

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา  
ความสามารถทางปัญญา และทำแผนพัฒนาตนเอง  
กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจผู้ผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงิน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องด้วยผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ อาจารย์ผู้สอนประจำ 2 รายวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และแบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และแผนพัฒนาตนเอง ที่คอยอบรมสั่งสอน ให้คำปรึกษา แนะนำในการแก้ไขปรับปรุง ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่อย่างเต็มกำลังด้วยความเมตตากรุณาต่อผู้วิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทั้ง 3 ท่านนี้เป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรของผู้วิจัยในทุกช่วงวัย กัลยาณมิตรช่วงประถมศึกษา ที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนที่ดีมาโดยตลอด กัลยาณมิตรช่วงมัธยมศึกษาตอนปลายที่คอยอยู่เคียงและปลอบประโลมในยามท้อแท้ และกัลยาณมิตรช่วงอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี คณะศิลปศาสตร์ สาขาภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 02 ที่คอยหากิจกรรม เรื่องเล่า เสี่ยงหัวเราะ และความสนุกสนานต่างๆ ที่ทำให้ผู้วิจัยคลายความตึงเครียดและฝ่าฟันสิ่งต่างๆ และกัลยาณมิตรระดับอุดมศึกษา สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 17A ที่คอยดูแล ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจ ตลอดจนกัลยาณมิตรและญาติผู้ใหญ่ของผู้วิจัยทุกท่าน ที่คอยให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมาจนสำเร็จลุล่วง

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณมารดา นางคณิงนิจ มนต์ฐิติกุล ญาติผู้ใหญ่ที่สำคัญ คุณตาทิวี เรื่องสวัสดิ์ ที่เป็นแรงผลักดันและเป็นตัวอย่างให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษา ตลอดจนเป็นผู้สนับสนุนท่านอื่น ที่ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นและปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในการศึกษาและการทำงาน นายอนุศักดิ์ ชีระธำรงชัยกุล ที่อบรมสั่งสอน แสดงความห่วงใย ตลอดจนกำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยทุกๆ ด้าน และท้ายสุดนางสาวศศิธร พลบถึง ผู้เป็นแรงผลักดันที่สำคัญให้ผู้วิจัยมีความตั้งใจดีที่มุ่งมั่นจะจบสำเร็จการศึกษานี้

พัทธนันท์ มนต์ฐิติกุล

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจผู้ผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงิน

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF SENIOR SALES REPRESENTATIVE, JEWELRY MANUFACTURER

พัทธนันท์ มนต์จิตติกุล 5750157

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ph.D.,  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์มฤดี สระภู่น, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.,

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจผู้ผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงิน ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะพัฒนาการก้าวหน้าในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	4
2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	4
2.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	6
2.1.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	8
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five)	9
2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)	9
2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	10
2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	12
2.2.4 การนำแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบไปใช้	20
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>22</b>
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	22

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	22
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	23
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	23
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	25
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>28</b>
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	28
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	28
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	29
4.1.3 สิ่งซึ่งนำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)	30
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)	30
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	31
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	31
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	33
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	34
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	35
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	37
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	38
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	38
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	39



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	39
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	39
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	40
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	41
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	43
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	46
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	46
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	46
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน</b>	<b>47</b>
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	47
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	47
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	48
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	49
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	49
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	50
5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	51
5.2 แผนการพัฒนาตนเอง	52
5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	53
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	55
5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	58
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>62</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>64</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>70</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์	15
2.2	แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านการมีจิตสำนึก	16
2.3	แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านการแสดงตัว	17
2.4	แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านความประนีประนอม	18
2.5	แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านความห้วนไหว	19
2.6	แสดงสรุปลักษณะสำคัญของบุคลิกภาพแต่ละด้านตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	19
4.1	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)	40
4.2	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)	41
4.3	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other)	42
4.4	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความน่าเชื่อถือ (Dependability)	42
4.5	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการเป็นผู้นำ (Leadership)	43
4.6	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance)	44
4.7	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)	44
4.8	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)	45

## สารบัญรูปร่างภาพ

รูปร่างภาพ	หน้า
2.1 แสดงตาข่ายการจัดการ	7
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	28
4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	29
4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	30
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	30
4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	31
4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	31
4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	33
4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	34
4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	35
4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	37
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	38
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	39



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมในยุคปัจจุบันมีการเปิดกว้างและการแข่งขันมากขึ้น ประกอบด้วยการค้าเสรี และระบบทุนนิยมทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนล้วนต้องปรับตัว และพยายามพัฒนาองค์กรของตน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีความผันแปรตลอดเวลา ภาคอุตสาหกรรมทุกประเภทล้วนเผชิญกับปัจจัยต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานจากประเทศที่กำลังพัฒนาไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานฝีมือหรือแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงทำให้เกิดการผสมผสานของความหลากหลายทางเชื้อชาติ ขณะเดียวกันพฤติกรรมและค่านิยมของประชากรก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประชากรวัยหนุ่มสาวมีสัดส่วนลดลง โดยที่ประชากรสูงอายุจะมีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยต่างๆ ส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ เมื่อการเติบโตและการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น การลงทุนด้านทรัพยากรจึงเป็นความจำเป็นที่ต้องดำเนินงานภายใต้ปัจจัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้เกิดความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้เคลื่อนตัวไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุดในการดำเนินงาน ทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนการลงทุนครั้งยิ่งใหญ่ขององค์กร เนื่องจากผลตอบแทนที่ได้รับไม่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเลข หรือวัดมูลค่าทางหลักคณิตศาสตร์ได้ แต่หากองค์กรปราศจากทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว จะทำให้องค์กรเกิดการหยุดชะงัก เนื่องจากไม่มีบุคคลที่สามารถวางแผนการดำเนินงานหรือสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ได้

ปัจจุบันพบว่า หลายองค์กรได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่ช่วยสนับสนุนในด้านความสำเร็จ หรือขัดขวางให้เกิดความไม่สำเร็จในการทำงาน ดังนั้น จึงมีการนำแบบประเมินบุคลิกภาพของบุคคลมาเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเพื่อการพัฒนา ทำให้สามารถพยากรณ์หรือควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ได้ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสนใจในเรื่องของ

บุคลิกภาพของบุคลากร บุคลิกภาพจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการแสดงออกต่อสังคม ประสิทธิภาพในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และเครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคลที่มีความพร้อมและแรงผลักดันที่จะพัฒนาตนเอง แล้วนำผลที่ได้จากการประเมินทางจิตวิทยามาวิเคราะห์หาความเหมาะสมของบุคคลกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนในตนเอง พร้อมทั้งวางกรอบแนวทางการพัฒนาตนเองให้สามารถเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาก้าวหน้าของหัวหน้างาน บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้คือ หัวหน้างาน บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 1 คน

#### 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล โดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทำให้แต่ละองค์กรธุรกิจต่างพัฒนาตนเองให้มีความคล่องตัว มีความสามารถในการแข่งขันที่สูง เพิ่มผลกำไร พัฒนาผลิตภัณฑ์ การนำเทคโนโลยีใหม่มาปรับใช้ เพิ่มแนวทางในการขยายฐานลูกค้า การควบคุมต้นทุน ส่งผลให้พนักงานในองค์กรต้องทำงานได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น (Multi-tasking) หรือต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถรอบด้าน ปรับตัวให้เข้ากับความเป็นสากลมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นับได้ว่าเปรียบเสมือนความยากลำบากที่พนักงานต้องเผชิญและรับมือต่อในอนาคต

พนักงานในองค์กรที่มีความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้จะมีระดับความเครียดจากสภาพการทำงานมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความแตกต่างด้านลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะบุคลิกภาพของคนนั้นๆ เป็นสำคัญ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจผู้ผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงิน” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และได้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

## 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

### 2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979 :214-

215) ผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรง ที่จะต้องวางแผนการตั้งการดูแล และควบคุมในบุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กวี วงศ์พุ่ม (2535: 14-15) ได้สรุปแนวคิดผู้นำไว้ 5 ประการคือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกน เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือมุ่งหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือเป็นผู้นำ ทั้งนี้ รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ประเวศ วะสี ราชบัณฑิตกิตติมศักดิ์ ศาสตราจารย์ ที่ได้รับการยอมรับได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดหมาย ผู้นำต้องเฉลียวฉลาด เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และมีความสามารถในการประสานงานกับทุกคนให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งผู้นำพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามและจิตใจสมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รักษาความสัมพันธ์ด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ตลอดจนขอความร่วมมือและการสนับสนุนต่างๆจากสมาชิกเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการได้สร้างแรงบันดาลใจและสร้างพลังให้กับผู้ตาม (Benis, W. อ้างถึงใน ไพโรจน์ บาลัน, 2551) ยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำยังมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การแนะนำ, การชี้แนะ และการมีอิทธิพลเหนือ ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงไม่ใช่การมีอำนาจ แต่เป็นการมีวิสัยทัศน์ และมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Draf, R.L., 2005)



ผู้นำที่ดีจะต้องมีหน้าที่ในการสร้างผู้นำ และสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคคลรอบข้างเสมอ ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างนาฬิกา ไม่ใช่แค่เพียงคอยบอกเวลาอย่างเดียว ภาวะผู้นำต้องประกอบไปด้วย 5F คือ 1) เป้าหมายที่ชัดเจน (Focus) มีความมุ่งมั่น ศรัทธา ตั้งมั่น ในสิ่งที่ตั้งใจทำอย่างแน่วแน่ 2) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความคิดและการกระทำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์และความเป็นจริงที่แปรเปลี่ยนไปตามข้อเท็จจริง 3) มีความรวดเร็ว (Fast) มีความรวดเร็วในความคิดและการตัดสินใจ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่กดดันและคับขัน ต้องมีความสามารถ คล่องแคล่ว ว่องไวต่อการแก้ไขปัญหา 4) ความเป็นกัลยาณมิตร (Friendly) ความเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน รู้จักประสานงานทั้งคนที่มีความคิดเห็นตรงกันและไม่ตรงกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีความจริงใจ ไว้วางใจทีมงาน และ 5) มีความสนุกสนาน (Fun) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน ไม่ตึงเครียด ยิ้มแย้ม แจ่มใส มองปัญหาและคนรอบข้างในแง่บวก

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาความหมายของคำว่า “ผู้นำ” (Leader) และคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) จะเห็นได้ว่าปัจจุบันเราให้ความสำคัญกับคำว่าภาวะผู้นำมากกว่า นั่นเพราะว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความมั่นใจทั้งในตนเอง ตลอดจนการสร้างและสนับสนุนให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ที่สำคัญภาวะผู้นำมิได้จำเป็นเพียงเฉพาะในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งระดับสูงเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำมีความจำเป็นในบุคคลที่อยู่ในทุกระดับขององค์กร ทั้งในรูปแบบทางการและไม่ทางการ (DuBrin, A. J, 2013)

### 2.1.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้นและมีวิวัฒนาการตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยมาอย่างยาวนาน แรกเริ่มจะเห็นได้ว่าทฤษฎีนั้นมุ่งเน้นศึกษาคุณลักษณะ โดยเฉพาะของผู้นำ ตามกลุ่มทฤษฎี Trait Theory ซึ่งกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ (Ghee Soon Lim and Richard L, 2004) อีกทั้งลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะทางกายภาพ มีร่างกายสง่างามและแข็งแรง มีภูมิหลังทางสังคมและอยู่ในสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดี มีสติปัญญาดี บุคลิกภาพเป็นผู้ที่กระตือรือร้น เชื่อมมั่นในตนเอง ที่สำคัญเป็นที่ยอมรับและมีความน่าเชื่อถือต่อสังคมนั้น (Stogdill, Ralph M, 1974) แต่เมื่อเวลาผ่านไปกลุ่มทฤษฎี Trait Theory ได้รับความน่าเชื่อถือน้อยลงเพราะถูกมองว่าเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นคุณลักษณะทางกายภาพและมองว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ส่งผลให้เกิดการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแนวทางอื่นๆ ซึ่งต่อมาก็คือ กลุ่มทฤษฎี Behavioral Theory ที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำตามการแสดงออก



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

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

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ แม้ว่าจะยังไม่มีการสรุปว่ากลุ่มทฤษฎีไหนดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มทฤษฎี Trait Theory, กลุ่มทฤษฎี Behavioral Theory หรือกลุ่มทฤษฎี Contingency Theory แต่จากการศึกษาก็ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นการพัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ยิ่งไปกว่านั้นด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และรุนแรงจากจากสภาพแวดล้อม สังคม เทคโนโลยี รวมไปถึงการแข่งขันจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้องค์กรต่างๆย่อมต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นด้วย รวมไปถึงผู้นำเองย่อมต้องมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางความท้าทายทั้งหลาย ฉะนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษากลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เพิ่มเติม เพื่อพิจารณาถึงภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันว่ามีลักษณะอย่างไร โดยจะกล่าวในส่วนต่อไป

### 2.1.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นลักษณะภาวะผู้นำแนวใหม่ โดยผู้นำจะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสพการณ์ และกระตุ้นความคิดต่างๆให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ อนึ่งแนวความคิดเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกพัฒนาขึ้นโดย

Burn (Burn, 1978) ซึ่งอธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริต และมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

ปัจจุบันมีแนวคิดทฤษฎีจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งได้มีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำ ที่แบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ คือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) อย่างไรก็ตามทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎีนี้มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) (รัตติกรณ์, 2544: 32)

Mushinsky (1997: 373) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

Schultz และ Schultz (1998 : 211) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

## 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

### 2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

คำว่า “บุคลิกภาพ” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Personality ซึ่งมีรากศัพท์มาจากคำว่า persona ในภาษาละติน หมายถึง หน้ากากที่ตัวละครใช้สวมใส่เวลาออกแสดง เพื่อที่จะแสดงบทบาทตามที่ถูกกำหนดไว้ บุคลิกภาพจึงเป็นเรื่องที่กว้างขวาง โดยครอบคลุมลักษณะต่างๆ ของบุคคล เช่น พฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ความสามารถทางสติปัญญาและความเชื่อ ซึ่งเป็นการยากที่จะ



ศึกษาบุคลิกภาพได้ครบถ้วน ด้วยเหตุนี้ นักจิตวิทยาและนักการศึกษาจึงเลือกศึกษาบุคลิกภาพในด้านใดด้านหนึ่ง ตามความสนใจของตนมากกว่า ซึ่งแต่ละบุคคลได้ให้ความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” ที่แตกต่างกัน

ฮเจลล์และซีลเกอร์ (Hjelle and Ziegler, 1992, p.5 อ้างอิงในสมฤดี เรือรณาย, 2544 น. 10) ได้นิยามบุคลิกภาพว่าส่วนมากจะมีลักษณะร่วมกัน ดังนี้

1. เน้นความสำคัญของความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individuality)
  2. อธิบายบุคลิกภาพในรูปแบบของโครงสร้าง และการจัดองค์ประกอบ
  3. ให้ความสำคัญบุคลิกภาพในแง่ของชีวประวัติหรือพัฒนาการ โดยบุคลิกภาพจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่พัฒนาขึ้นมาจากผลกระทบทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งลักษณะชีวภาพทางพันธุกรรม ประสบการณ์ทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
  4. บุคลิกภาพว่าเป็นตัวแทนลักษณะของบุคคล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความคงที่
- ศรีเรือน แก้วกังวาล (2551) ให้ความหมายบุคลิกภาพว่า ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายในและภายนอก โดยส่วนภายนอก คือ ส่วนที่มองเห็นชัดเจน และส่วนภายใน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก ลักษณะต่างๆของบุคลิกภาพไม่สามารถแยกออกเป็นส่วนๆ ออกจากกันและกันได้โดยเด็ดขาด ทุกๆ ลักษณะของบุคลิกภาพต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน และมีผลกระทบต่อกันและกันประดุจลูกโซ่ บุคลิกภาพทั้งส่วนรวมซึ่งเป็นลักษณะสากลของมนุษย์ทุกชาติ ทุกภาษา และมีส่วนซึ่งเป็นลักษณะที่เรียกกันว่า “เฉพาะตัว”

จากความหมายของบุคลิกภาพที่กล่าวมา สรุปได้ว่า บุคลิกภาพหมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลมีทั้งในส่วนภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ และส่วนภายในที่สามารถมองเห็นได้ อีกทั้งยังมีส่วนที่เป็นลักษณะผิวเผินและแท้จริง บางส่วนถูกปิดบังทั้งโดยจงใจและไม่จงใจ เป็นผลมาจากการหลอมรวมทางพันธุกรรม (Heredity) และการเรียนรู้สถานภาพแวดล้อมทางสังคม (Environment) จึงทำให้บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ไม่ตายตัว อีกทั้งยังสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Situation) ได้อีกด้วย

