งในการทำงาน หรือการใช้ชีวิต เหน็ดเหนื่อยการณ้ไปแบบวันต่อวัน มิได้มีการกำหนดเป้าหมายล่วงหน้า ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างใหญ่หลวงในการปฏิบัติงานในปัจจุบันของผู้รับการประเมิน เนื่องจากงานที่รับผิดชอบมีระยะเวลาในการดำเนินการที่ค่อนข้างจำกัด หากขาดการวางหรือกำหนดเป้าหมายแล้ว อาจทำให้งานไม่สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้

- **การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)** ผู้รับการประเมินมีความสนใจห่วงใยความรู้สึกของผู้อื่นน้อย ไม่ค่อยรับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้รับการประเมินไม่ค่อยเห็นด้วยกับค่า Percentile ที่ออกมา เพราะผู้รับการประเมินเป็นคนสุภาพในระดับหนึ่ง ทั้งยังฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ด้วยความที่ค่อนข้างมั่นใจในตนเอง ทำให้ไม่ค่อยเปลี่ยนความคิดของตนเองง่ายๆ จนบางทีดูเป็นคนไม่ฟังคนอื่น และอาจแสดงกิริยาหรือพูดในสิ่งที่มีผลกระทบต่อผู้อื่นได้

## 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) นั้นจะพบค่า Percentile ที่ต่ำมากในหลายประเด็น โดยเฉพาะ Achievement และ Attention to Detail ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อโดยตรงกับการทำงาน ดังนั้นจึงเลือกนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงในจุดบกพร่องและเพิ่มศักยภาพของตนเองในประเด็นดังกล่าว



ภาพที่ 5.1 วิเคราะห์ผลการประเมินตามทฤษฎี Big 5 Factors

เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดในด้าน การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ซึ่งตาม ทฤษฎี Big 5 Factors แล้ว ผู้รับการประเมินอยู่ในกลุ่ม Casualness (ความไม่เป็นทางการ) โดย ภาพรวมของด้านนี้คะแนนค่อนข้างต่ำ จึงเห็นสมควรเลือกพัฒนาตนเองในส่วนนี้ทั้งสิ้น 2 ด้าน โดย แบ่งเป็น 2 ฉบับคือ

**ด้านการกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)** เนื่องจากการวางเป้าหมายใน การทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสร็จได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งใช้ระยะเวลาในการพัฒนาตนเองตั้งแต่เดือนมิถุนายน-กันยายน พ.ศ. 2557 (4 เดือน)

**ด้านความรอบคอบ (Attention to Detail)** เพราะในการทำงานของผู้รับการประเมิน ต้องอาศัยความรอบคอบอย่างยิ่งในการทำงาน โดยใช้ระยะเวลาในการพัฒนาตนเองตั้งแต่เดือน มกราคม-มีนาคม พ.ศ. 2558 (3 เดือน)

### 5.2.1 แผนการพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) มาเป็น หัวข้อหลักในการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงาน ลำดับความสำคัญของงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถวางแผนการทำงานเพื่อตอบสนอง งานนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

สามารถทำงานต่างได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะบาง งานสามารถดำเนินการไปพร้อมๆกันได้ แต่ต้องมีการวางแผนที่รัดกุม มิฉะนั้นอาจมีผลเสียมากกว่า ดีสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เมื่อรู้ความต้องการ ความก้าวหน้าในอาชีพแล้ว สามารถวางแผนและดำเนินการให้ไปถึงจุดนั้นได้ รวมถึงสามารถ บริหารเวลาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to

My Organization)

สามารถวางแผนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้รับการประเมิน รับผิดชอบและกำหนดเวลาได้ชัดเจน โดยอิงจากแผนการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ รวมไปถึงสิ่งที่คาดหวังทั้งกับตนเองและองค์กรเพื่อการพัฒนาแล้ว ต่อมาจึงได้มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ทั้งหมด 5 กิจกรรม ดังนี้

- ฝึกกำหนดเป้าหมายและวางแผนล่วงหน้าแบบง่าย โดยเริ่มงานกิจวัตรประจำวันของตนเอง โดยทำเป็นตารางกิจวัตรประจำวันในแต่ละวันว่าจะทำอะไร ในเวลาไหน ให้ชัดเจน และพยายามปฏิบัติตามนั้นอย่างเคร่งครัด เช่น 8.00 ทานอาหารเช้า ,10.00 เช็ก E-mail ,18.00 ซักผ้า เป็นต้น

- ฝึกวางแผนและกำหนดเป้าหมายของงานในแต่ละงานแบบวันต่อวัน ให้ชัดเจน รวมถึงระบุระยะเวลาในการทำงานในแต่ละชิ้นด้วย โดยเริ่มจากงาน Routine ก่อน เช่น การตรวจสอบเอกสาร 5 แผ่น 2 ชม. จัดเก็บเอกสารใส่แฟ้ม 30 นาที เป็นต้น หลังจากนั้นขยับมาทำในงาน Project และงานอื่นๆด้วย

- แผนและกำหนดเป้าหมายการทำงานในแต่ละสัปดาห์ โดยแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ คือ Routine Project และ Adhoc (งานเฉพาะกิจ) และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานนั้นๆ หากการทำงานของผู้รับการประเมินล่าช้า โดยจัดทำเป็นตารางและเสนอให้หัวหน้างานรับทราบ และรายงานความคืบหน้าหากมีการเปลี่ยนแปลงแผน

- กำหนดเป้าหมายในสาขาอาชีพ HR โดยแบ่งเป็นระยะยาว คือ ช่วงอายุเท่านี้จะทำอะไร ช่วงอายุถัดไปต้องโตขึ้น และแผนระยะสั้น คือวางแผนการพัฒนาตนเองในแต่ละสัปดาห์ โดยแบ่งเวลาในช่วง 22.00-23.00 ของทุกวัน เพื่อพัฒนาทักษะหรือเพิ่มความรู้ที่ต้องการ เช่น กฎหมายแรงงาน การประเมินค่างาน การพัฒนาองค์กร และด้านภาษา

