

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:  
กรณีศึกษาผู้บริหารระดับผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร  
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาลแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้ให้ความรู้ ระยะเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ คุณเลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระภูมัย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และ อาจารย์พิศลา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์และเป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International – Asia) ที่สนับสนุน เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) – Psychometric Assessment และ Applied Reasoning Test (ART) – Cognitive Ability Test เพื่อการวิจัยในครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ นายแพทย์ทวี เลหาพันธ์ และรองศาสตราจารย์ นายแพทย์ประวิทย์ อัครเสรินนท์ ผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัย ที่กรุณาให้คำปรึกษาและให้โอกาสผู้วิจัย ได้ทำงานระหว่างการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา

ขอขอบคุณกรณีศึกษา (Case study) ผู้รับการประเมิน เพื่อนร่วมรุ่นสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 16 B ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษา แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายขอขอบคุณมารดา บิดาและน้องสาวที่ให้ความรัก ให้กำลังใจ สนับสนุนให้ความช่วยเหลือในทุกๆด้าน ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงามความดีทั้งหลายอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ ที่นี้

ณัฐรดา กรุณา

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้บริหารระดับผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล แห่งหนึ่ง

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF EXECUTIVE ASSISTANT TO THE DEPUTY DIRECTOR FOR ADMINISTRATION OF PUBLIC UNIVERSITIES.

ณัฐรดา กรุณา 5650309

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑลฤดี สระฐานัน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิไล รุ่งเรือง, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ บุคลิกลักษณะ พฤติกรรมการทำงานและทักษะความสามารถของบุคคล ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยาและแบบประเมินความสามารถทางปัญญา (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินทางจิตวิทยาและผลการประเมินความสามารถทางปัญญากับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และ (3) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ช่วยในการพัฒนาศักยภาพการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยคัดเลือกกรณีศึกษาด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและมีความต้องการพัฒนาตนเอง ผ่านการทำแผนพัฒนารายบุคคลและใช้เครื่องมือแบบประเมินทางจิตวิทยา ในการประเมินผลบุคลิกลักษณะการทำงานและทักษะความสามารถของกรณีศึกษา ประกอบด้วยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART)

ผลการวิจัยพบว่า กรณีศึกษาได้รับการประเมินสามารถรับรู้และเข้าใจถึงบุคลิกลักษณะของตนเอง ทั้งจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา จากการประเมินโดยใช้เครื่องมือการประเมินทางจิตวิทยาดังกล่าว ซึ่งสามารถนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา คัดเลือกหาสมรรถนะ ที่จำเป็นต้องพัฒนาและจัดทำแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดได้

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ การพัฒนาภาวะผู้นำ/ แผนพัฒนาตนเอง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>3</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	3
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพห้องค์ประกอบ	9
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>16</b>
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	16
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	16
3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)	17
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	17
3.2.3 แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	19
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	19
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>21</b>
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	21
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	22
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	22
4.1.3 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	22
4.1.4 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)	23

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
4.1.5	สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	23
4.1.6	การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	24
4.1.7	ความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)	25
4.1.8	การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	25
4.1.9	ความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness)	26
4.1.10	ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)	27
4.2	ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	28
4.2.1	ผลการประเมินโดยรวม	28
4.2.2	ผลการประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจและการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	29
4.2.3	ผลการประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning)	29
4.2.4	ผลการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	29
4.3	ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน	30
4.3.1	การประเมินจุดแข็งหรือจุดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	30
4.3.2	การประเมินจุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนา	31
4.3.3	การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินพฤติกรรมการทำงาน Work Behavior Inventory (WBI) และผลการประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	32
4.4	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	33
4.4.1	ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน	33
4.4.2	ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะพฤติกรรมที่เป็นจุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน	34

**สารบัญ (ต่อ)**

	<b>หน้า</b>
4.5	สรุปประเด็นที่ผู้รับการประเมินพิจารณานำไปพัฒนาปรับปรุงตนเอง 35
4.5.1	การพัฒนาด้านความเป็นกันเอง การชอบสมาคม (Sociability) 35
4.5.2	การพัฒนาด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self – control) 35
<b>บทที่ 5</b>	<b>ผลเพื่อนำไปใช้งาน 37</b>
5.1	เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
5.1.1	เป้าหมายการพัฒนา 37
5.1.2	จุดเด่นหรือจุดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง 38
5.1.3	จุดเด่นหรือจุดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา 39
5.1.4	จุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง 40
5.1.5	จุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาของผู้ประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา 41
5.1.6	การนำการรับรู้ตนเองของผู้ประเมินไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ 42
5.2	แผนการพัฒนาคตนเอง (Development Action Plan) 42
5.2.1	แผนการพัฒนาคตนเอง ฉบับที่ 1 42
5.2.2	ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคตนเอง ฉบับที่ 1 43
5.2.3	แผนการพัฒนาคตนเอง ฉบับที่ 2 45
5.2.4	ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคตนเอง ฉบับที่ 2 46
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>49</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>51</b>
	ภาคผนวก ก รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) 51
	ภาคผนวก ข แผนพัฒนาคตนเอง 57
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>62</b>

## สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ	หน้า
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	22
4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	22
4.3 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	22
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)	23
4.5 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้แนะความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	23
4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	24
4.7 ผลการประเมินด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)	25
4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	25
4.9 ผลการประเมินด้านความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness)	26
4.10 ผลการประเมินด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)	27
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	28
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	29

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน ส่งผลอย่างมากต่อการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอนดังกล่าว ปัจจุบันองค์กรทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน เริ่มมีการมุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในแง่มุมต่างๆ โดยเฉพาะการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น โดยเปรียบบุคลากรในองค์กรเป็นเสมือนทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นต้นทุนที่จะสร้างคุณค่าและประสิทธิภาพให้แก่องค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร นอกจากจะช่วยพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรแล้ว บุคลากรผู้ที่มีความพร้อมต่อการพัฒนาตนเองย่อมได้รับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จและหรือความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานได้

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ส่วนที่สำคัญนอกเหนือจากการสนับสนุนขององค์กรต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแล้ว ความพร้อมและความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้ การเข้าใจถึงตัวตน บุคลิกลักษณะ พฤติกรรมการทำงานและทักษะความสามารถที่แท้จริงของบุคคล ถือเป็นส่วนสำคัญต่อการรับรู้ การเข้าใจตนเองและการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยให้สามารถเลือกสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา และจัดทำแผนพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาบุคลิกลักษณะและการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีความเที่ยงและความน่าเชื่อถือในการประเมิน ช่วยให้ผู้ประเมินสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา และสามารถเลือกสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนาได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งวางกรอบแนวทางการพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล



## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ บุคลิกลักษณะ พฤติกรรมการทำงานและทักษะความสามารถของบุคคลสังกัดสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาลแห่งหนึ่ง ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยาและแบบประเมินความสามารถทางปัญญา
2. เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินทางจิตวิทยาและผลการประเมินความสามารถทางปัญญา กับข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ในการคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ช่วยส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพของผู้รับการประเมิน

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ ศึกษาการประเมินผลบุคลิกลักษณะ พฤติกรรมการทำงานและทักษะความสามารถของบุคคล โดยใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อเชื่อมโยงผลการประเมินกับการคัดเลือกหาสมรรถนะ ที่จำเป็นต้องพัฒนาและจัดทำแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ผู้รับการประเมินกำหนด โดยกรณีศึกษาผู้รับการประเมินในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานสังกัดสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาลแห่งหนึ่ง จำนวน 1 ราย

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน โดยการสร้างการรับรู้และความเข้าใจถึงบุคลิกลักษณะ ทั้งจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน ให้สามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องของผลการประเมินบุคลิกลักษณะและข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา คัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนาและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการวิจัยมาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บุคคลอื่นในองค์กรต่อไป

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้บริหารระดับผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาลแห่งหนึ่ง” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำราและงานวิจัยต่างๆ โดยสามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### 2.1.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Manager)

การปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล ที่จะร่วมกันปฏิบัติงาน เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ผู้ที่มีสมรรถภาพ ความรู้ ความสามารถ มักจะได้รับการยอมรับและเกิดอิทธิพลทางใจต่อผู้อื่น เกิดเป็นภาวะผู้นำในตัวบุคคล ซึ่งจะแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ รวมทั้งเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่มในการติดต่อกับบุคคลภายนอก ทำให้เกิดการร่วมมือในการดำเนินการร่วมกันไปสู่จุดมุ่งหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจ (สัมนา วรรณิษฐ์, 2556)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกล่าวถึงกระบวนการภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นตอนการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายได้สำเร็จ (2) ขั้นตอน

การกระตุ้นสมาชิกขององค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ (3) ขั้นตอนการส่งอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กร (Bovee and others, 1993) สอดคล้องกับการให้ความหมายของ DuBrin (1996) และ Daft (1998) ซึ่งกล่าวถึงความสามารถของบุคคลในการสร้างความเชื่อมั่นและการให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้อิทธิพลของบุคคลในการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สัมมนา ธรนิษฐ์ (2556) ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้ ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถชี้นำ สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานได้ ผู้นำจึงมักเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถติดต่อสื่อสารภายในองค์กรได้ดี จึงจะสามารถแข่งขันกับผู้อื่นและนำพาองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือมีบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำสมาชิกของกลุ่มให้รวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้สำเร็จ

ดังนั้น ผู้นำจึงหมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำ ทำหน้าที่ในการนำสมาชิกภายในกลุ่ม ในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อสื่อสารกับภายนอก มีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจของสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งนี้ผู้นำ อาจจะเป็นได้ทั้งในบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีมก็ได้

ผู้บริหาร (Manager) หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร เป็นผู้ที่มิคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถตามที่หน่วยงานได้กำหนดไว้และได้รับมอบหมายตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ผู้นำ แต่หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำหรือมีความเป็นผู้นำในตนเอง จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (สัมมนา ธรนิษฐ์, 2556)

ยงยุทธ เกษสาคร (2552) ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำและผู้บริหารว่า ผู้นำและผู้บริหารนั้น อาจจะเป็นบุคคลเดียวกันหรือไม่ก็ได้ เนื่องจากผู้นำและผู้บริหารมีลักษณะที่แตกต่างกันเล็กน้อย

กล่าวคือ ผู้นำมักเป็นตัวละครสำคัญในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change Agent) ในหน่วยงานได้ง่าย ทั้งนี้เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อจิตใจของบุคลากรจำนวนมาก และอาจไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่รับผิดชอบตำแหน่งสูงๆ ในหน่วยงานก็ได้ ส่วนผู้บริหารนั้น ในฐานะที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จึงทำให้จำเป็นต้องทบทวนให้มากก่อนการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงใดๆ เนื่องจากต้องมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงาน ดังนั้นในองค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภทจึงควรมีทั้งผู้บริหารและผู้นำ ซึ่งอาจจะเป็นคนเดียวกันหรือต่างคนกันก็ได้ เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเจริญก้าวหน้าบรรลุจุดหมาย

จากการให้ความหมายของภาวะผู้นำ ผู้นำและผู้บริหารข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีความหมายแตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารเป็นตำแหน่งทางการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์กร แต่ละคนอาจแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้ตามตำแหน่งในองค์กร แต่ผู้นำบางคน อาจไม่ได้เป็นผู้บริหารและผู้บริหารบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้นำ เนื่องจากการไม่ได้แสดงบทบาทภาวะผู้นำ ดังนั้นแล้ว ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะ คือ (1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ในองค์กร และ (2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น จากการมีลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลอื่น ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กร

### 2.1.2 การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สัมมนา ธนินิธย์ (2556) กล่าวถึงการศึกษาพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า มีการศึกษาอย่างชัดเจนเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 20 และมีการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีและนำผลการศึกษามาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มหรือองค์กรต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยสรุปวิวัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็น 4 ยุค ได้แก่ (1) ยุคการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ (2) ยุคการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ (3) ยุคการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และ (4) ยุคการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษาในแต่ละยุคดังต่อไปนี้

#### 2.1.2.1 การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เป็นช่วงการศึกษาลักษณะส่วนตัว (Trait Period) ซึ่งมีพัฒนาการมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) กล่าวถึงผู้ที่สามารถเป็นผู้นำได้จะต้องมีความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเหนือกว่าผู้ตาม มุ่งเน้นการศึกษาคุณลักษณะหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ทำให้บุคคลสามารถเป็นผู้นำได้ ศึกษาโดยใช้เทคนิควิธีทางจิตวิทยาและการพัฒนาบุคลิกภาพ งานวิจัยกว่า 120 เรื่อง ตลอดช่วงเวลาตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 1 ถึงช่วงสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ทั้งหมด

ให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพและเทคนิคทางจิตวิทยาที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยมุ่งศึกษาบุคคลที่มีความสามารถในการมีอำนาจและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยเฉพาะด้านเทคนิคการปรากฏตัวต่อหน้าสาธารณชน รวมถึงการแสดงสติปัญญาและความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ (Stogdill, 1989)

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้ว่า ภาวะผู้นำที่ดี ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) คุณลักษณะทางด้านกายภาพ ประกอบด้วย รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก การศึกษา ความรู้ สติปัญญา สถานภาพ และฐานะทางสังคม
- 2) คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความสุขุมรอบคอบ ความกระตือรือร้น บุคลิกที่แสดงถึงการมีอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) คุณลักษณะทางด้านความสามารถ ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และการรักษาความสงบใจของบุคคล ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจ และการบังคับบัญชา
- 4) คุณลักษณะทางด้านทักษะทางสังคม ประกอบด้วย ความมีมนุษยสัมพันธ์ การรู้จักกาลเทศะ การแสวงหาความร่วมมือและความสามารถในการบริหาร

#### 2.1.2.2 การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

สัทนา ธนนิษฐ์ (2556) กล่าวว่า ยุคนี้เป็นช่วงการศึกษาด้านพฤติกรรม (Behavioral Period) ช่วงนี้ให้ความสำคัญกับการนำเทคนิควิธีการทางด้านจิตวิทยาร่วมกับวิธีการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ทางสถิติ มุ่งการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำใน 3 รูปแบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ มีความสามารถในการดำเนินการให้กลุ่มต่างๆ ดำเนินไปตามเป้าหมายที่ตนตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติหรือผู้ร่วมงาน
- 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและเสียงข้างมากผสมผสานกับการดำรงรักษาวัตถุประสงค์หลัก
- 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม จะดำเนินงานโดยพยายามแทรกแซงกิจกรรมต่างๆ

ให้น้อยที่สุด

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญได้แก่

- 1) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership

Studies) ในปี ค.ศ. 1945 ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติคือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบมิติกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของพฤติกรรมผู้นำ (Luthans, 2005)

2) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ในปี ค.ศ. 1946 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต (Production – Centered) และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน (Employee – Centered) ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบมุ่งผลผลิตสามารถสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่ต้องปฏิบัติและกำหนดขั้นตอนเทคนิคการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนผู้นำแบบมุ่งพนักงานจะสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการทำงาน สามารถสร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน รวมทั้งให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน (Cherington, 1994)

3) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1947 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยมุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของผู้นำ 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Leader) และผู้นำแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบมุ่งงานมีแนวโน้มสนใจการมุ่งเน้นการทำงาน ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวภายในกลุ่ม โดยพยายามให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนภายในกลุ่ม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552)

#### 2.1.2.3 การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์

Fiedler (1967) กล่าวว่า ช่วงหลังทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา เป็นยุคการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Period) ซึ่งเกิดจากการมองปัญหาภาวะผู้นำที่มีสถานการณ์แตกต่างกัน ทั้งในด้านของการควบคุมจัดการ การคาดการณ์ และการใช้ทักษะผู้นำ ซึ่งต้องผสมผสานระหว่างการสร้างแรงจูงใจในผู้ปฏิบัติงานกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ และไม่อาจกำหนดเป็นสูตรสำเร็จ เนื่องจากภาวะผู้นำมีความหลากหลายค่อนข้างมาก การศึกษาในช่วงนี้จึงเกิดความเชื่อว่า มนุษย์มีความหลากหลาย มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคคล เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคม (Pratch & Jacobowitz, 1997)

ลัดดาวัลย์ สวัสดิ์ศิริภักดิ์ (2545) และกัลยาณี พรหมทอง (2546) ได้สรุปองค์ประกอบของผู้นำตามสถานการณ์เป็น 2 ประการ คือ

1) บุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งหมายถึงแรงจูงใจภายในตัวบุคคล เช่น แรงขับเคลื่อนปรารถนาในตำแหน่งและแรงผลักดันภายนอกหรือองค์ประกอบทางสังคม เช่น วิกฤติการณ์

ความต้องการของกลุ่มหรือความจำเป็นของหน่วยงาน

2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ ในด้านของความสามารถในการใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพล ซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานหรือโครงการของงาน และอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ

#### 2.1.2.4 การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สัมมนาธนิธย์ (2556) แสดงทัศนะเกี่ยวกับการศึกษาในยุคนี้ว่า เป็นการศึกษาภาวะผู้นำตามหน้าที่ในกิจกรรมกลุ่ม ซึ่งมีแนวคิดหลักอยู่ที่การศึกษาวิธีการปฏิบัติตามหน้าที่ของผู้นำในกลุ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความเหมาะสมกับลักษณะกิจกรรมของกลุ่ม เป็นการศึกษาที่เน้นลักษณะภาวะผู้นำที่กลุ่มยอมรับและปฏิบัติตาม โดยการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่มและสอบถามภาวะผู้นำที่สมาชิกในกลุ่มต้องการ ดังนั้นธรรมชาติของภาวะผู้นำในการศึกษานี้ จึงแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะของกลุ่มนั้นๆ ด้วย เนื่องจากมีสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีการเสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตระหนักถึงความต้องการ แรงจูงใจของผู้ตาม และการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกของความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยเน้นให้ผู้ตามมีความรู้สึกถึงความเชื่อและคุณภาพร่วมกัน เพื่อให้เกิดเป็นจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามมีพฤติกรรมที่เหนือธรรมดา

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ให้แรงจูงใจแก่ผู้ตามเพียงระดับหนึ่งตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยการให้ความช่วยเหลือผู้ตาม ในการสร้างความตระหนักถึงงานที่ตนรับผิดชอบ สามารถระบุเป้าหมายที่ต้องการให้สำเร็จและมีความมั่นใจว่าสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานได้

กล่าวได้ว่า การศึกษาและการเข้าใจภาวะผู้นำของผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคตนั้น จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง จากการแข่งขันตามสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การนำแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ถือเป็นทางเลือกที่สำคัญในการบริหารองค์กร

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

### 2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพ (Personality) เป็นคำที่ถูกกล่าวถึงลักษณะการแสดงออกของบุคคล ซึ่งมีทั้งลักษณะที่เป็นสากล ลักษณะเฉพาะวัฒนธรรม ศาสนา เชื้อชาติ และลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล มีความพยายามในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลในหลายยุคสมัย ซึ่งสะท้อนให้เห็นในหลายศาสตร์ เช่น วรรณกรรม พยากรณ์ศาสตร์ การละคร ศาสนา และปรัชญา (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2551)

Hjelle, Larry, Ziegler and Daniel (1992) กล่าวถึงคำว่า บุคลิกภาพ หรือ Personality ในภาษาอังกฤษว่า มีรากศัพท์มาจากคำว่า *Persona* ในภาษาละติน ซึ่งหมายถึงหน้ากากที่นักแสดงชาวกรีกโบราณสวมใส่ขณะแสดงละคร และต่อมากำนี้ถูกนำมาใช้เรียกการแสดงสีหน้า ท่าทางของนักแสดง ซึ่งถือเป็นแนวคิดเริ่มแรกของการให้ความหมายของการแสดงออกภายนอกที่บุคคลนั้นๆ แสดงออกเพื่อให้คนรอบข้างเห็น

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2551) กล่าวว่า การศึกษาทฤษฎีบุคลิกภาพ มีความหลากหลายตามยุคสมัย ซึ่งแตกต่างกันไปตามมุมมองและแนวคิดของผู้ศึกษา ในช่วงแรกของการศึกษาเป็นการศึกษาเก็บข้อมูลจากการสังเกตบุคคลในคลินิก ซึ่งมักอยู่ในสภาพหรือมีลักษณะเป็นผู้ที่มีอารมณ์หวั่นไหว ไม่มั่นคง การศึกษาในช่วงนี้เน้นการศึกษาหาสาเหตุของการแสดงออกทางบุคลิกภาพของผู้ป่วยในปัจจุบัน ซึ่งพบว่าสาเหตุของการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมไร้เหตุผลและความผิดปกติในลักษณะต่าง ๆ นั้น เชื่อว่าเกิดจากประสบการณ์ในอดีต ที่มีผลต่อจิตใจสำนึกซึ่งกระทบต่อบุคลิกภาพและพฤติกรรมในปัจจุบันและอนาคต สำหรับนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยม เน้นการศึกษามุมมองแบบองค์รวม การแสดงออกทางพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพของบุคคล เป็นผลจากการพยายามพัฒนาบุคลิกภาพให้เปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่ดีกว่าตลอดเวลา จากแรงจูงใจภายในของแต่ละบุคคลและในกลุ่มนักจิตวิทยาบุคลิกภาพ มีความเห็นว่า บุคลิกภาพหรือการแสดงออกของแต่ละบุคคล เป็นผลจากลักษณะนิสัย (Trait) ซึ่งทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ได้

จะเห็นว่า การให้ความหมายของคำว่าบุคลิกภาพ มีความสอดคล้องกับความเชื่อและกรอบแนวคิดของนักจิตวิทยาบุคลิกภาพ ที่มีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจกล่าวสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ คือการแสดงออกของบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน ทั้งในส่วนที่สามารถมองเห็นได้จากภายนอกและส่วนที่มองไม่เห็น เช่น แรงจูงใจ แรงผลักดันภายในจากประสบการณ์ต่างๆ ส่งผลให้แต่ละบุคคลมีแนวโน้มการแสดงออกและตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ แตกต่างกันไป



## 2.2.2 การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

ศรีเรื่อน แก้วก้งวาล (2551) กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎีบุคลิกภาพที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีจิตวิเคราะห์แนวฟรอยด์ (Freudian Psychoanalysis) ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral Theory) ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) ทฤษฎีลักษณะนิสัย (Trait Theory) และทฤษฎีปัญญานิยม (Cognitive Theory) โดยอาจจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่อธิบายพัฒนาการของบุคลิกภาพ และกลุ่มที่อธิบายบุคลิกภาพตามลักษณะที่แสดงออกมา โดยไม่กล่าวถึงการพัฒนาการของบุคลิกภาพ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เลือกศึกษาทฤษฎีกลุ่มที่อธิบายลักษณะบุคลิกภาพตามลักษณะที่แสดงออก คือ ทฤษฎีลักษณะนิสัย (Trait Theory) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ความแตกต่างระหว่างบุคคล

### 2.2.2.1 การศึกษาทฤษฎีลักษณะนิสัย (Trait Theory)

ทฤษฎีลักษณะนิสัยนี้มีหลักการเบื้องต้นในการจำแนกบุคคลตามแนวโน้มลักษณะนิสัย โดยสิริอร วิชชาวุธ (2550) ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นของทฤษฎีนี้ 2 ประการ คือ (1) ความคงที่ (Consistency) ของการแสดงออกของแต่ละบุคคล กล่าวได้ว่าบุคคลมีพฤติกรรมเช่นไรมาแล้วในอดีตและปัจจุบัน มีแนวโน้มแสดงออกหรือประพฤติปฏิบัติเช่นเดิมในอนาคต และ (2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) กล่าวคือ แต่ละคนประกอบด้วยกลุ่มลักษณะนิสัยหลายอย่าง รวมเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่มีใครเหมือนใคร กลุ่มแนวคิดนี้จึงค้นหาและอธิบายเพียงลักษณะนิสัยพื้นฐานของบุคคล เพื่อใช้ในการอธิบายบุคลิกภาพการแสดงออกของบุคคลที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัย พบว่า ทฤษฎีหลักของกลุ่มแนวคิดนี้ที่ได้รับความนิยม คือ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality Theory) ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มลักษณะของบุคลิกภาพที่แตกต่างกันตามลักษณะเด่น ภายใต้เงื่อนไขว่ามนุษย์ทุกคนล้วนมีบุคลิกภาพทั้ง 5 แบบ ในระดับที่แตกต่างกัน โดยบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนี้มีรากฐานมาจากการศึกษาของนักจิตวิทยาหลายคน โดยนักจิตวิทยาที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ กอร์ดอน เอ็ม. อัลลพอร์ต (Gordon M. Allport), เรย์มอนด์ บี. แคทเทลล์ (Raymond B. Cattell), คอสตาและแมคคร (Costa & McCrae) และฮันส์ ไอแซงก์ (Hans J. Eysenck)

Oliver P. John and Sanjay Srivastava (1995) กล่าวถึงช่วงแรกของการศึกษาทฤษฎีลักษณะนิสัยว่า เป็นการศึกษาในรูปแบบวิธีการแบบคลังคำ (Lexical Approach) ซึ่งเป็นการศึกษาคำศัพท์ในพจนานุกรมที่มีความหมายสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ โดยเริ่มต้นศึกษาในปี ค.ศ. 1933 โดยนักปรัชญาชาวเยอรมนี และ 3 ปีต่อมา อัลลพอร์ตและออบเบิร์ท (Allport and Odbert)

จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาศึกษารวบรวมคำศัพท์ในพจนานุกรม ฉบับภาษาอังกฤษ ซึ่งสามารถรวบรวมได้ทั้งหมดกว่า 18,000 คำ และจัดหมวดหมู่ของบุคลิกภาพได้เป็น 4 หมวดหมู่ใหญ่ ซึ่งการรวบรวมและจำแนกคำอธิบายเกี่ยวกับบุคลิกภาพของอัลพอร์ดและออทเบิร์ตนี้ กลายเป็นแนวทางเริ่มต้น สำหรับการศึกษามนุษยวิทยาภายใต้แนวคิดและทฤษฎีลักษณะนิสัยในลำดับต่อมา

ในปี ค.ศ. 1943 เริ่มมีการนำวิธีการทางสถิติมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ โดย เรย์มอนด์ บี. แคทเทลล์ (Raymond B. Cattell) นักจิตวิทยาบุคลิกภาพชาวอังกฤษ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านกระบวนการทางสถิติ โดยเทคนิคการแยกองค์ประกอบ ได้เป็นองค์ประกอบบุคลิกภาพ 16 องค์ประกอบ (16 Personality Factors) ทำให้นักจิตวิทยาเริ่มมีการนำวิธีการทางสถิติ โดยเทคนิคการแยกองค์ประกอบมาใช้ในการศึกษามากขึ้น (ทงศ์ เกษทรัพย์, 2547)

จะเห็นว่าจุดเริ่มต้นของการศึกษาทฤษฎีลักษณะนิสัยมีแนวทาง 2 ประการ คือ การศึกษาการจัดกลุ่มบุคลิกภาพจากพจนานุกรม และการศึกษาโดยการสร้างเครื่องมือทางสถิติในการจัดกลุ่มและจำแนกลักษณะบุคลิกภาพ ต่อมาปี ค.ศ. 1964 นอร์แมน (Norman, 1966) อ้างอิงใน ทงศ์ เกษทรัพย์, 2547) ได้นำแนวคิดทั้ง 2 แนวทางมาศึกษาร่วมกันและวัดบุคลิกภาพตามโครงสร้างของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของทูปส์และคริสทัล (Tupes & Christal) ซึ่งได้จำแนกไว้ในปี ค.ศ. 1961 สตีเฟน พี. ร็อบบินส์ (2548) แสดงทัศนะว่าระยะนี้นักจิตวิทยาในกลุ่มแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพหันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับปัจจัยของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมากขึ้น และเริ่มหันมาศึกษาพัฒนาเป็นลำดับมาอย่างต่อเนื่อง

สำหรับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ที่ได้รับการกล่าวถึงและนำมาใช้ในการศึกษาในปัจจุบันมี 2 ทฤษฎี คือ (1) ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของโกลด์เบิร์ก และ (2) ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์ ทั้งนี้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลของผู้วิจัย ขอสรุปพัฒนาการการศึกษาของทั้ง 2 ทฤษฎี ดังนี้

1) ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของโกลด์เบิร์ก เรียกว่า Big Five ตีพิมพ์ผลการศึกษาในปี ค.ศ. 1981 เป็นทฤษฎีที่พัฒนาต่อมาจากผลการศึกษาค้นคว้าของทูปส์และคริสทัล ร่วมกับการศึกษาแนวคิดและการให้คำจำกัดความของอัลพอร์ดและออทเบิร์ต

2) ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์ เรียกว่า Five Factor Model ตีพิมพ์ผลการศึกษาในปี ค.ศ. 1985 เป็นทฤษฎีที่พัฒนาต่อมาจากการศึกษาของนอร์แมน และฮันส์ ไอแซงค์

ทั้งนี้ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์ เป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจและนำมาศึกษาต่ออย่างกว้างขวาง ในการทบทวนวรรณกรรมนี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์

### 2.2.2.2 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์

แนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์ ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบหว่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) สามารถเรียกย่อๆ ได้ว่า OCEAN หรือ Big Five Factors (นทีรัช เกรียงชัยพร, 2552)

จันทิรา แสนอุบล, สุวีร์ณัฐ โสภณสิริและก่องพงษ์ พลโยธา (2555) และนทีรัช เกรียงชัยพร (2552) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพทั้งห้าองค์ประกอบ ดังนี้

1) บุคลิกภาพแบบหว่นไหว (Neuroticism) หมายถึง บุคลิกภาพด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ แสดงถึงความสามารถในการปรับอารมณ์ และความสามารถต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกที่ทำให้บุคคลเกิดอารมณ์ทางลบ

ผู้ที่ได้คะแนนการประเมินบุคลิกภาพด้านนี้ต่ำ จะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นผู้ที่มีความไวต่อผลในการดำรงชีวิตมากกว่าบุคคลทั่วไป บทบาททางสังคมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่บุคลิกภาพในลักษณะนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ นักบินสอดแนม ผู้จัดการด้านการเงิน วิศวกร เป็นต้น

ผู้ที่ได้คะแนนการประเมินบุคลิกภาพด้านนี้สูง จะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีอารมณ์อ่อนไหว รับรู้ถึงอารมณ์และความรู้สึกของคนอื่นได้ไว เกิดอารมณ์ในทางลบได้ง่าย และบ่อยกว่าบุคคลทั่วไป บทบาททางสังคมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่บุคลิกภาพในลักษณะนี้ ได้แก่ นักสังคมสงเคราะห์ ผู้ประกอบอาชีพให้บริการลูกค้าและนักวิชาการ

2) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง บุคลิกภาพด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่สามารถที่จะแสดงถึงปริมาณความสัมพันธ์กับคนอื่น

ผู้ที่ได้คะแนนการประเมินบุคลิกภาพด้านนี้ต่ำ จะมีลักษณะเป็นคนเก็บตัว มีลักษณะนิสัย ชอบความอิสระ อยู่คนเดียว หลีกเลียงสังคม เก็บตัว เงียบ ถ้าเป็นผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบเน้นงาน บทบาททางสังคมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่บุคลิกภาพในลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายผลิต นักธรรมชาติวิทยา นักฟิสิกส์ เป็นต้น

ผู้ที่ได้คะแนนการประเมินบุคลิกภาพด้านนี้สูง จะมีลักษณะเป็นผู้ที่ชอบมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ชอบเข้าสังคม ชอบทำกิจกรรม สามารถควบคุมตนเองได้ดีเมื่อเข้าสังคม บทบาททางสังคมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่บุคลิกภาพในลักษณะนี้ ได้แก่ นักการเมือง พนักงานขาย นักแสดง นักสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น

3) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experiences) หมายถึง บุคลิกภาพด้านการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึภายในตัวบุคคล เป็นการแสดงถึงความสามารถในการปรับความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติของตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางความคิดได้มากน้อยเพียงใด และมีความรู้สึกมากน้อยเพียงใดต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคย

ผู้ที่ได้คะแนนการประเมินบุคลิกภาพด้านนี้ต่ำ จะมีลักษณะเป็นนักอนุรักษ์ (Preserver) หมายถึง ผู้ที่มีความสนใจในมุมมองแบบ ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ คุ้นเคยกับสิ่งเดิมๆ ไม่ยอมรับค่านิยมใหม่ บทบาททางสังคมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีบุคลิกภาพในลักษณะนี้ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้ปฏิบัติการ ผู้จัดการ โครงการ นักวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เป็นต้น