### 2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

การศึกษาบุคลิกภาพเกิดขึ้นมาเป็นเวลายาวนาน ทำให้มีข้อสรุปที่รวมเรียกว่าทฤษฎีเป็นจำนวนมาก แต่ละทฤษฎีได้อธิบายโครงสร้าง กระบวนการ และการพัฒนาพฤติกรรมของมนุษย์ในแนวทางที่แตกต่างกัน ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งไม่สามารถอธิบายบุคลิกภาพได้ทุกด้าน เพราะทุกทฤษฎีย่อมมีขีดจำกัดในการอธิบาย มีจุดเด่นและจุดควรปรับปรุง แต่ทุกทฤษฎีย่อมมีคุณค่าในบทบาทของทฤษฎีเอง เปรียบเสมือนข้อมูลที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจของบุคลิกภาพของ



มนุษย์แต่ละคนให้ลึกซึ้งและถี่ถ้วนยิ่งขึ้น โดยสามารถแยกทฤษฎีบุคลิกภาพออกตามกลุ่มแนวทางการศึกษา ดังนี้ (พัชรศิริ ราชรักษ์, 2555)

กลุ่มที่ 1 แนวคิดจิตวิเคราะห์ (Psychodynamic or Psychoanalysis Theory) เป็นแนวคิดกลุ่มแรกที่ศึกษาจิตวิทยาบุคลิกภาพอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยมีแนวคิดร่วมคือให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีตมีผลต่อบุคลิกภาพและพฤติกรรมอย่างไร เชื่อว่ามีการพัฒนาบุคลิกภาพอย่างเป็นลำดับขั้น ไม่ข้ามขั้น สามารถอธิบายพฤติกรรมการเบี่ยงเบนได้ชัดเจน หลายทฤษฎีให้ความสำคัญกับจิตใต้สำนึก และสัมพันธภาพเชิงสังคม (Sigmund Freud, 1939; Carl Gustav Jung, 1961)

กลุ่มที่ 2 แนวคิดพฤติกรรมนิยม (Behavioral Theory) จากประวัติพัฒนาการของทฤษฎีเกิดเป็นลำดับที่สองต่อจากกลุ่มจิตวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับสิ่งเร้าภายนอก การเสริมแรง และการเรียนรู้มากกว่าแรงจูงใจภายในตัวบุคคล จึงมักถูกวิพากษ์ว่ามองบุคลิกภาพแบบผิวเผินและทฤษฎีกลุ่มนี้สนใจพฤติกรรมที่สามารถวัดและเห็นได้ชัดเจน เชื่อว่าพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพเกิดจากการสังเกตตัวแบบ ลอกเลียนแบบ และมนุษย์จะมีบุคลิกภาพอย่างไรขึ้นกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว (B.F. Skinner, 1990)

กลุ่มที่ 3 แนวคิดมนุษยนิยม (Humanistic Theory) กลุ่มนี้จะเป็นทฤษฎีของกลุ่มนักมนุษยสัมพันธ์ มองบุคลิกภาพเป็นองค์รวมของหน่วยต่างๆ ที่ประกอบเป็นมนุษย์ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคคลรับรู้สิ่งแวดล้อมรอบตัว ไม่ได้มองเฉพาะส่วนย่อย บุคคลจะดีหรือเลวขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมมากกว่าพันธุกรรม และเชื่อว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่ใฝ่ดี ทำให้บุคลิกภาพมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาวะที่ดีกว่าตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือภาวะเต็มเปี่ยมแห่งศักยภาพ (Self-actualization) ทฤษฎีกลุ่มนี้เน้นความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ความเป็นปัจเจกชนและความดีงามของมนุษย์ (Abraham Maslow, 1970; Carl Rogers, 1987)

กลุ่มที่ 4 แนวคิดคุณลักษณะ (Trait Theory) จำแนกบุคคลตามแนวโน้มลักษณะนิสัยที่เป็นคุณลักษณะคงที่ (Consistency) และความโดดเด่นแตกต่างกันไประหว่างบุคคล (Individual Differences) เป็นลักษณะเฉพาะตัว ทฤษฎีกลุ่มนี้มีแนวคิดร่วมกัน คือ ค้นหาและอธิบายคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อสามารถอธิบายบุคลิกภาพของบุคคลแต่ละคนที่แตกต่างกัน โดยเน้นการวัดบุคลิกภาพด้วยแบบทดสอบเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการทำนาย เช่น การเลือกอาชีพ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับนิสัย การปรับตัวในองค์กร การทำนายปฏิบัติงาน เป็นต้น (Gordon M. Allport, 1967; Raymond B Cattell, 1998; Hans J. Eysenck, 1997)

กลุ่มที่ 5 แนวคิดปัญญานิยม (Cognitive Theory) นักคิดกลุ่มจิตวิทยาสมัยใหม่มีความคิดขัดแย้งกับกลุ่มแนวคิดพฤติกรรมนิยม คือ ไม่เห็นด้วยกับความคิดที่มนุษย์ทำการตอบสนอง

ต่อสิ่งเร้า การวางเงื่อนไข และการเสริมแรงอย่างปราศจากการตริตรอง ปัญญานิยมคือกระบวนการทางจิตด้านความรู้ การรับรู้ ความจำ การศึกษา และการใช้ความคิด แนวคิดนี้เน้นกระบวนการสำนึกรู้ กระบวนการทางสมองและระบบประสาท เชื่อว่ามนุษย์สามารถใช้สติปัญญาเพื่อปรับตัวเหนือสิ่งแวดลอมได้ ไม่จำเป็นต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดลอมและประสบการณ์อดีตเสมอไป

### 2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

เริ่มต้นในปี 1884 นักจิตวิทยาหรือนักสถิติชาวอังกฤษ เซอร์ฟรานซิส แกลตัน (Sir Francis Galton) ได้ศึกษาแนวคิดทางบุคลิกภาพจากสมมติฐานพจนานุกรม (The Lexical Hypothesis) โดยใช้หลักสถิติมาศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยการศึกษาค้นคว้าคำศัพท์เพื่อนำมาใช้อธิบายลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล นอกจากนี้ Galton ยังเป็นผู้นำในการใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มคนหรือกลุ่มตัวอย่างเพื่อความหมายทางบุคลิกภาพด้วย (Galton, 1884, อ้างถึงใน Wikipedia, 2015) ต่อมาในปี 1936 กอร์ดอน อัลพอร์ตและเฮนรี ออดเบิร์ต (Gordon Allport and Henry Odbert) ได้นำแนวคิดดังกล่าวจาก Webster's Unabridged Dictionary มาศึกษาต่อ โดยการวิเคราะห์คำศัพท์ในภาษาอังกฤษจนสามารถสรุปคำอธิบายลักษณะนิสัยได้เกือบ 18,000 คำ ซึ่งเป็นจำนวนที่มากเกินไป จึงได้จัดกลุ่มลักษณะนิสัยออกเป็น 3 หมวดใหญ่ (Three Dimensions) ได้แก่ “อุปนิสัยเด่น” (Cardinal Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยที่เป็นตัวกำหนดความรู้สึกริเริ่มคิดและการกระทำไปตลอดช่วงชีวิต “อุปนิสัยร่วม” (Central Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นเพื่ออธิบายเกี่ยวกับบุคคลนั้นๆ และ “อุปนิสัยทุติยะหรืออุปนิสัยเชิงทัศนคติ” (Secondary Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยที่แสดงออกมาในสถานการณ์ต่างๆ ตามความพึงพอใจของบุคคลนั้นๆ (Allport & Odbert, 1963, อ้างถึงใน รศ.พัฒนา, 2553) และงานวิจัยดังกล่าวนี้ได้ถูกนำมาต่อยอดในปี 1943 โดยเรย์มอนด์ แคทเทลล์ (Raymond Cattell) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ-อเมริกัน ซึ่งใช้วิธีทางสถิติที่เรียกว่า “การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)” ทำการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ทำให้สามารถรวบรวมลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐานเหลือเพียง 16 องค์ประกอบ และก็นำผลการศึกษานี้ไปสร้างแบบทดสอบบุคลิกภาพ 16 องค์ประกอบ ที่เรียกว่า “Sixteen Personality Factor Model (16 PF)” นั่นเอง

ในปี 1947 ฮานส์ ไอแซงค์ (Hans J. Eysenck) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ฮานส์ ไอแซงค์ (Hans J. Eysenck) ได้ต่อยอดการศึกษาบุคลิกภาพของ Cattell และจำแนกบุคลิกภาพของบุคคลออกมาเป็นสองมิติ เรียกว่า “Big Two” คือ บุคลิกภาพแบบแสดงตัว – เก็บตัว (Extraversion – Intraversion) และบุคลิกภาพแบบมั่นคง – หวั่นไหว (Stability – Neuroticism) เนื่องจาก Eysenck

เชื่อว่า ลักษณะนิสัยที่บุคคลแสดงออกมาเป็นผลจากกิจกรรมในระบบประสาท (Psychoticism) ซึ่งสององค์ประกอบนี้จะกลายเป็นพื้นฐานของทฤษฎี Big Five ในเวลาต่อมา (Eysenck, 1947, อ้างถึงใน Barrick & Mount, 1991) ในช่วงเวลานั้น โด널ด์ ฟิสก์ (Donald Fiske) ได้นำงานวิจัยของ Cattell มาศึกษาต่อโดยใช้หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเช่นเดียวกัน นำมาซึ่งการจำแนกลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลออกมาเป็น 5 แบบใหญ่ๆ คือ การแสดงออกอย่างเชื่อมั่น (Confident Self-Expression), การปรับตัวทางสังคม (Social Adaptability), การควบคุมอารมณ์ (Emotional Control), การคล้อยตาม (Conformity) และเชาวน์ปัญญา (Inquiring Intellect) แต่ผลการศึกษานี้ไม่ได้รับความสนใจเนื่องจากเนื้อหาของลักษณะดังกล่าวไม่ชัดเจน (Fiske, 1949, อ้างถึงใน Goldberg, 1993) ต่อมาในปี 1958 เออร์เนส ทิวปีส และเรย์มอนด์ คริสทัล (Ernest Tupes and Raymond Christal) นักวิจัยประจำกองทัพอากาศได้นำเอาผลงานของ Cattell และ Fiske มาวิเคราะห์ใหม่ จนได้บทสรุปในทางเดียวกันว่า บุคลิกภาพของบุคคลสามารถอธิบายได้ใน 5 องค์ประกอบ (Five Factors) แต่ใช้คำศัพท์อธิบายที่แตกต่างกันออกไป องค์ประกอบทั้งห้า ได้แก่ การแสดงออก (Surgency), ความประนีประนอม (Agreeableness), การพึ่งพาได้ (Dependability), ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และการมีวัฒนธรรม (Culture) ผลงานของพวกเขาได้รับการตีพิมพ์เฉพาะในวารสารของกองทัพอากาศเมื่อปี 1961 เท่านั้น ทำให้ผลงานวิจัยนี้ไม่เป็นที่แพร่หลายในวงการการศึกษาทางจิตวิทยามากนัก จนกระทั่งในปี 1963 วอร์เรน นอร์แมน (Warren Norman) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการพิสูจน์ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบอีกครั้งกับนักศึกษาในกลุ่มหนึ่งของเขา โดยใช้วิธีการจับคู่คำศัพท์เพื่ออธิบายอุปนิสัยของบุคคล และพบว่าบุคลิกภาพของคนเราสามารถอธิบายได้ใน 5 ด้านเช่นเดียวกัน Norman ทำให้ทฤษฎีนี้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ซึ่งบุคลิกภาพทั้ง 5 ด้านนั้น ได้แก่ การแสดงตัว (Extraversion), การมีอชยาศัยดี (Good-naturedness), การมีจิตสำนึก (Conscientiousness), ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และการมีวัฒนธรรม (Culture) (Norman, 1963, อ้างถึงใน Tylor, 2005)

ในปี 1976 พอล คอสตา และ โรเบิร์ต แมคเคร (Paul T. Costa and Robert R. McCrae) ได้นำแนวคิดของ Eysenck กับ Norman มาศึกษาร่วมกัน ได้ผลสรุปว่าบุคลิกภาพมีเพียง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหวุ่นไหว (Neuroticism), บุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extraversion) และบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) แต่ต่อมาในปี 1985 ทั้งสองได้เพิ่มองค์ประกอบของบุคลิกภาพไปอีก 2 องค์ประกอบ คือ บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) จึงกลายเป็นทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่เรียกว่า “Big Five Personality Traits” อันเป็นที่รู้จักกันคืออย่างแพร่หลายในอีกชื่อคือ The “OCEAN” Model โดยทฤษฎีนี้ได้กลายเป็นเครื่องมือวัดบุคลิกภาพพื้นฐานที่เป็นที่ยอมรับ



ไปทั่วโลกและมีการพัฒนาไปเป็นเครื่องมือวัดบุคลิกภาพที่เรียกว่า “NEO Five-Factor Inventory (NEO FFI)” หรือ “The NEO Personality Inventory (NEO-PI-R)” ในปัจจุบัน (Costa and McCrae, 1992, อ้างถึงใน Boundless Psychology, 2015)

จากนั้น ในปี 1990 ลูอิส โกลด์เบิร์ก (Lewis Goldberg) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันได้นำทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Tubes and Christal (1961) มาศึกษาต่อ และได้้นำคำศัพท์ที่อธิบายบุคลิกภาพจากงานของ Allport and Odbert (1936) มาค้นคว้าด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบ Lexical Approach จนได้ผลสรุปไปในทางเดียวกันกับนักทฤษฎีคนอื่น ๆ ว่า ลักษณะนิสัยของบุคคลสามารถอธิบายได้ด้วย 5 องค์ประกอบ แต่ได้กำหนดคำอธิบายบุคลิกภาพที่แตกต่างออกไปจาก Costa และ McCrae คือ การแสดงออก (Surgency), การประนีประนอม (Agreeableness), การมีจิตสำนึก (Conscientiousness), ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และเชาวน์ปัญญา (Intellect) (Goldberg, 1993)

ตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา จะเห็นได้ว่า การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีทางบุคลิกภาพที่เรียกว่า “Big Five” มีอยู่มากมาย แต่แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa และ McCrae ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายมากที่สุด หากศึกษาลึกลงไปเกี่ยวกับความเป็นมาของทฤษฎีนี้จะพบว่า นักทฤษฎี นักจิตวิทยา หรือนักวิจัยบางกลุ่มพยายามหาจุดบกพร่องของทฤษฎีนี้เรื่อยมาด้วยการนำผลการศึกษาค้นคว้าดังกล่าวมาพิสูจน์ โดยการสุ่มตัวอย่างหลายครั้ง แต่ยังไม่มีการพิสูจน์มากเท่าไร ยิ่งเป็นการประกาศความน่าเชื่อถือของทฤษฎี Big Five มากยิ่งขึ้นเท่านั้น จนทำให้แบบทดสอบบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบได้รับความสนใจจากสถานศึกษา องค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ในการนำไปใช้วัดบุคลิกภาพของบุคคลในด้านความเหมาะสมของงานหรือคัดเลือกคนเข้าทำงาน และมีการนำแนวคิดนี้ไปแปลความหมายออกมาเป็นหลายภาษาเพื่อใช้กันอย่างกว้างขวาง

ปัจจุบัน การวัดผลด้านบุคลิกภาพถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ประเมินศักยภาพของบุคคลและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน งานวิจัยจำนวนมากสนับสนุนแนวคิดที่ว่า ลักษณะนิสัยเฉพาะของบุคคลสามารถแบ่งออกมาได้เป็น 5 มิติหรือ 5 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายคุณลักษณะของบุคคลได้อย่างครอบคลุมที่สุด ใช้การเก็บข้อมูลของบุคคลจากการตอบแบบสอบถาม ซึ่งออกแบบมาเพื่อให้สามารถประมวลผลทางบุคลิกภาพได้ ทำให้ผู้ประเมินสามารถวิเคราะห์บุคลิกภาพจากรูปแบบพฤติกรรมที่บุคคลเหล่านั้นเคยประพฤติมาก่อนได้ค่อนข้างตรงกับความเป็นจริง ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งใช้วัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality

Traits) จึงหมายถึง แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะนิสัยพื้นฐานของบุคคลที่สามารถอธิบายได้ด้วยบุคลิกภาพทั้ง 5 ด้าน ดังต่อไปนี้ (Costa and McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard, 2000)

2.2.3.1 บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) หมายถึง บุคคลที่มีความพร้อมที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับความคิด ความเชื่อ และปฏิบัติตัวไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ง่าย โดยให้ความสนใจกับสิ่งรอบตัวและยอมรับความแตกต่างของผู้อื่นถึงแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม มีแนวคิดที่เปิดกว้างและมีความคิดสร้างสรรค์ มักมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ ลักษณะบุคลิกภาพนี้ประกอบไปด้วยลักษณะย่อย 6 ด้าน

ตาราง 2.1 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนต่ำ	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนสูง
การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy)	ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน	มีจินตนาการ ช่างฝัน
การซาบซึ้งในความงาม (Aesthetic)	ไม่สนใจความงามของศิลปะ	ซาบซึ้งศิลปะและชื่นชมความงาม
การเปิดเผยความรู้สึก (Feeling)	เพิกเฉย ไม่สนใจต่อความรู้สึก	ให้คุณค่ากับอารมณ์ ความรู้สึก
การปฏิบัติตัว (Actions)	ทำสิ่งที่คุ้นเคย เคยชิน	ชอบความแปลกใหม่ ลองสิ่งใหม่
การมีความคิด (Ideas)	เน้นความเข้าใจเหตุผลในมุมมองแคบ	ให้ความสำคัญกับเหตุผลในมุมที่กว้างกว่า
การยอมรับค่านิยม (Values)	ยึดติดกฎเกณฑ์ ไม่รับค่านิยมใหม่	เปิดใจรับคุณค่าใหม่ๆ

ที่มา : Costa and McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard. "The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals." <http://www.centacs.com/quick-p1.htm> 2000.



