

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา  
และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :  
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ หน่วยงานราชการ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง  
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ หน่วยงานราชการ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2557



.....  
ธนทิพย์ ภิสิทธิ์เพ็ญ

ผู้วิจัย

.....  
มลฤดี สระฐานัน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศากร รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยในครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้สอนประจำ 2 รายวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และ วิชาแบบประเมินทางจิตวิทยา แบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และแผนพัฒนาตนเอง ที่คอยอบรมสั่งสอน ให้คำปรึกษา แนะนำในการแก้ไขปรับปรุง ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่อย่างเต็มกำลังด้วยความเมตตากรุณาต่อผู้วิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่ง และกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

ขอกราบขอบคุณบุคคลผู้เป็นกรณีศึกษา และผู้บังคับบัญชาของผู้เป็นกรณีศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ เสียสละเวลา และให้โอกาสผู้วิจัยในการทำการศึกษาและติดตามอย่างใกล้ชิด

ขอกราบขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Psychometric Assessment - Work Behavior Inventory (WBI) และ Cognitive Ability Test - Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

ขอกราบขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์อรุณพร อนันตวรสกุล ผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่กรุณาให้คำปรึกษา และให้โอกาสผู้วิจัยได้ทำงานระหว่างการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อนร่วมงานทุกท่าน

ขอขอบคุณเพื่อนๆสาขามัธยมศึกษา มนุษย์ศาสตร์ สังคมศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รหัส 49 และเพื่อนๆ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 15B ผู้เป็นกัลยาณมิตรที่คอยดูแล ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจให้เสมอ

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยเลี้ยงดู ห่วงใย ให้กำลังใจ และสนับสนุนในทุกๆด้านอย่างสุดความสามารถ โดยเฉพาะด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัย

ธนทิพย์ ภิรัชเพ็ญ

เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ หน่วยงานราชการ”

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC, COGNITIVE ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF PROJECT COORDINATOR, GOVERNMENT SECTOR

ธนทิพย์ ภิสังข์เพ็ญ 5550273

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พอลิศารุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management), ตรีญุฑิวัฒน์วิสุทธิ, M.B.A.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ หน่วยงานราชการด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองสำหรับพัฒนาศักยภาพ โดยเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ 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
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<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</b> ทบทวนวรรณกรรม	<b>4</b>
2.1 การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	4
2.1.1 ความหมายของแบบประเมินทางจิตวิทยา	4
2.1.2 ประเภทของแบบประเมินทางจิตวิทยา	5
2.1.3 ประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงในการประเมินทางจิตวิทยา	7
2.1.4 วัตถุประสงค์ของการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา	8
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five)	9
2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)	9
2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	10
2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	13
2.3 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	18
2.3.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	18
2.3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	20
2.3.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	21

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>24</b>
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	24
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	24
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	24
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	27
3.2.3 แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	29
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>32</b>
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	33
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	33
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	33
4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	34
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	34
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	34
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	35
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	36
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	36
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	37
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	38
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	39
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	39
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	40

## สารบัญ (ต่อ)

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

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก มาตรฐานของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)	74
ภาคผนวก ข แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	76
ประวัติผู้วิจัย	78





## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	การใช้ชื่อเรียกบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบต่าง ๆ ของนักจิตวิทยา	13
2.2	แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบห้วนไหว	14
2.3	แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบแสดงตัว	15
2.4	แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	15
2.5	แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบประนีประนอม	16
2.6	แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก	17
4.1	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)	41
4.2	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)	42
4.3	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other)	42
4.4	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความน่าเชื่อถือ (Dependability)	43
4.5	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการเป็นผู้นำ (Leadership)	44
4.6	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance)	44
4.7	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)	45
4.8	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)	46
5.1	แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	56
5.2	พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	61
5.3	แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	67

## สารบัญรูปร่างภาพ

รูปร่างภาพ	หน้า
2.1 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	19
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	33
4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	33
4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	34
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	34
4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	34
4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	35
4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	36
4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	36
4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	37
4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	38
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	39
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	40

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันหรือในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นการแข่งขันที่เปิดกว้างอย่างเสรี ธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ซึ่งมีแรงกดดันมากกว่าในอดีต และต้องเผชิญกับการผูกพันทางเศรษฐกิจโลก ทำให้ธุรกิจต่างๆ ของประเทศไม่อาจหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป โดยพยายามปรับปรุงการบริการและการเพิ่มผลผลิต ทั้งในด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ

รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงกำหนดให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล และได้มีการดำเนินการอย่างแพร่หลาย นับเป็นกระแสแห่งความเคลื่อนไหวในระดับมหภาคที่ได้รับความสนใจจากสังคมเป็นอย่างมาก ส่งผลมายังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่อมา ในด้านแนวคิดที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้านตัวบุคคล สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับอันจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนที่มี “คน” เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง

ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางความสำเร็จในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน หรือในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น คือ บุคลิกภาพ บุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งองค์ประกอบหนึ่งของมนุษย์ การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพจะช่วยให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ และสามารถพยากรณ์หรือควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ได้ ดังนั้นองค์กรควรจะให้ความสนใจในเรื่องของบุคลิกภาพของบุคลากร เพราะจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้แบบประเมินบุคลิกภาพ และแผนพัฒนารายบุคคลเป็นเครื่องมือ เนื่องจากบุคลิกภาพมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลใน

สถานการณ์ที่แตกต่างกัน บุคลิกภาพจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการแสดงออกต่อสังคม ประสิทธิภาพในการทำงาน และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้

ผู้วิจัยให้ความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคล เพื่อวิเคราะห์หาความเหมาะสมของบุคคลกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และพัฒนาบุคคลให้สามารถเจริญเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการ โดยมุ่งเน้นบุคคลที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองผ่านการประเมินทางจิตวิทยา และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ประสานงาน โครงการ หน่วยงานราชการ ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ
- 2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองสำหรับพัฒนาศักยภาพ โดยเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI), Cognitive Ability Test - Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) และแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ หน่วยงานราชการ จำนวน 1 คน

#### 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา จิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI), Cognitive Ability Test - Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ หน่วยงานราชการ” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors), Cognitive Ability Test - Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทางจิตวิทยา

ส่วนที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

ส่วนที่ 3 แผนพัฒนารายบุคคล

### 2.1 การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

#### 2.1.1 ความหมายของแบบประเมินทางจิตวิทยา

Schultz (1982) กล่าวว่า แบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือมาตรฐานที่ใช้วัด “ตัวอย่างพฤติกรรม” ด้วยวิธีการที่มีระเบียบแบบแผนแน่นอน ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินจึงไม่ได้แสดงถึงพฤติกรรมของบุคคลที่สะสมมาทั้งหมด การประเมินจะนำไปใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์ พฤติกรรมในอนาคต แบบประเมินเป็นการสร้างเงื่อนไข เพื่อให้บุคคลมีปฏิกิริยาโต้ตอบ ปฏิกิริยาโต้ตอบนี้ถือว่าเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมที่ใช้ในการทำงาน

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2529) กล่าวว่า แบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือที่เป็นปรนัย (Objective) และเป็นมาตรฐาน (Standardized) ที่ใช้ประเมิน (Assess) ตัวอย่างของ พฤติกรรม หน้าที่สำคัญของแบบประเมินทางจิตวิทยา คือ ใช้ประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างภายในตัวบุคคล ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สิ่ง que เครื่องมือประเมินสามารถ

ประเมินออกมาได้ (โดยตีค่าเป็นคะแนน) สามารถนำมาสรุปตีความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ประเมินได้

Murphy and Davidshofer (1994) กล่าวว่า แบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือประเมินตัวอย่างพฤติกรรม (Sample of behavior) ที่เป็นตัวแทนของพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน ขบวนการประเมินต้องอยู่ในสภาวะการณ์ที่มีความเป็นมาตรฐาน (Standardized conditions) และการให้คะแนน (Scoring) และการตีความของคะแนน (Interpretation) มีความเป็นปรนัย (Objective)

จากที่กล่าวมาข้างต้นแบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือมาตรฐานที่ใช้ประเมินตัวอย่างพฤติกรรม โดยกระบวนการประเมินมีระเบียบแบบแผน และอยู่ในสภาวะการณ์ที่มีความเป็นมาตรฐาน การให้คะแนน และการตีความของคะแนนมีความเป็นปรนัย เพื่อคาดการณ์พฤติกรรมในอนาคต หรือพฤติกรรมในการทำงาน

### 2.1.2 ประเภทของแบบประเมินทางจิตวิทยา

แบบประเมินทางจิตวิทยานั้นสามารถจำแนกได้หลายลักษณะแล้วแต่ว่าผู้จำแนกจะใช้อะไรเป็นหลักในการจำแนก ในที่ผู้วิจัยเสนอแบบประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยขอจำแนกแบบประเมินตามจุดประสงค์ของการประเมิน ซึ่งแบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้

2.1.2.1 แบบประเมินความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Ability Test) หรือแบบทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence Test)

แบบประเมินความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจ ถูกสร้างขึ้นเพื่อวัดความสามารถในการเรียนรู้ ความเข้าใจ ความคล่องในการพูด หรือการใช้ถ้อยคำ ความจำ การใช้เหตุผล การใช้ตัวเลข การคิดในเชิงนามธรรม และการรวบรวมประสบการณ์ ทั้งนี้แบบประเมินความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจมักทำการประเมิน โดยอาศัยทฤษฎีทางจิตวิทยาในการวัดประเมิน เช่น ทฤษฎี Triarchic theory of intelligence ของ Sternberg (1997) แบ่งการวัดความรู้ความเข้าใจออกเป็น 3 ส่วน คือ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ และทักษะการคิดประยุกต์ใช้ แบบประเมินความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจเป็นแบบประเมินที่สามารถทำนายคุณภาพบุคคลได้แม่นยำมากที่สุด โดยแบบประเมินที่นิยมได้แก่ Stanford-Binet Intelligence Scale, Wechsler intelligence scale และ Progressive matrices

2.1.2.2 แบบประเมินความสนใจ (Interest Test) หรือแบบสำรวจความสนใจ (Interest Inventory)

แบบประเมินความสนใจเป็นแบบประเมินที่ช่วยให้ทราบถึงความสนใจของบุคคล ทั้งนี้เพราะความสนใจเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถส่งผลต่อการเรียนรู้ การเลือกอาชีพ การทำกิจกรรมต่างๆ ของบุคคล โดยเชื่อว่าหากลักษณะความสนใจและความพึงพอใจของบุคคล เป็นไปในแนวเดียวกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีผลการวิจัยยืนยันไว้แล้ว บุคคลนั้นก็มักจะประสบความสำเร็จและพึงพอใจในอาชีพนั้นๆ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าความสนใจในอาชีพอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเป็นหลักประกันความสำเร็จในอาชีพของบุคคลนั้นๆเสมอไป โดยแบบประเมินที่นิยมได้แก่ Kuder Occupational Interest Survey, Strong Interest Inventory และ Vocational preference inventory

#### 2.1.2.3 แบบประเมินความถนัด (Aptitude Test)

แบบประเมินความถนัด ใช้ในการประเมินความสามารถของบุคคลในปัจจุบัน หรือความสามารถในการเรียนรู้งานอย่างหนึ่งภายในเวลาที่กำหนด เพื่อนำไปพิจารณาสภาพการณ์ในอนาคตของบุคคลนั้น ในเรื่องสามารถทำงาน หรือกิจกรรมหนึ่งๆ เพราะจะทำให้ทราบว่าผู้รับการประเมินเหมาะที่จะทำงานอะไร และมีความสามารถในการทำงานนั้นมากน้อยแค่ไหน โดยใช้ประเมินความสามารถเฉพาะทาง เช่น ความถนัดทางการเรียน หรือ ความถนัดพิเศษ ซึ่งอาจประกอบด้วย ความสามารถด้านจักรกลและความสามารถด้านงานธุรการ ความถนัดในการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Competence Test) เป็นต้น

#### 2.1.2.4 แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test)

แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ เป็นแบบประเมินที่ใช้วัดความสำเร็จในการฝึกฝนอบรมทางอาชีพ หรือการเรียน โดยเป็นการประเมินว่าหลังจากที่บุคคลได้รับการฝึกฝนหรือเรียนมาแล้วระยะหนึ่ง บุคคลนั้นได้รับความรู้ ความเข้าใจนำเอาสิ่งที่ฝึกฝนหรือเรียนไปใช้ในการแก้ปัญหาได้มากเพียงไร

#### 2.1.2.5 แบบประเมินบุคลิกภาพ (Personality Test)

แบบประเมินบุคลิกภาพ เป็นแบบประเมินที่ไม่มีถูกหรือผิด เป็นแบบประเมินที่ใช้เพื่อตรวจสอบบุคลิกลักษณะของบุคคลในด้านต่างๆ เช่น เจตคติ ความสนใจ การปรับตัว การเข้าสังคม สภาวะทางจิตใจ ซึ่งซ่อนอยู่ภายในบุคคล โดยเป็นที่ยอมรับแล้วว่าบุคลิกภาพของบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน และความสำเร็จในการประกอบอาชีพ แบบประเมินที่เป็นที่นิยม ได้แก่ Minnesota Multiphasic Personality Inventory, California Psychological Inventory และ The Work Behavior Inventory

ทั้งนี้การออกแบบแบบประเมินบุคลิกภาพนั้นจะมีความแตกต่างกันไปตามทฤษฎีบุคลิกภาพที่นำมาเป็นพื้นฐานการออกแบบ โดยแบบประเมินที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบ



ประเมิน The Work Behavior Inventory ซึ่งถูกออกแบบโดยนำเอาทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ มาใช้เป็นพื้นฐานในการออกแบบ

### 2.1.3 ประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงในการประเมินทางจิตวิทยา

จากการศึกษาแนวคิดของ สมพร สุทัศน์ีย์ (2545) สุชีรา ภัทรายุทธวรรณ (2545) อุทุมพร จามรมาน (2545) ผู้วิจัยพบว่า ประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงในการประเมินทางจิตวิทยา คือ คุณลักษณะแบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วยค่าความน่าเชื่อถือ ค่าความตรง ค่ามาตรฐานกลาง ส่วน บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2541) นอกจากคุณลักษณะแบบประเมินทางจิตวิทยาแล้วยังให้ความสำคัญกับเรื่องความเหมาะสมในการนำไปใช้ และศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2556) มีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ประเมินร่วมด้วย โดยผู้วิจัยขอเสนอประเด็นในการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยามีสิ่งที่ควรให้ความสำคัญและพิจารณาดังต่อไปนี้

#### 2.1.3.1 คุณลักษณะแบบประเมินทางจิตวิทยา

##### - ค่าความน่าเชื่อถือของแบบประเมิน (Reliability)

แบบประเมินที่เชื่อถือได้ต้องเป็นแบบประเมินที่ให้ผลแน่นอนคงที่ไม่ว่าจะนำไปใช้ประเมินซ้ำกับบุคคลเดิมกี่ครั้งก็ตามหรือไม่ว่าจะประเมินโดยผู้รับการประเมินคนใดก็ตามจะได้ผลใกล้เคียงกัน ไม่เปลี่ยนแปลง เช่น การประเมินพบว่าบุคคลหนึ่งมีบุคลิกภาพแบบเปิดเผย เมื่อมีการประเมินอีกครั้ง หรือประเมินโดยใคร บุคคลนั้นจะมีบุคลิกภาพแบบเปิดเผย

##### - ค่าความตรงของแบบประเมิน (Validity)

แบบประเมินที่มีความตรงจะมีความสามารถของวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ตามโครงสร้าง (Construct Validity) หรือตามเกณฑ์สัมพันธ์ (Criterion Related Validity)

##### - ค่ามาตรฐานกลาง (Test Norm)

ค่ามาตรฐานกลางเป็นมาตรฐาน เป็นเกณฑ์ที่กำหนดไว้ระดับหนึ่งเพื่อเอาไปเปรียบเทียบเมื่อมีการประเมินบุคคลต่างๆ โดยค่ามาตรฐานกลางสามารถแยกระดับความสามารถ หรือคุณลักษณะของบุคคลได้ เพราะค่ามาตรฐานกลางสามารถบอกคะแนนโดยเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง และบอกถึงคะแนนที่แตกต่างกันทั้งระดับที่ต่ำกว่าและสูงกว่าระดับเฉลี่ยอีกด้วย

#### 2.1.3.2 ความเหมาะสมในการนำไปใช้ (Usability or Practical)

แบบประเมินที่ดีควรจะต้องมีความง่ายต่อการดำเนินการประเมิน ชัดเจน ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย มีการกำหนดเวลาในการทำแบบประเมินอย่างเหมาะสม มีความง่ายต่อการแปลความหมาย โดยต้องอธิบายวิธีแปลความหมาย วิธีการให้คะแนน ตลอดจนวิธีการใช้ไว้ในคู่มือ

อย่างละเอียด นอกจากนี้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรไม่ควรขึ้นอยู่กับวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือแบบประเมินแบบใดแบบหนึ่งเพราะไม่มีแบบประเมินใดที่สมบูรณ์แบบ ไม่มีแบบประเมินใดที่สามารถทำนายได้แม่นยำเที่ยงตรง ทุกแบบประเมินย่อมมีจุดเด่นและจุดด้อย ไม่มีแบบประเมินใดที่มีค่าความตรงเท่ากับ +1.0 หากจะใช้แบบประเมินในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร ควรเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย โดยตรงกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน

#### 2.1.3.3 คุณลักษณะของผู้ประเมิน

- ผู้ประเมินควรบอกวัตถุประสงค์ของการทำการประเมิน และผู้ประเมินไม่ควรถามหรือต้องการข้อมูลที่ไม่ตรงประเด็น หรือไม่เกี่ยวข้องกับงาน หรือคำถามที่รบกวนใจเป็นส่วนตัว

- ผู้ประเมินและผู้แปลผลแบบประเมินจะต้องยึดหลักวิชาการ การประเมินผล ควรจะแปลผลให้จำกัดอยู่ภายในขอบเขตจุดมุ่งหมายของแบบประเมิน ไม่ควรนำผลการประเมินไปแปลผลเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างอื่น

- ผู้ประเมินจะต้องไม่เปิดเผยแบบประเมิน แบบประเมินที่นำมาใช้ต้องไม่มีการพิมพ์เผยแพร่ จะอนุญาตให้ทำได้ก็เฉพาะตัวอย่างแนวทางแบบประเมินซึ่งไม่ใช่ตัวจริง และสงวนไว้สำหรับงานวิชาการเท่านั้น

- ผู้ประเมินจะต้องเก็บผลการประเมินเป็นความลับ โดยรู้เฉพาะผู้ที่มีหน้าที่แปลผลซึ่งได้รับการศึกษาอบรมมาโดยเฉพาะเท่านั้น จะนำไปเผยแพร่ไม่ได้ และผู้รับการประเมินมีสิทธิ์ที่จะร้องขอคะแนนและทราบความหมายคะแนนของตนได้

- ผู้ประเมินไม่ควรนำแบบประเมินไปใช้จนกว่าจะมีผลการวิจัยยืนยันคุณภาพ แบบประเมินทุกฉบับต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับค่าความน่าเชื่อถือ ค่าความตรง และค่ามาตรฐานกลาง

#### 2.1.4 วัตถุประสงค์ของการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา

แบบประเมินทางจิตวิทยาถูกนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นเพื่อการรักษาพยาบาล การศึกษา ตลอดจนการพัฒนาการทำงานภายในองค์กร โดยจากการศึกษาผู้วิจัยสามารถระบุวัตถุประสงค์ของแบบประเมินในการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรได้ 5 ประการ ดังนี้

1) การคัดเลือกบุคลากร (Selection) แบบประเมินทางจิตวิทยาถูกใช้เพื่อ พิจารณาค้นหาบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงานภายในองค์กร รวมถึงการคัดเลือกและบรรจุบุคคลใน

หน่วยงานและลักษณะงานที่มีความเหมาะสม โดยอาจใช้แบบประเมินหลายแบบประเมินร่วมกัน เช่น แบบประเมินความถนัด และแบบประเมินบุคลิกภาพ

2) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan) แบบประเมินทางจิตวิทยา ช่วยวิเคราะห์บุคลิกภาพ และความสามารถของผู้รับการประเมินซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งสิ่งที่ทำได้ดีหรือจุดแข็ง และสิ่งที่ควรพัฒนาหรือจุดอ่อน และเมื่อทราบแล้วว่าตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานอยู่ หรือตำแหน่งที่ต้องการจะไปให้ถึงในอนาคตต้องการความสามารถ หรือบุคลิกภาพแบบใด ผู้รับการประเมินก็จะสามารถทราบได้ว่าสิ่งใดควรนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงในแผนพัฒนารายบุคคล

3) การพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) แบบประเมินทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือ ที่ช่วยทำให้ผู้รับการประเมิน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรทราบถึงความสามารถ ความถนัด บุคลิกภาพและความสนใจของผู้รับการประเมิน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนการพัฒนาผู้รับการประเมินให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากสามารถวางแผนให้ผู้รับการประเมินสามารถเลือกสายอาชีพที่มีความเหมาะสม คือสามารถทำงานได้ดี และมีศักยภาพในการเติบโต

4) การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพในการพัฒนาสูง (Talent Management) แบบประเมินทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถระบุตัวบุคลากรที่มีศักยภาพในการพัฒนาสูง และจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพในการพัฒนาสูง (Talent Pool) เพื่อทำการพัฒนา และรักษาคณะกลุ่มนี้ให้เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรต่อไป

5) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) แบบประเมินทางจิตวิทยาสามารถใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมรายชื่อบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่จะมารับการสืบทอดตำแหน่ง และใช้ประเมินสมรรถนะความสามารถ และบุคลิกภาพของ ผู้ที่จะรับการสืบทอดตำแหน่ง และค้นหาสิ่งที่ต้องการจะพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะในตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอด เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่ง

## 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five)

### 2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

Allport (1961) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นระบบ พลวัตภายในตัวบุคคลทั้งทางร่างกาย และจิตใจซึ่งจะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมและความคิดของผู้นั้น

ศรีเรือน แก้วกังวาน (2539) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอกและส่วนภายใน ส่วนภายนอกคือส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน เช่น รูปร่าง หน้าตา การนั่ง การยืน ส่วนภายในคือส่วนที่มองเห็นได้ยาก เช่น สติปัญญา ค่านิยม ลักษณะอารมณ์ ประจำตัว เป็นต้น

นัยพินิจ คชภักดี (2543) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะของมนุษย์ เป็นการกระทำประจำและสอดคล้องกัน ไม่ใช่การกระทำโดยบังเอิญเป็นครั้งคราว

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2549) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นสภาวะทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นเป็นตัวบุคคล ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางจิตใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ เป็นหน่วยรวมของระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะการปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้น ต่อสิ่งแวดล้อม เห็นได้ชัดจากลักษณะนิสัยในการคิดและการแสดงออกรวมทั้ง ทักษะและความสนใจต่างๆ กริยาท่าทางตลอดจนปรัชญาชีวิตที่บุคคลนั้นยึดถือ

Costa and McCrae (1996) และ Goldberg (1999) กล่าวว่า บุคลิกภาพนั้นแบ่งได้เป็น 5 แบบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) คือ องค์กรประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extraversion) คือ องค์กรประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านสัมพันธ์ภาพของบุคคลกับบุคคลอื่น บุคลิกภาพแบบเป็นรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) คือ องค์กรประกอบของบุคลิกภาพของบุคคลด้านการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ๆ บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) คือ องค์กรประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านการกำหนดบรรทัดฐานในการดำเนินชีวิต หรือการทำงาน ของบุคคล และบุคลิกแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) คือ องค์กรประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านการมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

บุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมของคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่ค่อนข้างมั่นคงถาวร คุณลักษณะเหล่านี้เป็นรูปแบบที่ประกอบขึ้นจากความคิด ความรู้สึก และการกระทำของบุคคลอันเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะแสดงออกทั้งภายใน ที่เป็นความคิด ความรู้สึก และภายนอกที่มองเห็นได้ชัดเจน

### 2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพนี้เองทำให้เกิดทฤษฎีบุคลิกภาพในเวลาต่อมา ผู้วิจัยพบว่า มีทฤษฎีบุคลิกภาพที่สำคัญหลายทฤษฎี และมีความแตกต่างกันในด้านโครงสร้างของบุคลิกภาพและการสร้างพฤติกรรมตามความสนใจของนักทฤษฎี เพราะบุคลิกภาพ

เป็นเรื่องที่ซับซ้อน ทฤษฎีจิตทฤษฎีหนึ่งไม่สามารถอธิบายบุคลิกภาพได้ครบทุกด้าน โดยทฤษฎีที่ได้รับความนิยม และถูกกล่าวถึงได้แก่ ทฤษฎีบุคลิกภาพโดยใช้เกณฑ์การอธิบายพัฒนาการของบุคลิกภาพเชิงทฤษฎี ซึ่งแบ่งเป็น 5 กลุ่มดังต่อไปนี้

2.2.2.1 ทฤษฎีบุคลิกภาพตามแบบ (Type theory) เป็นทฤษฎีที่แบ่งบุคลิกภาพออกตามเกณฑ์ได้ 2 ประการดังนี้

- รูปร่างลักษณะ (Physical: Body type) เป็นการใช้อัตลักษณ์ประกอบทางกายของบุคคลในการแบ่ง โดยแบ่งคนออกเป็น 3 ประเภทตามรูปร่าง เพราะรูปร่างมนุษย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแสดงออก

- ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior: Psychological type) เป็นการแบ่งบุคลิกภาพโดยอาศัยพฤติกรรมที่แสดงออกตามลักษณะของจิตใจ ซึ่งวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะทางบุคลิกภาพจะประกอบด้วยสัดส่วนที่เหมาะสมกันในด้านต่าง ๆ

2.2.2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพตามลักษณะ (Trait theory) เป็นการแบ่งบุคลิกภาพโดยยึดลักษณะประจำตัว (Trait) ของบุคคลเป็นหลัก เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะของ Allport (1961) ซึ่งกล่าวว่า บุคคลมีลักษณะหลายอย่างที่เฉพาะตัวแตกต่างกันแฝงอยู่ บุคคลมีความคงที่ของบุคลิกภาพ การปรากฏลักษณะบุคลิกภาพจะเป็นตัวทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างกว้าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งคุณลักษณะของบุคลิกภาพออกเป็น 3 แบบ คือ

- คุณลักษณะเด่น (Cardinal traits) คือ คุณลักษณะหนึ่ง ๆ ที่มีอยู่ในบุคคล มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลแทบทุกด้าน เป็นลักษณะเด่นของบุคคลที่ปรากฏออกชัดเจนเหนือบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่จะบ่งบวงพฤติกรรมแสดงออกต่าง ๆ ของบุคคลนั้น

- คุณลักษณะร่วม (Central traits) คือ คุณลักษณะที่หลายคนมีเหมือนกัน พัฒนาการมาจากประสบการณ์ชีวิต การอยู่ร่วมกันในสังคม การปรับตัว ซึ่งทำให้เกิดเป็นคุณลักษณะสรุปรวมเช่น ความซื่อสัตย์ ชอบการเข้าสังคม มีความเมตตาเป็นต้น

- คุณลักษณะทุติยภูมิ (Secondary traits) คือ คุณลักษณะที่มีอยู่อย่างผิวเผินในตัวบุคคลที่ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เจตคติ ทัศนคติ หรือ ความชอบ Allport (1961) ได้กล่าวไว้ว่าการเลือกใช้ลักษณะบุคลิกภาพทั้ง 3 แบบของทฤษฎีนี้มาอธิบายลักษณะเฉพาะ (Unique) ของแต่ละบุคคล ควรคำนึงถึงสภาพการณ์ในการแสดงออกของบุคคลด้วย เพราะถ้าสถานการณ์แตกต่างกันอาจแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน

2.2.2.3 ทฤษฎีพัฒนาการแบบจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic theory) ทฤษฎีนี้เป็นการอธิบายถึงพัฒนาการของมนุษย์ ตั้งแต่วัยทารกจนถึงวัยผู้ใหญ่ โดยในวัยแรกของชีวิตจะเป็นผลให้เกิดโครงสร้างบุคลิกภาพเมื่อเติบโตขึ้น บุคลิกภาพของคนเกิดจากการปรับตัวเพื่อ

แก้ปัญหาในระยะแรกและเกิดการชะงักงัน (Fixation) ติดยึดมั่นอยู่กับที่ในพัฒนาการขั้นใดขั้นหนึ่ง จนทำให้การปฏิบัติที่นั้นเกิดเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ใช้ในการโต้ตอบต่อสภาพแวดล้อม การติดอยู่ในขั้นพัฒนาการนั้น อาจเกิดเฉพาะพฤติกรรมหนึ่ง ไม่จำเป็นจะต้องเกิดทุกลักษณะของบุคลิกภาพ นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้เชื่อว่าการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์มีรากฐานมาจากแรงขับภายในบุคคล บางครั้งพลังงานเหล่านี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันเองภายในบุคคล การที่บุคคลจะมีพฤติกรรม การแสดงออกที่เหมาะสมหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้รับในวัยเด็ก นั่นคือมีการทำงาน ร่วมกันขององค์ประกอบ 3 ระบบใหญ่คือ จิตไร้สำนึก (Id) จิตสำนึก (Ego) จิตเหนือสำนึก (Superego)

2.2.2.4 ทฤษฎีมนุษยนิยมกับบุคลิกภาพ (Humanistic theory) นักจิตวิทยา ในกลุ่มนี้มีแนวคิดด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างไปจากแนวคิดของจิตวิเคราะห์ และพฤติกรรมนิยม โดย นักมนุษยนิยมเชื่อว่ามนุษย์ไม่ได้ทำตามสัญชาตญาณ หรือไม่ได้เป็นเพียงพฤติกรรมตอบสนองจากการได้รับรางวัลและการลงโทษ แต่มนุษย์มีอิสรภาพที่จะกำหนดพฤติกรรม และตัดสินใจด้วยตนเอง มีความคิดเป็นตัวของตัวเอง และรับผิดชอบการกระทำของตนนอกจากนั้นยังให้ความสำคัญ ในเรื่องประสบการณ์ที่มีความหมายเฉพาะตัว (Subjective experience) มากกว่าการเรียนรู้ในอดีต ในการกำหนดบุคลิกภาพเน้น โครงสร้างบุคลิกภาพมนุษย์ว่า คือ อัตตา (Self) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึก หรือทัศนคติที่มีต่อตัวเอง และทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นตัวเรา แยกออกจากสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเรา อย่างชัดเจน พฤติกรรมของมนุษย์ส่วนใหญ่เกิดจากการที่จะพยายามรักษาความคิดรวบยอดของเรา หรืออัตมโนทัศน์ (Self-concept) เอาไว้

2.2.2.5 ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Five-factor theory) Howard and Howard (1995) ได้กล่าวว่าทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มีการพัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีพิจารณาบุคลิกภาพตามลักษณะ (Trait theory) นักจิตวิทยาบางกลุ่มได้รวบรวมโครงสร้างทาง บุคลิกภาพโดยมีการจัดองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ (Five factors) หรือที่เรียกว่า Big Five องค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพนี้เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและมีการศึกษาค้นคว้า อย่างกว้างขวาง เริ่มต้นจาก Galton ที่ได้รวบรวมคำที่ใช้อธิบายลักษณะนิสัยของบุคคล (ศิริพร ประโยค, 2542) หลังจากนั้นนักจิตวิทยาคนอื่น ๆ หลายท่าน ได้ศึกษาและพัฒนารวบรวมบุคลิกภาพ ห้าด้านอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต่อมา Costa and McCrae (1992) ได้ศึกษาและจัดหมวดหมู่ลักษณะความ แตกต่างของบุคคล จนเป็นที่ยอมรับมาจนถึงปัจจุบัน โดยเรียกว่า The Big Five Factor

### 2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่ามีนักจิตวิทยาจำนวนมาก ให้ความสำคัญกับการแบ่งประเภทของบุคลิกภาพ และแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนี้ เกิดขึ้นโดยการนำสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบมาช่วยในการศึกษาบุคลิกภาพ ทำให้สามารถจัดกลุ่มของบุคลิกภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การแบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้ถูกนำเสนอโดยนักจิตวิทยาหลายท่าน เช่น Norman (1963) Borgatta (1964) Digman (1990) Goldberg (1990) และในปัจจุบันแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่ถูกรับมากที่สุดคือทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa และ McCrae (1985) ซึ่งและสอดคล้องกับข้อค้นพบนักวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลิกภาพอื่นๆ ที่ค้นพบว่าบุคลิกภาพสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตาราง 2.1 การใช้ชื่อเรียกบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบต่าง ๆ ของนักจิตวิทยา

องค์ประกอบ	Fiske (1949)	Norman (1963)	Borgatta (1964)	Costa และ McCrae (1985)	Digman (1990)
1	social adaptability	surgency	assertiveness	extraversion	extraversion
2	conformity	agreeableness	likeability	agreeableness	friendly compliance
3	will to achieve	conscientiousness	responsibility	conscientiousness	will to achieve
4	emotional control	emotionality	emotionality	neuroticism	neuroticism
5	inquiring intellect	culture	intelligence	openness to experience	intellect

ที่มา : (Carver & Scheier, 2004)

องค์ประกอบแต่ละด้านของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ซึ่งจะครอบคลุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำ เท่าที่จะเป็นไปได้มากที่สุดเพื่อแยกแยะความแตกต่างระหว่างบุคคลที่อยู่ในแต่ละคุณลักษณะย่อย โดยนิยามบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและคุณลักษณะย่อยมีดังนี้ (Costa and McCrae, 1992)

2.2.3.1 บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) จะแสดงถึงความสามารถในการปรับอารมณ์และความสามารถในการทนต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกที่ทำให้บุคคลเกิดอารมณ์ทางลบ บุคคลที่ปรับและควบคุมความหวั่นไหวทางอารมณ์ของตนได้ดี จะถูกรบกวนจากสิ่งกระตุ้นในสิ่งแวดล้อมได้ยาก ซึ่งในการประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ มักถูกเปลี่ยนจากบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ (Neuroticism) เป็นบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง (Emotional Stability) ซึ่งเป็นบุคลิกภาพในเชิงบวก เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินบุคลิกภาพในด้านนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับบุคลิกภาพด้านอื่นๆ