ผู้ที่ได้คะแนนการประเมินบุคลิกภาพด้านนี้สูง จะมีลักษณะเป็นนักสำรวจ (Explorer) หมายถึงการเป็นคนที่มีความสนใจหลากหลาย มีความอยากรู้อยากเห็น หลงใหลในสิ่งที่เป็นนามธรรม ชอบและสนใจสิ่งแปลกใหม่ รักศิลปะ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี บทบาททางสังคมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีบุคลิกภาพในลักษณะนี้ได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจส่วนตัว สถาปนิก ครีเอทีฟ นักออกแบบ เป็นต้น

4) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง องค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมระหว่างบุคคล ซึ่งแสดงถึงการกำหนดบรรทัดฐานหรือต้นแบบในการดำเนินชีวิต จะแสดงถึงการรับฟังผู้อื่น และความสามารถในการยอมรับ หรือปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับผู้อื่น

ผู้ที่ได้คะแนนการประเมินบุคลิกภาพด้านนี้ต่ำ จะมีลักษณะเป็นนักท้าทาย (Challenger) หมายถึงคนที่มุ่งเน้นความเชื่อและความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของคนอื่น ขี้สงสัย ขี้ระแวง ไม่สนใจค่านิยมของกลุ่ม มีแนวโน้มที่จะหาวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้ได้มาซึ่งอำนาจและการยอมรับจากบุคคลอื่น ถ้ามีบุคลิกภาพเช่นนี้มากเกินไปจะทำให้เป็นคนเห็นแก่ตัว ไม่สนใจความรู้สึกผู้อื่น ต่อต้านสังคม และมีลักษณะเป็นเผด็จการ บทบาททางสังคมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีบุคลิกภาพในลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำทหาร ผู้จัดการ นักโฆษณา เป็นต้น

ผู้ที่ได้คะแนนการประเมินบุคลิกภาพด้านนี้สูง จะมีลักษณะเป็นนักปรับตัว (Adapter) เป็นลักษณะบุคลิกภาพที่ยอมตามผู้อื่น เชื่อใจผู้อื่น ไม่ชอบสร้างศัตรู เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใจอ่อน ชอบช่วยเหลือ พร้อมให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานเป็นทีม ถ้ามีบุคลิกภาพเช่นนี้มากเกินไปจะทำให้ไม่กล้าเผชิญความขัดแย้ง และไม่กล้าใช้อำนาจของตนในการแก้ไขปัญหา จนกลายเป็นคนที่ขาดความมั่นใจในตนเอง บทบาททางสังคมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีบุคลิกภาพในลักษณะนี้ได้แก่ นักสังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา เป็นต้น

5) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง บุคลิกภาพด้านการมุ่งไปสู่จุดหมายที่ต้องการ โดยบุคลิกภาพประเภทนี้จะแสดงถึงความยากง่าย ความมากน้อยของจุดหมายที่แต่ละบุคคลกำหนดไว้ รวมทั้งความสามารถในการบังคับตัวเอง และการมีวินัยในตัวเองให้พยายามทำตามเป้าหมายได้ครบตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่

ผู้ที่ได้คะแนนการประเมินบุคลิกภาพด้านนี้ต่ำ จะมีลักษณะเป็นคนยืดหยุ่น (Flexible) กล่าวคือ เป็นคนที่สมาธิสั้น ชอบทำอะไรสบายๆ เรื่อยๆ โดยไม่ตั้งเป้าหมาย ถูกชักจูงให้ละทิ้งจากงานที่ทำอยู่ได้ง่าย บทบาททางสังคมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีบุคลิกภาพในลักษณะนี้ ได้แก่ นักวิจัย ที่ปรึกษา นักสอบสวน เป็นต้น

ผู้ที่ได้คะแนนการประเมินบุคลิกภาพด้านนี้สูง จะมีลักษณะเป็นคนทุ่มเท (Focused) ซึ่งมีลักษณะนิสัยเป็นคนที่ควบคุมตัวเองสูง เป็นคนจริงจังและตั้งเป้าหมายทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน มีวินัยในตัวเอง มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย รักความสะอาด มีความตรงต่อเวลา มีการวางแผนและจัดระบบการทำงาน มีความทะเยอทะยาน โดยทั่วไปมักจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ บทบาททางสังคมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีบุคลิกภาพในลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำและผู้ประสบความสำเร็จ

### 2.2.3 การนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบไปประยุกต์ใช้

2.2.3.1 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพกับคุณลักษณะงานต่างๆ

การศึกษาของฉัตรนภา ตีละกุล (2555) เรื่องการศึกษานุคลิกภาพของพนักงานกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย ที่มีผลต่อความต้องการคุณลักษณะงาน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำคัญของงาน บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experiences) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความหลากหลายของทักษะ ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจในงานและการได้รับข้อมูลย้อนกลับ และบุคลิกภาพแบบหวุ่นไหว (Neuroticism) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำคัญของงานและความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพัชรศิริ ราชรักษ์ (2555) เรื่องบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของงานและความต้องการประสบความสำเร็จของกลุ่มพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย ในส่วนของบุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experiences) แบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) และ บุคลิกภาพแบบประนีประนอม

(Agreeableness) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อคุณลักษณะงานและระดับความต้องการประสบความสำเร็จ

2.2.3.2 งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพกับความสามารถในการแก้ไขปัญหา

ผลการศึกษาเรื่องการเมืองโลกในแง่ดี บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค กรณีศึกษาหน่วยงานของรัฐแห่งหนึ่ง (อาทิตยา กลับเพิ่มพูน, 2549) และการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานของพนักงานธุรกิจที่ปรึกษาด้านการออกแบบทางวิศวกรรม (กาญจนา คำแหง และชนวัต ลิ้มป้าณิชย์กุล, 2557) พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงาน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ผู้วิจัยพบว่า การเข้าใจตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลให้ทันต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงภายนอก บุคคลที่มีความสามารถในการปรับตัว เปิดใจยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมในการพัฒนาภาวะผู้นำและพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ มีแนวโน้มประสบความสำเร็จในอาชีพการงานได้สูงกว่าผู้ที่ไม่พร้อมต่อการพัฒนาตนเอง ดังนั้น การเข้าใจตนเอง การเปิดใจต่อการพัฒนาตนเองและการใช้ประโยชน์จากการเข้าใจภาวะผู้นำจึงเป็นการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานและความสำเร็จในสายอาชีพ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้บริหารระดับผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาลแห่งหนึ่ง” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนการวิจัยจำแนกได้เป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาลแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคลากรที่มีความพร้อมและมีความต้องการพัฒนาตนเอง ผ่านการทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) จำนวน 1 ราย

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การวิจัยนี้ใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ในการประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI), แบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) และแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ ซึ่งรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

#### 3.2.1.1 ลักษณะของแบบประเมิน

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบทดสอบประเมินผล พฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป ครอบคลุมทักษะผู้นำและความสามารถในการ ทำงานที่มืออยู่ในปัจจุบัน ทั้งยังมีมาตรการการประเมินตนเอง ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ว่า บุคคลผู้ทำแบบทดสอบ ประเมินค่าตนเองสูงหรือต่ำเกินไปหรือไม่ขณะที่ทำแบบทดสอบ ด้านความ น่าเชื่อถือ (Reliable) แบบทดสอบนี้มีคะแนนความน่าเชื่อถือ เท่ากับ .85 ซึ่งสูงกว่าแบบทดสอบอื่นๆ ซึ่งโดยมากมีคะแนนความน่าเชื่อถือ เท่ากับ .75

#### 3.2.1.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมิน ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการกด เลือกคำตอบที่อธิบายถึงความเป็นตนเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ไม่จำกัดระยะเวลาในการทำ แบบทดสอบ ทั้งนี้ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยคือ 30 – 45 นาที

#### 3.2.1.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ

แสดงผลการทดสอบทาง Graphic Profile โดยแปลผลในรูปแบบ เปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) เปรียบเทียบกับตัวอย่างจริงที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ แสดงผล เป็น 40 มาตรฐาน (Scales) (ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ก)

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

#### 3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) เป็น แบบทดสอบความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

#### 3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการกดเลือก คำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ในแต่ละข้อ โดยแบบทดสอบแบ่งออกเป็น 3 ส่วน แต่ละส่วนมีการจำกัดเวลาที่ใช้ในการทำแบบทดสอบและกฎเกณฑ์ ดังนี้



1) การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ การแปลบทความ ผู้รับการประเมินต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ ภายในระยะเวลา 10 นาที

2) การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข แบบประเมินบางข้อนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ตัวอย่าง ผู้รับการประเมินได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ การตั้งคำถามอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้ กำหนดให้ทำแบบทดสอบภายในระยะเวลา 10 นาที

3) การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญา ในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม เป็นการใช้คำถามที่แสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และตัวอย่าง ผู้รับการประเมินต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

### 3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ

แสดงผลการทดสอบทาง Graphic Profile โดยแปลผลในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เปรียบเทียบกับตัวอย่างจริงที่มีการทำงานด้านการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งตัวอย่างบรรทัดฐานประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงาน ในอุตสาหกรรมต่างๆ แสดงผลการทดสอบดังนี้

1) การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ การแปลบทความ แสดงผลการประเมินด้านการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นรายลักษณะอักษร ผลการประเมินแสดงแนวโน้มความสามารถในการแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารบ่งบอกได้ รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความ

2) การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจข้อมูล ที่เป็นตัวเลขแสดงผลการประเมินด้านความเข้าใจเหตุผลและการแก้ปัญหาเชิงตัวเลข ผลการประเมินแสดงแนวโน้มการค้นหาข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับตัวเลข และการระบุความสัมพันธ์เชิงตัวเลขที่ผิดพลาด

3) การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญา ในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม ผลการประเมินแสดงแนวโน้มการจัดสรร โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการวิเคราะห์และ แก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2.3 แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

#### 3.2.3.1 ลักษณะของแบบประเมิน

แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน ในการประเมินลักษณะพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการประเมิน โดยให้ลักษณะพฤติกรรมและคำอธิบายพฤติกรรม ทั้ง 21 พฤติกรรม สอดคล้องกับมาตรวัดของเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และแบ่งการประเมินเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนการประเมินจุดเด่นและส่วนการประเมินข้อควรปรับปรุง

#### 3.2.3.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน ทำการประเมิน 2 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 จุดเด่น ผู้บังคับบัญชา เลือกลักษณะพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน 4 ข้อ จากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 จุดเด่น ผู้บังคับบัญชา เลือกลักษณะพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน 4 ข้อ จากทั้งหมด 21 ข้อ

#### 3.2.3.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินนำผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชามาวิเคราะห์ เชื่อมโยงกับผลการประเมินพฤติกรรมการทำงานจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) เพื่อการคัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยการจัดทำแผนพัฒนาตนเองต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัยและคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความพร้อมและมีความต้องการพัฒนาตนเอง ผ่านการทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

2) ดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยการทำการประเมินแบบประเมินทางจิตวิทยา โดยใช้เครื่องมือเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้ศึกษาวิเคราะห์ตนเอง

3) ให้ข้อมูลผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) และเก็บรวบรวมข้อมูลผลการป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

4) พุดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา ให้ผู้รับการประเมินเลือกและระบุพฤติกรรมหรือทักษะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา โดยเลือกพฤติกรรม

เพียงเรื่องเดียว และดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) ฉบับที่ 1 ให้กำหนดเป้าหมายอย่างเจาะจงชัดเจน กำหนดการกระทำที่สามารถวัดผลการเปลี่ยนแปลงได้ และกำหนดเวลาที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน

5) พุดคุยกับผู้รับการประเมินเพื่อติดตามความคืบหน้าในการพัฒนาตนเอง กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำรายงานผลการพัฒนาตนเอง โดยให้วิเคราะห์ข้อมูลผลการเปลี่ยนแปลงจากการนำแผนพัฒนารายบุคคลมาปฏิบัติอย่างละเอียดทุกขั้นตอน

6) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) ฉบับที่ 2 เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

7) พุดคุยกับผู้รับการประเมินเพื่อติดตามความคืบหน้าในการพัฒนาตนเอง กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำรายงานผลการพัฒนาตนเอง ทั้ง 2 ครั้ง พร้อมทั้งสรุปผลการพัฒนารายบุคคล



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้บริหารระดับผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาลแห่งหนึ่ง” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI), ผลการประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) และผลการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่ผู้รับการประเมินพิจารณานำไปพัฒนาปรับปรุงตนเอง

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

แบบทดสอบประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน Work Behavior Inventory (WBI) ครอบคลุมทักษะผู้นำและความสามารถในการแก้มุมต่างๆ ตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ แปลผลในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) ทั้งนี้มีระดับ Percentile อยู่ในช่วง Percentile ที่ 2 ถึง 81 สำหรับการวิเคราะห์ผลรายงานครั้งนี้ ให้ระดับการพิจารณาดังนี้

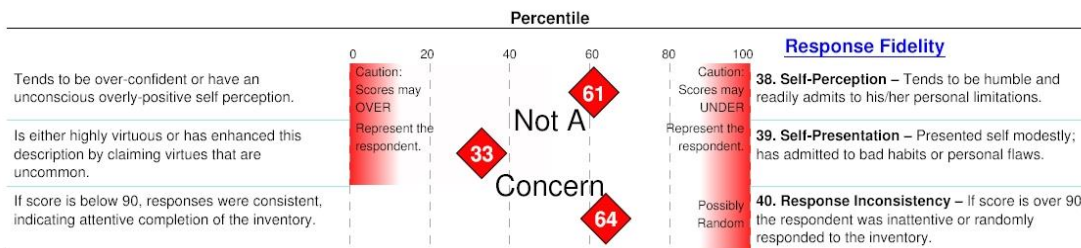
ระดับสูง คือ เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 70 ขึ้นไป

ระดับกลาง คือ เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 31-69

ระดับต่ำ คือ ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 31

แสดงผลการทดสอบทาง Graphic Profile โดยแสดงผลเป็น 40 มาตรวัด (Scales) สรุปภาพรวมผลการประเมินได้ดังนี้

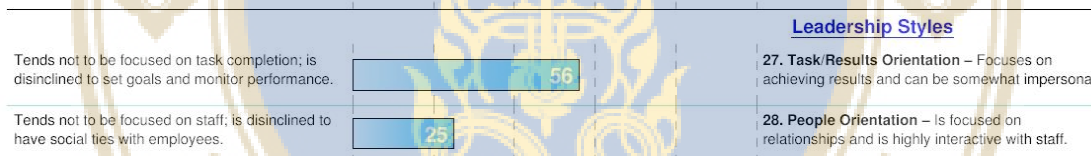
#### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



#### ภาพที่ 4.1: ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

เมื่อพิจารณาด้านความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความมั่นคงในการตอบคำถาม (Consistency) จากส่วนของ Response fidelity พบว่า มีผลการประเมินด้านความสอดคล้องในการตอบแบบประเมิน (Response inconsistency) อยู่ในระดับ Percentile ที่ 64 ( $P_{64}$ ) ซึ่งอยู่ในระดับที่มีความมั่นคงสอดคล้องในการตอบแบบประเมิน สามารถนำผลการประเมินจากรายงานมาวิเคราะห์ต่อได้ ด้านการรับรู้ถึงตนเอง (Self-perception,  $P_{61}$ ) อยู่ในระดับค่อนข้างตรงกับความเป็นจริงหรือถ่อมตัวเล็กน้อย และมีการแสดงออกถึงตัวตน (Self-presentation,  $P_{33}$ ) ดีเกินกว่าความเป็นจริง

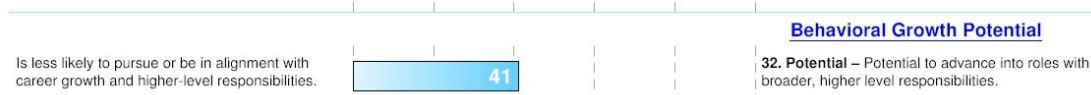
#### 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



#### ภาพที่ 4.2: ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ด้านรูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership styles) มีการมุ่งเน้นด้านผลของงาน (Task/Results orientation,  $P_{56}$ ) มากกว่าการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People orientation,  $P_{25}$ ) โดยมุ่งเน้นการทำงาน วิธีการทำงานที่จะทำให้งานสำเร็จและกำหนดมาตรฐานของงานอย่างเข้มงวด อธิบายวิธีการทำงานเพื่อให้ทำตามและติดตามอย่างใกล้ชิด มากกว่าการให้การตัดสินใจโดยใช้กลุ่ม การสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

#### 4.1.3 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



#### ภาพที่ 4.3: ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ด้านการเติบโตสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Behavioral growth potential,  $P_{41}$ ) อยู่ในระดับกลาง สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองแต่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่

#### 4.1.4 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

		<u>Selling &amp; Influencing Styles</u>	
Tends to lack enthusiasm or assertiveness when selling; is disinclined to debate or negotiate.	34		<b>29. Dynamic</b> – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.
Tends not to use a logical approach; doesn't stress technical advantages when selling.	28		<b>30. Analytical</b> – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.
Tends not to develop rapport before selling; doesn't feel a need to sell to friends.	37		<b>31. Interpersonal</b> – Sells based on relationships; develops friendships with customers.

