

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา  
รายบุคคล : กรณีศึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเฉพาะทาง ธุรกิจสายการบิน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคล : กรณีศึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเฉพาะทาง ธุรกิจสายการบิน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2558



แอนเนตสุธิดา คามากิ  
ผู้วิจัย

มลฤดี สระฐานัน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ ผู้ประสาทวิชา อุทิศเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระภู่น อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านอาจารย์พิลา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

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 ขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 16 A ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ

แอนเนตสุธิดา คามาภิ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล :  
กรณีศึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเฉพาะทาง ธุรกิจสายการบิน

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT,  
COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY  
OF TRAINING SPECIALIST, AIRLINE INDUSTRY

แอนเนตสุธิดา คามาภิ 5650162

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
มลฤดี สระภู่าน, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เชี่ยวชาญด้านการ  
ฝึกอบรมเฉพาะทาง ธุรกิจสายการบินด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่  
สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลกลับจาก  
ผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำ  
แผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหา  
ต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบ  
เฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำ  
แผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทาง  
จิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory และ Applied Reasoning Test Managerial/  
Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูล  
จากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับ  
ผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการ  
พัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง



## สารบัญ

|  | หน้า     |
|--|----------|
| กิตติกรรมประกาศ  | ข        |
| บทคัดย่อ   | ค        |
| สารบัญรูปลภาพ  | ช        |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>  | <b>1</b> |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                                 | 1        |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย  | 2        |
| 1.3 ขอบเขตของการวิจัย  | 2        |
| 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ  | 2        |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                      | 3        |
| <b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>                                       | <b>4</b> |
| 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Theories)   | 4        |
| 2.1.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)                           | 4        |
| 2.1.2 แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ   | 5        |
| 2.1.2.1 ทฤษฎีลักษณะบุคคลของอัลพอร์ท                                | 5        |
| 2.1.2.2 ทฤษฎีพลังบุคลิกภาพของ فروยด์                               | 5        |
| 2.2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะพฤติกรรม (Big Five Theories)          | 6        |
| 2.2.3 การนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบไปประยุกต์ใช้ | 8        |
| <b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>                                  | <b>9</b> |
| 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง                                     | 9        |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย                                | 9        |
| 3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)                            | 9        |
| 3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)      | 10       |
| 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ                                   | 11       |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล  | 13       |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| <b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>   | <b>14</b> |
| 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)   | 14        |
| 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)   | 14        |
| 4.1.2 พื้นฐานของบุคลิกภาพมี 5 มิติ (Big 5 Factors)  | 15        |
| 4.1.3 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)  | 16        |
| 4.1.4 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)   | 16        |
| 4.1.5 ลักษณะของนักรขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)   | 16        |
| 4.1.6 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)   | 17        |
| 4.1.7 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)   | 17        |
| 4.1.8 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)  | 18        |
| 4.1.9 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)   | 19        |
| 4.1.10 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)  | 20        |
| 4.1.11 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)   | 21        |
| 4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/<br>Professional (ART-MP)   | 22        |
| 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม   | 22        |
| 4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ<br>และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)  | 23        |
| 4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข<br>การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical<br>Reasoning) | 23        |
| 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา<br>ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)                               | 23        |
| 4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน  | 23        |
| 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง   | 23        |
| 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา  | 25        |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา              | 27        |
| 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา  | 27        |
| 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา  | 27        |
| <b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน</b>                           | <b>29</b> |
| 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน  | 29        |
| 5.1.1 เป้าหมายระยะยาว                                      | 30        |
| 5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง                      | 30        |
| 5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา | 30        |
| 5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง                      | 31        |
| 5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา | 32        |
| 5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ            | 32        |
| 5.2 แผนการพัฒนาคณะเอง                                      | 33        |
| 5.2.1 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1                           | 33        |
| 5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1               | 37        |
| 5.2.3 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2                           | 41        |
| <b>บรรณานุกรม</b>  | <b>44</b> |
| <b>ภาคผนวก</b>   | <b>46</b> |
| <b>ประวัติผู้วิจัย</b>                                     | <b>51</b> |

## สารบัญรูปร่างภาพ

| รูปร่างภาพ   | หน้า |
|--|------|
| 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)                  | 14   |
| 4.2 ผลการประเมินพื้นฐานของบุคลิกภาพมี 5 มิติ (Big 5 Factors)                             | 15   |
| 4.3 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)                                   | 16   |
| 4.4 ผลการประเมินด้านสิ่งซึ่งนำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)        | 16   |
| 4.5 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักราย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)   | 16   |
| 4.6 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)              | 17   |
| 4.7 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)                              | 17   |
| 4.8 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)                               | 18   |
| 4.9 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)                    | 19   |
| 4.10 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)                                 | 20   |
| 4.11 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์  | 21   |
| 4.12 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)       | 22   |
| 4.13 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) | 22   |
| 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1  | 36   |
| 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1   | 40   |
| 5.3 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2   | 43   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร องค์กรต้องพร้อมรับมือกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ซึ่งผู้ที่จะเป็นส่วนสำคัญในการแข่งขัน ก็คือ บุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรนี้เองถือเป็นผู้ช่วยในการผลักดันธุรกิจขององค์กรให้ไปในทิศทางที่ต้องการได้ ดังนั้นบุคลากรที่มีคุณภาพจึงถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่มีส่วนส่งเสริม และให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ แต่ในทางกลับกัน หากบุคลากรในองค์กรไม่มีคุณภาพแล้วนั้น คนเหล่านั้นจะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการเติบโตขององค์กรทันที ดังนั้น องค์กรส่วนใหญ่ จึงหันมาให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ และทำให้บุคลากรเหล่านั้นเป็นผู้สนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งสิ่งทีทุกองค์กรต้องการพัฒนาให้กับพนักงานทุกคน คือ ความรู้ และทักษะในการทำงาน เพราะเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรที่มีความรู้ และทักษะตามที่องค์กรกำหนด ก็จะได้รับ การดูแลมากยิ่งขึ้น เป็นกลยุทธ์ในการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร

อย่างไรก็ตามการพัฒนาด้านความรู้ และทักษะในการทำงานเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ เพราะ ในการทำงานที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้นั้นยาก เพราะทุกคนในองค์กรคิดถึงแต่ตัวเอง ทำให้จุดมุ่งหมายของแต่ละคนไม่เหมือนกัน การทำงานก็จะกระจัดกระจาย องค์กรก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายได้ยาก เพราะฉะนั้น สิ่งที่จะทำให้ทุกคนหันมาทำความเข้าใจสิ่งที่องค์กรต้องการจะสื่อ และปฏิบัติตามนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีผู้ที่สร้างความไว้วางใจ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตาม ซึ่งการที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับและเชื่อใจนั้น ก็คือการที่บุคคลนั้นๆ จะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี และ น่าเชื่อถือ ดังนั้น องค์กรส่วนมากก็จะหันมาสนใจด้านพฤติกรรม การแสดงออกของคนในองค์กรด้วยเช่นกัน จึงหันมาสนใจการพัฒนาด้านบุคลิกภาพให้กับพนักงานในระดับสูงขององค์กรหรือผู้นำขององค์กรเสียก่อน เพราะผู้ที่กำหนดทิศทางองค์กรได้ก็คือผู้บริหารระดับสูงนั่นเอง และหากทุกคนในองค์กรยอมรับและเชื่อใจผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำของเขาแล้ว

การทำงานของคนในองค์กรก็จะเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกันได้ ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในที่สุด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเฉพาะทาง ธุรกิจสายการบินด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเฉพาะทาง ธุรกิจสายการบินจำนวน 1 คน

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) และรับการประเมินข้อมูลจากผู้บังคับบัญชา ด้วยประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาและวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเฉพาะทาง ธุรกิจสายการบิน” ได้ใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) ทำให้ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารในส่วนของแนวความคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Theories)

#### 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Theories)

ปัจจุบันหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการพัฒนาบุคคลให้สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย หน่วยงานนั้นๆจะต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นเราจึงศึกษาถึงบุคลิกภาพของแต่ละคนมีลักษณะเช่นไร

##### 2.1.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

“บุคลิกภาพ” หรือภาษาอังกฤษ “Personality” มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Persona ที่แปลว่า หน้ากาก ที่ตัวละครแต่ละตัวต่างจะมีบทบาทในการแสดง กล่าวได้ว่าเป็นตัวกำหนดบุคลิกของแต่ละตัวละคร แต่ความหมายในเชิงวิชาการได้มี

จากการศึกษาหมายถึง (Golembiewski, 1962; Hilgard, 1962) บุคคล รูปแบบ ลักษณะของความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม ร่วมกับกลไกทางจิตวิทยา ของแต่ละคนจะเป็นลักษณะประจำของคนคนนั้นจึงทำให้แต่ละคนมีความแตกต่างกัน นำเสนอถึงลักษณะบุคลิกภาพที่มีความสำคัญเท่าเทียมกับคุณสมบัติอื่นๆ การแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคล ในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น(อัลชดี แจ่มเจริญ, 2530) ซึ่งในการแสดงออกที่แตกต่างกันเพราะภาวะสิ่งแวดล้อมที่สร้างตัวบุคคลนั้นแตกต่างกันประการหนึ่ง และพันธุกรรม ที่แต่ละบุคคล ได้มาก็แตกต่างกัน ไปอีกประการหนึ่ง



### 2.1.2 แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ

ทฤษฎีบุคลิกภาพกล่าวได้ว่า ความเข้าใจเรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพ จะช่วยให้ระบุดูคุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์ และนับรวมไปถึงองค์ประกอบของพฤติกรรม ที่แสดงให้เห็นถึงความอดทน ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานจิตใจ รวมถึงพฤติกรรมในสภาวะเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งนี้ส่งผลให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล และเป็นแนวทางในการให้มีบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับงาน ซึ่งจะช่วยให้ทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.1.2.1 ทฤษฎีลักษณะบุคคลของอัลพอร์ต (Allport's Trait Theory) เป็นรากฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมโดยตรง และมีลักษณะเด่นเป็นพิเศษจะทำหน้าที่ควบคุมการแสดงพฤติกรรมของบุคคลทุกรูปแบบจะควบคุมบังคับหรือเป็นแกนนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นๆ เพื่อช่วยสร้างความเชื่อมั่น โดยมีการแบ่งคุณลักษณะเฉพาะบุคคลออกเป็น 3 ส่วน คือ (Allport, 1961)

1. พวกมีลักษณะเด่น มักมีร่างกายสูงใหญ่ หรือหน้าตาดี มีลักษณะเด่นเฉพาะตัว อาจจะเป็นน้ำเสียง การพูด ท่าทาง หรือทำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่น
2. พวกมีลักษณะด้อย มักมีรูปร่างเตี้ยหรือตัวเล็ก หน้าตาไม่ดี หรือมีลักษณะบางประการที่เป็นปมด้อยของตน
3. พวกที่มีลักษณะกลาง ลักษณะเป็นกลาง ๆ ไม่เด่น ไม่ด้อย มักมีร่างกายธรรมดาแบบคนทั่วไป แต่ก็ไม่มีลักษณะพิเศษที่น่าสนใจ มักผสมผสานกลมกลืนไปกับคนส่วนใหญ่

ลักษณะต่าง ๆ ทั้ง 3 มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ผู้บริหาร ถ้ามีลักษณะเด่นจะเป็นตัวส่งเสริมให้ดูเป็นที่น่าเชื่อถืองาน แต่ถ้าไม่มีก็ต้องพยายามมากนัก

2.1.2.2 ทฤษฎีพลังบุคลิกภาพของฟรอยด์ (Freud's Psychodynamic Theory) บุคลิกภาพ เป็นลักษณะของบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาทางพฤติกรรมหรือ Trait ซึ่งซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud, 1990) นักจิตวิทยาได้กล่าวว่า จิตของคนเรามี 3 ลักษณะ

