# การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียนเอกชน

นนทชา ศรีวิไล

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา**

**และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :**

**กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียนเอกชน**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556

……

นายนนทชา ศรีวิไล

ผู้วิจัย

……

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

……

มลฤดี สระฏัน

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

……

นายวสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล

M.Acc

กรรมการสอบสารนิพนธ์

……

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

……

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

# กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ในหัวข้อ “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียนเอกชน ” สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ เป็นผู้ให้คำแนะนำ ข้อคิด และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งแนวทางการทำสารนิพนธ์ที่ถูกต้องตามระเบียบวิธีของมหาวิทยาลัย จึงทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้จัดทำจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จได้ รวมทั้งขอขอบพระคุณบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำ จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สำหรับคุณงามความดีอันใดที่เกิดจาก สาร นิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับบิดามารดาซึ่งเป็นที่รักและเคารพยิ่ง ตลอดจนครูอาจารย์ที่เคารพทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา จนทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิต

นนทชา ศรีวิไล

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียนเอกชน

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PHYCHOMETRIC ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF ASSISTANT DIRECTOR, ADMINISTRATION AND FINANCE DEPARTMENT OF A PRIVATE SCHOOL

นนทชา ศรีวิไล5550124

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A., มลฤดี สระฏัน, Ph.D., นายวสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล, M.Acc., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D.,

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียนเอกชน โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและวิเคราะห์ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับ คุณสมบัติที่ต้องการ ตามตำแหน่งงาน (2) ศึกษา ผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับ ผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับ พัฒนาศักยภาพและจุดบอดที่มี เพื่อเป็นเครื่องมือในการ ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารโรงเรียน ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียนเอกชน แห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน ได้มาโดยการ เลือกจากผู้รับการประเมินทา งจิตวิทยาทั้งหมด 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2ชุดเป็นแบบประเมินทางจิตวิทยาชื่อว่า Work Behavior Inventory และแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

52 หน้า

# สารบัญ


| | หน้า |
|---|---|
| **กิตติกรรมประกาศ ข** | |
| **บทคัดย่อ ค** | |
| **สารบัญตาราง** | **ช** |
| **สารบัญรูปภาพ** | **ซ** |
| **บทที่ 1 บทนำ** | **1** |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1 | |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 2 | |
| 1.3 ขอบเขตของการวิจัย 3 | |
| 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ 3 | |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 3 | |
| **บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม** | **4** |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ | 4 |
| 2.1.1 ความหมายของบุคลิกภาพ | 4 |
| 2.1.2 ทฤษฎีและแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบสำคัญ | 6 |
| 2.1.3 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคร | 6 |
| 2.2 การทดสอบทางจิตวิทยา | 13 |
| 2.2.1 ประเภทแบบทดสอบทางจิตวิทยา | 14 |
| 2.2.2 คุณลักษณะที่ดีของแบบทดสอบทางจิตวิทยา | 17 |
| **บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย** | **20** |
| 3.1 ประชากรและตัวอย่าง | 20 |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 20 |
| 3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา | 20 |
| 3.2.2แบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา | 25 |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 27 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | หน้า |
|---|---|
| **บทที่ 4 ผลการวิจัย** | **28** |
| 4.1 ข้อมูลในภาพรวมจากการประเมินโดยใช้เครื่องมือ WBI | 28 |
| 4.1.1 บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย | 29 |
| 4.1.2 บุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม | 30 |
| 4.1.3 บุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับประสบการณ์ใหม่ | 31 |
| 4.1.4 บุคลิกภาพแบบเรื่อย ๆ หรือรอบคอบ | 32 |
| 4.1.5 บุคลิกภาพแบบมีอารมณ์ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์ | 33 |
| 4.1.6 อาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ | 34 |
| 4.1.7 ความซื่อสัตย์ในการตอบแบบประเมิน | 34 |
| 4.1.8 การพัฒนาจุดแข็ง | 35 |
| 4.1.9 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา (Area for Development) | 35 |
| 4.2 ข้อมูลในภาพรวมจากการแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา | 37 |
| 4.2.1 จุดแข็งจากการประเมิน | 37 |
| 4.2.2 จุดอ่อนจากการประเมิน | 38 |
| **บทที่ 5 ผลเพื่อการนำไปใช้งาน** | **39** |
| 5.1 เป้าหมายและปัจจัยที่ต้องได้รับการพัฒนา | 39 |
| 5.1.1 เป้าหมายของผู้รับการประเมิน | 39 |
| 5.1.2 ปัจจัยที่ต้องได้รับการพัฒนา | 39 |
| 5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน | 40 |
| 5.1.4 ความเหมือนหรือแตกต่างของจุดแข็งกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา | 41 |
| 5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน | 43 |
| 5.1.6 ความเหมือนหรือแตกต่างของจุดอ่อนกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา | 44 |
| 5.2 การพัฒนาผลการประเมินเพื่อนำไปใช้ | 44 |
| 5.2.1 การพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในงานปัจจุบัน | 44 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | หน้า |
|---|---|
| 5.2.2 การพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในชีวิตส่วนตัว | 45 |
| 5. 3 การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง | 46 |
| 5.3.1 รูปแบบของแผนพัฒนาตนเอง | 46 |
| 5.3.2 รายละเอียดของแผนพัฒนาตนเอง | 46 |
| **บรรณานุกรม** | **49** |
| **ประวัติผู้วิจัย** | **52** |

