# การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล: กรณีศึกษาพนักงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มธุรกิจพลังงาน

ศศินันทน์ พึ่งธรรม

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล: กรณีศึกษา พนักงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มธุรกิจพลังงาน**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2558

……

ศศินันทน์ พึ่งธรรม

ผู้วิจัย

| | |
|---|---|
| …… | …… |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฏัน | ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง |
| Ph.D. | Ph.D. |
| อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ | ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ |
| …… | …… |
| รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D. | สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ |
| คณบดี | M.B.A. |
| วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล | กรรมการสอบสารนิพนธ์ |

# กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ ผู้ประสาทวิชา อุทิศเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่อย่างเต็มกำลังด้วยความเมตตากรุณา ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระฏัน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านอาจารย์พลิศา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณคุณสุรชัย ดำรงเกียรติศักดิ์ ผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่กรุณาให้คำปรึกษา และให้โอกาสผู้วิจัยได้ทำงานระหว่างการศึกษาสารนิพนธ์ ครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อนร่วมงานทุกท่าน

ส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ได้แก่ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอบคุณผู้รับการประเมินและกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 16 A ทุกท่านที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยเลี้ยงดู ห่วงใย ให้กำลังใจ และสนับสนุนในทุกๆด้านแก่ผู้วิจัย

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล บิดา มารดา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ ที่นี้

ศศินันทน์ พึ่งธรรม

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา พนักงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มธุรกิจพลังงาน

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PHYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF ADMINISTRATIVE OFFICER, ENERGY BUSINESS

ศศินันทน์ พึ่งธรรม 5650058

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฏัน, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานบริหารงานทั่วไป ธุรกิจกลุ่มพลังงาน โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการเจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาโดยการใช้แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องกับผลการประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุนหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งด้านการทำงานและด้านการใช้ชีวิตประจำวันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพเพื่อการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการศึกษาข้อมูลด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนได้เชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา สามารถคัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

60 หน้า

# สารบัญ


| | | หน้า |
|---|---|---|
| **กิตติกรรมประกาศ** | | **ข** |
| **บทคัดย่อ** | | **ค** |
| **สารบัญตาราง** | | **ช** |
| **สารบัญรูปภาพ** | | **ฌ** |
| **บทที่ 1** | **บทนำ** | **1** |
| | 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| | 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 2 |
| | 1.3 ขอบเขตของการวิจัย | 2 |
| | 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ | 3 |
| | 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 3 |
| **บทที่ 2** | **ทบทวนวรรณกรรม** | **4** |
| | 2.1 แบบทดสอบเชิงจิตวิทยา (Psychometric Test) | 4 |
| | 2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five) | 10 |
| **บทที่ 3** | **วิธีดำเนินการวิจัย** | **15** |
| | 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง | 15 |
| | 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย | 15 |
| | 3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI) | 15 |
| | 3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) | 16 |
| | 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ | 18 |
| | 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 20 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | | หน้า |
|---|---|---|
| **บทที่ 4** | **ผลการวิจัย** | **21** |
| | 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI) | 21 |
| | 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity) | 21 |
| | 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles) | 22 |
| | 4.1.3 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential) | 23 |
| | 4.1.4 ผลการประเมินลักษณะห้าองค์ประกอบ (Big Five Factor) | 24 |
| | 4.1.5 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) | 25 |
| | 4.1.6 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) | 26 |
| | 4.1.7 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) | 27 |
| | 4.1.8 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) | 28 |
| | 4.1.9 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) | 29 |
| | 4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) | 29 |
| | 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม | 29 |
| | 4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจและการแปลบทความ (Verbal Reasoning) | 30 |
| | 4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning) | 30 |
| | 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) | 31 |

# สารบัญ (ต่อ)


หน้า

4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน 31
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง 31
4.3.1.1 จุดแข็งด้านที่ 1 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) 31
4.3.1.2 จุดแข็งด้านที่ 2 การชอบสมาคม (Sociability) 32
4.3.1.3 จุดแข็งด้านที่ 3 การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) 32
4.3.1.4 จุดแข็งด้านที่ 4 ความร่วมมือ (Cooperation) 32
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา 33
4.3.2.1 จุดอ่อนด้านที่ 1 การปรับตัว (Adaptability) 33
4.3.2.2 จุดอ่อนด้านที่ 2 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) 33
4.3.2.3 จุดอ่อนด้านที่ 3 การอดกลั้น (Stress Tolerance) 33
4.3.2.4 จุดอ่อนด้านที่ 4 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) 34
4.3.2.5 จุดอ่อนด้านที่ 5 คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 34
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา 34
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา 34
4.4.1.1 จุดแข็งด้านที่ 1 คือ การชอบสมาคม (Sociability) 34
4.4.1.2 จุดแข็งด้านที่ 2 คือ ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) 35
4.4.1.3 จุดแข็งด้านที่ 3 คือ การปรับตัว (Adaptability) 35
4.4.1.4 จุดแข็งด้านที่ 4 คือ การควบคุมตนเอง (Self-Control) 35
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา 35
4.4.2.1 จุดอ่อนด้านที่ 1 คือ การเป็นผู้นำ (Leadership) 35
4.4.2.2 จุดอ่อนด้านที่ 2 คือ การคิดริเริ่ม (Initiative) 35
4.4.2.3 จุดอ่อนด้านที่ 3 คือ ความรอบคอบ (Attention to Detail) 35
4.4.2.4 จุดอ่อนด้านที่ 4 คือ ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 36

# สารบัญ (ต่อ)


| | หน้า |
|---|---|
| **บทที่ 5 ผลเพื่อการนำไปใช้งาน** | **38** |
| 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและการรับรู้ตนเองในด้านต่างๆ | 38 |
| 5.1.1 เป้าหมายการพัฒนา | 38 |
| 5.1.2 การรับรู้ตนเองในด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง | 39 |
| 5.2 รายงานแผนการพัฒนาตนเอง | 40 |
| 5.2.1 รายละเอียดรายงานแผนพัฒนาตนเอง | 40 |
| 5.2.1.1 สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (Competency) | 40 |
| 5.2.1.2 ตัววัดที่นำไปสู่การพัฒนา | 41 |
| 5.2.1.3 สิ่งที่ประโยชน์ต่อผู้รับการประเมิน | 41 |
| 5.2.1.4 สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร | 41 |
| 5.2.1.5 แหล่งข้อมูลสนับสนุน | 41 |
| 5.2.1.6 ระยะเวลาในการพัฒนา | 41 |
| 5.2.1.7 สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง | 41 |
| 5.2.2 กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาความมั่นใจในตนเอง | 42 |
| 5.2.2.1 ร่วมพูดคุย คิดวิเคราะห์และขอคำปรึกษาจากหัวหน้างาน | 42 |
| 5.2.2.2 วิเคราะห์และจำแนกถึงสถานการณ์ที่ไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง | 42 |
| 5.2.2.3 ทำ Pretest - Post Test ระดับความมั่นใจ | 44 |
| 5.2.2.4 วางแผนการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน | 46 |
| 5.2.2.5 แสดงความคิดเห็นในชั้นเรียนและเสนอตนเองนำเสนองาน | 46 |
| 5.2.2.6 อ่านหนังสือ The Magic of Thinking Big (คิดใหญ่ไม่คิดเล็ก) | 47 |
| **บรรณานุกรม** | **52** |
| **ภาคผนวก** | **54** |
| **ประวัติผู้วิจัย** | **60** |

# สารบัญตาราง


| ตาราง | | หน้า |
|---|---|---|
| 5.1 | ข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มั่นใจในตนเองของผู้รับการประเมิน | 43 |
| 5.2 | ผลการประเมินความไม่มั่นใจในตนเอง (Self-confident) ก่อนการทำกิจกรรม (Pretest) | 45 |
| 5.3 | ผลการประเมินความไม่มั่นใจในตนเอง (Self-confident) หลังการทำกิจกรรม (Post - test) | 45 |
| 5.4 | ตารางรายละเอียดแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) | 49 |
| 5.5 | ตารางความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1 (1st DAP Follow Up) | 50 |
| 5.6 | ตารางความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 2 (2nd DAP Follow Up) | 51 |

# สารบัญรูปภาพ


| รูปภาพ | | หน้า |
|---|---|---|
| 4.1 | ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity) | 21 |
| 4.2 | ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles) | 22 |
| 4.3 | ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential) | 23 |
| 4.4 | ผลการประเมินลักษณะห้าองค์ประกอบ (Big Five Factor) | 24 |
| 4.5 | ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) | 25 |
| 4.6 | ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) | 26 |
| 4.7 | ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) | 27 |
| 4.8 | ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) | 28 |
| 4.9 | ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) | 29 |
| 4.10 | ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) | 29 |
| 4.11 | ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) | 30 |
| 5.1 | หน้าต่างโจฮารี (The Johari Window) | 39 |

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการดำเนินงานทางธุรกิจ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากกว่าในอดีต ทั้งด้านกลยุทธ์การจัดการ ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน และด้านเทคโนโลยี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลานี้ ล้วนเป็นผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยหลายๆประการ เช่น ทิศทางของเศรษฐกิจ ที่ก่อให้เกิดการขยายตัวหรือถดถอยทางเศรษฐกิจ และยังส่งผลกระทบต่อการขยายตัวและการลดขนาดขององค์กรตามไปด้วย รวมไปถึงปัจจัยการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความก้าวหน้าทางวิชาการต่างๆ ตลอดจนทัศนคติที่เปลี่ยนไปของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ดังจะเห็นได้จากกระแสแรงงานที่มีการศึกษาสูงขึ้น ความต้องการเงินเดือนและความปลอดภัยในอาชีพที่มากขึ้น ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไปโดยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้นเมื่อเทียบกับแรงงานในอดีต ปัจจัยทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการวางแผนบุคลากรให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม

การจัดการบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันขององค์กรนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการวางแผนการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของตำแหน่งงาน สามารถทำงานขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ กระบวนการคัดเลือกบุคลากรจึงเป็นจุดเริ่มต้นของคุณภาพองค์กร การวางแผนการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องทำการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กรในแต่ละช่วงระยะเวลาอย่างถูกต้อง โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ทั้งนี้นอกจากการวางแผนบุคลากรภายในองค์กรแล้ว การพัฒนาบุคลากรก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาตนเองด้วยแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเป็นแผนที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนสมรรถนะและคุณลักษณะ ที่จำเป็นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพและความพร้อมนั้นเปรียบได้ดังการสร้างหลักประกันในเสถียรภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร การ

มีบุคลากรที่เหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพในแต่ละช่วงเวลา จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อใช้ประเมินสมรรถนะและคุณลักษณะของบุคคล เพื่อวิเคราะห์หาความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและพัฒนาบุคคลให้สามารถเจริญเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการ โดยมุ่งเน้นบุคคลที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองผ่านการประเมินทางจิตวิทยา และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้พัฒนาให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานบริหารงานทั่วไป ธุรกิจกลุ่มพลังงาน โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการเจริญเติบโตในสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา โดยการใช้แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องกับผลการประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุนหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งด้านการทำงานและด้านการใช้ชีวิตประจำวันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพเพื่อการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ พนักงานบริหารงานทั่วไป ธุรกิจกลุ่มพลังงาน จำนวน 1 คน

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานบริหารงานทั่วไป ธุรกิจกลุ่มพลังงาน โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

2. สามารถศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา โดยการใช้ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องกับผลการประเมินทางจิตวิทยา

3. สามารถจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุนหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งด้านการทำงานและด้านการใช้ชีวิตประจำวันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

# บทที่ 2
# ทบทวนวรรณกรรม

## 2.1 แบบทดสอบเชิงจิตวิทยา (Psychometric Test)

แบบทดสอบเชิงจิตวิทยา ได้เริ่มมีการศึกษาตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 โดยมีแนวคิดของดาร์วิล (Charles Robert Darwin) นักธรรมชาติวิทยาชาวอังกฤษเป็นพื้นฐาน ต่อมากาลตัน (Francis Galton, 1822-1911) นักชีววิทยาชาวอังกฤษได้สนใจค้นคว้าเกี่ยวกับกรรมพันธุ์ของมนุษย์ โดยได้ตระหนักถึงการวัดลักษณะทางชีววิทยาของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องเป็นญาติและไม่เป็นญาติกัน ศึกษาทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันระหว่างพ่อแม่กับลูกและพี่กับน้อง จากนั้นในปี ค.ศ. 1890 แคทเทลล์ (James McKeen Cattell, 1944-1860) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันได้นำหลักของกาลตันไปศึกษาเพิ่มเติมให้แบบทดสอบเชิงจิตวิทยามีความเป็นไปได้ ใช้ได้จริงและทันสมัยมากยิ่งขึ้น เขาได้สร้างแบบทดสอบเชิงจิตวิทยาที่ชื่อว่า “Mental Tests and Measurements” ขึ้นมา ต่อมาในปี ค.ศ. 1896 บิเนต์และคณะ (Binet and his Sorbonne Assistant) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเชาวน์ปัญญาเพิ่มเติม โดยวัดความสามารถของมนุษย์ที่อยู่บนพื้นฐานเกี่ยวกับระบบประสาท จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1905 เขาได้สร้างแบบทดสอบเชาว์ปัญญาสมัยใหม่ขึ้นมาเป็นคนแรก (The First Modern Intelligence Test) และพัฒนาให้มีการวัดเฉพาะบุคคลมากยิ่งขึ้น (Individual Psychology) โดยอ้างอิงทฤษฎีการนำคณิตศาสตร์และการทำประโยคให้สมบูรณ์ของเอบบิงเฮาส์ (Hermann Ebbinghaus) นักจิตวิทยาชาวเยอรมันมาประยุกต์ใช้ (The History of Psychological Testing, 2003)

ถึงแม้ในยุคแรกของแบบทดสอบเชิงจิตวิทยาจะวัดเพียงความสามารถทางด้านเชาวน์ปัญญาเท่านั้น แต่ต่อมาก็ได้มีผู้บุกเบิกอีกหลายท่านที่พัฒนาแบบทดสอบให้มีความหลายหลายในรูปแบบ กระบวนการ และเครื่องมือ พัฒนาให้สามารถวัดในมิติด้านอื่นๆได้อีกด้วย เช่น แบบทดสอบทัศนคติ ความสามารถ ความสนใจ และบุคลิกภาพ เพื่อให้แบบทดสอบเชิงจิตวิทยามีประสิทธิภาพในการวัดมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาและพัฒนาแบบทดสอบเชิงจิตวิทยามาเรื่อยๆ จนถึงช่วงศตวรรษที่ 20 แบบทดสอบทางจิตวิทยาก็ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เพราะในโลกปัจจุบันที่มีวิวัฒนาการนี้ ไม่มีขอบเขตของการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน กลายเป็นโลกไร้พรมแดน ทุกคนต่างเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย องค์กรและอุตสาหกรรมต่างๆจึงต้อง

ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ ต่างก็มองหากลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจของตนเองอยู่รอดหรืออยู่เหนือคู่แข่ง เช่น การเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญได้อย่างรวดเร็วเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องท่ามกลางวิกฤตการณ์ต่างๆ หรือกลยุทธ์การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อลดต้นทุนขององค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า “Put the Right Man in to the Right Position” ดังนั้นองค์กรจึงต้องแสวงหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการคัดสรรบุคลากร ให้ความรู้และอบรมพัฒนาบุคลากรในแนวทางที่ถูกวิธีและมีประสิทธิภาพ (Banks, 1995 อ้างถึงใน Nideffer, 2012)

แบบทดสอบเชิงจิตวิทยา (Psychometric Test) เป็นแบบทดสอบที่ถูกใช้อย่างกว้างขวางในทุกอุตสาหกรรม เพราะเชื่อว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถคาดการณ์ผลการทำงาน (Job Performance) ได้ อาจมีรูปแบบที่หลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการใช้ ทั้งเพื่อประเมินความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจ ประเมินบุคลิกภาพ ลักษณะและทักษะเฉพาะ ความถนัด ความสนใจของแต่ละบุคคลว่าเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และเหมาะสมกับองค์กรนั้นๆมากน้อยเพียงใด (จันทิมา, 2013)

แบบทดสอบเชิงจิตวิทยามีมิติการวัดทั้งหมด 8 ด้าน (ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2012) คือ

1.1 แบบทดสอบความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Ability Tests) หรือแบบทดสอบเชาวน์ปัญญา (Intelligence Tests) ถือได้ว่าเป็นแบบทดสอบที่คาดการณ์คุณภาพคนได้แม่นยำที่สุด แบบทดสอบที่เป็นที่นิยม ได้แก่

1.1.1 Otis Self-administering Tests of Mental Abilities ใช้คัดเลือกคนเข้าทำงานในระดับที่ไม่ใช้ความรู้หรือทักษะมาก เช่น คนประกอบชิ้นส่วนในโรงงานอุตสาหกรรม แบบทดสอบนี้ไม่เหมาะกับการคัดเลือกคนเข้าทำงานในระดับวิชาชีพชั้นสูง

1.1.2 Wonderlic Personnel Tests เป็นแบบทดสอบที่มีคำถาม 50 ข้อ ใช้เวลาทำเพียง 12 นาที สามารถวัดความสามารถด้านการแก้ปัญหางาน การให้คำแนะนำ การเสนอแนวคิดที่สามารถใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ใช้คัดเลือกคนเข้าทำงานในสาขาธุรกิจและอุตสาหกรรมได้มากกว่า 140 งาน เช่น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานธนาคาร ผู้จัดการร้านค้า และวิศวกร เป็นต้น

1.1.3 Revised Beta Examination, Second Edition (Beta 2) เป็นแบบทดสอบที่ใช้เวลา 15 นาที ออกแบบมาใช้กับผู้สมัครงานที่อ่านหนังสือไม่ออก แต่สามารถฟังภาษาอังกฤษหรือสเปนได้ ซึ่งการทดสอบจะไม่มีการอ่าน แต่มีการทดสอบเชาว์ปัญญาด้วยวิธีอื่น แบบทดสอบนี้ใช้ทดสอบความรู้ความเข้าใจของผู้สมัครงาน