- กำหนดข้อบังคับกับตนเองให้ชัดเจน โดยทำเป็น ตาราง Record สำหรับทุกเป้าหมาย โดยแบ่งเป็นสำเร็จ ไม่สำเร็จ เลื่อน และยกเลิก บันทึกทุกวันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจให้ตนเองพยายามต่อไป

#### 5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- **ผู้รับการประเมิน** ผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีความพยายาม มีแรงจูงใจจากตนเองเป็นจุดตั้งต้น เพื่อเป็นการผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาไปยังเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- **ผู้บังคับบัญชา** ผู้บังคับบัญชาสายงานบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่สั่งงาน โดยตรงต่อผู้รับการประเมิน และเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับต่างๆที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

#### 5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

ผู้รับการประเมินวัดผลจากบันทึกด้วยตนเอง รวมถึงความคิดเห็นและข้อมูลป้อนกลับต่างๆจากผู้บังคับบัญชา เพื่อรับทราบการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองภายนอก ที่ซึ่งสามารถมองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มิถุนายน 2557 และ สิ้นสุด 30 กันยายน 2557 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 4 เดือน

#### 5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องด้วยช่วงเวลาตามแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน ตรงกับช่วงเวลาที่องค์กรกำลังจัดเตรียมข้อมูลเพื่อนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ HR ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของผู้รับการประเมิน ซึ่งอาจมีผลให้มีงานเฉพาะกิจหรือปริมาณที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นอุปสรรคในการทำตามแผนการพัฒนาตนเอง อีกปัจจัยหนึ่งคือวินัยของตัวผู้รับการประเมินเองที่อาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้







ตารางที่ 5.2 แสดงแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 (Development Action Plan) (ต่อ)

และมี ประสิทธิภาพ	- เมื่อรู้ความต้องการ ความก้าวหน้าใน อาชีพแล้ว สามารถ วางแผนและ ดำเนินการให้ไปถึง จุดนั้นได้  - สามารถบริหารเวลา ในการทำงานได้อย่าง เหมาะสม		<b>Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)</b>	<b>Involved person</b>	<b>Measuremen t</b>	<b>Time Frame</b>
			3) วางแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงานในแต่ละสัปดาห์ โดยแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ คือ Routine Project และ Adhoc (งานด่วน) และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานนั้นๆ หากการทำงานของเราล่าช้า โดยจัดทำเป็นตารางและเสนอให้หัวหน้างานรับทราบ และรายงานความคืบหน้าหากมีการเปลี่ยนแปลงแผน	ผู้รับการ ประเมิน และ ผู้บังคับบัญ ชา	Make Commitment with Direct Supervisor (Documentati on)	มิ.ย -ก.ย. 57
			4) กำหนดเป้าหมายในสายอาชีพ HR โดยแบ่งเป็นระยะยาว คือ ช่วงอายุเท่านี้จะทำอะไร ช่วงอายุถัดไปต้องโตขึ้น และแผนระยะสั้น คือวางแผนการพัฒนาคณะเองในแต่ละสัปดาห์ โดยแบ่งเวลาในช่วง 22.00-23.00 ของทุกวัน เพื่อพัฒนาทักษะหรือเพิ่มความรู้ที่ต้องการ เช่น กฎหมายแรงงาน การประเมินค่างาน การพัฒนาองค์กร และด้านภาษา	ผู้รับการ ประเมิน	Personal Record	มิ.ย -ก.ย. 57
			5) กำหนดข้อบังคับกับตนเองให้ชัดเจน โดยทำเป็น ตาราง Record สำหรับทุกเป้าหมาย โดยแบ่งเป็นสำเร็จ ไม่สำเร็จ เลื่อน และขกเลิก บันทึกทุกวันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองพยายามต่อไป	ผู้รับการ ประเมิน	Personal Record	มิ.ย -ก.ย. 57

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 (Development Action Plan) (ต่อ)

<b>Who is involved:</b> ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา	<b>Resources/ Support:</b> Supervisor ,Personal Record ,Documentation	<b>Time Frame:</b>
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b> มีภารกิจหรืองานเร่งด่วนที่แทรกเข้ามา ,ตนเองขาดวินัย		มี.ย -ก.ย. 57



### 5.2.1.9 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 (Follow up 1)

จากการทำแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง ตลอดระยะเวลาประมาณ 4 เดือน (มิถุนายน-กันยายน) โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- ฝึกกำหนดเป้าหมายและวางแผนล่วงหน้าแบบง่าย โดยเริ่มงานกิจกรรมประจำวันของตนเอง โดยทำเป็นตารางกิจกรรมประจำวันในแต่ละวันว่าจะทำอะไร ในเวลาไหน ให้ชัดเจน และพยายามปฏิบัติตามนั้นอย่างเคร่งครัด เช่น 8.00 ทานอาหารเช้า ,10.00 เช็ก E-mail ,18.00 ซักผ้า เป็นต้น

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ทำตารางกิจกรรมประจำวันแบบง่ายๆ ติดไว้ในห้องนอน และมีการบันทึกในปฏิทิน (โทรศัพท์มือถือ) สำหรับกิจกรรมที่สำคัญ เช่นเรียน เป็นต้น

#### ผลที่ได้รับ (Result)

รู้กิจกรรมที่ต้องทำ และสามารถกำหนดเวลาได้ล่วงหน้า ทำให้วางแผนในแต่ละวันได้ดีขึ้น และมีตัวช่วยเตือนความจำในแต่ละกิจกรรมที่ต้องทำ แต่มีปัญหาในเรื่องการจัดสรรเวลาบ้าง

#### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

ทำตารางกิจกรรมและกิจกรรมที่ต้องทำอย่างละเอียดมากขึ้น เพื่อกำหนดกรอบเวลาในการทำกิจกรรมแต่ละอย่าง และบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ฝึกวางแผนและกำหนดเป้าหมายของงานในแต่ละงานแบบวันต่อวัน ให้ชัดเจน รวมถึงระบุระยะเวลาในการทำงานในแต่ละชิ้นด้วย โดยเริ่มจากงาน Routine ก่อน เช่น การตรวจสอบเอกสาร 5 แผ่น 2 ชม. จัดเก็บเอกสารใส่แฟ้ม 30 นาที เป็นต้น หลังจากนั้นขยับมาทำในงาน Project และงานอื่นๆด้วย

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

วางแผนการทำงานในแต่ละวัน แบ่งเวลาสำหรับงาน Routine และงาน Project โดยใช้ Gantt Chart ของงานนั้นๆมาช่วยในการจัดเวลาของการทำงานแต่ละส่วน

#### ผลที่ได้รับ (Result)

สามารถทำงานทั้ง Routine และ Project ไปได้พร้อมกัน แต่ก็ยังมีข้อติดขัดเรื่องเวลา เช่น การกำหนดเวลาของงาน เป็นต้น

*สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)*

วางแผนในการทำงานโดยคำนึงถึงงาน Routine และ Project ไปด้วยกัน เพื่อกำหนดกรอบการทำงานและเวลาที่ต้องใช้ ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อกัน

- แแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงานในแต่ละสัปดาห์ โดยแบ่งงาน ออกเป็นส่วนๆ คือ Routine Project และ Adhoc (งานเฉพาะกิจ) และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานนั้นๆ หากการทำงานของผู้รับการประเมินล่าช้า โดยจัดทำ เป็นตารางและเสนอให้หัวหน้างานรับทราบ และรายงานความคืบหน้าหากมีการเปลี่ยนแปลงแผน

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

รายงานแผนการทำงานและความคืบหน้าของงานที่รับผิดชอบให้กับ ผู้บังคับบัญชา โดยลำดับความสำคัญก่อนหลัง และชี้แจงเหตุในการจัดลำดับงาน ทางอีเมลล์และจัดทำ เอกสารเสนอ เมื่อมีข้อติดขัดหรือเปลี่ยนแปลงก็เร่งรายงานให้ทราบ โดยเร็วที่สุด

*ผลที่ได้รับ (Result)*

ผู้บังคับบัญชารับรู้แผนและลำดับการดำเนินการของผู้รับการประเมิน และกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด แต่มักติดขัดเนื่องจากมีงานด่วนแทรกขึ้นมา

*สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)*

วางแผนการทำงานโดยคำนวณเพื่อเวลาสำหรับงานด่วนที่อาจแทรก ขึ้นมาได้

- กำหนดเป้าหมายในสาขาอาชีพ HR โดยแบ่งเป็นระยะยาว คือ ช่วงอายุ เท่านั้นจะทำอะไร ช่วงอายุถัดไปต้องโตขึ้น และแผนระยะสั้น คือวางแผนการพัฒนาคณะในแต่ละ สัปดาห์ โดยแบ่งเวลาในช่วง 22.00-23.00 ของทุกวัน เพื่อพัฒนาทักษะหรือเพิ่มความรู้ที่ต้องการ เช่น กฎหมายแรงงาน การประเมินค่างาน การพัฒนาองค์กร และด้านภาษา

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

มีการพัฒนาทักษะเพื่อใช้ในการทำงาน คือ เข้าอบรมการวางแผน อัตรากำลัง การประเมินค่างาน แต่ยังไม่ได้กำหนดในระยะเวลา และไม่สามารถกำหนดเวลาได้อย่าง เป็นรูปธรรม

*ผลที่ได้รับ (Result)*

สามารถนำความรู้ที่ได้มาต่อยอดและปรับใช้กับการทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ยังคงแผนระยะยาวและแผนระยะสั้นที่ชัดเจน

*สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)*

กำหนดแผนระยะยาวในการพัฒนาคณะเพื่อใช้เป็นกรอบในการ กำหนดแผนระยะยาว

- กำหนดข้อบังคับกับตนเองให้ชัดเจน โดยทำเป็น ตารางบันทึก สำหรับทุกเป้าหมาย โดยแบ่งเป็นสำเร็จ ไม่สำเร็จ เลื่อน และยกเลิก บันทึกทุกวันเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจให้ตนเองพยายามต่อไป

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

ยังไม่ได้ปฏิบัติในส่วนนี้

*สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)*

กำหนดข้อบังคับกับตนเองให้ชัดเจน โดยเริ่มจากกิจกรรมที่ทำในแต่ละ วัน จนถึงการทำงานด้วย

จากการทำแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ตลอดระยะเวลาโดยประมาณ 4 เดือนนั้น พบว่าผู้รับการประเมินมีความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาในด้านการกำหนดเป้าหมายของตนเองได้ดี ขึ้นในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะในการทำงาน ที่สามารถวางแผนและกำหนดเวลาการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ภายในระยะเวลาที่ลดลงด้วย



ตารางที่ 5.3 แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1)