# สารบัญตาราง


| ตาราง | | หน้า |
|---|---|---|
| 2.1 | ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว | 7 |
| 2.2 | ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบแสดงตัว | 9 |
| 2.3 | ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ | 10 |
| 2.4 | ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบประนีประนอม | 11 |
| 2.5 | ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก | 12 |

# สารบัญรูปภาพ


| ภาพ | | หน้า |
|---|---|---|
| 2.1 | กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ | 28 |
| 4.1 | ผลการประเมินด้วยเครื่องมือ Work Behavior Inventory | 28 |
| 4.2 | บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย | 29 |
| 4.3 | บุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม | 30 |
| 4.4 | บุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับประสบการณ์ใหม่ | 31 |
| 4.5 | บุคลิกภาพแบบเรื่อย ๆ หรือรอบคอบ | 32 |
| 4.6 | บุคลิกภาพแบบมีอารมณ์ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์ | 33 |
| 4.7 | อาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของผู้รับการประเมิน | 34 |
| 4.8 | ความซื่อสัตย์ในการตอบแบบประเมิน | 34 |
| 4.9 | แผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน | 46 |

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัฒน์ การจัดการ การติดต่อสื่อสาร ฯลฯ จะมีความรวดเร็วมากขึ้น การแข่งขัน ทางธุรกิจก็ยิ่งจะทวีความรุนแรงมากขึ้นด้วย ปัจจัยชี้ขาดขององค์กรกลายเป็น "คน" หรือทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ ทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องแสวงหาคนที่มีศักยภาพเพียงพอในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่และมีวิธีการจัดการที่จะชนะในการแข่งทางธุรกิจได้ รวมทั้งการจัดหาคนต้องมีคุณสมบัติที่ตรงกับงาน

การคัดเลือกคนเข้าทำงานควรกระทำด้วยความพิถีพิถันและรอบคอบ ทั้งนี้เพราะหลักธรรมชาติที่เกี่ยงไม่ได้ว่า "ความสุขและความสำเร็จในงานของคนคนหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลนั้นที่มีอยู่ หมายความว่า ถ้าเขามีความรู้ความสามารถ ถูกต้องตรงกับลักษณะงานที่เขาทำ เขาก็จะชอบงานนั้น ถ้าบุคลิกลักษณะของเขาเหมาะสมกับงานที่เขาต้องทำ เขาก็คงทำงานได้ดี ดังนั้น การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงานที่เขาต้องทำจึงเป็นงานสำคัญขั้นแรกของผู้บริหาร" (เด่นพงษ์, 2525 : 12)

ในการคัดเลือกบุคลากรหรือคัดเลือกพนักงาน มักจะมีการกำหนดคุณสมบัติ หรือเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของงาน (Job Specification) และเหมาะสมตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติประการหนึ่งมักจะกำหนดไว้ เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานคือ บุคลิกภาพ ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าบุคลิกภาพมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในอาชีพ (ฉวัลย์, 2536 : 1)