1. จิตสำนึก (conscious) เป็นสภาพที่บุคคลรู้ตัวว่าเป็นใคร ทำอะไร อยู่ที่ไหน ฯลฯ เป็นจิตส่วนที่ควบคุมให้แสดงพฤติกรรม ตามหลักเหตุผลและสิ่งผลักดันภายนอกตัว
2. จิตไร้สำนึก (unconscious) เป็นสภาพที่บุคคลไม่รู้ตัว บางทีเพราะลืม เพราะเก็บกด หรือเพราะไม่ตระหนักในตนว่ามีสิ่งนั้นอยู่ เช่น ไม่รู้ตัวว่าอิจฉาเพื่อน หรือลืมว่าตนเองเกลียดบางอย่าง

3. จิตใต้สำนึก (subconscious) เป็นสภาพจิตกึ่งรู้สำนึก ถ้าเข้ามาในห้วงนึกก็จะตระหนักได้ แต่ถ้าไม่คิดถึงจิตส่วนนั้น จะเหมือนกับ ไม่มีตนเอง เช่น อาจกังวลในบางเรื่องกลัวในบางสิ่ง โกรธคนบางคน

บุคคลจะตัดสินใจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับอีโก้ (ego) ซึ่งเป็นอำนาจในร่างกายหรือความต้องการของบุคคลนั้น อีกทั้งมีความเห็นแก่ตัว (id) ร่วมด้วยและยังคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกคือ จริยธรรม ความเป็นเหตุผล (superego) ทั้ง 3 ลักษณะนี้ไม่สามารถแยกจากกัน ถ้าบุคลิกภาพใดมีมากก็จะแสดงออกให้เห็นเด่นชัดในบุคลิกภาพของบุคคลนั้น

คาร์ล จุง (Jung, 1959) จิตแพทย์ชาวสวิส ได้เขียนทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับบุคลิกภาพไว้เพื่ออธิบายบุคลิกภาพของคนไว้ ได้แบ่งบุคลิกภาพของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ประเภทเก็บตัว (Introvert) คือลักษณะที่เงียบเฉย ขี้อาย ไม่ชอบพูด ไม่ชอบสังคม ไม่ใส่ใจผู้อื่น คิดมาก ชอบความเงียบสงบ เมื่อประสบปัญหาที่จะหลีกเลี่ยงปัญหา มีอารมณ์รุนแรง พูดซ้ำ มักพูดเรื่องของตนเอง

2. ประเภทแสดงตัว (Extrovert) คือพวกที่ชอบแสดงออก ชอบการเข้าสังคม พบปะพูดคุยกับผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ถือสังคมเป็นศูนย์กลาง สนุกกับคนแปลกหน้า เร็วและชอบพูดทับถมผู้อื่น

3. ประเภทกลางๆ (Ambivert) เป็นพวกเดินสายกลาง ใช้ชีวิตเรียบง่าย คบหากับคนทั่วไปได้ดี ไม่พูดมากเกินไปหรือน้อยเกินไป

ในขณะเดียวกันผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลิกภาพจำนวนมากได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่หลากหลาย ทำให้มีผู้สนใจเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพมากขึ้น ดังนั้นจึงพบว่ามีจำนวนคำอธิบายของบุคลิกภาพมากถึง 17,953 คำอธิบาย และมีการทำการลด Trait Terms ลงจาก 4,300 (Cattell, 1965) เหลือเพียง 171 โดยรวมเอาบุคลิกภาพที่คล้ายกันเข้าด้วยกัน และหลังจากนั้นได้นำเอาการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อระบุถึงลักษณะบุคลิกภาพ พร้อมกับลดให้เหลือลักษณะบุคลิกภาพหลักๆเพียง 16 ลักษณะเท่านั้น

### 2.2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะพฤติกรรม (Big Five Theories)

ในขณะที่ เมื่อก้าวถึง ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะพฤติกรรม (Big Five Theories) คือ ลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งมีผลต่อการกำหนดแบบแผนวิธีการคิดและพฤติกรรมตามการรับรู้ของตนเองในลักษณะต่างๆ 5 ลักษณะ (McCrae & Costa, 1987, Sinclair, 1990)

1. องค์ประกอบด้านความหวั่นไหว (Neuroticism)

2. องค์ประกอบด้านการแสดงตัว (Extraversion)
3. องค์ประกอบด้านการเปิดกว้าง (Openness)
4. องค์ประกอบด้านเห็นพ้องกับผู้อื่น (Agreeableness)
5. องค์ประกอบด้านการมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

หรือเรียกให้เข้าใจกันง่ายขึ้นว่า “OCEAN” โดยความหมายของแต่ละลักษณะมีดังนี้

**บุคลิกภาพด้านที่ 1 : Extraversion** อธิบายถึงบุคลิกภาพของคนที่ชอบเข้าสังคม ไม่ชอบการอยู่คนเดียว เป็นคนที่ช่างพูดช่างเจรจา ทรงพลัง และชอบแสดงออกทางอารมณ์ ซึ่งตรงกันข้ามกับคนที่มีบุคลิกภาพแบบ Introvert ที่มีบุคลิกไม่ชอบยุ่งกับผู้อื่น ชอบการทำกิจกรรมคนเดียว คิดคนเดียว เมื่อมีปัญหา มักจะแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ

**บุคลิกภาพด้านที่ 2 : Agreeableness** อธิบายถึงบุคคลที่สามารถปรับตัวกับเข้าผู้อื่นได้ดี มีความเข้าใจผู้อื่น รู้จักประนีประนอม มีความยืดหยุ่นสูง ชอบช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งมีความตรงไปตรงมาและมีพฤติกรรมชอบเข้าสังคม ซึ่งตรงกันข้ามกับ Disagreeableness ที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบ เอาแต่ใจตนเอง ไม่สนใจผู้อื่น และเป็นคนเย็นชา

**บุคลิกภาพด้านที่ 3 : Conscientiousness** อธิบายถึงลักษณะของบุคคลที่มีการควบคุมตนเองได้ดี เป็นผู้ที่มีการคิดไตร่ตรองสูง มีการวางแผนและเรียงลำดับความสำคัญในเรื่องที่จะทำได้ มีความรอบคอบ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ตนเอง ซึ่งตรงกันข้ามกับ Lack of Conscientiousness คือลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่ไม่ชอบวางแผน ควบคุมอารมณ์ของตนเองไม่ดี

**บุคลิกภาพด้านที่ 4 : Neuroticism** อธิบายถึงลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่มีอารมณ์ไม่คงที่ อารมณ์เสีย หงุดหงิดง่ายอย่างไม่มีเหตุผล มักจะวิตกกังวลและเครียดมากกว่าผู้อื่น ฉุนเฉียวง่ายและซึมเศร้า ซึ่งมีลักษณะที่ตรงข้ามกับ Emotional Stability ที่พูดถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ เชื่อมั่นในตนเอง ไม่โอนอ่อนไปตามปัจจัยภายนอกที่มากดดันได้ง่ายๆ

**บุคลิกภาพด้านที่ 5 : Openness to Experience** อธิบายถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่มีความคิดเป็นของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ ใจตรงไปตรงมา มองหาแนวทางแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆเสมอ รวมทั้งเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งตรงกันข้ามกับ Closeness to Experience คือบุคลิกภาพของบุคคลที่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆที่เคยประพฤติหรือปฏิบัติมา ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงจะยอมรับได้ช้า และมักไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

การอธิบายทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะพฤติกรรม ในแต่ละประเภทได้มีการศึกษาวิเคราะห์และอธิบาย โดยแบ่งเป็นบุคลิกดั้งเดิมที่จะคงอยู่กับแต่ละคนไปตลอดและบุคลิกที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้จากประสบการณ์หรือสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการแสดงออกที่สื่อถึงภาวะอารมณ์

หรือจิตใจของแต่ละบุคคล โดยค่าคะแนนของ Big Five ไม่มีการจัดอันดับว่าคะแนนสูงหมายถึงดี หรือคะแนนต่ำเท่ากับไม่ดี เนื่องจากคะแนนที่ได้รับเป็นการแสดงถึงลักษณะหรือบุคลิกภาพของบุคคลเท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถวัดผลได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และอธิบายได้อย่างครอบคลุม รวมทั้งเข้าใจได้ง่าย และถูกนำมาเป็นต้นแบบของการวัดบุคลิกภาพได้

### 2.2.3 การนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบไปประยุกต์ใช้

ทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบหรือ Big Five Theory เป็นการจัดกลุ่มบุคลิกลักษณะหลักให้เป็นหมวดหมู่และเห็นภาพที่ชัดเจนและเข้าใจถึงพฤติกรรมที่แสดงออกได้

แนวโน้มการแสดงออกทางพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ ตามทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะพฤติกรรม (Big Five Theories) หรือ OCEAN เข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่ง แม้กระทั่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่หลายองค์กรนำมาใช้ในหลายๆด้านเช่น พัฒนาภาวะผู้นำของบุคคล การมอบหมายงานให้เหมาะกับแต่ละบุคคล การเลือกรับพนักงานเข้าสู่องค์กร รวมถึงการประเมินผลการทำงานนั้นแสดงให้เห็นว่า ทุกๆบริบทล้วนแล้วแต่มีปฏิสัมพันธ์หรือมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและ

การนำเอาทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะพฤติกรรมมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเครื่องมือในการพัฒนานั้นถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากทำให้เราสามารถเลือกกระบวนการหรือเครื่องมือที่มีความเหมาะสม ต่อการพัฒนารายบุคคลได้อย่างเหมาะสม แต่ถ้าหากเราไม่นำข้อมูลทางทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะพฤติกรรมมาร่วมวิเคราะห์นั้น มีความเป็นไปได้ว่าเราอาจไม่สามารถพัฒนาของแต่ละบุคคลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเฉพาะทาง ธุรกิจสายการบินมีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

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

#### 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเฉพาะทาง ธุรกิจสายการบิน โดยอาศัยการสุ่มแบบ 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 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก)

### 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 ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อำนวยาตาให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม



โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักการวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

### 3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ 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 และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

### 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่าพฤติกรรมใบข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองใน การนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่น โดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับ ผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอก เข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการ ปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมี เหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
- 11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้าน ความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้
- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การ บรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่
- 14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่
- 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด
- 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อ ความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ



17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง รมณ์ระวังต่อ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค้อยแสดง อารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึงการอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทนอดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใจ ตนเอง ไม่ค้อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้ถูกประเมิน พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมิน ทำแบบประเมินทาง จิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาจากประเมินบุคลิกภาพและ สมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการ ประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1
- 5) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับ การประเมินจัดทำพัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1
- 6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาและกำหนดให้ผู้รับ การประเมินจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเฉพาะทาง ธุรกิจสายการบิน” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

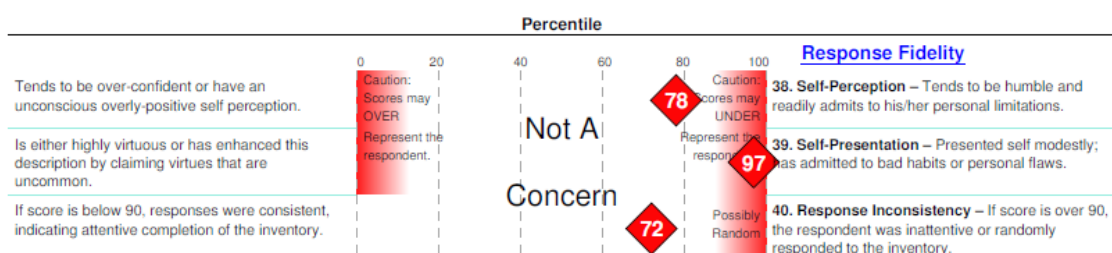
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