1.1.4 Wechsler Adult Intelligence Scale-Revised (WAIS-R) เป็นชุดแบบทดสอบ ที่ประกอบด้วยแบบทดสอบย่อยต่างๆ 11 แบบ ใช้เวลาทำประมาณ 75 นาที เหมาะสำหรับผู้สมัครงานในตำแหน่งระดับสูง เช่น ผู้จัดการอาวุโส การทดสอบและการแปลผลต้องใช้ผู้ชำนาญการโดยเฉพาะ

1.2 แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Tests) เป็นแบบทดสอบที่ต่างจากแบบทดสอบอื่นตรงที่จะไม่มีคำตอบที่ว่าถูกหรือผิด มุ่งวัดลักษณะนิสัยและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่แสดงออกไปยังพฤติกรรม มักใช้วิธีการประเมินบุคลิกภาพ 2 แนวทาง คือ Self-Report Personality Inventories เป็นแบบประเมินบุคลิกภาพที่กำหนดให้ผู้ทำแบบทดสอบต้องตัดสินใจว่าจะแสดงออกความรู้สึกหรือเลือกกระทำอย่างไรหากต้องตกอยู่ในสถานการณ์ที่กำหนด หรือเลือกว่าความรู้สึกใดที่ตรงกับตนเองมากที่สุด ข้อจำกัดของแบบทดสอบประเภทนี้คือ ความซื่อสัตย์ผู้ทำแบบทดสอบ ที่มักตอบทางเลือกบุคลิกลักษณะตามที่คาดว่าผู้จ้างงานต้องการ มากกว่าจะเลือกตอบตามความรู้สึกที่แท้จริง และแบบที่สอง คือ Projective Techniques เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ทำแบบทดสอบต้องเผชิญกับสภาพปัญหาที่กำกวม มีทางออกหลายแง่หลายมุม ข้อจำกัดของการทดสอบแบบนี้ คือ ใช้เวลามาก ต้องทดสอบทีละคน และผู้ทำการทดสอบต้องอยู่ในระดับที่เชี่ยวชาญ มีความรู้เฉพาะ ทั้งนี้แบบทดสอบเป็นอัตนัย ผู้แปลผลอาจมีอคติเข้าแทรกได้ ผลการวิจัยจึงระบุว่าการทดสอบแบบนี้มีความเที่ยงตรงค่อนข้างต่ำ แบบทดสอบที่ใช้กันมาก ได้แก่

1.2.1 Rorschach Inkblot Test ให้ผู้รับการทดสอบดูภาพหยดหมึก 10 ภาพแล้วอธิบายว่าเหมือนอะไร เดิมใช้วัดพนักงานที่คาดว่ามีปัญหาทางจิตหรือมีความคิดไม่ปกติ แบบทดสอบนี้มีผู้แปลความหมายเป็นแนวทางการประเมินไว้แล้ว (Reilly, 2007)

1.2.2 Thematic Apperception Test (TAT) แบบทดสอบชุดนี้มีภาพคนและสถานการณ์ที่กำกวมให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบ 30 ภาพ แบบทดสอบบุคลิกภาพที่เป็นที่นิยม ได้แก่

1.2.2.1 Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI 1-2) MMIP1 ประกอบด้วยข้อคำถาม 567 ข้อ ต่อมาพัฒนา MMPI2 เหลือเพียง 338 ข้อ ผู้ทำแบบทดสอบตอบแต่เพียงคำว่า ถูก (True) ไม่ถูก (False) เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพที่ใช้กันแพร่หลายฉบับหนึ่งในอเมริกา เนื้อหาจะเกี่ยวข้องกับสุขภาพกาย สุขภาพจิต เจตคติต่อการเมืองและสังคม การศึกษา อาชีพ การสมรส และครอบครัว ซึ่งเป็นตัวชี้แนวโน้มความรู้สึกนึกคิดที่จะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบ ในระยะแรกแบบทดสอบนี้ใช้กับคนที่คาดว่ามีปัญหาทางจิตหรือต้องได้รับการบำบัด แต่ต่อมานิยมใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวทางด้าน

จิตวิทยามากๆ เช่น ตำรวจ พนักงานดับเพลิง พนักงานหอบังคับการบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นต้น (Framingham, 2013)

1.2.2.2 California Psychological Inventory ประกอบด้วยข้อคำถาม 462 ข้อ ผู้ทำแบบทดสอบจะตอบเพียงคำว่า จริง-True หรือไม่จริง-False ผลการทดสอบสามารถนำมาใช้ทำนายลักษณะนิสัยได้ 17 แนว ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำนายความสำเร็จในการประกอบอาชีพทางการสอน แพทย์และพยาบาล แบบทดสอบนี้มุ่งประเมินคุณลักษณะการเป็นผู้นำ (Leadership) ศักยภาพในการบริหารจัดการ (Management Potential) ศักยภาพในเชิงสร้างสรรค์ (Creative Potential) และวุฒิภาวะทางสังคม (Social Maturity)

1.2.2.3 Big Five Personality Tests ประกอบด้วยการวัดบุคลิกภาพ 5 คุณลักษณะหลัก ได้แก่ 1) การเปิดตัวสู่สังคม (Extroversion – Introversion) มีบุคลิก 2 แบบ คือ เปิดเผยกับเก็บตัว 2) การยอมรับ การใส่ใจผู้อื่น (Agreeableness) มีบุคลิก หัวแข็งกับหัวอ่อน 3) การมีจิตสำนึก ยึดมั่นในหลักการ (Conscientiousness) มีบุคลิกแบบมีจิตสำนึกกับปล่อยปละละเลย 4) การเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) มีบุคลิกคือเปิดกว้างกับอยู่ในกรอบ และ 5) การมีภาวะความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) มีบุคลิก 2 แบบ คือควบคุมอารมณ์ได้ กับเจ้าอารมณ์

Hogan, Hogan and Roberts (1996) ได้ให้คำแนะนำว่าควรใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพในการคัดเลือกผู้สมัครงานควบคู่ไปกับข้อมูลด้านอื่นๆเพื่อประกอบการตัดสินใจด้วยด้วย เช่น ทักษะความสามารถของผู้สมัคร ประสบการณ์การทำงาน หรือความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อหลีกเลี่ยงการคัดเลือกบุคลากรที่ผิดพลาด (Hiring Mistake) ทั้งนี้แนวความคิดแบบทดสอบเกี่ยวกับระดับสติปัญญา (Intelligence) และบุคลิกภาพ (Personality) จะถูกมองแยกส่วนกัน โดยระดับสติปัญญาจะแสดงถึงความสามารถที่บุคคลๆหนึ่งทำงานได้หรือ “Can Do” แต่บุคลิกภาพจะแสดงถึงความตั้งใจของบุคคลที่จะทำงานนั้นๆหรือ “Will Do”

1.3 แบบทดสอบความสนใจ (Interest Tests) ใช้ประเมินความสนใจและความพึงพอใจของบุคคล โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าหากลักษณะความสนใจและความพึงพอใจของบุคคลที่รับการทดสอบเป็นไปในแนวเดียวกับคนที่ประสบความสำเร็จในอาชีพใดอาชีพหนึ่ง ผู้รับการทดสอบคนนั้นก็น่าจะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จและพึงพอใจในอาชีพนั้นๆด้วยเช่นกัน แต่ไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะความสำเร็จในอาชีพนั้นเสมอไป แบบทดสอบที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่

1.3.1 Strong Interest Inventory ประกอบด้วยรายการคำถาม 317 รายการ ใช้ตัวเลือกตอบ 3 ลักษณะ คือ ชอบ (Like) ไม่ชอบ (Dislike) และ เฉยๆ (Indifferent) (Strong Jr., 1927)

1.3.2 Kuder Occupational Interest Survey คือกลุ่มกิจกรรม 100 กลุ่ม กิจกรรมที่สัมพันธ์กับอาชีพต่างๆ ผู้ถูกสำรวจจะต้องเลือกตอบว่าชอบกิจกรรมใดมากที่สุดและไม่ชอบกิจกรรมใดมากที่สุด ระบบของกิจกรรมที่ชอบมากที่สุดจะเป็นตัวชี้ความน่าจะเป็นของความสนใจในอาชีพของบุคคลนั้น

1.4 แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Tests) คือแบบทดสอบที่วัดความสามารถของบุคคลในการกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเลือกใช้แนวทางและวิธีสอนให้เหมาะสมกับบุคคลนั้น แบบทดสอบความถนัดยังแสดงให้เห็นถึงระดับคุณลักษณะ (Competency) ที่บุคคลหนึ่งๆมีต่องานที่ทำ เช่น แบบประเมินความถนัดด้านอาชีพ (Psychometrics Success, 2014) ที่ใช้อย่างแพร่หลาย ได้แก่

1.4.1 Mechanical Aptitude Tests แบบทดสอบเรื่องชิ้นส่วนเครื่องยนต์กลไกหรือเครื่องมือต่างๆ

1.4.2 Bennett Test of Mechanical Comprehension (Bennett, 1980) แบบทดสอบความถนัดและความเข้าใจด้านจักรกล ใช้สำหรับคัดเลือกผู้ที่ต้องการจะทำงานเกี่ยวกับการบิน งานก่อสร้าง โรงงาน เหมืองและอุตสาหกรรมต่างๆ

1.4.3 Minnesota Clerical Test แบบทดสอบความถนัดด้านธุรการ โดยให้ทำการจับคู่ตัวเลข 200 คู่ ภายในเวลา 15 นาที โดยผู้รับการทดสอบต้องใช้ความรวดเร็วและความแม่นยำ

1.1.4 Computer Competence แบบทดสอบความถนัดในการใช้คอมพิวเตอร์

1.5 แบบทดสอบทักษะเกี่ยวกับการรับรู้และเคลื่อนไหว (Sensory/ Motor Skill Tests) เป็นแบบทดสอบเกี่ยวกับความสามารถในการมองเห็น การได้ยิน การเคลื่อนไหว และความสัมพันธ์ของการใช้อวัยวะภายในร่างกาย เช่น

1.5.1 Sensory Skill Tests การทดสอบเกี่ยวกับการมองเห็น

1.5.2 Purdue Pegboard Test การทดสอบความว่องไวและการประสานสัมพันธ์ในการใช้มือ นิ้ว และสายตา ใช้สำหรับทดสอบพนักงานที่ต้องอาศัยความชำนาญในโรงงาน

1.5.3 O'Connor Finger Dexterity Tests การทดสอบปักเข็มในรูเล็กๆ เพื่ออ้างอิงถึงความสามารถในการทำงานกับสิ่งเล็กๆที่ต้องใช้ความคล่องแคล่วในการใช้นิ้วและสายตา และความละเอียดอ่อน เช่น การทำงานเกี่ยวกับนาฬิกาข้อมือ (University of Bedfordshire, 2014)

1.6 แบบทดสอบความซื่อสัตย์ (Integrity/ Honesty Tests) แบบทดสอบความซื่อสัตย์สร้างขึ้นมา เนื่องจากเครื่องจับเท็จ (Polygraph) ไม่ค่อยได้รับความเชื่อถือ โดยแบบทดสอบนี้จะใช้ Paper and Pencil Test มุ่งทดสอบเจตคติที่มีต่อการลักขโมยและพฤติกรรมโกงอื่นๆ และมุ่งประเมินลักษณะนิสัยที่จะนำไปสู่ความซื่อสัตย์หรือไม่ซื่อสัตย์ เช่น ลักษณะเกเร (Delinquency) การควบคุมอารมณ์อยากได้ (Impulse control) และความตั้งใจทำดี (Conscientiousness) เป็นต้น พบว่าผลการทดสอบนี้สามารถทำนายความซื่อสัตย์ได้เที่ยงตรงดีพอสมควร มีความสัมพันธ์กับการทำนายพฤติกรรมอื่นๆ ด้วย เช่น การขาดงาน อู้งาน เบี้ยวงาน และการติดสิ่งเสพติด (U.S. Office of Personnel Management, 2014) ปัจจุบันแบบทดสอบความซื่อสัตย์ได้รับความนิยม เพราะถือว่าบุคลากรที่มีคุณธรรมนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน

1.7 แบบทดสอบความสามารถทางกายภาพ (Physical Ability Testing) คือการวัดบุคคลๆหนึ่ง ว่ามีศักยภาพเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่ ส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องใช้พละกำลังหรือทักษะที่ต้องใช้แรง อาจมีการวัดความสามารถในการใช้กล้ามเนื้อ โดยบังคับให้ยก ผลัก ดัน หรือถือวัตถุ วัดความยืดหยุ่นและความสมดุลของร่างการ รวมไปถึงอาจมีการวัดทักษะในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ด้วย เช่นทดสอบการขับเคลื่อนหรือปลดล็อคเครื่องมือ (U.S. Office of Personnel Management, 2014)

1.8 แบบประเมินความถนัดพหุคูณ (Mutiple - Aptitude Test Batteries) ประกอบด้วยแบบทดสอบหลายๆแบบ แบบทดสอบค่อนข้างยาวและใช้เวลาในการทำนาน จึงถือเป็นข้อเสียเปรียบของแบบทดสอบประเภทนี้ แต่สามารถวัดได้ครอบคลุมหลายด้าน เช่น The Armed Services Vocational Aptitude Battery (ASVAB) เป็นแบบทดสอบที่วัดทั้งหมด 9 ด้าน ใช้เวลาทำ 3 ชั่วโมง นิยมใช้สำหรับคัดเลือกทหารเข้ากองทัพในอเมริกา และ The Differential Aptitude Test (DAT) เป็นแบบทดสอบที่บรรจุในสถาบันศึกษาของไอร์แลนด์ วัดได้ 8 ด้านและใช้เวลาทำอย่างน้อย 2 ชั่วโมง เป็นต้น

จากประเภทของแบบทดสอบเชิงจิตวิทยาทั้ง 8 มิติดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของแบบสอบถาม ว่าเป็นเครื่องมือที่เข้ามามีบทบาทช่วยให้องค์กรมีมาตรฐานในการคัดเลือก รู้จักผู้สมัครและบุคลากรในองค์กรได้มากขึ้น เข้าใจบุคลิกลักษณะ สังคม การใช้ชีวิตของแต่ละบุคคลที่มีต่อคนรอบข้างและลักษณะงานที่จำเป็น รวมไปถึงยังสามารถกำหนดแนวทางและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบุคลิกเฉพาะของแต่ละบุคคล ลดความเสี่ยงต่อปัญหาเชิงบุคลากร และลดค่าใช้จ่ายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จันทิมา, 2556)

ในหลายศตวรรษที่ผ่านมา นักจิตวิทยาต่างช่วยกันคิดค้นรูปแบบการทดสอบและพัฒนาต่อเนื่องมาอย่างยาวนาน และหลากหลายรูปแบบ เช่น 16PF, The Myer Briggs, The

California Psychological Inventory, TAIS, NEO Personality Inventory, MMPI1-2 และ the Hogan Personality Inventory แต่ทั้งนี้นักวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพหลายท่านได้ลงความเห็นว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพ 5 คุณลักษณะหลักของทฤษฎี Big Five นั้นสามารถวัดกับบุคลิกภาพของบุคคลๆหนึ่งได้ตรงกับบุคลิกภาพที่เป็นอยู่อย่างคลอบคลุม รวมไปถึงยังสามารถคาดการณ์ผลการทำงาน (Job Performance) ของบุคคลนั้นได้อย่างแม่นยำ (Barrick & Mount, 1991 อ้างถึงใน Nideffer, 2012) ทั้งนี้บทสรุปที่กล่าวนี้ยังสอดคล้องกับบทความของ Robert Hogan ที่เขียนลงวารสาร American Psychologist ฉบับเดือนพฤษภาคม ปี ค.ศ. 1996 มีเนื้อความว่า Barrick and Mount (1991) ได้ศึกษาผลความสัมพันธ์ระหว่าง 5 คุณลักษณะหลักของทฤษฎี Big Five กับขอบเขตความรับผิดชอบงาน พบว่าบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับอาชีพ แม้ว่า Tett, Jackson and Rothtein จะศึกษาความสัมพันธ์นี้ในปีถัดมา ก็พบว่าสามารถวัดค่าได้ผลเช่นเดิม

## 2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five)

ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five) เป็นหนึ่งในแบบทดสอบเชิงจิตวิทยาด้านบุคลิกภาพที่อธิบายถึงคุณลักษณะที่เป็นพื้นฐานการแสดงออกของพฤติกรรมมนุษย์ พัฒนาจากสมมติฐานที่ไม่มีกรอบความคิด ต่อเนื่องจนเกิดเป็นทฤษฎีที่มีความชัดเจน ทั้งเรื่องกรอบความคิด การเลือกตัววัด การจัดหมวดหมู่ การให้คำนิยามและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน เช่น McCrae and Costa ในปี 1987 และ Paul Sinclair ในปี 1992 เป็นต้น

ในช่วงสิ้นปี คศ. 1990 แบบทดสอบ Big Five ได้ถูกตีพิมพ์เผยแพร่ลง The British Psychology Society และได้รับการยอมรับให้เป็นต้นแบบ แบบทดสอบการวัดบุคลิกภาพ แนวโน้มความนิยมแบบทดสอบ Big Five มีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆอย่างเห็นได้ชัด ได้รับการตีพิมพ์ลงในวารสารเชิงวิชาการต่างๆอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 - 2009 ซึ่งเดิมแนวคิดที่ได้รับความนิยมจะเป็นของ Cattell (1943) นักวิจัยที่ทำการลด Trait Terms จากแนวคิดตั้งต้นที่มี 4,300 ให้เหลือเพียงแค่ 35 Trait Terms และเป็นผู้คิด 16 Personality Factors (16PF) Questionnaire (Cattell, Eber & Tatsuoka, 1970 อ้างถึงใน John, Robins, and Pervin, 2010)