2.2.3.2 บุคลิกภาพด้านการมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง บุคลิกภาพที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามจุดมุ่งหมาย ไม่ย่อท้อต่อความอุปสรรคหรือความยากลำบาก เป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นสูงจะมีความรับผิดชอบสูง มีระเบียบวินัยในตนเอง มีความคิดที่เป็นระบบและรู้จักวางแผน สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีความอดทนสูง และสามารถไว้วางใจได้ เนื่องจากมีแนวโน้มที่จะเพียรพยายามจนกว่าเป้าหมายที่วางไว้จะประสบผลสำเร็จ องค์ประกอบด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะนิสัยย่อย 6 ด้าน

ตาราง 2.2 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านการมีจิตสำนึก

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพด้านการมีจิตสำนึก	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนต่ำ	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนสูง
การมีความสามารถ (Competence)	ไม่มีการเตรียมตัวเตรียมพร้อม	รับรู้ถึงความสามารถของตน
ความเป็นระเบียบ (Order)	ไม่เป็นระเบียบ หรือระบบ	เป็นระเบียบ เรียบร้อย
ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Dutifulness)	ไม่เอาใจใส่ในหน้าที่ของตน	รับผิดชอบต่อหน้าที่
ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Striving)	ต้องการผลสัมฤทธิ์ต่ำ	มุ่งมั่น จริงจัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ความมีวินัยในตนเอง (Self-discipline)	ผลัดวันประกันพรุ่ง ควบคุมตนเองได้ต่ำ	มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ
ความสุขุมรอบคอบ (Deliberation)	ขาดการไตร่ตรอง ไม่รอบคอบ	คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือทำ

ที่มา : Costa and McCare, 1992 quoted in Howard and Howard. “The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals.” <http://www.centacs.com/quick-p1.htm> 2000.

2.2.3.3 บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะเปิดเผย ชอบการเข้าสังคมและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มักจะเป็นคนพูดเก่ง และไม่กลัวการพบปะกับคนแปลกหน้า ชอบที่จะพูดคุยและปรึกษาเพื่อขอความเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอ ไม่ชอบอยู่คนเดียว ซึ่งจะเป็นลักษณะตรงกันข้ามกับคนที่ชอบเก็บตัว (Introvert) หมายถึง บุคคลที่ชอบอยู่คนเดียว

ไม่ชอบสูงส่งกับใครหรืออยู่ร่วมกับคนหมู่มาก มีโลกส่วนตัวสูง หรือมีความคิดเป็นของตนเองโดยไม่แสวงหาความคิดเห็นจากคนรอบข้าง บุคลิกภาพด้านนี้อาจแสดงถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคม ประกอบด้วยลักษณะนิสัยย่อย 6 ด้าน

ตาราง 2.3 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านการแสดงตัว

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพด้านการแสดงออก	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนต่ำ	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนสูง
ความอบอุ่น (Warmth)	สงวนท่าที ห่วงเหิน ไร้อารมณ์เป็นทางการ	เป็นมิตร อ่อนโยน สนิทสนม
การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness)	โดดเดี่ยว ไม่ชอบเข้าสังคม	ชอบเข้าสังคม สนุกสนานกับการอยู่ร่วมกับคนหมู่มาก
ความกล้าแสดงออก (Assertiveness)	ชอบอยู่เบื้องหลัง เป็นผู้ตาม	ชอบการแสดงออก เป็นผู้นำ ไม่ลังเล
การชอบกิจกรรม (Activity)	ทำกิจกรรมอย่างไม่เร่งรีบ ผ่อนคลาย	ทำกิจกรรมอย่างรวดเร็ว กระฉับกระเฉง
การชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement seeking)	ไม่ค่อยต้องการความตื่นเต้น เร่าใจ	ปรารถนาความตื่นเต้น
การมีอารมณ์ด้านบวก (Positive - Emotions)	ไม่ค่อยร่าเริง	มองโลกในแง่ดี ร่าเริงอยู่เสมอ

ที่มา : Costa and McCare, 1992 quoted in Howard and Howard. "The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals." <http://www.centacs.com/quick-p1.htm> 2000.

2.2.3.4 บุคลิกภาพด้านความประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึงบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมระหว่างบุคคล แสดงถึงปริมาณการรับฟังผู้อื่น และความสามารถในการยอมรับผู้อื่น เห็นพ้องกับผู้อื่นหรือปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับผู้อื่น มักจะชอบโอนอ่อนผ่อนผู้อื่นโดยง่าย เนื่องจากมีความยึดหยุ่นสูง ชอบการประนีประนอม ให้ความช่วยเหลือและให้ร่วมมือกับผู้อื่น มักจะเป็นที่รักของคนรอบข้างเพราะมีความใส่ใจในผู้อื่นอยู่เสมอจึงสามารถ

ทำงานเป็นทีมหรือประสานงานกับคนจำนวนมากได้ดี ลักษณะบุคลิกภาพด้านนี้ประกอบด้วย ลักษณะนิสัยย่อย 6 ด้าน ดังตาราง

ตาราง 2.4 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านความประนีประนอม

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพด้านความประนีประนอม	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนต่ำ	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนสูง
ความไว้วางใจผู้อื่น (Trust)	หวาดระแวง ถากถางผู้อื่น	มองผู้อื่นซื่อสัตย์ เจตนาดี
ความตรงไปตรงมา (Straightforwardness)	ระแวงระวัง พุดเกินความจริง	จริงใจ ตรงไปตรงมา
ความเอื้อเฟื้อ (Altruism)	ไม่เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นหรือสิ่งเลวที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา	ช่วยเหลือผู้อื่นเต็มที่ คำนึงถึงจิตใจผู้อื่น
การยอมตามผู้อื่น (Compliance)	ชอบการแข่งขัน ก้าวร้าว	ประนีประนอม ผ่อนผัน
ความสุภาพ (Modesty)	ตนเองเหนือผู้อื่น หยิ่ง	ถ่อมตน สงบเสงี่ยม
การมีจิตใจอ่อนโยน (Tender - Mindedness)	ยึดติดกับเหตุผล	จิตใจอ่อนโยน พร้อมเปลี่ยนแปลงตามผู้อื่นต้องการ

ที่มา : Costa and McCare, 1992 quoted in Howard and Howard. "The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals." <http://www.centacs.com/quick-p1.htm> 2000.

2.2.3.5 บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะไม่มั่นคง อารมณ์แปรเปลี่ยนได้ง่าย เช่น อารมณ์เสื่อง่าย หงุดหงิดง่าย ไม่มีเหตุผล มักจะปรับเปลี่ยนอารมณ์ไปตามสถานการณ์ ไม่สามารถทนต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกได้จนเกิดอารมณ์ในทางลบ มีแนวโน้มที่จะวิตกกังวล ขาดความมั่นใจในตนเองและอดทนต่อความเครียดได้ยาก อาจเรียกว่า มีระดับความมั่นคงทางอารมณ์ต่ำ ซึ่งบางงานวิจัยเรียกองค์ประกอบด้านนี้ว่า ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) มีความหมายตรงกันข้ามกับความหวั่นไหว (Neuroticism) นั่นเอง โดยบุคลิกภาพลักษณะนี้ประกอบไปด้วยลักษณะนิสัยย่อย 6 ด้าน ดังตาราง

ตาราง 2.5 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนต่ำ	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนสูง
ความวิตกกังวล (Anxiety)	สงบ	วิตกกังวลตลอดเวลา
ความโกรธ (Angry Hostility)	โกรธช้า	โกรธเร็ว
ความท้อแท้ (Depression)	ท้อแท้ยาก	ท้อแท้ง่าย
การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self - Consciousness)	รู้สึกอึดอัดยาก	รู้สึกอึดอัดง่าย
การถูกกระตุ้น (Impulsiveness)	ยับยั้งใจตัวเองได้ดี	ถูกขยับได้ง่าย
ความเปราะบาง (Vulnerability)	เผชิญกับความเครียดได้ดี	รับมือกับความเครียดได้ยาก

ที่มา : Costa and McCare, 1992 quoted in Howard and Howard. “The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals.” <http://www.centacs.com/quick-p1.htm> 2000.

หากพิจารณาจากบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ สามารถสรุปลักษณะสำคัญของบุคลิกภาพแต่ละด้านตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบได้ ดังนี้

ตาราง 2.6 แสดงสรุปลักษณะสำคัญของบุคลิกภาพแต่ละด้านตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

บุคลิกภาพ	ตัวอย่างลักษณะพฤติกรรมในเชิงบวก	ตัวอย่างลักษณะพฤติกรรมในเชิงลบ
ด้านการแสดงตัวหรือเปิดเผย (Extraversion/Assertiveness)	ชอบสังคม ชอบอยู่เป็นกลุ่ม ช่างพูด กล้าแสดงออก กระตือรือร้น ทะเยอทะยาน ทุ่มเท	เงียบเฉย ขริม ขี้อาย ปิดตัวเอง ไม่แสดงออก
ด้านการมีจิตสำนึก (Conscientiousness/Conformity/Dependability)	ระมัดระวัง รับผิดชอบ ขยันอดทน วางแผนล่วงหน้า มีแรงจูงใจในการทำงาน ควบคุมตัวเองได้ดี	ไม่คงเส้นคงวา คุมอารมณ์ไม่ได้ ไม่มีทิศทาง ไม่รับผิดชอบ

ตาราง 2.6 แสดงสรุปลักษณะสำคัญของบุคลิกภาพแต่ละด้านตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (ต่อ)

บุคลิกภาพ	ตัวอย่างลักษณะพฤติกรรมในเชิงบวก	ตัวอย่างลักษณะพฤติกรรมในเชิงลบ
ด้านความหวั่นไหวหรือความไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism/Emotional Instability)	สงบ ควบคุมอารมณ์ได้ดี เชื่อมั่นในตนเอง มั่นคง ไม่ เรื่องมาก	วิตกกังวล ซึมเศร้า โกรธง่าย อ่อนแอ จิตใจไม่มั่นคง ขี้ น้อยใจ
ด้านความประนีประนอมหรือเห็นพ้อง (Agreeableness/Likeable/Friendliness)	สุภาพ นุ่มนวล ใจดี ถ่อมตัว อดทน ให้ความร่วมมือ ยืดหยุ่น ไว้ใจได้ ใฝ่ใจ ความรู้สึกของคนอื่น คิดถึงใจ ผู้อื่น ชอบช่วยเหลือ	ชอบเยาะเย้ย เอาแต่ใจตัวเอง ชอบโอ้อวด เย็นชา ไม่สนใจ คนอื่น หยาบคาย รู้สึกเป็น ศัตรู
ด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience/Culture/ Intelligence/Inquiring Intellect)	ช่างคิด มีจินตนาการ มี ความคิดสร้างสรรค์ อยากรู้ อยากเห็น หลีกแหลม ใจกว้าง เข้าใจอะไรได้ง่าย เข้าใจสิ่ง ต่างๆอย่างถ่องแท้ มี วัฒนธรรม	ง่ายๆ มองสิ่งต่างๆเป็น รูปธรรม คับแคบ ทำตาม แบบ ไม่มีความคิด สร้างสรรค์

#### 2.2.4 การนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบไปใช้

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หรือ Big Five ตั้งแต่ในประเด็นของความหมายของบุคลิกภาพ แนวคิดทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ จนมาถึงทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเองนั้นพบว่า เป็นทฤษฎีที่ช่วยวิเคราะห์ แยกแยะ อธิบายและแสดงแบบจำลองของปรากฏการณ์ทางบุคลิกภาพให้เข้าใจได้อย่างง่าย ที่สำคัญยังเป็นแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนนำมาเป็นเครื่องมือหรือเป็นกรอบแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อนักจิตวิทยา (Robert R. McCrae and Oliver P. John, 1992) หน่วยงานหรือผู้ที่สนใจที่จะพัฒนาบุคลิกภาพตนเองได้

เฮิร์ตซ์ แอล โดโนแวน (Hurtz and Donovan, 2000, p 875) ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานว่า องค์ประกอบด้านมีจิตสำนึกเป็น



ตัวทำนายผลการปฏิบัติงานในทุกๆอาชีพ สำหรับองค์ประกอบด้านการประนีประนอม การเปิดรับ  
ประสบการณ์ และความหวั่นไหวสามารถใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ  
ลูกค้า นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบด้านความหวั่นไหวและการเปิดเผยสามารถทำนายผลการ  
ปฏิบัติงานด้านการขายและการจัดการ



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา : พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจ ผู้ผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงิน มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้างาน ของบริษัทเอกชนในกลุ่ม ธุรกิจผู้ผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงิน ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยการสุ่ม ตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะ พัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทาง จิตวิทยา (Psychometric Assessment) ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test / Managerial Professional (ART - MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพ และสมรรถนะ

### 3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินทางจิตวิทยา ที่สร้างจากพื้นฐานความคิดว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย รวมทั้ง เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆ อย่างรวดเร็ว

The Work Behavior Inventory (WBI) จึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ อาทิ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตามการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น (รายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก)

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

#### 3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

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

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและ

เลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมายและการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อำนวยาให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้น การทดสอบนี้จึงเป็นการประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณหางบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อ หรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้กับส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

#### 3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการกดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ ซึ่งแบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที / สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

#### 3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART - MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test / Managerial Professional (ART - MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการ

ทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

### 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือ จุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อ จากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือ ข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อ จากทั้งหมด 21 ข้อ

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

1) ความเป็นกันเอง (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูด ชอบพบปะสังสรรค์ผู้คน และสร้างเพื่อนใหม่

2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

3) อิทธิพลโน้มน้าว (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่น โดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น

4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆ อย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง

5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน และช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม

6) ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอก-เข้าใจผู้อื่น และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่าเชื่อถือต่อบุคคลที่ยาก และให้ความเคารพผู้อื่น



8) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ใหม่

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมี เหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์ และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) แสดงออกถึง ความมี อิสระด้านความคิดและการตัดสินใจ ซึ่งสามารถพึ่งพาตนเองได้

12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การ บรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ

13) การริเริ่มดำเนินการ (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดย ไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

15) การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง ความน่าเชื่อถือได้ต่อ ความรับผิดชอบ และทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง การระมัดระวังต่อการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self - Control) แสดงออกถึงความไม่ค่อยแสดง อารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19) การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทน ต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้ อย่างดี