Development Action Plan (DAP)							
Name		Xxxxx					
Position		Yyyyy					
Direct Supervisor		Zzzzz					
Competency: Achievement			DAP Follow up 1			Score Before	Score Now
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next		
เพื่อสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงาน ลำดับความสำคัญของงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถวางแผนการทำงาน เพื่อตอบสนองงานนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม	1) ฝึกกำหนดเป้าหมายและวางแผนล่วงหน้าแบบง่าย โดยเริ่มงานกิจกรรมประจำวันของตนเอง โดยทำเป็นตารางกิจกรรมประจำวันในแต่ละวัน ว่าจะทำอะไร ในเวลาไหน ให้ชัดเจน และพยายามปฏิบัติตามนั้นอย่างเคร่งครัด เช่น 8.00 ทานอาหารเช้า ,10.00 เช็ก E-mail ,18.00 ซักผ้า เป็นต้น	Personal Record	ทำตารางกิจวัตรประจำวันแบบง่ายๆ คิดไว้ในห้องนอน และมีการบันทึกในปฏิทิน(โทรศัพท์มือถือ) สำหรับกิจกรรมที่สำคัญ เช่นเรียน เป็นต้น	รู้กิจกรรมที่ต้องทำ และสามารถกำหนดเวลาได้ล่วงหน้า ทำให้อวางแผนในแต่ละวันได้ดีขึ้น และมีตัวช่วยเตือนความจำในแต่ละกิจกรรมที่ต้องทำ แต่มีปัญหาในเรื่องการจัดสรรเวลาบ้าง	ทำตารางกิจวัตรและกิจกรรมที่ต้องทำอย่างละเอียดมากขึ้น เพื่อกำหนดกรอบเวลาในการทำกิจกรรมแต่ละอย่าง และบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3	7

ตารางที่ 5.3 แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1) (ต่อ)

และมี ประสิทธิภาพ	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
	2) ฝึกวางแผนและกำหนดเป้าหมายของงานในแต่ละงานแบบวันต่อวันให้ชัดเจน รวมถึงระบุระยะเวลาในการทำงานในแต่ละชิ้นด้วย โดยเริ่มจากงาน Routine ก่อน เช่น การตรวจสอบเอกสาร 5 แผ่น 2 ชม. จัดเก็บเอกสารใส่แฟ้ม 30 นาที เป็นต้น หลังจากนั้นขยับมาทำงาน Project และงานอื่นๆ ด้วย	Personal Record	วางแผนการทำงานในแต่ละวัน แบ่งเวลาสำหรับงาน Routine และงาน Project โดยใช้ Gantt Chart ของงานนั้นๆ มาช่วยในการจัดเวลาของการทำงานแต่ละส่วน	สามารถทำงานทั้ง Routine และ Project ได้พร้อมกัน แต่ก็ยังมีข้อติดขัดเรื่องของการกำหนดเวลาของงาน	วางแผนในการทำงานโดยคำนึงถึงงาน Routine และ Project ไปด้วยกัน เพื่อกำหนดกรอบการทำงานและเวลาที่ ต้องใช้ ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อกัน	2	5
	3) วางแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงานในแต่ละสัปดาห์ โดยแบ่งงานออกเป็น ส่วนๆ คือ Routine Project และ Adhoc (งานด่วน) และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานนั้นๆ หากการทำงานของเราล่าช้า โดยจัดทำเป็นตารางและเสนอให้หัวหน้างานรับทราบ และรายงานความคืบหน้าหากมีการเปลี่ยนแปลงแผน	Make Commitment with Direct Supervisor (Documentation)	รายงานแผนการทำงานและความคืบหน้าของงานที่รับผิดชอบให้กับหัวหน้างาน โดยลำดับความสำคัญก่อนหลัง และชี้แจงเหตุในการจัดลำดับงาน ทางอีเมลล์และจัดทำเอกสารเสนอ เมื่อมีข้อติดขัดหรือเปลี่ยนแปลงก็เร่งรายงานให้ทราบโดยเร็วที่สุด	ผู้บังคับบัญชารับรู้แผนและลำดับการดำเนินการของผม และกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด แต่มักติดขัดเนื่องจากมีงานด่วนแทรกขึ้นมา	วางแผนการทำงานโดยเผื่อเวลาสำหรับงานด่วนที่อาจแทรกขึ้นมาได้	2	6

ตารางที่ 5.3 แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1) (ต่อ)

	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
	4) กำหนดเป้าหมายในสาขาอาชีพ HR โดยแบ่งเป็นระยะยาว คือ ช่วงอายุเท่านี้จะทำอะไร ช่วงอายุถัดไปต้องโตขึ้น และแผนระยะสั้น คือวางแผนการพัฒนาตนเองในแต่ละสัปดาห์ โดยแบ่งเวลาในช่วง 22.00-23.00 ของทุกวัน เพื่อพัฒนาทักษะหรือเพิ่มความรู้ที่ต้องการ เช่น กฎหมายแรงงาน การประเมินค่างาน การพัฒนาองค์กร และด้านภาษา	Personal Record	มีการพัฒนาทักษะเพื่อใช้ในการทำงาน คือ เข้าอบรมการวางแผน อัตราค่าจ้าง การประเมินค่างาน แต่ยังไม่ได้กำหนดในระยะเวลา และไม่สามารถกำหนดเวลาได้อย่างเป็นรูปธรรม	สามารถนำความรู้ที่ได้มาต่อขอและปรับใช้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ยังคงแผนระยะยาวและแผนระยะสั้นที่ชัดเจน	กำหนดแผนระยะยาวในการพัฒนาตนเองเพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนระยะยาว	1	4
	5) กำหนดข้อบังคับกับตนเองให้ชัดเจน โดยทำเป็น ตาราง Record สำหรับทุกเป้าหมาย โดยแบ่งเป็นสำเร็จ ไม่สำเร็จ เลื่อน และยกเลิก บันทึกทุกวันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจให้ตนเองพยายามต่อไป	Personal Record	ยังไม่ได้ปฏิบัติในส่วนนี้	-	กำหนดข้อบังคับกับตนเองให้ชัดเจน โดยเริ่มจากกิจกรรมที่ทำในแต่ละวัน จนถึงการทำงาน	1	1
<b>Who is involved:</b> ตนเอง ,Supervisor			<b>Resources/ Support:</b> ผู้ Supervisor ,Personal Record ,Documentation			<b>Time Frame:</b>	
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b> มีภารกิจหรืองานเร่งด่วนที่แทรกเข้ามา ,ตนเองขาดวินัย						มี.ย. -ก.ย. 57	