แบบทดสอบ Big Five จะอยู่ในรูปแบบ แบบสอบถามตัวเลือก วัดเพียงแค่ 5 คุณลักษณะหลัก (Five Dimensions) อธิบายถึงคุณลักษณะที่มีการเชื่อมโยงกันในแต่ละประเภทมากกว่าการอธิบายคุณลักษณะประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ ใช้เวลาในการทำแบบสอบถามเพียงแค่ 10 นาทีโดยคอมพิวเตอร์ สามารถวัดค่าคะแนนได้อย่างรวดเร็ว แต่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการแปรผล แบบสอบถาม Big Five นี้ถือว่าเป็นแบบทดสอบสมัยใหม่ วัดผลได้เที่ยงตรงและแม่นยำ

ตามบุคลิกภาพของบุคคลนั้น สามารถอ้างอิงผลถึงลักษณะพฤติกรรมการทำงาน อธิบายผลได้ครอบคลุม และเข้าใจได้ง่าย

Sinclair, 1990 (อ้างถึงใน The Big Five Terminology, 2014) ได้อธิบายไว้ว่าทฤษฎี Big Five ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะหลัก ได้แก่ Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Neuroticism และ Openness to Experience หรือเรียกว่า OCEAN ตามตัวย่อของคำอธิบายก็ได้ดังนี้

**E (Factor I) กลุ่มคำที่ใช้:** Extraversion/ Energy/ Enthusiasm

**คำจำกัดความโดยสรุป:** เป็นลักษณะของคนที่มีพลังเยอะ กระตือรือร้น มีไฟอยู่เสมอ ซึ่งส่งผลให้ชอบสังคม แสดงออกตรงไปตรงมา มีบุคลิกภาพ 2 แบบ คือ เปิดเผยกับเก็บตัว

**A (Factor II) กลุ่มคำที่ใช้:** Agreeableness/ Altruism/ Affection

**คำจำกัดความโดยสรุป:** เป็นลักษณะในการยอมรับและเห็นพ้องกับความคิดเห็นและความต้องการของผู้อื่น เป็นคนนุ่มนวล ใส่ใจผู้อื่น ถ่อมตน มีบุคลิกภาพ 2 แบบ คือหัวแข็ง กับหัวอ่อน

**C (Factor III) กลุ่มคำที่ใช้:** Conscientiousness/ Constraint/ Control of Impulse

**คำจำกัดความโดยสรุป:** เป็นลักษณะการควบคุมการกระทำของตนเอง การควบคุมอารมณ์ต่างๆที่เข้ามาเร้า การคิดก่อนลงมือทำ มีการวางแผนล่วงหน้า จัดลำดับความสำคัญของงาน และมีความรับผิดชอบ มีบุคลิกภาพ 2 แบบคือ มีจิตสำนึกกับปล่อยปละ

**N (Factor IV) กลุ่มคำที่ใช้:** Neuroticism/ Negative Emotionality/ Nervousness

**คำจำกัดความโดยสรุป:** เป็นลักษณะปฏิกิริยาทางอารมณ์ของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ มักเป็นคนที่มีอารมณ์ขัดแย้งในตนเองเสมอ มีอารมณ์อ่อนไหวเชิงลบ เช่น กระวนกระวาย วิตกกังวล ซึมเศร้า ตึงเครียด เป็นต้น มีบุคลิกภาพ 2 แบบ คือ ควบคุมอารมณ์ได้ กับเจ้าอารมณ์

**O (Factor V) กลุ่มคำที่ใช้:** Openness to Experience/ Originality/ Open-Mindedness

**คำจำกัดความโดยสรุป:** เป็นลักษณะการรับรู้สภาพแวดล้อมและเหตุการณ์รอบๆ ตัว พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เปิดเผยความรู้สึก เป็นบุคคลช่างฝัน มีบุคลิกภาพ 2 แบบ คือ เปิดกว้างกับติดอยู่ในกรอบ

โดยแต่ละคุณลักษณะหลัก (Five Dimensions) จะประกอบไปด้วยคุณสมบัติย่อย (Sub-traits) อีกด้วย ยกตัวอย่างด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) จะประกอบด้วยคุณสมบัติย่อย เช่น การชอบสมาคม (Sociability), การเป็นผู้นำ (Leadership), การจูงใจ (Influence) และพลังใจในการทำงาน (Energy) เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติย่อยนี้จะช่วยอธิบายรายละเอียดการวัดผลให้สามารถวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมออกมาได้ชัดเจนขึ้น

การตีความหมายของแบบทดสอบ Big Five นั้นจะไม่มีการให้อันดับ การได้คะแนนสูงหรือต่ำไม่ได้หมายความว่าดีหรือไม่ดี เป็นเพียงการแสดงถึงลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพของบุคคลเท่านั้น การแปลผลแบบ Big Five Inventory นั้นเน้นการสร้าง Inventory แบบสั้นกระชับ

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นในการวัดตัวแปรทุกตัวของลักษณะพฤติกรรมหลัก (Five Dimensions) โดยมุมมองที่ว่าการทำให้สั้นกระชับ จะช่วยประหยัดเวลาทดสอบ หลีกเลี่ยงความเบื่อหน่าย และความอ่อนล้าจากการอ่านเพื่อทำความเข้าใจ

จากการศึกษาผลการทดสอบ Big Five (Big Five Personality Tests) พบว่ามีความเชื่อมโยงกับผลสำเร็จทางการศึกษาและการทำงาน เช่น นักศึกษามหาวิทยาลัยที่มีสามัญสำนึก (Conscientiousness) จะมีเกรดเฉลี่ยที่ดี มีการทำงานอย่างมีระบบแบบแผน ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลสามารถพิจารณาได้จากด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) และความเอนเอียงทางอารมณ์ (Neuroticism) ที่จะสะท้อนเรื่องผลการดำเนินงานและการทำงานเป็นกลุ่ม ส่วนด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานขายและการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง และด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานที่ต้องใช้จิตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ และสุดท้ายด้านความเอนเอียงทางอารมณ์ (Neuroticism) มีความสำคัญที่จะเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงาน เพราะคนที่มีความวิตกกังวลหรือความเครียดสูง จะส่งผลต่อความเหนื่อยล้า การเปลี่ยนงานและการลาออก (The Saylor Foundation, 2013)

นอกจากนี้ผลการทดสอบ Big Five ยังสามารถคาดการณ์ต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลแต่ละประเภทในเรื่องของการใช้เวลาในชีวิต อันได้แก่ นักเรียนหรือนักศึกษาที่มีสามัญสำนึก (Conscientiousness) สูงมักจะใช้เวลาส่วนมากอยู่ในห้องเรียนหรือมหาวิทยาลัย ส่วนคนที่มีการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) สูงมักจะชอบใช้เวลาอยู่ที่ร้านกาแฟหรือร้านอาหาร และในคนที่เอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) สูงจะใช้ชีวิตส่วนใหญ่กับการสนทนาระหว่างเพื่อนฝูงหรือคนที่ต้องทำงานร่วมกัน และใช้เวลาในการดำเนินชีวิตอยู่คนเดียวเป็นสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกัน

การจัดหมวดหมู่คุณลักษณะของแบบทดสอบ Big Five สามารถอธิบายให้เกิดความเข้าใจถึงพฤติกรรมที่แสดงออกได้ชัดเจน เพราะ Big Five Inventory ไม่ได้อธิบายด้วยคำคุณศัพท์ (Adjective) เพียงตัวเดียวในการให้คำจำกัดความ หากแต่ใช้ประโยคสั้นๆที่ประกอบไปด้วยเนื้อหาที่มีความชัดเจนในการอธิบายเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิด ดังนั้นแบบทดสอบ Big Five จึงกลายมาเป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรนำมาใช้ประโยชน์ในหลายๆด้าน โดยแบ่งเป็น

1. **การคัดเลือกบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของพนักงาน** เพื่อที่จะคัดสรรคนที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ตำแหน่งงาน และวัฒนธรรมขององค์กรที่สุด เพราะผลลัพธ์ที่ได้จากแบบทดสอบจะสามารถบ่งบอกความเป็นตัวตนของพนักงานคนนั้นจริงๆ ยกตัวอย่างเช่น บุคคลที่มี

Extraversion คือมีบุคลิกภาพชอบเข้าสังคม ก็จะทำงานตำแหน่งพนักงานขายได้ดี เพราะมีพฤติกรรมในลักษณะที่เข้าสังคมเก่ง เข้ากับคนอื่นได้ง่าย ชอบอยู่กับผู้คน ส่วนบุคคลที่มีความเป็นมิตร มีการยอมรับกันในผู้อื่น (Agreeableness) จะเหมาะสมกับงานที่ต้องใช้ความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มักได้รับความเชื่อใจจากเพื่อนร่วมงาน เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่หากเป็นตำแหน่งงานที่ต้องใช้ความเป็นผู้นำ ความน่าเชื่อถือ การคิดตรึกตรองอย่างมีเหตุผล เช่น ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ก็จะเหมาะกับพนักงานที่มีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี (Conscientiousness) แต่หากพนักงานมีความเอนเอียงทางอารมณ์ (Neuroticism) ก็จะเหมาะสมกับงานที่ไม่ต้องพบปะกับผู้คน เพราะการมีอารมณ์ไม่มั่นคง อาจส่งผลเสียต่อบริษัทได้หากให้ทำงานที่ต้องพบปะผู้คน ดังนั้นตำแหน่งที่เหมาะสมก็คือพนักงานบัญชี และสุดท้ายพนักงานที่มีความจริงใจตรงไปตรงมา (Openness to Experience) จะเหมาะกับงานที่ต้องใช้จินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ เช่น นักโฆษณา เป็นต้น

นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากแบบทดสอบ Big Five ยังมีความน่าเชื่อถือมากกว่าการสัมภาษณ์ปากเปล่า เพราะผู้สมัครสามารถเลือกคำตอบให้ตนเองดูดีได้ โดยไม่ได้เปิดเผยความเป็นตัวตนทั้งหมด หากผู้สมัครมองเห็นว่ามีส่วนที่ต้องการปกปิดหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ผู้สมัครอาจโกหกหรือบิดเบือนความจริงในการตอบคำถาม เพื่อให้ตนเองได้งานในที่สุด

2. **การสร้างทีมงาน** การมีสมาชิกที่มีบุคลิกภาพหลากหลายจะเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เช่น สมาชิกในทีมที่มีลักษณะเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) จะช่วยส่งเสริมการทำงาน เพราะคนกลุ่มนี้ชอบทำงานที่ได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้นกว่าการที่ให้เขาทำงานคนเดียว หากสมาชิกในทีมมีลักษณะสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) จะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในด้านของความร่วมมือร่วมใจ การเห็นอกเห็นใจ และการช่วยเหลือระหว่างกันในทีม หากเพื่อนร่วมทีมเอ่ยปากหรือมอบหมายงานให้ คนกลุ่มนี้จะไม่ปฏิเสธ หากสมาชิกในทีมมีลักษณะมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) จะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จได้มากขึ้น เพราะเป็นคนที่มีลักษณะมุ่งสู่เป้าหมายเป็นสำคัญ อีกทั้งยังสามารถสร้างแรงจูงใจและช่วยกระตุ้นการทำงานให้กับเพื่อนร่วมทีมได้ดีด้วย สมาชิกในทีมที่มีเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) อาจจะต้องเลือกให้ทำงานในส่วนของกลุ่มสนับสนุนข้อมูล เพราะคนกลุ่มนี้อารมณ์ไม่มั่นคง หากต้องร่วมทำงานกับผู้อื่น อาจจะส่งผลทำให้เกิดการทะเลาะกันในทีมได้ และหากเลือกสมาชิกในทีมที่มีลักษณะเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) จะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในด้านของการนำเสนอแนวคิดที่หลากหลาย แปลกใหม่ ทำให้การทำงานมีการพัฒนาไปในรูปแบบที่ดีขึ้น

ทั้งนี้ จากการสร้างทีม จะพบว่า คนแต่ละคนอาจจะมีลักษณะที่โดดเด่นมากกว่าหนึ่งอย่างก็ได้ แต่ทั้งนี้ก็ต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทีมจะต้องรับผิดชอบด้วย

3. **การระบุจุดแข็ง - จุดอ่อนของพนักงาน เพื่อกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path)** ให้เหมาะสมตามแต่ละลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมของ เพื่อให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน สังคม ของพนักงานมากที่สุด ลดความเสี่ยงต่อปัญหาเชิงบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการทำงาน ทัศนคติและจิตใจ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบทดสอบ Big Five (Big Five Personality Tests) เป็นเครื่องมือที่สามารถวัดบุคลิกภาพของบุคคลได้เที่ยงตรงและแม่นยำ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสำหรับใช้ในกระบวนการคัดเลือกพนักงานให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและวัฒนธรรมองค์กร ผลของแบบทดสอบยังสามารถนำมาเป็นแนวทางในการเลือกวิธีและรูปแบบ การให้ความรู้ การอบรมพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความเป้าหมายที่ตั้งไว้ อันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

# บทที่ 3
# วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มธุรกิจพลังงาน มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

## 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริหารงานทั่วไป หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยอาศัยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

### 3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น

ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (รายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก)

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

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

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

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและ

เลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมายและการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อนุญาตให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณหางบประมาณ สินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการกดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในกาแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

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

ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นไทล์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

**3.2.3 แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ**

แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อเก็บรวมรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่าพฤติกรรมในข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น

4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง

5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม

6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น

8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสิน สามารถพึ่งพาตนเองได้

12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ

13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จและไม่ละทิ้งโครงงานหรือภาระหน้าที่

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

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

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

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียดทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

## 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1) สัมภาษณ์ผู้รับการประเมินเพื่อเก็บข้อมูล พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย

2) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยกำหนดให้ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทางจิตวิทยา

3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาจากแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

4) พูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

5) ติดตามพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าของกิจกรรม และประโยชน์ได้รับในแต่ละกิจกรรม พร้อมกับตั้งความตั้งใจที่จะพัฒนาต่อไป

# บทที่ 4
# ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา พนักงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มธุรกิจพลังงาน” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

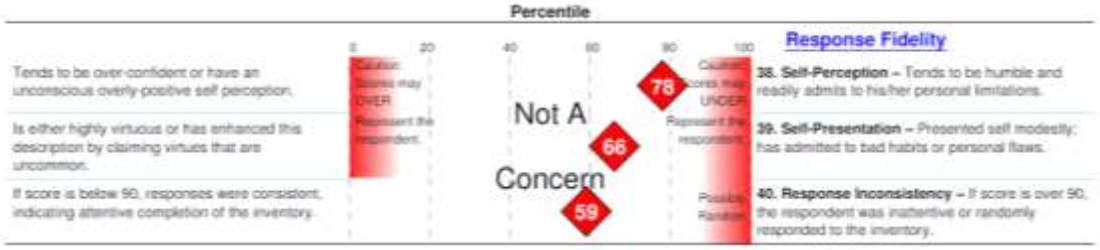
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

## 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)




รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

จากการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception) ผู้รับการประเมินได้เปอร์เซ็นไทล์ที่ 78 และความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) ได้เปอร์เซ็นไทล์ที่ 66 นั้น ถือได้ว่ามีค่าเปอร์เซ็นไทล์ค่อนไปทางสูง หมายถึงผู้รับการประเมินมองตนเองในลักษณะที่ตนเองเป็น รับรู้และเข้าใจข้อดี ข้อด้อยของตนเอง แต่อาจแสดงตัวตนออกมามากกว่าที่ตัวเองเป็นอยู่สักหน่อย อาจเป็นเพราะผู้รับการประเมินไม่อยากให้ความสำคัญกับข้อด้อยของตนเอง จึงมุ่งแสดงออกแต่สิ่งที่เป็นข้อดีของตนเอง เพื่อไม่ให้รู้สึกว่าตนเองมีปมด้อย เช่น ในกรณีผู้รับการประเมินไม่ชอบทำงานคนเดียว เพราะรู้สึกไม่มั่นใจในตนเอง กลัวทำงานหรือตัดสินใจผิดพลาด จึงอยากทำงานร่วมกับผู้อื่น มีเพื่อนร่วมคิด ร่วมปรึกษา ดังนั้นเวลาที่ผู้รับการประเมินทำงานจึงมักมีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ช่างซักถามข้อสงสัย ทำให้เพื่อนร่วมงานหรือคนรอบตัวมองว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนร่าเริง เข้ากับคนง่าย มีอัธยาศัยดี มากกว่ามองว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่ขาดความมั่นใจเมื่อต้องทำงานคนเดียว เป็นต้น ดังนั้นผลการประเมินจึงออกมาว่า ผู้รับการประเมินรับรู้และเข้าใจ ข้อดีข้อด้อยของตนเอง แต่มักจะแสดงตัวตนแต่ในด้านดีๆของตัวเองออกมา

### 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้รับการประเมินใส่ใจในความรู้สึกของบุคคลที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในชีวิต ทั้งด้านการทำงานและด้านการดำรงชีวิตประจำวัน โดยผู้รับการประเมินมีทัศนคติคิดว่าคนเป็นส่วนสำคัญในการทำกระสิ่งต่างๆ เช่น มีความคิดว่าเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ จึงเห็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ

### 4.1.3 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

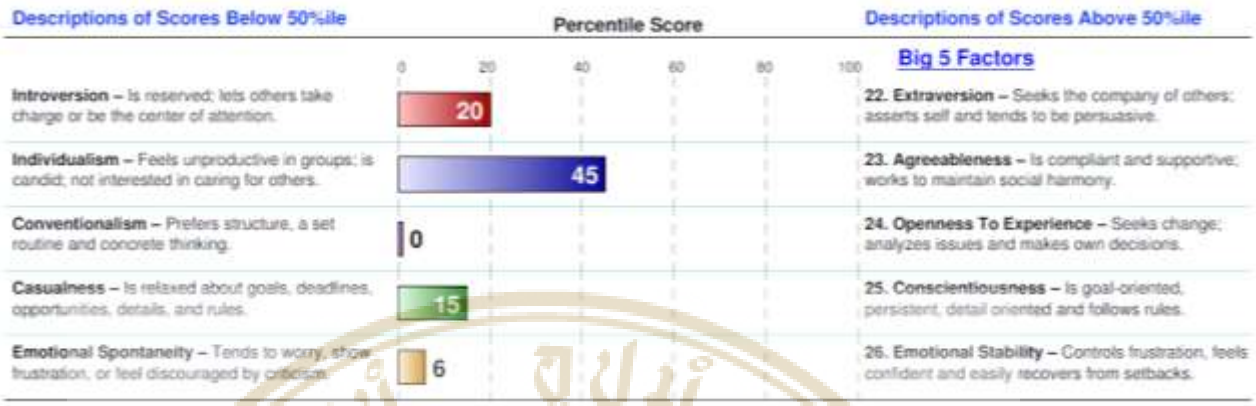
รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ด้วยลักษณะการทำงานตามแบบแผนเดิม (Routine) ของผู้รับการประเมินจึงส่งผลให้เปอร์เซ็นไทล์ด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential) ได้ค่าต่ำมาก คือได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์เท่ากับ 1 ซึ่งหมายความว่า มีศักยภาพเติบโตในสายงานอื่นยาก แต่หากเมื่อทำงานสายใดก็จะสามารถทำงานนั้นได้อย่างชำนาญ ผู้รับการประเมินจึงเหมาะกับการทำงานเฉพาะด้าน

ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของผู้รับการประเมินที่ว่า ผู้รับการประเมินต้องการทำงานสายงานใดสายงานหนึ่ง เพราะเชื่อว่าหากได้ทำงานสายใดเป็นระยะเวลานาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ความเสี่ยงและข้อผิดพลาดของงานที่อาจจะเกิดขึ้น และสามารถรับมือกับความผิดพลาดนั้นได้รวมไปถึงอาจสามารถเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เกิดข้อผิดพลาดนั้นได้

ยกตัวอย่างเช่น ผู้รับการประเมินเคยเป็นนักศึกษาฝึกงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับภาคพื้น (Ground Service) ของสายการบินแห่งหนึ่งในช่วงปิดเทอมภาคฤดูร้อน ในช่วงแรกของการฝึกงาน ผู้รับการประเมินรู้สึกประหม่าและเป็นกังวลในการทำงาน แต่เมื่อฝึกงานไปได้สักหนึ่งเดือน เมื่อต้องทำงานซ้ำๆเดิมๆ คือช่วยพี่พนักงานเช็คอินกระเป๋าเดินทาง ส่งผู้โดยสารขึ้นเครื่อง รับผู้โดยสารลงเครื่อง พาผู้โดยสารไปรับกระเป๋าตามประเภทเที่ยวบินภายในประเทศ (Domestic) หรือเที่ยวบินภายนอกประเทศ (International) เป็นประจำทุกวัน เมื่อผู้รับการประเมินเห็นขอบเขตงานที่รับผิดชอบทั้งหมด ก็สามารถทำงานได้ดี มีความสุขในการทำงาน เพราะผู้รับการประเมินรู้ว่าปัญหาที่เกิดส่วนใหญ่คือผู้โดยสารหากระเป๋าไม่เจอ และทราบขั้นตอนการแก้ไข รายละเอียดการติดต่อเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานให้ผู้โดยสารหากระเป๋าเจอ ทำให้หลายๆครั้งผู้รับการประเมินได้รับคำชมจากผู้ร่วมงานหรือผู้โดยสาร จากตัวอย่างนี้ทำให้ผู้รับการประเมินมั่นใจได้ว่า ผู้รับการประเมินจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อได้ทำงานสายงานนั้นๆจนเกิดความชำนาญ

### 4.1.4 ลักษณะห้าองค์ประกอบ (Big Five Factor)




รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินลักษณะห้าองค์ประกอบ (Big Five Factor)

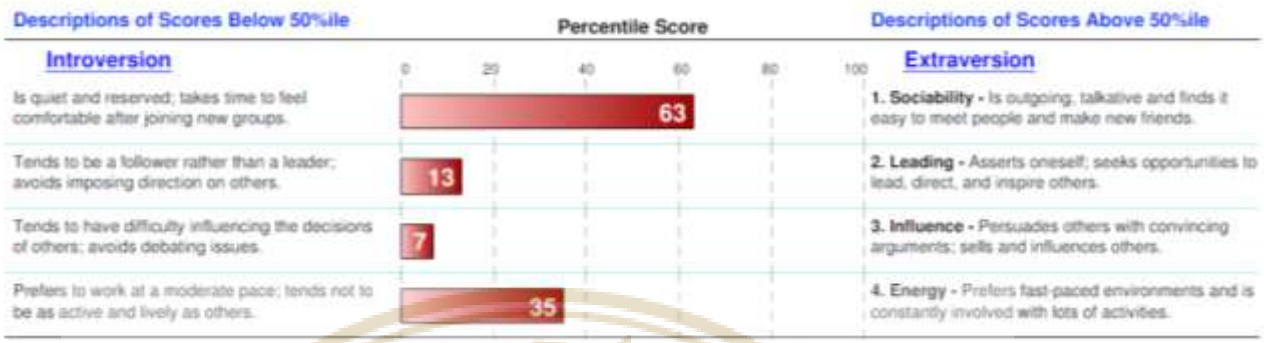
เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมตามลักษณะห้าองค์ประกอบ (Big Five Factor) นั้นพบว่าผู้รับการประเมินได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ค่อนข้างต่ำไปเสียทุกด้าน แต่จะมีเพียงค่าเปอร์เซ็นไทล์ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) เท่านั้นที่มีค่าสูงโดดเด่นกว่าด้านอื่นๆ หมายถึงสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีพลัง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เข้าอกเข้าใจผู้อื่น เคารพและรับฟังความคิด การตัดสินใจของผู้อื่น

ส่วนด้านอื่นๆนั้นผู้รับการประเมินได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ถือว่าค่อนข้างน้อย คือ ด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ 20 และด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ 15 คือหมายถึงผู้รับการประเมินชอบเข้าสังคม ชอบทำงานกับคนหมู่มาก ทำงานเสร็จตามเป้าหมายและทำงานตามกฎระเบียบ

และด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) และด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) นั้นถือว่าผู้รับการประเมินได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ต่ำมาก คือได้ค่า 0 และ 6 ตามลำดับ ซึ่งหมายถึงผู้รับการประเมิน ไม่ชอบคิดวิเคราะห์ ไม่ชอบทำสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ไม่กล้าลองเสี่ยงทำวิธีใหม่ๆ เครื่องมือใหม่ๆ เพราะเนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ชอบให้งานผิดพลาด ไม่ชอบทำงานภายใต้ความกดดัน และเมื่อเครียดหรือกดดันก็จะแสดงให้เห็นออกมาชัดเจน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ผลงานออกมาดีน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นแล้ว เมื่อผู้รับการประเมินพบว่าวิธีการทำงานไหนดี คนไหนให้คำแนะนำดี หรือบริษัทมีแบบแผนการทำงานแบบใดมาก่อน ผู้รับการประเมินก็จะทำงานตามคนที่เคยทำแล้วดี เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด ความเครียด ความกดดันที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ผู้รับการประเมินแยกเป็นด้านๆ สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

### 4.1.5 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

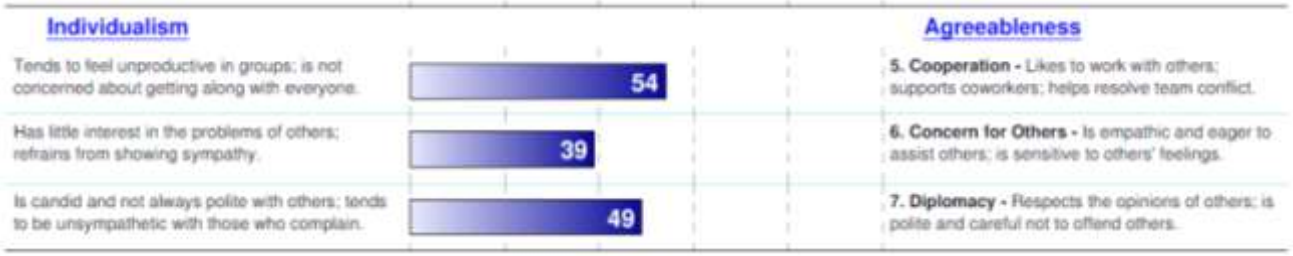



รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) นี้ ผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นไทล์ การชอบสมาคม (Sociability) สูงอย่างโดดเด่น คือหมายถึงเป็นคนที่สามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานใหม่ๆได้ดี รองลงมาคือ พลังใจในการทำงาน (Energy) ที่ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์เท่ากับ 35 สามารถวิเคราะห์ผู้รับการประเมินได้ว่า หากเป็นงานที่พบปะผู้คน ทำงานกับคนหมู่มาก ผู้รับการประเมินจะกระตือรือร้น มีพลังมากมายที่จะทำงาน อาจเพราะไม่อยากเป็นตัวถ่วงของกลุ่ม ทำให้ให้คนหมู่มากมารอตนพียงคนเดียว แต่หากเป็นงานที่ต้องทำคนเดียวนั้นผู้รับการประเมินก็จะค่อยๆทำ มีพลังและความกระตือรือร้นที่จะทำงานน้อยหน่อย

แม้ว่าค่าเปอร์เซ็นไทล์ การชอบสมาคม (Sociability) สูงอย่างโดดเด่น แต่มีความสามารถในการเป็นผู้นำและใช้อำนาจชักจูง (Leading and Influencing) ได้น้อยมาก อาจเพราะผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีบุคลิกลักษณะที่ไม่น่าเชื่อถือ จึงไม่สามารถนำทีมทำงานได้ ไม่มีอิทธิพลไม่มีบารมีที่จะให้คนทำงานตามผู้รับการประเมินได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้รับการประเมินจะนำ (Leading) ได้เฉพาะคนที่มีความมั่นใจในตัวของผู้รับการประเมิน หรือมั่นใจในผลการทำงานของผู้รับการประเมิน เช่น บุคคลที่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน หรือบุคคลที่เคยเห็นผลงาน แต่สำหรับเพื่อนร่วมงานใหม่ๆนั้น ผู้รับการประเมินเป็นผู้นำและใช้อำนาจชักจูง (Leading and Influencing) เขาเหล่านั้นได้น้อย

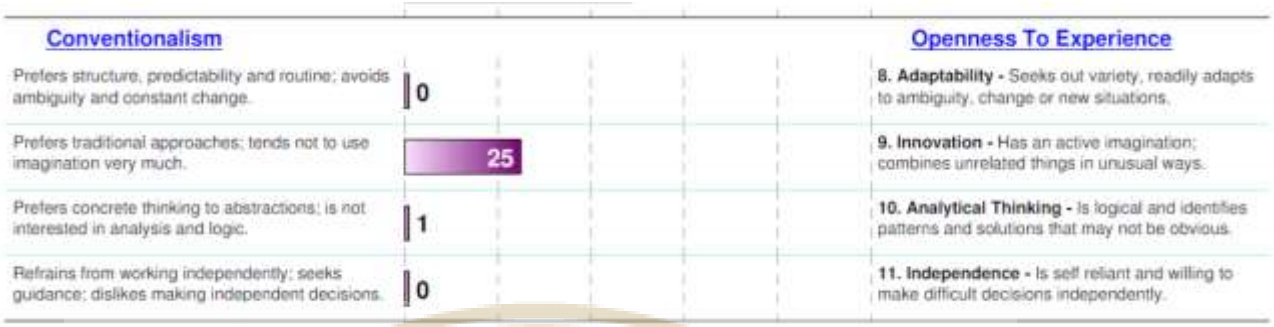
### 4.1.6 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)




รูปภาพ 4.6 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) นี้ ผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นไทล์ปานกลางค่อนไปทางสูงในด้านความร่วมมือ (Cooperation) คือสามารถทำงานประสานงานกับคนหมู่มากได้ดี ไม่มีข้อขัดแย้ง ไม่สร้างปัญหากับเพื่อนร่วมงาน อาจเพราะเชื่อมโยงไปกับการมีความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) เพราะผู้รับการประเมินเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับคนรอบข้าง จึงเลือกที่จะทำอะไรที่จะเกิดผลดีกับคนรอบข้างมากกว่าเกิดผลเสีย เช่น หากผู้รับการประเมินคิดว่าทำวิธีนี้ดีกว่า แต่เพื่อนร่วมงานบอกว่าทำอีกวิธีดีกว่าอย่างมั่นใจ ผู้รับการประเมินก็เลือกที่จะทำตามเพื่อนร่วมงานเพราะเห็นว่าเขามั่นใจในวิธีนี้มากๆ คาดหวังว่าต้องทำตามเขา และเชื่อมโยงไปถึงการแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินจะเป็นคนที่รับฟังผู้อื่น มาประกอบกับการตัดสินใจของตนเอง หากตัดสินใจไปในทิศทางเดียวกัน ผู้รับการประเมินจะยิ่งมั่นใจในการทำงานนั้นๆ แต่หากตัดสินใจต่างกัน ผู้รับการประเมินก็จะคล้อยตามความคิดเห็นนั้นๆ และปรับการทำงานให้ออกมาดีที่สุด โดยการทำงานนั้นๆจะต้องไม่ขัดกับกฎระเบียบแบบแผนเดิมของบริษัทหรือขัดกับคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

### 4.1.7 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)




รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) นี้ผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นไทล์ต่ำทุกด้าน แม้ว่าค่าเปอร์เซ็นไทล์การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) จะสูงที่สุดในด้านนี้ แต่ก็ยังคงต่ำกว่า 30 จึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินนั้นเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีไอเดียใหม่ๆในการทำงานอยู่พอตัว หากแต่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) มาก จึงสร้างกรอบมาตีขอบเขตการทำงาน หรือหยุดความคิดใหม่ๆของผู้รับการประเมิน ทั้งนี้หากการทำงานของผู้รับการประเมินส่งผลกระทบต่องานส่วนรวมมาก ผู้รับการประเมินก็จะเลือกทำงานตามแบบแผนเดิมที่มีอยู่ แต่หากการทำงานในส่วนของผู้รับการประเมินไม่กระทบต่องานโดยรวมมาก ผู้รับการประเมินก็มักที่จะมีความคิดใหม่ๆอยู่เสมอ

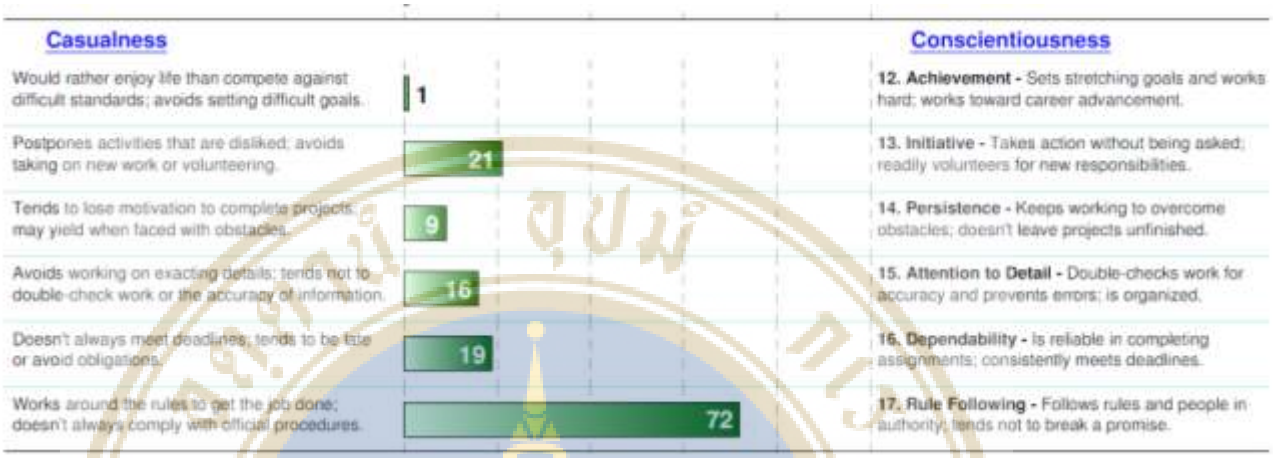
ทั้งนี้พบว่าด้านการปรับตัว (Adaptability) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ต่ำมากนั้น อาจดูขัดกับที่ผู้รับการประเมินเป็นอยู่ เพราะผู้รับการประเมินดูเป็นคนเข้าสังคมได้ง่าย ทำงานกับใครก็ได้ น่าจะสามารถปรับตัวในการทำงานได้ยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ แต่กลับได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์การปรับตัว (Adaptability) เท่ากับ 0 สามารถอธิบายได้ว่า แม้ผู้รับการประเมินจะทำงานกับใครก็ตาม ผู้รับการประเมินก็ยังเลือกที่จะทำงานตามแบบแผนเดิมๆนั่นเอง

ส่วนด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ออกมาต่ำนั้นหมายถึงผู้รับการประเมินไม่ชอบคิดวิเคราะห์ ไม่ชอบคิดอะไรซับซ้อน อาจเพราะเป็นคนสมาธิสั้นจึงชอบที่จะทำงานอะไรที่ไม่ต้องใช้สมองคิดมากมาย ชอบที่จะได้รับคำสั่งมาให้ทำโน้นทำนี่มากกว่ามานั่งคิดเองว่าควรจะทำอะไร อาจเพราะไม่มั่นใจ ไม่คิดว่าตนเองเก่งอะไร ไม่ความสามารถใดใดโดดเด่น จึงไม่ค่อยคิดอะไรมากมาย

ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์เท่ากับ 0 นั้นสามารถยกตัวอย่างมาประกอบได้ดังนี้ เช่น เวลาผู้รับการประเมินต้องทำงานคนเดียวจะรู้สึก

ประหม่า ไม่มั่นใจ ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ผิดพลาดร่วมกับ รับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งผู้รับการประเมินนั้นมีนิสัยแบบนี้ติดตัวมาแต่เด็ก