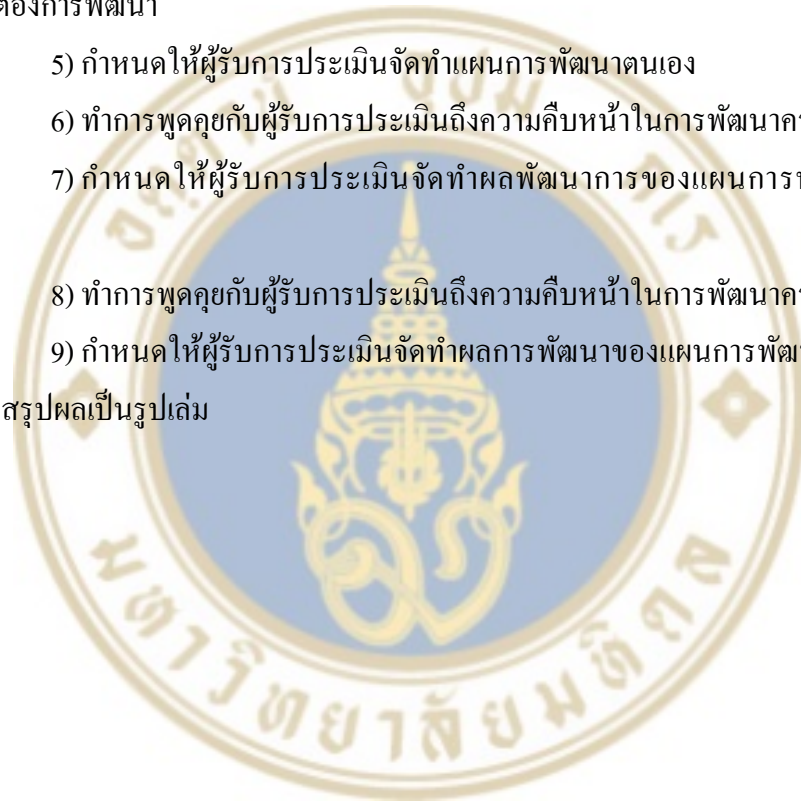
20) การมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง การมีความ มั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self - Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจ และจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ชี้แจงวัตถุประสงค์ประสงค์ในการวิจัย และทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้รับการประเมิน
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้รับการประเมินเองและผู้บังคับบัญชาจากการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา
- 5) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาค้นเอง
- 6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาครั้งที่ 1
- 7) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลการพัฒนาของแผนการพัฒนาค้นเองอย่างต่อเนื่อง
- 8) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาครั้งที่ 2
- 9) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลการพัฒนาของแผนการพัฒนาค้นเองทั้ง 2 ครั้ง พร้อมทั้งสรุปผลเป็นรูปเล่ม



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใ้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจ ผู้ผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงิน” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) และ ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

##### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

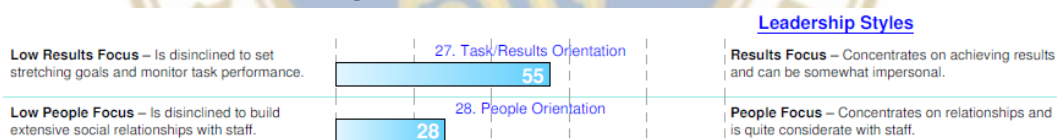
		Percentile						
		0	20	40	60	80	100	Response Fidelity
<b>Overly Confident</b> – Has tended to be overly confident and not admitting to limitations.	Caution: Scores may OVER Represent the respondent.			38. Self-Perception		74	Caution: Scores may UNDER Represent the respondent.	<b>Humble</b> – Has tended to be humble and readily admitted to personal limitations or uncertainty.
<b>Virtuous</b> – Presented a virtuous description, claiming more social virtues than the typical person.				39. Self-Presentation		74		<b>Modest</b> – Presented a modest description and claimed fewer social virtues than the typical person.
<b>Consistent</b> – If score is below 90, tended to show consistency in responses.				40. Response Inconsistency		64	Possibly Random	<b>Inconsistent</b> – If score is over 90, the responses were inconsistent and possibly random.
Carefully completed questionnaires usually show a balanced distribution of responses across the five alternatives.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	<b>41. Response Breakdown</b> – Percentage of responses for each alternative.		
	4 %	32 %	15 %	45 %	5 %			

รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารณาเรื่องความเที่ยงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมินโดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน โดยสังเกตจากการอ้างอิง ข้อ 40. เรื่อง Response Inconsistency : Consistent ความสอดคล้องกันในการตอบคำถาม บทสรุปจากข้อดังกล่าวคือ หากเกณฑ์การประเมิน อยู่ระหว่างไม่เกินเปอร์เซ็นต์ที่ 90 หมายความว่า ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญและใส่ใจรายละเอียดในการตอบคำถาม ซึ่งผู้รับการประเมินได้เปอร์เซ็นต์ที่ 64 ทำให้การประเมินดังกล่าวนี้ มีความน่าเชื่อถือและตอบแบบประเมินที่สอดคล้องกัน

สำหรับด้านการแสดงออกตนเองจากการอ้างอิง ข้อ 39. Self - Presentation: Modest ผลการประเมินได้เปอร์เซ็นต์ที่ 74 เป็นการแสดงออกที่มีความถ่อมตัวและอ่อนน้อมเวลาเข้าหาผู้ใหญ่ ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะนิสัยของผู้รับการประเมิน กล่าวคือไม่ค่อยแสดงออกในสิ่งที่ตรงข้ามกับตนเอง หรือ โอ้อวดเกินความพอดี ผู้รับการประเมินมักจะแสดงตนในวาระและโอกาสที่เหมาะสม ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับ ข้อ 38. Self - Perception ในเรื่องการรับรู้ตนเอง กล่าวคือ ผู้รับการประเมินได้ผลการประเมินได้เปอร์เซ็นต์ที่ 74 เท่ากัน ทำให้บ่งชี้ว่าผู้รับการประเมินมองตนเองอย่าง ถ่อมตัว ไม่แสดงอาการหยิ่งโส หรือมีความประมาทตน เปอร์เซ็นต์ที่ของทั้ง ข้อ 38. และ 39. จึงมีสัดส่วนที่เท่ากัน

#### 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

จากผลการประเมินแสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการทำงาน และมุ่งเน้นงานที่บรรลุตามเป้าหมาย ผลประเมินเปอร์เซ็นต์ที่ 55 สำหรับการเน้นงาน และเปอร์เซ็นต์ที่ 28 สำหรับการเน้นผู้ร่วมงานซึ่งแสดงว่า ผู้รับการประเมินมีลักษณะของภาวะการเป็นผู้นำแบบ Directive Leader กล่าวคือ เมื่อพิจารณาถึงการทำงานในปัจจุบัน พิจารณาจากตำแหน่งและหน้าที่ “หัวหน้าทีมการตลาด” (Supervisor) และมีผู้ใต้บังคับบัญชา 2 คน ผู้รับการประเมินมีความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เน้นวางแผนในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจ อีกทั้งการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างคำตอบสนองที่รวดเร็วและความพึงพอใจให้กับลูกค้า จึงพยายามสร้างมาตรฐานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด หากพิจารณาอย่าง



ละเอียดถี่ถ้วน พบว่า ผู้รับการประเมิน ได้มีการสั่งงานที่สร้างความกดดันให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากให้ความสำคัญกับงานมากกว่าการคำนึงถึงผู้ร่วมงาน ในขณะที่เดียวกัน ผู้รับการประเมิน ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ต้องมีการวางแผนที่รัดกุมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้รับ แต่ในขณะที่เดียวกัน เมื่อพิจารณาถึงภาวะผู้นำส่งผลต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัดใจ และเกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ผู้รับการประเมิน ได้พยายามแลกเปลี่ยนทัศนคติเพื่อเปิดมุมมองในการทำงาน และสร้างมีส่วนร่วมในการทำงานมากยิ่งขึ้น ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยริเริ่มการประชุมทีมประจำเดือน ซึ่งทำ 1 ครั้งต่อเดือน เพื่อให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงออกทางความคิดมากยิ่งขึ้น อีกทั้งพยายามลดบทบาทของการเป็นผู้นำที่สร้างความกดดันมากเกินไป แต่พยายามขอความร่วมมือ เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วง

#### 4.1.3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)

		Career Alignment	
Unaligned with Customer Service – Behaviors are not aligned with many customer service roles.	33. Customer Service 39	Aligned with Customer Service – Has behaviors aligned with customer service roles.	
Unaligned with Sales – Behaviors are not aligned with many sales roles.	34. Sales 64	Aligned with Sales – Has behaviors aligned with sales roles.	
Unaligned with Management – Behaviors are not aligned with many management roles.	35. Management 40	Aligned with Management – Has behaviors aligned with management roles.	
Unaligned with Business Start Up – Behaviors tend not to be aligned with starting a business	36. Business Start Up 70	Aligned with Business Start Up – Has behaviors aligned with starting and growing a business.	
Unaligned with Creative Innovator – Behaviors tend not to be aligned with research and design.	37. Creative Innovator 47	Aligned with Creative Innovator – Has behaviors aligned with research, design, and development.	

รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)

ปัจจุบันผู้รับการประเมินปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานด้านการขายและการตลาด (Sales and Marketing) เป็นการติดต่อเพื่อสร้างความพึงพอใจสำหรับการขายสินค้าเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของบริษัท และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ติดต่อประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนลูกค้าต่างๆ จะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินได้เปอร์เซ็นต์ไทม์ด้านการขาย (Sales) ในอันดับที่ 2 เท่ากับ เปอร์เซนต์ไทม์ที่ 64

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

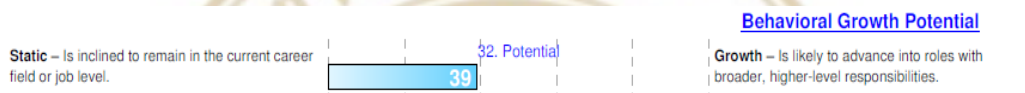
		Selling & Influencing Styles	
Low Dynamic – Tends to be relaxed about presenting and closing; is disinclined to negotiate.	29. Dynamic 53	Dynamic – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.	
Low Analytical – Is disinclined to use a logical approach or overcome issues with facts and proof.	30. Analytical 20	Analytical – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.	
Low Interpersonal – Tends not sell by developing friendships with customers and prospects.	31. Interpersonal 29	Interpersonal – Sells based on relationships; develops friendships with customers.	



#### รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

ผู้รับการประเมินเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเรื่องหลัก เมื่อติดต่อประสานงานผู้รับการประเมินจะพยายามสร้างความสนิทสนมและความจริงใจกับผู้ที่มาติดต่อ นอกจากนี้ยังให้เกียรติ และสร้างความเป็นกันเองกับผู้ที่มาติดต่อ ทำให้ความสัมพันธ์พัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ขณะเดียวกันผู้รับการประเมินใช้เรื่องของข้อมูลและการวิเคราะห์ต่างๆ มาประกอบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน

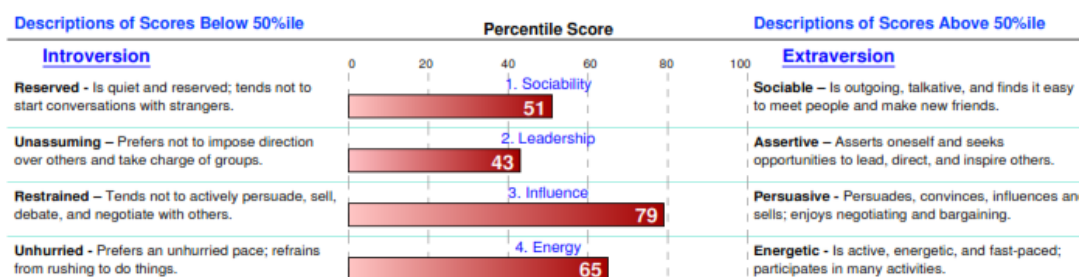
#### 4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



#### รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความมุ่งมั่นที่จะเติบโตในสายงานอย่างเป็นลำดับขั้นขึ้นไปเรื่อยๆ ในขณะเดียวกันยังส่งผลให้ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาสิ่งต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

#### 4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



#### รูปภาพ 4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมแล้วค่อนข้างที่จะโน้มเอียงในทางเปิดตนเองมากกว่า แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

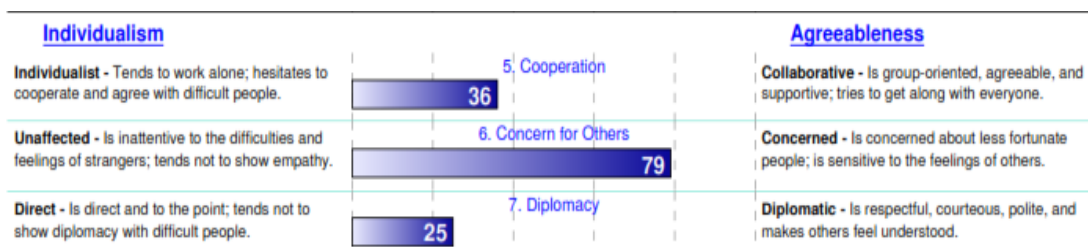
4.1.6.1 ความเป็นกันเอง (Sociable) เฟอร์เซ็น ไทล์ที่ 51 ผู้รับการประเมิน มีความสนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น การเริ่มความสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ ง่าย อย่างเช่น เมื่อพบเจอเพื่อนใหม่ๆ จะไม่เงินอายสำหรับการแนะนำตัวเองก่อน สามารถเข้าไป เริ่มต้นบทสนทนากับผู้อื่นได้ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนชอบทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับผู้อื่น เสมอ

4.1.6.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำ รวมทั้งการแบ่งงานหรือมอบหมายงานเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานในลักษณะของผู้นำ ได้เฟอร์เซ็น ไทล์ที่ 43 อยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง มักแสดง ตนสำหรับการเป็นผู้นำ หรือชักจูงให้ผู้อื่นทำตาม อย่างเช่น สมัยตอนเรียนมักแสดงออกถึงการเป็น ผู้นำของกลุ่มเพื่อนในการทำกิจกรรมต่างๆ หรือเป็นแกนนำที่จะทำสิ่งต่างๆ ที่มีทั้งดีและไม่ดีปะปน กันไป เป็นต้น

4.1.6.3 อิทธิพลโน้มน้าว (Influence) ผู้รับการประเมินมักทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมินอันดับที่ 3 ที่เฟอร์เซ็น ไทล์ที่ 79 ผู้รับการประเมินมีวาทศิลป์ในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น และสามารถเจรจาต่อรองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างเช่น เมื่อตอนปฏิบัติงานในมูลนิธิแห่งหนึ่ง ได้รับหน้าที่ในการต้องรับอาสาสมัครจาก ต่างประเทศมากมาย และหน้าที่สำคัญคือการจัดเตรียมทุกอย่างให้กับอาสาสมัคร ทั้งในเรื่องของที่พัก และสถานที่รับประทานอาหาร ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ผู้รับการประเมินได้ประสานงานกับ โรงแรมเพื่อขอจองห้องพัก โดยบอกจำนวนห้องพักและระยะเวลาที่ต้องการเข้าพัก โดยโรงแรมได้ เสนอราคาที่ค่อนข้างสูง แต่ผู้ประเมินสามารถเจรจาต่อรองและโน้มน้าวจนผู้จัดการโรงแรมลดราคา ห้องให้อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ อีกทั้งยังได้ห้องสมนาคุณอีกด้วย หรือปัจจุบันที่ต้องติดต่อ ประสานงานกับลูกค้า ท่านหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ทราบว่าเข้าถึงค่อนข้างลำบาก แต่ด้วยความพยายามที่ตนเอง ทำทุกวิถีทางเพื่อพิสูจน์ความมั่นใจในศักยภาพและตอบสนองในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ จนในที่สุด ได้รับการยอมรับ ตลอดจนการพูดคุยที่สามารถต่อรองในการทำงาน จนได้รับคำชมจากหัวหน้า แผนก จึงมองว่าตนเองมีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ได้เฟอร์เซ็น ไทล์ที่ 65 ผู้รับการ ประเมินมีพลังค่อนข้างมากในการกระทำสิ่งต่างๆ มีบุคลิกที่ชอบทำหลายอย่างไปพร้อมกัน เนื่องจากมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ โดยมีข้อคิดที่เตือนตนเองเสมอว่าการกระทำใดก็ตามที่ ปราศจากพลังจะทำให้ทำงานได้ไม่เต็มความสามารถ ซึ่งความมุ่งมั่นนั้นจะเป็นพลังที่ทำให้สิ่ง ต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