ตาราง 2.2 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว

บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบหวั่นไหวต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบหวั่นไหวสูง
ความวิตกกังวล (Worry)	ผ่อนคลาย สงบ	ไม่ผ่อนคลาย วิตกกังวล
ความโกรธ (Angry Hostility)	สุขุม โกรธยาก	โกรธง่าย
ความท้อแท้ (Discouragement)	ท้อแท้สิ้นหวังยาก	ท้อแท้สิ้นหวังง่าย
การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self-Consciousness)	ไม่ค่อยรู้สึกอึดอัดใจ	รู้สึกอึดอัดใจง่าย
การถูกกระตุ้น (Impulsiveness)	ทนต่อแรงกระตุ้นได้ดี	ถูกขวยง่าย
ความเปราะบาง (Vulnerability)	จัดการกับความเครียดได้ดี	ไม่สามารถจัดการกับ ความเครียดได้

ที่มา : (Costa and McCrae, 1992 ; quoted in Howard and Howard, 2004)

2.2.3.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่สามารถทำนายถึงพฤติกรรมทางสังคมของบุคคล ที่จะแสดงถึงปริมาณความสัมพันธ์ที่มีกับผู้อื่น และความสามารถในการปรับตัวทางสังคม ถ้าเป็นคนแสดงตัวมักจะชอบสร้างความสัมพันธ์มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และใช้เวลากับผู้อื่นรอบตัว



ตาราง 2.3 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบแสดงตัว

บุคลิกภาพแบบแสดงตัว 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบแสดงตัวต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบแสดงตัวสูง
ความอบอุ่น (Warmth)	ถือตัว มีความเป็นพิธีการ	เป็นที่รัก มีความเป็นมิตร สุภาพ
การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness)	ไม่ชอบเข้าสังคม	ชอบเข้าสังคม
การกล้าแสดงออก (Assertiveness)	ชอบอยู่เบื้องหลัง	ชอบแสดงออก ชอบพูด เป็นผู้นำ
การชอบทำกิจกรรม (Activity)	ไม่เร่งรีบในการทำกิจกรรม	ทำกิจกรรมอย่าง กระฉับกระฉ่ง
การแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking)	ไม่ต้องการความตื่นเต้น	กระหายความตื่นเต้น
การมีอารมณ์เชิงบวก (Positive Emotions)	ไม่ร่าเริง ไม่ยุ่งเกี่ยวกับใคร ช่างสงสัย พุดออกมาโดย ไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมา	ร่าเริง มองโลกแง่ดี เป็นที่น่าเชื่อถือ ใ่วางใจ เลือกคำพูดที่ถูกต้อง

ที่มา : (Costa and McCrae, 1992 ; quoted in Howard and Howard, 2004)

2.2.3.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึภายในตัวบุคคล เป็นการแสดงถึงความสามารถในการปรับความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติของตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและสถานการณ์ได้มากน้อยเพียงไร และมีความรู้สึสนใจมากน้อยเพียงใดต่อสิ่งใหม่ และยอมรับความคิดใหม่ ชอบที่จะค้นหาประสบการณ์ใหม่

ตาราง 2.4 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์

บุคลิกภาพแบบเปิดรับ ประสบการณ์ 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบเปิดรับประสบการณ์สูง
ช่างฝัน (Fantasy)	ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน	มีจินตนาการ ชอบฝันกลางวัน

ตาราง 2.4 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (ต่อ)

บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูง
การมีอารมณ์สุนทรียภาพ (Aesthetics)	ไม่สนใจในศิลปะ	มีความซาบซึ้งในศิลปะ และ ความสวยงาม
การเปิดเผยความรู้สึก (Feelings)	เพิกเฉย ไม่สนใจความรู้สึก	เห็นคุณค่าของอารมณ์ต่างๆ
การมีความคิด (Ideas)	เน้นที่ความคิดแคบๆ	มีความคิดหลากหลาย
การยอมรับค่านิยม (Values)	ยึดกับกฎเกณฑ์เดิม เป็นแบบอนุรักษ์นิยม ชอบความเรียบง่ายสนใจในรายละเอียด	พร้อมรับค่านิยมใหม่ ค้นหาความยุ่งยากซับซ้อน มีทัศนคติที่เปิดกว้าง

ที่มา : (Costa and McCrae, 1992 ; quoted in Howard and Howard, 2004)

2.2.3.4 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมระหว่างบุคคล จะแสดงถึงการรับฟังผู้อื่น และความสามารถในการยอมรับผู้อื่นหรือปฏิบัติให้สอดคล้องกับผู้อื่น คนที่มีบุคลิกภาพแบบเห็นด้วยกับผู้อื่นสูงจะเป็นคนที่ยอมรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่นได้ง่าย สำหรับผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเห็นด้วยกับผู้อื่นต่ำ จะเป็นคนที่ไม่ยอมรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น โดยจะเชื่อในสิ่งที่ตนคิดเท่านั้น

ตาราง 2.5 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบประนีประนอม

บุคลิกภาพแบบประนีประนอม 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบประนีประนอมต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบประนีประนอมสูง
การเชื่อใจผู้อื่น (Trust)	ชอบเยาะเย้ยถากถาง ช่างระแวง	เห็นว่าผู้อื่นซื่อสัตย์ และมีเจตนาดี
ความตรงไปตรงมา (Straightforwardness)	ระแวงระวัง พุดเกินความจริง	ตรงไปตรงมา เปิดเผย
ความเอื้อเฟื้อ (Altruism)	ไม่เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น	เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น

ตาราง 2.5 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบประนีประนอม (ต่อ)

บุคลิกภาพแบบประนีประนอม 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบประนีประนอมต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบประนีประนอมสูง
การคล้อยตามผู้อื่น (Compliance)	ก้าวร้าว ขอบแย้งขัน	ประนีประนอม คล้อยตาม
ความสุภาพ (Modesty)	รู้สึกว่าตนเหนือกว่าผู้อื่น	ขี้อาย ถ่อมตัว
การมีจิตใจอ่อนไหว (Tender-mindedness)	หัวแข็ง ยึดเหตุผล แสดงความคิดเห็นออกมา ชอบการเป็นผู้นำ	มีจิตใจอ่อนโยน พร้อมทั้งจะ เปลี่ยนแปลง เก็บความคิดเห็น ของตนเองไว้ ชอบอยู่เบื้องหลัง

ที่มา : (Costa and McCrae, 1992 ; quoted in Howard and Howard, 2004)

2.2.3.5 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) จะแสดงถึงความขยัน และความมากน้อยของจุดมุ่งหมายที่แต่ละบุคคลกำหนดไว้ รวมทั้งความสามารถในการบังคับตนเองและการมีวินัยในตนเองให้พยายามทำตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ครบตามที่ตั้งไว้หรือไม่ ถ้าบุคคลใดมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสูงจะแสดงว่า เป็นคนมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นคนมีระเบียบวินัยในตนเองสูง

ตาราง 2.6 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบมีจิตสำนึกต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบมีจิตสำนึกสูง
การมีความสามารถ (Competence)	รู้สึกว่าตนเองไม่มีความพร้อม	รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ และมีประสิทธิภาพ
การมีระเบียบ (Order)	ไม่มีความเป็นระเบียบ ไม่มีระบบ	มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด
การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Dutifulness)	ไม่เอาใจใส่หน้าที่	มีความสำนึกในหน้าที่ มีความไว้วางใจได้
การมีความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Striving)	มีความต้องการประสบ ความสำเร็จในระดับต่ำ	มีความพยายามเพื่อให้ ประสบความสำเร็จ

ตาราง 2.6 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (ต่อ)

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบมีจิตสำนึกต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบมีจิตสำนึกสูง
การมีวินัยในตนเอง (Self-discipline)	ผัดวันประกันพรุ่ง วอกแวก	มุ่งการปฏิบัติให้สำเร็จ
การมีความสุขรอบคอบ (Deliberation)	ตัดสินใจอย่างเร่งรีบ	คิดอย่างรอบคอบก่อนที่จะ ปฏิบัติ

ที่มา : (Costa and McCrae, 1992 ; quoted in Howard and Howard, 2004)

โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่สร้างขึ้นโดยมีแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นพื้นฐาน และทำการวิเคราะห์ผู้รับการประเมินโดยใช้แนวคิดทฤษฎีนี้เช่นกัน เนื่องจากทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นทฤษฎีที่สามารถแบ่งประเภทของบุคลิกภาพได้อย่างชัดเจน และระบุถึงลักษณะและรายละเอียดของบุคลิกภาพนั้นได้อย่างครอบคลุม

## 2.3 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

### 2.3.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)

แผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็นในการพัฒนา และการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดทำในลักษณะของแผนปฏิบัติการ (Action plan) ซึ่งระบุความเชื่อมโยง หรือตอบสนองต่อความต้องการ หรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงาน เพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร เป็นแผนที่ระบุเป้าหมาย วิธีการ จนกระทั่งเครื่องมือต่างๆ ที่เลือกใช้สำหรับการพัฒนาเป็นรายบุคคล แผนพัฒนารายบุคคลนี้จัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)
2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)



รูปภาพ 2.1 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : (Jerry W Gilley, Steven A Egglan, and Ann Maycunich Gilley ,2002)

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการแรกในการดำเนินการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา (สำนักงาน ก.พ.,2549) กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร เป็นแผนที่ระบุเป้าหมายและวิธีการพัฒนาโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล เป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาในการตกลงกันเรื่องการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
- 2) ช่วยจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ
- 3) ช่วยแนะนำวิธีการในการพัฒนาด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาพิจารณาเลือกใช้อย่างเหมาะสม
- 4) ช่วยเจาะจงกิจกรรมเฉพาะที่มีความจำเป็นซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### 2.3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) ได้เสนอ 6 ขั้นตอนหลักที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารและนักพัฒนาบุคลากรมีแนวทาง หรือกรอบในการนำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้อย่างต่อเนื่อง คือ การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ การประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดเครื่องมือการพัฒนารายบุคคล การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การพูดคุยแผนพัฒนากับผู้ปฏิบัติงาน และการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ ส่วนพัฒนารายบุคคลกรมประมง(2554) ได้ทำการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลไว้ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การประเมินตนเอง การประชุมร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ และการติดตามและทบทวน ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถกำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายในการประกอบอาชีพ

ผู้ปฏิบัติงานต้องกำหนดเป้าหมายระยะยาว และเป้าหมายระยะสั้นในการพัฒนาตนเอง โดยเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมานั้นควรอยู่บนพื้นฐานความต้องการของผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานต้องประเมินตรวจสอบการทำงานของตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับจากงานที่ทำ การฝึกอบรม การพัฒนา สํารวจตนเองโดยการประเมินซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

- ความสามารถที่เป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันมีมากกว่าความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน ที่เรียกว่าจุดแข็ง

- ความสามารถที่เป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันซึ่งน้อยกว่าความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน ที่เรียกว่าจุดอ่อนที่จำเป็นในการพัฒนา

- ความสามารถที่เป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันที่เท่ากับความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงาน ที่เรียกว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

ทั้งนี้การประเมินความสามารถอาจทำร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา เป็นลักษณะการประเมินแบบ 180 องศา ที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้จะต้องประเมินความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของตนเองในการปฏิบัติงานของตนเองด้วยความซื่อสัตย์ นอกจากการประเมินความสามารถด้านต่างๆ แล้ว ผู้ปฏิบัติงานควรระบุความต้องการในการพัฒนาของตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 การประชุมร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลร่วมกัน

ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาต้องหารือร่วมกันถึงแผนในการพัฒนาตนเองที่ร่วมกัน โดยระบุ เป้าหมายในการพัฒนา สิ่งที่คาดหวังว่าผู้ปฏิบัติงานจะได้รับ พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง สิ่งที่คาดหวังว่าจะเป็นประโยชน์ขององค์กร วิธีการ กิจกรรม เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา ตัวชี้วัด ระยะเวลาในการดำเนินการ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนา และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการพัฒนา เพื่อพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ

ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาจะต้องลงรอยมือชื่อร่วมกันในแผนพัฒนารายบุคคลและดำเนินการปฏิบัติตามแผนโดยทำการพัฒนา และฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ หากไม่สามารถทำการพัฒนาได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ควรมีเหตุผลชี้แจงข้อเท็จจริงว่าเหตุใดจึงไม่ปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผล

ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชามีการจัดประชุมร่วมกันเพื่อติดตามผลการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคลเป็นระยะ เพื่อประเมินผลการดำเนินการ ทบทวนแผน และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจัดทำแบบประเมินผลการนำเครื่องมือการพัฒนาไปใช้ตามที่ระบุไว้ในแผนพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการติดตามผลการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระยะยาว

### 2.3.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคลถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร หลายองค์กรระบุให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยหวังจะได้รับประโยชน์ที่แตกต่างกัน จากการศึกษาของอาทอร์น ภู่วิทยพันธุ์(2552), Kaye Beverly;Winkle Giuloni Julie (2012) และ Yale University (2012) ผู้วิจัยสามารถระบุประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ไว้ดังนี้

#### 2.3.3.1 ระดับผู้ปฏิบัติงาน

- แผนพัฒนารายบุคคลมุ่งเน้นการปรับปรุงงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน โดยช่วยปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่เดิมของผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็น

จุดอ่อนที่ต้องได้รับการปรับปรุง หรือจุดแข็งก็ตาม เพื่อให้การทำงานปัจจุบันของผู้ปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

- เมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงความสามารถให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้แล้วนั้น แผนพัฒนารายบุคคลยังช่วยทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการพัฒนาที่เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่อาจคืออยู่แล้วให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ และยังสามารถขยายขีดความสามารถ และความรับผิดชอบให้สูงขึ้น

- การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นเครื่องมือในการเตรียมความพร้อมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถเติบโตในสายอาชีพของตนเอง (Career Path) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานลดความรู้สึกกังวล ความเครียด และความกลัวที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

#### 2.3.3.2 ระดับหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา

หากหน่วยงานต้องการที่จะทำการ โอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน แผนพัฒนารายบุคคลจะเป็นเครื่องมือในการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน สร้างโอกาสในการพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับ ไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) และความสามารถในการทำงานที่หลากหลายด้านนี้เองย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ ซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องหนักใจ หากกรณีผู้ปฏิบัติงานลาหยุดงานหรือลาออกไป

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ผลงานของผู้ปฏิบัติงานย่อมดีขึ้นตามไปด้วย ซึ่งผลงานของผู้ปฏิบัติงานก็มีความเชื่อมโยงไปสู่ผลงานหน่วยงานหรือของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นความสำเร็จของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญช้าย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก

เมื่อมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้กับผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาตนเองตามแผนได้ ก็จะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชามีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น เพราะความสามารถในการรักษาสมดุลในการทำงานบริหารเวลาทั้งในงานที่รับผิดชอบและในชีวิตส่วนตัว ทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ มีเวลามากพอในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานย่อมนำไปสู่การทำงานที่เร็วและมี



ประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ย่อมเท่ากับว่าผู้บังคับบัญชาจะมีเวลามากพอกับการบริหารชีวิตส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องครอบครัวหรือเรื่องอื่นๆ

### 2.3.3.3 ระดับองค์กรโดยรวม

หนึ่งในทรัพยากรที่มีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ เราจึงปฏิเสธไม่ได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยหลักที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน และต่อเนื่องถึงความสำเร็จขององค์กร

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างระบบ หรือมาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยพัฒนาปรับปรุงความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบระบบการพัฒนาศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพในการพัฒนาสูง (Talent Management) และจัดทำระบบในการเตรียมความพร้อมของอัตรากำลังคน (Manpower Planning) ตลอดจนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

การมีระบบการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และให้โอกาสในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถก่อให้เกิดความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร (Employee Engagement) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนบริหารจัดการบุคลากร รักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ (Employee Retention) ส่งผลให้องค์กรสร้างความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive advantage) และมีผลประกอบที่ดีขึ้น

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ประสานงาน โครงการ หน่วยงานราชการ มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ หน่วยงานราชการ โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI), Cognitive Ability Test - Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) และแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

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

Work Behavior Inventory (WBI) ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างหรือจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง

รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมากมายกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว ลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน มีความสำคัญมากกว่า ความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กร

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลทั่วไป โดยทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

3.2.1.1 ลักษณะเด่น ที่มีความเชื่อมโยงกับการจัดสรรการทำงานของ Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน

WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- มาตรการการประเมินตนเอง

WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าผู้รับการประเมินประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะของงาน

WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อน หรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน

WBI จะแสดงผลการประเมินในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบผู้รับการประเมินกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานในหลากหลายอาชีพ

- ความง่ายต่อการใช้งาน

ผู้รับการประเมินเพียงระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบประเมินโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

3.2.1.2 คุณลักษณะสำคัญของ Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable)

WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85 และมีความสัมพันธ์กับแบบประเมินบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบประเมินอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity)

WBI มีมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity)

WBI มีความตรงตามโครงสร้างตามทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five โดยแบบประเมินบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของทฤษฎีและแบบประเมิน มีฉะนั้นแล้วแบบประเมินนั้นก็จะต้องสามารถประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- นิยามพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย

WBI ใช้ประเมินผลตามความสามารถ และได้ให้คำจำกัดความพฤติกรรมความสามารถต่างๆไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer (1993) และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman (1998)

- สถิติปัญญาทางอารมณ์

ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีผลคะแนนรวมในเรื่องของสถิติปัญญาทางอารมณ์ "Emotional Intelligence" ซึ่งหนังสือของ Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

### 3.2.1.3 ประสิทธิภาพของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่อาจไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- ระบุ “จุดอ่อน” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้นๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำถึงพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