ด้วยวิธีการที่ถูกต้องและจัดหาคนที่มีคุณสมบัติ ให้ตรงกับ ลักษณะงาน นั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้นเข้านั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์ก าร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ ชื่อเสียง รวมถึงการ สูญเสีย ที่อย่างร้ายแรงที่อาจเป็นผลกระทบต่อธุรกิจและองค์การได้ นอกจากนี้องค์การยังต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณ ลักษณะ หรือ พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละ บุคคล นั้นเป็นหัวใจสำคัญ ในการ คัดเลือก บุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์การนั้นมี

ประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัย ลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดง ให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือ ประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม เราสามารถตัดสินใจได้อย่างไรว่า บุคคลที่เราคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่มีอยู่

การประเมินบุคลิกภาพของพนักงานจึงเป็นประเด็นหนึ่งที่องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจ เป็นการตรวจสอบเพื่อให้รู้ลักษณะและคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งการประเมินบุคลิกภาพสามารถทำได้หลายวิธี นับตั้งแต่การสังเกต การสัมภาษณ์ และการทดสอบทางจิตวิทยา แต่เนื่องจากบุคลิกภาพเป็นนามธรรม ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง ดังนั้นการที่จะทราบบุคลิกภาพของบุคคลได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลแสดงออกหรือมีปฏิกิริยากับบุคคลอื่น นักจิตวิทยาจึงได้พยายามสร้างเครื่องมือขึ้นมาเพื่อวัดบุคลิกภาพตามลักษณะที่ต้องการให้ได้ถูกต้อง แม่นยำ มีความเชื่อมั่น เที่ยงตรง และมีความเป็นมาตรฐาน (ถวัลย์, 2536 : 2)

จากเหตุผลดังกล่าวทั้งหมดข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของพนักงานในองค์กร เพื่อวิเคราะห์หาความเหมาะสมของพนักงานกับงานที่พนักงานคนนั้นทำอยู่ในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นพนักงานในระดับบริหาร เนื่องจากเป็นผู้นำและมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยผู้วิจัยมุ่งหวังว่าการประเมินทางจิตวิทยาเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัตินั้น จะเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยในการวางคนที่มีศักยภาพตรงตามตำแหน่งของงานที่สอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรและต่อตัวพนักงานเอง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียนเอกชน โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับคุณสมบัติที่ต้องการตามตำแหน่งงาน

2. เพื่อศึกษา ผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา

3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับ พัฒนาศักยภาพและจุดบอดที่มี เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ศักยภาพในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึก ษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของพนักงานเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา WBI ( THE WORK BEHAVIOR INVENTORY) ประชากรที่ใช้ศึกษาในการวิจัยนี้ คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียนเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยาชื่อว่า Work behavior Inventory (WBI) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# บทที่ 2
# ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียนเอกชน ” ในครั้งนี้ได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากหนังสือ ตำรา บทความ เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ
2. การทดสอบทางจิตวิทยา

## 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five)

### 2.1.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

คำว่า บุคลิกภาพ (Personality) มาจากภาษาละตินว่า Persona แปลว่า หน้ากาก ซึ่งใช้สวมใส่เวลาแสดงการละเล่น เพื่อเปลี่ยนลักษณะของคนหนึ่งไปเป็นอีกคนหนึ่ง ในพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525 (2542: 259) ให้ความหมายบุคลิกภาพว่า เป็นสภาพนิสัยจำเพาะคน แต่นิสัยหมายถึงความประพฤติที่เคยชิน ดังนั้นบุคลิกภาพก็คือความประพฤติที่เคยชินจำเพาะคน นักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” ไว้หลายทัศนะดังต่อไปนี้

กิลฟอร์ด (Guiford. 1959: 7) บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่เป็นแบบประจำตัวของบุคคล

แอลพอร์ท (Allport. 1961: Citing Lanzarus. 1959: 59) ให้นิยามบุคลิกภาพเป็นหน่วยที่รวมพลังของระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะพฤติกรรมและความคิดของเขา

กอร์ดอน (Gordon. 1963: 14) ให้ความหมายไว้ว่า บุคลิกภาพเป็นผลรวมของพฤติกรรมทั้งหมดที่เป็นลักษณะเฉพาะในแต่ละบุคคล