ภาพที่ 4.4: ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

ด้านลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing style) มีการแสดงความคิดเห็นต่าง ให้เหตุผลเจรจาต่อรอง โน้มน้าวการตัดสินใจ โดยใช้รูปแบบการชักนำโน้มน้าว ทั้งวิธีการสร้างแรงจูงใจ (Dynamic, P<sub>34</sub>) การให้ข้อมูลการวิเคราะห์เหตุผล (Analytical, P<sub>28</sub>) และการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว (Interpersonal, P<sub>37</sub>) อยู่ในสัดส่วนที่ไม่แตกต่างกันมาก ทั้งนี้ปรับเปลี่ยนไปตามสถานะและบริบทของเหตุการณ์

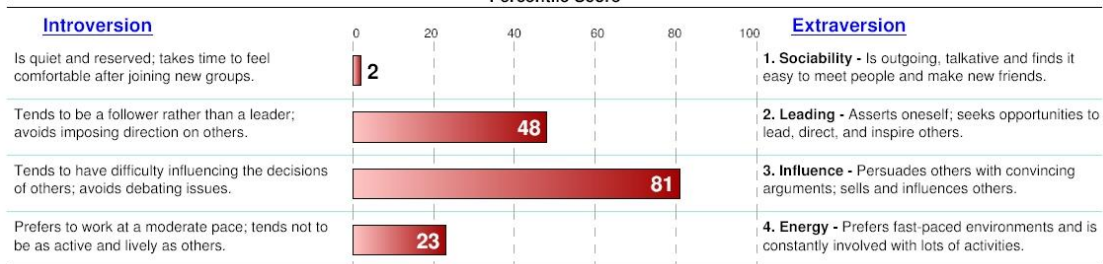
#### 4.1.5 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

		<u>Occupational Fit</u>	
Behaviors tend not to be in alignment with customer service professionals.	39	<div style="background-color: #90EE90; padding: 5px; border: 1px solid black;">Highly Effective Fit</div>	<b>33. Customer Service</b> – Has behaviors in alignment with customer service roles.
Behaviors tend not to be in alignment with successful sales professionals.	28		<b>34. Sales</b> – Has behaviors in alignment with sales roles.
Behaviors tend not to be in alignment with people in senior leadership roles.	30		<b>35. Leadership</b> – Has behaviors in alignment with senior leadership roles.
Behaviors tend not to be in alignment with starting and growing a business.	48		<b>36. 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.	42		<b>37. Creative Innovator</b> – Has behaviors in alignment with research, design, and development.
Percentile			

ภาพที่ 4.5: ผลการประเมินด้านสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ด้านสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ หรือความเหมาะสมกับอาชีพ (Occupational Fit) อยู่ในระดับกลาง ทั้งด้านงานบริการ (Customer service, P<sub>39</sub>) งานเกี่ยวกับการขาย (Sales, P<sub>28</sub>) ภาวะผู้นำ (Leadership, P<sub>30</sub>) การเริ่มต้นธุรกิจ (Business start up, P<sub>48</sub>) และการออกแบบคิดค้นสิ่งใหม่ (Creative innovator, P<sub>42</sub>) โดยมีสัดส่วนด้านงานบริการมากกว่างานเกี่ยวกับการขาย ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานด้านการศึกษาและงานบริการทางด้านสุขภาพ

#### 4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



#### ภาพที่ 4.6: ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion,  $P_{28}$ ) โดยรวมแล้วค่อนข้างที่จะโน้มเอียงในทางทางปิดตนเองมากกว่า เมื่อพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกสามารถวิเคราะห์บุคลิกลักษณะได้ดังนี้

4.1.6.1 ความเป็นกันเอง การชอบสมาคม (Sociability,  $P_2$ ) อยู่ในระดับต่ำค่อนข้างเก็บตัว ไม่ชอบความวุ่นวาย การตกเป็นเป้าสายตาหรือการพูดในที่สาธารณะ ชอบสื่อสารผ่านการเขียน ต้องใช้เวลามากในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น ชอบอยู่กับตนเองหรือคนสนิทเพียงกลุ่มเล็กมากกว่าอยู่ในที่คนหมู่มาก

4.1.6.2 การนำและจูงใจผู้อื่นให้ดำเนินการ (Leading,  $P_{48}$ ) อยู่ในระดับกลาง เมื่อมีโอกาส มีความชอบที่จะชักนำ จูงใจผู้อื่นให้ดำเนินการตามที่ต้องการมากกว่าการขอให้ผู้อื่นนำการปฏิบัติ

4.1.6.3 การเกลี้ยกล่อม ชักจูงใจ โน้มน้าวการตัดสินใจ (Influence,  $P_{81}$ ) อยู่ในระดับสูง เมื่ออยู่ในกลุ่มที่มีความผ่อนคลายในการแสดงความคิดเห็น เช่น คนกลุ่มเล็ก มีเวลาเตรียมตัว ไม่ต้องใช้เสียงดังในการแสดงความคิดเห็น ในกรณีที่มีความเห็นแย้งกับผู้อื่น ชอบในการแสดงความคิดเห็นต่าง ให้เหตุผลเจรจาต่อรอง โน้มน้าวการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือการตัดสินใจ มีการเลือกรูปแบบการชักนำโน้มน้าว (Selling & Influencing style) ในสัดส่วนที่ไม่แตกต่างกันมาก ทั้งวิธีการสร้างแรงจูงใจ (Dynamic) การให้ข้อมูลการวิเคราะห์เหตุผล (Analytical) และการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว (Interpersonal) ทั้งนี้ปรับเปลี่ยนไปตามสถานะและบริบทของเหตุการณ์

4.1.6.4 พลังในการทำงาน (Energy,  $P_{23}$ ) อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ชอบทำงานแบบสบายๆ ใช้สมาธิ ไม่ต้องการความเร่งรีบหรือการขัดจังหวะ

#### 4.1.7 ความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)

Individualism		Agreeableness
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	53	5. Cooperation - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	56	6. Concern for Others - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	73	7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

#### ภาพที่ 4.7: ผลการประเมินด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)

ด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness, P<sub>60</sub>) ภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกสามารถวิเคราะห์บุคลิกลักษณะได้ดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation, P<sub>53</sub>) อยู่ในระดับกลาง มีการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ชอบให้ความช่วยเหลือหรือร่วมมือกันกับผู้อื่นในการทำงาน ช่วยประสานงานและแก้ปัญหาข้อขัดแย้งภายในกลุ่ม แต่บางครั้งชอบความเป็นอิสระและทำงานคนเดียว

4.1.7.2 ความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for Others, P<sub>56</sub>) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มักคิดหรือกังวลถึงความรู้สึกของคนรอบข้าง ชอบที่จะให้ความช่วยเหลือ รับฟัง หรือเสนอแนะการแก้ปัญหา หากสามารถทำได้

4.1.7.3 ความชำนาญการทูต (Diplomacy, P<sub>73</sub>) มีความเชื่อในการเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น การให้เกียรติ การให้คุณค่าซึ่งกันและกันและการแสดงออกอย่างสุภาพ ไม่ก้าวร้าว

#### 4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

Conventionalism		Openness To Experience
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	12	8. Adaptability - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	51	9. Innovation - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	77	10. Analytical Thinking - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious.
Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions.	74	11. Independence - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

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

ด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience, P<sub>53</sub>) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกสามารถวิเคราะห์บุคลิกลักษณะได้ดังนี้

4.1.8.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability, P<sub>12</sub>) อยู่ในระดับต่ำ มีความชอบในการมีแบบแผนและปฏิบัติตามแบบแผนเพื่อให้เกิดความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติ

4.1.8.2 ความคิดสร้างสรรค์ มุมมองแนวใหม่ (Innovation, P<sub>51</sub>) อยู่ใน



ระดับกลาง มีความพยายามในการคิดสร้างสรรค์ หาวิธีการหรือมุมมองใหม่ๆ ในการพัฒนาแบบแผนที่ปฏิบัติในบางส่วนที่เห็นว่ายังพัฒนาต่อไป

4.1.8.3 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking, P<sub>77</sub>) อยู่ในระดับสูง มีความชอบในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence, P<sub>74</sub>) อยู่ในระดับสูง มักจะให้ความสำคัญกับการคิด วิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองมากกว่าการขอคำปรึกษา คำแนะนำของผู้อื่นหรือการตัดสินใจด้วยกลุ่ม

#### 4.1.9 ความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	52	12. <b>Achievement</b> - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	56	13. <b>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.	45	14. <b>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.	41	15. <b>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.	22	16. <b>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.	21	17. <b>Rule Following</b> - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

ภาพที่ 4.9: ผลการประเมินด้านความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness)

ด้านความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness, P<sub>37</sub>) ในภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกสามารถวิเคราะห์บุคลิกลักษณะได้ดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement, P<sub>52</sub>) อยู่ในระดับกลาง มีความชอบในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย การพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.1.9.2 การคิดริเริ่มดำเนินการ (Initiative, P<sub>56</sub>) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มักชอบที่จะริเริ่มดำเนินการหรืออาสาสมัครทำงานที่ยากและท้าทายมากกว่าการรอการมอบหมายงาน

4.1.9.3 ความเพียรพยายาม (Persistence, P<sub>45</sub>) อยู่ในระดับกลาง มีความมุ่งมั่น พยายามทำงานให้สำเร็จ ยอมเสียสละความเป็นส่วนตัว แต่ในขณะเดียวกันก็ชอบการทำงานที่เป็นอิสระ ทำงานแบบสบายๆ ใช้สมาธิ ไม่ต้องการความเร่งรีบหรือการขัดจังหวะ

4.1.9.4 ความเอาใจใส่ต่อรายละเอียด (Attention to Detail, P<sub>41</sub>) อยู่ในระดับกลาง มักตรวจทานรายละเอียด เพื่อความถูกต้องเสมอ

4.1.9.5 ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย (Dependability,  $P_{22}$ ) อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มักผ่อนผันเวลาการทำงานถึงช่วงเวลาใกล้ส่งงาน และต้องตรวจทานรายละเอียดเพื่อความถูกต้องเสมอ ทำให้บางครั้งไม่สำเร็จทันตามกำหนดการ

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following,  $P_{21}$ ) อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ยินดีที่จะปฏิบัติตามกฎเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เฉพาะในกฎระเบียบ นโยบายหรือกฎเกณฑ์ที่เห็นว่ามีผลสำคัญ

#### 4.1.10 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	9	18. Self-Control - Seldom loses temper; controls emotions and doesn't show irritation.
Tends to worry and become stressed; tends to feel anxious about performance.	25	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	6	20. Self Confidence - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.
Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood.	50	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

ภาพที่ 4.10: ผลการประเมินด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability,  $P_{16}$ ) ในภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกสามารถวิเคราะห์บุคลิกลักษณะได้ดังนี้

4.1.10.1 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control,  $P_9$ ) อยู่ในระดับต่ำ บางครั้งเลือกแสดงความรู้สึกให้กับผู้อื่นรับรู้ทันที ทั้งรูปแบบความดีใจ ตื่นเต้น เสียใจหรือไม่พอใจ

4.1.10.2 ความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance,  $P_{25}$ ) อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ไม่สามารถรับมือกับคำวิพากษ์วิจารณ์ได้ด้นัก ละทิ้งความกังวลได้บ้างในบางเรื่อง

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence,  $P_6$ ) อยู่ในระดับต่ำ มีความกังวลต่อสถานการณ์ในอนาคต ไม่มั่นใจในตนเอง ไม่กล้าหาญในบางกรณี

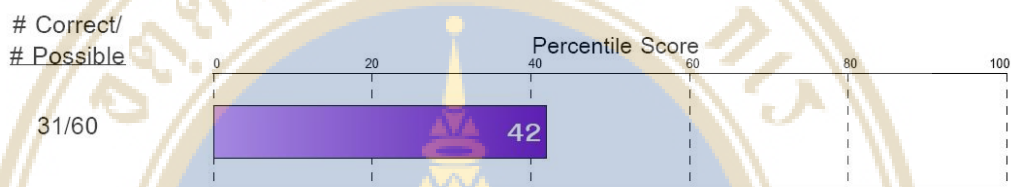
4.1.10.4 ความตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional Self-Awareness,  $P_{50}$ ) อยู่ในระดับกลาง มีความตระหนักรู้ต่อความรู้สึกของตนเอง และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการแสดงความรู้สึก บางครั้งเลือกที่จะแสดงออกมากกว่าการควบคุมอารมณ์ความรู้สึก

สรุปได้ว่า ในส่วนของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ สัดส่วนด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to experience) และความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness) อยู่ในระดับกลางถึงค่อนข้างสูง ด้านความรอบคอบตระหนักรู้ (Conscientiousness) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) และความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

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

แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied reasoning test (ART) ครอบคลุมทักษะความสามารถด้านการให้เหตุผลทางภาษา (Verbal reasoning), การให้เหตุผลทางการคำนวณ (Numerical reasoning) และการให้เหตุผลที่เป็นนามธรรม (Abstract reasoning) แปลผลในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) แสดงผลการทดสอบทาง Graphic Profile โดยแสดงผลเป็น 3 มาตรฐาน (Scales) สรุปผลการประเมินได้ดังนี้

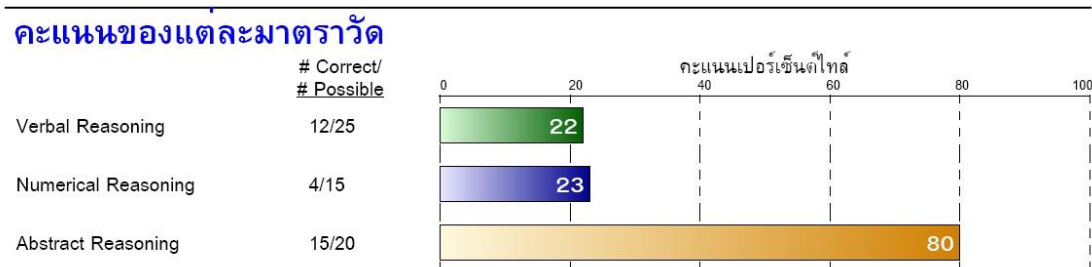
### 4.2.1 ผลการประเมินโดยรวม



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

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมิน โดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 42 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ

ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ



**ภาพที่ 4.12:** ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

#### 4.2.2 ผลการประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจและการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ความสามารถในการอ่าน วิเคราะห์ ตีความข้อมูลทางภาษา จับใจความ ทำเข้าใจและหาข้อสรุป (Verbal Reasoning, P<sub>22</sub>) อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาด ต้องใช้เวลาในการตีความและประมวลข้อมูลก่อนการตัดสินใจ และต้องใช้เวลาเตรียมตัวเรียบเรียงคำพูดก่อนตอบกลับความคิดเห็น

#### 4.2.3 ผลการประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning)

ความสามารถหรือทักษะเชิงตัวเลข การเข้าใจความสัมพันธ์ของตัวเลข และความสามารถในการตีความข้อมูลตัวเลข (Numerical Reasoning, P<sub>23</sub>) อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขที่มีความซับซ้อนและแสดงเหตุผลสรุปที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพได้ต่ำกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่หรือผิดพลาดในการหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เป็นตัวเลข ต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์และตีความข้อมูลที่เป็นตัวเลข

#### 4.2.4 ผลการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เป็นนามธรรม และการแก้ไขปัญหาคือเป็นนามธรรม (Abstract Reasoning, P<sub>80</sub>) อยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อเทียบกับผู้บริหาร

หรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ คือมีแนวโน้มในการเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหาที่เป็นนามธรรมหรือ การคาดการณ์ปัญหาที่นอกเหนือจากประสบการณ์เดิม และสามารถวิเคราะห์ แก้ปัญหาที่เป็นนามธรรม ได้ดี สามารถทำความเข้าใจข้อมูลที่เป็นนามธรรม หรือรับรู้สิ่งใหม่ที่เข้าใจยากได้ค่อนข้างดี