### 3.2.1.4 มาตรฐานของแบบประเมิน WBI (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรฐาน ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงาน โดยประกอบด้วย

- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
- สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

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

### 3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

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

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการตีความบทความ ผู้รับการประเมินต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบให้ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวิเคราะห์และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ โดยแบบประเมินจะวัดการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา การใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข จะประเมินจากการตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดโดยอาจนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้รับการประเมินทำความเข้าใจ และตอบคำถามที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบประเมินในส่วนนี้อ่อนุญาตให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการประเมินนี้จึงประเมินมากกว่าแต่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขได้อีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อ หรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) ในการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม แบบประเมินจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และให้ผู้รับการประเมินเลือกตอบโดยอาศัยหลักตรรกวิทยาด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม

#### 3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบประเมิน

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบประเมินผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการกวดเลือกคำตอบที่ผู้รับการประเมินคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบประเมินนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบประเมินในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาการทำ 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 ผลที่ได้จากการทำแบบประเมิน ART-MP

ผลจากแบบประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการประเมิน

ความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์

### 3.2.3 แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินที่ใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะทำการประเมินใน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 จุดเด่นของผู้รับการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากลักษณะพฤติกรรมทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากลักษณะพฤติกรรมทั้งหมด 21 ข้อ

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

- 1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น กระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่าเชื่อถือ และให้ความเคารพผู้อื่น

8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีการเดิมไปสู่ทางใหม่

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผล สร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้าน ความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้

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

13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้อง ร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

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

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อ ความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมักจะไม่ผิดสัญญา

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

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองต่อความเครียดได้ อย่างดี

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self-Confidence) แสดงออกถึง ความมั่นใจใน ตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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



### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้รับการประเมิน พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมิน ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินจากแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1
- 5) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำรายงานพัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1
- 6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาและกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ประสานงาน โครงการ หน่วยงานราชการ” ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์โดยอาศัยแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI), Cognitive Ability Test - Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) และแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

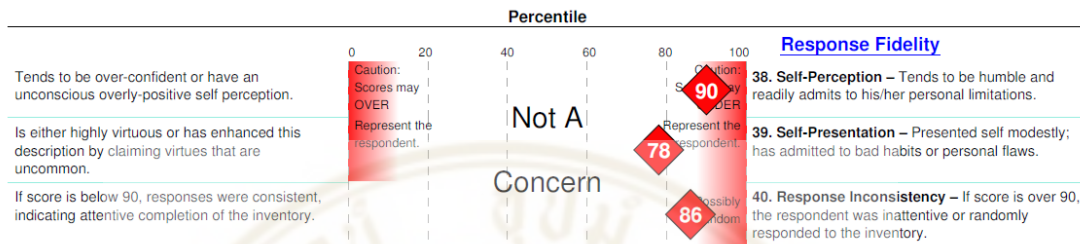
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

## 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

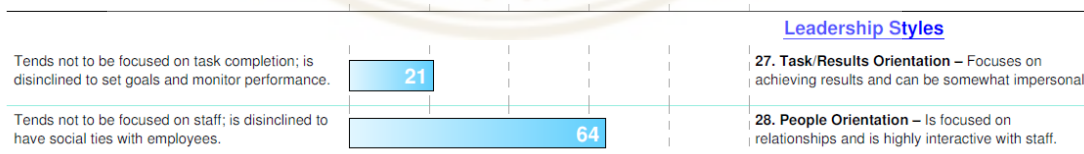
### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารณาเรื่องความเที่ยงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมินเป็นอันดับแรก โดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมินนั้น ไม่ควรเกิน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีผลการตอบแบบประเมินที่ไม่สอดคล้องกัน ส่วนผลการประเมินความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง และความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง อยู่ในระดับสูงเนื่องมาจากผู้รับการประเมินมีลักษณะเป็นคนถ่อมตัวในการตอบแบบประเมิน การแสดงออกของตนเอง และขาดความมั่นใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ในชีวิต

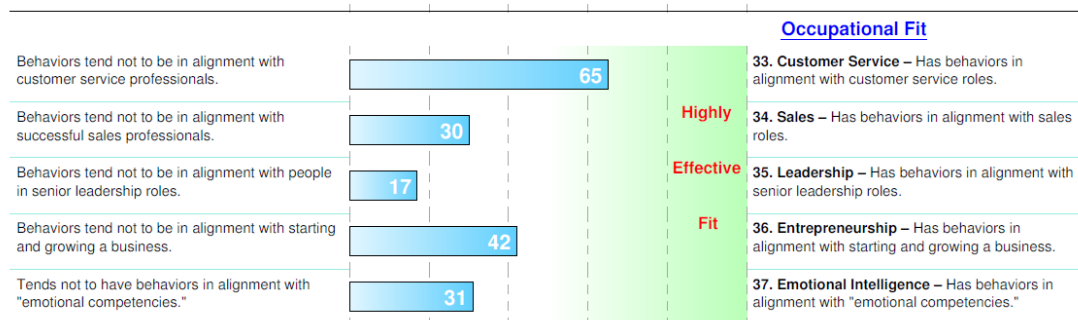
### 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้รับการประเมินใส่ใจในความรู้สึกรู้สึกของผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในชีวิต ทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ผู้รับการประเมินเห็นว่าคนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการทำงาน นอกจากนี้ยังเห็นว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเรื่องสำคัญในการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเชื่อว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้งานประสบความสำเร็จ

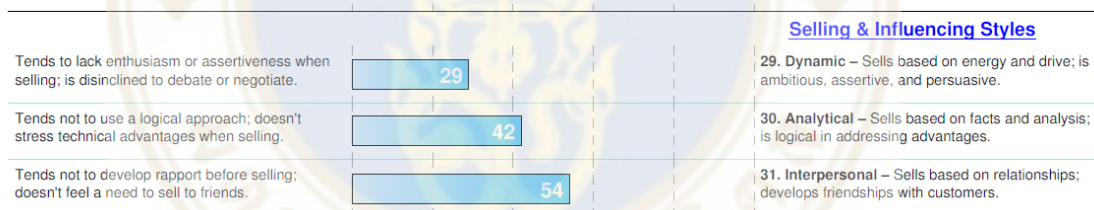
### 4.1.3 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)



รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ปัจจุบันผู้รับการประเมินปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นการติดต่อประสานงานกับทั้งบุคคล และหน่วยงานต่างๆ รวมถึงการทำนัดหมาย การให้ข้อมูล การจัดทำเอกสารติดต่อ เอกสารที่มีความเกี่ยวข้องกับการเงิน และต้องติดต่อพูดคุยกับคนต่างหน่วยงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งน่าจะมีความเหมาะสมกับงานให้บริการที่ต้องติดต่อและมีปฏิสัมพันธ์กันผู้อื่น

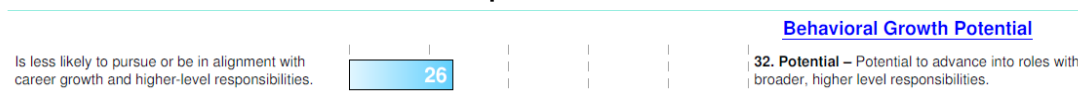
### 4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)



รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

ในส่วนของวิธีการทำให้ผู้อื่นเชื่อตามนั้น ผู้รับการประเมินมักใช้เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเรื่องหลัก โดยในการติดต่อประสานงานผู้รับการประเมินจะพยายามสร้างความสนิทสนมกับผู้ที่มาติดต่อ ให้เกียรติ รวมถึงให้ความเป็นกันเองกับผู้ที่มาติดต่อ แต่ผู้รับการประเมินก็ยังคงใช้เรื่องข้อมูลและการวิเคราะห์ประกอบด้วย เพื่อทำให้ผู้อื่นเชื่อตาม

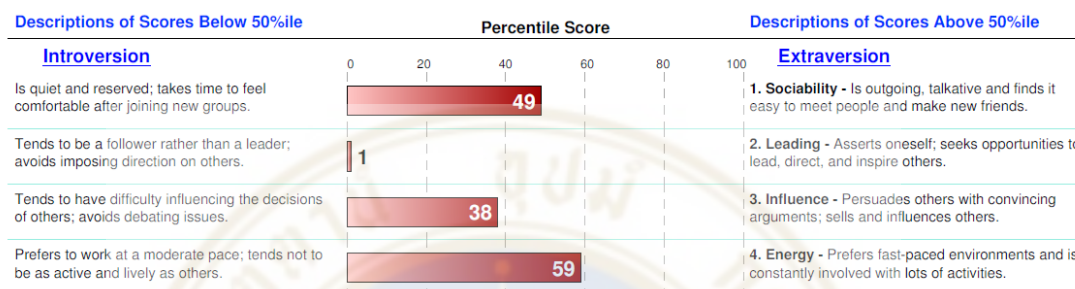
### 4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้แต่ไม่ชอบเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ๆ ใ้ใจเพียงการเติบโตในสายงานอย่างเป็นลำดับขั้นขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง แต่ชอบที่จะทำงานตามคำสั่งซึ่งมีระเบียบแบบแผน

### 4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



รูปภาพ 4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) ผู้รับการประเมินมีภาพรวมค่อนข้างที่จะโน้มเอียงในทางทางปิดตนเองมากกว่า แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) โดยปกติแล้วผู้รับการประเมินจะเป็นคนที่ชอบเข้าสังคม พบผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่อยู่เสมอ แต่การเริ่มต้นความสัมพันธ์เป็นเรื่องที่ยากสำหรับผู้รับการประเมิน อย่างไรก็ตามด้วยงานที่ต้องติดต่อพบปะผู้คนทำให้ผู้รับการประเมินพยายามฝึกที่จะเริ่มต้นความสัมพันธ์กับผู้ที่ต้องประสานงานด้วย

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำรวมทั้งการงานแบ่งงานหรือมอบหมายงานเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานในลักษณะของผู้ตาม และรับมอบหมายงานจากผู้อื่น

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมักทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความน่าเชื่อถือ แต่มักไม่ใช้การแสดงอำนาจเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม การทำให้ผู้อื่นคล้อยตามจะออกมาในรูปแบบการขอร้อง หรือขอความร่วมมือมากกว่า

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ด้วยสภาพของงานที่รีบเร่งในบางครั้งทำให้ผู้รับการประเมินต้องทำงานอย่างรวดเร็ว และรีบทำงานเพื่อให้งานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนด แม้ผู้รับการประเมินจะไม่ชอบทำงานที่ต้องรีบเร่ง และงานที่เกิดขึ้นอย่างฉุกเฉิน

#### 4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

<b>Individualism</b>		<b>Agreeableness</b>
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	59	<b>5. Cooperation</b> - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	74	<b>6. Concern for Others</b> - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	78	<b>7. Diplomacy</b> - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ผู้รับการประเมินมีภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างสูง แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งก็มีความเหมาะสมกับการทำงานที่ต้องประสานงานกับผู้อื่น

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการให้ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น โดยให้ความสำคัญกับผู้อื่น และความรู้สึกในการทำงานของผู้อื่น จนบางครั้งอาจทำให้ถูกเอาเปรียบ

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกอย่างระมัดระวัง เนื่องจากต้องทำงานกับหน่วยงาน และบุคคลที่มีความอาวุโสกว่า และต้องสื่อสารกับผู้ที่ผู้รับการประเมินอาจยังไม่มี ความคุ้นเคย

#### 4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

<b>Conventionalism</b>		<b>Openness To Experience</b>
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	30	<b>8. Adaptability</b> - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	35	<b>9. Innovation</b> - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	59	<b>10. Analytical Thinking</b> - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious.
Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions.	80	<b>11. Independence</b> - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินยังไม่เปิดรับประสบการณ์ใหม่มากนักเมื่อเทียบกับผู้อื่น

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวนั้นเป็นเรื่องยากสำหรับ ผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่หาก ต้องทำก็สามารถทำได้

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมักมีความ พยายามที่จะจัดงานต่างๆด้วยวิธีใหม่ของตนเอง ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยให้งานเป็นระบบ ระเบียบมากขึ้น

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมิน มักจะทำงานโดยอาศัยข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ และมักตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลตัวเลข หรือ เหตุผลมากกว่าความเชื่อความรู้สึก

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมี ความเป็นอิสระในการทำงานสูงมาก จึงมักจัดการปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบด้วย ตนเอง ไม่ชอบความรู้สึกของการไม่มีอำนาจในการจัดการสิ่งต่างๆ

#### 4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	19	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	61	13. Initiative - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	52	14. Persistence - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information.	53	15. Attention to Detail - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	72	16. Dependability - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	8	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่มีความแตกต่างกันดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการ ประเมินมีผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้รับการ ประเมินชอบที่จะทำงานที่ไม่มี ความกดดัน และเป็นงานที่ไม่ต้องตั้งเป้าหมายสูงมาก

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้าน ความคิดริเริ่มในระดับเกือบสูง ผู้รับการประเมินมักเป็นผู้ริเริ่มที่จะทำงานเป็นคนแรกของโครงการ

และมีความพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานในโครงการเดียวกันเริ่มทำงานตาม นอกจากนี้ยังมีความพร้อมที่จะรับงานใหม่ๆ

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) หากผู้รับการประเมินได้รับการมอบหมายงาน ผู้รับการประเมินจะความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยจะไม่ทิ้งงานไปกลางคันเป็นอันขาด

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินอาจให้ความสนใจในรายละเอียดไม่มากนักจึงทำให้มีงานเอกสารที่มีความผิดพลาดบ้าง แต่ผู้รับการประเมินจะเป็นคนช่างสังเกตถ้าใส่ใจ

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับสูง ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในการที่จะทำให้งานเสร็จตามเวลา

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับต่ำมาก ผู้รับการประเมินไม่ชอบความเป็นขั้นตอน หรือต้องทำอะไรตามลำดับ จะรู้สึกอึดอัดหากจะต้องทำตามกฎระเบียบที่ผู้รับการประเมินเห็นว่าไม่เหมาะสม โดยเฉพาะการทำงานกับหน่วยงานราชการที่มีขั้นตอนในการทำเอกสารหลายขั้นตอน

#### 4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	56	18. Self-Control - Seldom loses temper; controls emotions and doesn't show irritation.
Tends to worry and become stressed; tends to feel anxious about performance.	7	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	13	20. Self Confidence - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.
Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood.	17	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ในด้านนี้มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำเกือบทุกด้าน

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีความระมัดระวังในเรื่องของการแสดงออกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถควบคุมการแสดงของตนเองได้บางครั้ง

4.1.10.2 การทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินจะรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องทำงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียด และจะเกิดความวิตกกังวล



ในการทำงาน แต่ผู้รับการประเมินก็สามารถที่จะทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ หลายครั้งมีการแสดงออกทางสีหน้าที่เพื่อนร่วมงานสามารถสังเกตเห็นได้

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองก็ค่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นความไม่มั่นใจในทุกเรื่องแต่หากเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินมีความคุ้นเคยผู้รับการประเมินจึงจะมีความมั่นใจ นอกจากนี้ผู้รับการประเมินยังไม่มั่นใจในคุณค่าของตนเองเท่าที่ควร

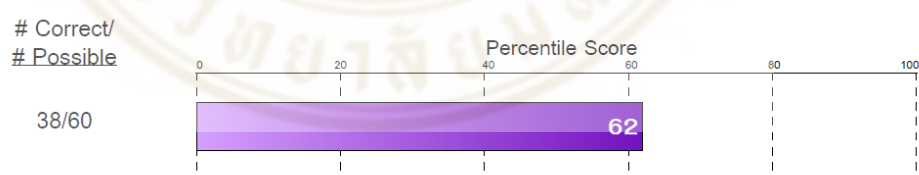
4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีพื้นฐานทางอารมณ์ที่ไม่แข็งแรงเพราะขาดความตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง ไม่สามารถรู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเองซึ่งทำให้เกิดความสับสนในการใช้ชีวิตและทำให้ขาดความมั่นคงทางอารมณ์ และอาจส่งผลให้เกิดการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมโดยไม่รู้ตัว

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

จากภาพรวมของการประเมินด้วย Applied Reasoning Test Managerial/Professional สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

#### คะแนนโดยรวม

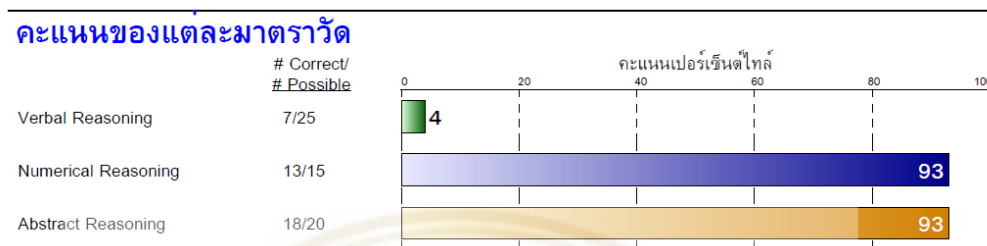


รูปภาพ 4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 62 จากกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเมื่อ

เทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ



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

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

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 4 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาด

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

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 93 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินข้อมูลตามที่ได้ในระดับสูงมาก ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขที่มีความซับซ้อนและแสดงผลสรุปที่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยมมากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยมเช่นกัน

#### 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 93 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินข้อมูลตามที่ได้ในระดับสูงมาก ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรร โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม และสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม

### 4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

#### 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ด้วยงานของผู้รับการประเมินที่เป็นงานประสานงาน และระหว่างการทำงานนั้นต้องอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว ผู้รับการประเมินสามารถตอบรับการสนทนาในทันที และสามารถทำงานได้โดยการอาศัยคำแนะนำเพียงเล็กน้อยทำให้งานราบรื่นมากขึ้น นอกจากนี้ผู้รับการประเมินยังเริ่มทำงานด้วยตนเองโดยไม่ต้องได้รับการกระตุ้น ทำให้งานที่ผู้รับการประเมินทำนั้นสามารถสำเร็จได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

ตาราง 4.1 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้เป็นอย่างดีและเหมาะสมกับการเป็นเจ้าของธุรกิจ</li> <li>- เปิดรับการโอกาสใหม่ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางของตนเอง</li> <li>- ประสิทธิภาพของการทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน</li> <li>- พึ่งพาคำแนะนำจากผู้อื่นน้อย</li> <li>- เชื่อและชอบในการตัดสินใจของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลังเลที่จะขอคำแนะนำตอนที่มิประโยชน์ ทำให้ไม่ได้มาซึ่งความคิดและทักษะจากผู้อื่น</li> <li>- ทำการตัดสินใจไปโดยไม่รอการอนุมัติ</li> <li>- ไม่พึงพอใจกับงานที่ไม่มีอำนาจในตนเอง</li> <li>- อึดอัดกับองค์กรที่มีลักษณะเป็นทางการ</li> </ul>

4.3.1.2 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น เพราะทำให้ผู้ที่เข้ามาประสานงานร่วมกับผู้รับการประเมินรู้สึกว่าได้ได้รับความเคารพและให้เกียรติจากผู้รับการประเมิน จึงทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้รับการประเมินและผู้ที่ต้องประสานงานด้วยซึ่งส่วนมากจะมีอายุมากกว่าผู้รับการประเมินจึงเหมาะสมที่จะได้รับความเคารพและให้เกียรติ และสามารถที่จะประสานงานกับผู้ที่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจและทำให้เขาเหล่านั้นพอใจในที่สุด

ตาราง 4.2 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สุภาพอ่อนน้อม และมีชั้นเชิงในการเจรจากับผู้อื่น</li> <li>- สามารถที่จะสื่อสารข้อมูลที่เป็นด้านลบได้</li> <li>- ช่วยให้ผู้อื่นรู้สึกที่เราใส่ใจ เข้าใจ และรับฟังเขา</li> <li>- มีความเคารพในตัวผู้อื่น</li> <li>- ระวังตัวไม่ขัดกับผู้อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าไม่จริงใจ</li> <li>- ไม่สามารถทำให้ประเด็นปัญหาชัดเจนได้เนื่องจากความประนีประนอม</li> <li>- รู้สึกว่าต้องอดทนต่อพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้อื่น</li> <li>- ไม่แบ่งปัน ความจริง ความเชื่อ และเป้าหมายของผู้อื่น</li> <li>- ไม่อยากสื่อสารข่าวร้ายได้</li> </ul>

4.3.1.3 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other) คุณสมบัตินี้ทำให้การทำงานระหว่างผู้รับการประเมิน และเพื่อนร่วมงานรวมถึง เจ้านาย ราบรื่น เพราะผู้รับการประเมินมีความกังวล เห็นใจ ใฝ่ต่อความรู้สึก และความต้องการของคนรอบตัว พร้อมทั้งมีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงานและคนแวดล้อม โดยให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว คอยรับฟังเพื่อนร่วมงานเมื่อเขาเหล่านั้นพบกับปัญหา

ตาราง 4.3 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น</li> <li>- มีแรงกระตุ้นอย่างแรงกล้าในการให้ความช่วยเหลือ และใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น</li> <li>- รู้สึกสบายใจที่จะให้ความสำคัญกับการให้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจถูกเอาเปรียบจากความเห็นใจผู้อื่น</li> <li>- อาจถูกเอาเปรียบจากการช่วยเหลือผู้อื่น</li> <li>- ใช้เวลาในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นมากเกินไป</li> </ul>

ตาราง 4.3 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other)  
(ต่อ)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เวลาในการทำความเข้าใจปัญหาเฉพาะบุคคลของผู้อื่น</li> <li>- ทำงานที่เพื่อพัฒนางานด้านการกุศล และให้ความช่วยเหลือคนด้อยโอกาส</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่นมากเกินไป</li> <li>- รับรู้และรู้สึกมีส่วนร่วมกับความทุกข์ของผู้อื่นมากเกินไป</li> </ul>

4.3.1.4 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) งานขององค์กรที่ผู้รับบริการประเมินทำงานอยู่มีลักษณะเป็น โครงการ และมีหลายครั้งที่รับงานหลายโครงการในเวลาเดียวกัน การที่ผู้รับบริการประเมินสามารถลำดับความสำคัญของงาน ตั้งวัตถุประสงค์ กำหนดการ ตารางเวลาต่างๆ ได้ น่าจะทำให้ทำงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น ลดความซ้ำซ้อนในการทำหลายๆ โครงการในเวลาเดียวกัน และช่วยให้งานแต่ละโครงการ แต่ละขั้นตอนเสร็จสมบูรณ์ตรงเวลา นอกจากนี้ผู้รับบริการประเมินยังมีการขาดงานน้อย และจะไม่ปล่อยให้งานเสร็จเกินเวลา

ตาราง 4.4 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความน่าเชื่อถือ (Dependability)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานเสร็จในเวลา และตรงเวลามาก</li> <li>- ขาดงานน้อยกว่าพนักงานส่วนใหญ่</li> <li>- ทำตามความรับผิดชอบของตนเองเสมอ</li> <li>- พยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้งานเสร็จ</li> <li>- เป็นที่พึ่ง และเชื่อถือได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามเร่งและผลักดันให้ผู้อื่นรีบทำงานเพื่อให้ทันเวลา</li> <li>- กังวลเกี่ยวกับกำหนดเวลามากเกินไปทั้งที่อาจไม่มีความสำคัญ</li> <li>- ทำงานมากเกินไปจนความรับผิดชอบ</li> <li>- ให้ความสำคัญกับเวลามากกว่าคุณภาพ</li> <li>- ได้รับมอบหมายงานที่มากเพราะทำงานเสร็จตลอด</li> </ul>

#### 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับบริการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินขาดความเป็นผู้นำ แม้ว่าจะมีความพยายามในการเริ่มงานด้วยตนเอง แต่ยังคงขาดทักษะและความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำตามเป้าหมาย และเมื่อไม่สามารถแบ่งงาน หรือมอบหมายงานให้ผู้อื่นได้ ทำให้งานมาหนักที่ตนเอง

ตาราง 4.5 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการเป็นผู้นำ (Leadership)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้สึกอึดอัดที่ต้องกำหนดทิศทางให้กับผู้อื่น</li> <li>- ไม่ยื่นกรานที่จะแสดงความคิดและความต้องการของตนเอง</li> <li>- สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ยาก</li> <li>- ขาดทักษะในการกระตุ้นผู้อื่น</li> <li>- ยากที่จะเป็นผู้นำใคร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลีกเลี้ยงที่จะจัดการผู้อื่น</li> <li>- ไม่ยื่นกรานความคิดของตนเองเพื่อทำการแข่งขันกับผู้อื่น</li> <li>- ไม่เข้าไปแข่งกับคนที่รับผิดชอบในเรื่องนั้นอยู่แล้ว</li> <li>- รู้สึกดีที่จะเป็นผู้ตาม</li> <li>- ผู้อื่นไม่คิดว่าเราเป็นพวกเผด็จการ</li> </ul>

4.3.2.2 การทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance) ความวิตกกังวลกลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในงาน ทำให้ผู้รับการประเมินอาจไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที บางครั้งการประสานงานเพื่อทำการจัดประชุม ทำให้ผู้รับการประเมินมีความจำเป็นต้องทำการประสานงานกับหน่วยงานจำนวนมาก ในเวลาที่จำกัด ซึ่งการประสานงานมักเกิดปัญหาเฉพาะหน้า การที่ผู้รับการประเมินไม่สามารถทำงานภายใต้ความเครียดได้ ทำให้ผู้รับการประเมินมีความร่นในการทำงาน และทำให้งานสามารถเกิดข้อผิดพลาดที่ง่ายขึ้น และทำงานได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร ทำให้ผลการทำงานก็ไม่เต็มประสิทธิภาพ

ตาราง 4.6 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กังวลมากกับปัญหาหรือข้อผิดพลาด</li> <li>- เป็นเรื่องยากในการพยายามรักษาความสงบภายใน ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียด</li> <li>- วิตกกังวลเกี่ยวกับผลของงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตระหนักถึงเรื่องความเครียดในการทำงาน</li> <li>- ระบุความเครียดและทำให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ</li> <li>- พยายามหลีกเลี้ยงสาเหตุของความเครียด</li> </ul>

ตาราง 4.6 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance) (ต่อ)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดความยากลำบากในการจัดการความล้มเหลวและสิ้นหวัง</li> <li>- ทำงานได้แย่ลงเมื่อต้องเผชิญกับความเครียด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้สึกสบายใจที่จะทำงานที่ความเครียดต่ำ</li> <li>- พยายามหาโอกาสในการลดความเครียดในการทำงาน</li> </ul>

4.3.2.3 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) องค์กรที่ผู้รับการประเมินทำงาน อยู่ภายใต้หน่วยงานราชการซึ่งมีลักษณะการทำงานที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ซับซ้อนในทุกขั้นตอน ทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกอึดอัดในการทำงาน ซึ่งผู้รับการประเมินเห็นว่าการทำงานลักษณะนี้มีขั้นตอนที่คิดว่าไม่จำเป็น ทำให้ผู้รับการประเมินอาจไม่ได้ทำงานอย่างเต็มที่เนื่องจากรู้สึกอึดอัด

ตาราง 4.7 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้สึกอึดอัดในการทำงานซึ่งมีการกำหนดกฎเกณฑ์และข้อบังคับ</li> <li>- ตั้งคำถามเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ที่ไม่เห็นด้วย</li> <li>- ไม่เชื่อฟังผู้ที่มีอำนาจถ้าไม่เห็นด้วย</li> <li>- พยายามทำงานโดยการเลี่ยงกฎเกณฑ์เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ</li> <li>- ไม่สนใจในกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคในการที่จะได้รับความสำเร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้ว่าเมื่อไหร่ต้องหลีกเลี่ยงกฎเพื่อให้งานสำเร็จ</li> <li>- ไม่รู้สึกผูกพันกับกฎเกณฑ์</li> <li>- ทำทายกับกฎเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นแล้วว่าไม่มีความจำเป็น</li> <li>- ประสบความสำเร็จในการทำให้เกณฑ์ที่ไม่จำเป็นถูกเปลี่ยนแปลง</li> <li>- สบายใจที่จะทำงานที่ทำทายกฎเกณฑ์และขั้นตอน</li> </ul>

4.3.2.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ผู้รับการประเมินขาดความมั่นใจในตนเองเกือบทุกเรื่อง ทำให้ผู้รับการประเมินคิดว่าตนเองขาดความสามารถและกังวลในความสามารถและศักยภาพที่ตนเองมี กลัวที่จะถูกปฏิเสธ ถูกดูถูก ขาดการเห็นคุณค่าในตนเอง การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และการมองไม่เห็นคุณค่าของตนเองอาจทำให้ผู้รับการประเมินไม่สามารถดึงศักยภาพ หรือความสามารถของผู้รับการประเมินออกมาใช้ในงาน ได้อย่างเต็มที่

ตาราง 4.8 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินทักษะและความสามารถของตนเองต่ำเกินไป</li> <li>- ถูกขู่ได้ง่ายและรู้สึกค้อยกว่าผู้อื่น</li> <li>- ยากที่จะปกป้องความคิด และความเห็นของตนเอง</li> <li>- ไม่มองโลกในในแง่ดีเกี่ยวกับโอกาสในการประสบความสำเร็จ</li> <li>- ยากที่จะยอมรับการวิจารณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปลอ่ยให้ผู้อื่นสามารถยืนยันในความคิดเห็นได้</li> <li>- ยอมรับในทิศทางของกลุ่ม</li> <li>- รับฟัง และยอมรับความคิด และความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>- ไม่มั่นใจในความสำเร็จในงานมากเกินไป</li> <li>- ไม่ใช้ความมั่นใจในการข่มขู่ผู้อื่น</li> </ul>

#### 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

##### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับเรื่องระยะเวลาในการส่งงานมาก รักษาเวลาในเรื่องการเข้างาน ส่งงานก่อนหรือภายในระยะเวลาที่กำหนด และคอยเตือนเพื่อนร่วมงานถึงกำหนดการส่งงานต่างๆ เพื่อไม่ให้งานขององค์กรต้องมีความล่าช้าหรือไม่ตรงต่อเวลา

4.4.1.2 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินสามารถทำการประสานงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความเป็นผู้ฟังที่ดี และจัดการกับปัญหาที่เกิดจากการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้

4.4.1.3 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย และมักจะเสนอตัวรับงานที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบ แม้จะมีความกลัวจากการขาดประสบการณ์

4.4.1.4 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other) ผู้รับการประเมินมีความกังวล เห็นใจ และไวต่อความรู้สึก และความต้องการของคนรอบข้าง ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เป็นผู้ฟังและที่ปรึกษาที่ดีของเพื่อนร่วมงาน



#### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance) หากผู้รับการประเมินทำงานที่มีกำหนดส่งที่กระชั้นชิด หรือเมื่อได้รับมอบหมายงานอย่างกะทันหันผู้รับการประเมินจะมีอาการ และมักจะบ่นถึงการทำงานที่กระชั้นชิด แต่ผู้รับการประเมินก็สามารถทำงานได้ แต่จะดูไม่ค่อยสบายใจ

4.4.2.2 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมักจะบ่นเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่คิดว่าไม่จำเป็น แต่ต้องปฏิบัติตาม และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบเหล่านั้นด้วยความไม่เต็มใจ

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

4.4.2.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ผู้รับการประเมินมีความกังวลถึงคุณค่าในตนเอง ซึ่งส่งผลต่อความกังวลในคุณภาพงานที่ตนเองทำ และมักมีสีหน้าที่แสดงออกถึงความกังวล ต้องการคำปรึกษาบ่อยครั้ง ไม่สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง แต่หากถึงที่สุดก็สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

## บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน พร้อมพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาถึงผลการประเมิน รวมทั้งยอมรับผลประเมินทั้งจากแบบประเมินและจากผู้บังคับบัญชาก่อน จึงจะส่งผลให้การเขียนแผนพัฒนาตนเอง มีความเหมาะสม สามารถเป็นไปได้อย่างจริง ในกรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
- ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

#### 5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานภายใน 10 ปี คือ การได้ทำงานในส่วนของ การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ทำงานในลักษณะของการวางแผน วางกลยุทธ์เพื่อให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติ และสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตรากำลัง การออกแบบโครงสร้างค่าจ้างค่าตอบแทน การออกแบบโครงสร้างองค์กร การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม การวางแผนเส้นทางอาชีพให้กับพนักงาน และการวางแผนการทดแทนตำแหน่ง

การจะไปถึงเป้าหมายในชีวิตการทำงานนั้นผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และทักษะในการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล พัฒนาทักษะในการวางกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงกับการวางแผน พร้อมสร้างความมั่นใจในตนเอง เพื่อให้สามารถดูใจและทำให้คนที่ทำงานร่วมกับผู้รับการประเมินคล้อยตาม พัฒนาทักษะในการตัดสินใจ และสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม รู้เท่าทันสถานการณ์ทางธุรกิจ และพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต

### 5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) องค์กรที่ผู้รับการประเมินทำงานอยู่นั้นมักมีงานหลายโครงการในเวลาเดียวกัน การลำดับความสำคัญของงานจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และงานแต่ละโครงการมีกำหนดระยะเวลาการส่งงาน โดยผู้รับการประเมิน สามารถลำดับความสำคัญของงาน ตั้งวัตถุประสงค์ กำหนดการ ตารางเวลาต่างๆทำให้งานเป็นไปได้ง่ายขึ้น และลดความซ้ำซ้อนในการทำหลายๆโครงการในเวลาเดียวกัน และช่วยให้งานแต่ละโครงการ แต่ละขั้นตอนเสร็จสมบูรณ์ตรงเวลา และส่งทันตามกำหนด หรือก่อนกำหนดเสมอรวมถึงมีการขาดงานที่น้อย

- ความร่วมมือ (Cooperation) การประสานงานเป็นงานที่ต้องทำร่วมกับผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร รวมทั้งการประสานงานในระดับองค์กร และระดับบุคคล โดยผู้รับการประเมินสามารถที่จะประสานงานและทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างไม่มีปัญหาทั้งในการประสานทางวาจา หรือการประสานผ่านเอกสาร และผู้รับการประเมินสามารถที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในงานได้ เช่น สามารถประสานงานกับผู้ติดต่อที่มีความไม่พอใจ และทำให้เขาเหล่าเปลี่ยนจากความไม่พอใจเป็นความเข้าใจในปัญหา หรือสิ่งที่เกิดขึ้น