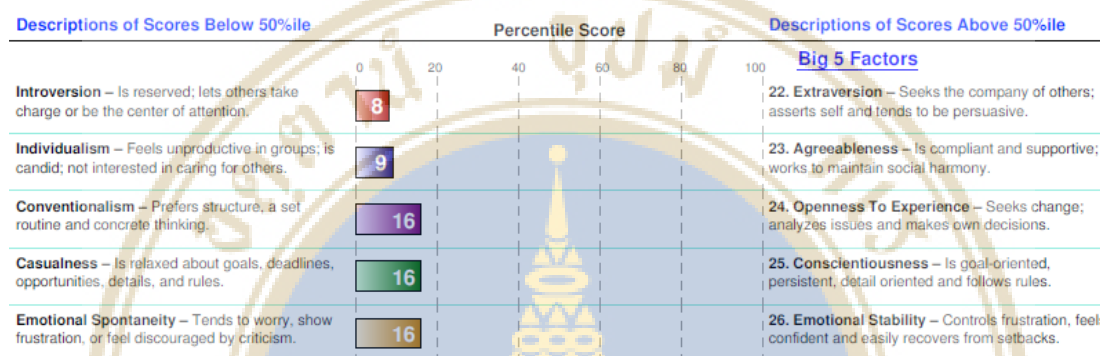
##### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์จากการประเมินทางจิตวิทยาควรมีการพิจารณาเรื่องความเที่ยงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน จะเห็นได้ว่าในส่วนของ Percentile of Response Fidelity ได้คะแนนค่อนข้างสูง สามารถดูได้จากข้อ 38 และ 39 จะเห็นว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะที่ค่อนข้างถ่อมตัวและคิดถึงข้อจำกัดของผู้รับการประเมินสูง จึงส่งผลให้มีความระมัดระวังตัวในการแสดงออกสูงหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นคนสงวนท่าทีในการแสดงออก กดการแสดงออกของตนเอง และทำให้คะแนนการตอบคำถามออกมาในลักษณะเกือบจะขัดแย้ง

#### 4.1.2 พื้นฐานของบุคลิกภาพมี 5 มิติ (Big 5 Factors)



รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพมี 5 มิติ (Big 5 Factors)

เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินด้านบุคลิกภาพมี 5 มิติ (Big 5 Factors) เห็นได้ว่า ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากในแต่ละบุคลิกภาพ โดยค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.1.2.1 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพและการสนับสนุนด้านความคิด (Extraversion & Agreeableness) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ต่ำทั้งคู่ แสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินเป็นลักษณะของคนเก็บตัว ครุ่นคิด คิดกว่าพูด สนทนสนมอยู่กับคนที่รู้ใจ รู้ทันในความคิด ชอบใช้เวลาอยู่กับตัวเอง มีความสุขกับการทำงานคนเดียว เป็นอิสระ และสามารถสร้างผลงานได้มากกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม รวมถึงไม่ค่อยใส่ใจความรู้สึกผู้อื่นมากนัก

4.1.2.2 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่และการมีสามัญสำนึก (Openness to Experience & Conscientiousness) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 16 เท่ากัน เห็นได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่ความคิดสร้างสรรค์ไม่สูง ชื่นชอบการทำงานที่เป็นขั้นเป็นตอน มีการคิดที่เป็นรูปธรรม จับต้องได้แต่ไม่ต้องการทำงานด้วยความเครียด ต้องการให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อยๆแต่สุดท้ายสำเร็จ

4.1.2.3 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ผู้รับการประเมินมีลักษณะของผู้ที่มักกังวลและแสดงออกถึงอารมณ์อ่อนไหวต่อสถานการณ์ต่างๆอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะสถานการณ์ที่ตึงเครียด

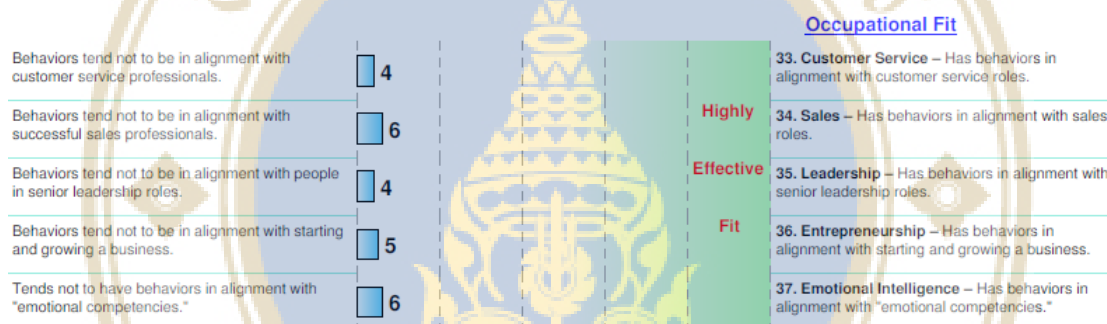
### 4.1.3 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ด้านลักษณะของผู้นำ ผลที่ออกมาเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ไม่เน้นทั้งคนและงานจากการไม่มุ่งมั่นในความสำเร็จ เนื่องจากตำแหน่งในปัจจุบันงานไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งยังมีแนวโน้มที่จะเป็นหัวหน้าที่ไม่ค่อยใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชานัก ซึ่งอาจมีพื้นฐานที่มักสร้างช่องว่างในความสัมพันธ์ สงวนท่าทีในการแสดงออก

### 4.1.4 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)



รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Fit) ทุกด้านอยู่ในระดับต่ำทั้งสิ้น ถึงกระนั้นผู้รับการประเมินอาจจะเหมาะกับการเป็น Sales เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยด้านการโน้มน้าว เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม และการรับรู้ เข้าใจด้านอารมณ์ของตน ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินรู้ว่าควรที่จะแสดงอารมณ์เช่นไร ในสถานการณ์นั้นๆ

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



รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

ด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง มีความเป็นไปได้มากที่สุด แต่กระนั้นยังคงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เพราะไม่ได้มีพลังชีวิต (Energy) มากนักเป็นทุนเดิม แต่ผู้รับการประเมินมีความสามารถด้านคิดและวิเคราะห์ รวมถึงพอจะมีความสามารถในการจูงใจคน จึงสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้าได้

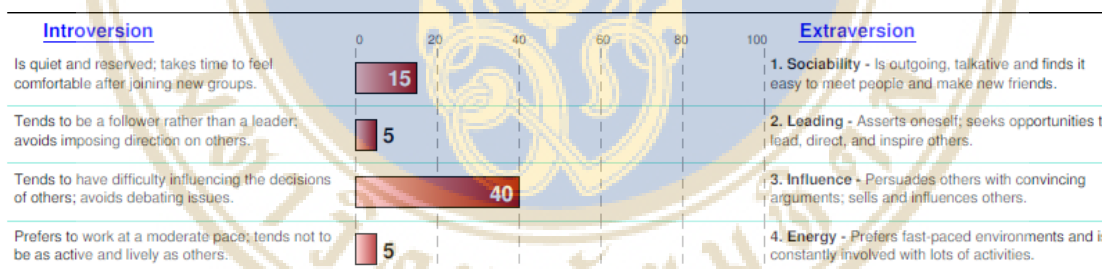
#### 4.1.6 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



รูปภาพ 4.6 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential) อยู่ในระดับต่ำเหมาะกับการเติบโตในสายงานในแนวตั้ง เช่น ผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ผู้รับการประเมินทำอยู่ มีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่อาจจะขยับไปสายงานใกล้เคียงเดิม แต่ถ้าจะให้ไปโตในเส้นทางอื่นเลยอาจเป็นเรื่องยาก ถึงกระนั้นก็ไม่ได้หมายความว่าทำไม่ได้ แต่อาจเป็นไปได้อย่างช้าๆ

#### 4.1.7 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ด้านบุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย (Introversion-Extraversion) ผลจากการประเมินผู้รับการประเมินอยู่ในระดับต่ำเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงด้าน Influence ที่เห็นเด่นชัดที่สุดจากกราฟทั้ง 4

4.1.7.1 การชอบสมาคม (Sociability) มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 15 ถือว่าเป็นคนที่เข้าสังคมบ้างแต่อยู่ในระดับน้อย ไม่ได้รู้สึกที่ผู้รับการประเมินเป็นคนเงียบขรึม เพียงแต่ไม่ใช่เป็นคนช่างพูดกับคนทั่วไปหรือคนที่ไม่สนิทกัน และ Function การทำงานไม่ได้จำเป็นในการติดต่อกันแบบเห็นหน้าสักเท่าใด รวมถึงติดต่อกันข้ามแผนกมีน้อยมาก ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสาร

ทางอีเมลล์เป็นหลัก ฉะนั้นการเข้าสังคมจึงมักอยู่ในกลุ่มของคนที่ร่วมงานกันเป็นประจำหรือคนสนิทเท่านั้น

4.1.7.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 5 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานในลักษณะของผู้รับมอบหมายงาน แต่การทำงานที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำนั้นผู้รับการประเมินก็สามารถทำได้ แต่ถ้าเป็นไปได้มักเลือกที่จะไม่เป็นผู้นำ

4.1.7.3 การจูงใจ (Influence) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 40 จัดอยู่ในระดับสูงที่สุดของด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Introversion-Extraversion) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการพุดจูงใจคนได้ มักทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความน่าเชื่อถือ รวมถึงความสามารถในการอธิบาย ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถที่ดีต่อการทำงาน

4.1.7.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 5 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ หรือยังมีพลังไม่เท่าที่ควร รวมถึงความมุ่งมั่นในงานมีไม่พอ ด้วยการทำงานที่ถูกมอบหมายหลายอย่าง ส่งผลทำให้ความมุ่งมั่นลดลง อีกทั้งความเร็วในการทำงานก็ลดลงเช่นกัน

#### 4.1.8 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

| Individualism   |    | Agreeableness   |
|---|----|---|
| Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.       | 12 | 5. Cooperation - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.      |
| Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.                  | 8  | 6. Concern for Others - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings. |
| Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain. | 15 | 7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.       |

รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ด้านบุคลิกแบบปัจเจกหรือประนีประนอม (Individualism-Agreeableness) ผลจากการประเมินผู้รับการประเมินอยู่ในระดับต่ำเป็นส่วนใหญ่

4.1.8.1 ความร่วมมือ (Cooperation) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 12 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำแต่ไม่ต่ำมาก ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานเดี่ยวมากกว่าการทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก เพราะการทำงานร่วมกับคนหมู่มาก ปัญหาตามไปด้วย ซึ่งแต่ละคนย่อมมีนิสัยที่แตกต่างกัน มีความรับผิดชอบที่ต่างกัน ดังนั้นถ้าให้เลือกรักเลือกที่จะทำงานคนเดียวหรือกับคนกลุ่มเล็กๆ

4.1.8.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 8 ต้องถือว่าผู้รับการประเมินเป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ซึ่งเมื่อดูจากมีพื้นฐานที่มักสร้างช่องว่างในความสัมพันธ์ สงวนท่าทีในการแสดงออก ดังนั้นความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่นจึงมีไม่มากนัก



4.1.8.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 15 ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่รับฟังผู้อื่นในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ แต่มีการแสดงออกอย่างไม่ระมัดระวังนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อไม่มีเหตุผล หรือเหตุจูงใจเพียงพอให้ปฏิบัติตาม

#### 4.1.9 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

| <u>Conventionalism</u>   |    | <u>Openness To Experience</u>  |
|--|----|--|
| Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.       | 7  | 8. <b>Adaptability</b> - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.         |
| Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.                    | 4  | 9. <b>Innovation</b> - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.               |
| Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.        | 61 | 10. <b>Analytical Thinking</b> - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious. |
| Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions | 33 | 11. <b>Independence</b> - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.           |

รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ด้านบุคลิกแบบอนุรักษนิยมหรือเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Conventionalism-Openness to Experience) ผลจากการประเมินผู้รับการประเมินอยู่ในระดับกลางไปถึงต่ำมาก

4.1.9.1 การปรับตัว (Adaptability) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 7 ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้หมายถึงปรับตัวไม่ได้เพียงปรับได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากมีความเคยชินในการทำสิ่งต่างๆ ขึ้นเป็นตอน (Rule Following) แต่หากต้องทำก็สามารถทำได้

4.1.9.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นเรื่องที่ได้คะแนนต่ำมาก ผู้รับการประเมินมักไม่พยายามที่จะทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ของตนเอง สามารถเห็นได้เด่นชัดจากการทำงานที่ไม่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ หรือคิดนอกกรอบ ทุกอย่างมีกระบวนการที่ตายตัวอยู่แล้ว

4.1.9.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 61 ผู้รับการประเมินมักจะทำงานโดยอาศัยข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ และมักตัดสินใจโดยผ่านใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ หลักการและเหตุผล หรือข้อมูลตัวเลข ในการการตัดสินใจมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก

4.1.9.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 33 ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร ทำให้ไม่รู้สึกอึดอัดเมื่อไม่มีอำนาจในการจัดการสิ่งต่างๆ เนื่องจากยังต้องทำงานกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูง โดยทั่วไปผู้รับการประเมินสามารถมักจัดการปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบด้วยตนเอง

#### 4.1.10 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

| <b>Casualness</b>  |    | <b>Conscientiousness</b>   |
|--|----|--|
| Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.  | 6  | <b>12. Achievement</b> - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.        |
| Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.                 | 7  | <b>13. Initiative</b> - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities. |
| Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.                | 5  | <b>14. Persistence</b> - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.       |
| Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information. | 47 | <b>15. Attention to Detail</b> - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.    |
| Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.                              | 43 | <b>16. Dependability</b> - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.        |
| Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.        | 31 | <b>17. Rule Following</b> - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.       |

รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ผลจากการประเมินผู้รับการประเมินอยู่ทั้งในระดับกลางและต่ำ

4.1.10.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์ที่ 6 ผู้รับการประเมินผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานค่อนข้างต่ำ ไม่ค่อยมุ่งความสำเร็จ อีกทั้งเมื่อพิจารณาควบคู่กับความสามารถในการทำงานภายใต้ความกดดันจะเห็นว่าระดับไม่สูง ผู้รับการประเมินชอบลักษณะการทำงานไปเรื่อยๆ

4.1.10.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์ที่ 7 ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มในระดับต่ำ ผู้รับการประเมินมักไม่ใช่ผู้ที่ริเริ่มทำสิ่งใหม่ อีกทั้งงานก็มิได้สนับสนุนให้ผู้รับการประเมินมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่

4.1.10.3 การขยันขันแข็ง (Persistence) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์ที่ 5 เป็นผู้ที่มุ่งมั่นในระดับหนึ่งแต่เมื่อเกิดปัญหาสามารถถูกหันเหได้ง่าย แต่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จได้ ซึ่งอาจช้าหน่อย โดยพิจารณาพร้อมกับความน่าเชื่อถือ (Dependability)

4.1.10.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์ที่ 47 ผู้รับการประเมินมีความใส่ใจรายละเอียด เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใส่ใจรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ตลอดเวลา จึงเป็นการพัฒนาทักษะด้านนี้ไปโดยปริยาย รวมถึงทำให้เกิดความสามารถในการวิเคราะห์ด้วยเช่นกัน ทุกอย่างต้องมีการตรวจทานเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะต้องตรวจทานทั้งของผู้รับการประเมินและเพื่อนร่วมทีม

4.1.10.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์ที่ 43 ถือว่าอยู่ในระดับกลาง เป็นคนที่เป็นที่พึ่งได้ สามารถทำงานได้สำเร็จตรงตามเวลา ถึงแม้จะคู่ขัดแย้งกับคะแนนของ Persistence แต่เนื่องจากในท้ายที่สุดสามารถมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด



4.1.10.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 31 ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับปานกลาง เลือกที่จะปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือ ขั้นตอนการทำงาน ทั้งหมดนี้ต้องมีเหตุผลที่รับได้ในการกระทำ

#### 4.1.11 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

| Emotional Spontaneity   |    | Emotional Stability   |
|---|----|---|
| Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.                      | 10 | 18. Self-Control - Seldom loses temper; controls emotions and doesn't show irritation.          |
| Tends to worry and become stressed; tends to feel anxious about performance.                      | 4  | 19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.      |
| Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.          | 14 | 20. Self Confidence - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.   |
| Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood. | 69 | 21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions. |

รูปภาพ 4.11 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Spontaneity-Emotional Stability) ผลจากการประเมินผู้รับการประเมินอยู่ในระดับต่ำเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงด้าน Emotional Awareness ที่เห็นเด่นชัดจากกราฟทั้ง 4

4.1.11.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 10 ผู้รับการประเมินไม่ค่อยความระมัดระวังในเรื่องของการแสดงออกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนมากมักเป็นความตั้งใจแสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ถึงความไม่พอใจ เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

4.1.11.2 การอดทน (Stress Tolerance) มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 4 อดทนต่อความเครียดต่ำ ผู้รับการประเมินจะรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องทำงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียด และจะเกิดความวิตกกังวลในการทำงาน หลายครั้งมีการแสดงออกทางสีหน้าที่เพื่อนร่วมงานสามารถสังเกตเห็นได้ชัด

4.1.11.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 14 ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองก็ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากเป็นคนคิดเยอะ จึงเป็นกังวลได้ง่ายต่อสถานการณ์ต่างๆ

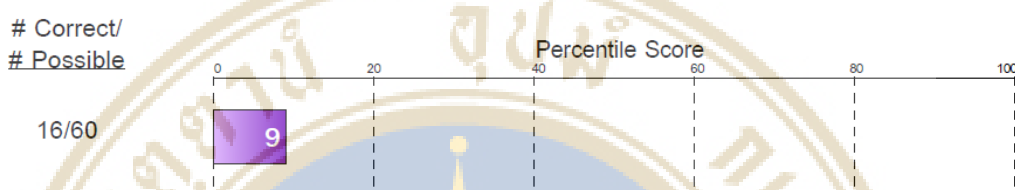
4.1.11.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 69 การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของผู้รับการประเมินค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับทุกข้อ รู้ตัวตลอดว่าผู้รับการประเมินอยู่ในโหมดไหน เช่น อารมณ์โกรธ ผู้รับการประเมินก็รู้ว่าโกรธและโกรธเพราะอะไร อะไรเป็นสาเหตุ แต่ในบางครั้งไม่สามารถควบคุมการแสดงออกได้ถึงแม้จะรู้ตัวก็ตาม

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

#### คะแนนโดยรวม

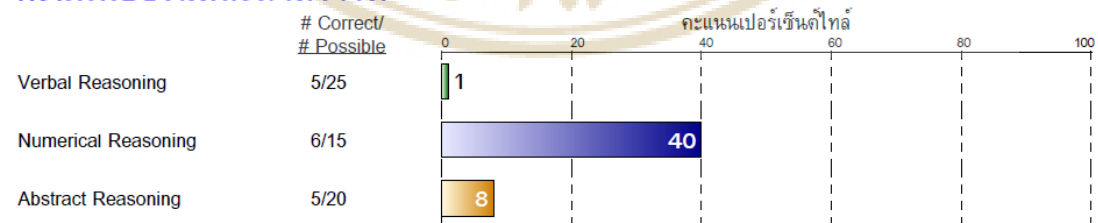


รูปภาพ 4.12 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมิน โดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 9 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

#### คะแนนของแต่ละมาตราวัด



รูปภาพ 4.13 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

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

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 1 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา ในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาด

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

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 40 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับสูงมาก ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขที่มีความซับซ้อนและแสดงผลสรุปที่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยมมากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยมกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

#### 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 8 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับสูงมาก ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรร โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม และสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม

### 4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

#### 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ (Emotional Awareness) จะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีการตระหนักรู้ด้านอารมณ์ของผู้รับการประเมินสูงที่สุดเมื่อเทียบกับทุกข้อ ต้องยอมรับเป็นคนที่รู้และเข้าใจผู้รับการประเมินตลอดว่ากำลังทำอะไรอยู่ ภาวะตอนนี้อยู่ในอารมณ์แบบใด และสามารถประเมินได้อย่างตรงไปตรงมา ทำให้เข้าใจว่าที่ผู้รับการประเมินอยู่ในภาวะหรืออารมณ์แบบนี้เพราะอะไร อะไรเป็นสาเหตุ

#### แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง

ผู้รับการประเมินอาจมีการสอบถามบุคคลใกล้ชิดเกี่ยวกับการแสดงออกของตนเอง เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขได้ทัน ทั้งต้องมีสติในการดำเนินชีวิตอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีการคิดก่อนการกระทำ ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องระมัดระวังความเครียดที่อาจเกิดขึ้น แล้วส่งผลต่อการควบคุมอารมณ์

4.3.1.2 ความคิดเชิงวิเคราะห์และความรอบคอบ (Analytical Thinking & Attention to Details) จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่าทั้ง 2 ด้านมีคะแนนในระดับสูงเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ โดยที่ผู้รับการประเมินมีพื้นฐานที่ชอบการคิดแบบซับซ้อนและมีความละเอียดเป็นสิ่งที่ต้องใส่ใจ เมื่อทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ ความละเอียด รอบคอบ ได้รับการพัฒนาเป็นลำดับ

#### แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง

ผู้รับการประเมินอาจควรช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยการสอนงาน หรือเมื่อได้รับการขอคำปรึกษาในงานที่ซับซ้อน จะช่วยให้ตนเองได้ใช้ความสามารถด้วยการคิดวิเคราะห์ รวมถึงการจับรายละเอียด ทั้งยังเพื่อเป็นการทบทวนความรู้ของตัวเอง และผู้รับการประเมินไม่ควรเน้นเพียงรายละเอียดเพียงอย่างเดียว ควรฝึกการมองภาพกว้างมากขึ้น

4.3.1.3 ความสามารถในการจูงใจผู้อื่น (Influence) จะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการจูงใจในระดับหนึ่งในการชักจูง แนะนำหรือทำให้ผู้อื่นเชื่อ ด้วยงานในปัจจุบันความสามารถในการจูงใจ แนะนำหรือทำให้ผู้อื่นเชื่อ มีความสำคัญจำเอนเนื่องจากต้องเป็นผู้ที่ทำให้พนักงานใหม่อยากที่จะเรียนรู้ สิ่งต่างๆที่เขาไม่เคยรู้มาก่อนด้วยความเชื่อในตัวผู้ให้ความรู้

#### แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง

ผู้รับการประเมินควรพยายามที่จะสื่อสารความคิดออกมาเป็นรูปธรรม รวมถึงมีการสำรวจความเข้าใจกับผู้ฟัง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ฟังเสนอความคิดเห็น อีกทั้งมีการเลือกใช้คำพูดในเชิงบวกที่สร้างสรรค์และจูงใจ รวมไปถึงพยายามประนีประนอมเพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายสามารถเข้าใจกันได้ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างการสอน

4.3.1.4 ความสามารถทำงานได้สำเร็จตรงตามเวลา (Dependability) ถือว่าอยู่ในระดับกลาง เป็นคนที่เป็นที่พึ่งได้ สามารถทำงานได้สำเร็จตรงตามเวลา ด้วยตำแหน่ง หน้าที่