### 4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน

จากผลการประเมินพฤติกรรมการทำงาน Work Behavior Inventory (WBI) และ ความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) เมื่อพิจารณา เปรียบเทียบกับลักษณะงานของผู้รับการประเมิน ซึ่งต้องปฏิบัติงานทั้งในส่วนของงานวิจัยพัฒนา วิชาการและการให้บริการทางคลินิก สามารถสรุปผลการวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 จุดแข็งหรือจุดที่เป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงานจากผลการประเมิน พฤติกรรมการทำงาน Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 จุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาจากผลการประเมินพฤติกรรมการทำงาน Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินพฤติกรรมการทำงาน Work Behavior Inventory (WBI) และผลการประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

#### 4.3.1 การประเมินจุดแข็งหรือจุดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

4.3.1.1 ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking, P<sub>77</sub>) มีความจำเป็น อย่างมากในการทำงาน มีส่วนช่วยในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา ทั้งด้านการสอบถามประวัติโรค การวิเคราะห์เลือกวิธีการตรวจโรค (การคิดเชิงรูปธรรม) และการวิเคราะห์กลไกการเกิดโรคเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ธาตุในร่างกาย (การคิดเชิงนามธรรม) ช่วยให้ได้มาซึ่งผลการวินิจฉัยและการรักษาที่ ถูกต้อง รวมถึงประสิทธิภาพในการการศึกษาพัฒนางานวิชาการหรืองานพัฒนาองค์กร

4.3.1.2 ด้านความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for others, P<sub>56</sub>) เนื่องจากเป็น วิชาชีพที่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ความห่วงใยต่อผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ ช่วยให้การงานเป็นไปอย่างมี ความสุข สบายใจที่ได้ช่วยเหลือ

4.3.1.3 ด้านการโน้มน้าวการตัดสินใจ (Influence, P<sub>81</sub>) มีประโยชน์ต่อ การทำงานทั้งทางด้านการปรับทัศนคติของผู้ป่วยในการดูแลตนเอง และการกระตุ้นการทำงาน ภายในทีม ในการพัฒนางานขององค์กร

4.3.1.4 ด้านความชำนาญการพูด (Diplomacy, P<sub>73</sub>) มีประโยชน์และมีความจำเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน เนื่องจากลักษณะงานเป็นรูปแบบวิชาชีพ การเคารพในความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งภายในวิชาชีพและสหวิชาชีพ รวมถึงต่อผู้ป่วยที่มารับบริการ

4.3.1.5 ด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence, P<sub>74</sub>) มีประโยชน์ต่อการทำงานในด้านการตัดสินใจการรักษา ภายใต้อำนาจความรู้ และแนวทางการปฏิบัติ (Clinical Practice Guideline) ความมั่นใจในการตัดสินใจ จะช่วยให้ง่ายต่อการได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ป่วยและเกิดผลที่ดีในการรักษา ทั้งนี้ การขอความช่วยเหลือหรือขอคำปรึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์ ถือเป็นความจำเป็นอย่างมาก หากไม่สามารถตัดสินใจได้

4.3.1.6 ด้านความตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional awareness, P<sub>50</sub>) วิชาชีพทางการแพทย์ เป็นวิชาชีพที่ต้องคลุกคลีอยู่กับความเจ็บป่วย ความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ การตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง มีความจำเป็นและเป็นประโยชน์อย่างมากในการรับรู้ถึงอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง

4.3.1.7 ด้านการคิดสร้างสรรค์ มุมมองแนวใหม่ (Innovation, P<sub>51</sub>) การริเริ่มดำเนินการ (Initiative, P<sub>56</sub>) การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement, P<sub>52</sub>) และความร่วมมือ (Cooperation, P<sub>53</sub>) ถือเป็นประโยชน์อย่างมากในการปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ประสิทธิภาพตามความคาดหวังขององค์กร

#### 4.3.2 การประเมินจุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนา

4.3.2.1 ด้านความเป็นกันเอง การชอบสมาคม (Sociability, P<sub>2</sub>) ในบริบทของการให้บริการไม่ค่อยมีผลมาก เนื่องจากการให้การดูแล จะต้องวางตัวไม่แสดงความสนิทสนมเป็นพิเศษกับผู้รับบริการ การพูดคุยเน้นการสอบถามข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ และการพูดคุยเป็นลักษณะค่อนข้างส่วนตัว ด้วยบทบาทหน้าที่ การมีรูปแบบของชุดคำถาม (Scope) ที่ชัดเจนและความสนใจในการช่วยเหลือผู้อื่น (Concern for others, P<sub>56</sub>) จึงไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน หรือก่อให้เกิดความอึดอัด ไม่สบายใจ แต่สำหรับบริบทการพัฒนางานวิชาการหรือพัฒนาองค์กร มีความจำเป็นต้องทำความรู้จักกับคนในสหวิชาชีพ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การเป็นคนเงียบ และใช้เวลาในการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้อื่น ถือเป็นอุปสรรคในการทำงานเช่นกัน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความไม่มั่นใจในตนเอง (Self – confidence, P<sub>6</sub>)

4.3.2.2 ด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control, P<sub>9</sub>) ถึงแม้จะสามารถตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional awareness, P<sub>50</sub>) แต่ด้านการควบคุมการ

แสดงออกทางด้านอารมณ์ บางครั้งอาจเลือกที่จะแสดงออกทางด้านความรู้สึกโดยตรงไปตรงมา เช่นการตอบโต้เหตุการณ์ที่มีการตัดสินใจที่ไม่สมเหตุสมผล ซึ่งอาจถูกมองว่าแสดงออกไม่เหมาะสม

#### 4.3.3 การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินพฤติกรรมการทำงาน Work Behavior Inventory (WBI) และผลการประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

เมื่อพิจารณาผลการประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจและการแปลบทความ (Verbal Reasoning, P<sub>22</sub>) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning, P<sub>23</sub>) และความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning, P<sub>80</sub>) ร่วมกับผลการประเมินพฤติกรรมการทำงาน The Work Behavior Inventory (WBI) ในหัวข้อ ความคิดสร้างสรรค์ มุมมองแนวใหม่ (Innovation, P<sub>51</sub>) และการคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking, P<sub>77</sub>) กล่าวได้ว่า

ผู้ประเมินชอบในการคิด วิเคราะห์แก้ปัญหาต่างๆ และหาวิธีการหรือมุมมองใหม่ๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานในส่วนที่เห็นว่ายังมีโอกาสพัฒนาต่อได้ โดยสามารถเข้าใจเหตุการณ์หรือบริบทที่เป็นนามธรรมยากต่อการเข้าใจได้ดี สามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่ซับซ้อนได้ดี ช่วยให้สามารถคาดการณ์แนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคต และวางแผนป้องกันปัญหาหรือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพื่อเตรียมรับมือเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี แต่ทั้งนี้ เมื่ออยู่ภายใต้สถานการณ์รีบด่วนหรือต้องตัดสินใจโดยเร็ว ศักยภาพในการใช้เหตุผลคิด วิเคราะห์ การเรียบเรียงข้อมูลและการสื่อสารลดลง ต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจข้อมูล จับใจความ คิดวิเคราะห์ ดีความ ข้อมูลที่เป็นตัวเลขและเรียบเรียงความคิด

ด้านการปฏิบัติงานในคลินิก พฤติกรรมการทำงานหรือความชอบในการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีประโยชน์ต่อทั้งด้านการสอบถามประวัติโรค การวิเคราะห์เลือกวิธีการตรวจโรค (การคิดเชิงรูปธรรม) และการคิดวิเคราะห์กลไกการเกิดโรคเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของธาตุในร่างกาย (การคิดเชิงนามธรรม – Abstract Reasoning) ช่วยให้ได้มาซึ่งผลการวินิจฉัยและการรักษาที่ถูกต้อง

ด้านการศึกษาพัฒนางานวิชาการหรืองานพัฒนาองค์กร พฤติกรรมการทำงานหรือความชอบในการคิดค้นสร้างสรรค์ มุมมองแนวใหม่ (Innovation) ถือเป็นประโยชน์อย่างมากในการปฏิบัติงานและได้รับการยอมรับจากองค์กร เนื่องจากองค์กรมีความคาดหวังต่อบุคลากรทุกระดับ

ในการพัฒนางานหรือคิดแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก ทั้งนี้ความสามารถด้านการให้เหตุผลทางภาษา (Verbal Reasoning) และการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) เป็นสิ่งต้องพัฒนา เพื่อให้สามารถมองเห็นปัญหาหรือเข้าใจข้อมูลได้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะด้านการให้เหตุผลทางภาษา ซึ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนางานวิชาการที่ผู้รับการประเมินต้องวิเคราะห์ ตีความข้อมูลทางภาษาจากตำรา จารึกโบราณต่างๆ สื่อสารเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และถ่ายทอดผลการศึกษาให้แก่ผู้อื่น

#### 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

จากผลการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน ในด้านลักษณะพฤติกรรมในการทำงานของผู้รับการประเมิน แบ่งผลการประเมินเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะพฤติกรรมที่เป็นจุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน

##### 4.4.1 ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน

###### 4.4.1.1 การเกลี้ยกล่อม ชักจูงใจ โน้มน้าวการตัดสินใจ (Influence)

ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้แก่เพื่อนร่วมทีม ในการปฏิบัติงานกลุ่ม มีความสามารถในการจัดการกระบวนการทำงานและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ ซึ่งเห็นได้ชัดจากผลการตอบรับจากสมาชิกภายในกลุ่มของผู้รับการประเมิน

###### 4.4.1.2 การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)

ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ออกแบบกระบวนการทำงานในโครงการที่ได้รับมอบหมายได้ดี เข้าใจข้อมูล หรือเหตุการณ์ที่ซับซ้อนได้ดี มีการถามคำถามที่แสดงให้เห็นถึงการคิดและวิเคราะห์เหตุการณ์มาอย่างดี

###### 4.4.1.3 ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

ผู้รับการประเมินมีความสุภาพอ่อนน้อม มีวิธีการเลือกใช้คำพูดเหมาะสมกับสถานการณ์ มีหลักการ น่าเชื่อถือ มักเป็นตัวแทนเพื่อนร่วมงานในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม



#### 4.4.1.4 ความเอาใจใส่ต่อรายละเอียด (Attention to Detail)

ผู้รับการประเมินมีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานทั้งด้านการวางแผนงานและการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการทำงานในรูปแบบเอกสาร ซึ่งเห็นได้จากการเขียนรายงานการปฏิบัติงานและบทความวิชาการต่างๆ ซึ่งแสดงออกถึงความรอบคอบและการมีมาตรฐานในการทำงาน

### 4.4.2 ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะพฤติกรรมที่เป็นจุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน

#### 4.4.2.1 ความเป็นกันเอง การชอบสมาคม (Sociability)

ผู้รับการประเมินแสดงออกถึงบุคลิกลักษณะที่ค่อนข้างพุดน้อย บางครั้งแสดงออกถึงความประหม่าเมื่อต้องอยู่ในที่คนหมู่มาก เห็นได้จากการต้อนรับหรือการเข้าหาผู้ที่มาศึกษาดูงานภายในหน่วยงาน และในการมอบหมายงานผู้รับการประเมินมักเลือกปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มเดิม หรือการทำงานกับคนกลุ่มน้อยมากกว่าการเปิดใจรับการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มใหม่

#### 4.4.2.2 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

ผู้รับการประเมินต้องพัฒนาด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อกำหนดของหน่วยงาน ทั้งด้านการแต่งกายและเวลาในการเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

#### 4.4.2.3 ความเพียรพยายาม (Persistence)

ผู้รับการประเมินต้องพัฒนาด้านความตั้งมั่นและความพยายามในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด เนื่องจากความทุ่มเตื่องค์กรลดลงและศักยภาพในการปฏิบัติงานและการดูแล ติดตามงานด้านการศึกษาขั้นคว่ำที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมินลดลง หลังจากที่ผู้รับการประเมินศึกษาในระดับปริญญาโทนอกเวลาร่วมกับการปฏิบัติงานประจำ

#### 4.4.2.4 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self – Control)

ผู้รับการประเมินต้องพัฒนาด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง ในด้านการแสดงออกทางอารมณ์ ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกที่ชัดเจนผ่านทางสีหน้าและแสดงอาการอ่อนไหวง่าย เมื่ออยู่ในภาวะเครียดหรือประหม่า

## 4.5 สรุปประเด็นที่ผู้รับการประเมินพิจารณาไปพัฒนาปรับปรุงตนเอง

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินพฤติกรรมการทำงาน The Work Behavior Inventory (WBI) เชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับผู้บังคับบัญชา ในด้านจุดเด่นและจุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน พบว่าสมรรถนะที่ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาเห็นร่วมกันว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนา คือสมรรถนะ 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การพัฒนาด้านความเป็นกันเอง การชอบสมาคม (Sociability)

ส่วนที่ 2 การพัฒนาด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self – control)

### 4.5.1 การพัฒนาด้านความเป็นกันเอง การชอบสมาคม (Sociability)

เนื่องจากบุคลิกลักษณะที่ค่อนข้างเก็บตัว พูดน้อย และมักเลือกปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มเดิมหรือการทำงานร่วมกับคนกลุ่มน้อยมากกว่าการเปิดใจรับการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มใหม่ ทำให้เกิดข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน

ผู้รับการประเมินมีบุคลิกลักษณะในการทำงานที่ชอบวิเคราะห์ พัฒนาระบบการทำงาน มีการริเริ่มโครงการต่างๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรอยู่อย่างเสมอ และมักใช้รูปแบบวิธีการเลือกเพื่อนร่วมงานในการเข้าร่วมดำเนินการ โครงการต่างๆ โดยการพูดคุย โน้มน้าว ชักจูงใจให้เห็นความสำคัญของปัญหาและร่วมกันดำเนินการโครงการเพื่อพัฒนาองค์กรต่างๆ ทั้งนี้ มักเลือกทำงานกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มเดิมหรือกลุ่มคนที่มีความสนิทสนม มากกว่าการเปิดใจทำงานร่วมกับคนกลุ่มใหม่ ซึ่งอาจจะทำให้พลาดมุมมองการทำงานที่หลากหลาย

ด้านการติดต่อประสานงานกับคนกลุ่มอื่น ผู้รับการประเมินมักเลือกติดต่อพูดคุยเฉพาะเรื่องงานมากกว่าการสร้างปฏิสัมพันธ์ ทำให้อาจไม่ได้รับความร่วมมือที่ดีพอ รวมทั้งลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติต่อไปจำเป็นต้องปฏิบัติงานร่วมกับคนที่หลากหลายขึ้น ผู้บริหารเห็นว่าการพัฒนาด้านทักษะการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นสิ่งที่สำคัญ จำเป็นต่อการทำงานของผู้รับประเมินในอนาคต และผู้รับการประเมินมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า นอกจากจะได้รับประโยชน์ด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ได้เปิดใจเรียนรู้ผู้คนที่หลากหลายขึ้น และช่วยให้ผู้รับการประเมินได้พัฒนาความมั่นใจในตนเองและการกล้าแสดงออกมากขึ้น

### 4.5.2 การพัฒนาด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self – control)

เนื่องจากการที่ผู้รับประเมินต้องทำงานร่วมกับคนที่หลากหลายมากขึ้น และต้องรับผิดชอบงานที่มีความกดดัน การที่ผู้รับการประเมินไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองเมื่ออยู่ในภาวะเครียดได้ ถือเป็นข้อจำกัดที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ผู้บริหารเห็นว่า การที่ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองด้านการควบคุมอารมณ์  
ได้นั้น จะเป็นผลดีต่อการทำงานให้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ช่วยให้การงานเป็นไป  
ด้วยความราบรื่น และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น

ผู้รับการประเมินมีความคิดเห็นว่า การพัฒนาด้านการควบคุมอารมณ์ตนเองเป็นสิ่ง  
สำคัญที่จะช่วยให้ผู้รับการประเมินมีสติมากขึ้น สามารถดำเนินการและตัดสินใจในภาวะที่เครียดได้  
ดีขึ้น