#### 4.1.8 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

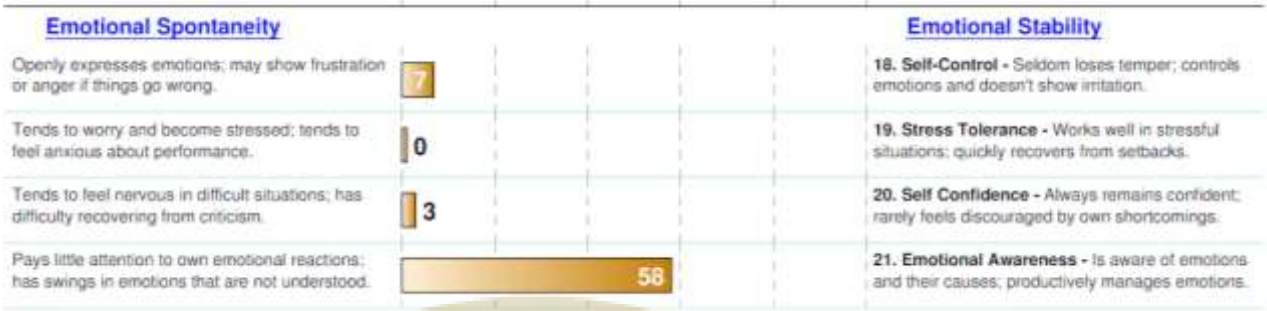



รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) นี้ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ส่วนของ Rule Following สูงมาก อาจเนื่องมาจากลักษณะการเลี้ยงดูของครอบครัวของผู้รับการประเมิน ที่เป็นครอบครัวข้าราชการ ถูกสอนให้ทำตามที่สั่ง เมื่อทำงานตามที่ได้รับมอบหมายก็จะได้คำชม สอนให้ทำงานเป็นลำดับขั้น ไม่คิดนอกกรอบเพื่อข้ามขั้นการทำงาน ทำให้การคิดริเริ่ม (Initiative) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ต่ำ ไม่คิดริเริ่มที่จะทำก่อน รอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ไม่กล้าที่จะทำงานก่อนสั่ง กลัวจะกระทบคนอื่น กลัวรีบทำงานก่อนจนงานเสีย ด้วยเหตุนี้ผู้รับการประเมินจึงเหมาะกับการทำงานในสายงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ

ส่วนในด้านอื่นๆนั้นก็มีความเชื่อมโยงกับที่ได้วิเคราะห์มาก่อนหน้านี้ เช่นค่าเปอร์เซ็นไทล์ความรอบคอบ (Attention to Detail) ต่ำ เพราะผู้รับการประเมินเป็นคนสมาธิสั้น ไม่สามารถจดจ่อในการทำงานใดใดได้เป็นเวลานาน หากทำงานคนเดียวก็อาจทำงานพลาดน้อยหน่อย แต่หากทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีคนมาก ก็จะชวนคนอื่นคุยจนทำงานเสร็จเล่อได้ หรือในด้านการกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ต่ำมากเช่นนั้นก็เพราะผู้รับการประเมินชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่ชอบรับผิดชอบการทำงานคนเดียว กลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ตัดสินใจไม่เด็ดขาด ตัดสินใจลังเล จึงไม่อยากเป็นผู้นำ อยากมีหัวหน้าคอยบังคับบัญชาและชี้นำการทำงาน ดังนั้นผู้รับการประเมินไม่มีความคิดที่จะเป็นเจ้าของกิจการเลย อยากทำงานเป็นลูกน้องไปตลอดชีวิต

### 4.1.9 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)



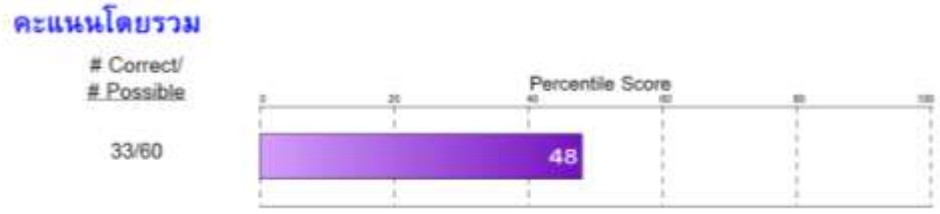

รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) นี้ ส่วนของการตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) นั้นมีค่าเปอร์เซ็นไทล์สูงโดดเด่น คือ 58 ซึ่งตรงกับที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองตั้งแต่เด็ก ว่าผู้รับการประเมินก็เป็นคนตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเองแบบนี้ และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีในชีวิตประจำวัน แต่ในด้านการทำงาน ผู้รับการประเมินจะควบคุมอารมณ์ตนเองได้ยากเมื่อทำงานภายใต้ความเครียด ความกดดัน ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงกันอยู่ระหว่างการควบคุมตนเอง (Self-Control) และการอดกลั้น (Stress Tolerance) ที่ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ออกมาต่ำทั้งคู่

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

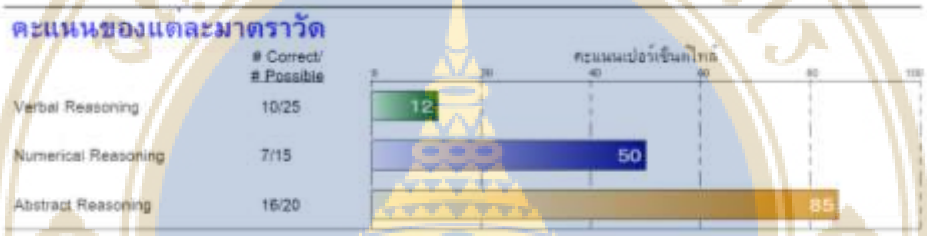
### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม




รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 48 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆในการแก้ปัญหาต่างๆได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงงานต่างๆได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ




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

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

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 12 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาด

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

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 50 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลข

ได้อย่างมีประสิทธ์ภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

**4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)**

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 85 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับสูง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีมาก และสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีมาก

## 4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

### 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละด้านทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

**4.3.1.1 จุดแข็งด้านที่ 1 คือ การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ 72** ลักษณะการทำงานในปัจจุบันของผู้รับการประเมิน ได้รับอิทธิพลจากการเลี้ยงดูในวัยเด็ก ทำให้ผู้รับการประเมินทำงานตามระเบียบ ตามแบบแผนที่มีมาแต่เดิม ไม่คิดนอกกรอบ ไม่ชอบวิธีใหม่ๆ รวมถึงทำให้เป็นคนที่มีศีลธรรมในการทำงานมาก มีความยุติธรรม ใครทำงานผิดก็ต้องรับผิดชอบ ไม่ยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก เชื่อมั่นในสิ่งที่ว่า ทำดีได้ดี ซึ่งในบางครั้งก็เหมือนเป็นการขัดความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของตนเอง เพราะหากเมื่อทำงานผิดพลาดก็จะยอมรับว่าผิดพลาด ไม่เอาผลงานคนอื่นมาอ้างว่าเป็นผลงานของตน เป็นต้น ซึ่งการทำงานตามกฎระเบียบก็เป็นสิ่งที่ดี หากผู้รับการประเมินทำงานในองค์กรที่เน้นการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) เช่น หน่วยราชการ บริษัทรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรบางแห่ง

ทั้งนี้การทำงานอย่างมีการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) สูงเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินภาคภูมิใจ ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงเลือกที่จะทำงานในองค์กรหรือในสายงานที่เหมาะสมกับคนประเภทปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) เช่นสายงานทรัพยากรบุคคล ที่ยึดการทำงานกับบุคลากรให้สอดคล้องไปตามนโยบายของบริษัท ผู้รับการประเมินเชื่อว่าหากได้ทำงานที่

เหมาะสมกับตนเอง ผู้รับการประเมินจะเกิดการพัฒนาจุดเด่นด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) และสามารถทำงานนั้นจนเกิดความเชี่ยวชาญได้

**4.3.1.2 จุดแข็งด้านที่ 2 คือ การชอบสมาคม (Sociability) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ 63** ผู้รับการประเมินเป็นคนอัธยาศัยดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ง่าย เปิดรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ยึดความคิดเห็นของตนเป็นที่หลัก ร่าเริงแจ่มใส ยิ้มง่าย ทำให้ใครหลายๆคนทำงานร่วมกับผู้รับการประเมินได้อย่างมีความสุขและเกิดผลงาน

การเป็นคนชอบสมาคม (Sociability) ในการทำงานเป็นสิ่งที่ดี ทำให้ทำงานสำเร็จลุล่วงได้ง่าย อาจเพราะขอความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานหรือคนอื่นๆได้ง่าย สามารถพัฒนาได้โดยเชื่อมโยงกับการทำงาน เมื่อต้องทำงานกันคนใหม่ๆ ก็ช่วยดูแล ช่วยจัดการ ก็จะทำให้การชอบสมาคม (Sociability) พัฒนา เป็นที่รู้จักและสามารถใช้ประโยชน์จากการมีเครือข่าย (Connection) ได้

**4.3.1.3 จุดแข็งด้านที่ 3 คือ การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ 58** จุดแข็งในด้านการตระหนักต่ออารมณ์ตนเองนั้นสามารถพัฒนาจากการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง เป็นการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ผู้อื่นได้โดยหัดเป็นคนสังเกต เมื่อเรารู้อารมณ์ ณ ขณะนั้นของเขา เราจะรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด เช่น ในขณะที่เรารู้ตนเองว่าเราไม่พอใจผู้บังคับบัญชาที่มาเปลี่ยนงานกะทันหัน เราก็จะนิ่งเพื่อรับฟังเหตุผลของผู้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเราก็จะนิ่งพอที่จะดูออกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆมีอารมณ์อย่างไร หากเพื่อนร่วมงานไม่พอใจและแสดงออกถึงความไม่พอใจ เราก็จะสามารถห้ามปรามเพื่อนได้ ซึ่งทุกวันนี้ นอกจากผู้รับการประเมินจะพัฒนาการตระหนักต่ออารมณ์ตนเองของตนเองด้วยการสังเกตตนเองแล้ว ผู้รับการประเมินยังพัฒนาไปต่อด้วยการสังเกตการตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง ของคนอื่นๆอีกด้วย เพราะการที่ผู้รับการประเมินมีการตระหนักต่ออารมณ์ตนเองดีจะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำงานราบรื่นและเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

**4.3.1.4 จุดแข็งด้านที่ 4 คือ ความร่วมมือ (Cooperation) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ 54** เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบสมาคม (Sociability) จึงทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้มีค่าเปอร์เซ็นไทล์ความร่วมมือ (Cooperation) สูงตามไปด้วย ผู้รับการประเมินชอบทำงานเป็นทีม และเมื่อทำงานร่วมกันเยอะๆ จะรู้สึกว่าจะทำงานออกมาได้ดีกว่าทำคนเดียว ดังนั้นหากต้องการพัฒนาจุดเด่นในด้านความร่วมมือสามารถทำได้โดย เลือกรับผิดชอบงานที่ทำเป็นทีม นอกจากนี้เมื่อคนอื่นต้องการความช่วยเหลือ ผู้รับการประเมินก็จะอาสาให้ความ

ช่วยเหลือ นอกจากจะพัฒนาทักษะการประสานงาน ผู้รับการประเมินยังได้เรียนรู้งานใหม่ที่ไม่เคยทำอีกด้วย

**4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา**

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละด้านทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 5 ประการดังนี้

**4.3.2.1 จุดอ่อนด้านที่ 1 คือ การปรับตัว (Adaptability) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ 0** ควรได้รับการพัฒนาโดยการเปลี่ยนแนวคิด เพราะการที่ผู้รับการประเมินไม่มีการปรับตัว (Adaptability) ในการทำงาน อาจเพราะผู้รับการประเมินเกรงว่าหากทำงานผิดแปลกไปจากที่เคยทำอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ เกิดความรู้สึกไม่สบายใจ ผู้รับการประเมินจึงเลือกที่จะทำงานตามแบบเดิม ดังนั้นการเปลี่ยนแนวคิดที่ว่านี้ผู้รับการประเมินจะต้องตระหนักคิดเสมอว่าเปลี่ยนวิธีการทำงาน ผลลัพธ์ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนตามไปด้วย อาจเริ่มต้นโดยการวางแผนการทำงานที่ต่างไปจากเดิม แล้วเริ่มลงมือทำตามการวางแผนแบบใหม่ หรือรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น เช่น ลองทำตามที่คนอื่นแนะนำดูบ้าง อาจเริ่มจากงานง่ายๆ ที่ไม่มีผลกระทบเสียหายมากนัก เผื่อว่าวิธีใหม่อาจจะทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้นได้ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด เมื่อการทำงานแบบเดิมเราก็จะพบกับปัญหาแบบเดิม ดังนั้นหากเรารู้ว่าทำวิธีนี้จะเกิดปัญหานี้ เราก็ลองทำวิธีอื่นดูบ้าง เป็นต้น

**4.3.2.2 จุดอ่อนด้านที่ 2 คือ ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ 0** เพราะผู้รับการประเมินไม่มีความมั่นใจ ไม่เชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถทำงานออกมาได้ดีเท่ากับการทำงานร่วมกับคนอื่น ผู้รับการประเมินจึงชอบให้ความคิดเห็นของตนได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานก่อน ควรได้รับการพัฒนาโดยการสร้างความมั่นใจในตนเองให้มากขึ้น เพื่อแก้ไขสาเหตุที่ผู้รับการประเมินไม่ชอบทำงานคนเดียว เลิกกังวล เลิกกดดันตัวเอง หัดผ่อนคลายเมื่อต้องตัดสินใจในการทำงานคนเดียว กล้าลงมือทำ เปิดโอกาสให้ตนเองได้แสดงความสามารถออกมา คิดว่าไม่มีใครไม่เคยตัดสินใจผิดพลาด ไม่มีใครทำงานได้ดี 100% ดังนั้นไม่ต้องกดดันตนเองหากจะทำงานได้ไม่ดี 100% ไม่ต้องรู้สึกเสียใจกับการตัดสินใจของเรา ทั้งนี้อาจถามข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือข้อแนะนำจากเพื่อนร่วมงานเมื่อลองทำงานคนเดียว เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานของตนเอง

**4.3.2.3 จุดอ่อนด้านที่ 3 คือ การอดกลั้น (Stress Tolerance) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ 0** ควรได้รับการพัฒนาโดยการทำสิ่งในที่เราทำได้ สิ่งใดที่อยู่นอกเหนืออำนาจการ

ควบคุมของเรา ก็ปล่อยมันไป หลายๆครั้งที่ผู้รับการประเมินเครียดไปโดยไม่ได้ทำให้ผลลัพธ์เปลี่ยน เพราะบางอย่างก็ขึ้นอยู่กับอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารหลายๆท่าน ทั้งนี้เมื่อเกิดสภาวะตึงเครียด ให้นึกถึงจุดแข็งของเรา ว่าจุดเด่นอะไรในด้านใดที่จะช่วยให้การทำงานในสภาวะนี้ผ่านไปได้ รวมไปถึงการหลีกเลี่ยงหรือชะลอการตัดสินใจ เพราะความเครียดความกดดันอาจทำให้ผู้รับการประเมินตัดสินใจได้ไม่รอบคอบ ไม่มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือเมื่อรู้สึกเครียดก็ให้พยายามผ่อนคลายอารมณ์เพื่อ ให้ตนเองสามารถกลับมาทำงานได้ดังเดิม

**4.3.2.4 จุดอ่อนด้านที่ 4 คือ การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ 1** แม้ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มุ่งอยากจะประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ก็ลืมคิดไปว่า การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น เราต้องมีทิศทางในการทำงาน ซึ่งผู้รับการประเมินเป็นคนที่ทำงานไปเรื่อยๆ รอโอกาสมาก็คว้าไว้ แต่ไม่เคยคิดที่จะวิ่งหาโอกาสเอง ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงควรพัฒนาการกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) โดยการกำหนดทิศทางในการทำงาน ทั้งกำหนดระยะเวลาในการทำงาน ว่างานชิ้นหนึ่งๆที่ทำควรใช้เวลาเท่าไร อะไรคืออุปสรรคในการทำงานให้สำเร็จ จะแก้ไขอุปสรรคนั้นอย่างไร กำหนดเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งต้องไม่เป็นเป้าหมายที่ง่ายหรือยากเกินไป และต้องใช้ทักษะใดบ้าง เพื่อฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้ทำงานถึงเป้า และควรตั้งเป้าหมายให้สูงกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้ก็ควรมองหาแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จดังที่มุ่งหวัง

**4.3.2.5 จุดอ่อนด้านที่ 5 คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ได้ค่าเปอร์เซ็นไทล์ 1** ผู้รับการประเมินควรได้รับการพัฒนาโดยการเปิดใจยอมรับ แม้จะเป็นลักษณะงานที่ไม่ชอบ ไม่อยากทำ แต่ลองเปิดใจ ตั้งใจทำดู อาจพบว่าการทำงาน ที่ใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ไปนานๆผู้รับการประเมินอาจเกิดความชำนาญในงานที่เคยไม่ชอบก็ได้

## 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

**4.4.1.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชาด้านที่ 1 คือ การชอบสมาคม (Sociability)** สามารถเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนต่างหน่วยงาน และแขกผู้มาติดต่อได้ดี ซึ่งเป็นจุดแข็งที่ผู้บังคับบัญชาประเมินได้ตรงกับที่ผู้รับการประเมินมองตนเอง

**4.4.1.2 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชาด้านที่2 คือ ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)** มีความใส่ใจผู้อื่น อาจเนื่องมาจากเข้าสังคมได้ดี จึงมีความสนิทสนมและปรารถนาดีต่อผู้อื่น เป็นผู้ฟังและที่ปรึกษาที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นจุดแข็งที่ผู้บังคับบัญชาประเมินได้ตรงกับที่ผู้รับการประเมินมองตนเอง