## 5.2.2 แผนการพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 2

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความรอบคอบ (Attention to Detail) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.2.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการเพิ่มความใส่ใจในรายละเอียด เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานโดยตรง เนื่องจากปัจจุบันผมปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาแผนและนโยบาย รวมถึงการประสานงานสื่อสารนโยบาย ทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ด้วยเหตุนี้การดำเนินงานด้านเอกสารทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง จึงต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบในการจัดทำและตรวจสอบเอกสาร ทั้งการนำเสนอเพื่อขออนุมัติ และหลังจากได้รับอนุมัติก็ต้องทำการสื่อสารออกไปยังหน่วยงานอื่นๆ ดังนั้นหากสามารถเพิ่มและพัฒนาความใส่ใจรายละเอียดแล้ว จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเองอีกด้วย

5.2.2.2 สิ่งที่คุณคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าการที่ใส่ใจรายละเอียดในการทำงานมากขึ้น จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หัวหน้างานไว้วางใจให้รับผิดชอบงานที่สำคัญๆยิ่งขึ้น และยังเป็นการลดระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด อันเกิดจากการขาดความรอบคอบในการทำงาน

5.2.2.3 สิ่งที่คุณคาดว่าจะได้ประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าผลจากการพัฒนาตนเองนั้นจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน และลดระยะเวลาการทำงานของทุกๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากงานของผู้รับการประเมินถือเป็นต้นทางหรือแผนในการทำงานของหน่วยงานอื่นด้วย การที่การดำเนินงานของผู้รับการประเมินถูกต้องรวดเร็ว ย่อมส่งผลดีต่อหน่วยงานในภาพรวม และสร้างความเชื่อมั่นให้ฝ่ายนโยบายและแผนด้วย

5.2.2.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ รวมไปถึงสิ่งที่คาดหวังทั้งกับตนเองและองค์กรเพื่อการพัฒนาแล้ว ต่อมาจึงได้มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ทั้งหมด 5 กิจกรรม ดังนี้

- อ่านทุก E-Mail เอกสาร หนังสือคำสั่ง อย่างน้อย 2 ครั้ง เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจและสิ่งที่จะต้องทำให้ครบถ้วนก่อน

- หลังจากทำงานจนจบกระบวนการในส่วนของตนเองแล้ว ต้องอ่านหรือทบทวนงานชิ้นนั้นๆ อีกอย่างน้อย 1 ครั้ง เพื่อตรวจสอบหาข้อผิดพลาด และแก้ไขได้ทันก่อนส่งงาน

- จัดทำสรุป Task งานหรือ Project แต่ละชิ้นที่ได้รับมอบหมาย และรายงานข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานนั้นๆ ทุกสัปดาห์ ส่งรายงานให้หัวหน้ารับทราบ เพื่อเป็นการทบทวนข้อผิดพลาดและพยายามแก้ไขไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

- ศึกษาผลงานหรือเอกสารที่เป็นตัวอย่างที่ดีในแต่ละประเภท เพื่อเป็นต้นแบบในการจัดทำผลงานหรือเอกสารของตนเอง เพื่อช่วยลดขั้นตอนและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ในกรณีที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานชิ้นนั้นๆ อย่างน้อยวันละ 30 นาที

- ศึกษาโครงสร้างภายในของหน่วยงานที่ต้องประสานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความราบรื่นในการดำเนินการด้านเอกสารและการประสานงาน เช่น โครงสร้างกระทรวงกลาโหม กองทัพต่างๆ สถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ชม.

#### 5.2.2.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- **ผู้รับการประเมิน** ผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีความพยายาม มีแรงจูงใจจากตนเองเป็นจุดตั้งต้น เพื่อเป็นการผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาไปยังเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- **ผู้บังคับบัญชา** ผู้บังคับบัญชาสายงานบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่สั่งงานโดยตรงต่อผู้รับการประเมิน และเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับต่างๆ ที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

#### 5.2.2.6 การวัดผล (Measurement)

ผู้รับการประเมินวัดผลจากบันทึกด้วยตนเอง รวมถึงความคิดเห็นและข้อมูลป้อนกลับต่างๆ จากผู้บังคับบัญชา เพื่อรับทราบการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองภายนอก ที่ซึ่งสามารถมองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.2.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มกราคม 2558 และ สิ้นสุด 31 มีนาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

#### 5.2.2.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องด้วยการทำงานในส่วนของนโยบายและแผนงานนั้น มีหน้าที่ต้องเข้าร่วมการประชุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายอย่างสม่ำเสมอ และโดยส่วนใหญ่ต้องทำงานภายใน

ระยะเวลาที่จำกัด ทำให้ส่งผลกับกิจกรรมที่ผู้รับการประเมินวางแผนเอาไว้ อย่างการศึกษา  
โครงสร้างของหน่วยงานที่ต้องประสานงานด้วยนั้น ยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างที่วางแผนเอาไว้



ตารางที่ 5.4 แสดงแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2 (Development Action Plan)