อนาสตาซี (Anastasi. 1968: 111) กล่าวว่าบุคลิกภาพของบุคคลเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมกับสิ่งแวดล้อม พันธุกรรมเดียวกันแต่อยู่ในสภาพแวดล้อมต่างกันอาจก่อให้เกิดบุคลิกภาพต่างกัน หรือแม้แต่ในสภาพแวดล้อมและพันธุกรรมเดียวกันก็อาจทำให้เกิดบุคลิกภาพต่างกัน

แคทเทลล์ (Cattell. 1970: 2-3) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า เป็นสิ่งที่ช่วยให้เราทำนายได้ว่าบุคคลจะทำอะไรในสถานการณ์ที่กำหนดให้ บุคลิกภาพเป็นเรื่องของพฤติกรรมทั้งของบุคคลทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้นภายใน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่าบุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ลักษณะโดยรวมของบุคคลซึ่งมีความเป็นเอกลักษณ์ ทำให้แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นรูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย กิริยา ท่าทาง การวางตัว ความคิด ความรู้สึก ความสนใจ ความสามารถ สติปัญญา รสนิยม ฯลฯ

เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์ (2520: 3) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัยที่รวมกันเป็นแบบเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล และเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งพิจารณาได้จากรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลนั้น

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543: 216) ให้ความหมายบุคลิกภาพว่า เป็นลักษณะโดดเด่นของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งแสดงออกแบบนั้นอยู่เป็นประจำกับสถานการณ์เฉพาะอย่างจนเกิดเป็นนิสัยถาวร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึงแบบแผน พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงออกทั้งด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมทั้งด้านสรีระ โดยเน้นบุคลิกภาพภายนอกและภายใน ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ หรือหมายถึงลักษณะภายในและภายนอกของบุคคล รวมทั้งรูปร่าง ทรวดทรง การแต่งกาย อากัปกิริยา ท่าทาง การวางตัว ความสนใจ นิสัย ความสามารถ ความชอบ/ไม่ชอบ ความร่าเริง ความ อดทน เชาว์ปัญญา และรสนิยม

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพหมายถึงลักษณะนิสัยทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นตัวบุคคล ซึ่งสามารถมองเห็นได้จากภายนอก ได้แก่ รูปร่างหน้าตา กิริยามารยาท การแต่งกาย วิธีการพูด และลักษณะภายใน ได้แก่ สติปัญญา ความถนัด ลักษณะอารมณ์ประจำตัว ความรู้สึกนึกคิดที่รวมกันเป็นแบบอย่างเฉพาะของบุคคลจะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งทำให้แต่ละคนมีบุคลิกภาพที่ต่างกันออกไป รวมถึงการปรับตัวของบุคคลให้เข้ากับโลกภายนอก

**2.1.2 ทฤษฎีและแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบสำคัญ**

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่าลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) เป็นบุคลิกภาพที่มีลักษณะค่อนข้างถาวรที่อธิบายถึงพฤติกรรมเฉพาะอย่างของบุคคล จากการวิจัยพฤติกรรมองค์การโดยใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีมาตรฐาน เพื่อพิจารณาถึงลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลในเชิงบวกและเชิงลบ จึงทำให้ได้มิติของบุคลิกภาพ 5 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 การเปิดเผย (Extraversion) หมายถึง บุคลิกภาพที่ชอบเข้าสังคม ช่างพูด ช่างคุย และ ชอบแสดงออก เป็นลักษณะของบุคคลที่จะมีความก้าวหน้าในด้านงานขายและตำแหน่งงานบริหาร

2.1.2.2 การประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง บุคลิกภาพที่มีจิตใจดี พร้อมจะให้ความร่วมมือและเป็นที่น่าไว้วางใจ

2.1.2.3 ลักษณะยึดมั่นในหลักการ (Conscientiousness) หมายถึง บุคลิกภาพที่มีความรับผิดชอบ มีหลักการเหตุผล ยืนหยัด และมุ่งความสำเร็จ ตัวอย่างของอาชีพที่มีบุคลิกภาพลักษณะนี้ ได้แก่ วิศวกร ตำรวจ ผู้บริหาร พนักงานขาย และพนักงานที่มีทักษะและกึ่งทักษะ

2.1.2.4 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงบุคลิกภาพที่สงบ เช่น ไม่วิตกกังวล มีความรู้สึกปลอดภัย และผ่อนคลาย