**4.4.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชาด้านที่3 คือ การปรับตัว (Adaptability)** สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานใหม่ๆ สถานที่ทำงานใหม่ๆและผู้อื่นได้ง่าย เช่น ในกรณีที่ต้องทำงานต่างจังหวัดหรือการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น ก็สามารถทำงานได้ราบรื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดใจเรียนรู้สิ่งต่างๆเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

**4.4.1.4 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชาด้านที่4 คือ การควบคุมตนเอง (Self-Control)** มีทักษะในการควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี และตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เช่น ในสถานการณ์ที่เจอเพื่อนร่วมงานโวยวายหรือใช้อารมณ์ในที่ทำงาน ทั้งนี้การควบคุมตนเอง (Self-Control) ได้ดีของผู้รับการประเมินยังทำให้ผู้รับการประเมินมีภาพลักษณ์ต่อการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้ง่ายอีกด้วย

### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

**4.4.2.1 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชาด้านที่1 คือ การเป็นผู้นำ (Leadership)** เป็นจุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินควรปรับปรุงตนเองเป็นอันดับต้นๆ เพราะมักแสดงออกถึงการไม่กล้าตัดสินใจหรือตัดสินใจไม่เด็ดขาด มีความคิดอิงกับผู้อื่น อาจเพราะมีความเกรงใจมากเกินไป อันเนื่องมาจากมีความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) จึงทำให้ไม่แสดงความคิดเห็นโต้แย้ง ไม่มีความสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ทำงานตามแบบแผน (Pattern) เดิมๆ ซึ่งลักษณะของคนที่จะเป็นผู้นำจะต้องกล้าที่จะคิดหักมุม หรือมีความคิดริเริ่ม (Initiative) ในการทำสิ่งต่างๆ

**4.4.2.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชาด้านที่2 คือ การคิดริเริ่ม (Initiative)** ผู้บังคับบัญชาได้นิยามการคิดริเริ่ม ในมุมมองของการลงมือปฏิบัติโดยไม่ต้องร้องขอ ซึ่งผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมการทำงานตามคำสั่ง อาจเพราะไม่มีความเป็นผู้นำ (Leadership) จึงไม่กล้าที่จะริเริ่มทำสิ่งต่างๆด้วยตัวเอง

**4.4.2.3 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชาด้านที่3 คือ ความรอบคอบ (Attention to Detail)** ในการทำงาน เนื่องจากผู้รับการประเมินยังแสดงออกให้เห็นถึงการทำงานที่ผิดพลาดอยู่เสมอ โดยเฉพาะงานเอกสาร ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน

**4.4.2.4 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชาด้านที่4 คือ ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)** ในการทำงาน ผู้บังคับบัญชายังมองไม่เห็นถึงความมั่นใจในตัวเองของผู้รับการประเมิน ไม่ค่อยกล้าแสดงออก ส่งผลต่อการขาดทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership) และขาดทักษะการจูงใจ (Influence) ผู้บังคับบัญชาจึงมีความเห็นให้เริ่มพัฒนาตนเองในด้านความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

ทั้งนี้ผู้รับการประเมินได้สอบถามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา ในคุณลักษณะด้านการคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล (Analytical Thinking) ซึ่งเป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้กล่าวถึง โดยผู้บังคับบัญชาให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้รับการประเมินมีทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล (Analytical Thinking) ในระดับที่ดี เพียงแต่จะสนใจคิดวิเคราะห์เฉพาะเรื่องที่ตนเองสนใจเท่านั้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงแนะนำให้ผู้รับการประเมินควรปรับทัศนคติให้ดีและสร้างแรงจูงใจต่องานของที่ได้รับมอบหมาย

# บทที่ 5

# ผลเพื่อการนำไปใช้งาน

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

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและการรับรู้ตนเองในด้านต่างๆ

ส่วนที่ 2 รายงานแผนการพัฒนาตนเอง

## 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและการรับรู้ตนเองในด้านต่างๆ

### 5.1.1 เป้าหมายการพัฒนา

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าเมื่อทำแผนพัฒนาตนเองเสร็จสิ้น ผู้รับการประเมินจะมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้นไปพร้อมๆกับความรู้ และทักษะในการทำงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ส่งเสริมให้ผู้รับการประเมินมีความก้าวหน้าในชีวิต สำหรับในด้านการทำงาน ผู้รับการประเมินมองตนเองไว้ว่า ได้ทำงานในสายงานที่ใกล้ชิดกับบุคคล เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคลหรืองานเลขานุการ เป็นต้น ความมั่นใจในตนเองจะเป็นพื้นฐานให้มีความเชื่อมั่น สามารถตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์และเป็นเหตุเป็นผล ไม่ลังเล ไม่ย้ำคิดย้ำทำ ส่งผลให้สามารถทำงานราบรื่น กระบวนการทำงานไม่สะดุดหรือล่าช้า ในส่วนของการดำรงชีวิตในประจำวัน ผู้รับการประเมินมองตนเองไว้ว่า ความมั่นในใจตนเองจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ตนเองใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข ลดความประหม่าและความวิตกกังวลเกินกว่าเหตุในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ สามารถคิดตัดสินใจและลงมือทำได้ด้วยตนเอง เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น เห็นคุณค่าและเคารพตนเอง มีทัศนคติที่ดีและมีความสุข

**5.1.2 การรับรู้ตนเองในด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง**

หลังจากทราบผลการประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ ทำให้ผู้รับการประเมินนึกถึงทฤษฎี The Johari Window ที่อธิบายถึงคุณลักษณะและบุคลิกด้านต่างๆของคนเรา ประกอบไปด้วย ด้านที่เรารู้ตนเองและผู้อื่นรับรู้เรา (Open Self), ด้านที่เรารู้ตนเองแต่ผู้อื่นไม่รู้ (Hidden Self), ด้านที่เราไม่รู้ตนเองแต่ผู้อื่นรับรู้เรา (Blind Self) และด้านที่เราและผู้อื่นต่างก็ไม่รับรู้ (Unknown Self) ซึ่งสามารถอธิบายให้เข้าใจด้วยภาพหน้าต่างโจฮารี (The Johari Window) ดังนี้

รูปภาพ 5.1 หน้าต่างโจฮารี (The Johari Window)

เหตุที่ผู้รับการประเมินนึกถึง ทฤษฎี The Johari Window เพราะผลการประเมินนั้นมีคุณลักษณะและสมรรถนะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินตรงกับผู้รับการประเมิน เป็นด้านที่ผู้รับการประเมินแสดงออกมาให้คนรอบข้างเห็น (Open Self) เช่นด้านชอบสมาคม (Sociability) ซึ่งเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน

คุณลักษณะและสมรรถนะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินได้ไม่ตรงกับผู้รับการประเมิน (Hidden Self) เช่นด้านการปรับตัว (Adaptability) ที่ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน แต่ที่จริงแล้วนั้นการปรับตัว คือจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน นับได้ว่าเป็นด้านที่ผู้รับการประเมินซ่อนเร้น ทำให้คนอื่นๆรวมไปถึงผู้บังคับบัญชามองไม่เห็นจุดอ่อนในด้านนี้

อีกส่วนคือคุณลักษณะและสมรรถนะด้านที่เป็นหัวใจสำคัญในการทำแผนพัฒนาตนเอง คือด้านที่ผู้บังคับบัญชารู้แต่ผู้รับการประเมินไม่รู้ (Blind Self) เช่น ด้านความมั่นใจในตนเอง

(Self Confidence) ซึ่งผู้บังคับบัญชามองเห็นจุดอ่อนข้อนี้ในขณะที่ผู้รับการประเมินไม่เคยนึกถึง ดังนั้นการประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ ทำให้ผู้รับการประเมินมีการตระหนักรู้ในตนเองมากขึ้น เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง เกิดความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยกำหนดสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาตาม Competency ของพนักงานบริหารงานทั่วไป ธุรกิจกลุ่มพลังงาน คือ ทักษะการคิดวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) ซึ่งอยู่ในตัววัดที่นำไปสู่การพัฒนาด้านความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

หลักจากทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล ทำให้ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเองและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในด้านกานทำงาน เช่น ปรับความคิดให้ตนเองสามารถดึงความมั่นใจออกมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพและสร้างสรรค์ พยายามคิดนอกกรอบเดิมๆ กล้าที่จะทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ แนวทางใหม่ๆ ซึ่งอาจใช้เวลาในการทำงานน้อยลงหรือมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น หมั่นพัฒนาการทำงานของตนเองและกล้าซักถามเพื่อให้เกิดความรู้ นำประสบการณ์ทำงานต่างๆที่เคยทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จมาเป็นบทเรียน เพื่อคาดการณ์ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า มีความมั่นใจในการทำงานและกล้าตัดสินใจนอกเหนือขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบได้มากขึ้น ทำให้การทำงานราบรื่นและเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง

สำหรับประโยชน์จากการพัฒนาความมั่นใจในตนเองที่ส่งผลต่อการใช้ชีวิตประจำวันของผู้รับการประเมิน คือ สร้างนิสัยในการลงมือทำด้วยตนเองให้แก่ผู้รับการประเมิน สามารถพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น มีความภาคภูมิใจ รับรู้ถึงคุณค่าและความสามารถของตนเอง เลิกคิดโทษคนอื่นหรือสภาพแวดล้อมรอบข้างซึ่งเป็นความคิดที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิต เพราะความมั่นใจในตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญของการตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆในชีวิตของผู้รับการประเมิน

## 5.2 รายงานแผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan Report)

### 5.2.1 รายละเอียดรายงานแผนพัฒนาตนเอง

**5.2.1.1 สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (Competency):** ทักษะการคิดวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)

**5.2.1.2 ตัววัดที่นำไปสู่การพัฒนา: Self-confident:** การมีความมั่นใจในตนเองอยู่เสมอ รู้สึกมีกำลังใจในการทำสิ่งต่างๆ ไม่ตระหนกตกใจเมื่อเกิดปัญหาหรือเมื่ออยู่ในสถานการณ์คับขัน มีความภาคภูมิใจในผลการทำงานของตนเอง เพื่อพัฒนาไปสู่ทักษะการคิดวิเคราะห์ปัญหาที่ดีในลำดับต่อไป

**5.2.1.3 สิ่งที่ประโยชน์ต่อผู้รับการประเมิน**

- เสริมสร้างความมั่นใจ กล้าตัดสินใจทำสิ่งต่างๆด้วยตนเอง
- กล้าที่จะใช้อำนาจการตัดสินใจของตนเองในขอบเขตงานของตน
- สามารถตัดสินใจสถานการณ์เฉพาะหน้าด้วยความมั่นใจ
- เป็นประโยชน์ในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน

**5.2.1.4 สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร**

- กล้าที่จะทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ แนวทางใหม่ๆ ซึ่งอาจใช้เวลาในการทำงานน้อยลงหรือมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น
- สามารถทำงานนอกเหนือจากที่ตนเองรับผิดชอบได้ ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
- เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ก็กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้ทำงานราบรื่น สามารถทำงานให้องค์กรได้ไม่สะดุดหรือไม่ล่าช้า

**5.2.1.5 แหล่งข้อมูลสนับสนุน:** หนังสือ The Magic of Thinking Big (คิดใหญ่ไม่คิดเล็ก) ของ David J. Schwartz แปลโดย ดร.นิเวศน์ เหมวชิรวรากร

**5.2.1.6 ระยะเวลาในการพัฒนา:** เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม 2557 และ สิ้นสุดเดือนสิงหาคม 2557

**5.2.1.7 สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง**

- ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอาจไม่ค่อยมีเวลาช่วยผู้รับการประเมินพัฒนาความมั่นใจของตนเองได้เต็มที่ แต่ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยินดีช่วยเหลืออย่างเต็มที่
- ทัศนคติของผู้รับการประเมิน ที่ไม่เชื่อว่าตนเองจะสามารถพัฒนาความมั่นใจในตนเองได้

**5.2.2 กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาความมั่นใจในตนเอง**

**5.2.2.1 ร่วมพูดคุย คิดวิเคราะห์และขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน ว่าสถานการณ์ใดบ้างที่ผู้รับการประเมินแสดงออกถึงความไม่มั่นใจในตนเอง และอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจด้วยตัวผู้รับการประเมินเอง**

- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง: ผู้บังคับบัญชา
- การวัดผล: ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา
- ระยะเวลาในการพัฒนา: เมษายน – มิถุนายน พ.ศ.2557
- รายละเอียดกิจกรรม: ผู้รับการประเมินร่วมพูดคุยปรึกษากับผู้บังคับบัญชาว่าสถานการณ์ใดบ้างที่ผู้รับการประเมินมักแสดงออกถึงความไม่มั่นใจในตนเอง ในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ.2557 ที่ผ่านมา ผลที่ได้คือผู้รับการประเมินรู้จักตนเองมากขึ้น รับรู้ว่าตนเองมักไม่มีความมั่นใจในตนเองในที่ทำงาน ในลักษณะหรือในสถานการณ์ใดบ้าง และสิ่งที่ผู้รับการประเมินได้ทำต่อไปเมื่อรู้จักตนเองมากขึ้นคือ พัฒนาและแก้ไขตนเองในส่วนของอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากตัวของผู้รับการประเมินเอง สร้างแนวคิดที่ดีเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองเมื่ออุปสรรคนั้นอยู่นอกอำนาจควบคุม ในเดือนต่อมา (เดือนพฤษภาคม พ.ศ.2557) ผู้รับการประเมินพูดคุยทบทวนกับผู้บังคับบัญชาอีกครั้งว่าการปฏิบัติตนของผู้รับการประเมินในสถานการณ์ต่างๆเป็นอย่างไรบ้าง เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองหรือไม่ อย่างไร ซึ่งได้รับการวิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา ทั้งมุมมองของบุคคลที่ 2 ในกรณีผู้รับการประเมินทำงานให้ผู้บังคับบัญชา และมุมมองของบุคคลที่ 3 ในกรณีผู้บังคับบัญชามองผู้รับการประเมินทำงานร่วมกับผู้อื่น ข้อมูลป้อนกลับเหล่านี้ทำให้ผู้รับการประเมินทราบพฤติกรรมของตนเองชัดเจนมากยิ่งขึ้น สามารถนำคำชมที่ได้รับมาเป็นแรงผลักดันเพื่อพัฒนาตนเอง และนำคำวิจารณ์อื่นๆมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ตนเองเกิดการพัฒนาพฤติกรรมความกล้าแสดงออกได้เต็มศักยภาพและสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้นอย่างเป็นลำดับ

**5.2.2.2 คิดวิเคราะห์และจำแนกถึงสถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเองออกมาเป็นข้อๆ แล้วลองคิดวิธีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น จากนั้นเมื่อเกิดสถานการณ์เหล่านั้นอีก ให้ผู้รับการประเมินปฏิบัติตามวิธีการที่ได้วางไว้**

- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง: ผู้รับการประเมิน
- การวัดผล: ผู้รับการประเมินสังเกตตนเอง ว่าเมื่อเกิดปัญหาที่ได้คาดการณ์ไว้แล้วนั้น ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติตามวิธีการที่ได้คิดไว้หรือไม่
- ระยะเวลาในการพัฒนา: พฤษภาคม – สิงหาคม พ.ศ.2557

- รายละเอียดกิจกรรม: วิเคราะห์และจำแนกสถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินมักไม่กล้าตัดสินใจ จากนั้นคิดวิเคราะห์ว่าอะไรคืออุปสรรค อะไรคือแรงสนับสนุน รวมถึงคิดวิธีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ผลที่ได้คือ ผู้รับการประเมินมองเห็นสถานการณ์ที่ตนเองไม่มีความมั่นใจชัดยิ่งขึ้น ทราบสิ่งที่เป็นอุปสรรคและสิ่งที่เป็นแรงสนับสนุน รวมถึงมีวิธีการที่ดีในการแก้ไขปัญหา ในลำดับถัดไปผู้รับการประเมินเริ่มหลีกเลี่ยงสิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ผู้รับการประเมินไม่กล้าตัดสินใจ และพยายามนำตนเองเข้าไปอยู่ในบรรยากาศที่ได้รับการสนับสนุนให้กล้าตัดสินใจ พยายามคิดให้ใหญ่และปลุกใจตนเองให้ปฏิบัติตามแนวทางพฤติกรรมที่วางไว้เมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่ได้เคยวิเคราะห์ไป ผลจากการดำเนินกิจกรรมนี้ไปได้สักระยะ ทำให้ผู้รับการประเมินพบว่าการได้ลองทำสิ่งต่างๆที่ผู้รับการประเมินไม่กล้าทำหรือไม่คิดว่าตนเองจะทำได้สักครั้งหนึ่งแล้วนั้นผู้รับการประเมินเกิดแนวคิดว่า “ไม่ได้ยากอย่างที่คิด ไม่มีใครมาคาดหวัง คาดคั้น หรือซ้ำเติมเราเมื่อผิดพลาดหรือทำไม่สำเร็จ” ทุกสิ่งที่คิดจนทำให้เกิดความไม่มั่นใจนั้น ล้วนเกิดจากผู้รับการประเมินคิดไปเอง เมื่อพบข้อเท็จจริงดังกล่าวทำให้ผู้รับการประเมินเลิกคิดหวาดกลัวไปก่อน และไม่คิดไปในทางที่ทำลายความมั่นใจในตนเอง ดังนั้นสิ่งที่ผู้รับการประเมินตั้งใจจะทำต่อไปคือไม่ปิดกั้นตนเอง ไม่ดูถูกความสามารถของตนเองก่อนการทำสิ่งต่างๆ พยายามสร้างความมั่นใจและสร้างนิสัยในการลงมือทำ เก็บเกี่ยวอุปสรรคที่พบเจอและแนวทางการหาทางออกเพื่อเป็นบทเรียนและเป็นประสบการณ์ในชีวิต