## บทที่ 5

### ผลเพื่อนำไปใช้งาน

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินพฤติกรรมการทำงาน Work Behavior Inventory (WBI) เชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ในด้านจุดเด่นและจุดอ่อน หรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินพบว่าสมรรถนะที่ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาเห็นร่วมกันว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาด้านความเป็นกันเอง การชอบสมาคม (Sociability) และการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self – control) ทั้งนี้การพัฒนาตนเองผ่านการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) นั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจนและเป็นเป้าหมายที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำแผนพัฒนาตนเองมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาสูงสุดแก่ผู้รับการประเมินตามกรอบเวลาที่เหมาะสม ซึ่งในบทนี้ได้แบ่งเนื้อหาเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

#### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

##### 5.1.1 เป้าหมายการพัฒนา

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในการทำงานคือ ภายใน 5 ปี ต้องสามารถจัดการปัญหา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยการวางออกแบบระบบ การปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน การวางแผนอัตรากำลัง การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์และการแข่งขันขององค์กร รวมทั้งการวางแผนเส้นทางสายอาชีพให้แก่พนักงาน การสร้างแรงจูงใจและค่านิยมร่วมกันในการทำงานแก่นักบุคลากรในองค์กร เพื่อแก้ปัญหาการลาออกของพนักงานคุณภาพ ช่วยเพิ่มความสุขในการทำงานและเพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งถือเป็นความท้าทายสำหรับผู้รับการประเมินในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ พัฒนางค์กรและการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

การพัฒนาตนเองให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นบุคลากรทางการแพทย์ มีความรู้ทางด้านวิชาชีพเฉพาะ ดังนั้นผู้รับการประเมินจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็นเครื่องมือช่วยในการเปิดวิสัยทัศน์ด้านการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีความละเอียดอ่อน เพื่อให้มีความเข้าใจในเหตุผลและเงื่อนไขต่างๆของทั้งบุคลากรและองค์กร ทั้งนี้นอกจากความรู้ ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือแล้ว ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้เครื่องมือด้วย ทั้งนี้จากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา ทำให้ผู้รับการประเมินเข้าใจตนเองมากขึ้น และทราบถึงข้อจำกัดที่การพัฒนาของตนเองและมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

### 5.1.2 จุดเด่นหรือจุดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

5.1.2.1 ด้านการโน้มน้าวการตัดสินใจ (Influence, P<sub>81</sub>) มีประโยชน์ต่อการทำงานทั้งทางด้านการปรับทัศนคติของผู้ป่วย ในการดูแลตนเอง และการกระตุ้นการทำงานภายในทีม ในการพัฒนางานขององค์กร

5.1.2.2 ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking, P<sub>77</sub>) มีความจำเป็นอย่างมากในการทำงาน มีส่วนช่วยในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา ทั้งด้านการสอบถามประวัติโรค การวิเคราะห์เลือกวิธีการตรวจโรค (การคิดเชิงรูปธรรม) และการวิเคราะห์กลไกการเกิดโรคเกี่ยวกับความสัมพันธ์ธาตุในร่างกาย (การคิดเชิงนามธรรม) ช่วยให้ได้มาซึ่งผลการวินิจฉัยและการรักษาที่ถูกต้อง รวมถึงประสิทธิภาพในการการศึกษาพัฒนางานวิชาการหรืองานพัฒนาองค์กร

5.1.2.3 ด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence, P<sub>74</sub>) มีประโยชน์ต่อการทำงานในด้านการตัดสินใจการรักษา ภายใต้อำนาจความรู้ และแนวทางการปฏิบัติ (Clinical Practice Guideline) ความมั่นใจในการตัดสินใจ จะช่วยให้ง่ายต่อการได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ป่วย และเกิดผลที่ดีในการรักษา ทั้งนี้ การขอความช่วยเหลือหรือขอคำปรึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์ ถือเป็นความจำเป็นอย่างมาก หากไม่สามารถตัดสินใจได้

5.1.2.4 ด้านการแสดงออกอย่างสุภาพ (Diplomacy, P<sub>73</sub>) มีประโยชน์และมีความจำเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน เนื่องจากลักษณะงานเป็นรูปแบบวิชาชีพ การเคารพในความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งภายในวิชาชีพและสหวิชาชีพ รวมถึงต่อผู้ป่วยที่มารับบริการ

### 5.1.3 จุดเด่นหรือจุดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ผลการประเมินพฤติกรรมการทำงาน Work Behavior Inventory (WBI) ในด้านลักษณะพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นหรือจุดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน เปรียบเทียบกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับผู้บังคับบัญชา สามารถแบ่งผลการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 5.1.3.1 ลักษณะพฤติกรรมที่เห็นตรงกัน มีรายละเอียดดังนี้

1) การเกลี้ยกล่อม ชักจูงใจ โน้มน้าวการตัดสินใจ (Influence) ผู้บริหารมองเห็นทักษะความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้แก่เพื่อนร่วมทีมในการปฏิบัติงานกลุ่มของผู้รับการประเมิน ในการจัดการกระบวนการทำงานและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่ม ซึ่งเห็นได้ชัดจากผลการตอบรับจากสมาชิกภายในกลุ่มของผู้รับการประเมิน โดยผู้รับการประเมินมองว่าการสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการทำงานนั้น สามารถทำได้ไม่ยากหากมีความเข้าใจสมาชิกภายในทีม ว่าแต่ละคนมีแนวคิดในการตัดสินใจ (Paradigm) หรือมองหาคุณค่า (Value) ในการทำงานอย่างไร

2) การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) ผู้บริหารมองเห็นทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ของผู้รับการประเมิน โดยพิจารณาจากการที่ผู้รับการประเมินสามารถคิดวิเคราะห์ ออกแบบกระบวนการทำงานในโครงการที่ได้รับมอบหมายได้ดี มีความเข้าใจข้อมูล หรือเหตุการณ์ที่ซับซ้อน มีการถามคำถามที่แสดงให้เห็นถึงการคิดและวิเคราะห์เหตุการณ์มาอย่างดี ผู้รับการประเมินมีความเห็นว่าทักษะด้านนี้ อาจเป็นผลจากการที่ผู้รับการประเมินมีความชอบในการคิด เรียนรู้ และตั้งคำถามกับสิ่งต่างๆรอบตัว ทำให้ได้ฝึกฝนทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ ร่วมกับลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายทำให้สามารถแสดงทักษะด้านนี้ให้ผู้บริหารมองเห็น ได้ชัดเจน

3) ความชำนาญการพูด (Diplomacy) ผู้บริหารมองเห็นถึงการแสดงออกอย่างสุภาพอ่อนน้อมของผู้รับการประเมิน จากลักษณะการวางตัว วิธีการเลือกใช้คำพูดและมักเป็นตัวแทนเพื่อนร่วมงานในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในที่ประชุม ผู้รับการประเมินมีความคิดเห็นว่า ส่วนหนึ่งอาจเป็นผลมาจากแนวความคิดของผู้รับการประเมินในการเข้าใจผู้อื่นและการให้คุณค่าต่อการให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การพูดจูงใจ โน้มน้าว และการอยู่ในบรรยากาศการทำงานที่ไม่เร่งรีบ ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างผ่อนคลาย

### 5.1.3.2 ลักษณะพฤติกรรมที่เห็นต่างกัน มีรายละเอียดดังนี้

1) ความเอาใจใส่ต่อรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้บริหารเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรอื่น โดยเฉพาะการทำงานในรูปแบบเอกสาร ซึ่งเห็นได้จากการเขียนรายงานการปฏิบัติงานและบทความวิชาการต่างๆ ซึ่งแสดงออกถึงความรอบคอบและการมีมาตรฐานในการทำงาน

2) ด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมองเห็นว่าทักษะด้านความเป็นอิสระในการทำงานถือเป็นจุดเด่นหรือจุดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าผู้รับการประเมินมีจุดเด่นด้านความเอาใจใส่ต่อรายละเอียดมากกว่า เนื่องจากลักษณะงานวิชาการขององค์กร มีความต้องการบุคลากรที่มีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน

### 5.1.4 จุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

5.1.4.1 ความเป็นกันเอง การชอบสมาคม (Sociability,  $P_2$ ) ในบริบทการพัฒนางานวิชาการหรือพัฒนาองค์กร มีความจำเป็นต้องทำความรู้จักกับบุคลากรในสาขาชีพ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การเป็นกันเอง และใช้เวลาในการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งถือเป็นอุปสรรคในการทำงาน

5.1.4.2 ความไม่มั่นใจในตนเอง (Self-confidence,  $P_9$ ) เนื่องจากความไม่มั่นใจในตนเอง ทำให้ผู้รับการประเมินมีมักเก็บตัวเงียบ ไม่ชอบการเข้าสังคมหรือการอยู่ในที่คนหมู่มาก ซึ่งส่งผลต่อการทำงาน เนื่องจากการพัฒนางานวิชาการหรือการพัฒนาองค์กร จำเป็นต้องทำงานร่วมกับหลายฝ่าย ความไม่มั่นใจในตนเองมีผลต่อความสามารถในการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งถือเป็นอุปสรรคในการทำงาน

5.1.4.3 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control,  $P_0$ ) เมื่ออยู่ในภาวะเครียดหรือกดดัน ผู้รับการประเมินมักประสบปัญหาด้านการควบคุมการแสดงออกซึ่งอารมณ์ของตนเอง บางครั้งเลือกที่จะแสดงออกมากกว่าการควบคุมอารมณ์ ซึ่งอาจเป็นการแสดงออกทั้งในรูปแบบของการแสดงออกที่ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมได้เช่นความเงียบ ความเย็นชา การแสดงออกถึงสีหน้าและแววตา และควบคุมไม่ได้ เช่น อารมณ์หงุดหงิดเมื่อมีความรู้สึกตึงเครียดหรือโกรธ การแสดงออกถึงอารมณ์อ่อนไหวเมื่อได้รับการตำหนิหรืออยู่ในภาวะโกรธ

5.1.4.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability,  $P_{12}$ ) เนื่องจากความเชื่อมั่นในระบบและมาตรฐานแบบแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้องแม่นยำ ทำให้เป็นข้อจำกัดในการแก้ปัญหา ส่งผลกระทบต่อการยอมรับ และการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

### 5.1.5 จุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ผลการประเมินพฤติกรรมการทำงาน Work Behavior Inventory (WBI) ในด้านลักษณะพฤติกรรมที่เป็นอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน เปรียบเทียบกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับผู้บังคับบัญชา สามารถแบ่งผลการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 5.1.5.1 ลักษณะพฤติกรรมที่เห็นตรงกัน มีรายละเอียดดังนี้

1) ความเป็นกันเอง การชอบสมาคม (Sociability) ผู้บริหารมองเห็นว่าผู้รับการประเมินแสดงออกอย่างชัดเจน ในการเป็นคนเก็บตัว ค่อนข้างพุดน้อยและแสดงออกถึงอาการประหม่าเมื่ออยู่ในที่คนหมู่มาก ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทที่ต้องพบกับผู้คนที่หลากหลาย

2) การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control) ผู้บริหารมองเห็นว่าผู้รับการประเมินมีการแสดงออกถึงอารมณ์ความรู้สึกอย่างชัดเจน ทั้งในภาวะเครียด ประหม่า หรือเสียใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาเนื่องจากบทบาทหน้าที่ที่ต้องเผชิญกับความหลากหลายของบุคคล และความเครียดจากภาระงาน การควบคุมอารมณ์ตนเองมีผลต่อความน่าเชื่อถือและการยอมรับของบุคลากรในองค์กร

#### 5.1.5.2 ลักษณะพฤติกรรมที่เห็นต่างกัน มีรายละเอียดดังนี้

1) ความไม่มั่นใจในตนเอง (Self-confidence) เป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินมองเห็นว่าเป็นจุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนา ซึ่งส่งผลต่อการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารมองเห็นว่าผู้รับการประเมินไม่ได้แสดงออกถึงความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เนื่องจากหลายครั้งเป็นตัวแทนของสมาชิกในกลุ่มในการแสดงความคิดเห็น

2) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้บริหารมองเห็นว่าผู้รับการประเมินไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนถึงปัญหาด้านการปรับตัวต่อสถานการณ์หรือความรวดเร็วในการจัดการปัญหา

3) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้บริหารมองเห็นว่าผู้รับการประเมินจำเป็นต้องปรับปรุงด้านเวลาในการปฏิบัติงาน ให้มาปฏิบัติงานตรงตามเวลาที่องค์กรกำหนด

4) ความเพียรพยายาม (Persistence) ผู้บริหารมองเห็นว่าผู้รับการประเมินต้องพัฒนาด้านความตั้งมั่นและความพยายามในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด เนื่องจากความทุ่มเทต่อองค์กรลดลงและศักยภาพในการปฏิบัติงานและการดูแล ติดตามงาน



ด้านการศึกษาค้นคว้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมินลดลง หลังจากที่ผู้รับการประเมินศึกษาในระดับปริญญาโทนอกเวลาร่วมกับการปฏิบัติงานประจำ

### 5.1.6 การนำการรับรู้ตนเองของผู้ประเมินไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา ทำให้ผู้รับการประเมินได้เข้าใจตนเองและตระหนักถึงจุดเด่นที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และจุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ควรพัฒนาของตนเองมากขึ้น ทั้งยังมีโอกาสได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ได้เห็นมุมมองที่กว้างขึ้น ได้มีโอกาสในการเปิดใจ ทำความเข้าใจตนเอง วิเคราะห์และยอมรับจุดอ่อนหรือข้อควรพัฒนา และความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การตระหนักถึงปัญหาการควบคุมอารมณ์ตนเองเมื่ออยู่ในภาวะเครียดหรือกดดัน ซึ่งมีผลต่อบรรยากาศในการทำงานอย่างชัดเจน

## 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.2.1 แผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) ฉบับที่ 1

#### 5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การเข้าสังคมและการสร้างเพื่อนใหม่

#### 5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่าจะสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมสหวิทยาษาได้ ทั้งยังช่วยส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจในตนเอง สามารถควบคุมตนเองได้เมื่อเข้าสังคม

#### 5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะเป็ประโยชน์ต่อองค์กร

การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นจะช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้น ช่วยให้ได้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ

#### 5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง

1) ช่วงเช้า เตรียมความพร้อมทบทวนตารางที่ต้องทำทั้งวันว่าวันนี้จะต้องทำอะไรบ้าง จะต้องพบปะพูดคุยกับใคร ต้องวางตัวอย่างไร เพื่อเตรียมความพร้อมและยิ้มให้กับตนเอง เพื่อสร้างความมั่นใจ

2) เดินไปตามแผนต่างๆ ยืมหรือพูดคุยทักทาย (Small talk) กับเพื่อนร่วมงาน เจ้าหน้าที่ และคนงานในคลินิก

3) ทำรายการ (Check list) ข้อมูลของเพื่อนร่วมงาน จากการพบปะพูดคุย ทำความรู้จัก ถึงแนวคิด ความเชื่อ (Value) ของแต่ละคน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ เข้าใจผู้อื่นมากขึ้น พัฒนาทักษะการรับฟัง และมีกรอบ/แนวทางในการพูดคุย

4) ช่วงเย็น ทบทวนสิ่งที่ปฏิบัติไประหว่างวันในการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกอย่างไร วางตัวอย่างไร ผู้ร่วมสนทนามีการตอบสนองต่อการพูดคุยอย่างไร ได้รู้จักหรือเข้าใจใครมากขึ้นไหม มีความพยายามหลีกเลี่ยงการทักทายผู้อื่นไหม จดบันทึกสิ่งที่ทำออกมาแล้วรู้สึกดี เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำต่อไป และบันทึกข้อผิดพลาดเพื่อวางแผนหาแนวทางการพัฒนาแก้ไข

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) ผู้รับการประเมิน (2) ผู้บังคับบัญชา และ (3) เพื่อนร่วมงาน

5.2.1.6 การวัดผล ผู้รับการประเมินวัดผลพฤติกรรมจากความรู้สึกด้านความมั่นใจในการเข้าปฏิสัมพันธ์พูดคุยกับผู้อื่นที่ไม่ใช่บุคคลที่สนิทสนมหรือคุ้นเคย รวมถึงการสอบถามความคิดเห็นป้อนกลับจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบผลการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองภายนอก

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา ตั้งแต่เดือนกรกฎาคมถึงเดือนกันยายน ปีพุทธศักราช 2557

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา คือความไม่มั่นใจในตนเองของผู้ประเมิน ซึ่งอาจทำให้เกิดความวิตกกังวลและไม่กล้าในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

## 5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาร่าง (Development Action Plan) ฉบับที่ 1

จากการดำเนินการตามแผนพัฒนาร่าง ฉบับที่ 1 ตลอดระยะเวลา 3 เดือน คือตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึงเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2557 มีรายละเอียดความก้าวหน้าของการพัฒนาร่าง ดังนี้