Development Action Plan (DAP)	
Name	Xxxxx
Position	Yyyyy
Direct Supervisor	Zzzzz

**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 person	Measurement	Time Frame
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลงาน ช่นระยะเวลาการทำงาน และลดความผิดพลาดหรือจำนวนครั้งในการแก้ไขผลงาน	สามารถทำงานต่างๆได้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไข ข้อผิดพลาดเล็กน้อยๆ ที่เกิดจากการไม่ได้ตรวจสอบอีกครั้ง	ผลงานมีประสิทธิภาพและครบถ้วนสมบูรณ์ ลดขั้นตอนการแก้ไข ข้อผิดพลาดต่างๆ หรือแก้ไขได้ทันทีก่อนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำข้อมูลไปใช้ต่อ	1) อ่านทุก E-Mail เอกสาร หนังสือคำสั่ง อย่างน้อย 2 ครั้ง เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจและสิ่งที่ต้องทำให้ครบถ้วนก่อน	ผู้รับการประเมิน	บันทึกลงสมุด	ม.ค -มี.ค. 58
			2) หลังจากทำงานจนจบกระบวนการในส่วนของตนเองแล้ว ต้องอ่านหรือทบทวนงานชิ้นนั้นๆอีกอย่างน้อย 1 ครั้ง เพื่อตรวจสอบหาข้อผิดพลาด และแก้ไขได้ทันก่อนส่งงาน	ผู้รับการประเมิน	บันทึกลงสมุด	ม.ค -มี.ค. 58
			3) จัดทำสรุป Task งานหรือ Project แต่ละชิ้นที่ได้รับมอบหมาย และรายงานข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานนั้นๆ ทุกสัปดาห์ ส่งรายงานให้หัวหน้ารับทราบ เพื่อเป็นการทบทวนข้อผิดพลาดและพยายามแก้ไขไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก	ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา	Make Commitment with Direct Supervisor (Documentation)	ม.ค -มี.ค. 58

ตารางที่ 5.4 แสดงแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Development Action Plan) (ต่อ)

			Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
			4) ศึกษาผลงานหรือเอกสารที่เป็นตัวอย่างที่ดีในแต่ละประเภท เพื่อเป็นต้นแบบในการจัดทำผลงานหรือเอกสารของตนเอง เพื่อช่วยลดขั้นตอนและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ในกรณีที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานชิ้นนั้นๆ อย่างน้อยวันละ 30 นาที	ผู้รับการประเมิน	บันทึกลงสมุด	ม.ค -มี.ค. 58
			5) ศึกษาโครงสร้างภายในของหน่วยงานที่ต้องประสานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความราบรื่นในการดำเนินการด้านเอกสารและการประสานงาน เช่น โครงสร้างกระทรวงกลาโหม กองทัพต่างๆ สถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ชม.	ผู้รับการประเมิน	บันทึกลงสมุด	ม.ค -มี.ค. 58
<b>Who is involved:</b> ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา			<b>Resources/ Support:</b> Supervisor ,บันทึกลงสมุด ,Documentation			<b>Time Frame:</b>
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b> ระยะเวลาในการทำงานแต่ละชิ้น ,ตนเองขาดวินัย						ม.ค -มี.ค. 58

### 5.2.1.9 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 1)

จากการทำแผนการพัฒนาดตนเองนั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึง ความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดระยะเวลาประมาณ 3 เดือน (มกราคม-มีนาคม) โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- อ่านทุก E-Mail เอกสาร หนังสือคำสั่ง อย่างน้อย 2 ครั้ง เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจและสิ่งที่ต้องทำให้ครบถ้วนก่อน

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

อ่าน E-Mail เอกสาร หนังสือคำสั่ง 2 - 3 เพื่อตรวจสอบความเข้าใจและสิ่งที่ต้องทำเสมอ

*ผลที่ได้รับ (Result)*

สามารถเข้าใจใน E-Mail เอกสาร หนังสือคำสั่งต่างๆ และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

*สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)*

ฝึกในเรื่องของการทบทวน E-Mail เอกสาร หนังสือคำสั่งให้เป็นนิสัย

- หลังจากทำงานจนจบกระบวนการในส่วนของตนเองแล้ว ต้องอ่านหรือทบทวนงานชิ้นอื่นๆอีกอย่างน้อย 1 ครั้ง เพื่อตรวจสอบหาข้อผิดพลาด และแก้ไขได้ทันก่อนส่งงาน

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

อ่านและทบทวนงานของตัวเองอย่างน้อย 1 ครั้ง ก่อนเสนอผู้บังคับบัญชา

*ผลที่ได้รับ (Result)*

สามารถหาข้อผิดพลาดและแก้ไขในส่วนที่พบข้อผิดพลาด แต่ยังมีบางจุดที่มองข้ามไป ต้องแก้ไขเพิ่มเติม

*สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)*

อ่านและทบทวนงานของตัวเองให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น เพื่อย่นระยะเวลาในการแก้ไข และการดำเนินการต่อของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- จัดทำสรุป Task งานหรือ Project แต่ละชิ้นที่ได้รับมอบหมาย และรายงานข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานนั้นๆ ทุกสัปดาห์ ส่งรายงานให้หัวหน้ารับทราบ เพื่อเป็นการทบทวนข้อผิดพลาดและพยายามแก้ไขไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

จัดทำสรุปรงานที่ทำใน Project ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งสิ่งที่ทำ ผลจากการทำ และข้อผิดพลาด(ถ้ามี) ส่งรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

*ผลที่ได้รับ (Result)*

ผู้บังคับบัญชารับทราบในรายละเอียดตามที่เสนอไป และได้แนะนำวิธีการ รวมถึงช่องทางเพื่อลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นได้ด้วย

*สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)*

วางแผนการทำงานล่วงหน้า เพื่อปรึกษาหัวหน้างานในวิธีการทำงานล่วงหน้า เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดได้

- ศึกษาผลงานหรือเอกสารที่เป็นตัวอย่างที่ดีในแต่ละประเภท เพื่อเป็นต้นแบบในการจัดทำผลงานหรือเอกสารของตนเอง เพื่อช่วยลดขั้นตอนและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ในกรณีที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานชิ้นนั้นๆ อย่างน้อยวันละ 30 นาที

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

ศึกษาผลงานและเอกสาร เพื่อใช้เป็นตัวอย่างและเป็นแนวทางในการทำงานของตนเอง

*ผลที่ได้รับ (Result)*

สามารถปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องและใช้เวลาในการทำงานน้อยลง

*สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)*

ศึกษาผลงานหรือเอกสาร ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากที่ตัวเองรับผิดชอบ เพื่อเข้าใจระบบการทำงานในภาพรวมมากขึ้น

- ศึกษาโครงสร้างภายในของหน่วยงานที่ต้องประสานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความราบรื่นในการดำเนินการด้านเอกสารและการประสานงาน เช่น โครงสร้างกระทรวงกลาโหม กองทัพต่างๆ สถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ชม.