ตาราง 5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มั่นใจในตนเองของผู้รับการประเมิน

| สถานการณ์ที่แสดงออกถึงความไม่มั่นใจ | สาเหตุของความไม่มั่นใจ | อุปสรรคที่ก่อให้เกิดความไม่มั่นใจ | สิ่งที่สนับสนุนให้เกิดความมั่นใจ |
|---|---|---|---|
| • ถามทุกครั้งที่ต้องลงข้อมูล<br>• เวลามีคนคิดเห็นต่างมักจะคิดเห็นตามไปด้วย<br>• ชอบพูดทีเล่นทีจริง ไม่ยืนยันในความคิดเห็นของตนเอง | • มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย<br>• กลัวทำงานผิดแล้วถูกตำหนิ<br>• ขี้เกียจแก้งานเมื่อทำผิด<br>• เมื่อมีคนสอนงานมักลืม ไม่จดบันทึก<br>• เกรงใจคนอื่นมากเกินไป | • ไม่ได้รับการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น<br>• เมื่อทำงานผิด มักถูกต่อว่า ตำหนิให้บั่นทอนกำลังใจ<br>• ไม่ได้รับการอธิบายงานให้กระจ่าง<br>• มีความรู้น้อยเนื่องจากด้อยประสบการณ์ | • ได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น<br>• ได้รับการอธิบายที่มาที่ไปของงานให้กระจ่าง<br>• ได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่หลากหลายขึ้น<br>• ฝึกเรียนรู้จากสิ่งที่เคยทำผิดพลาด |

**5.2.2.3 ทำ Pretest - Post Test ระดับความมั่นใจในการคิดตัดสินใจโดยอ้างอิงจากสถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินคิดวิเคราะห์กับผู้บังคับบัญชา แล้วให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้รับการประเมินประเมินผล**

- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง: ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้รับการประเมิน
- การวัดผล: ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และผลการประเมิน Post Test ที่มีคะแนนสูงขึ้นจากผลการประเมิน Pretest
- ระยะเวลาในการพัฒนา: เมษายน – สิงหาคมคม พ.ศ.2557
- รายละเอียดกิจกรรม: ผู้รับการประเมินวิเคราะห์และจำแนกถึงสถานการณ์ที่ตนเองไม่มีความมั่นใจที่จะตัดสินใจลงมือทำด้วยตนเองโดยอ้างอิงจากการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ.2557 แล้วให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้รับการประเมิน ประเมินตนเองด้วยแบบประเมินก่อนการทำกิจกรรม (Pretest) ผลที่ได้คือผู้รับการประเมินสามารถรับรู้ตนเองได้ดีจากการมองเห็นลักษณะพฤติกรรมการตัดสินใจในการทำงานต่างๆของตนเองชัดขึ้น ทั้งนี้ผู้รับการประเมินได้พยายามพัฒนาความมั่นใจในตนเอง ตามแนวคิดที่ได้รับจากการอ่านหนังสือ The Magic of Thinking Big (คิดใหญ่ไม่คิดเล็ก) เพื่อรับการประเมินหลังการทำกิจกรรม (Post - test) จากผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อทำกิจกรรมนี้ไปได้สักระยะ ผู้รับการประเมินได้พูดคุยและรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานถึงสถานการณ์ต่างๆ ว่าเหตุใดจึงได้คะแนนการประเมินหลังทำกิจกรรม (Post - test) ดังกล่าว แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ประเมินหลังการทำกิจกรรม (Post - test) ในช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2557 เพราะผู้บังคับบัญชาติดธุระสำคัญต่างๆ อย่างไรก็ตามผลการประเมินหลังการทำกิจกรรม (Post - test) ทำให้ผู้รับการประเมินทราบข้อมูลป้อนกลับและรับรู้ตนเองในด้านความมั่นใจในการทำงานและทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม เห็นตัวอย่างจากสถานการณ์ต่างๆชัดเจน

กิจกรรมนี้ทำให้ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองในด้านความมั่นใจด้วยการประเมินที่ครอบคลุม เพราะได้รับการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสประเมินตนเอง และเคยได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชามาก่อนหน้านี้ ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะไม่ได้ประเมินหลังการทำกิจกรรม (Post - test) ให้ก็ตาม สิ่งที่ผู้รับการประเมินตั้งใจจะทำต่อไปคือ พยายามพัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถในสถานการณ์ที่ตนเองคิดว่ายังทำได้ดีกว่านี้ หรือในสถานการณ์ที่เคยได้ทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร (อาจเพราะไม่มั่นใจหรือไม่มีความรู้) ผู้รับการประเมินก็จะนำข้อบกพร่องเหล่านั้นมาพัฒนาตนเอง เช่น ปรับความคิดให้ตนเองดึงความมั่นใจออกมาอย่างเต็มศักยภาพและสร้างสรรค์ เลิกคิดโทษคนอื่นหรือสภาพแวดล้อมรอบข้าง หมั่นพัฒนาการทำงานของตนเอง ศึกษาความรู้ นำประสบการณ์ต่างๆมาเป็นบทเรียน เพราะผู้รับการประเมินเชื่อว่า “ถ้าเรามี

ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ ก็จะมีความมั่นใจในการทำงาน การคาดการณ์ล่วงหน้าและแก้ไขอุปสรรคที่เจอได้ ก็จะทำให้การทำงานราบรื่นและเกิดความภาคภูมิใจในตนเองเมื่อสามารถทำงานสำเร็จ”

ตาราง 5.2 ผลการประเมินความไม่มั่นใจในตนเอง (Self-confident) ก่อนการทำกิจกรรม (Pretest)

| สถานการณ์ที่แสดงออกถึงความมั่นใจ | ผู้บังคับบัญชา | เพื่อนร่วมงาน | ผู้รับการประเมิน |
|---|---|---|---|
| 1. มีทัศนคติที่เชื่อว่าสามารถพัฒนาความมั่นใจในตนเองได้ | 4 | 5 | 4 |
| 2. รู้จักพึ่งตนเอง ทำงานต่างๆที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง | 5 | 5 | 4 |
| 3. กล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง ทั้งกล้าคิด กล้าพูด | 5 | 6 | 4 |
| 4. ยืนยันในความคิดเห็นของตนเอง และกล้าลงมือทำ | 4 | 5 | 3 |
| 5. มีความมั่นใจในตนเอง สบตาเวลาพูด ร่าเริงแจ่มใส | 6 | 6 | 5 |
| 6. หมั่นศึกษาหาความรู้หรือทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอยู่เสมอ | 5 | 5 | 4 |

หมายเหตุ เรียงจากคะแนน 10 หมายถึงมากที่สุด และ 1 หมายถึงน้อยที่สุด

ตาราง 5.3 ผลการประเมินความไม่มั่นใจในตนเอง (Self-confident) หลังการทำกิจกรรม (Post - test)

| สถานการณ์ที่แสดงออกถึงความมั่นใจ | ผู้บังคับบัญชา | เพื่อนร่วมงาน | ผู้รับการประเมิน |
|---|---|---|---|
| 1. มีทัศนคติที่เชื่อว่าสามารถพัฒนาความมั่นใจในตนเองได้ | - | 6 | 6 |
| 2. รู้จักพึ่งตนเอง ทำงานต่างๆที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง | - | 6 | 6 |
| 3. กล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง ทั้งกล้าคิด กล้าพูด | - | 7 | 5 |
| 4. ยืนยันในความคิดเห็นของตนเอง และกล้าลงมือทำ | - | 5 | 5 |
| 5. มีความมั่นใจในตนเอง สบตาเวลาพูด ร่าเริงแจ่มใส | - | 7 | 6 |
| 6. หมั่นศึกษาหาความรู้หรือทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอยู่เสมอ | - | 6 | 6 |

หมายเหตุ เรียงจากคะแนน 10 หมายถึงมากที่สุด และ 1 หมายถึงน้อยที่สุด

**5.2.2.4 ผู้รับการประเมินวางแผนการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยเพื่อนร่วมงานจะให้ผู้รับการประเมินประเมินตนเองว่า สามารถทำงานชิ้นนี้ได้ในระดับใด และทำด้วยวิธีใดก่อนการมอบหมายงาน เพื่อช่วยเสริมสร้างให้ผู้รับการประเมินเกิดความมั่นใจก่อนการทำงาน**

- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง: เพื่อนร่วมงานและผู้รับการประเมิน
- การวัดผล: เพื่อนร่วมงานและผู้รับการประเมินมีความสามารถในการทำงานชิ้นเดิมได้ดีขึ้น อันเนื่องมาจากการได้รับแรงสนับสนุนที่ทำให้เกิดความมั่นใจที่จะทำงานต่างๆได้ด้วยตนเอง
- ระยะเวลาในการพัฒนา: พฤษภาคม – สิงหาคม พ.ศ.2557
- รายละเอียดกิจกรรม: อ้างอิงจากการวิเคราะห์และจำแนกสถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินมักไม่กล้าตัดสินใจจากเพื่อนร่วมงานรุ่นพี่ เพื่อวางแผนถึงวิธีการที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้รับการประเมินเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจต่างๆ ผลที่ได้คือ ผู้รับการประเมินได้ทราบวิธีการเสริมสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ รวมไปถึงเห็นถึงการให้ความร่วมมือที่ดีของผู้ที่เกี่ยวข้อง ยิ่งทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความรู้สึกอยากพัฒนาตนเอง สิ่งที่ได้ทำในลำดับต่อไปคือผู้รับการประเมินพยายามทำงานในสถานการณ์ที่ตนเองไม่ค่อยมั่นใจ ตามวิธีการที่วางแผนไว้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และเมื่อได้ทำกิจกรรมนี้ไปได้สักระยะ ผู้รับการประเมินพบว่าการได้ตัดสินใจและได้ลงมือทำงานเหล่านั้นด้วยตัวเองเพียงคนเดียว เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการประเมินที่จะทำงานอื่นๆด้วยตนเองอีก ผู้รับการประเมินกล้าตัดสินใจนอกเหนือขอบเขตความรับผิดชอบของตนมากขึ้น รวมไปถึงยังได้พัฒนาทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอีกด้วย

และจากความกล้าที่จะตั้งกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Action to Take) ในแผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมิน ความกล้าที่จะขอความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจนทำให้ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสรับความช่วยเหลือในจุดที่ตนเองบกพร่องจากบุคลากรในหน่วยงาน ทำให้ผู้รับการประเมินรู้ว่า “จริงๆเราก็ทำได้ เพียงแต่เราไม่กล้าที่จะลองทำ ไม่กล้าที่จะเสนอตัวเองรับงาน” โอกาสที่ได้รับนี้ผู้รับการประเมินจะนำไปเป็นบทเรียนและประสบการณ์ในชีวิต เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีความมั่นใจในสิ่งที่ตนเองเลือกทำ ทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวันทั่วไป

**5.2.2.5 ผู้รับการประเมินแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน เช่น ตอบคำถามอาจารย์ แสดงความคิดเห็นเมื่อทำงานกลุ่ม และเสนอตนเองอาสานำเสนองานหน้าชั้นเรียน**

- มีส่วนเกี่ยวข้อง: เพื่อนนักศึกษาปริญญาโท

- การวัดผล: ข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนศึกษาปริญญาโท และตัวผู้รับการประเมินรับรู้ถึงความมั่นใจในตนเองที่มีมากขึ้น

- ระยะเวลาในการพัฒนา: พฤษภาคม – สิงหาคม พ.ศ.2557

- รายละเอียดกิจกรรม: ผู้รับการประเมินพยายามแสดงความคิดเห็นเมื่ออาจารย์ซักถาม และกล้าซักถามอาจารย์เมื่อเรียนไม่เข้าใจ ผลที่ได้ในการทำกิจกรรมนี้ในระยะแรกๆ คือ ผู้รับการประเมินยังคงตอบคำถามที่อาจารย์ถาม ด้วยน้ำเสียงเบาอันเนื่องมาจากความไม่มั่นใจหรือตอบคำถามอาจารย์ในใจ แต่กับการเรียนของผู้รับการประเมินที่เหลือต่อจากนี้ไปอีก 1 ภาคปีการศึกษา ผู้รับการประเมินมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองและกล้าแสดงความคิดเห็นในห้องเรียนให้มากขึ้น เมื่อสงสัยก็จะเลือกถามอาจารย์มากกว่าถามเพื่อนข้างๆแบบแต่ก่อน จนถึงการเรียนในภาคปีการศึกษาสุดท้ายนี้ ผู้รับการประเมินสังเกตตนเองในห้องเรียน พบว่าตนเองกล้าซักถามข้อสงสัยในการเรียนในช่วงที่อาจารย์เปิดโอกาสให้ถามมากขึ้น มีส่วนร่วมในการนำเสนองานหน้าชั้นเรียนมากขึ้นแม้จะยังคงรู้สึกประหม่า ต้องชำเลือง Note เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ แต่ผู้รับการประเมินก็ตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีความมั่นใจมากกว่านี้ เพราะต่อไปในอนาคต นอกเหนือจากการนำเสนองานหน้าห้องเรียนต่ออาจารย์และเพื่อนแล้ว ผู้รับการประเมินยังต้องนำเสนองานต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า ดังนั้นการที่ผู้รับการประเมินยิ่งฝึกตนเองในการนำเสนองานได้เร็ว ผู้รับการประเมินก็จะชำนาญได้เร็วเช่นกัน

**5.2.2.6 อ่านหนังสือ The Magic of Thinking Big (คิดใหญ่ไม่คิดเล็ก) ของ David J. Schwartz ซึ่งแปลโดย ดร. นิเวศน์ เหมวชิรวรากร เพื่อให้ผู้รับการประเมินใช้เป็นต้นแบบแนวทางในการคิด และพัฒนาตนเอง**

- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง: ผู้รับการประเมิน

- การวัดผล: ผู้รับการประเมิน ประเมินตนเองว่ามีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจของตนเองหรือไม่เมื่อได้รับแนวคิดจากหนังสือที่อ่าน ทั้งนี้นอกจากผู้รับการประเมินจะมีแนวคิดเรื่องความมั่นใจแล้ว ผู้รับการประเมินยังสามารถปฏิบัติตนให้แสดงออกถึงความมั่นใจในตนเองได้สอดคล้องกับแนวคิดที่มีได้หรือไม่

- ระยะเวลาในการพัฒนา: เมษายน – สิงหาคม พ.ศ.2557

- รายละเอียดกิจกรรม: ผู้รับการประเมินหาซื้อหนังสือจากร้านหนังสือชั้นนำทั่วไป และเริ่มอ่านก่อนนอนคืนละ 1 บท ผลที่ได้คือ ผู้รับการประเมินได้แนวคิดดีๆมาใช้ในการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน รู้สึกมีกำลังใจและรู้สักมั่นใจในความสามารถของตนเอง และเมื่อผู้รับการประเมินได้อ่านบทถัดไปไปเรื่อยๆ และหมั่นนำแนวคิดที่ได้รับนำมาปรับใช้ในการตัดสินใจต่างๆในชีวิตประจำวันของตนเอง พบว่าแนวคิดดีๆในหนังสือช่วยเปลี่ยน Mindset ของผู้รับการ

ประเมิน ช่วยทำให้เกิดมุมมองที่ดีต่อการกระทำสิ่งต่างๆ ทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวันทั่วไป สิ่งที่ผู้รับการประเมินตั้งใจจะทำต่อไป คืออ่านหนังสือซ้ำไปเรื่อยๆจนครบ 1 ปี เพื่อให้ Mindset ที่หนังสือต้องการส่งถึงตัวผู้อ่านติดไปเป็นแนวคิด จนทำให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามแนวทางที่ผู้รับการประเมินตั้งใจพัฒนา

ตาราง 5.4 ตารางรายละเอียดแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)

| Development Action Plan (DAP) | |
|---|---|
| **Name** | |
| **Position** | Administrative Officer |
| **Direct Supervisor** | Mr.Surachai Damrongkiatisak : Vice President of LPG Integrated Facility Enhancement Project |

In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort.

Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.