5.2.2.1 กิจกรรมช่วงเช้า เตรียมความพร้อมทบทวนตารางที่ต้องทำทั้งวัน ว่าวันนี้จะต้องทำอะไรบ้าง จะต้องพบปะพูดคุยกับใคร ต้องวางตัวอย่างไร เพื่อเตรียมความพร้อมและยิ้มให้กับตนเอง เพื่อสร้างความมั่นใจ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง ผู้รับการประเมินทบทวนสิ่งที่ต้องทำทั้งวัน ว่าต้องทำอะไรบ้าง ต้องพบปะพูดคุยกับใคร แต่ไม่ค่อยได้ยิ้มให้กับตนเองหน้ากระจก

ผลที่ได้รับ มีความพร้อมและความมั่นใจในตนเองมากขึ้น ช่วยให้ง่ายต่อการพบปะพูดคุยกับผู้อื่นมากขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและหมั่นย้ำให้ตัวเองในกระจกบ่อยขึ้น

5.2.2.2 กิจกรรมเดินไปตามแผนกต่างๆ ยิ้มหรือพูดคุยทักทาย (Small talk) กับเพื่อนร่วมงาน เจ้าหน้าที่ และคนงานในคลินิก

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง ผู้รับการประเมินยิ้ม ทักทายหรือพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น พูดคุยทักทาย เจ้าหน้าที่ และคนงานเล็กน้อย

ผลที่ได้รับ ช่วยเพิ่มทักษะการทักทาย ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป ยิ้มหรือพูดคุยทักทายกับเจ้าหน้าที่และคนงานมากขึ้น

5.2.2.3 กิจกรรมการทำรายการ (Check list) ข้อมูลของเพื่อนร่วมงาน จากการพบปะพูดคุยทำความรู้จัก ถึงแนวคิด ความเชื่อ (Value) ของแต่ละคน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ เข้าใจผู้อื่นมากขึ้น พัฒนาทักษะการรับฟัง และมีกรอบ/แนวทางในการพูดคุย

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง พูดคุย ประมาณ 15 - 30 นาที ช่วงเวลาว่างระหว่างการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนทัศนะ ความคาดหวังต่อองค์กร ความถนัด สิ่งที่น่าสนใจ เป้าหมายในการทำงาน ให้คำปรึกษา (ไม่ได้ทำ Check list)

ผลที่ได้รับ มีกรอบ/แนวทางและเป้าหมายในการพูดคุย ช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป สร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่อง

5.2.2.4 กิจกรรมช่วงเย็น คิดทบทวนสิ่งที่ปฏิบัติไประหว่างวัน ในการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกอย่างไร วางตัวอย่างไร ผู้ร่วมสนทนามีการตอบสนองต่อการพูดคุยอย่างไร ได้รู้จักหรือเข้าใจใครมากขึ้นไหม มีความพยายามหลีกเลี่ยงการทักทายผู้อื่นใหม่ จดบันทึกสิ่งที่ทำออกมาแล้วรู้สึกดี เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำต่อไป และบันทึกข้อผิดพลาดเพื่อวางแผนหาแนวทางการพัฒนาแก้ไข

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง ผู้รับการประเมินไม่ได้ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ไม่ได้จดบันทึก (ส่วนมากคิดทบทวนทันทีระหว่างการปฏิสัมพันธ์และหลังจากเสร็จสิ้นการปฏิสัมพันธ์)

ผลที่ได้รับ ตระหนักถึงการกระทำของตนเอง รู้เท่าทันตนเอง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป ดำเนินการตามแผนการที่กำหนดให้  
สม่ำเสมอ

### 5.2.3 แผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) ฉบับที่ 2

#### 5.2.3.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาด้านการควบคุมอารมณ์ตนเองเมื่ออยู่ใน  
สภาวะกดดัน ถูกตำหนิ หรือเมื่อมีความรู้สึกไม่พอใจ

#### 5.2.3.2 สิ่งที่คุณคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง

ผู้รับการประเมินคาดหวังผลการพัฒนา เพื่อให้สามารถรับมือกับ  
สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีสติ รอบคอบ ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ลดภาวะเครียด ไม่ทำให้อื่นไม่  
สบายใจและอาจถูกมองว่าแสดงออกไม่เหมาะสม

#### 5.2.3.3 สิ่งที่คุณคาดว่าจะได้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังผลลัพธ์ต่อองค์กรในด้านการประสาน  
สัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ ช่วยให้อาจารย์สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร

#### 5.2.3.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง

เมื่ออยู่ในภาวะไม่พอใจ

1) ตั้งสติถามตนเองว่าตอนนี้กำลังรู้สึกอย่างไร ร่างกายแสดงออกอย่างไร  
หัวใจเต้นเร็วไปไหม ตัวสั่นไหม หน้าแดงไหม เพื่อให้รู้ถึงความรู้สึกของตนเองและให้เกิดความ  
ตระหนักในการควบคุมอารมณ์และการแสดงออก ระลึกถึงผลเสียของการแสดงออกทางอารมณ์  
ดังกล่าว

2) จัดการกับภาวะไม่พอใจ เครียด หรือกดดัน ด้วยการบอกกับเพื่อน  
ร่วมงานที่กำลังอยู่ในสภาวะที่มีอารมณ์ ทำให้อาจารย์แสดงอารมณ์หรือคำพูดที่ทำให้รู้สึกไม่สบายใจได้  
ขอหยุดการพูดคุยเพื่อตั้งสติ จัดการกับอารมณ์ของตนเอง และ/หรือออกมาจากสถานการณ์ดังกล่าว

3) ทบทวนอารมณ์ของตนเองโดยหายใจเข้า – ออกลึกๆ ผ่อนคลาย  
กล้ามเนื้อ ทบทวนสถานการณ์หาเหตุ-ปัจจัยต่างๆ สิ่งที่คุณควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ตั้งสติเปิดใจ  
สำหรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (Paradigm) และมุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกันเป็นหลัก

เมื่ออยู่ในภาวะเครียด หรือถูกตำหนิ

1) ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หาเหตุ-ปัจจัยว่าเป็นผลจากการ  
กระทำของตนหรือไม่ ให้คำอธิบายเท่าที่สามารถให้คำอธิบายได้ และปล่อยวาง

2) เรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หาข้อผิดพลาดและหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไม่จมกับความรู้สึกหรือคำตำหนิ เปลี่ยนเป็นแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำ

ดูแลสุขภาพกายและจิต เพื่อให้ผ่อนคลาย คลายความเครียด มีสติในการควบคุมอารมณ์ตนเอง

1) ออกกำลังกายสัปดาห์ละ 1-2 วัน ครั้งละอย่างน้อย 30 นาที

2) สวดมนต์และนั่งสมาธิก่อนนอน อย่างน้อย 2 วันต่อสัปดาห์

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) ผู้รับการประเมิน (2) ผู้บังคับบัญชา และ (3) เพื่อนร่วมงาน

5.2.3.6 การวัดผล ผู้รับการประเมินวัดผลพฤติกรรมจากความรู้สึกด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง เมื่ออยู่ในสถานะไม่พอใจ เครียดหรือถูกตำหนิ รวมถึงการสอบถามความคิดเห็นย้อนกลับจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบผลการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองภายนอก

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง เดือนกันยายน ปี พุทธศักราช 2557

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา ความอดทนต่อความเครียด (Stress tolerance) ซึ่งทำให้ไม่สามารถรับมือกับคำวิพากษ์วิจารณ์ได้, ความต้องการความสมบูรณ์แบบและความเครียด

#### 5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan) ฉบับที่ 2

จากการดำเนินการตามแผนพัฒนาดตนเอง ฉบับที่ 2 ตลอดระยะเวลา 3 เดือน ก่อตั้งตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนมีนาคม ปี พ.ศ. 2558 มีรายละเอียดความก้าวหน้าของการพัฒนาดตนเองดังนี้

##### 5.2.4.1 กิจกรรมเมื่ออยู่ในสถานะไม่พอใจ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง เมื่ออยู่ในสถานะที่มีความเห็นแย้งระหว่างการทำงาน พยายามจับความรู้สึกของตนเอง พบว่ามีอาการหัวใจเต้นเร็ว ดำเนินการโดยการหายใจเข้า – ออก ช้าๆ ตั้งสติ เปิดใจสำหรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เรียบเรียงความคิด ข้อมูลและคำพูดเพื่อแสดงความคิดเห็น มีเหตุการณ์ 2 ครั้ง ที่ต้องขอหยุดการพูดคุยแสดงความคิดเห็น

ผลที่ได้รับ มีสติมากขึ้น ควบคุมตนเองได้มากขึ้น อาการร้อนที่ใบหน้า (หน้าแดง) ลดลง อาการหัวใจเต้นเร็วลดลง ขอมรับฟังความเห็นต่างมากขึ้น เปิดใจยอมรับการ

แก้ปัญหาหรือวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น (จากเดิมเชื่อ/ยึดมั่นว่าแนวทางที่ถูกต้องมีเพียงแนวทางเดียว)

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป ปฏิบัติต่อเนื่อง ควบคุมการแสดงออกของตนเองและเปิดใจให้มากขึ้น

#### 5.2.4.2 กิจกรรมเมื่ออยู่ในภาวะเครียด

1) กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงเมื่ออยู่ในภาวะเครียด กอดคน หรือต้องแสดงความคิดเห็นบางอย่างต่อคนหมู่มากหรือผู้บริหาร มีอาการหัวใจเต้นเร็ว บางครั้งรู้สึกร้อนที่ใบหน้า (หน้าแดง) กำหนดสติ รับรู้ถึงอาการแสดงของตนเอง หายใจเข้า – ออก ซ้ำๆ ตั้งสติ เรียบเรียงความคิด และคำพูด

ผลที่ได้รับ สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง แสดงความคิดเห็นได้อย่างราบรื่น

#### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป ปฏิบัติต่อเนื่อง

2) เหตุการณ์ถูกตำหนิจากผู้บริหาร สามารถรับรู้ความรู้สึกและอาการแสดงของตนเองได้ มีความรู้สึกร้อนที่ใบหน้า (หน้าแดง) ใจสั่น หัวใจเต้นเร็ว ดำเนินการโดยการหายใจเข้า – ออก เรียบเรียงความคิด เหตุผลและคำพูด

ผลที่ได้รับ เนื่องด้วยเป็นสถานการณ์ที่มีทั้งส่วนที่น้อมรับคำตำหนิ และส่วนที่ต้องการชี้แจงเพิ่มเติม แต่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือให้เหตุผลได้ ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ ทำให้แสดงอาการเสียใจออกมาอย่างชัดเจน (น้ำตาไหล)

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป ควบคุมตนเอง ไม่ผูกความรู้สึกกับเหตุการณ์ ปล่อยวาง และหาโอกาสแสดงความสามารถ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.4.3 กิจกรรมดูแลสุขภาพกายและจิต

##### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

1) ออกกำลังกายทุกวันอังคารและพฤหัสบดี โดยการเข้ายิม (ฟิตเนส) ครั้งละ 2-3 ชั่วโมง สม่่าเสมอ ช่วงเดือนมกราคมถึงกุมภาพันธ์ ไม่ม่่าเสมอในเดือนมีนาคม

2) สวดมนต์ก่อนนอน 2 วันต่อสัปดาห์ (วันจันทร์, เสาร์) สม่่าเสมอ นั่งสมาธิบางครั้ง

ผลที่ได้รับ อาการปวดศีรษะ ภาวะเครียดลดลง สดชื่นมากขึ้น อาการเหนื่อยง่ายลดลง อาการใจสั่นลดลง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป ปฏิบัติต่อเนื่อง และเพิ่มเติมความม่่าเสมอ

จากการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาดตนเอง ตลอดระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา พบว่า ผู้รับการประเมินมีการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดีขึ้นมาก ซึ่งกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติต่างมีความ เชื่อมโยงและสนับสนุนให้ผู้รับความประเมินมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น รวมทั้งมีสติรับรู้ อารมณ์ตนเองและควบคุมการณ้แสดงออกได้ดีขึ้น ทั้งยังได้รับกำลังใจ ข้อคิด การสนับสนุนและ ข้อมูลป้อนกลับที่ดี จากผู้เกี่ยวข้องซึ่งมีผลต่อการพัฒนาดตนเองของผู้รับการประเมิน



## บรรณานุกรม

- กวี วงษ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: บีเค. อินเตอร์พรีน.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จันจิรา แสนอุบล, สุวีร์ณัฐ โสภณสิริ และก่อกพงษ์ พลโยธา. (2553). ผลกระทบของบุคลิกภาพที่มีผลต่อความเหนื่อยหน่ายและความผูกพันในงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นัตรนา ทิละกุล. (2555). การศึกษามุคลิกภาพของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีผลต่อความต้องการคุณลักษณะงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ทนงค์ เกษทรัพย์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นทีรีย เกรียงชัยพร. (2552). การศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวคิดห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์ เซาวันอารมณ์ตามแนวคิดของโกลแมนกับการรับรู้ประสิทธิภาพที่มงาน กรณีศึกษา: พนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาค. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พัชรศิริ ราชรักษ์. (2555). ศึกษามุคลิกภาพที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของงานและความต้องการประสบความสำเร็จของกลุ่มพนักงาน Gen Y: กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2555). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร: วิ.เจ.พรีนติ้ง.
- ลัดดาวัลย์ สวัสดิ์ศรีกุล. (2545). ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาพยาบาลตำรวจ ในวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ศรีเรือน แก้วก้วาล. (2551). ทฤษฎีบุคลิกภาพ. กรุงเทพมหานคร: หมอชาวบ้าน.
- สติเฟิน พี.ร็อบบิ้นส์. (2548). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โด ไชน่า.
- สัมมนา รณนิษฐ์. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ้า.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สิริอร วิชชาวุธ และคณะ. (2550). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 – 8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อาทิตยา กลับเพิ่มพูล. (2549). การมองโลกในแง่ดี บุคลิกภาพห้วงค์ประกอบและความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค: ศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยงานของรัฐแห่งหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- Bovee, L. C. and Others. (1993). Management. New York: McGraw – Hill.
- Cherington, D. J. (1994). Organizational Behavior. Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, R. L. (1998). Essentials of Organization Theory and Design. Cincinnati, Ohio: South – Western College Publishing.
- DuBrin and Andrew, J. (2007). Human Relation: Interpersonal Job – Oriented Skills. New Jersey: Prentice – Hall.
- Fiedler, F. E. (1967). Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw – Hill.
- Hjelle, Larry A. Ziegler and Daniel J. (1992). Personality Theories. Derby: CLA.
- Luthans, F. (2005). Organizational Behavior. New York: McGraw – Hill.
- Oliver, P. J. and Srivastava, S. (1995). Handbook of Personality: Theory and research. California: University of California
- Pratch, Leslie, Jacobowitz and Jordan. (1997). “The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions: a Structural Psychological Approach”. Genetic Social and General Psychology Monographs, 123 (2), 169 – 196.
- Stogdill, R. M. (1989). Handbook of Leadership: Survey of Theory and Research. New York: Free Press.