#### 4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)



รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

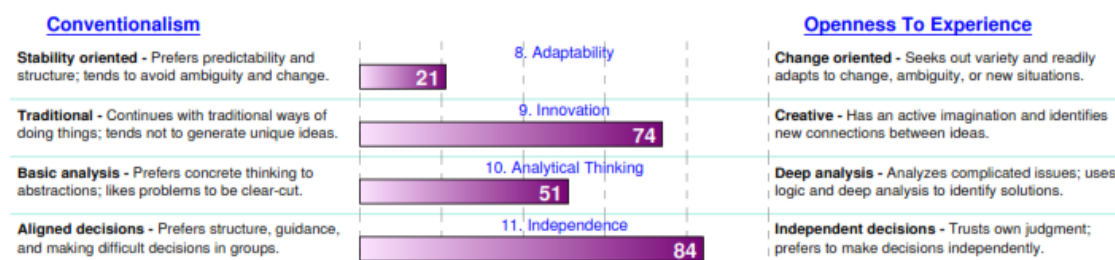
ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างสูง แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งก็มีความเหมาะสมกับการทำงานที่ต้องประสานงานกับผู้อื่น ระดับปานกลางค่อนข้างน้อยได้เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 36 โดยส่วนใหญ่มักจะไม่นิยมในเรื่องการทำงานกับผู้อื่น ซึ่งปกติแล้วจะให้ความสำคัญในการร่วมมือกับผู้อื่นเป็นอย่างยิ่ง แต่ปัจจุบันเนื่องด้วยภาระหน้าที่ที่ทั้งการทำงานและครอบครัว (บิดา มารดา และคุณตา) ที่ให้ความสำคัญเป็นหลัก จึงทำให้บางครั้งได้ลดบทบาทตนเองลง เพื่อให้ให้ความสำคัญกับครอบครัวมากขึ้น

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการให้ความสำคัญห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น และให้ความสำคัญในเรื่องของคน และความรู้สึกในการทำงาน จนบางครั้งอาจทำให้ถูกเอาเปรียบ เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมินในอันดับที่ 2 เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 79 ผู้รับการประเมินแสดงความเป็นห่วงใยผู้อื่นเป็นอย่างมาก มักใจอ่อนและสงสารบุคคลรอบข้างเสมอ อาทิเช่น หากเห็นคนแก่หรือเด็กเดินขายของ จะช่วยซื้อของทันที โดยมีมุมมองว่า มนุษย์ทุกคนที่ทำงานสุจริตควรได้รับการสนับสนุน ซึ่งบางทีสิ่งของที่ซื้อนั้นอาจจะไม่ได้ใช้ก็ตาม หรือการคำนึงถึงผู้ตกทุกข์ได้ยาก แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นอย่างมาก และมักจะช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำเมื่อมีโอกาส

4.1.7.3 การชำนาญพูด (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกอย่างคนตรงไปตรงมา เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ในขณะที่ก็ถือถือการพูดและการกระทำอย่างตรงไปตรงมาเช่นกัน ซึ่งบางครั้งอาจแสดงออกในพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สุภาพจนเกินไป

#### 4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินยังไม่เปิดรับประสบการณ์ใหม่มากนักเมื่อเทียบกับผู้อื่น

4.1.8.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินแสดงให้เห็นถึงการหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ต้องมีการปรับตัว ซึ่งหมายถึง เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้ แต่ทางปฏิบัติที่ดีที่สุดคือ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง อย่างเช่น ความคุ้นชินกับสถานที่ทำงานเดิมที่ผู้รับการประเมินมีความรักและความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้เกิดความรู้สึกลังเลหรือไม่แน่ใจว่าจะต้องการเปลี่ยนงานใหม่ เปรอ์เซ็นไทล์ที่ได้ 21 ค่อนข้างไปทางน้อย แสดงออกให้เห็นว่าไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในการทำงานหรือการใช้ชีวิตประจำวัน ชอบทำงานที่มีความท้าทายและตอบ โจทย์ความต้องการของตน ไม่ชอบทำสิ่งเดิมๆ จึงเสนอมุมมองและวิธีการแบบใหม่ทั้งในด้านการทำงาน และชีวิตประจำวันที่ร่วมไปถึงสมาชิกในครอบครัวและบุคคลรอบข้าง ผู้รับการประเมินได้เปอร์เซ็นไทล์ที่ 74 ซึ่งเป็นจุดเด่นในอันดับที่ 4 จากการประเมิน โดยจะเห็นได้จากช่วงที่ปฏิบัติงานด้านการช่วยเหลือและพัฒนาชีวิตของเด็กด้อยโอกาส ณ มูลนิธิแห่งหนึ่ง ในจังหวัดชลบุรี ผู้รับการประเมินได้เขียนแผนและเสนอ โครงการที่ช่วยเหลือเด็กกลุ่มนี้มากยิ่งขึ้น อย่างเช่น การจัดคอนเสิร์ตการกุศล หรือการจัดฟุตบอลประเพณีเพื่อระดมทุนให้กับเด็กกลุ่มดังกล่าว เพื่อให้เด็กด้อยโอกาสเหล่านี้ ได้รับโอกาสทางสังคมมากยิ่งขึ้น

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมักใช้เหตุและผลในการทำงาน เพื่อมองถึงสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเสมอ อย่างเช่น เมื่อมีเพื่อนของผู้รับการประเมินประสบปัญหาต่างๆ มักชอบเข้ามาปรึกษากับผู้รับการประเมิน โดยส่วนใหญ่ผู้รับการประเมินเป็นเรื่องของความรัก ซึ่งผู้รับการประเมินได้ให้คำแนะนำที่เป็นแนวของเหตุและผลมากกว่าทางด้านอารมณ์ เพื่อให้ปัญหาคือคลาย หรือปัญหาที่เกิดจากทำงาน ได้พยายามหาสาเหตุของปัญหา



เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพยายามหาแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาไม่ให้ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นซ้ำอีก ทั้งนี้หากผู้รับการประเมินสามารถฝึกฝนทางด้านพัฒนาการคิดวิเคราะห์อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ลดปัญหาเรื่องการใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ หรือการตัดสินใจที่รวดเร็วได้

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมิน มีความเป็นอิสระในการทำงานสูงมาก เฮอร์เซ็นไทล์ที่ได้ คือ 84 ซึ่งเป็นจุดเด่นอันดับที่ 1 มักชอบทำงานแบบอิสระ มีความเป็นอิสระในตนเองอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ผู้รับการประเมินสามารถตัดสินใจอะไรได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอให้ผู้ใดมาแสดงความเห็นหรือขอความเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงสามารถทำอะไรเพียงลำพังได้ และมีความมั่นใจในการตัดสินใจของตัวเอง อาทิเช่น เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำภารกิจอย่างหนึ่ง จะมีความเพียรพยายามอย่างถึงที่สุด เพื่อให้งานดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย อีกทั้งยังมีแนวทางในการทำงานของตนเอง โดยไม่แสวงหาคำแนะนำจากผู้อื่น แต่ในขณะเดียวกันมักจะรายงานผลการทำงานอยู่เป็นระยะๆ หากเมื่อเกิดข้อติดขัดหรือมีปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ จะขอคำแนะนำจากผู้อื่นทันที

#### 4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
<b>Present oriented</b> - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	12. Achievement 41	<b>Goal oriented</b> - Sets stretching goals; works hard to improve, and seeks career advancement.
<b>Relaxed</b> - May delay starting disliked activities or avoid doing additional work if unnecessary.	13. Initiative 62	<b>Self-starter</b> - Takes action without being asked; readily accepts new responsibilities.
<b>Yielding</b> - Tends to lose momentum when faced with obstacles; can be distracted from goals.	14. Persistence 53	<b>Persistent</b> - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
<b>Undetailed</b> - Tends to dislike detailed work and may miss small details for accuracy.	15. Attention to Detail 17	<b>Detailed</b> - Likes to plan and check for accuracy; enjoys proofing and identifying small errors.
<b>Unpredictable</b> - Tends to be inconsistent in meeting deadlines or completing projects.	16. Dependability 37	<b>Predictable</b> - Is reliable and consistent in completing projects and meeting deadlines.
<b>Fluid compliance</b> - Is fluid in interpreting rules; interprets each rule in the context of the situation.	17. Rule Following 8	<b>Rigid compliance</b> - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.

รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ในด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่มีความแตกต่างกัน ดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานอยู่ที่ปานกลางค่อนข้างไปทางสูง เฮอร์เซ็นไทล์ที่ได้ 41 มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำอะไร ต้องทำให้สำเร็จ จึงมุ่งเน้นผลสำเร็จของการทำงานเสมอ อย่างเช่น การทำงานในปัจจุบัน ต้องพยายามหาโครงการหรือสินค้าใหม่ๆ เกี่ยวกับงาน



เครื่องประดับ เพื่อสร้างความสนใจให้ลูกค้า และตอบโจทยความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ซึ่งผู้รับการประเมินไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก เพื่อพัฒนาสินค้าของตนเองให้ตอบโจทยผู้บริโภคมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันเป็นการสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

4.1.9.2 การริเริ่มดำเนินการ (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มก่อนไปทางสูง ได้เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 62 ผู้รับการประเมินมักเป็นผู้เริ่มที่จะทำงานเป็นคนแรกๆ ของโครงการ โดยไม่รอถามจากหัวหน้า แต่จะเป็นการเข้าไปทำความเข้าใจและอธิบายว่าสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่เพื่อสิ่งใด เพื่อรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบและรับรู้ถึงกระบวนการทำงานของตน จึงมีมุมมองว่าสิ่งใหม่ๆ เป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก ซึ่งหากสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ จะเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างยิ่ง

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีความพยายามสูงที่จะทำงานที่ได้มอบหมายให้สำเร็จ เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ได้ 53 จึงแสดงออกถึงความตั้งใจดี มุมานะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จนเป็นเหตุให้บ่อยครั้งต้องสละเวลาส่วนตัว เพื่อมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานอย่างเช่น การเตรียมข้อมูลเพื่อเข้าประชุมกับลูกค้า ซึ่งต้องเตรียมด้านการขายที่เน้นราคาต่ำที่สุดทำให้ผู้รับการประเมินต้องติดต่อประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อต่างๆ เพื่อขอราคาที่ดินทุนต่ำที่สุด และเตรียมข้อมูลในการตอบสนองความต้องการให้มากที่สุดเช่นเดียวกัน ซึ่งระยะเวลาให้การเตรียมข้อมูลดังกล่าวอาจจะทำล่วงเวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัว ผู้รับการประเมินจะมีความตั้งใจดี และไม่ย่อท้อ เพื่อให้กระบวนการทำงานบรรลุผลสำเร็จมากที่สุด

4.1.9.4 การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินอาจให้ความสนใจในรายละเอียดไม่มากนัก ไม่ค่อยใส่ใจรายละเอียดในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ จึงเป็นสาเหตุให้เกิดข้อผิดพลาดให้การเนื่องจากปราศจากความรอบคอบอยู่เสมอ ไม่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำให้บ่อยครั้งต้องใช้เวลาหาเอกสารต่างๆ บนโต๊ะทำงานค่อนข้างนาน เนื่องจากความไม่ใส่ใจต่อรายละเอียด

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่จะทำให้งานเสร็จตามเวลา ซึ่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ได้ 37 อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้เสร็จสมบูรณ์

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับต่ำมาก ซึ่งเป็นข้อควรปรับปรุงให้อันดับที่ 3 เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 8 เมื่อต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับอยู่ในเกณฑ์น้อยมาก เนื่องจากไม่ชอบการถูกบังคับหรือปฏิบัติตามขั้นตอน อีกทั้งหากต้องทำงานภายใต้กฎระเบียบที่มีความไม่ยุติธรรม จะรู้สึกขัดขืนหรือฝืนใจทำ แต่เนื่องจากหน้าที่และภาระงานที่ต้องอยู่ในกฎระเบียบหรือข้อตกลงภายใต้การดำเนินการขององค์กร จึงต้องเปลี่ยนทัศนคติและพยายามสร้างแรงจูงใจ ถึงแม้จะไม่พอใจหรือรู้สึกขัดแย้งก็ตาม

อีกทั้ง จากประวัติการทำงานในอดีตนั้น ผู้รับการประเมินทำงานที่มีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง ซึ่งแตกต่างจากงานปัจจุบันอย่างสิ้นเชิง ทำให้ต้องปรับตนเองเป็นอย่างมากเมื่อมาเริ่มทำงานในระบบโรงงาน

#### 4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
<b>Emotionally expressive</b> - Openly expresses both positive and negative emotions.	3	<b>18. Self-Control</b>
<b>Affected by stress</b> - Tends not to be resilient in stressful situations; worries or becomes anxious.	12	<b>19. Stress Tolerance</b>
<b>Unsure of success</b> - Becomes discouraged after negative feedback; needs time to recover.	29	<b>20. Self Confidence</b>
<b>Unaware of emotions</b> - Tends to be unaware of emotions, their cause, and how to manage them.	4	<b>21. Emotional Awareness</b>
		<b>Emotionally controlled</b> - Controls emotions and seldom gets upset or shows irritation.
		<b>Unaffected by stress</b> - Works well in stressful situations and quickly recovers from setbacks.
		<b>Confident of success</b> - Remains confident after failure or rejection; is optimistic for success.
		<b>Aware of emotions</b> - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.

รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ในด้านนี้มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ต่ำเกือบทุกด้าน

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินได้เปอร์เซ็นต์ไทล์ต่ำมาก คือ 3 เป็นข้อควรปรับปรุงอันดับที่ 1 ผู้รับการประเมินยังไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เท่าที่ควร มีความไวต่อความรู้สึกทั้งความรู้สึกด้านบวกและความรู้สึกด้านลบ จึงแสดงอารมณ์ออกมาทันที ปราศจากการยับยั้งชั่งใจ อย่างเช่น เมื่อประสบปัญหาระหว่างทำงาน เกิดความไม่เข้าใจ จะแสดงออกทางสีหน้าทันที ดังนั้น การควบคุมตนเองควรได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน

4.1.10.2 การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินจะรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องทำงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียด และจะเกิดความวิตกกังวลในการทำงาน แต่ผู้รับการประเมินก็สามารถที่จะทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ หลายครั้งมีการแสดงออกทางสีหน้าที่เพื่อนร่วมงานสามารถสังเกตเห็นได้ ในขณะเดียวกันการได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์จะเปรียบเสมือนเครื่องบั่นทอนสภาพจิตใจของผู้รับการประเมิน เพราะความมุ่งมั่นในการทำกิจกรรมต่างๆ จึงเชื่อมั่นว่าตนเองทำทุกอย่างเต็มที่แล้ว จึงส่งผลให้เกิดความเครียดและเกิดปัญหาด้านสุขภาพตามมา ซึ่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ได้ คือ 12 เป็นข้อควรปรับปรุงในอันดับที่ 4 ที่ควรได้รับการแก้ไข

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองเพราะมีทัศนคติว่า ความมั่นใจตนเองจะนำไปสู่เป้าหมายของการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความเชื่อมั่นในตนเองให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังตระหนักถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

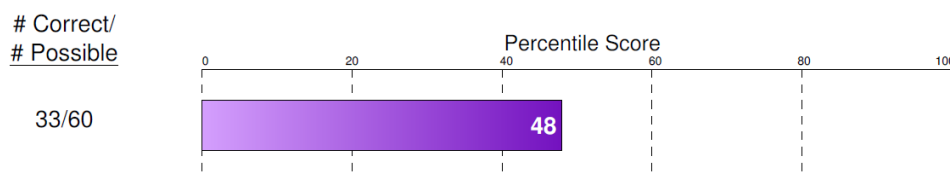
4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) ผู้รับการประเมินได้เปอร์เซ็นต์ไทล์ต่ำมาก คือ 4 เป็นข้อควรปรับปรุงอันดับที่ 2 เนื่องจากมีพื้นฐานที่ไม่แข็งแรงเพราะขาดความตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง การแสดงออกมักตรงกันข้ามกับความรู้สึก ไม่สามารถรู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง ทำให้เกิดความสับสนในการใช้ชีวิต และทำให้ขาดความมั่นคงทางอารมณ์ และอาจส่งผลให้เกิดการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมโดยไม่รู้ตัว

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

#### Total Score

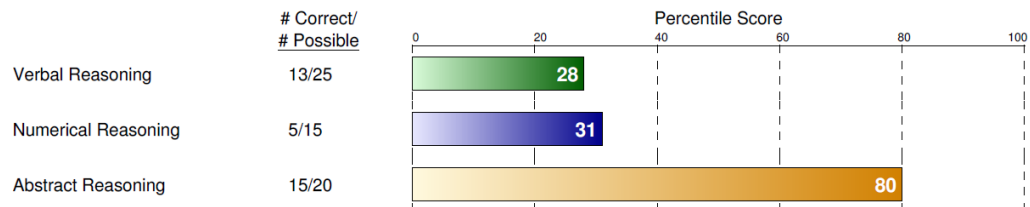


รูปภาพ 4.11 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test / Managerial Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมิน โดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 48 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างต่ำไปทางมาก ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ในระดับหนึ่ง และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้น ผู้รับการประเมิน มีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการ ส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