**Competency :** Problem Analysis

| Development Objective: | Expected benefit to me | Expected benefit to my organization | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Involved person | Measurement | Time Frame |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Self-confident : มีความมั่นใจในตนเองอยู่เสมอ รู้สึกมีกำลังใจในการทำสิ่งต่างๆ ไม่ตระหนกตกใจในสถานการณ์คับขัน และมีความภาคภูมิใจในผลการทำงานของตนเอง | 1. เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ กล้าตัดสินใจทำสิ่งต่างๆด้วยตนเอง<br>2. กล้าที่จะใช้อำนาจการตัดสินใจของตนเอง ในขอบเขตงานของตนเอง<br>3. สามารถตัดสินใจสถานการณ์เฉพาะหน้าด้วยความมั่นใจ<br>4. เป็นประโยชน์ในการทำงานและเป็นประโยชน์ในการใช้ชีวิตประจำวัน | 1. กล้าที่จะทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ แนวทางใหม่ๆ ซึ่งอาจใช้เวลาในการทำงานน้อยลงหรือมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น<br>2. สามารถทำงานนอกเหนือจากที่ตนเองรับผิดชอบได้ ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร<br>3. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ก็กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้ทำงานราบรื่น สามารถทำงานให้องค์กรได้ไม่สะดุด/ไม่ล่าช้า | 1. ร่วมพูดคุย คิดวิเคราะห์และขอคำปรึกษาจากหัวหน้างาน ว่าสถานการณ์ใดที่ตนเองไม่มีความมั่นใจ และอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจด้วยตนเอง | หัวหน้างาน | Feedback จากหัวหน้างาน | มีนาคม - เมษายน |
| | | | 2. คิดวิเคราะห์และจำแนกถึงสถานการ์ที่ตนเองไม่กล้าตัดสินใจออกมา แล้วลองคิดวิธีการแก้ปัญหา จากนั้นเมื่อเกิดสถานการณ์นั้นอีก ให้ปฏิบัติตามวิธีการที่วางไว้ | ตนเอง | Personal Record | มีนาคม - เมษายน |
| | | | 3. ทำ pretest-post test ระดับความมั่นใจในการคิดตัดสินใจจากสถานการณ์ที่คิดวิเคราะห์กับหัวหน้า แล้วให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และตนเองประเมิน | หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และ ตนเอง | Feedback จากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และ Personal Record | เมษายน - กรกฎาคม |
| | | | 4. วางแผนการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยเพื่อนร่วมงานจะให้ประเมินตนเองว่า สามารถทำงานชิ้นนี้ได้ในระดับใด จะทำด้วยวิธีใด ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความมั่นใจก่อนการทำงาน | เพื่อนร่วมงาน และ ตนเอง | Feedback เพื่อนร่วมงาน และ Personal Record | พฤษภาคม - กรกฎาคม |
| | | | 5. แสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน เช่น ตอบคำถามอาจารย์ แสดงความคิดเห็นเมื่อทำงานกลุ่ม และเสนอตนเองอาสานำเสนองานหน้าชั้นเรียน | เพื่อนนักศึกษา ป.โท | Feedback จากเพื่อนนักศึกษาป.โท | พฤษภาคม - สิงหาคม |
| | | | 6. อ่านหนังสือ The magic of thinking big (คิดใหญ่ไม่คิดเล็ก) ของ David J. Schwartz แปลโดย ดร. นิเวศน์ เหมวชิรวรากร เพื่อใช้เป็นต้นแบบแนวทางในการคิด และพัฒนาตนเอง | ตนเอง | Personal Record | มีนาคม - พฤษภาคม |

| Who is involved: | Resources/ Support: | Time Frame: |
|---|---|---|
| หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนนักศึกษาป.โท และตัวข้าพเจ้าเอง | หนังสือ The magic of thinking big (คิดใหญ่ไม่คิดเล็ก) ของ David J. Schwartz | เดือนมีนาคม 2557 - เดือนสิงหาคม 2557 |
| Potential obstacles which can prevent development: | | |
| 1. หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานอาจไม่ค่อยมีเวลาช่วยข้าพเจ้าพัฒนาความมั่นใจของตนเองได้ 100% แต่ทั้งนี้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานยินดีช่วยเหลืออย่างเต็มที่<br>2. ทัศนคติของตนเอง ที่ไม่คิดว่าตนเองจะสามารถพัฒนาความมั่นใจในตนเองได้ | | |

ตาราง5.5 ตารางความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1 (1st DAP Follow Up)

| 1st DAP Follow up | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **no.** | **Actual activity** | **From - to** | **Result** | **What do you plan to do next** | **Score before** | **Score now** |
| 1 | พูดคุยปรึกษากับหัวหน้า ว่าสถานการณ์ใดบ้างที่ข้าพเจ้ามักแสดงออกถึงความไม่มั่นใจในตนเอง | เมษายน-พฤษภาคม | รู้จักตนเองมากขึ้นว่าตนเองมักไม่มีความมั่นใจในตนเองในที่ทำงาน ในลักษณะหรือในสถานการณ์ใดบ้าง | เมื่อรู้จักตนเองมากขึ้น ก็รู้จักพัฒนาหรือแก้ไขตนเองในส่วนของอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากตัวเรา และมีแนวคิดที่ดีเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองเมื่ออุปสรรคนั้นอยู่นอกอำนาจควบคุม | 1 | 5 |
| 2 | วิเคราะห์ จำแนกสถานการณ์ที่ข้าพเจ้ามักไม่กล้าตัดสินใจ และคิดวิเคราะห์ว่าอะไรคืออุปสรรค อะไรคือแรงสนับสนุน รวมถึงคิดวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้น | พฤษภาคม-สิงหาคม | มองเห็นสถานการณ์ที่ตนเองไม่มีความมั่นใจชัดขึ้น ทราบสิ่งที่เป็นอุปสรรค และแรงสนับสนุน รวมถึงมีวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหา | หลีกเลี่ยงสิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ และพยายามนำตนเองเข้าไปอยู่ในบรรยากาศที่ได้รับการสนับสนุนให้กล้าตัดสินใจ | 1 | 4 |
| 3 | วิเคราะห์และจำแนกถึงสถานการณ์ที่ตนเองไม่มีความมั่นใจที่จะตัดสินใจลงมือทำด้วยตนเองโดยอ้างอิงจากการพูดคุยกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน | พฤษภาคม-สิงหาคม | สามารถประเมินตนเองได้ดีจากการมองเห็นลักษณะพฤติกรรมการตัดสินใจในการทำงานต่างๆของตนเองชัดขึ้น | พัฒนาความมั่นใจในตนเอง ตามแนวคิดที่ได้รับจากการอ่านหนังสือ The magic of thinking big (คิดใหญ่ไม่คิดเล็ก) เพื่อรับการประเมิน post test จากผู้ที่เกี่ยวข้อง | 1 | 4 |
| 4 | อ้างอิงจากการวิเคราะห์และจำแนกสถานการณ์ที่ข้าพเจ้ามักไม่กล้าตัดสินใจจากเพื่อนร่วมงาน(รุ่นพี่) เพื่อวางแผนถึงวิธีการที่จะช่วยสนับสนุนให้ข้าพเจ้าเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจต่างๆ | พฤษภาคม-กรกฎาคม | ได้วิธีการเสริมสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ รวมไปถึงเห็นถึงการให้ความร่วมมือที่ดีของผู้ที่เกี่ยวข้อง ยิ่งทำให้เกิดการอยากพัฒนาตนเอง | พยายามทำงาน(ในสถานการณ์ที่ตนเองไม่ค่อยมั่นใจ)ตามวิธีการที่วางแผนไว้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง | 1 | 5 |
| 5 | พยายามแสดงความคิดเห็นเมื่ออาจารย์ซักถาม และกล้าซักถามอาจารย์เมื่อเรียนไม่เข้าใจ | พฤษภาคม-สิงหาคม | ยังคงตอบคำถามที่อาจารย์ถามเบาๆหรือตอบในใจ | กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในห้องเรียนมากขึ้น รวมถึงเมื่อต้องทำงานกลุ่ม | 1 | 2 |
| 6 | ซื้อหนังสือจากร้านหนังสือชั้นนำทั่วไป และเริ่มอ่านก่อนนอนคืนละ 1 บท | พฤษภาคม-สิงหาคม | ได้แนวคิดดีๆมาใช้ในการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน รู้สึกมีกำลังใจและรู้สึกมั่นในในความสามารถของตนเอง | อ่านบทถัดไปเรื่อยๆ และนำแนวคิดที่ได้รับนำมาปรับใช้ในการตัดสินใจต่างๆในชีวิตประจำวัน | 1 | 2 |

ตาราง 5.6 ตารางความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 2 (2nd DAP Follow Up)

| | 2nd DAP Folloe Up | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **No.** | **Actual activity** | **From - to** | **Result** | **What do you plan to do next** | **Score before** | **Score now (1-** |
| 1 | ทบทวนกับหัวหน้างานว่าข้าพเจ้าปฏิบัติตนในสถานการณ์ต่างๆเป็นอย่างไรบ้าง | เมษายน-พฤษภาคม | ได้รับการวิเคราะห์ วิจารณ์ จากมุมมองของบุคคลที่2 (ในกรณีทำงานให้หัวหน้า) และบุคคลที่3 (ในกรณีหัวหน้ามองข้าพเจ้าทำงานร่วมกับคนอื่น) ทำให้ทราบ Feedback ของตนเอง | คำชมที่ได้รับจะนำมาเป็นแรงผลักดันให้พัฒนาตนเอง ส่วนคำวิจารณ์อื่นๆจะนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ตนเองเกิดการพัฒนาพฤติกรรมความกล้าแสดงออกได้เต็มศักยภาพและสร้างสรรค์ | 5 | **7** |
| 2 | พยายามคิดใหญ่และปลุกใจตนเองให้ปฏิบัติตามแนวทางพฤติกรรมที่วางไว้ เมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่ได้เคยวิเคาะห์ | พฤษภาคม-สิงหาคม | การได้ลองทำสิ่งต่างๆที่ข้าพเจ้าไม่กล้าทำหรือไม่คิดว่าตนเองจะทำได้สักครั้งหนึ่งแล้วนั้น พบว่า "มันไม่ยากอย่างที่คิด ไม่มีใครมาคาดหวัง คาดคั้น หรือซ้ำเติมเราเมื่อผิดพลาดหรือทำไม่สำเร็จ" ทุกสิ่งที่คิดจนทำให้เกิดความไม่มั่นใจนั้น ล้วนเกิดจากข้าพเจ้าคิดไปเอง เมื่อพบข้อเท็จจริงดังกล่าวทำให้ข้าพเจ้าเลิกคิดหวาดกลัวไปก่อน และไม่คิดในทางที่ทำลายความมั่นใจในตนเอง | ไม่ปิดกั้นตนเอง ไม่ดูถูกความสามารถของตนเองก่อนการทำสิ่งต่างๆ พยายามสร้างความมั่นใจและสร้างนิสัยในการลงมือทำ เก็บเกี่ยวอุปสรรคที่พบเจอ และแนวทางการหาทางออกเพื่อเป็นบทเรียนและเป็นประสบการณ์ในชีวิต | 4 | **8** |
| 3 | พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานและอธิบายเหตุการณ์ต่างๆมาสนับสนุนว่าเหตุใดจึงได้คะแนนประเมินดังกล่าว (ตาม Post-Test) แต่ไม่ได้รับการประเมินกับหัวหน้าเพราะช่วงเดือนสิงหาคมหัวหน้าติดธุระสำคัญต่างๆ | พฤษภาคม-สิงหาคม | ทราบ Feedback ความมั่นใจในการทำงานรวมไปถึงทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม เห็นตัวอย่างชัดเจน และเป็นการประเมินที่กรอบคลุม เพราะได้รับการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสประเมินตนเอง (และถึงแม้หัวหน้าจะไม่ได้ทำ Post-Test แต่ก็เคยได้ให้ Feedback มาก่อนหน้านี้) | สถานการณ์ใดที่ตนเองยังไม่ได้ทำอย่างเต็มความสามารถ หรือทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร (อาจเพราะไม่มั่นใจหรือไม่รู้) ก็จะนำข้อบกพร่องเหล่านี้มาพัฒนาตนเอง เช่น ปรับความคิดให้ตนเองดึงความมั่นใจออกมาอย่างเต็มศักยภาพและสร้างสรรค์ เลิกคิดโทษคนอื่นหรือสภาพแวดล้อมรอบข้าง หมั่นพัฒนาการทำงานของตนเอง ศึกษาความรู้ นำประสบการณ์ต่างๆมาเป็นบทเรียน เพราะถ้าเรามีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ ก็จะมีความมั่นใจในการทำงาน คาดการณ์ล่วงหน้าและแก้ไขอุปสรรคที่อาจเจอได้ ทำให้ทำงานได้ราบรื่นและเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง | 4 | **7** |
| 4 | ยกตัวอย่างในกรณีการติดต่อประสานงานเพื่อนร่วมงานจะอธิบายความเป็นมาของงานและขั้นตอนการประสานงานคร่าวๆ จากนั้นข้าพเจ้าจะติดต่อประสานงานด้วยตนเอง | พฤษภาคม-สิงหาคม | การได้ติดต่อประสานงานด้วยตัวเองจริงๆทำให้ข้าพเจ้ามีความมั่นใจที่จะทำงานอื่นๆด้วยตนเอง กล้าตัดสินใจในขอบเขตความรับผิดชอบของตนมากขึ้น และได้พัฒนาทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอีกด้วย | จากความกล้าที่จะตั้ง Action to Take ใน DAP<br>กล้าที่จะขอความร่วมมือจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ทำให้ข้าพเจ้าได้มีโอกาสรับความช่วยเหลือในจุดที่ตนเองบกพร่องจากบุคลากรหน่วยงาน ทำให้ตนเองรู้ว่า "จริงๆเราก็ทำได้เพียงแต่เราไม่กล้าที่จะลองทำ ไม่กล้าที่จะเสนอตัวเองรับงาน" โอกาสที่ได้รับนี้จะนำไปเป็นบทเรียนและประสบการณ์ในชีวิต เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีความมั่นใจในสิ่งที่ตนเองเลือกทำ ทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวันทั่วไป | 5 | **9** |
| 5 | ซักถามข้อสงสัยในการเรียนเมื่ออาจารย์เปิดโอกาสให้ถาม ทั้งนี้พยายามมีส่วนร่วมในการนำเสนองานหน้าชั้นเรียน | พฤษภาคม-สิงหาคม | กล้าซักถามอาจารย์เมื่อสงสัย แต่ยังคงรู้สึกประหม่าเมื่อต้องออกไปนำเสนองานหน้าชั้นเรียน (ต้องชำเลือง Note จึงจะมั่นใจ) | กับการเรียนหนังสือจากนี้ไป เหลืออีก 1 เทอม เมื่อสงสัยจะเลือกถามอาจารย์มากกว่าถามเพื่อนข้างๆแบบแต่ก่อน สำหรับการนำเสนองานหน้าชั้นเรียน จะพัฒนาตนเองให้มีความมั่นใจมากกว่านี้ เพราะต่อไปในอนาคตคงจะต้องนำเสนองานต่อหัวหน้า | 2 | **8** |
| 6 | David J. Schwartz ผู้เขียนแนะนำให้อ่านหนังสือวนซ้ำไปเรื่อยๆเป็นเวลา 1 ปี เพื่อให้ผู้อ่านฝึกคิดใหญ่ เสริมสร้างความมั่นใจจนเป็นนิสัย | พฤษภาคม-สิงหาคม | แนวคิดดีๆในหนังสือช่วยเปลี่ยน Mindset และเกิดมุมมองที่ดีต่อการกระทำสิ่งต่างๆ ทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวันทั่วไป | อ่านหนังสือซ้ำไปเรื่อยๆจนครบ 1 ปี เพื่อให้ Mindset ที่หนังสือต้องการส่งถึงตัวผู้อ่านติดไปเป็นแนวคิดจนทำให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรม | 2 | **7** |

# บรรณานุกรม


Banks. 1995. Using Personality Tests for Selection, Screening, and Training : The Big Five Personality Characteristics.

Hogan P., Hogan J., and Roberts B.W. 1996. Personality Measurement and Employment Decisions. The American Psychological Association pp 469-477

John O.P., Robins R.W., and Pervin L.A. 2010. Handbook of Personality, Third Edition: Theory and Research, New York: The Guilford Press.

จันทิมา องค์โฆษิต ไกรฤกษ์. 2013. Psychometric Test บททดสอบคนที่ “ใช่” และ “ฉลาด” Available on http://www.manarom.com/manaromcenter/article_thai.html [cited October 2014]

ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2012. สาระน่ารู้ Available on http://www.psyassess.com/home.php [cited October 2014]

Bennett. 1980. Bennett Mechanical Comprehension Test (BMCT) Available on http://www.pearsonclinical.com/talent/products/100000410/bennett-mechanical-comprehension-test-bmct-bmct.html#tab-scoring [cited October 2014]

Framingham J. 2013. Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) Available on http://psychcentral.com/lib/minnesota-multiphasic-personality-inventory-mmpi/0005959 [cited October 2014]

McCrae and Costa (1987). Personality Traits and Career Satisfaction of Human Resource Professionals. Available on http://info.ecareerfit.com/eCareerFit/CareerSatisfaction_HRProfessionals_final2.pdf [cited September 2014]

O'Connor Finger Dexterity Test. University of Bedfordshire Available on http://www.beds.ac.uk/howtoapply/departments/psychology/labs/experimental/OConnor_Finger_Dexterity_Test [cited October 2014]

# บรรณานุกรม (ต่อ)

Psychometric Success. Available on http://www.psychometric-success.com/aptitude-tests/aptitude-tests-introduction.htm [cited October 2014]

Reilly P. 2007. Rorschach Inkblot Test Available on http://www.rorschachinkblottest.com/ [cited October 2014]

Sinclair P. 1990. The 'Big Five' Factors Personality Model Available on http://themotivator.in/bigfive-profile.pdf [cited September 2014]

Strong Jr. E. K. 1927. Validity of the Strong Interest Inventory Instrument Available on https://www.cpp.com/Products/strong/strong_info.aspx [cited October 2014]

The Case for Faith: The Rogue Vampire Slayer's Search for Identity. Available on http://www.watcherjunior.tv/03/reed.php [cited December 2014]

The History of Psychological Testing. 2003. Available on http://www.ablongman.com/partners_in_psych/PDFs/Gregory/gregory_ch01.pdf [cited October 2014]

The Saylor Foundation. 2013. The Big Five Personality Test Available on http://saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/02/BUS208-1.3-The-Big-Five-Personality-Test-FINAL.pdf [cited September 2014]

U.S. Office of Personnel Management. Assessment Decision Guide Available on http://apps.opm.gov/ADT/Content.aspx?page=4-03&AspxAutoDetectCookieSupport=1&JScript=1 [cited October 2014]

What Is an Aptitude Test. Available on http://psychology.about.com/od/aindex/a/aptitude-test.htm [cited October 2014]

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

**The Work Behavior Inventory (WBI)**

The Work Behavior Inventory (WBI) ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถใน

การเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

3.2.1.1 ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวโยงกับการจัดสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวโยงกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ

- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุดใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

3.2.1.2 คุณลักษณะสำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85

- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตราวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) WBI ความตรงตามโครงสร้างกับทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

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

- สติปัญญาทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีผลคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์"Emotional Intelligence" ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

3.2.1.3 ประสิทธิภาพของ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะกับงาน แต่ไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

- วินิจฉัยถึง "จุดบอด" และ "ศักยภาพที่ควรระวัง" ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.1.4 มาตราวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตราวัด ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวโยงกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

1) การชอบสมาคม (Sociability)

2) การเป็นผู้นำ (Leadership)

3) การจูงใจ (Influence)

4) พลังใจในการทำงาน (Energy)

- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

5) ความร่วมมือ (Cooperation)

6) ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)

7) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)

- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

8) การปรับตัว (Adaptability)

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)

13) การคิดริเริ่ม (Initiative)

14) การยืนกราน (Persistence)

15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance)

20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

21) การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)

28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)

29) คล่องแคล่ว (Dynamic)

30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

32) Behavioral Growth Potential

- สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (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)