## Work Behavior Inventory (WBI)

### 1. แนวคิดพื้นฐาน

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินทางจิตวิทยา ที่สร้างจากแนวคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงาน นั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

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

## 2. ลักษณะเด่นของ WBI เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับการทำงาน ดังนี้

- 1) ลักษณะงาน ทุกข้อคำถามในแบบประเมิน WBI มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ
- 2) มาตรการการประเมินค่าตนเอง แบบประเมิน WBI สามารถแสดงให้เห็นว่า ในขณะที่ทำแบบประเมิน บุคคลผู้นั้นประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่
- 3) ความครอบคลุมของลักษณะงาน แบบประเมิน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ตั้งแต่บุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- 3) มาตรฐานของคะแนน ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน WBI จะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีหลากหลายอาชีพ

## 3. คุณลักษณะเด่นของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

- 1) ความน่าเชื่อถือ (Reliable) แบบประเมิน WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85 ซึ่งถือว่าสูงกว่าแบบทดสอบอื่นๆ ที่มีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.75
- 2) ความแม่นยำ (Valid) แบบประเมิน WBI สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงอย่างแม่นยำ
- 3) ความสัมพันธ์กับ Big Five แบบประเมิน WBI มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five ซึ่งแบบประเมินบุคลิกภาพควรมีความเชื่อมโยงกับ Big Five เพื่อให้การประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลเป็นไปอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- 4) 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
- 5) สติปัญญาทางอารมณ์ รายงานสรุปผลการประเมิน WBI มีการแสดงผลคะแนนรวมด้านสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งในหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้มีระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงาน

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

จากการวิจัยพบว่าแบบประเมิน WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- 1) ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- 2) ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
- 3) ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- 5) วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ
- 6) มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรม ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

#### 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 Ors)
- 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) การอดกลั้น (Stress Tolerance)

20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (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) Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

- 33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- 34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- 35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- 36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- 37) สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

- 38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- 39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- 40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)







Development Action Plan (DAP 1)	
Name	XX (นามสมมติ)
Position	ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
Direct Supervisor	XY (นามสมมติ)
Coach : Mr. Sorayuth Vathanavisuth	

Competency : Socialiability		
Development Objective:	Action to Take:	Measurement:
<p>ฉันต้องการพัฒนาทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การเข้าสังคมและการสร้างเพื่อนใหม่</p> <p>มีความคาดหวังว่าจะสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมสหวิทยาชาได้ ทั้งยังช่วยส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจในตนเอง สามารถควบคุมตนเองได้เมื่อเข้าสังคม</p> <p>การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นจะช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้น ช่วยให้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ</p>	<p>1) ช่วงเช้า เตรียมความพร้อมทบทวนตารางที่ต้องทำทั้งวัน ว่าวันนี้จะต้องทำอะไรบ้าง จะต้องพบปะพูดคุยกับใคร ต้องวางตัวอย่างไร เพื่อเตรียมความพร้อมและยิ้มให้กับตนเอง เพื่อสร้างความมั่นใจ</p>	ปฏิบัติจริง
	<p>2) เดินไปตามแผนกต่างๆ ยิ้มหรือพูดคุยทักทาย (Small talk) กับเพื่อนร่วมงาน เจ้าหน้าที่ และคนงานในคลินิก</p>	
	<p>3) ทำรายการ (Check list) ข้อมูลของเพื่อนร่วมงาน จากการพบปะพูดคุยทำความรู้จัก ถึงแนวคิดความเชื่อ (Value) ของแต่ละคน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ เข้าใจผู้อื่นมากขึ้น พัฒนาทักษะการรับฟัง และมีกรอบ/แนวทางในการพูดคุย</p>	
	<p>4) ช่วงเย็น คิดทบทวนสิ่งที่ปฏิบัติไประหว่างวัน ในการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกละอายใจ วางตัวอย่างไร ผู้ร่วมสนทนามีการตอบสนองต่อการพูดคุยอย่างไร ได้รู้จักหรือเข้าใจใครมากขึ้นไหม มีความพยายามหลีกเลี่ยงการทักทายผู้อื่นไหม จดบันทึกสิ่งที่ทำออกมาแล้วรู้สึกดี เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำต่อไป และบันทึกข้อผิดพลาดเพื่อวางแผนหาแนวทางการพัฒนาแก้ไข</p>	
<p><b>Who is involved:</b> ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน</p>	<p><b>Resources/Support:</b> การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</p>	<p><b>Time Frame:</b> กรกฎาคม – กันยายน 2557</p>
<p><b>Potential obstacles which can prevent development:</b> ความไม่มั่นใจในตนเองของผู้ประเมิน ซึ่งอาจทำให้เกิดความวิตกกังวลและไม่กล้าในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น</p>		

Development Action Plan (DAP1): Follow up					
Action Plan to Take	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score before (1 – 10)	Score now (1 – 10)
1) ช่วงเช้า เตรียมความพร้อมทบทวนตารางที่ต้องทำทั้งวัน ว่าวันนี้จะต้องทำอะไรบ้าง จะต้องพบปะพูดคุยกับใคร ต้องวางตัวอย่างไร เพื่อเตรียมความพร้อมและยิ้มให้กับตนเอง เพื่อสร้างความมั่นใจ	ทบทวนสิ่งที่ต้องทำทั้งวัน ว่าต้องทำอะไรบ้าง ต้องพบปะพูดคุยกับใคร แต่ไม่ค่อยได้ยิ้มให้กับตนเองหน้ากระจก	มีความพร้อมและความมั่นใจในตนเองมากขึ้น ช่วยให้ง่ายต่อการพบปะพูดคุยกับผู้อื่นมากขึ้น	ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและหมั่นยิ้มให้ตัวเองในกระจกบ่อยขึ้น	5	8
2) เดินไปตามแผนกต่างๆ ยิ้มหรือพูดคุยทักทาย (Small talk) กับเพื่อนร่วมงาน เจ้าหน้าที่ และคนงานในคลินิก	ยิ้ม ทักทายหรือพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น พูดคุยทักทาย เจ้าหน้าที่ และคนงานเล็กน้อย	ช่วยเพิ่มทักษะการทักทาย ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	ยิ้ม หรือ พูดคุยทักทายกับเจ้าหน้าที่และคนงานมากขึ้น	4	6
3) ทำรายการ (Check list) ข้อมูลของเพื่อนร่วมงาน จากการพบปะพูดคุยทำความรู้จัก ถึงแนวคิด ความเชื่อ (Value) ของแต่ละคน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ เข้าใจผู้อื่นมากขึ้น พัฒนาทักษะการรับฟัง และมีกรอบ/แนวทางในการพูดคุย	พูดคุย ประมาณ 15 - 30 นาที ช่วงเวลาว่าง ระหว่างการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนที่สนทนา ความคาดหวังต่อองค์กร ความถนัด สิ่งที่น่าสนใจ เป้าหมายในการทำงาน ให้คำปรึกษา (ไม่ได้ทำ Check list)	มีกรอบ / แนวทาง และเป้าหมายในการพูดคุย ช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น	สร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่อง	6	8
4) ช่วงเย็น คิดทบทวนสิ่งที่ปฏิบัติไประหว่างวัน ในการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกรังไร วางตัวอย่างไร ผู้ร่วมสนทนามีการตอบสนองต่อการพูดคุยอย่างไร ได้รู้จักหรือเข้าใจใครมากขึ้นไหม มีความพยายามหลีกเลี่ยงการทักทายผู้อื่นใหม่ จดบันทึกสิ่งที่ทำออกมาแล้วรู้สึกดี เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำต่อไป และบันทึกข้อผิดพลาดเพื่อวางแผนหาแนวทางการพัฒนาแก้ไข	ไม่ได้ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ไม่ได้จดบันทึก (ส่วนมากคิดทบทวนทันทีระหว่างการประชุม และ หลังจากเสร็จสิ้นการประชุมสัมพันธ์)	ตระหนักรู้ถึงการกระทำของตนเอง รู้เท่าทันตนเอง	ดำเนินการตามแผนการที่กำหนดให้สม่ำเสมอ	6	8

Development Action Plan (DAP 2)	
Name	XX (นามสมมติ)
Position	ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
Direct Supervisor	XY (นามสมมติ)
Coach : Mr. Sorayuth Vathanavisuth	

Competency : Self – Control		
Development Objective:	Action to Take:	Measurement:
<p>ฉันต้องการพัฒนาด้านการควบคุมอารมณ์ตนเองเมื่ออยู่ในสภาวะกดดัน ถูกตำหนิ หรือเมื่อมีความรู้สึกไม่พอใจ เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีสติ รอบคอบ ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ลดภาวะเครียด ไม่ทำให้ผู้อื่นไม่สบายใจและอาจถูกมองว่าแสดงออกไม่เหมาะสม</p> <p>คาดหวังผลลัพธ์ต่อองค์กรในด้านการประสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร</p>	<p><b>เมื่ออยู่ในภาวะไม่พอใจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ตั้งสติถามตนเองว่าตอนนี้กำลังรู้สึกอย่างไร ร่างกายแสดงออกอย่างไร หัวใจเต้นเร็วไปไหม ตัวสั่นไหม หน้าแดงไหม เพื่อให้รู้ถึงความรู้สึกของตนเองและให้เกิดความตระหนักในการควบคุมอารมณ์และการแสดงออก ระลึกถึงผลเสียของการแสดงออกทางอารมณ์ดังกล่าว</li> <li>จัดการกับภาวะไม่พอใจ เครียด หรือกดดัน ด้วยการบอกกับเพื่อนร่วมงานที่กำลังอยู่ในสภาวะที่มีอารมณ์ ทำให้อาจแสดงอารมณ์หรือคำพูดที่ทำให้รู้สึกไม่สบายใจได้ ขอหยุดการพูดคุยเพื่อตั้งสติ จัดการกับอารมณ์ของตนเอง และ/หรือออกมาจากสถานการณ์ดังกล่าว</li> <li>ทบทวนอารมณ์ของตนเองโดยหายใจเข้า-ออกลึกๆ ผ่อนคลายกล้ามเนื้อ ทบทวนสถานการณ์หาเหตุ-ปัจจัยต่างๆ สิ่งที่คุณควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ตั้งสติเปิดใจสำหรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (Paradigm) และมุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกันเป็นหลัก</li> </ol>	ปฏิบัติจริง
	<p><b>เมื่ออยู่ในภาวะเครียด หรือถูกตำหนิ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หาเหตุ-ปัจจัยว่าเป็นผลจากการกระทำของคนหรือไม่ ให้คำอธิบายเท่าที่สามารถให้คำอธิบายได้ และปล่อยวาง</li> <li>เรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หาข้อผิดพลาดและหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไม่จมกับความรู้สึกหรือคำตำหนิ เปลี่ยนเป็นแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเองเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำ</li> </ol>	
	<p><b>ดูแลสุขภาพกายและจิต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ออกกำลังกายสัปดาห์ละ 1-2 วัน ครั้งละอย่างน้อย 30 นาที</li> <li>สวดมนต์และนั่งสมาธิก่อนนอน อย่างน้อย 2 วันต่อสัปดาห์</li> </ol>	
<p><b>Who is involved:</b> ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน</p>	<p><b>Resources/Support:</b></p> <p>การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</p>	<p><b>Time Frame:</b></p>
<p><b>Potential obstacles which can prevent development:</b> ความอดทนต่อความเครียด (Stress tolerance) ซึ่งทำให้ไม่สามารถรับมือกับคำวิพากษ์วิจารณ์ได้, ความต้องการความสมบูรณ์แบบและความเครียด</p>		มกราคม – มีนาคม 2558

Development Action Plan (DAP2): Follow up					
Action Plan to Take	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score before (1 – 10)	Score now (1 – 10)
<p><b>เมื่ออยู่ในภาวะไม่พอใจ</b></p> <p>1) ตั้งสติถามตนเองว่าตอนนี้กำลังรู้สึกอย่างไร ร่างกายแสดงออกอย่างไร หัวใจเต้นเร็วไปไหม ตัวสั่นไหม หน้าแดงไหม เพื่อให้รู้ถึงความรู้สึกของตนเองและให้เกิดความตระหนักในการควบคุมอารมณ์และการแสดงออก ระวังถึงผลเสียของการแสดงออกทางอารมณ์</p> <p>2) จัดการกับภาวะไม่พอใจ เครียด หรือกดดัน ด้วยการบอกกับเพื่อนร่วมงานว่ากำลังอยู่ในสภาวะที่มีอารมณ์ ทำให้อาจแสดงอารมณ์หรือคำพูดที่ทำให้รู้สึกไม่สบายใจได้ ขอหยุดการพูดคุยเพื่อตั้งสติ จัดการกับอารมณ์ของตนเอง และ/หรือออกมาจากสถานการณ์ดังกล่าว</p> <p>3) ทบทวนอารมณ์ของตนเองโดยหายใจเข้า-ออกลึกๆ ผ่อนคลายกล้ามเนื้อ ทบทวนสถานการณ์หาเหตุ-ปัจจัยต่างๆ สิ่งที่คุณควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ตั้งสติเปิดใจสำหรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (Paradigm) และมุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกันเป็นหลัก</p>	<p>1) เมื่ออยู่ในภาวะที่มีความเห็นแย้งระหว่างการทำงาน พยายามจับความรู้สึกของตนเอง พบว่ามีอาการหัวใจเต้นเร็ว ดำเนินการโดยการหายใจเข้า – ออก ชั่ว ตั้งสติ เปิดใจสำหรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เรียบเรียงความคิด ข้อมูลและคำพูดเพื่อแสดงความคิดเห็น มีเหตุการณ์ 2 ครั้ง ที่ต้องขอหยุดการพูดคุยแสดงความคิดเห็น</p>	<p>มีสติมากขึ้น ควบคุมตนเองได้มากขึ้น อาการร้อนที่ใบหน้า (หน้าแดง) ลดลง อาการหัวใจเต้นเร็วลดลง ยอมรับฟังความเห็นต่างมากขึ้น เปิดใจยอมรับการแก้ปัญหาหรือวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น (จากเดิมเชื่อ/ยึดมั่นว่าแนวทางที่ถูกต้องมีเพียงแนวทางเดียว)</p>	<p>ปฏิบัติต่อเนื่อง ควบคุมการแสดงออกของตนเองและเปิดใจให้มากขึ้น</p>	5	7
<p><b>เมื่ออยู่ในภาวะเครียด หรือถูกตำหนิ</b></p> <p>1) ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หาเหตุ-ปัจจัยว่าเป็นผลจากการกระทำของคนหรือไม่ ให้คำอธิบายเท่าที่สามารถให้คำอธิบายได้ และปล่อยวาง</p> <p>2) เรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หาข้อผิดพลาดและหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไม่จมกับความรู้สึกหรือคำตำหนิ เปลี่ยนเป็นแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเองเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำ</p>	<p>2) เมื่ออยู่ในภาวะเครียด กดดัน หรือต้องแสดงความคิดเห็นบางอย่างต่อคนหมู่มากหรือผู้บริหาร มีอาการหัวใจเต้นเร็ว บางครั้งรู้สึกร้อนที่ใบหน้า (หน้าแดง) กำหนดสติ รับรู้ถึงอาการแสดงของตนเอง หายใจเข้า – ออก ชั่ว ตั้งสติ เรียบเรียงความคิด และคำพูด</p>	<p>สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง แสดงความคิดเห็นได้อย่างราบรื่น</p>	<p>ปฏิบัติต่อเนื่อง</p>	4	6
<p><b>เมื่ออยู่ในภาวะเครียด หรือถูกตำหนิ</b></p> <p>1) ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หาเหตุ-ปัจจัยว่าเป็นผลจากการกระทำของคนหรือไม่ ให้คำอธิบายเท่าที่สามารถให้คำอธิบายได้ และปล่อยวาง</p> <p>2) เรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หาข้อผิดพลาดและหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไม่จมกับความรู้สึกหรือคำตำหนิ เปลี่ยนเป็นแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเองเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำ</p>	<p>3) เหตุการณ์ถูกตำหนิจากผู้บริหาร สามารถรับรู้ความรู้สึกและอาการแสดงของตนเองได้ มีความรู้สึกร้อนที่ใบหน้า (หน้าแดง) ใจสั่น หัวใจเต้นเร็ว ดำเนินการโดยการหายใจเข้า – ออก เรียบเรียงความคิด เหตุผลและคำพูด</p>	<p>เนื่องด้วยเป็นสถานการณ์ที่มีทั้งส่วนที่น้อมรับคำตำหนิ และส่วนที่ต้องการชี้แจงเพิ่มเติม แต่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือให้เหตุผลได้ ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ ทำให้แสดงอาการเสียใจออกมาอย่างชัดเจน (น้ำตาไหล)</p>	<p>ควบคุมตนเอง ไม่ผูกความรู้สึกกับเหตุการณ์ ปล่อยวาง และหาโอกาสแสดงความสามารถ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>	2	2
<p><b>ดูแลสุขภาพกายและจิต</b></p> <p>1) ออกกำลังกายสัปดาห์ละ 1-2 วัน ครั้งละอย่างน้อย 30 นาที</p> <p>2) สวดมนต์และนั่งสมาธิก่อนนอน อย่างน้อย 2 วันต่อสัปดาห์</p>	<p>1) ออกกำลังกายทุกวันอังคารและพฤหัสบดีครั้งละ 2-3 ชั่วโมง สม่ำเสมอ ช่วงเดือน.ค.ถึง.พ. ไม่สม่ำเสมอในเดือนมี.ค. 2) สวดมนต์ก่อนนอน 2 วันต่อสัปดาห์ (วันจันทร์, เสาร์) สม่ำเสมอ นั่งสมาธิบางครั้ง</p>	<p>อาการปวดศีรษะ ภาวะเครียดลดลง สดชื่นมากขึ้น อาการเหนื่อยง่ายลดลง อาการใจสั่นลดลง</p>	<p>ปฏิบัติต่อเนื่อง และเพิ่มเติมความสม่ำเสมอ</p>	1	7