- การคิดริเริ่ม (Initiative) งานโครงการที่ผู้รับการประเมินและเพื่อนร่วมงานร่วมกันรับผิดชอบ เป็นงานที่มีลักษณะไม่ตายตัว ต้องอาศัยการวางแผนและกำหนดตารางเวลาเอง ทำให้การเริ่มต้นงานเป็นเรื่องยาก แต่ผู้รับการประเมินก็มักจะเป็นผู้ที่เริ่มทำงานเป็นคนแรก และมีความพยายามที่จะทำให้คนอื่นเห็นความสำคัญในงานเช่นเดียวกันที่ตนเองเห็น และหากมีงานฉุกเฉินนอกเหนือจากที่วางแผนไว้ หรืองานที่มีปัญหาต้องได้รับการแก้ไขเฉพาะหน้าผู้รับการประเมินก็มักจะเสนอตัวรับงาน เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

### 5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งที่เหมือน และแตกต่างกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่า ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับเรื่องระยะเวลาในการส่งงานมาก เพราะผู้รับการประเมินไม่เคยส่งงานเกินกำหนด นอกจากนี้ยังรักษาเวลาในเรื่องการเข้างานด้วย และหากมีงานจัดประชุมที่ต้องมาเตรียมการก่อนเวลาเข้างานผู้รับการประเมินก็มักจะมาเป็นคนแรกๆ ในส่วนของงานโครงการผู้รับ

การประเมินจะคอยเตือนเพื่อนร่วมงานถึงกำหนดการส่งงานต่างๆ เพื่อไม่ให้งานขององค์กรต้องมีความล่าช้าหรือไม่ตรงต่อเวลา

- ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถทำการประสานงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี เพราะคิดว่าผู้รับการประเมินมีความเป็นผู้ฟังที่ดี พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และจัดการกับปัญหาที่เกิดจากการทำงานร่วมกันหลายหน่วยงาน ได้ เช่น กรณีที่มีผู้ประสานงานเกิดความไม่พอใจ ผู้รับการประเมินก็สามารถทำให้เกิดความเข้าใจได้ ด้วยความใจเย็น และใช้คำพูดและท่าทีที่ทำให้เกียรติผู้เข้ามาติดต่อ

- การคิดริเริ่ม (Initiative) ทุกครั้งที่มีการวางแผนการทำงาน ผู้รับการประเมินไม่เคยปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้เมื่อผู้รับการประเมินทำงานในส่วนของตนเองเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้รับการประเมินมักจะเสนอรับงานที่อาจจะยังไม่มีผู้รับผิดชอบ แม้เพื่อนร่วมงานจะเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความกลัวในงานลักษณะที่ยังไม่เคยทำ แต่ผู้รับการประเมินก็เลือกที่จะรับงานอย่างไม่ลังเล

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other) คุณสมบัตินี้ทำให้การทำงานระหว่างผู้รับการประเมิน และเพื่อนร่วมงานรวมทั้งผู้บังคับบัญชาเป็นไปได้อย่างราบรื่น เพราะผู้รับการประเมินมีความกังวล เห็นใจ และไวต่อความรู้สึก และความต้องการของคนรอบตัว พร้อมทั้งมีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงานและคนแวดล้อม โดยให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และคอยรับฟังเพื่อนร่วมงานเมื่อเขาเหล่านั้นพบกับปัญหา

#### 5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมสิ่งที่เห็นต่างกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ ดังนี้

- การทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance) เมื่อเกิดสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดผู้รับการประเมินจะมีความวิตกกังวล กลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในงาน ซึ่งส่งผลให้ผู้รับการประเมินไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังมีอาการรบกวนในการทำงาน และทำให้งานยิ่งเกิดข้อผิดพลาดที่ง่ายขึ้น และเมื่อเกิดความผิดพลาด ผู้รับการประเมินมักจะกังวลกับความผิดพลาดทำให้เสียเวลาในการคิดสร้างสรรค์งานอื่น และงานในลักษณะของโครงการมักมีปัญหาที่ผู้รับการประเมินไม่คาดคิดเกิดขึ้นบ่อยครั้งทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกกดดันในการทำงาน

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) การทำงานในทุกหน่วยงานล้วนแต่มีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ต้องปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานราชการที่จะมีระเบียบปฏิบัติมากกว่าหน่วยงานทั่วไปในการติดต่อประสานงาน ไม่ว่าจะเป็นการประสานงานด้วยวาจาหรือการประสานด้วยเอกสารที่มีหลายขั้นตอน โดยผู้รับการประเมินเห็นว่าบางขั้นตอนเป็นขั้นตอนที่ไม่เหมาะสม เช่น การอนุมัติเอกสารที่ต้องมีการลงนามถึง 3-4 ขั้นตอน การส่งเอกสารที่ต้องส่งเป็นเอกสารจริงส่งเป็นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไม่ได้ ทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกอึดอัดในการทำงานและตั้งคำถามถึงขั้นตอนต่างๆเสมอ และมีความพยายามที่จะไม่ทำตามขั้นตอน

- ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ผู้รับการประเมินมีความวิตกกังวล และคิดว่าตนเองขาดความสามารถ กังวลในศักยภาพของตนเอง กลัวการปฏิเสธ กลัวการถูกปฏิเสธ กลัวการถูกดูถูก ขาดการเห็นคุณค่าในตัวเอง และความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งส่งผลให้เวลาทำงานอาจไม่ได้ใช้ความรู้ ความคิดของตนเองอย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับ การแสดงความคิดเห็นที่มักเลือกที่จะไม่พูด การขาดความมั่นใจเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งกับงานที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น เพราะอาจทำให้ผู้รับการประเมินขาดจุดยืนในการตัดสินใจ

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) มีหลายครั้งที่ผู้รับการประเมินรู้สึกสับสน ไม่สามารถระบุอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง ส่งผลให้เกิดความวิตกกังวลสับสนอยู่ข้างใน ซึ่งส่งผลทำให้ขาดสมาธิในการทำงาน และเมื่อขาดการรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง จะส่งผลให้ผู้รับการประเมินจัดการกับสิ่งที่เข้ามากระทบจิตใจของตนเองได้ช้า ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้รับการประเมินมีความเสี่ยงที่จะพบเจอกับเรื่องราวหรือคำพูดที่มากกระทบจิตใจอยู่เสมอ ซึ่งอาจส่งผลทำให้เกิดความขุ่นเคืองในใจได้

### 5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดอ่อนที่เหมือน และแตกต่างกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเองดังนี้

#### สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าเป็นที่เห็นว่า เมื่อผู้รับการประเมินทำงานที่มีกำหนดส่งที่กระชั้นชิด หรือเมื่อได้รับมอบหมายงานอย่างกะทันหันผู้รับการประเมินจะมีอาการร่น พยายามที่จะรีบทำให้งานตรงหน้าเสร็จให้เร็วที่สุดบ่อยครั้งที่มักจะบ่นถึงการทำงานที่กระชั้นชิด และไม่ชอบงานที่ต้องรีบเร่งทำ แต่ผู้รับการประเมินก็สามารถทำงานได้ แต่จะดูไม่ค่อยสบายใจ เมื่อต้องทำงานภายใต้ความเครียด โดยเฉพาะภายใต้

ความเครียดที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้รับการประเมินจะมีความลำบากใจ และมักขอความเห็นจากเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้ง

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) บ่อยครั้งที่ผู้รับการประเมินมักจะบ่นเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่คิดว่าไม่จำเป็น แต่ต้องปฏิบัติตาม แต่ผู้รับการประเมินก็ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบเหล่านั้นด้วยความไม่เต็มใจ ถ้าผู้รับการประเมินเข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จะทำให้ผู้รับการประเมินทำงานได้อย่างสบาย และสนุกกับการทำงานมากขึ้น

- ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ผู้รับการประเมินมีความกังวลถึงคุณภาพงานที่ตนเองทำ โดยมักจะเลือกวิธีการเพิ่มความมั่นใจให้ตนเองด้วยการถามเพื่อนร่วมงานเสมอ และคอยตรวจทานงานตนเองบ่อยครั้งก่อนส่ง และมีสีหน้าที่แสดงออกถึงความกังวล ต้องการคำปรึกษาบ่อยครั้ง ไม่สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง แต่หากถึงที่สุดก็สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ผู้รับการประเมินไม่ได้แสดงออกถึงความสับสนที่เกิดจากการไม่เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองออกมา และสามารถที่จะเลือกการแสดงออกที่มีความเหมาะสมทั้งกับการแสดงออกต่อเพื่อนร่วมงานตลอดจนผู้ที่เข้ามาทำการติดต่อประสานงานกับองค์กร

### 5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

- ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินทราบลักษณะบุคลิกภาพของตนเองในมุมมองของผู้อื่น และจากเครื่องมือซึ่งผู้รับการประเมินไม่เคยรับรู้มาก่อน ทำให้ผู้รับการประเมินทราบว่าหากผู้รับการประเมินจะทำการพัฒนา ผู้รับการประเมินควรเลือกทำการพัฒนาบุคลิกภาพใดเพื่อให้การทำงานของตนเองมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การพัฒนาการรับรู้อารมณ์ของตนเองเพื่อให้สามารถทำงานภายใต้ความเครียด หรือความกดดันได้ รวมถึงการหาโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และการรับผิดชอบงานด้วยตนเองมากขึ้นเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในตนเอง และในขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี หรือจุดแข็งภายในตนเองจากผลการประเมิน และจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาสร้างความมั่นใจร่วมด้วย

### - ด้านบุคลิกส่วนตัว

ผลจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และการประเมินจาก ผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักถึงปัญหา หรือสิ่งที่ควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน และสิ่งที่ควรปรับปรุงเหล่านั้นอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิต และการเติบโตในสายอาชีพของผู้รับการประเมิน เช่น การที่ขาดความสามารถในการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง และการขาดความ มั่นใจในตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต ผู้รับการประเมินจึงควรหยิบยกเรื่องเหล่านั้นมา พัฒนา

## 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเองเป็นพื้นฐานในการ ดำเนินชีวิต และการทำงาน โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

#### 5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการ ตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง มีสติรู้ และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

#### 5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะมีความเข้าใจในตนเองมากขึ้น มีสติในการ ทำกิจกรรมต่างๆในการดำเนินชีวิต สามารถจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกที่ส่งผลต่อการใช้ชีวิต และ นำไปสู่การแสดงออกต่อคนอื่นอย่างเหมาะสม

#### 5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า ผลการพัฒนา จะช่วยให้องค์กรจะมีการ ประสานงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ความผิดพลาดที่เกิดจากการประสานงานลดลง บุคคลภายนอกที่เข้ามาติดต่อประสานงานมีความมั่นใจในองค์กรมากขึ้น ผู้รับการประเมินสามารถ ทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ

#### 5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- พัฒนาการรับรู้อารมณ์ของตนเอง โดยสะท้อนและตรวจสอบความรู้สึกของตนเอง โดยบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ พร้อมระบุว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวตนเองสามารถรับรู้ได้ในขณะนั้น หรือรับรู้ได้ในภายหลัง และการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากสาเหตุอะไร เพราะเหตุใดจึงรู้สึกเช่นนั้น อย่างน้อย สัปดาห์ละ 2 ครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เพราะอาจมีบางช่วงเวลาที่มีอาการสติในการดำเนินกิจกรรมต่าง และการกระตุ้นเตือนตนเองให้มีสติมากขึ้น

- อ่านหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ การรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเอง และเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 200 หน้า ต่อเดือน เพื่อเป็นการฝึกสมาธิ สร้างความสามารถในการตระหนักรู้ในการพฤติกรรม รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกของตนเองผ่านการจดจอกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นระยะเวลาสั้น นอกจากนั้นเนื้อหาในหนังสือยังช่วยให้เข้าใจการรับรู้ทางอารมณ์ และเสริมความรู้ในการพัฒนาตนเอง

- สวดมนต์ และนั่งสมาธิก่อนนอน เพื่อฝึกสมาธิ เพิ่มความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และจิตใจของตนเอง และลดความเครียดที่เกิดจากสิ่งที่เข้ามากระทบจิตใจได้

- ทำบันทึกช่วยจำถึงกิจกรรมต่างๆ ช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ในกิจกรรมที่ทำในแต่ละวัน ลดการหลงลืมกิจกรรมจากการขาดการตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง พร้อมคอยตรวจสอบว่ามีการหลงลืมกิจกรรมเหล่านั้นหรือไม่ หากมีการหลงลืม ให้ระบุว่าสาเหตุที่คิดว่าทำให้ลืม และพยายามแก้ไข

- ตระหนักถึงปฏิกิริยาของตนเองในสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียด หรือความกดดัน พยายามระบุ และประเมิน ว่าสถานการณ์ใดสามารถสร้างให้เกิดความเครียดได้โดยทำรายการสิ่งที่จะสามารถทำให้เกิดความเครียด หรือเกิดภาวะที่ไม่สบายใจ พร้อมระบุอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้นๆ

- บอกเล่าเรื่องราวที่ตนเองมีความสับสนและไม่สามารถระบุความรู้สึกให้เพื่อนที่สนิทฟัง หาสาเหตุของความสับสนนั้น และเพื่อให้ทราบว่าตนเองกำลังมีภาวะที่ขาดสติในการพูดคุยอยู่หรือไม่ ให้คอยตรวจสอบกับเพื่อนอยู่เป็นระยะว่าตนเองยังอยู่กับเรื่องที่กำลังพูดถึงหรือไม่

#### 5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยผู้รับการประเมินเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา



- เพื่อนที่มีความใกล้ชิด

เพื่อนที่มีความใกล้ชิด เป็นผู้ที่มีความใกล้ชิด และมีประสบการณ์ร่วมกับผู้รับการประเมินสูง และเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟังและให้ผลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา

#### 5.2.1.6 การวัดผล

- จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรม หรือของพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา

- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน 2556 และ สิ้นสุด 30 เมษายน 2557

#### 5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องจากกิจกรรมในการพัฒนาส่วนใหญ่จะต้องเกิดจากตัวผู้รับการประเมินเอง ซึ่งผู้รับการประเมินต้องริเริ่มเองโดยไม่มีคนอื่นควบคุม ทำหรือเป็นเรื่องยากในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง และหากว่ามีงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นอาจทำให้ล้า หรือเลือกที่จะไม่ทำกิจกรรมเหล่านี้

ตาราง 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP)	
Name	
Position	เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ หน่วยงานราชการ
Direct Supervisor	ผู้อำนวยการ หน่วยงานราชการ

Competency: Emotional awareness

Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้มีสติรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นของตนเองในการทำงาน	มีความเข้าใจในตัวเองมากขึ้น มีสติในการทำกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินชีวิต สามารถจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกที่ส่งผลต่อการใช้ชีวิต ในการแสดงออกต่อคนอื่นให้เป็นไปอย่างเหมาะสม	องค์กรจะมีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ความคิดพลาดที่เกิดจากการประสานงานลดลง ผู้ที่เข้ามาติดต่อประสานงานมีความมั่นใจในองค์กรมากขึ้น ผู้เขียนสามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่เต็มความสามารถ	1. พัฒนาการรับรู้อารมณ์ของตนเอง โดยสะท้อนและตรวจสอบความรู้สึกของตนเอง โดยบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ พร้อมระบุว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวตนเองสามารถรับรู้ได้ในขณะนั้น หรือรับรู้ได้ในภายหลัง และการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากสาเหตุอะไร เพราะเหตุใดจึงรู้สึกเช่นนั้น อย่างน้อย สัปดาห์ละ 2 ครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เพราะอาจมีบางช่วงเวลาที่อาจขาดสติในการดำเนินกิจกรรมต่าง และการกระตุ้นเตือนตนเองให้มีความมากขึ้น	ผู้รับการประเมิน	จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม	พ.ย. 56 - เม.ย. 57
			2. อ่านหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเอง และเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 200 หน้า ต่อเดือน เพื่อเป็นการฝึกสมาธิ สร้างความสามารถในการตระหนักรู้ในการพฤติกรรม รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกของตนเองผ่านการจดจ่อกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นระยะเวลานาน นอกจากนั้นเนื้อหาในหนังสือยังช่วยให้เข้าใจการรับรู้ทางอารมณ์ และเสริมความรู้ในการพัฒนาตนเอง	ผู้รับการประเมิน	จำนวนหนังสือที่อ่าน	พ.ย. 56 - เม.ย. 57
			3. สวดมนต์ และนั่งสมาธิก่อนนอน เพื่อฝึกสมาธิ เพิ่มความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และจิตใจของตนเอง และลดความเครียดที่เกิดจากสิ่งที่เข้ามากระทบจิตใจได้	ผู้รับการประเมิน	จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม	พ.ย. 56 - เม.ย. 57