ปัจจุบันนั้น ต้องคอยให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดการติดขัดจากความไม่รู้ ไม่แน่ใจ ให้ผู้ร่วมงานสามารถผ่านไปจนกระทั่งงานเสร็จได้ และเมื่อมีผู้มาขอความช่วยเหลือก็มักจะช่วยอย่างเต็มที่ ทั้งยังงานของผู้รับการประเมินก็ต้องทำให้เสร็จทันด้วยเช่นกันเพราะฉะนั้นการวางแผนการทำงานจึงมีความจำเป็น

#### แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง

ผู้รับการประเมินไม่ละเลยการตรวจสอบงานก่อนส่ง เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด และควรพยายามพาตัวเองไปทำงานที่มีความท้าทายมากขึ้น เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น

#### 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 ความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) จากการทำงานที่มีผลต่อเรื่องความอดทนต่อความเครียด เมื่อมีการสอบเลื่อนตำแหน่ง ผู้สัมภาษณ์กดดันให้ตอบคำถามต่างๆจนกระทั่งถึงข้อสุดท้าย ซึ่งบังเอิญเป็นหัวข้อที่เคยเป็นข้อถกเถียงระหว่างผู้รับการประเมินกับ Management ในการตอบจึงเต็มไปด้วยอารมณ์ ซึ่งผลคือถูกตำหนิในด้านความเป็นผู้นำ อีกทั้งการไม่คิดถึงต่างๆอย่างมีเหตุผล

#### แนวทางการพัฒนาและปรับปรุง

ผู้รับการประเมินอาจมีการพูดคุยกับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับปฏิกิริยาตอบโต้ที่เคยเกิดขึ้นในสถานการณ์คล้ายกันหรือตั้งเครียดที่ผ่านมาว่าผู้รับการประเมินมีปฏิกิริยาอย่างไร ดีหรือไม่ดีอย่างไร อยากให้ปรับปรุงไปในแนวทางใด รวมถึงตัวเองรับกับแนวทางนั้นได้หรือไม่และต้องทำอะไร และจำแนกสถานการณ์ว่าสถานการณ์แบบใดที่ทำให้เกิดความเครียด เพื่อให้ตนเองระมัดระวังกับสถานการณ์นั้นๆ ด้วย ความอดทนต่อความเครียด (Emotion Awareness) สูง การมีสติให้มากขึ้น เพื่อพยายามหลีกเลี่ยงปฏิกิริยาตอบโต้ที่จะเกิดขึ้นทันที

4.3.2.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 5 จัดอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ไม่ชอบการทำงานที่ต้องอยู่กับความเครียด ผู้รับการประเมินมีลักษณะที่ปรึกษาหรือคนแก้ปัญหา มากกว่าการเป็นผู้นำ แต่เมื่ออยู่ในสถานการณ์บังคับให้ต้องเป็นผู้นำ ก็สามารถที่จะทำได้ แต่เนื่องมาจากเป็นคนที่ไม่ได้ชื่นชอบเข้าสังคม มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมากนักจึงส่งผลให้ การ

ติดต่อประสานงาน ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้รับการประเมินจึงมองว่าการอยู่เบื้องหลังเป็นสิ่งที่ทำให้ตนเองสะดวกใจมากกว่า

#### แนวทางการพัฒนาและปรับปรุง

ผู้รับการประเมินต้องฝึกให้ตนเองเป็นผู้ฟังที่ดี เมื่อมีผู้พูด และถามคำถามเมื่อไม่เข้าใจด้วยความเคารพในสิทธิของผู้อื่นด้วย พยายามมีบทบาทในวงสนทนา และระมัดระวังในการสื่อสารซึ่งอาจก่อให้เกิดการเข้าใจผิด ต้องมีสติ แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่นให้มากขึ้น หากเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้ง ต้องพร้อมเปิดรับความคิดเห็นข้อทุกฝ่ายและนำเหตุผลเป็นที่ตั้งในการตัดสินใจ

4.3.2.3 พลังในการทำงาน (Energy) ผลที่ออกจัดอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คือพลังงานในการทำงานน้อย หรือยังมีพลังไม่เท่าที่ควร รวมถึงความมุ่งมั่นในงานมีไม่พอ ในปัจจุบันด้วยการทำงานที่ผู้รับการประเมินถูกมอบหมายหลายๆอย่าง มีการเรียนรู้งานที่ต้องเริ่มต้นใหม่เกือบจะสิ้นเชิง ทำให้เกิดอาการเหนื่อยล้าและความมุ่งมั่นลดลงอย่างมาก

#### แนวทางการพัฒนาและปรับปรุง

ผู้รับการประเมินต้องมีการพิจารณาความสำคัญในแต่ละงานว่า งานใดมีความสำคัญมากน้อย รวมถึงกำหนดสิ่งที่คาดว่าจะถึงก่อน ควรรีบทำก่อน จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ในส่วนของการช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจดบันทึกข้อมูลเป็นทางหนึ่งที่ทำให้ทราบว่า มีสิ่งใดต้องทำบ้างและเวลาใด เพื่อจะช่วยให้เราสามารถทำงานเสร็จได้เร็วขึ้น การกระตุ้นตัวเองให้รู้สึกกระฉับกระเฉงในการทำงาน อย่าพยายามบอกตัวเองว่าเหนื่อยและพยายามทำงานที่ใช้ความสามารถด้านต่างๆของตนเองเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้เพิ่มขึ้น

4.3.2.4 มุ่งมั่นในความสำเร็จในงาน (Achievement) การเป็นผู้ที่ไม่ชอบการทำงานที่กดดันสามารถพิจารณาอยู่กับความสามารถในการทำงานภายใต้ความกดดันก็จะเห็นว่าได้คะแนนที่น้อยเช่นเดียวกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าลักษณะงานปัจจุบันค่อนข้างเอื้อต่อนิสัยของผู้รับการประเมิน มีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการส่งงาน และเป็นวัฏจักรแบบนี้ในทุกเดือน (Routine job) มีเพียงงานพิเศษบางอย่างที่มีกำหนดไม่แน่นอนหรืองานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะ แต่เนื่องจากไปบ่อยทำให้ไม่ได้กระทบมาก

#### แนวทางการพัฒนาและปรับปรุง

ผู้รับการประเมินควรพยายามตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สามารถทำได้ แต่ต้องไม่ยาก ไม่ง่ายจนเกินไปเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้กับตนเองและแสดงให้เห็นถึงความสามารถ



ในการวางแผนหรือแนวทางแก้ไขเพื่อให้สิ่งต่างๆผ่านพ้นไปได้ เมื่อผู้รับการประเมินไม่มีความรู้เพียงพอในการทำงาน ควรพยายามสอบถามคนรอบข้างหรือผู้รู้ให้มากขึ้น

#### 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

##### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) เมื่อมีการเปรียบเทียบกับ การชอบสมาคม (Sociability) ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินนั้นอาจไม่ใช่ผู้ที่มีความชื่นชอบการเข้าสังคม แต่ผู้รับการประเมินมักความช่วยเหลือหรือร่วมงานเสมอ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เป็นผู้ฟังและที่ปรึกษาที่ดีของเพื่อนร่วมงาน

4.4.1.2 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาจะเห็นได้ว่า โดยทั่วไปผู้รับการประเมินสามารถจัดการปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบด้วยตนเอง มีแนวทางในการดำเนินงานเป็นของตนเองภายใต้กรอบใหญ่ของงาน

4.4.1.3 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้เป็นอย่างดี ไม่แสดงออกทางอารมณ์จนเป็นที่สังเกตได้

4.4.1.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ก่อนข้างสูง มีสติรู้อารมณ์ตนเองอยู่เสมอเพราะผู้รับการประเมินบอกได้ว่าโกรธเพราะเหตุใด

##### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การชอบสมาคม (Sociability) ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นคนลักษณะเก็บตัว ไม่เข้าสังคม และมักหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ต้องมีคนแวดล้อมจำนวนมาก

4.4.2.2 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินทำให้ผู้อื่นจูงใจคนได้ มักทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความน่าเชื่อถือ รวมถึงความสามารถในการอธิบาย แต่ผู้บังคับบัญชากลับมองว่าเนื่องจากผู้รับการประเมินมีโอกาสมากกว่าผู้อื่นจึงสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นได้

4.4.2.3 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมักมีรูปแบบการคิดภายใต้กรอบขององค์กรโดยไม่พยายามออกนอกกรอบเท่าไรนัก อีกทั้งเนื่องงานไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ หรือคิดนอกกรอบ เนื่องจากทุกอย่างมีกระบวนการที่ตายตัว

4.4.2.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองเฉพาะสิ่งที่ตนเองรู้จริง แต่ถ้าไม่รู้จริงผู้รับการประเมินจะมีความมั่นใจในระดับไม่สูงนัก ทั้งยังเป็นกังวลต่อสถานการณ์ต่างๆได้ง่าย





## บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ร่วมกับผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลให้การเขียนแผนพัฒนาตนเอง มีความเหมาะสม สามารถเป็นไปได้จริง ในกรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
- ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

#### 5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานภายใน 5 ปี คือ การได้ทำงานในส่วนของการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรใหญ่ที่มีการทำงานด้านนี้อย่างชัดเจน ทำงานในลักษณะของการวางแผน วางกลยุทธ์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่ สามารถให้คำแนะนำผู้อื่น เสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจะไปถึงเป้าหมายในชีวิตการทำงานนั้นผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และทักษะในการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล พยายามสร้างความมั่นใจในตนเอง เพื่อให้ตนสามารถที่จะจงใจและทำให้คนที่ทำงานร่วมกับผู้รับการประเมินเห็นสอดคล้อง พัฒนาทักษะความอดทนต่อความเครียด และสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว รู้เท่าทันสถานการณ์ทางธุรกิจ และเสริมสร้างให้ตนเองมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

### 5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

- การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ (Emotional Awareness) จะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีการตระหนักรู้ด้านอารมณ์ของผู้รับการประเมินสูงที่สุดเมื่อเทียบกับทุกข้อ ต้องยอมรับเป็นคนที่มีไหวพริบและเข้าใจผู้รับการประเมินตลอดว่ากำลังทำอะไรอยู่ ภาวะตอนนี้อยู่ในอารมณ์แบบใด และสามารถประเมินได้อย่างตรงไปตรงมา ทำให้เข้าใจว่าที่ผู้รับการประเมินอยู่ในภาวะหรืออารมณ์แบบนี้เพราะอะไร อะไรเป็นสาเหตุ

- ความคิดเชิงวิเคราะห์และความรอบคอบ (Analytical Thinking & Attention to Details) จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่าทั้ง 2 ด้านมีคะแนนในระดับสูงเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ โดยที่ผู้รับการประเมินมีพื้นฐานที่ชอบการคิดแบบซับซ้อนและมี ความละเอียดเป็นสิ่งที่ต้องใส่ใจ เมื่อทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ ความละเอียด รอบคอบ ได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับ

- ความสามารถในการจูงใจผู้อื่น (Influence) จะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในระดับหนึ่งในการชักจูง แนะนำหรือทำให้ผู้อื่นเชื่อ ด้วยงานในปัจจุบัน ความสามารถในการจูงใจ แนะนำหรือทำให้ผู้อื่นเชื่อ มีความสำคัญจำเนื่องจากต้องเป็นผู้ที่ทำให้พนักงานใหม่อยากที่จะเรียนรู้ สิ่งต่างๆที่เขาไม่เคยรู้มาก่อนด้วยความเชื่อในตัวผู้ให้ความรู้