## Scale Scores



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

### 4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 28 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาด

### 4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 31 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

### 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 80 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับสูง ดังนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรร โครงสร้างและรูปแบบ



ในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี และสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหา  
เชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี

### 4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

#### 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและ  
รายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการ ดังนี้

4.3.1.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ด้วยงานของผู้รับ  
การประเมินที่เป็นงานประสานงาน (ฝ่ายขาย) และระหว่างการประสานนั้นต้องอาศัยการตัดสินใจที่  
รวดเร็ว ผู้รับการประเมินสามารถตอบสนองได้ทันถ่วงที และสามารถทำงานได้โดยการอาศัย  
คำแนะนำเพียงเล็กน้อย ทำให้งานราบรื่นมากขึ้น นอกจากนี้ผู้รับการประเมินยังเริ่มทำงานด้วย  
ตนเองโดยไม่ต้องได้รับการกระตุ้น ทำให้งานที่ผู้รับการประเมินปฏิบัตินั้นสามารถสำเร็จได้ง่ายและ  
รวดเร็วขึ้น

ตาราง 4.1 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ เป็นอย่างดีและเหมาะสมกับการเป็น เจ้าของธุรกิจ</li> <li>- เปิดรับการโอกาสใหม่ๆ เพื่อกำหนด เป้าหมายและทิศทางของตนเอง</li> <li>- ประสิทธิภาพของการทำงานจะเกิดขึ้น เมื่อมีการกำหนดความรับผิดชอบอย่าง ชัดเจน</li> <li>- พึ่งพาคำแนะนำจากผู้อื่นน้อย</li> <li>- เชื่อในการตัดสินใจของตนเองและชอบ ที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่ขอคำแนะนำในการทำงานจากผู้อื่น</li> <li>- ทำให้ไม่ได้มาซึ่งความคิดและทักษะ จากผู้อื่น</li> <li>- ทำการตัดสินใจไปโดยไม่รอการอนุมัติ</li> <li>- ไม่พึงพอใจกับงานที่ไม่มีอำนาจใน ตนเอง</li> <li>- อึดอัดกับองค์กรที่มีลักษณะเป็น ทางการ</li> </ul>



#### 4.3.1.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other)

คุณสมบัตินี้ทำให้การทำงานระหว่างผู้รับการประเมินและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาราบรื่นมากยิ่งขึ้น เพราะผู้รับการประเมินแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจความต้องการของบุคคลรอบข้าง พร้อมให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว นอกจากนี้ยังคอยรับฟังเพื่อนร่วมงาน เมื่อเขาเหล่านั้นพบกับปัญหา

ตาราง 4.2 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น</li> <li>- มีแรงกระตุ้นอย่างแรงกล้าในการให้ความช่วยเหลือ และใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น</li> <li>- รู้สึกสบายใจที่จะให้ความสำคัญกับการให้</li> <li>- ใช้เวลาในการทำความเข้าใจปัญหาเฉพาะบุคคลของผู้อื่น</li> <li>- ทำงานที่เพื่อพัฒนางานด้านการกุศล และให้ความช่วยเหลือคนด้อยโอกาส</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจถูกเอาเปรียบจากการเห็นใจผู้อื่น</li> <li>- อาจถูกเอาเปรียบจากการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น</li> <li>- ใช้เวลาในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นมากเกินไป</li> <li>- ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่นมากเกินไป</li> <li>- รับรู้และรู้สึกมีส่วนร่วมกับความทุกข์ของผู้อื่นมากเกินไป</li> </ul>

#### 4.3.1.3 อิทธิพลการโน้มน้าว (Influence) คุณสมบัตินี้ทำให้การทำงานระหว่างผู้รับการประเมิน และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ราบรื่น เนื่องจากทักษะด้านการโน้มน้าวใจ ทำให้เกิดการคล้อยตามและสร้างความรู้สึกพ้องต้องกัน การใช้คำพูดเชิงโน้มน้าวจึงมักได้รับผลตอบรับด้านบวกเสมอ เพราะบุคคลรอบข้างสามารถรับรู้ได้ถึงความบริสุทธิ์ใจจากการโน้มน้าวสิ่งต่างๆ ซึ่งบ่อยครั้งที่สามารถใช้เหตุแรงจูงใจเพื่อโน้มน้าวใจให้บุคคลรอบข้างคล้อยตาม โดยเป็นการโน้มน้าวบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล

ตาราง 4.3 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านอิทธิพลการโน้มน้าว (Influence)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถโน้มน้าวให้เกิดการคล้อยตาม</li> <li>- ได้แสดงออกถึงความจริงใจและบริสุทธิ์ระหว่างติดต่อประสานงาน</li> <li>- สร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อสร้างเหตุจูงใจและสร้างการโน้มน้าวที่ดี</li> <li>- การโน้มน้าวใจที่ดีจะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การโน้มน้าวที่เกินขอบเขตความพอดี ได้สร้างแรงกดดันมากเกินไป</li> <li>- การโน้มน้าวที่ปราศจากข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือหรือไม่ครบถ้วน จะทำให้การโน้มน้าวไม่เกิดประสิทธิภาพ</li> </ul>

4.3.1.4 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) เป็นสิ่งที่ได้รับการประเมินมีความกดดันเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากชอบคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่อยู่รอบตัว เพื่อนำมาเติมเต็ม หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาจากรูปแบบเดิม โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่คิดค้นขึ้น มักได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา หรือคนรอบข้าง เนื่องจากการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ อย่างเช่น การจัดกิจกรรมสำหรับต้อนรับอาสาสมัครจากต่างประเทศ ผู้รับการประเมินจะหาวิธีการต่างๆ เพื่อให้อาสาสมัครได้เรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมไทยมากที่สุด โดยสอดแทรกเนื้อหาและกิจกรรมที่ผ่อนคลาย ความเครียด และสร้างความสนุกสนานขณะทำกิจกรรมอาสา

ตาราง 4.4 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดการพัฒนาด้านสมอง</li> <li>- ได้ต่อยอดความคิด และพัฒนาสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>- เกิดผลงานรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลรอบข้าง</li> <li>- เกิดการพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และสรรหาสิ่งใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคคลรอบข้าง อาจเหน็ดเหนื่อย จากการคิดค้นสิ่งใหม่</li> <li>- เกิดความรู้สึกลดต่ำจากคนที่ต้องการกระทำแบบเดิม</li> <li>- เกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เนื่องจาก สิ่งใหม่อาจไม่ตอบโจทย์ที่คนรอบข้างต้องการ</li> </ul>

### 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการ ดังนี้

4.3.2.1 การควบคุมตนเอง (Self - Control) ผู้รับการประเมินขาดทักษะด้านการควบคุมตนเอง ส่งผลให้มักใช้อารมณ์มากกว่าการใช้เหตุผลให้การกระทำใดๆ ก็ตาม ซึ่งหากต้องเผชิญหน้ากับคนกลุ่มใหญ่จะส่งผลไม่ดีต่อตนเองได้ ขณะเดียวกันอารมณ์เป็นสิ่งที่อ่อนไหว หากไม่สามารถควบคุมตนเองได้นั้น อาจทำให้เกิดการขาดสติ ไม่มีการยับยั้งชั่งใจที่ดี เป็นเหตุให้ปัญหาต่างๆ ลุกกลามได้

ตาราง 4.5 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการควบคุมตนเอง (Self - Control)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การควบคุมตนเองเพื่อมองปัญหาอย่างมีเหตุมีผลมากขึ้น</li> <li>- การระงับตนเองเมื่อเจอกับปัญหา</li> <li>- พยายามยอมรับถึงข้อผิดพลาดหรือคำตักเตือนต่างๆ เพื่อควบคุมตนเองให้ดีขึ้น</li> <li>- จัดการและพัฒนาจิตใต้สำนึกของตน โดยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างสัมพันธอันดี และ สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยพัฒนาความคิดเชิงบวกมากยิ่งขึ้น</li> <li>- เสริมสร้างสภาพจิตใจที่ดีขึ้น โดยการสร้างอิริยาบถที่ผ่อนคลาย</li> <li>- เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน</li> <li>- ลดความตึงเครียด</li> </ul>

4.3.2.2 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) จากการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการประเมินพบว่า ผู้รับการประเมินขาดทักษะในด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเองเป็นอย่างยิ่ง มักแสดงออกถึงสีหน้า ท่าทาง และคำพูดอย่างฉับพลัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานและการดำเนินชีวิตอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมิน

ตาราง 4.6 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การระงับอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง เพื่อไม่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม</li> <li>- ให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ ที่เข้ามา เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ปฏิกิริยาด้านอารมณ์และความรู้สึก</li> <li>- ตระหนักถึงการแสดงออกทางด้านอารมณ์และความรู้สึก ก่อนที่แสดงพฤติกรรมออกมา</li> <li>- ตระหนักถึงข้อผิดพลาดหรือความกลัวในเรื่องต่างๆ เพื่อระงับอารมณ์และความรู้สึก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความเข้าใจอันดีทางด้านอารมณ์และความรู้สึก เพื่อการแสดงออกที่เหมาะสม</li> <li>- ทำให้เกิดการควบคุมตนเองที่ดียิ่งขึ้น และสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม</li> </ul>

4.3.2.3 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) การทำงานของผู้รับการประเมินมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ซับซ้อนในทุกขั้นตอน ทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกอึดอัดในการทำงาน ซึ่งผู้รับการประเมินเห็นว่าการทำงานลักษณะนี้มีขั้นตอนที่คิดว่าไม่จำเป็น ทำให้ผู้รับการประเมินอาจทำงานไม่เต็มที่เนื่องจากรู้สึกอึดอัด

ตาราง 4.7 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้สึกอึดอัดในการทำงานซึ่งมีการกำหนดกฎเกณฑ์และข้อบังคับ</li> <li>- ตั้งคำถามเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ที่ไม่เห็นด้วย</li> <li>- จะไม่เชื่อฟังผู้ที่มีอำนาจถ้าไม่เห็นด้วย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้ว่าเมื่อไรต้องหลีกเลี่ยงกฎเพื่อให้งานสำเร็จ</li> <li>- ไม่รู้สึกผูกพันกับกฎเกณฑ์</li> <li>- ทำทายกับกฎเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นแล้วว่าไม่มีความจำเป็น</li> </ul>

ตาราง 4.7 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) (ต่อ)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามทำงานโดยการเลี่ยงกฎเกณฑ์ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ</li> <li>- ไม่สนใจกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสบความสำเร็จในการทำให้กฎเกณฑ์ที่ไม่จำเป็นถูกเปลี่ยนแปลง</li> <li>- ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่ทำทลายกฎเกณฑ์และขั้นตอน</li> </ul>

4.3.2.4 การทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance) ความวิตกกังวลกลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในงาน ทำให้ผู้รับการประเมินอาจไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่บ่อยครั้งที่ต้องเผชิญกับความเครียดทั้งจากแรงกดดันภายในและภายนอก อย่างเช่น เมื่อถึงกำหนดส่งสินค้าให้กับผู้สั่งซื้อสินค้า ทางฝ่ายผลิตไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตามจำนวนที่สั่งไว้ ทำให้ผู้รับการประเมินต้องติดประสานงานและเจรจากับผู้สั่งซื้อสินค้าโดยตรง ทำให้เกิดความเครียดที่ไม่สามารถส่งสินค้าได้ แต่ในระยะหลังนี้ได้มีการปล่อยวางและไม่แบกรับปัญหาจนเกินไป พยายามแจ้งปัญหาดังกล่าวให้กับผู้บังคับบัญชารับทราบ และแจ้งเหตุผลที่จำเป็นกับผู้สั่งซื้อสินค้า ทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกผ่อนคลายและไม่กดดันตนเอง

ตาราง 4.8 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กังวลมมากกับปัญหาหรือข้อผิดพลาด</li> <li>- เป็นเรื่องยากในการพยายามรักษาความสงบภายใน ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียด</li> <li>- วิตกกังวลเกี่ยวกับคุณภาพของงาน</li> <li>- เกิดความยากลำบากในการจัดการความล้มเหลวและสิ้นหวัง</li> <li>- การทำงานขาดประสิทธิภาพเมื่อต้องเผชิญกับความเครียด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตระหนักถึงเรื่องความเครียดในการทำงาน</li> <li>- ระบุความเครียดและทำให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ</li> <li>- พยายามหลีกเลี่ยงสาเหตุของความเครียด</li> <li>- รู้สึกสบายใจที่จะทำงานที่ความเครียดต่ำ</li> <li>- พยายามหาโอกาสในการลดความเครียดในการทำงาน</li> </ul>



## 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความใส่ใจผู้อื่น (Concern for other) เนื่องจากด้วยลักษณะนิสัยของผู้รับการประเมินมักแสดงความเป็นห่วงเป็นใยผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ ความเอื้อเฟื้อมีน้ำใจของผู้รับการประเมินที่แสดงออกให้บุคคลที่อยู่รอบข้างรับทราบ จึงเป็นจุดเด่นที่ทำให้ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ง่าย หรือในขณะเดียวกัน หากเพื่อนร่วมงานมีปัญหาต่างๆ ผู้รับการประเมินก็พร้อมที่จะช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

4.4.1.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินแสดงออกให้เห็นความคิดที่นำเสนอวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นจุดประกายให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนในทางที่ดียิ่งขึ้น

4.4.1.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมีความแน่วแน่ตั้งใจที่ทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และยืนกรานที่จะปฏิบัติหน้าที่และภารกิจของตนเองให้เสร็จสมบูรณ์ครบถ้วน

4.4.1.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินแสดงออกให้เห็นถึงความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออกทางความคิดและการกระทำ

### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 ความเป็นอิสระ (Independence) เนื่องจากผู้รับการประเมินเพิ่งเริ่มทำงานในสายอาชีพเครื่องประดับเงิน ยังจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์จากเพื่อนร่วม เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงานต่างๆ จึงเป็นสาเหตุให้ผู้ประเมินต้องอาศัยการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4.4.2.2 การให้ความสนใจต่อรายละเอียด (Attention to detail) ผู้รับการประเมินขาดความละเอียดรอบคอบในการทำงาน อีกทั้งตำแหน่งหัวหน้างานมีความจำเป็นต้องใส่ใจรายละเอียดต่างๆ เพื่อสร้างความถูกต้องและเหมาะสม ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการมองภาพรวม จึงทำให้ขาดความสนใจในรายละเอียดเล็กน้อย ส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาด

4.4.2.3 การควบคุมตนเอง (Self-Control) เมื่อผู้รับการประเมินอยู่ในสถานะที่มีความกดดัน ผู้รับการประเมินขาดการควบคุมตนเอง และแสดงออกด้วยการบ่น หรือ โวยวาย อาจเพื่อเป็นการลดความกดดันที่เกิดขึ้นภายในตนเอง

4.4.2.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ (Emotional Awareness) ผู้รับการประเมิน แสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกทันทีที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เป็นทางลบ จึงทำให้เกิดการแสดงทางพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม



## บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

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

- ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
- ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาดตนเอง

### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

#### 5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมุ่งมั่นสำหรับเป้าหมายระยะยาว คือ การเปลี่ยนสายการทำงานไปทางด้าน CSR (Corporate Social Responsibility) ภายใน 2 ปีในองค์กรใหญ่ๆที่มีการทำงานด้านนี้ชัดเจน โดยมีความรับผิดชอบดูแลกิจกรรมเพื่อเด็กและเยาวชน สภากงคและสิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนสายการทำงานไปทางด้าน CSR (Corporate Social Responsibility) นั้น คิดว่าเป็นเป้าหมายสำคัญและจำเป็นสำหรับการพัฒนาดมากที่สุด คือ การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) โดยส่วนตัวแล้วผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานทางด้านอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งหากมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานด้าน CSR นั้น นอกจากจะต้องมีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับองค์กร เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้บริบทของการพัฒนาดที่ยั่งยืนแล้ว การแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกที่เหมาะสม จะเป็นอีกหนึ่งพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้การทำงานด้านนี้ออกมามาได้ เนื่องจากเป็นงานที่ต้องสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล

ที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยความเข้าใจที่ลึกซึ้ง การแสดงออกที่เหมาะสมต่อผู้อื่น อีกทั้งยังสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรและสังคม

ดังนั้น ถ้าหากผู้รับการประเมินสนใจทำงานด้าน CSR ที่เป็นเรื่องของพัฒนาสังคมและประเทศ โดยอาศัยพื้นฐานของจิตใจที่มีความโอบอ้อมอารี และเห็นใจเข้าใจผู้อื่นแล้ว การเริ่มสร้างความเข้าใจในอารมณ์และความรู้สึกของตนเองเบื้องต้น ย่อมมีความสำคัญต่อการทำงาน ดังนั้น ผู้รับการประเมินจึงต้องวางแผนการพัฒนาตนเองจากกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยพัฒนาการตระหนักรู้ของอารมณ์ของตนเอง โดยเริ่มจากในงานปัจจุบันของผู้รับการประเมินก่อน คือ พนักงานบริษัทเอกชน ที่ดูแลด้านการตลาดและการขาย ทั้งนี้ เมื่อผู้รับการประเมินสามารถในการตระหนักรู้ต่ออารมณ์แล้วก็จะส่งผลทำให้มีพื้นฐานที่ดีในการทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จได้

### 5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดแข็งได้ดังนี้

- ความเป็นกันเอง (Sociable) ผู้รับการประเมินมีความสนใจและสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ง่าย อย่างเช่น เมื่อเจอเพื่อนใหม่ๆ จะไม่เงินอายในการแนะนำตัวเองก่อน สามารถเข้าไปเริ่มต้นบทสนทนากับผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และชอบทำกิจกรรมเกี่ยวกับค่ายอาสาจึงทำให้ต้องพบเจอเพื่อนใหม่สม่ำเสมอ ซึ่งตนเองมีความสุขพบเจอเพื่อนใหม่ๆ ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินสามารถทำความเข้าใจและสร้างคุ้นเคยกับลูกค้าของตนเองได้เป็นอย่างดีเช่นเดียวกัน

- ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินไม่ปฏิเสธผู้อื่นในการทำงาน ซึ่งปกติแล้วจะให้ความสำคัญกับร่วมมือกับผู้อื่นเป็นอย่างยิ่ง ความร่วมมือในกิจกรรมต่างทั้งในด้านของการแสดงความคิดเห็น หรือการลงมือปฏิบัติ

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในการทำงานหรือการใช้ชีวิตประจำวัน ชอบทำงานที่มีความท้าทายและตอบโจทย์ความต้องการของตน ไม่ชอบทำสิ่งเดิมๆ จึงเสนอมุมมองและวิธีการแบบใหม่ทั้งในด้านการทำงาน และชีวิตประจำวัน ที่ร่วมไปถึงสมาชิกในครอบครัวและบุคคลรอบข้าง

- ความมั่นใจตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิดกล้าแสดงออก และยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและพร้อมที่ปรับปรุงตนเองเสมอ



### 5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบจุดแข็งที่มีทั้งความเหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง กล่าวคือ

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการนำเสนอตลอดระยะเวลาทำงานอย่างสม่ำเสมอ มักออกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและเพื่อนร่วมงานสามารถนำความคิดเห็นต่าง ๆ มาต่อยอดได้ เนื่องด้วยผู้รับการประเมินมีความคิดสร้างสรรค์จึงไม่ชอบการทำอะไรที่จำเจหรือซ้ำๆ แบบเดิม มักเสนอมุมมองและวิธีการแบบใหม่ทั้งต่อเพื่อนร่วมงานและคนรอบข้าง ซึ่งทำให้เกิดข้อดีต่อการพัฒนาการทำงานมากยิ่งขึ้น

- ความมั่นใจตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจตนเองทั้งในเรื่องความคิดและการกล้าแสดงออก เมื่อมีการประชุมของฝ่าย ผู้รับการประเมินมักเสนอความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา พร้อมทั้งให้มุมมองที่เป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับการนำเสนอ

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การยืนกราน (Persistence) ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชานั้น ผู้รับการประเมินมีความยึดมั่นถือมั่นเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน และมุ่งหวังการทำงานให้เกิดประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด มีความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคต่างๆ ที่เข้าใจ และพยายามหาแนวทางแก้ไขจนลุล่วง อีกทั้งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ เช่นกัน

- ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ความใส่ใจต่อความรู้สึกผู้อื่น เป็นลักษณะเด่นทางด้านบุคลิกภาพของผู้ประเมิน โดยส่วนใหญ่ผู้รับการประเมินมีความห่วงใยต่อบุคคลรอบข้างที่ต้องการคำแนะนำหรือปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ ผู้รับการประเมินมีความสนใจในการทำงานด้านจิตอาสา หรืองานสังคมสงเคราะห์เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากได้ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างแท้จริง ขณะเดียวกันการทำงานในปัจจุบันมักแสดงออกถึงความใส่ใจเพื่อนร่วมหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเช่นเดียวกัน โดยบางครั้งตนเองอาจไม่รู้ตนว่าได้แสดงออกถึงความห่วงใยผู้อื่นออกมา แต่ผู้บังคับบัญชาสามารถรับรู้จุดเด่นดังกล่าวได้

### 5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดอ่อนได้ดังนี้

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) เนื่องจากการทำงานด้านเครื่องประดับเงินเป็นความรู้เฉพาะทางที่ผู้รับการประเมินไม่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านนี้มาก่อน จึงทำให้ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยความรู้และความเข้าใจจากบุคคลอื่น เพื่อพัฒนาการทำงานของตนเอง ในช่วงแรกของการทำงานยังอาศัยการสอบถามจากผู้บังคับบัญชาอยู่เป็นระยะๆ ถึงแม้ว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการคิดเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้น แต่ปัจจัยด้านการตัดสินใจนั้นยังไม่เฉียบขาดเพียงพอ ยังต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเสมอ

- การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินตระหนักต่อตนเองได้ว่า ขาดความละเอียดรอบคอบในการทำงาน จึงทำให้เกิดข้อผิดพลาดสม่ำเสมอ อาทิเช่น การต่อใบเสนอราคาต่อลูกค้า หรือความถูกต้องสำหรับการทำเอกสาร ซึ่งผู้รับการประเมินควรให้ความสำคัญกับรายละเอียดต่างๆ และตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำให้มากยิ่งขึ้น

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองเสมอว่า ไม่สามารถควบคุมตนเอง จากเหตุการณ์ที่เข้ามากระทบได้อย่างดีเท่าที่ควร ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบกลับ โดยปราศจากการพิจารณาไตร่ตรองให้ถี่ถ้วน เกิดอารมณ์ชั่ววูบให้การแสดงออกตนเองตลอดจนสีหน้าท่าทางที่แสดงออกอย่างชัดเจนสม่ำเสมอ

- การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) ผู้รับการประเมินมีความสับสนในด้านการแสดงออก ซึ่งมักแสดงอารมณ์ออกมาโดยตรงข้ามกับความรู้สึกรู้สึกของตนเอง อย่างเช่น ถ้าเสียใจมากๆ กับเหตุการณ์หนึ่งๆ จะเลือกที่จะนิ่ง และไม่ยอมปรึกษาผู้ใด เพราะคิดว่าปัญหานั้นจะผ่านไปได้ จึงรู้สึกว่ บางครั้งตนเองยังมีความสับสนอยู่ ว่าความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองเป็นเช่นไร และมักเป็นคนทีพุดหรือแสดงอาการเร็วกว่าที่คิดด้วย

#### 5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบจุดอ่อนที่มีทั้งความเหมือนกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองทุกประการ กล่าวคือ

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) เนื่องด้วยประสบการณ์การทำงานในสายอาชีพยังไม่มาเพียงพอ จึงส่งผลให้ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องอาศัยบุคคลรอบข้างในการแนะนำ ตลอดจนการตัดสินใจในการแก้ปัญหาเบื้องต้น แต่เมื่อผู้รับการประเมินได้สะสมประสบการณ์ระยะหนึ่ง ทำให้สามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาและมีอิสระทางความคิดมากยิ่งขึ้น

- การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมิน เป็นพนักงานให้ระดับหัวหน้างาน จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญและใส่ใจต่อรายละเอียดต่างๆ แต่บางครั้งผู้รับการประเมินยังเกิดความประมาทและพบข้อผิดพลาดจากความไม่รอบคอบในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จึงควรให้ความสำคัญและเพิ่มทักษะดังกล่าวในการทำงานมากยิ่งขึ้น

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินยังไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เท่าที่ควร มีความไวต่อความรู้สึกทั้งความรู้สึกที่เป็นด้านบวกและความรู้สึกด้านลบ จึงแสดงอารมณ์ออกมาได้ทันที ปราศจากการยับยั้งชั่งใจ อย่างเช่น เมื่อประสบปัญหาระหว่างทำงาน เกิดความไม่เข้าใจ จะแสดงออกทางสีหน้าทันที ดังนั้นการควบคุมตนเองควรได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) ผู้รับการประเมินขาดความตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง การแสดงออกมักตรงกันข้ามกับความรู้สึก ไม่สามารถรู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง ทำให้เกิดความสับสนในการใช้ชีวิต และทำให้ขาดความมั่นคงทางอารมณ์ และอาจส่งผลให้เกิดการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมโดยไม่รู้ตัว

### 5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินทราบและรู้จักลักษณะบุคลิกภาพของตนเองมาจากมุมมองของผู้อื่นมากขึ้น ส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำจุดแข็งมาใช้สนับสนุนและส่งเสริมความมั่นใจใจตนเอง และปรับปรุงจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็งได้ ฉะนั้นเมื่อผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองต่อไปในสายอาชีพของตนเองได้

#### ด้านบุคลิกส่วนตัว

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักถึงความสำคัญที่จะปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง เพราะจุดอ่อนต่าง ๆ นั้นอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิต หรือเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้รับการประเมินได้ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องพื้นฐานสำคัญทางด้านอารมณ์ต่อการพัฒนาในทุกๆ

เรื่อง ดังนั้นถ้าผู้รับการพัฒนาสามารถพัฒนาการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเองได้ ก็จะทำให้ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

## 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) นั้นจะพบสัดส่วนคะแนนที่ค่อนข้างต่ำในหลายประเด็น กล่าวคือ การควบคุมอารมณ์ (Self-Control), การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness), การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) และ การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงในจุดบกพร่องและเพิ่มศักยภาพของตนเอง

ฉะนั้นเมื่อพิจารณาอย่างละเอียดในด้านบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวหรือความไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism / Emotional Instability) ตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality Traits) หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะไม่มั่นคง อารมณ์แปรเปลี่ยนได้ง่าย เช่น อารมณ์เสียด่าง หงุดหงิดง่าย ไม่มีเหตุผล มักจะปรับเปลี่ยนอารมณ์ไปตามสถานการณ์ ไม่สามารถทนต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกได้จนเกิดอารมณ์ในทางลบ มีแนวโน้มที่จะวิตกกังวล ขาดความมั่นใจในตนเองและอดทนต่อความเครียดได้ยาก อาจเรียกได้ว่า มีระดับความมั่นคงทางอารมณ์ต่ำ ซึ่งบางงานวิจัยเรียกองค์ประกอบด้านนี้ว่า ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) มีความหมายตรงกันข้ามกับความหวั่นไหว (Neuroticism)

ผู้รับการประเมินได้คะแนนทางด้านความหวั่นไหวหรือความไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism / Emotional Instability) ค่อนข้างต่ำ จึงพิจารณาโดยเลือกพัฒนาตนเอง โดยมุ่งเน้นให้ด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากการแสดงออกนั้นทางกายภาพ มีผลมาจากสภาวะจิตใจของบุคคลนั้นๆ ซึ่งมีความสำคัญและเป็นพื้นฐานต่อการดำเนินชีวิต และการทำงาน

ระยะเวลาในการพัฒนาตนเองตั้งแต่เดือนมีนาคม-ตุลาคม พ.ศ. 2558 รวมเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน จากการพัฒนาตนเองครั้งนี้มีความต้องการที่พัฒนาทักษะด้านอารมณ์ของตนเอง เพื่อตระหนักรู้ต่ออารมณ์ มีความเข้าใจอารมณ์ของตนเองมากยิ่งขึ้นและสามารถจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้ แผนการพัฒนาตนเองมีรายละเอียด ดังนี้



### 5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (Development Action Plan 1)

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาทักษะด้านอารมณ์ของตนเอง เพื่อตระหนักรู้ต่ออารมณ์ สร้างความเข้าใจในอารมณ์ของตนเองมากยิ่งขึ้น และสามารถจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ได้

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินคาดหวังในเรื่องความเข้าใจอารมณ์และจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้มากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เนื่องจากการแสดงออกทางอารมณ์เป็นสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจน เนื่องจากเป็นความรู้สึกที่แสดงออกจากรูปร่างได้สำนึก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดี

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าผลการพัฒนาตนเองนั้น จะมีส่วนช่วยส่งเสริมการทำงาน โดยอาศัยหลักของเหตุและผล เพื่อพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้มากยิ่งขึ้น สามารถพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหา หรือความวิตกกังวลใจต่างๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขโดยปราศจากการใช้อารมณ์และความรู้สึกเป็นสิ่งที่ชี้นำ อีกทั้งยังการควบคุมตนเองเพื่อระงับเหตุการณ์ให้เป็นในแนวทางที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในองค์กร อีกทั้งยังสร้างความมั่นใจหรือเชื่อมั่นเพื่อการยอมรับในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้นเมื่อผู้รับการประเมินสามารถตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเองได้มากยิ่งขึ้น จะทำให้สามารถพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างครอบคลุมเช่นเดียวกัน

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ รวมไปถึงสิ่งที่คาดหวังทั้งกับตนเองและองค์กรเพื่อการพัฒนาแล้ว ต่อมาจึงได้มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ทั้งหมด 4 กิจกรรม ดังนี้

- ฝึกนับลมหายใจกับปัญหาที่เจอ เพื่อสามารถถ่วงถ่วงปัญหาได้อย่างมีสติ : กิจกรรมดังกล่าว ช่วยกำหนดแนวทางในการทำงานของผู้รับการประเมิน เป็นการชะลอการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และใช้เวลาสักครู่หนึ่ง เพื่อพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างถี่ถ้วน ก่อนตัดสินใจที่จะทำสิ่งใด

- หาข้อความเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้กำลังตนเองและเพื่อสร้างกำลังใจให้ตนเอง ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ : กิจกรรมดังกล่าว ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้รับการประเมิน และช่วยให้ตระหนักถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีสติ มองเห็นความแตกต่างหรือแนวทางให้การแก้ไขปัญหาโดยผ่านการพิจารณาข้อความอย่างละเอียด ผู้รับการประเมินมีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่อง ข้อความหรือคำคมที่มีเนื้อหาสะท้อนสังคม สะท้อนการดำเนินชีวิตในปัจจุบันทั้งด้านการทำงาน การใช้ชีวิตส่วนตัว หรือด้านความรัก เป็นต้น เพื่อกระตุ้นจิตใจสร้างสรรค์ความคิด จึงทำให้สามารถเปิดใจรับกับข้อความหรือคำคมที่อ่าน และสามารถนำมาปรับใช้กับตนเอง เมื่อพบเจอกับสถานการณ์ที่ไม่ปกติ ตัวอย่างเช่น ข้อความให้กำลังใจ ข้อความเชิงสร้างสรรค์

- ใ้บุคคลรอบข้างมีบทบาทในการช่วยยับยั้งอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง : กิจกรรมดังกล่าว ผู้รับการประเมินได้ให้บุคคลรอบข้างเข้ามามีบทบาทเพื่อช่วยยับยั้งขณะเดียวกันในพิจารณาเหตุการณ์รอบข้างที่เกิดขึ้นในทางที่ดี และประเมินสถานการณ์ว่า ผู้รับการประเมินไม่ควรกระทำเช่นเดียวกัน จึงเปรียบเสมือนกระจกที่สะท้อนเงาในด้านไม่ดี และก่อให้เกิดผลของการไม่หลอกล่ยนแบบพฤติกรรมดังกล่าว เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ฝึกไม่ได้ตอบอารมณ์และความรู้สึกทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ : กิจกรรมดังกล่าว ได้ช่วยสนับสนุนผู้รับการประเมินในการยับยั้งชั่งใจ ไม่ให้เกิดปฏิกิริยาตอบกลับทันทีที่เกิดปัญหาหรือเรื่องไม่สบายใจ โดยปกติผู้รับการประเมินจะแสดงออกทันทีเมื่อตนเองรู้สึกถึงใด แต่การยับยั้งชั่งใจทำให้ผู้รับการประเมินได้ถ่มกรองตนเองให้ดียิ่งขึ้น และเมื่อบุคคลรอบข้างได้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถเข้าใจและมีมุมมองที่แตกต่างจากคำแนะนำของบุคคลรอบข้าง