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

ศึกษาโครงสร้างภายในของหน่วยงานที่ต้องประสานงาน เฉพาะเวลาที่ว่างเว้นจากงานที่รับผิดชอบ

*ผลที่ได้รับ (Result)*

ทราบและเข้าใจโครงสร้างของหน่วยงานที่ต้องประสานงาน และประสานงานได้อย่างถูกต้อง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

ศึกษาโครงสร้างภายในของหน่วยงานที่ต้องประสานงาน ให้ได้อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ชม. ตามที่กำหนดไว้ให้ได้

จากการทำแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ตลอดระยะเวลาโดยประมาณ 3 เดือนนั้น พบว่าผู้รับการประเมินมีความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาในด้านการกำหนดเป้าหมายของตนเองได้ดีขึ้น โดยเฉพาะในการทำงาน ที่มีความละเอียดรอบคอบ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขงานหลายครั้ง





ตารางที่ 5.5 แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up2)

Development Action Plan (DAP)							
Name		Xxxxx					
Position		Yyyyy					
Direct Supervisor		Zzzzz					
Competency: Attention to Detail			DAP Follow up 2			Score Before	Score Now
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next		
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลงาน ช่นระยะเวลาการทำงาน และลดความคิดพลาดหรือจำนวนครั้งในการแก้ไขผลงาน	1) อ่านทุก E-Mail เอกสาร หนังสือคำสั่งอย่างน้อย 2 ครั้ง เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจและสิ่งที่จะต้องทำให้ครบถ้วนก่อน	บันทึกลงสมุด	อ่าน E-Mail เอกสาร หนังสือคำสั่ง 2 - 3 เพื่อตรวจสอบความเข้าใจและสิ่งที่จะต้องทำเสมอ	สามารถเข้าใจใน E-Mail เอกสาร หนังสือคำสั่งต่างๆ และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน	ฝึกในเรื่องของการทบทวน E-Mail เอกสาร หนังสือคำสั่งให้เป็นนิสัย	5	9

ตารางที่ 5.5 แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2) (ต่อ)

Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
2) หลังจากทำงานจนจบกระบวนการใน ส่วนของตนเองแล้ว ต้องอ่านหรือทบทวน งานชิ้นนั้นๆ อีกอย่างน้อย 1 ครั้ง เพื่อ ตรวจสอบหาข้อผิดพลาด และแก้ไขได้ทัน ก่อนส่งงาน	บันทึกลงสมุด	อ่านและทบทวนงานของตัวเอง อย่างน้อย 1 ครั้ง ก่อนเสนอ หัวหน้างาน	สามารถหาข้อผิดพลาด และแก้ไขในส่วนที่พบ ข้อผิดพลาด แต่ยังมี บางจุดที่มองข้ามไป ต้องแก้ไขเพิ่มเติม	อ่านและทบทวนงานของ ตัวเองให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น เพื่อย่นระยะเวลาในการ แก้ไข และการดำเนินการต่อ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1	7
3) จัดทำสรุป Task งานหรือ Project แต่ละ ชิ้นที่ได้รับมอบหมาย และรายงาน ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานนั้นๆ ทุกสัปดาห์ ส่งรายงานให้หัวหน้ารับทราบ เพื่อเป็นการ ทบทวนข้อผิดพลาดและพยายามแก้ไขไม่ให้ เกิดขึ้นซ้ำอีก	Make Commitment with Direct Supervisor (Documentation)	จัดทำสรุปงานที่ทำใน Project ที่ ได้รับมอบหมาย ทั้งสิ่งที่ทำ ผล จากการทำ และข้อผิดพลาด(ถ้ามี) ส่งรายงานให้หัวหน้าทราบ	ผู้บังคับบัญชารับทราบ ในรายละเอียดตามที่ เสนอไป และได้ แนะนำวิธีการ รวมถึง ช่องทางเพื่อลด ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้น ได้ด้วย	วางแผนการทำงานล่วงหน้า เพื่อปรึกษาหัวหน้างานใน วิธีการทำงานล่วงหน้า เพื่อ ลดความผิดพลาดที่อาจเกิด ได้	3	7

ตารางที่ 5.5 แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2) (ต่อ)

	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
	4) ศึกษาผลงานหรือเอกสารที่เป็นตัวอย่างที่ดีในแต่ละประเภท เพื่อเป็นต้นแบบในการจัดทำผลงานหรือเอกสารของตนเอง เพื่อช่วยลดขั้นตอนและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ในกรณีที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานชิ้นนั้นๆ อย่างน้อยวันละ 30 นาที	บันทึกลงสมุด	ศึกษาผลงานและเอกสาร เพื่อใช้เป็นตัวอย่างเป็นแนวทางในการทำงานของตนเอง	สามารถปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้อง และใช้เวลาในการทำงานน้อยลง	ศึกษาผลงานหรือเอกสาร ในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากที่ตัวเองรับผิดชอบ เพื่อเข้าใจระบบการทำงานในภาพรวมมากขึ้น	1	5
	5) ศึกษาโครงสร้างภายในของหน่วยงานที่ต้องประสานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความราบรื่นในการดำเนินการด้านเอกสารและการประสานงาน เช่น โครงสร้างกระทรวงกลาโหม กองทัพต่างๆ สถานีโทรทัศน์ช่องอื่นๆ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ชม.	บันทึกลงสมุด	ศึกษาโครงสร้างภายในของหน่วยงานที่ต้องประสานงาน เฉพาะเวลาที่ว่างเว้นจากงานที่รับผิดชอบ	ทราบและเข้าใจโครงสร้างของหน่วยงานที่ต้องประสานงาน และประสานงานได้อย่างถูกต้อง	ศึกษาโครงสร้างภายในของหน่วยงานที่ต้องประสานงานให้ได้อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ชม. ตามที่กำหนดไว้ให้ได้	1	3
<b>Who is involved:</b> ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา			<b>Resources/ Support:</b> Supervisor ,บันทึกลงสมุด ,Documentation			<b>Time Frame:</b>	
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b> ระยะเวลาในการทำงานแต่ละชิ้น ,ตนเองขาดวินัย						ม.ค. -มี.ค. 58	