- ความสามารถทำงานได้สำเร็จตรงตามเวลา (Dependability) ถือว่าอยู่ในระดับกลาง เป็นคนที่เป็นที่พึ่งได้ สามารถทำงานได้สำเร็จตรงตามเวลา ด้วยตำแหน่ง หน้าที่ปัจจุบันนั้น ต้องคอยให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดการติดขัดจากความไม่รู้ ไม่แน่ใจ ให้ผู้ร่วมงานสามารถผ่านไปจนกระทั่งงานเสร็จได้ และเมื่อมีผู้มาขอความช่วยเหลือก็มักจะช่วยอย่างเต็มที่ ทั้งยังงานของผู้รับการประเมินก็ต้องทำให้เสร็จทันด้วยเช่นกันเพราะฉะนั้นการวางแผนการทำงานจึงมีความจำเป็น

### 5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

- ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) เมื่อมีการเปรียบเทียบกับ การชอบสมาคม (Sociability) ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาจะเห็นได้ว่าผู้รับการ

ประเมินนั้นอาจไม่ใช่ผู้ที่มีความชื่นชอบการเข้าสังคม แต่ผู้รับการประเมินมักความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เป็นผู้ฟังและที่ปรึกษาที่ดีของเพื่อนร่วมงาน

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาจะเห็นได้ว่า โดยทั่วไปผู้รับการประเมินสามารถจัดการปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบด้วยตนเอง มีแนวทางในการดำเนินงานเป็นของตนเองภายใต้กรอบใหญ่ของงาน

- การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้เป็นอย่างดี ไม่แสดงออกทางอารมณ์จนเป็นที่สังเกตได้

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ค่อนข้างสูง มีสติรู้อารมณ์ตนเองอยู่เสมอเพราะผู้รับการประเมินบอกได้ว่าโกรธเพราะเหตุใดสิ่งที่เห็นต่างกัน

#### 5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมสิ่งที่เห็นต่างกันได้แล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ ดังนี้

- ความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) จากการทำงานที่มีผลต่อเรื่องความอดทนต่อความเครียด เมื่อมีการสอบเลื่อนตำแหน่ง ผู้สัมภาษณ์กดดันให้ตอบคำถามต่างๆจนกระทั่งถึงข้อสุดท้าย ซึ่งบังเอิญเป็นหัวข้อที่เคยเป็นข้อถกเถียงระหว่างผู้รับการประเมินกับ Management ในการตอบจึงเต็มไปด้วยอารมณ์ ซึ่งผลคือถูกตำหนิในด้านความเป็นผู้นำ อีกทั้งการไม่คิดถึงต่างๆอย่างมีเหตุผล

- การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมีลักษณะที่ปรึกษาหรือคนแก้ปัญหามากกว่าการเป็นผู้นำ ไม่ชอบการทำงานที่ต้องอยู่กับความเครียดจากหลายทาง แต่เมื่ออยู่ในสถานการณ์บังคับให้ต้องเป็นผู้นำ ก็สามารถที่จะทำได้แต่เนื่องมาจากเป็นคนที่ไม่ได้ชื่นชอบเข้าสังคม มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมากนักจึงส่งผลให้ การติดต่อประสานงาน ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้รับการประเมินจึงมองว่าการอยู่เบื้องหลังเป็นสิ่งที่ทำให้ตนเองสะดวกใจมากกว่า

- พลังในการทำงาน (Energy) พลังงานในการทำงานน้อย หรือยังมีพลังไม่เท่าที่ควร รวมถึงความมุ่งมั่นในงานมีไม่พอ ในปัจจุบันด้วยการทำงานที่ผู้รับการประเมินถูกมอบหมายหลายๆอย่าง มีการเรียนรู้งานที่ต้องเริ่มต้นใหม่เกือบจะสิ้นเชิง ทำให้เกิดการเหนื่อยล้าและความมุ่งมั่นลดลงอย่างมาก

- มุ่งมั่นในความสำเร็จในงาน (Achievement) การเป็นผู้ที่ไม่ชอบการทำงานที่กดดันสามารถพิจารณาคู่กับความสามารถในการทำงานภายใต้ความกดดันก็จะเห็นว่าได้คะแนนที่น้อยเช่นเดียวกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าลักษณะงานปัจจุบันค่อนข้างเอื้อต่อนิสัยของผู้รับการประเมิน มีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการส่งงาน และเป็นประจำเช่นนี้ทุกเดือน (Routine job) มีเพียงงานพิเศษบางอย่างที่มีกำหนดไม่แน่นอนหรืองานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะ แต่เนื่องจากไปบ่อยทำให้ไม่ได้กระทบมาก

### 5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดอ่อนที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

- การชอบสมาคม (Sociability) ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาจะเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นคนลักษณะเก็บตัว ไม่เข้าสังคม และมักหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ต้องมีคนแวดล้อมจำนวนมาก

- การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินทำให้ผู้อื่นจูงใจคนได้ มักทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความน่าเชื่อถือ รวมถึงความสามารถในการอธิบาย แต่ผู้บังคับบัญชากลับมองว่าเนื่องจากผู้รับการประเมินมีโอกาสมากกว่าผู้อื่นจึงสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นได้

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมักมีรูปแบบการคิดภายใต้กรอบขององค์กร โดยไม่พยายามออกนอกกรอบเท่าไรนัก อีกทั้งเรื่องงานไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ หรือคิดนอกกรอบ เนื่องจากทุกอย่างมีกระบวนการที่ตายตัว

- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองเฉพาะสิ่งที่ตนเองรู้จริง แต่ถ้าไม่รู้จริงผู้รับการประเมินจะมีความมั่นใจในระดับไม่สูงนัก ทั้งยังเป็นกังวลต่อสถานการณ์ต่างๆได้ง่าย

### 5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองเพิ่มจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินทราบลักษณะบุคลิกภาพของตนเองในมุมมองของผู้อื่น และจากเครื่องมือที่ผู้รับการประเมินไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าตนเองมีจุดเด่น จุดด้อยด้านใด ทำให้ผู้รับการประเมินทราบว่าหากผู้รับการประเมินจะทำการ

พัฒนา ผู้รับการประเมินควรเลือกบุคลิกภาพใดมาทำการพัฒนาเพื่อให้การทำงานของตนเองมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การพัฒนาความอดทนต่อความเครียด เพื่อให้สามารถทำงานภายใต้ความเครียด หรือความกดดันได้ รวมถึงการหาโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และการรับผิดชอบงานด้วยตนเองมากขึ้นเพื่อ เสริมสร้างความมั่นใจในการเป็นผู้นำ และในขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี หรือจุดแข็งภายในตนเองจากผลการประเมิน และ มุมมองจากผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

#### ด้านบุคลิกส่วนตัว

ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักว่าปัญหา หรือสิ่งที่ควรปรับปรุงของผู้รับการประเมินคือเรื่องใด และสิ่งที่ควรปรับปรุงเหล่านั้นอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิต และการเติบโตในสายอาชีพของผู้รับการประเมินได้ เช่น การที่ขาดความอดทนต่อความเครียด และการขาดพลังในการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต ผู้รับการประเมินจึงควรหยิบยกเรื่องเหล่านั้นมาพัฒนา

## 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การตระหนักถึงความอดทนต่อสภาวะความกดดัน (Stress Tolerance) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five) เนื่องจากการอดทนต่อสภาวะความกดดันเป็นผลต่อการทำงานในปัจจุบัน โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

#### 5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

การอดทนต่อสภาวะความกดดัน (Stress tolerance) เพื่อให้ผู้รับการประเมินระมัดระวังปฏิกิริยาตอบโต้ของตนเองในสถานการณ์คับขันหรือเมื่ออยู่ภายใต้กดดันในที่ทำงาน ซึ่งเป็นไปได้ว่าการแสดงออกนั้นเป็นการไม่สมควร ส่งผลในแง่ลบต่อตนเอง

#### 5.2.1.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการพัฒนา

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะมีสติและสงบภายใต้สถานการณ์ที่กดดันในที่ทำงาน และสามารถจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกที่ส่งผลต่อการใช้ชีวิตภายในองค์กร และนำไปสู่การแสดงออกต่อคนอื่นอย่างเหมาะสม

### 5.2.1.3 สิ่งทีคาดว่าจะเป็ประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า ผลจากการพัฒนาจะช่วยให้การทำงานในองค์กรจะมี ความผิดพลาดที่เกิดจากการประสานงานลดลง สามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ด้วยมารยาทหรือการกระทำที่เหมาะสมทั้งต่อตัวเอง เพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

### 5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- มีการจดบันทึกเหตุการณ์ที่ (อาจ) ก่อให้เกิดหรือกระตุ้นให้รู้สึกเครียดเมื่อตกอยู่ในสภาวะกดดัน โดยเขียนอธิบายถึงอารมณ์ที่รู้สึกในช่วงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ รวมถึงการแสดงออกที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในแง่บวก

- มีการเตรียมรายการ "ข้อควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ" เพราะการลำดับสิ่งทีควรและไม่ควรทำนั้นจะสามารถจัดการกับอารมณ์และปฏิกิริยาของตนเองเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ตึงเครียด ตามที่มีการเตรียมข้อมูลทีระบุไว้ ควรมีการทำเครื่องหมายอีกครั้งเมื่อสถานการณ์ผ่านพ้น ว่าการกระทำทีนั้นถูกหรือไม่ตามรายการ "ข้อควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ"

- มีการหากิจกรรมทีจะช่วยให้อึดสงบลงได้ เมื่อเผชิญกับความกดดันทีไม่สามารถละความรู้สึก แม้กระทั่งเหตุการณ์ได้จบไปแล้ว เช่น การนั่งสมาธิ มีจิตไม่ฟุ้งซ่าน อาจต้องอาศัยความสงบภายในเพื่อฝึกจิตใจตนเองให้ปล่อยวาง

### 5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ต้องเป็นเจ้าของความคิดทีจะผลักดันให้เกิดการพัฒนา โดยต้องอาศัยแรงจูงใจภายในของตนเอง

- เพื่อน

เพื่อนผู้ทีมีความใกล้ชิด มีประสบการณ์ร่วมกับผู้รับการประเมิน หรือเป็นผู้ทีพร้อมจะรับฟังและให้ผลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งมีทั้ง เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมชั้นในระดับปริญญาตรี และโท

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา โดยตรงตามสายงานทีมีความใกล้ชิด มีประสบการณ์ร่วมกับผู้รับการประเมิน

### 5.2.1.6 การวัดผล



- ความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เนื่องจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็น รับรู้ รับฟังพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ผู้รับการประเมินรับทราบความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง

- บันทึกส่วนตัวในแต่ละเหตุการณ์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการระบุนความเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ รวมถึงการแสดงออก หรือพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา

#### 5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

ระยะเวลาในการพัฒนาแบ่งเป็น 2 ช่วงเวลาคือ 01 มีนาคม ถึง 15 มิถุนายน 2557 และ 16 มิถุนายน 2557 ถึง 31 สิงหาคม 2557

#### 5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจไม่ถูกต้อง เนื่องจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่เห็นถึงเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ของผู้รับการประเมิน หรือผู้รับการประเมินอาจตกอยู่ภายใต้สภาวะความกดดันโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ทันสังเกต