#### 5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน  
ผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีความพยายาม สร้างแรงจูงใจจากตนเอง เพื่อเป็นการผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาไปยังเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- สมาชิกในครอบครัว  
สมาชิกในครอบครัว เป็นผู้ที่เห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน และได้เห็นพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีประสบการณ์ร่วมกับผู้รับการประเมิน จึงเป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดและพร้อมจะรับฟัง ตลอดจนการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินอย่างตรงไปตรงมา

- เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนที่มีความใกล้ชิด และมีประสบการณ์ทำงานร่วมกันในงานต่างๆ ขององค์กร รวมไปถึงเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟัง แสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินอย่างตรงไปตรงมาเช่นกัน

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาสายงานบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่สั่งงาน โดยตรงต่อผู้รับการประเมิน และเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับต่างๆ ที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

ผู้รับการประเมินวัดผลจากพฤติกรรมและความรู้สึกด้านความมั่นใจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยวัดผลจากมุมมองของผู้รับการประเมินเอง รวมถึงความคิดเห็นและข้อมูลป้อนกลับต่างๆจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองภายนอก ที่ซึ่งสามารถมองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 16 มีนาคม 2558 และ สิ้นสุด 15 ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องด้วยการทำงานในรูปแบบของบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจผู้ผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงิน ผู้รับการประเมินจึงภาระงานที่มีความสอดคล้องกับบุคคลรอบข้างอย่างชัดเจน ตลอดจนต้องพบกับอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ทั้งในเรื่องของความกดดันจากการทำงาน การติดต่อประสานงานกับลูกค้า เนื่องจากการสื่อสารที่เกิดจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน การผัดคำสัญญาในเรื่องการส่งของสินค้าที่ลดความน่าเชื่อถือในการทำงานขององค์กร จึงเป็นสาเหตุที่สำคัญทำให้ผู้รับการประเมินขาดการยับยั้งชั่งใจ และไม่ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาตนเอง

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1)

จากการทำแผนการพัฒนาตนเองนั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมิน

จัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 ตลอดระยะเวลาประมาณ 7 เดือน (มีนาคม-ตุลาคม) โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน ดังนี้

- ฝึกเรียนรู้ ฝึกนับลมหายใจกับปัญหาที่เจอ เพื่อสามารถถ่วงกรองปัญหาได้อย่างมีสติ: กิจกรรมดังกล่าว ช่วยกำหนดแนวทางในการทำงานของผู้รับการประเมิน เป็นการชะลอการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และใช้เวลาสักครู่หนึ่ง เพื่อพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างถี่ถ้วน ก่อนตัดสินใจที่จะทำสิ่งใด

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินตระหนักถึงนับลมหายใจ เพื่อช่วยระงับหรือยับยั้งการแสดงออกทางอารมณ์ แต่บางครั้งอาจจะเฉยหรือเพิกเฉยแสดงปฏิกิริยาตอบกลับทันที

#### ผลที่ได้รับ (Result)

ในช่วงระยะ 7 เดือน ทำให้สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง และมีสติให้การกระทำสิ่งต่างๆ มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดจิตใจเบิกบาน ไม่ขุ่นมัว และสามารถแก้ไขด้วยสติปัญญา มากกว่าอารมณ์

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

พยายามฝึกนับลมหายใจในการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความคุ้นชินและกระทำจนเป็นนิสัย

- หาข้อความเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้กำลังใจตนเองและเพื่อสร้างกำลังใจให้ตนเอง ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ : กิจกรรมดังกล่าว ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้รับการประเมิน และช่วยให้ตระหนักถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีสติ มองเห็นความแตกต่างหรือแนวทางให้การแก้ไขปัญหา โดยผ่านการพิจารณาข้อความอย่างละเอียด ผู้รับการประเมินมีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่อง ข้อความหรือคำคมที่มีเนื้อหาสะท้อนสังคม สะท้อนการดำเนินชีวิตในปัจจุบันทั้งด้านการทำงาน การใช้ชีวิตส่วนตัว หรือด้านความรัก เป็นต้น เพื่อกระตุ้นจิตใจสร้างสรรค์ความคิด จึงทำให้สามารถเปิดใจรับกับข้อความหรือคำคมที่อ่าน และสามารถนำมาปรับใช้กับตนเอง เมื่อพบเจอกับสถานการณ์ที่ไม่ปกติ ตัวอย่างเช่น ข้อความให้กำลังใจ ข้อความเชิงสร้างสรรค์

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity) ผู้รับประเมินเก็บเกี่ยวข้อความ

หรือคำคมที่เตือนสติในด้านต่างๆ โดยข้อความและคำคมต่าง ๆ นั้น มีความสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่กระทบกระเทือนอารมณ์และความรู้สึก บางครั้งเป็นการเตือนตนเองจากข้อความที่คิดโดยผู้รับการประเมิน



### ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินได้พิจารณาข้อความและคำคมต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการใช้ชีวิตการทำงานมากยิ่งขึ้น

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

ผู้รับการประเมินบันทึกข้อความและคำคมอย่างต่อเนื่อง และนำเอาข้อความและคำคมต่างๆ มาอ่านซ้ำๆ เพื่อทบทวนและให้เป็นสิ่งเตือนใจ ผู้รับการประเมินสามารถประเมินข้อความและคำคม เพื่อนำมาปรับใช้ในเกิดประโยชน์สูงสุดได้

- ใ้บุคคลรอบข้างมีบทบาทในการช่วยยับยั้งอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง: กิจกรรมดังกล่าว ผู้รับการประเมินได้ใ้บุคคลรอบข้างเข้ามามีบทบาทเพื่อช่วยยับยั้ง ขณะเดียวกัน ในพิจารณาเหตุการณ์รอบข้างที่เกิดขึ้นในทางที่ดี และประเมินสถานการณ์ว่า ผู้รับการประเมินไม่ควรกระทำเช่นเดียวกัน จึงเปรียบเสมือนกระจกที่สะท้อนเงาในด้านไม่ดี และก่อให้เกิดผลของการไม่หลอกล่ยนแบบพฤติกรรมดังกล่าว เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินเปิดใจในการยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลรอบข้างมากยิ่งขึ้น และใ้บุคคลรอบข้างมีบทบาทใ้การช่วยเหลือสติ เพื่อควบคุมอารมณ์และความรู้สึก ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถตระหนักถึงการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมได้เป็นอย่างดี

### ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินได้เห็นถึงผลตอบรับจากบุคคลรอบข้าง ที่เป็นการช่วยเหลือเตือนสติอย่างแท้จริง และสามารถตระหนักถึงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้เป็นอย่างดี เกิดความรู้สึกอยากพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นที่รักและไม่สร้างความกดดันกับผู้อื่นในการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม

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

ผู้รับการประเมินมุ่งมั่นที่จะผลตอบรับจากบุคคลรอบข้าง มีบทบาทในการช่วยยับยั้งความขาดสติของตนเองทางด้านอารมณ์ เพื่อช่วยยับยั้งและกระตุ้นใ้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี

- ฝึกไม่ได้ตอบอารมณ์และความรู้สึกทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์: กิจกรรมดังกล่าว ได้ช่วยสนับสนุนผู้รับการประเมินในการยับยั้งชั่งใจ ไม่ให้เกิดปฏิกิริยาตอบกลับทันทีที่เกิดปัญหาหรือเรื่องไม่สบายใจ โดยปกติผู้รับการประเมินจะแสดงออกทันทีเมื่อตนเองรู้สึกสิ่งใด แต่การยับยั้งชั่งใจทำให้ผู้รับการประเมินได้กลั่นกรองตนเองให้ดียิ่งขึ้น และเมื่อบุคคลรอบข้างได้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถเข้าใจและมีมุมมองที่แตกต่างจากคำแนะนำของบุคคลรอบข้าง

#### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

ผู้รับการประเมินยับยั้งสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียด หรือเกิดภาวะที่ไม่สบายใจทันทีที่รู้ตัวว่า เครียดหรือไม่สบายใจ โดยพยายามหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจนั้น ทำให้สามารถควบคุมตนเองในการไม่ตอบโต้อารมณ์และความรู้สึก

#### *ผลที่ได้รับ (Result)*

ผู้รับการประเมินมีสติอยู่กับปัจจุบันมากขึ้น สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ ได้บ้างบางครั้ง และมีแนวโน้มที่จะสามารถรับรู้อารมณ์ได้ในขณะเดียวกันกับที่เกิดขึ้น ได้มากขึ้น เพราะบางครั้งการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงได้ในขณะทำการจดบันทึก

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

ผู้รับการประเมินทบทวนอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง เพื่อให้ทราบความเปลี่ยนแปลงการรับรู้อารมณ์ของตนเอง และสิ่งที่ทำให้เกิดความเครียดหรือสภาวะที่ไม่สบายใจที่อาจเปลี่ยนไป

จากการทำแผนการพัฒนาดตนเองตลอดระยะเวลาโดยประมาณ 7 เดือนนั้นพบว่าผู้รับการประเมินมีความเปลี่ยนแปลง และมีพัฒนาการตระหนักต่ออารมณ์ตนเองได้ดีขึ้นในระดับหนึ่ง รวมไปถึงการได้รับข้อเสนอแนะและข้อมูลป้อนกลับที่มีประโยชน์จากเพื่อนเรียน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือได้ว่าเป็นสัญญาณที่ดีต่อการพัฒนาความมั่นใจต่อไป ด้วยเพราะเมื่อผู้รับการประเมินสามารถตระหนักต่ออารมณ์ตนเองแล้วก็จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพตลอดจนสามารถพัฒนาเป็นผู้ที่มีบุคลิกที่มั่นใจได้

### **5.2.3 แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Development Action Plan 2)**

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ทำการพัฒนาดตนเองตามแผนการพัฒนาดตนเองฉบับแรกแล้ว และมีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินจัดทำ

แผนการพัฒนาดตนเองเพิ่มเติมอีกหนึ่งฉบับ โดยผู้รับการประเมินเลือกที่จะพัฒนาเรื่อง การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 มีดังนี้

5.2.3.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาดตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาทักษะด้านการใส่ใจต่อรายละเอียดที่มีความสำคัญต่อการทำงาน เพื่อเสริมสร้างความละเอียดรอบคอบและการมีวินัยในตนเองในการตรวจทานความถูกต้อง

5.2.3.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินคาดหวังในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการใส่ใจรายละเอียด ความถูกต้องสมบูรณ์ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับรายละเอียดต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน

5.2.3.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าผลการพัฒนาดตนเองนั้น จะมีส่วนช่วยส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการพินิจพิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ที่มีความจำเป็นเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การใส่ใจต่อรายละเอียดจึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างและพัฒนากการทำงาน โดยผ่านการกลั่นกรองข้อมูล และการวางแผนการทำงานเช่นเดียวกัน

5.2.3.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ รวมไปถึงสิ่งที่คาดหวังทั้งกับตนเองและองค์กรเพื่อการพัฒนาแล้ว ต่อมาจึงได้มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ทั้งหมด 4 กิจกรรม ดังนี้

- เปลี่ยนพฤติกรรมการใช้เศษกระดาษ หรือกระดาษจิก เป็นการจดบันทึกลงสมุดบันทึกประจำวันแทน เพื่อช่วยให้การเตือนความจำ และสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงาน

- จัดเรียงลำดับความสำคัญให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ระบุความสำคัญของงานเป็นรายวัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ลำดับ คือ งานที่มีความสำคัญและเร่งด่วน, งานที่เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ, งานที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน และงานที่ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน การเรียงลำดับความสำคัญของการทำงานจะช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถจัดเรียงลำดับก่อน-หลัง และสามารถวางแผนการทำงานประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- จัดเก็บเอกสารและบริเวณพื้นที่โต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อลดการสะสมของเอกสารที่ปะปนบนโต๊ะทำงาน เป็นการช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถหาเอกสารต่างๆ ได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ประเมินความผิดพลาดของตนเองจากการความใส่ใจรายละเอียด พร้อมทั้งจดบันทึก เพื่อหาแนวทางป้องกันและแก้ไขข้อผิดพลาด เป็นการสนับสนุนให้ผู้รับการประเมินสามารถตระหนักถึงข้อผิดพลาดของตนเอง และเป็นสิ่งเตือนไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดอีก

#### 5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

##### - ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีความพยายามใส่ใจรายละเอียดต่างๆ ที่ผลต่อการทำงาน ซึ่งหากการทำงานของผู้รับการประเมินปราศจากความละเอียดรอบคอบ จะส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

##### - เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนที่มีความใกล้ชิด และมีประสบการณ์ทำงานร่วมกันในงานต่างๆ ขององค์กร รวมไปถึงเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟัง แสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินอย่างตรงไปตรงมาเช่นกัน

##### - ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาสายงานบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่สั่งงาน โดยตรงต่อผู้รับการประเมิน และเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับต่างๆ ที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

#### 5.2.3.6 การวัดผล (Measurement)

ผู้รับการประเมินวัดผลจากพฤติกรรมและความรู้สึกด้านความมั่นใจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยวัดผลจากมุมมองของผู้รับการประเมินเอง รวมถึงความคิดเห็นและข้อมูลป้อนกลับต่างๆ จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองภายนอก ที่ซึ่งสามารถมองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 16 กรกฎาคม 2558 และ สิ้นสุด 15 ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

#### 5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา



เนื่องด้วยการทำงานในรูปแบบของบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจผู้ผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงิน ผู้รับการประเมินจึงมีภาระงานที่มีความสอดคล้องกับบุคคลรอบข้างอย่างชัดเจน มีการทำเอกสารต่างๆที่จำเป็นต้องอาศัยความถูกต้องของรายละเอียดและข้อมูล ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน คือการขาดความรอบคอบของผู้รับการประเมินในการตรวจทานข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน













## บรรณานุกรม

- กล้าหาญ ณาน. (2557). อิทธิพลของคุณลักษณะบุคลิกภาพและความพึงพอใจที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้าสู่ตลาดบัณฑิตใหม่. วารสารวิทยาการจัดการ, 31(1), 17-21.
- ทัศนีย์ อัญมณีเจริญ. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five) ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและความพึงพอใจในงาน: กรณีศึกษาธุรกิจโรงเลื่อยไม้สัก. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2549). คู่มือพัฒนาบุคลิกภาพและกลยุทธ์การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สนุกอ่าน.
- พัฒนา ราชวงศ์, รองศาสตราจารย์. (2553). ทฤษฎีอุปนิสัยของบุคลิกภาพ (Trait Theory of Personality). จาก <http://pathanar.blogspot.com/2010/07/trait-theory-of-personality.html> วันที่สืบค้น 10 ตุลาคม 2558
- แพรภัทร ยอดแก้ว. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. จาก <https://www.gotoknow.org/posts/236686> วันที่สืบค้น 1 ตุลาคม 2558
- สมคิด บางโม. (2557). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์จำกัด.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: หมอชาวบ้าน
- สมฤดี เขียรฉาย. (2544). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบ MBIT พฤติกรรมการเผชิญปัญหา และอัตราการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุทธิรัตน์ พิมพ์พงศ์. (2540). การพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิตสาขาวิชาการทดสอบและการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Barrick M. R. & Mount M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. Personnal Psychology, 44 (1), 1.
- Goldberg L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. American Psychologist, 48 (1), 26-34.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Howard, P. J. & Howard, J. M. (2000). The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals. Available on <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED384754.pdf> Retrieved October 7, 2015

Taylor G. (2005). Personality & Performance at Work Scientific Literature Review. Available on <http://personality.cn/personality-at-work-scientific-literature-review/trait-theory-the-big-five-and-the-five-factor-model/> Retrieved October 9, 2015.

Robert R. McCrae (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications *Journal of personality* 60 (2) pp 175-207





ภาคผนวก



## The Work Behavior Inventory (WBI)

### 1. แนวคิดพื้นฐาน

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

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

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

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

## 2. ลักษณะเด่นของ WBI เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับการทำงาน ดังนี้

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

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

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

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

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

จากการวิจัยพบว่าแบบประเมิน WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

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

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

แบบประเมิน WBI มี 40 มาตรวัด ซึ่งมีความหลากหลาย และมีความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงาน โดยมีการแบ่งเป็นกลุ่มคำถามซึ่งประกอบด้วยหัวข้อย่อยในแต่ละกลุ่มดังต่อไปนี้

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

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



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