ตาราง 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

			Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
			4. ทำบันทึกช่วยจำถึงกิจกรรมต่างๆ ช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ในกิจกรรมที่ทำในแต่ละวัน ลดการหลงลืมกิจกรรมจากการขาดการตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง พร้อมคอยตรวจสอบว่ามีการหลงลืมกิจกรรมเหล่านั้นหรือไม่ หากมีการหลงลืม ให้ระบุว่าสาเหตุที่คิดว่าทำให้ลืม และพยายามแก้ไข	ผู้รับการประเมิน	จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม	พ.ย. 56 - เม.ย. 57
			5. ตระหนักถึงปฏิกิริยาของตนเองในสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียด หรือความกดดัน พยายามระบุ และประเมิน ว่าสถานการณ์ใดสามารถสร้างให้เกิดความเครียดได้โดยทำรายการสิ่งที่จะสามารถทำให้เกิดความเครียด หรือเกิดภาวะที่ไม่สบายใจ พร้อมระบุอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้นๆ	ผู้รับการประเมิน	รายการสิ่งที่จะสามารถทำให้เกิดความเครียด	พ.ย. 56 - เม.ย. 57
			6. บอกเล่าเรื่องราวที่ตนเองมีความสับสนและไม่สามารถระบุความรู้สึกให้เพื่อนที่สนิทฟัง หาสาเหตุของความสับสนนั้น และเพื่อให้ทราบว่าตนเองกำลังมีภาวะที่ขาดสติในการพูดคุยอยู่หรือไม่ ให้คอยตรวจสอบกับเพื่อนอยู่เป็นระยะว่าตนเองยังอยู่กับเรื่องที่กำลังพูดถึงหรือไม่	ผู้รับการประเมิน และเพื่อนที่มีความใกล้ชิด	ผลป้อนกลับจากเพื่อน	พ.ย. 56 - เม.ย. 57
Who is involved: ผู้รับการประเมิน และเพื่อนที่มีความใกล้ชิด	Resources/ Support: สมุดบันทึกเหตุการณ์ ตารางบันทึกการอ่าน ตารางบันทึกการสวดมนต์ นั่งสมาธิ สมุดบันทึกช่วยจำ (ตารางงาน) รายการสิ่งที่จะสามารถทำให้เกิดความเครียด ผลป้อนกลับจากเพื่อน	Time Frame: พ.ย. 56	Potential obstacles which can prevent development: เนื่องจากกิจกรรมในการพัฒนาส่วนใหญ่จะต้องเกิดจากตัวผู้รับการประเมิน เอง ซึ่งผู้รับการประเมินต้องริเริ่มเองโดยไม่มีคนอื่นควบคุมทำ หรือเป็นเรื่องยากในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง และหากว่ามีงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นอาจจะทำให้ลืม หรือเลือกที่จะไม่ทำกิจกรรมเหล่านั้น	-	เม.ย. 57	

### 5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- พัฒนาการรับรู้อารมณ์ของตนเอง โดยสะท้อนและตรวจสอบความรู้สึกของตนเอง โดยบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ พร้อมระบุว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวตนเองสามารถรับรู้ได้ในขณะนั้น หรือรับรู้ได้ในภายหลัง และการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากสาเหตุอะไร เพราะเหตุใดจึงรู้สึกเช่นนั้น อย่างน้อย สัปดาห์ละ 2 ครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เพราะอาจมีบางช่วงเวลาที่สามารถสติในการดำเนินกิจกรรมต่าง และการกระตุ้นเตือนตนเองให้มีสติมากขึ้น

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ ในเวลาก่อนนอน โดยเลือกทำการบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์อย่างชัดเจน

#### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินมีสติอยู่กับปัจจุบันมากขึ้น สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ ได้บ้างบางครั้ง และมีแนวโน้มที่จะสามารถรับรู้อารมณ์ได้ในขณะเดียวกันกับที่เกิดขึ้น ได้มากขึ้น เพราะบางครั้งการรับรู้ถึงความรู้สึกเปลี่ยนแปลงได้ในขณะทำการจดบันทึก

#### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ทำการจดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์อย่างต่อเนื่อง

- อ่านหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ การรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเอง และเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 200 หน้า ต่อเดือน เพื่อเป็นการฝึกสมาธิ สร้างความสามารถในการตระหนักรู้ในการพฤติกรรม รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกของตนเองผ่านการจดจอกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นระยะเวลานาน นอกจากนั้นเนื้อหาในหนังสือยังช่วยให้เข้าใจการรับรู้ทางอารมณ์ และเสริมความรู้ในการพัฒนาตนเอง

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

เดือน พ.ย. 56 อ่านหนังสือชื่อ "เป็นมิตรกับตัวเอง"

เดือน ธ.ค. 56 อ่านหนังสือชื่อ "ทุกข์สำหรับเห็น แต่สุขสำหรับเป็น"

เดือน ม.ค. 57 อ่านหนังสือชื่อ "ง่ายแต่งาม" เรียบร้อยแล้ว และเริ่มอ่านหนังสือชื่อ "Understanding the Theory & Design of Organizations"

เดือน ก.พ. 57 อ่านหนังสือชื่อ "Understanding the Theory & Design of Organizations"

#### *ผลที่ได้รับ*

การอ่านหนังสือทำให้ได้เรียนรู้การอยู่กับตัวอย่างอย่างมีสติมากขึ้น และยังทำให้มีความรู้เกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรบุคคลมากขึ้น

#### *สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป*

อ่านหนังสือชื่อ "Understanding the Theory & Design of Organizations" และหาหนังสืออื่นอ่านเพิ่มเติมเมื่ออ่านหนังสือเล่มที่กำลังอ่านจบ

- สวดมนต์ และนั่งสมาธิก่อนนอน เพื่อฝึกสมาธิ เพิ่มความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และจิตใจของตนเอง และลดความเครียดที่เกิดจากสิ่งๆที่เข้ามากระทบจิตใจได้

#### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง*

ผู้รับการประเมินสวดมนต์และนั่งสมาธิ 2-3 วันต่อสัปดาห์

#### *ผลที่ได้รับ*

ผู้รับการประเมินหลับสบายขึ้น และทำกิจกรรมในชีวิตประจำวันช้าลง เพราะคิดก่อนที่จะลงมือทำ

#### *สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป*

พยายามทำการสวดมนต์และนั่งสมาธิอย่างต่อเนื่อง

- ทำบันทึกช่วยจำถึงกิจกรรมต่างๆ ช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ในกิจกรรมที่ทำในแต่ละวัน ลดการหลงลืมกิจกรรมจากการขาดการตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง พร้อมคอยตรวจสอบว่ามีการหลงลืมกิจกรรมเหล่านั้นหรือไม่ หากมีการหลงลืม ให้ระบุว่าสาเหตุที่คิดว่าทำให้ลืม และพยายามแก้ไข

#### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง*

ผู้รับการประเมินพยายามจดบันทึกกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนและการทำงานลงในสมุดบันทึกเพื่อช่วยจำ ในทุกครั้งที่ได้รับการรายงาน

#### *ผลที่ได้รับ*

ช่วยให้ลดการหลงลืมกิจกรรมต่างๆลง และทำให้สามารถวางแผนตารางการทำงานและการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ทำการจัดบันทึกบันทึกช่วยจำถึงกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นนิสัย

- ตระหนักถึงปฏิริยาของตนเองในสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียด หรือความกดดัน พยายามระบุ และประเมิน ว่าสถานการณ์ใดสามารถสร้างให้เกิดความเครียดได้โดยทำรายการสิ่งที่จะสามารถทำให้เกิดความเครียด หรือเกิดภาวะที่ไม่สบายใจ พร้อมระบุอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้นๆ

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินบันทึกรายการสิ่งที่จะสามารถทำให้เกิดความเครียด หรือเกิดภาวะที่ไม่สบายใจทันทีที่รู้ว่า เครียดหรือไม่สบายใจ โดยพยายามหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจนั้น

#### ผลที่ได้รับ

เมื่อทราบว่าสิ่งใดเป็นสาเหตุของความเครียดและความไม่สบายใจ ทำให้เมื่อต้องเผชิญกับสิ่งเหล่านั้น จะต้องระมัดระวัง มีสติให้มากกว่าเวลาปกติ

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ทบทวนรายการเพื่อให้ทราบความเปลี่ยนแปลงการรับรู้อารมณ์ของตนเอง และสิ่งทำให้เกิดความเครียดหรือสภาวะที่ไม่สบายใจที่อาจเปลี่ยนไป

- บอกเล่าเรื่องราวที่ตนเองมีความสับสนและไม่สามารถระบุความรู้สึกให้เพื่อนที่สนิทฟัง หาสาเหตุของความสับสนนั้น และเพื่อให้ทราบว่าตนเองกำลังมีภาวะที่ขาดสติในการพูดคุยอยู่หรือไม่ ให้คอยตรวจสอบกับเพื่อนอยู่เป็นระยะว่าตนเองยังอยู่กับเรื่องที่กำลังพูดถึงหรือไม่

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินบอกเล่าเรื่องราวที่มีความสับสน และเกิดความไม่สบายใจให้เพื่อนที่มีความใกล้ชิดฟัง 3-4 ครั้งต่อสัปดาห์

#### ผลที่ได้รับ

ทำให้ทราบสาเหตุของความสับสน และสามารถระบุถึงสาเหตุของความเครียด ความไม่สบายใจ และความสับสน ได้ดีขึ้น และยังมีหลายครั้งที่เปลี่ยนเรื่องในการพูดคุย บ่อย และไม่อยู่กับการพูดคุย

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามระบุความรู้สึกที่เกี่ยวข้องขึ้นด้วยตนเอง และพยายามที่จะหาสาเหตุของความรู้สึกด้วยตนเอง โดยยังทำการปรึกษาและบอกเล่าเรื่องราวที่สับสนให้เพื่อนฟัง รวมทั้งพยายามมีสติอยู่กับการพูดคุย ให้เพื่อนเตือนเมื่อขาดสติ เปลี่ยนเรื่องในการสนทนา

ตาราง 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP)	
Name	
Position	เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ หน่วยงานราชการ
Direct Supervisor	ผู้อำนวยการ หน่วยงานราชการ

Competency: Emotional awareness			DAP Follow up			Score Before	Score Now
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next		
ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้มีสติรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นของตนเองในการทำงาน	1. พัฒนาการรับรู้อารมณ์ของตนเอง โดยสะท้อนและตรวจสอบความรู้สึกของตนเอง โดยบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ พร้อมระบุว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวตนเองสามารถรับรู้ได้ในขณะนั้น หรือรับรู้ได้ในภายหลัง และการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากสาเหตุอะไร เพราะเหตุใดจึงรู้สึกเช่นนั้น อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เพราะอาจมีบางช่วงเวลาที่ยากขาดสติในการดำเนินกิจกรรมต่าง และการกระตุ้นเตือนตนเองให้มีสติมากขึ้น	จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม	บันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ ในเวลาก่อนนอน โดยเลือกทำการบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์อย่างชัดเจน	ทำให้มีสติอยู่กับปัจจุบันมากขึ้น สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ ได้บ้างบางครั้ง และมีแนวโน้มที่จะสามารถรับรู้อารมณ์ได้ในขณะเดียวกันกับที่เกิดขึ้นได้มากขึ้น เพราะบางครั้งการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงได้ในขณะทำการจดบันทึก	ทำการจดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์อย่างต่อเนื่อง	1	4

ตาราง 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 (ต่อ)

	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score	Score
						Before	Now
	2.อ่านหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการรับรู้ อารมณ์ความรู้สึกของตนเอง และเกี่ยวข้องกับ ทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 200 หน้า ต่อเดือน เพื่อเป็นการฝึกสมาธิ สร้างความสามารถในการ ตระหนักรู้ในการพฤติกรรม รวมทั้งอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองผ่านการจดจอกับสิ่งใดสิ่ง หนึ่งเป็นระยะเวลาาน นอกจากนั้นเนื้อหาใน หนังสือยังช่วยให้เข้าใจการรับรู้ทางอารมณ์ และ เสริมความรู้ในการพัฒนาคณะ	จำนวนหนังสือ ที่อ่าน	เดือน พ.ย. 56 อ่านหนังสือชื่อ "เป็นมิตร กับตัวเอง" เรียบร้อยแล้ว เดือน ธ.ค. 56 อ่านหนังสือชื่อ "ทุกข์ สำหรับเห็น แต่สุขสำหรับเป็น" เรียบร้อยแล้ว เดือน ม.ค. 57 อ่านหนังสือชื่อ "ง่ายแต่ งาม" เรียบร้อยแล้ว และเริ่มอ่านหนังสือ ชื่อ "Understanding the Theory & Design of Organizations" เดือน ก.พ. 57 อ่านหนังสือชื่อ "Understanding the Theory & Design of Organizations"	การอ่านหนังสือทำให้ได้ เรียนรู้การอยู่กับตัวอย่าง อย่างมีสติมากขึ้น และยังทำ ให้มีความรู้เกี่ยวกับงานด้าน ทรัพยากรบุคคลมากขึ้น	อ่านหนังสือชื่อ "Understanding the Theory & Design of Organizations" ต่อ และหา หนังสืออื่นอ่านเพิ่มเติมเมื่ออ่าน หนังสือเล่มที่กำลังอ่านจบ	2	6
	3. สวดมนต์ และนั่งสมาธิก่อนนอน เพื่อฝึกสมาธิ เพิ่มความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และ จิตใจของตนเอง และลดความเครียดที่เกิดจากสิ่ง ที่เข้ามากระทบจิตใจได้	จำนวนครั้ง ในการปฏิบัติ กิจกรรม	มีการสวดมนต์และนั่งสมาธิ 2-3 วันต่อ สัปดาห์	ทำให้หลับสบายขึ้น และทำ ให้ทำอะไรช้าลงคิดมากขึ้น	พยายามทำการสวดมนต์และนั่ง สมาธิอย่างต่อเนื่อง	1	4
	4. ทำบันทึกช่วยจำถึงกิจกรรมต่างๆ ช่วยเพิ่มการ ตระหนักรู้ในกิจกรรมที่ทำในแต่ละวัน ลดการ หลงลืมกิจกรรมจากการขาดการตระหนักรู้ใน อารมณ์ความรู้สึกของตนเอง คอยตรวจสอบว่ามี การหลงลืมกิจกรรมหรือไม่ หากมีการหลงลืม ให้ ระบุสาเหตุที่คิดว่าทำให้ลืม และพยายามแก้ไข	จำนวนครั้ง ในการปฏิบัติ กิจกรรม	พยายามจดบันทึกกิจกรรมทุกอย่างที่ เกี่ยวข้องกับการเรียนและการทำงานลง ในสมุดบันทึกเพื่อช่วยจำ ในทุกครั้งที่ได้ รับภาระงาน	ช่วยให้ลงการหลงลืม กิจกรรมต่างๆลง และทำให้ สามารถวางแผนตารางการ ทำงานและการเรียนได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ทำการจัดบันทึกบันทึกช่วยจำถึง กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นนิสัย	2	6



ตาราง 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score	Score
						Before	Now
	5. ตระหนักถึงปฏิกิริยาของตนเองในสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียด หรือความกดดัน พยายามระบุ และประเมิน ว่าสถานการณ์ใดสามารถสร้างให้เกิดความเครียดได้โดยทำรายการสิ่งที่จะสามารถทำให้เกิดความเครียดหรือเกิดภาวะที่ไม่สบายใจ พร้อมระบุอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้นๆ	รายการสิ่งที่จะสามารถทำให้เกิดความเครียด	บันทึกรายการสิ่งที่สามารถทำให้เกิดความเครียด หรือเกิดภาวะที่ไม่สบายใจทันทีที่รู้ว่า เครียดหรือไม่สบายใจ โดยพยายามหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจนั้น	เมื่อทราบว่าสิ่งใดเป็นสาเหตุของความเครียดและความไม่สบายใจ ทำให้เมื่อต้องเผชิญกับสิ่งเหล่านั้น จะต้องระมัดระวัง มีสติให้มากกว่าเวลาปกติ	ทบทวนรายการเพื่อให้ทราบความเปลี่ยนแปลงการรับรู้อารมณ์ของตนเอง และสิ่งที่ทำให้เกิดความเครียดหรือสภาวะที่ไม่สบายใจที่อาจเปลี่ยนไป	1	5
	6. บอกเล่าเรื่องราวที่ตนเองมีความสับสนและไม่สามารถระบุความรู้สึกให้เพื่อนที่สนิทฟัง หาสาเหตุของความสับสนนั้น และเพื่อให้ทราบว่าตนเองกำลังมีภาวะที่ขาดสติในการพูดคุยอยู่หรือไม่ ให้คอยตรวจสอบกับเพื่อนอยู่เป็นระยะ ว่าตนเองยังอยู่กับเรื่องที่กำลังพูดถึงหรือไม่	ผลป้อนกลับจากเพื่อน	มีการบอกเล่าเรื่องราวที่มีความสับสนและเกิดความไม่สบายใจให้เพื่อนสนิทฟัง 3-4 ครั้งต่อสัปดาห์	ทำให้ทราบสาเหตุของความสับสน และสามารถระบุถึงสาเหตุของความเครียด ความไม่สบายใจ และความสับสน ได้ดีขึ้น และยังมีหลายครั้งที่เปลี่ยนเรื่องในการพูดคุยบ่อย และไม่ค่อยมีการพูดคุย ไม่อยู่กับการพูดคุย	พยายามระบุความรู้สึกที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง และพยายามที่จะหาสาเหตุของความรู้สึกด้วยตนเอง โดยยังทำการปรึกษาและบอกเล่าเรื่องราวที่สับสนให้เพื่อนฟัง รวมทั้งพยายามมีสติอยู่กับการพูดคุย ให้เพื่อนเตือนเมื่อขาดสติ เปลี่ยนเรื่องในการสนทนา	1	4
Who is involved:	Resources/ Support:	Potential obstacles which can prevent development:			Time Frame:		
ผู้รับการประเมิน และเพื่อนที่มีความใกล้ชิด	สมุดบันทึกเหตุการณ์ ตารางบันทึกการอ่าน ตารางบันทึกการสวดมนต์ นั่งสมาธิ สมุดบันทึกช่วยจำ (ตารางงาน) รายการสิ่งที่สามารถทำให้เกิดความเครียด ผลป้อนกลับจากเพื่อน	เนื่องจากกิจกรรมในการพัฒนาส่วนใหญ่จะต้องเกิดจากตัวผู้รับการประเมินเอง ซึ่งผู้รับการประเมินต้องริเริ่มเองโดยไม่มีคนอื่นควบคุม ทำหรือเป็นเรื่องยากในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง และหากว่ามีงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นอาจจะทำให้ลืม หรือเลือกที่จะไม่ทำกิจกรรมเหล่านี้				พ.ย. 56	-
						เม.ย. 57	