2.1.2.5 เปิดใจสู่การเรียนรู้ (Openness to experience) หมายถึง บุคลิกภาพที่แสดงถึงการมีจินตนาการ ความอยากรู้อยากเห็นและใจกว้าง

**2.1.3 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคร (Costa; & McCrae. 1992)**

องค์ประกอบแต่ละด้านของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five) จะมีลักษณะเป็นกลุ่มของคุณลักษณะประจำตัวของมนุษย์ที่มักจะเกิดด้วยกัน การให้คำจำกัดความขององค์ประกอบทั้งห้าเป็นความพยายามที่จะอธิบายส่วนสำคัญรวมกันของคุณลักษณะเหล่านี้ ซึ่งคำอธิบายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันมากที่สุดคือ การพัฒนาของคอสตาและแมคเคร (Costa; & McCrea. 1992 อ้างถึงในวัลภา, 2542) มีลักษณะลำดับดังต่อไปนี้

2.1.3.1 บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) หมายถึง เป็นผู้ที่มีความวิตกกังวล เป็นคนโกรธง่าย ความท้อแท้ การคำนึงถึงแต่ตนเอง การมีความกระตุ้นรุนแรง และมีอารมณ์เปราะบาง

1) มีความวิตกกังวล (Anxiety) หมายถึง บุคคลที่มีความว้าวุ่นหวาดกลัว มีแนวโน้มที่จะวิตกตื่นกลัว ตึงเครียด กระสับกระส่าย

2) โกรธง่าย (Anger) เป็นลักษณะที่บ่งชี้แนวโน้มของความโกรธและภาวะที่เกี่ยวข้อง เช่น ความหงุดหงิดและความขุ่นเคือง

3) ความท้อแท้ (Discouragement) เป็นผู้ที่มีความรู้สึกผิดเศร้า สิ้นหวัง และว้าเหว่ เป็นผู้ที่มีความท้อแท้ง่าย

4) การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self Consciousness) เป็นลักษณะผู้ที่มีอารมณ์ความรู้สึกเต็มไปด้วยความละอาย รู้สึกไม่สบายใจที่จะมีผู้อื่นอยู่แวดล้อม ไวต่อการแสดงออกที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และมีแนวโน้มที่จะรู้สึกต่ำต้อย เป็นลักษณะที่รู้สึกอาย หรือรู้สึกกังวลกับการเข้าสังคม

5) การมีความกระตุ้นรุนแรง (Impulsiveness) หมายถึง การไม่สามารถที่จะควบคุมแรงกระตุ้น และความต้องการของตนเอง

6) อารมณ์เปราะบาง (Vulnerability) หมายถึง ความอ่อนแอต่อความเครียด ไม่สามารถเผชิญกับความเครียดได้ เป็นผู้ที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น เป็นคนสิ้นหวังตื่นตระหนกเมื่อประสบกับสถานการณ์ฉุกเฉิน

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำสุดในบุคลิกภาพแบบนี้ คือ เป็นผู้ที่มีลักษณะยืดหยุ่น ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มีแนวโน้มมีประสบการณ์ชีวิตในระดับของความมีเหตุผลมากกว่าคนส่วนใหญ่ และดูเหมือนว่าในบางครั้งจะไม่ถูกกระทบกระเทือนจากสิ่งรอบตัวที่เกิดขึ้น ผู้ที่มีระดับของความยืดหยุ่นมากกว่า จะรู้สึกกังวลใจต่อสิ่งเร้าเพียงเล็กน้อยจากสภาพแวดล้อมรอบกาย แต่สิ่งเร้าจะต้องมีปริมาณที่มากพอให้เขารู้สึกกังวลใจ ลักษณะสุดขั้วเช่นนี้มีคุณค่าสำคัญในบางบทบาทของสังคม เช่น ผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศ นักบินสอดแนมของกองทัพ ผู้จัดการทางการเงิน และวิศวกร เป็นต้น

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนสูง คือ เป็นผู้ที่มีปฏิกิริยาโต้ตอบทันทีต่อสิ่งเร้า ซึ่งหมายถึง เป็นผู้ที่มีความหวั่นไหวทางอารมณ์มากกว่าคนส่วนใหญ่ และรายงานว่ามีความพึงพอใจในชีวิตน้อยกว่าคนส่วนใหญ่และพบว่า ผู้ที่มีความรู้และมีระดับการศึกษาสูงความหวั่นไหวทางอารมณ์ที่อยู่ในระดับสูงจะเข้ามารบกวนหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานได้ ตัวอย่างบทบาททางสังคมของบุคคลที่มีบุคลิกภาพเช่นนี้ คือ นักสังคมสงเคราะห์ นักวิชาการ ผู้ทำหน้าที่ให้บริการลูกค้า สมาชิกสภา เป็นต้น