ตาราง 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

| Development Action Plan (DAP) : Follow up  |  |  |   |                          |                                       |             |
|--|--|--|---|--------------------------|---------------------------------------|-------------|
| Name   |  |  |   |                          |                                       |             |
| Position   |  | Airline specialist with training functions   |   |                          |                                       |             |
| Direct Supervisor  |  | Team Manager   |   |                          |                                       |             |
| SELF MANAGEMENT  |  |  |   |                          |                                       |             |
| 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  |
| Stress tolerance<br><br>1. Be aware of stress in workplace<br><br>2. Build Strength and tolerance while under pressure   | Be able to remain calm and conscious during the pressure situation | Tend to be aware of stress in workplace which will not lead to inappropriate manner/action towards myself and colleagues or boss | 1. List the stress-provoking situations I would encounter. Write down emotions I felt during the episode and Note the actions I took that led to positive outcomes.                             | Boss, Friends and Myself | Personal record and other feedback    | MAR-JUN'14  |
|  |  |  | 2. Prepare a list of "do and don't" for handling crisis situations based on the information identified, then mark the re-action that I do it right or wrong based on the list of "do and don't" | Boss, Friends and Myself | Asking Disciplinary manager & friends | JUN-AUG'14  |
|  |  |  | 3. Do the activities (such as do meditation) sometime, could help me to cool myself down once I feel depress or couldn't get over that feeling eventhough the situation already passed.         | Myself                   | Myself                                | MAR-AUG'14  |
| Who is involved:   |  |  | Resources/ Support:   |                          |                                       | Time Frame: |
| Disciplinary manager, friend at work, friend at university   |  |  | Need support from involved/related person from office and university  |                          |                                       | MAR-AUG'14  |
| Potential obstacles which can prevent development:   |  |  |   |                          |                                       |             |
| Feedback from others might not correct according to disciplinary manager and friends might not notice/realize my real emotion<br>During this time, I might not get involve in the pressure situation |  |  |   |                          |                                       |             |

## 5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เพื่อให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของผู้รับการประเมิน ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- มีการจัดบันทึกเหตุการณ์ที่ (อาจ) ก่อให้เกิดหรือกระตุ้นให้ผู้สังเกตการณ์เมื่อตกอยู่ในสภาวะกดดัน โดยเขียนอธิบายถึงอารมณ์ที่รู้สึกในช่วงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ รวมถึงการแสดงออกที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในแง่บวก

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

สถานการณ์ที่ 1 – ผู้รับการประเมินได้แจ้งเรื่อง Web base training ล้มแก่ไอทีของบริษัท ซึ่งเกิดขึ้นจากระบบการเชื่อมต่อ ไม่ได้เกิดเพียงเครื่องใดเครื่องหนึ่งแต่ทั้งเป็นทั้งบริษัท ซึ่งไอทีมีหน้าที่ติดต่อไปที่บริษัทแม่ เพื่อแก้ไขระบบ แต่เจ้าหน้าที่กลับโยนงานและกดดันให้ผู้รับการประเมินเป็นผู้ติดต่อ แต่ผู้รับการประเมินปฏิเสธการเป็นผู้ติดต่อ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่พอใจและกล่าวว่า “เรื่องแค่นี้ทำไมถึงโทรเอง” ผู้รับการประเมินจึงได้กลับไปด้วยน้ำเสียงไม่พอใจเช่นกันว่า “ถ้าอย่างนั้นเดี๋ยวจะ โทรเอง” เจ้าหน้าที่ตอบกลับมาว่า “เดี๋ยวโทรเอง!!” แล้วกระแทกโทรศัพท์ ส่งผลให้ผู้รับการประเมินเข้าสู่สภาวะอารมณ์ครุ่นคิดอยู่กับความโกรธที่ถูกกระทำอย่างไม่ถูกต้อง โดยไม่สามารถปล่อยวางความโกรธได้

สถานการณ์ที่ 2 – หัวหน้าแผนกได้แจ้งให้ทราบล่วงหน้าถึงกำหนดการเยี่ยมชมจากผู้บริษัทต่างประเทศและต้องการให้ผู้รับการประเมินเป็นผู้อธิบายงานของแผนก กำหนดการคือช่วงประมาณ 17.00 น. หรือช้ากว่านั้น ซึ่งเป็นกับวันที่ผู้รับการประเมินมีเรียนช่วงเย็น และจำเป็นต้องออกจากบริษัทตรงเวลา ดังนั้นจึงได้รับแจ้งให้หัวหน้าแผนกทราบว่าสามารถอยู่ช่วยงานได้อย่างช้าที่สุดไม่เกิน 17.30 น. ซึ่งหัวหน้าเข้าใจดีถึงความจำเป็นนี้ และได้มอบหมายให้หัวหน้างานของผู้รับการประเมินเป็นตัวแทนในกรณีทำงานเริ่มหลัง 17.30 น. เมื่อถึงวันจริง ผู้รับการประเมินได้ถามถึงกำหนดการที่แน่นอนกับหัวหน้าแผนกอีกครั้ง แต่คำตอบที่ได้รับคือ “พี่ก็อยากให้เห็นว่างานเย็นนี้มีความสำคัญเหมือนกันนะ!!” และเดินจากไป เกิดความท้อใจในสมองตลอดเวลาถึงสาเหตุของพฤติกรรมของหัวหน้าแผนกที่เกิดขึ้น เหตุใดจึงไม่ออกปากบอกตามตรงว่างานครั้งนี้มีความสำคัญและต้องการให้อยู่ช่วย

สถานการณ์ที่ 3 – ได้รับมอบหมายให้เดินทางไปสอนงานที่ต่างประเทศ โดยระหว่างช่วงเวลานี้มีการเปลี่ยนแปลงแผนการเดินทางอยู่เรื่อยๆจนกระทั่งเมื่อตารางมีความแน่นอนเรียบร้อยแล้ว จึงรีบส่งเรื่องเปลี่ยนแปลงวันตัวเครื่องบินให้แก่ Office Manager ซึ่ง

กำหนดการเดินทางคือวันศุกร์ที่จะถึงนี้ (ปัจจุบันคือวันอังคาร) แต่ Office Manager กลับตอบกลับด้วยคำพูดที่ไม่ค่อยดี เนื่องจากเป็นการเร่งงาน

#### *ผลที่ได้รับ*

สถานการณ์ที่ 1 - ผู้รับการประเมินไม่สามารถปลดปล่อยความคิดในแง่บวก เพื่อลดความรู้สึกเครียดเมื่อตกอยู่ในสภาวะกดดันได้เลย จากความสามารถปล่อยวางความรู้สึกได้ เมื่อเผชิญหน้ากับผู้รับการประเมินจะมีอาการมึนตึ๊งกับอีกฝ่ายอยู่ช่วงระยะหนึ่ง

สถานการณ์ที่ 2 - ผู้รับการประเมินพยายามที่จะมองในมุมที่ว่าหัวหน้าแผนกเองก็อยู่ภายใต้ความกดดัน เพื่อต้องการให้งานออกมาสมบูรณ์แบบที่สุด แม้ในใจลึกๆยังคงไม่เห็นด้วยกับปฏิกิริยาที่เกิดขึ้น

สถานการณ์ที่ 3 - ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกกระคายเคืองในจิตใจนิดๆ แต่ก็คิดว่าตนเองได้ทำในสิ่งที่ควรทำแล้ว นั่นคือการรับส่งข้อมูลการเดินทางที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้แล้ว ดังนั้นไม่ควรนำเอาคำพูดแย่ๆมาเป็นอารมณ์

#### *สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป*

- มีความพยายามที่จะปล่อยวางความรู้สึกที่เกิดขึ้นให้ได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเหตุการณ์นั้นได้ผ่านไปแล้ว (จากสถานการณ์ที่ 1, 2 และ 3) เพราะไม่เกิดประโยชน์ที่จะคิดวนเวียนกับความกรุ่น โกรธหรือความเครียดใดๆต่อไป

- มีการหากิจกรรมที่จะช่วยให้จิตสงบลงได้ เมื่อเผชิญกับความกดดันที่ไม่สามารถลดความรู้สึก แม้กระทั่งเหตุการณ์ได้จบไปแล้ว เช่น การนั่งสมาธิ มีจิตไม่ฟุ้งซ่าน อาจต้องอาศัยความสงบภายในเพื่อฝึกจิตใจตนเองให้ปล่อยวาง

#### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง*

จากสถานการณ์ที่ 1 - ก่อนที่ผู้รับการประเมินเล่ารายละเอียดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแก่เพื่อนสนิท และหัวหน้าโดยตรงได้รับทราบถึงปัญหานั้น ได้พยายามทำสมาธิ กำหนดลมหายใจเข้าออก รวมถึงหายใจลึกๆเพื่อระงับโทสะที่เกิดขึ้น

จากสถานการณ์ที่ 2 - ผู้รับการประเมินพยายามหาเหตุผลของการกระทำที่ทำให้หัวหน้าแผนกปฏิบัติเช่นนั้นกับตนเอง โดยไม่นำเอาความรู้สึกเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจ ผลของการหาคำตอบคือไม่ทราบว่าเหตุใดเขาถึงทำเช่นนั้น นอกเสียจากเข้าไปเผชิญหน้าซึ่งเป็นการไม่สมควร จึงทำให้ความสงสัยยังคงติดอยู่ในความทรงจำ

จากสถานการณ์ที่ 3 - ผู้รับการประเมินปล่อยวางอารมณ์ไม่ชอบใจ แล้วเดินหน้าทำงานในหน้าที่ต่อไปโดยไม่ได้อหวนกลับไปคิดถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

#### *ผลที่ได้รับ*

จากสถานการณ์ที่ 1 – ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้ถึงอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้น ณ ขณะนั้นได้ โดยทราบสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ และอารมณ์อยู่ในระดับใด แต่ไม่สามารถสงบสติ อารมณ์ได้อย่างที่ต้องการได้

จากสถานการณ์ที่ 2 – ผู้รับการประเมินรู้สึกกดดันเมื่อต้องเผชิญหน้ากับหัวหน้าแผนกอีกครั้งในวันถัดๆมา เนื่องจากภายในใจยังมีคำถามที่ติดค้างว่า เพราะเหตุใดจึงทำเหมือนเข้าใจแต่สุดท้ายกลับพูดอย่างนั้น

จากสถานการณ์ที่ 3 – ผู้รับการประเมินสามารถปล่อยวางได้อย่างเร็วและในทางกลับกัน อยากทราบว่า Office Manager ได้ตระหนักถึงอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองหรือไม่ อย่างไร



ตาราง 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1

| Development Action Plan (DAP) : Follow up   |           |   |  |                     |                  |
|---|-----------|---|--|---------------------|------------------|
| Name  |           |   |  |                     |                  |
| Position  |           | Airline specialist with training functions  |  |                     |                  |
| Direct Supervisor   |           | Team Manager  |  |                     |                  |
| 1st DAP Follow up   |           |   |  |                     |                  |
| Actual activity   | From - to | Result  | What do you plan to do next  | Score before (1-10) | Score now (1-10) |
| <p><u>Case 1.</u> Informed the IT manager about the web base learning was down not only the training room but the whole office and she asked me to contact Help desk instead of herself, so I denied as it's her job. She was upset and asked me why I didn't call myself, finally I told her with an upset tone that I will call if you want, but she said she will do it. It's really piss me off and I felt vey upset. I couldn't get over that feeling eventhough the situation already passed which I need many days to get rid of it</p> <p><u>Case 2.</u> Quality Manager asked in advance to give the explanation about the working process to external visitors which on that day I have a class, so I informed in advance and she was fine with that and asked my Team Manager to support me once I left to the class. But on the day guess's visit, I asked about agenda due to I have to attend the evening class, she said " I also want you to see that this event is important too", then she left!. I felt numb and confused because I thought she was understood my condition. I kept thinking for sometimes why didn't she talked to me directly, if this event really need me at the office. I would be there, but she didn't.</p> <p><u>Case 3.</u> Informed the office manager about the updated flight which I will need it by Friday due to schedule changed and she feedbacked with inappropriate manner.</p> | MAR-MAY14 | <p>Case 1. I couldn't find the positive way to help myself in that situation.</p> <p>Case 2. I tried to think that it came from the stress which deep down I didn't but it.</p> <p>Case 3. It's an annoying feeling but I just think that I already do what I need to do. I have done my best to inform asap I knew my schedule.</p>              | Plan to get over the feeling sooner once the situation was already passed.                           | 1                   | 3                |
| <p><u>Refer to case1.</u> I told my friends about what's happened to me and I did do some meditation for a short time, tried to stay calm.</p> <p><u>Refer to case 2.</u> I tried to figure out why she had to talk to me that way and tried to be reasonable person, but there was no answer which really bother me.</p> <p><u>Refer to case 3.</u> I was returned to my work, since there were still a lot to do.</p>   | MAR-MAY14 | <p>Case1. I am aware of my emotion, but I still couldn't remain calm as I wish.</p> <p>Case 2. I felt pressure when I faced my Quality Manager again and tried to keep it inside eventhough I still questioned.</p> <p>3. I could passed the annoying feeling faster, once I looked back I only wondered why she noticed her behavior or not.</p> | Try to understand why other behave to me like that? It is because of my action or their own problem? | 1                   | 3.5              |
| <b>Who is involved:</b>   |           | <b>Resources/ Support:</b>  |  | Time Frame:         |                  |
| Disciplinary manager, friend at work, friend at university  |           | Need support from involved/related person from office and university  |  | MAR-AUG'14          |                  |
| <b>Potential obstacles which can prevent development:</b>   |           |   |  |                     |                  |
| Feedback from others might not correct according to disciplinary manager and friends might not notice/realize my real emotion<br>During this time, I might not get involve in the pressure situation  |           |   |  |                     |                  |