## บรรณานุกรม

- กษิรา สกฤตรัชชาติ. (2540) การพัฒนามาตรวัดบุคลิกภาพ ไมเยอร์-บริจจ์ ฟอรัม จี ฉบับภาษาไทย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ และทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่พึงพอใจ ของ นักศึกษาปริญญาโทจิตวิทยาการให้คำปรึกษา. วิทยานิพนธ์ สาขาจิตวิทยาการให้ คำปรึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Anastasi, Anne(1982). **Psychological Testing**. U.S.A. : Macmillan Publishing Company.
- Bingham, J. (1979). The acceptance of global education scale. [online]. Available from : ERIC database [2011,July 8]
- Burns N, Grove S (1997) **The Practice of Nursing Research: Conduct, Critique and Utilization**. 3rd edn.WB Saunders Company, Philadelphia
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). **NEO personality inventory and NEO fivefactorinventory professional manual** (Revised). Odessa, FL: Psychological assessmentresources, Inc.
- Fred E. Fielder. (1967) **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York:McGraw Hill.
- Ghee Soon Lim and Richard L. Daft (2004) **The Leadership Experience in Asia**, South-Western: Thomson Learning
- Popham, W.James (1990). **Modern Educational Measurement : A Practitioner's Perspective**. U.S.A. : Prentice-Hall, Inc.
- Robert R. McCrae (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications **Journal of personality** 60 (2) pp 175-207
- Stogdill, Ralph M. (1974). **Handbook of Leadership**. New York:Free Press.
- Wainer, Howard and Braun, Henry I(1988). **Test Validity**. U.S.A. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.



## The Work Behavior Inventory (WBI)

### 1. แนวคิดพื้นฐาน

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินทางจิตวิทยา ที่สร้างจากแนวคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้ห้ององค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

The Work Behavior Inventory (WBI) จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ อาทิ การคัดเลือกพนักงานการพัฒนาบุคลากรการใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตามการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น

## 2. ลักษณะเด่นของ WBI เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับการทำงาน ดังนี้

- ลักษณะงาน ทุกข้อคำถามในแบบประเมิน WBI มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ
- มาตรการการประเมินค่าตนเอง แบบประเมิน WBI สามารถแสดงให้เห็นว่า ในขณะที่ทำแบบประเมิน บุคคลผู้นั้นประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่
- ความครอบคลุมของลักษณะงาน แบบประเมิน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ตั้งแต่บุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน WBI จะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีหลากหลายอาชีพ

## 3. คุณลักษณะเด่นของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศที่นำ The Work Behavior Inventory (WBI) ไปใช้ พบว่า The Work Behavior Inventory มีคุณลักษณะเด่น ดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) แบบประเมิน WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85 ซึ่งถือว่าสูงกว่าแบบทดสอบอื่นๆ ที่มีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.75
- ความแม่นยำ (Valid) แบบประเมิน WBI สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงอย่างแม่นยำ
- ความสัมพันธ์กับ Big Five แบบประเมิน WBI มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five ซึ่งแบบประเมินบุคลิกภาพควรมีความเชื่อมโยงกับ Big Five เพื่อให้การประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลเป็นไปอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง แบบประเมิน WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย
- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย แบบประเมิน WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลความสามารถตามคำจำกัดความในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998
- สติปัญญาทางอารมณ์ รายงานสรุปผลการประเมิน WBI มีการแสดงผลคะแนนรวมด้านสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งในหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้มีระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงาน

#### 4. ประสิทธิภาพของแบบประเมิน The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่าแบบประเมิน WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

#### 5. มาตรวัดของแบบประเมิน WBI (Work Behavior Inventory Scales)

แบบประเมิน WBI มี 40 มาตรวัด ซึ่งมีความหลากหลาย และมีความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงาน โดยมีการแบ่งเป็นกลุ่มคำถามซึ่งประกอบด้วยหัวข้อย่อยในแต่ละกลุ่มดังต่อไปนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
  - 1) การชอบสมาคม (Sociability)
  - 2) การเป็นผู้นำ (Leadership)
  - 3) การจูงใจ (Influence)
  - 4) พลังใจในการทำงาน (Energy)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
  - 5) ความร่วมมือ (Cooperation)
  - 6) ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)
  - 7) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
  - 8) การปรับตัว (Adaptability)
  - 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
  - 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)



- 11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
    - 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
    - 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
    - 14) การยืนกราน (Persistence)
    - 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
    - 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
    - 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
  - เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
    - 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
    - 19) การอดทน (Stress Tolerance)
    - 20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
    - 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
  - คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
    - 22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
    - 23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
    - 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
    - 25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
    - 26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
  - ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
    - 27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
    - 28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)
  - ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
    - 29) คล่องแคล่ว (Dynamic)
    - 30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
    - 31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
  - ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
    - 32) ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
  - สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
    - 33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
    - 34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

- 35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- 36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- 37) สถิติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
- 38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- 39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- 40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