ตาราง 2.1 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว

| **บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนต่ำ** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง** |
|---|---|---|
| ความวิตกกังวล | สงบ | วิตกกังวล |
| ความโกรธ | โกรธช้า | โกรธเร็ว |

ตาราง 2.1 (ต่อ)

ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

| **บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนต่ำ** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง** |
|---|---|---|
| ความท้อแท้ | ท้อแท้ยาก | ท้อแท้ง่าย |
| การคำนึงถึงแต่ตนเอง | รู้สึกอับอายยาก | รู้สึกอับอายง่าย |
| การมีความกระตุ้นรุนแรง | ทนต่อสิ่งที่มากระตุ้นได้ | ถูกกระตุ้นได้ง่าย |
| อารมณ์เปราะบาง | เผชิญความเครียดได้ดี | รับมือกับความเครียดได้ยาก |

2.1.3.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) หมายถึงการเป็นผู้มีความอบอุ่น ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น การแสดงออกแบบตรงไปตรงมา การชอบมีกิจกรรม ชอบแสวงหาความตื่นเต้น และการมีอารมณ์ด้านบวก

1) การเป็นผู้มีความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความรักและเป็นมิตรต่อผู้อื่นเป็นผู้ที่มีความรักผู้อื่นอย่างแท้จริง

2) ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) หมายถึง ความชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ

3) การแสดงออกแบบตรงไปตรงมา (assertiveness) หมายถึง ผู้ที่กล้าที่จะแสดง ความเป็นผู้นำ หรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในสังคม

4) การชอบมีกิจกรรม (Activity) หมายถึง ผู้ที่มีความว่องไว ตื่นตัว มีความ ต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ

5) ชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement–Seeking) หมายถึง ผู้ที่ชอบสิ่งแวดล้อมที่มีสีสันสดใส

6) การมีอารมณ์ด้านบวก (Positive Emotions) หมายถึง ผู้ที่มีความสนุกสนาน มีความสุข มีความหวัง และมองโลกในแง่ดี

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำในบุคลิกภาพแบบนี้ คือ ผู้ที่มีลักษณะเก็บตัว ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มีแนวโน้มที่จะชอบความอิสระ สงบเสงี่ยม มั่นคง และชอบจะทำอะไรคนเดียวมากกว่าอาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต นักฟิสิกส์ นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนสูง คือ ผู้ที่มีลักษณะแสดงตัว ผู้ที่มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำมากกว่า มีความเป็นมิตร และชอบการแสดงออกต่อหน้าคนอื่นๆ มีกิจกรรมทาง กายภาพ และการพูดมากกว่าคนส่วนใหญ่ อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าวเช่น นักแสดง พนักงานขาย นักการเมือง นักสังคมศาสตร์

ตาราง 2.2 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบแสดงตัว

ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

| **บุคลิกภาพแบบแสดงตัว** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนต่ำ** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง** |
|---|---|---|
| ความอบอุ่น | ไว้ตัว เป็นพิธีการ | เป็นมิตรและสนิทสนม |
| การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น | ไม่ชอบเข้าสังคม | ชอบเข้าสังคม |
| การแสดงออกแบบตรงไปตรงมา | ชอบอยู่เบื้องหลัง | ชอบแสดงออก เป็นผู้นำ |
| การชอบมีกิจกรรม | ทำกิจกรรมอย่างไม่เร่งรีบ | ทำกิจกรรมอย่างมีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง |
| การชอบแสวงหาความตื่นเต้น | ไม่ค่อยต้องการความตื่นเต้น | กระหายความตื่นเต้น |
| การมีอารมณ์ด้านบวก | ไม่ค่อยร่าเริง | ร่าเริง มองโลกในแง่ดี |

2.1.3.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience) หมายถึง การเป็นคนช่างฝัน ความสุนทรีย์ การเปิดเผยความรู้สึก การปฏิบัติ การมีความคิด และการยอมรับค่านิยม