### 5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ทำการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาตนเองฉบับแรกแล้ว และมีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองเพิ่มเติมอีก 1 เรื่อง โดยผู้รับการประเมินเลือกที่จะพัฒนาเรื่อง ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 มีดังนี้

#### 5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะเสริมสร้างความมั่นใจในตนเอง เพื่อสร้างบุคลิกภาพที่ดีในการทำงานและการเข้าสังคม

#### 5.2.3.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ

ทำให้ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในการแสดงออก และมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการทำงานและการเข้าสังคม มีการแสดงความมั่นใจในความสามารถที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มองสิ่งในแง่ดี หรือมองว่าเป็นความท้าทาย และไม่กลัวที่จะถูกปฏิเสธ หรือได้รับผลป้อนกลับในเชิงลบ

#### 5.2.3.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีความมั่นใจ และมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น และหัวหน้างานสามารถมอบหมายงานเพิ่มเติมให้กับผู้เขียนได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้องค์กรสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และใช้เวลาอันน้อยลง

#### 5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- เพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองและมองให้เห็นคุณค่าของตนเองผ่านการทำความรู้จักกับจุดแข็งของตนเอง ด้วยการทำรายการจุดแข็ง ความสำเร็จ และคุณลักษณะเชิงบวก ทั้งในเรื่องการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน ใช้รายการเหล่านี้สะท้อนให้เห็นจุดแข็ง และสิ่งที่คุณเองสามารถทำให้สำเร็จได้

- เป็นตัวของตัวเอง จริงใจกับตัวเอง กล้าที่จะเป็นตัวของตัวเอง ยอมรับและตระหนักในความสามารถของตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง พยายามสร้างความรู้สึกรักในด้านบวกมองโลกในแง่ดี พยายามก้าวผ่านความล้มเหลวที่เคยเกิดขึ้น โดยปรับทัศนคติที่มีต่อตนเองโดยการไม่พุดถึงตนเองในแง่ลบ ทั้งความผิดพลาดในอดีต หรือความกลัวที่จะทำอะไรผิดพลาด ความไม่เชื่อมั่นว่าตนเองจะมีความสามารถ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำรงชีวิต และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวัน รวมทั้งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน

- ทำงานให้เร็วขึ้น ตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้นและเร็วขึ้น เพื่อลดเวลาการทำงานต่อชิ้นให้สั้นลง และสร้างความน่าเชื่อถือจากลักษณะการทำงาน การรักษาคำพูด

ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลความจริงมากกว่าการคาดเดา แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองน่าเชื่อถือ ศึกษาหาความรู้ในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความมั่นใจ จากความรู้ ข้อมูล และความสามารถในการทำงานที่สร้างขึ้นด้วยตนเอง

- พยายามแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็น ความต้องการ และมีส่วนร่วมในการประชุมงานของศูนย์วิจัยฯ พยายามพูดให้ชัดเจน ตรงประเด็น และมีความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น โดยการเป็นผู้ฟังที่ดี ถามคำถามด้วยคำถามปลายเปิด และพิจารณาความคิดของผู้อื่น มีความกระตือรือร้นในการสนทนา ขอมรับการตอบสนองในเชิงลบของผู้ร่วมสนทนา เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการแสดงออก และแสดงความคิดเห็น และฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดี และมีสติในการฟัง

- สร้างทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำท่าย เริ่มรับผิดชอบงานในฐานะเจ้าของงาน และรับผิดชอบในความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และแก้ไขความผิดพลาดนั้น ไม่กลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เพราะผู้รับการประเมินสามารถที่จะเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้และวิธีการที่ผู้รับการประเมินใช้แก้ไขปัญหา เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ตนเองในการเรียนรู้ และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

- แสดงออกถึงความมั่นใจผ่านทาง การแสดงออกด้วยภาษากาย ปรับบุคลิกภาพ ทั้งการยืน การเดิน การพูด การสบตาผู้ฟัง และแต่งกายสุภาพและน่าเชื่อถือดูเป็นมืออาชีพ สร้างความมั่นใจอยู่เสมอ และแสดงออกอย่างมั่นใจ เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของความมั่นใจต่อตนเอง และต่อผู้ที่พบเห็น

#### 5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยผู้รับการประเมินเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการหยิบยื่นโอกาสในการที่จะพัฒนาตนเองให้กับผู้รับการประเมิน และผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกับผู้ได้รับการประเมินยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนา

#### 5.2.3.6 การวัดผล

- จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรม หรือของพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา

- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบ  
ความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็น  
พฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มีนาคม 2557 และ สิ้นสุด 31 สิงหาคม 2557

#### 5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

กิจกรรมส่วนมากทำให้ผู้รับการประเมินต้องทำในสิ่งที่ไม่เคยชินจึงอาจ  
เป็นเรื่องยากในการเริ่มต้น อาจไม่ได้รับโอกาสในการได้รับงานที่มีผิดชอบโดยตรง และ  
ผู้บังคับบัญชาอาจเวลาในการให้ผลป้อนกลับ



ตาราง 5.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan (DAP)	
<b>Name</b>	
<b>Position</b>	เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ หน่วยงานราชการ
<b>Direct Supervisor</b>	ผู้อำนวยการ หน่วยงานราชการ

**Competency: Self-confidence**

Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะเสริมสร้างความมั่นใจในตนเอง เพื่อสร้างบุคลิกภาพที่ดีในการทำงานและการเข้าสังคม	ทำให้มีความมั่นใจในการแสดงออก และมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการทำงานและการเข้าสังคม มีการแสดงความมั่นใจในความสามารถที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มองสิ่งในแง่ดี หรือมองว่าเป็นความท้าทาย และไม่กลัวที่จะถูกปฏิเสธ หรือได้รับผลป้อนกลับในเชิงลบ	ทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีความมั่นใจ และมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น และหัวหน้างานสามารถมอบหมายงานที่เพิ่มให้กับผู้เขียนได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้องค์กรสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และใช้เวลา น้อยลง	1.เพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองและมองให้เห็นคุณค่าของตนเองผ่านการทำความรู้จักกับจุดแข็งของตนเอง ด้วยการทำรายการจุดแข็งความสำเร็จ และคุณลักษณะเชิงบวก ทั้งในเรื่องการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน ใช้รายการเหล่านี้สะท้อนให้เห็นจุดแข็ง และสิ่งที่คุณเองสามารถทำให้สำเร็จได้	ผู้รับการประเมิน	รายการจุดแข็ง ความสำเร็จ และคุณลักษณะเชิงบวก	มี.ค. 57
			2. เป็นตัวของตัวเอง ใจกับตัวเอง กล้าที่จะเป็นตัวเอง ยอมรับและตระหนักในความสามารถของตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง พยายามสร้างความรู้สึในด้านบวกมองโลกในแง่ดี พยายามก้าวผ่านความล้มเหลวที่เคยเกิดขึ้น โดยปรับทัศนคติที่มีต่อตนเองโดยการไม่พูดถึงตนเองในแง่ลบ ทั้งความคิดพลาดในอดีต หรือความกลัวที่จะทำอะไรผิดพลาด ความไม่เชื่อมั่นว่าตนเองจะมีความสามารถ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำรงชีวิต และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวัน รวมทั้งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน	ผู้รับการประเมิน	บันทึกความดีในการพูดถึงตนเองในแง่ลบ	มี.ค. - ส.ค. 57

ตาราง 5.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ต่อ)

			Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
			3. ทำงานให้เร็วขึ้น ตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้นและเร็วขึ้น เพื่อลดเวลาการทำงานต่อชิ้นให้สั้นลง และสร้างความน่าเชื่อถือจากลักษณะการทำงาน การรักษาคำพูด ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลความจริงมากกว่าการคาดเดา แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองน่าเชื่อถือ ศึกษาหาความรู้ในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความมั่นใจ จากความรู้ ข้อมูล และความสามารถในการทำงานที่สร้างขึ้นด้วยตนเอง	ผู้รับการประเมิน, หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	มี.ค. - ส.ค. 57
			4. พยายามแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็น ความต้องการ และมีส่วนร่วมในการประชุมงาน พยายามพูดให้ชัดเจน ตรงประเด็น และมีความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น โดยการเป็นผู้ฟังที่ดี ถามคำถามด้วยคำถามปลายเปิด และพิจารณาความคิดของผู้อื่น มีความกระตือรือร้นในการสนทนา ยอมรับการตอบสนองในเชิงลบของผู้ร่วมสนทนา เสริมสร้างความมั่นใจในการแสดงออก และแสดงความคิดเห็น และฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดี และมีสติในการฟัง	ผู้รับการประเมิน, หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	มี.ค. - ส.ค. 57
			5. สร้างทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ท้าทาย เริ่มรับผิดชอบงานในฐานะเจ้าของงาน และรับผิดชอบในความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และแก้ไขความผิดพลาดนั้น ไม่กลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เพราะเราสามารถที่จะเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้และวิธีการที่เราใช้แก้ไขปัญหา เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ตนเองในการเรียนรู้ และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ	ผู้รับการประเมิน, หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	มี.ค. - ส.ค. 57

ตาราง 5.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ต่อ)

		Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
		6. แสดงออกถึงความมั่นใจผ่านการแสดงออกด้วยภาษากาย ปรับบุคลิกภาพ ทั้งการยืน การเดิน การพูด การสบตาผู้ฟัง และแต่งกายสุภาพและน่าเชื่อถือดูเป็นมืออาชีพ สร้างความมั่นใจอยู่เสมอ และแสดงออกอย่างมั่นใจ เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของความมั่นใจต่อตนเอง และต่อผู้ที่พบเห็น	ผู้รับการประเมิน, หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง	มี.ค. - ส.ค. 57
<b>Who is involved:</b> ผู้รับการประเมิน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน		<b>Resources/ Support:</b> งานที่ได้รับมอบหมาย ผลป้อนกลับของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน หนังสือ หรือบทความที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการประเมิน			<b>Time Frame:</b>
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b> กิจกรรมส่วนมากทำให้ผู้รับการประเมินต้องทำในสิ่งที่ไม่เคยชินจึงอาจเป็นเรื่องยากในการเริ่มต้น อาจไม่ได้รับโอกาสในการได้รับงานที่มีผลชอบโดยตรง และผู้บังคับบัญชาอาจเวลาในการให้ผลป้อนกลับ					มี.ค. - ส.ค. 57

## บรรณานุกรม

- กลุ่มการสื่อสารองค์กร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เครื่องมือการบริหารคน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. คู่มือพัฒนาบุคลากรภาพ และกลยุทธ์การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สนุกอ่าน, 2549.
- นัยพินิจ ชงศักดิ์. พัฒนาบุคลากร เสริมสร้างเขาวัวปัญญา. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์, 2543.
- บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์. การทดสอบทางจิตวิทยา. วารสารครุศาสตร์, (2541):9-14.
- ศิริพร ประโยค. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์  
กรณีศึกษา: บริษัทริท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุตสาหกรรมบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.
- ศรีเรือน แก้วกังวาน. ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, 2539
- ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. “ข้อจำกัดของการทดสอบด้านจิตวิทยา”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.psyassess.com/index.php?name=knowledge&file=readknowledge&id=8>. (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2557)
- สมพร สุทัศน์ีย์. การทดสอบทางจิตวิทยา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- สุชีรา ภัทรายุทธวรรตน์. คู่มือการวัดทางจิตวิทยา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เมดิคัล มีเดีย, 2545
- สุทธิรัตน์ พิมพ์พงษ์. การพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการทดสอบและการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- ส่วนพัฒนาบุคลากรกรมประมง. “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.fisheries.go.th/extrain/files/1326345344.pdf>. (วันที่ค้นข้อมูล : 12 เมษายน 2557)
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2552



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. “แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน - ประโยชน์ของ IDP” . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns\\_detail&ColumnID=762](http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=762). (วันที่ค้นข้อมูล : 12 เมษายน 2557)
- อุทุมพร จามรมาน. การสร้างและพัฒนาแบบทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2545
- Allport, G.W. Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1961.
- Costa, P. T.; McCrae, R. R. The NEO personality inventory manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1985.
- Costa, P. T.; McCrae, R. R. NEO personality inventory and NEO five factor inventory professional manual (Revised). Odessa, FL: Psychological assessment resources, Inc, 1992.
- Borgatta, E. F. The structure of personality characteristics English. Behavioral Science, 1964.
- Digman, J. M. Personality structure: Emergence of the five-factor model. Annual Review of Psychology, 41, Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1990.
- Goldberg, L. R. An alternative “Description of personality”: The Big-Five factor structure. Journal of Personality and Social Psychology, 1990.
- Goldberg, L. R. Possible Instructions for Administering IPIP Items. [Online]. 1999. Available: <http://www.ipip.ori.org/ipip/newIPIPinstructions.htm>, (Retrieve on : 12 April 2014)
- Goleman, D. Working with emotional intelligence. New York: Bantam/ Doubleday/Dell, 1998.
- Howard, P.J.; Howard, J. M. The Big Five Quickstart: an introduction to the Five-Factor Model of Personality for human resource professionals. Charlotte, NC: Centre for Applied Cognitive Studies, 1995.
- Howard, P.J.; Howard, J. M. The Big Five Quickstart : An Introduction to the Five- Factor Model of Personality for Human Resource Professionals (Revised), Charlotte, North Carolina : Centacs, 2004.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Gilley, J. W.; Egglund, S. A.; Gilley, A. M. Principles of human resource development. Cambridge Mass: Perseus, 2002
- Kaye, B.; Giuloni, W. J. People & Strategy. 2012, Vol. 35 Issue 3, p4-5. 2p. , Database: Business Source Complete
- McCrae, R. R.; Costa, P. T. The Five - Factor Model of Personality: Theoretical perspectives. New York : Guilford, 1996.
- Murphy, K. R.; Davidishofer, C. O. Psychological testing: Principles and applications. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.
- Norman, W. T. Toward an adequate taxonomy of personality attributes. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963.
- Schultz, D.P. Psychology and Industry Today. New York : Macmillan Publishing Co.,Inc., 1982.
- Spencer, L.M. Jr.; Spencer, S. M. Competence at work. New York: Wiley, 1993.
- Sternberg, R. J. The triarchic theory of intelligence. In Dawn P. Flannagan, Judy, L. Genshaft, & Patti L. Harrison (Eds.). Contemporary Intellectual Assessment: Theories, tests, and issues. New York: Guilford Press, 1997.
- Yale University. "Individual Development Planning Achieving Higher Programce" . [Online]. 2012. Available: <http://www.yale.edu/hronline/idp/docs/IDP-Guide-to-Getting-Started.pdf>. (Retrieve on : 20 April 2014)



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### มาตราวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตราวัด ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงาน โดยแบ่งเป็น

- 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) การทำงานภายใต้ความเครียด (Stress Tolerance)
- 20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
- 22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
- 23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- 25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- 26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
- 27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
- 28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)
- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
- 29) คล่องแคล่ว (Dynamic)
- 30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- 31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
- 32) Behavioral Growth Potential
- สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
- 33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- 34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- 35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- 36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- 37) สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)
- 38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- 39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- 40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

**ภาคผนวก ข**  
**แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ**

Participant :					
Direct supervisor :					
No.	BIG 5 Factor	PWBI Personality Trait	Description	Asset	Caution
1	Extraversion	Sociability	การเข้าสังคม - แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คน และสร้างเพื่อนใหม่		
2		Leadership	ความเป็นผู้นำ - มุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบังคับใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการทำงานเสมอ		
3		Influence	การชักจูง - ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วย เหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น		
4		Energy	กำลังงาน - ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดหยั่ง		
5	Agreeableness	Cooperation	ความร่วมมือ - ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน; ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม		
6		Concern for Others	ความใส่ใจผู้อื่น - เข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นต่อที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น		
7		Diplomacy	การทูต - ใจกว้างสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือ ต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น		
8	Openness to Experience	Adaptability	ความสามารถในการปรับตัว - ต่างพยายามแสวงหาทางออกพร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่		
9		Innovation	การสร้างสรรคสิ่งใหม่ - มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรคทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่		
10		Analytical Thinking	การคิดเชิงวิเคราะห์ - มีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์ และสังเกตวิธีการดำเนินการ		
11		Independence	ความเป็นอิสระ - มีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้		

No.	BIG 5 Factor	PWBI Personality Trait	Description	Asset	Caution
12	Conscientiousness	Achievement	การบรรลุผลสำเร็จ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ		
13		Initiative	การริเริ่ม - ปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่		
14		Persistence	การยืนกราน - ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่		
15		Attention to Detail	การให้ความสนใจต่อรายละเอียด - ตรวจสอบงานอีก ครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด		
16		Dependability	ความน่าเชื่อถือ - มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ		
17		Rule Following	การปฏิบัติตามกฎ - ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา		
18	Emotional Stability	Self-Control	การควบคุมอารมณ์ตนเอง - ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธหรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง		
19		Stress Tolerance	การอดทนต่อความเครียด - ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทนอดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนอง ได้อย่างดี		
20		Self Confidence	การมั่นใจในตนเอง - มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน		
21		Emotional Self-Awareness	การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ - รับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี		
<b>Comment :</b>					