### 5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

จากแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 สามารถประเมินได้ว่าผู้รับการประเมินมีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นที่ละนิดเป็นลำดับ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- มีการเตรียมรายการ “ข้อควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ” เพราะการลำดับสิ่งที่ควรและไม่ควรทำนั้นจะสามารถจัดการกับอารมณ์และปฏิกิริยาของตนเองเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ตึงเครียดตามที่มีการเตรียมข้อมูลที่ระบุไว้ แล้วควรมีการทำเครื่องหมายอีกครั้งเมื่อสถานการณ์ผ่านพ้นว่าการกระทำที่นั้นถูกหรือไม่ตามรายการ “สิ่งที่ควรและไม่ควรทำ”

#### ข้อควรปฏิบัติ

1. เมื่ออยู่ภายใต้ภาวะกดดันควรแยกอารมณ์ ความรู้สึกกับการกระทำหรือปฏิกิริยาตอบโต้ โดยการดึงตนเองให้ถอยห่างหนึ่งก้าว ก่อนลงมือกระทำกรใดๆ
2. หาต้นเหตุของความรู้สึกในสถานการณ์นั้นๆ
3. ชะลอปฏิกิริยา โดยการใช้เวลาสักครู่หนึ่งเพื่อพัก กำหนดลมหายใจ
4. พูดคุยกับผู้อื่นเกี่ยวกับสภาพอารมณ์ของตนเองที่เกิดขึ้น
5. ฟังเพลง

#### ข้อไม่ควรปฏิบัติ

1. เก็บซ่อนความโกรธไว้กับตนเองเพียงผู้เดียว
2. ปฏิกริยาโต้ตอบทันทีทันใด เมื่อมีเหตุการณ์มากระทบ

#### 5.2.3.1 กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

สถานการณ์คือ การที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้เดินทางไปสอนงานที่ต่างประเทศ เพียงลำพัง โดยที่กำหนดการทุกอย่างมีการเตรียมพร้อมจากบริษัท แต่เมื่อใกล้กำหนดการเดินทางพบว่าเที่ยวบินเต็ม เป็นไปไม่ได้ว่าจะไม่ได้ที่นั่ง จึงปรึกษาหัวหน้าแผนกถึงปัญหา ซึ่งแนวทางแก้คือ ต้องมีการเดินทางเร็วกว่ากำหนด 1 วัน ดังนั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งตารางการทำงาน ตัวเครื่องบิน โรงแรมที่พัก และรถรับส่งจากสนามบินไปยังโรงแรม ซึ่งผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้จัดการเองทั้งหมด ผู้ถูกประเมินคิดว่าเหตุใดจึงต้องลงมือทำในทุกๆเรื่อง

#### 5.2.3.2 ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินรู้สึกหงุดหงิด ผิดหวังกับแนวทางที่หัวหน้าแผนกแนะนำให้แก้ไขเอง โดยผู้รับการประเมินมองว่าถ้าเหตุการณ์เกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ จะมีการเนะ

แนวทางอื่นหรือไม่ ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้รับการประเมินพยายามซ่อนความหงุดหงิดที่เกิดขึ้น โดยรีบออกจากห้องหัวหน้าโดยเร็ว เนื่องจากคนเป็นผู้ที่มักแสดงออกทางสีหน้าอย่างชัดเจนเมื่อไม่พอใจ

#### 5.2.3.3 สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินพยายามที่จะแยกความรู้สึกออกจากการทำงาน และใช้เวลาสั้นๆที่จะทำอารมณ์ให้เย็นลง ซึ่งจะช่วยในการชะลอการแสดงออก รวมถึงการหากิจกรรมที่จะช่วยให้จิตสงบลงได้ เมื่อเผชิญกับความกดดันที่ไม่สามารถละความรู้สึก แม้กระทั่งเหตุการณ์ได้จบไปแล้ว เช่น การนั่งสมาธิ มีจิตไม่ฟุ้งซ่าน อาจต้องอาศัยความสงบภายในเพื่อฝึกจิตใจตนเองให้ปล่อยวาง

#### 5.2.3.4 กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นผู้รับการประเมินสงบสติ อารมณ์สักครู่ แล้วมีการพูดคุยกับหัวหน้าโดยตรง โดยหัวหน้าพยายามให้ผู้รับการประเมินมองในแง่ดีว่า ผู้ใหญ่เห็นศักยภาพจึงไว้ใจให้ดำเนินการเอง และถ้าต้องรอ Office Manager อาจไม่ทันการณ์ หลังจากนั้นได้มีการเล่าถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับเพื่อนสนิทในที่ทำงาน โดยทุกคนพยายามให้กำลังใจรวมถึงให้การสนับสนุน ช่วยเหลือเป็นอย่างดี

#### 5.2.3.5 ผลที่ได้รับ

ทำให้ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกที่ดีขึ้นที่ไม่มีการกระทำพฤติกรรมที่ไม่สมควรกับหัวหน้าแผนก และเลิกพูดคุยกับหัวหน้าโดยตรงที่ช่วยให้มองเห็นภาพแง่บวกของตนเองแทนการมองในแง่ร้ายกับหัวหน้าแผนกที่ไม่ได้ให้ความช่วยเหลือใดๆ

#### 5.2.3.6 สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินต้องพยายามหาบุคคลที่เข้าใจถึงนิสัย อารมณ์ และเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะที่ดี ช่วยให้มีมอดต้นเหตุของปัญหาจะช่วยให้สามารถดับทุกข์ได้เร็วขึ้น

ตาราง 5.3 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2

| Development Action Plan (DAP) : Follow up   |            |  |  |                     |                  |
|---|------------|--|--|---------------------|------------------|
| Name  |            |  |  |                     |                  |
| Position  |            | Airline specialist with training functions   |  |                     |                  |
| Direct Supervisor   |            | Team Manager   |  |                     |                  |
| 2nd DAP Follow up   |            |  |  |                     |                  |
| Actual activity   | From - to  | Result   | What do you plan to do next  | Score before (1-10) | Score now (1-10) |
| <p><u>Do:</u></p> <p>1. Separate Emotion from Action - take a step back before taking any action</p> <p>2. Identify Why</p> <p>3. Delay Your Reaction - Take a few minutes to reset and keep breathing</p> <p>4. Discuss Your Anger with Someone</p> <p>5. Listen to Music</p> <p><u>Don't:</u></p> <p>1. Suppressing own anger</p> <p>2. Take immediate action</p> <p><u>Situation</u> - I was assigned to go to India for supporting during the Department Migration. I found that the flight was so full, I can't get the seat on Sunday, so I was consulted with my boss, and she suggested to go on Saturday which the flight was also full. My boss asked me to check and rebook my plane and hotel by myself without any help.</p> | JUN-AUG'14 | <p>Situation, instead of express my anger direct to people or situations that make me angry, I always try not to express my anger much, Even though I knew that I couldn't because most of the time I express my feeling through my face immediately. For me, I felt very upset and frustrated why, since I had to go alone.</p> | <p>Try to separate the emotion from action and take a few minute to cool down which might help to delay my expression.</p> | 3                   | 5                |
| <p><u>Refer to the Situation</u> - I told my supervisor about the solution that Boss gave me, she tried to give the positive way of thinking. Then, I went to my friends and told them about what's happened. They tried to cheer me up and support for what I did.</p>   | MAR-MAY'14 | <p>From my supervisor advised, it can help me to cool my mind and think in the positive way as I have abilities to manage all things by my own.</p>  | <p>Try to talk to someone who understand your emotion and give a good criticism that help you see through the problems</p> | 3.5                 | 5                |
| <b>Who is involved:</b>   |            | <b>Resources/ Support:</b>   |  | <b>Time Frame:</b>  |                  |
| Disciplinary manager, friend at work, friend at university  |            | Need support from involved/related person from office and university   |  | MAR-AUG'14          |                  |
| <b>Potential obstacles which can prevent development:</b>   |            |  |  |                     |                  |
| Feedback from others might not correct according to disciplinary manager and friends might not notice/realize my real emotion<br>During this time, I might not get involve in the pressure situation  |            |  |  |                     |                  |

## บรรณานุกรม

- อัญชลี แจ่มเจริญ หลักการสอนและการเตรียมประสบการณ์ภาคปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2530.
- Allport, G.W. (1961). **Pattern and Growth in Personality**. New York: Holt, Rinehart, & Winston
- Cattell, R.B. (1965). **The scientific analysis of personality**. Baltimore: Penguin Books.
- Cherry, K. (2014). **The Big Five Personality Dimensions**. Retrieved November 13, 2014, from about education Web site:  
<http://psychology.about.com/od/personalitydevelopment/a/bigfive.htm>
- Freud, S. (1990). **The Ego and the Id**. (Standard ed.) New York: W.W. Norton & Company
- Golembiewski, R. (1962). **The small group: An analysis of research concepts and operations**. Chicago: University of Chicago Press.
- Goldberg (1981). **The Big Five Personality Dimensions**. Available on  
<http://psychology.about.com/od/personalitydevelopment/bigfive.html> [cited September 2014]
- Hilgard, E. R. (1967). **Introduction to Psychology**. 4th ed. Oriando: the Dryer Press.
- Jung, C. G. (1959). **Archetypes of the collective unconscious**. (R. F. C. Hull, Trans.). In H. Read, M. Fordham, G. Adler & W. McGuire (Eds.), *The collected works of C. G. Jung*. Volume 9, Pt. 1. 2nd ed. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1987). **Personality Traits and Career Satisfaction of Human Resource Professionals**. Available on  
[http://info.ecareerfit.com/eCareerFit/CareerSatisfaction\\_HRProfessionals\\_final2.pdf](http://info.ecareerfit.com/eCareerFit/CareerSatisfaction_HRProfessionals_final2.pdf)  
[cited September 2014]
- Rentfrow, J. (2009). **The Big 5 Model of Personality**. **Psych Central**. Retrieved on November 25, 2014, from <http://psychcentral.com/blog/archives/2009/11/10/the-big-5-model-of-personality/>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

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







## ภาคผนวก

### The Work Behavior Inventory (WBI)

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

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้ห้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กร ได้อย่างแท้จริง

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

1) ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ

- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

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 มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- 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

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

### 3) ประสิทธิภาพของ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

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

### 4) มาตรฐานของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรฐาน ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
  - 1) การชอบสมาคม (Sociability)
  - 2) การเป็นผู้นำ (Leadership)
  - 3) การจูงใจ (Influence)
  - 4) พลังใจในการทำงาน (Energy)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
  - 5) ความร่วมมือ (Cooperation)

- 6) ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น (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
- สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
  - 33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
  - 34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
  - 35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
  - 36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
  - 37) สถิติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
  - 38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
  - 39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
  - 40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)