1) การเป็นคนช่างฝัน (Fantacy) หมายถึง ผู้ที่มีชีวิตไปด้วยจินตนาการและ ความฝัน มีความคิดสร้างสรรค์ภายในตนเอง

2) ความสุนทรีย์ (Aesthetics) หมายถึง ผู้ที่หวั่นไหวกับงานและความงดงามในศิลปะ บทกวี

3) การเปิดเผยความรู้สึก (Feelings) หมายถึง การเป็นผู้ที่รับรู้อารมณ์และความรู้สึกภายในตนเอง

4) การปฏิบัติ (Actions) หมายถึง ผู้ที่พร้อมที่จะลองทำกิจกรรมใหม่ ๆ เช่น รับประทานอาหารใหม่ ๆ ชอบความแปลกใหม่หลากหลายกว่าความเคยชินที่ปฏิบัติอยู่

5) การมีความคิด (Ideas) หมายถึง การมีความคิดที่จะเปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ ๆ

6) การยอมรับค่านิยม (Values) หมายถึง การมีความพร้อมที่จะตรวจสอบค่านิยมต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางสังคม การเมือง และศาสนา

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำในบุคลิกภาพแบบนี้คือ การเป็นนักอนุรักษ์ ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มีความสนใจแคบ เป็นนักอนุรักษ์นิยม ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง รู้สึกสะดวกใจเมื่ออยู่ร่วมกับครอบครัวคนรู้จัก อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ผู้จัดการทาง การเงิน ผู้ปฏิบัติงานประจำ ผู้จัดการโครงการ นักวิทยาศาสตร์ประยุกต์

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนสูงคือ การเป็นนักสำรวจ ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มีความสนใจกว้าง หลงใหลไปกับประสบการณ์แปลกใหม่หรือนวตกรรมใหม่ ๆ หรือมีลักษณะเสรีนิยม อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น สถาปนิก ศิลปิน นักบริหาร ตัวแทนแลกเปลี่ยนและนักวิทยาศาสตร์

ตาราง 2.3 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์
ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

| **บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนต่ำ** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง** |
|---|---|---|
| การเป็นคนช่างฝัน | ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน | มีจินตนาการ ช่างฝัน |
| การซาบซึ้งในความงาม | ไม่สนใจในศิลปะ | ซาบซึ้งในศิลปะ ความงาม |
| การเปิดเผยความรู้สึก | เพิกเฉย ไม่สนใจในความรู้สึกต่าง ๆ | เห็นคุณค่า ของอารมณ์ ด้านต่าง ๆ |
| การปฏิบัติ | ชอบทำในสิ่งที่เคยชิน | ชอบความหลากหลาย ลองสิ่งใหม่ ๆ |
| การมีความคิด | เน้นการใช้เหตุผลในมุมมองแคบ | เน้นการใช้เหตุผลในมุมมองกว้าง |
| การยอมรับค่านิยม | ไม่ยอมรับค่านิยมใหม่ๆ | พร้อมที่จะรับค่านิยมต่างๆ |

2.1.3.4 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง การเป็นผู้ไว้วางใจผู้อื่น ความตรงไปตรงมา ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ การยอมตามผู้อื่น ความสุภาพ และความมีจิตใจอ่อนโยน

1) การเป็นผู้ไว้วางใจผู้อื่น (Trust) หมายถึง การที่เชื่อว่าผู้อื่นมีความซื่อสัตย์และ เจตนาดี

2) ความตรงไปตรงมา (Straight Forwardness) หมายถึง การมีความจริงใจที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา

3) ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ (Altruism) หมายถึง ผู้ที่มีความห่วงใยในสวัสดิภาพของผู้อื่น เป็นผู้ที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

4) การยอมตามผู้อื่น (Compliance) หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอ่อนโยนตอบสนองการกระทำของผู้อื่นอย่างสุขุม

5) ความสุภาพ (Modesty) หมายถึง ผู้ที่ถ่อมตน ไม่ข่มว่าตนเองเหนือกว่าผู้อื่น

6) ความมีจิตใจอ่อนโยน (Tender–Mindedness) หมายถึง ผู้ที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น มีความหวั่นไหวต่อความต้องการของผู้อื่น

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำในบุคลิกภาพนี้ คือ การเป็นนักท้าทาย ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มุ่งไปยังความต้องการและบรรทัดฐานส่วนตัวของตนมากกว่าของกลุ่ม มีความเกี่ยวข้องกับอำนาจที่ได้มา อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ผู้นำทางทหาร ผู้จัดการ นักโฆษณา

ลักษณะสุดขั้วของผู้ได้คะแนนสูง คือ การเป็นนักปรับตัว ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มีแนวโน้มทำตามความต้องการของกลุ่ม ยอมรับตามบรรทัดฐานของกลุ่มมากกว่ายืนกรานตามบรรทัดฐานของตนเอง มีความกลมกลืนในการปรับตัว อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น งานด้านสังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา

ตาราง 2.4 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบประนีประนอม
ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

| **บุคลิกภาพแบบประนีประนอม** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนต่ำ** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง** |
|---|---|---|
| ความไว้วางใจผู้อื่น | ช่างฉกฉาง เยาะเย้ย ขี้ระแวง | เห็นว่าผู้อื่นเจตนาดี ซื่อสัตย์ |
| ความตรงไปตรงมา | ระแวดระวัง พูดเกินจริง | จริงใจ ตรงไปตรงมา |
| ความเอื้อเฟื้อ | ไม่เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น | เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น |
| การยอมตามผู้อื่น | ก้าวร้าว ชอบแข่งขัน | ประนีประนอม คล้อยตาม |
| ความสุภาพ | รู้สึกว่าตนเองเหนือกว่าผู้อื่น | สุภาพ |
| การมีจิตใจอ่อนโยน | ติดยึดอยู่กับเหตุผล | จิตใจอ่อนโยน พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง |

2.1.3.5 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง การมีความสามารถ ความเป็นระเบียบ การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความมีวินัยต่อตนเอง และแนวคิดที่ใช้ปฏิบัติงาน

1) การมีความสามารถ (Competence) หมายถึง ผู้ที่สามารถจัดการกับชีวิตตนเองได้ มีความเป็นเหตุเป็นผล และมีประสิทธิภาพในตนเอง

2) ความเป็นระเบียบ (Order) หมายถึง ผู้ที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

3) การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ (Detifulness) หมายถึง ผู้ที่ยึดมั่นในหลักการทางจริยธรรม และปฏิบัติตามคำมั่นที่ให้ไว้

4) ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Striving) หมายถึง การทำงานหนักเพื่อประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย

5) ความมีวินัยต่อตนเอง (Self –Discipline) หมายถึง ความสามารถที่จะเริ่มและปฏิบัติงานให้สำเร็จ แม้ว่าเต็มไปด้วยความเบื่อหน่ายหรืออุปสรรคก็ตาม

6) แนวคิดที่ใช้ปฏิบัติงาน (Deliberation) หมายถึง การมีความคิดที่สามารถ ปฏิบัติได้ มีความระมัดระวังในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนต่ำของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ คือ ผู้ที่สามารถปรับตัวยืดหยุ่นได้ ซึ่งหมายถึง เป็นผู้ที่ง่ายต่อการวอกแวกออกจากเป้าหมาย และให้ความสนใจที่เป้าหมายน้อยกว่า นิยมหาความสุข โดยทั่วไปมักปล่อยปละละเลยที่จะใส่ใจในเป้าหมาย อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น นักวิจัยที่ปรึกษา นักสอบสวน

ลักษณะสุดขั้วของผู้ที่ได้คะแนนสูง คือ การเป็นผู้ที่มุ่งเป้าหมาย ซึ่งหมายถึง จะมีการแสดงออกถึงผลของการควบคุมตนเองสูงทั้งเป้าหมายส่วนตัวและอาชีพ ลักษณะทั่วไปจะเปนผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ มีลักษณะบ้างาน มุ่งมั่น ยากต่อการทำให้ไขว้เขว อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ตาราง 2.5 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

| **บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนต่ำ** | **ลักษณะผู้ที่ได้คะแนนสูง** |
|---|---|---|
| การมีความสามารถ | รู้สึกว่าไม่ได้เตรียมพร้อมบ่อยครั้ง | รู้สึกมีความสามารถและมีประสิทธิภาพ |
| ความเป็นระเบียบ | ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีระบบ | เป็นระเบียบเรียบร้อย |
| การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ | ไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่ | มีจิตสำนึกรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ |
| ความต้องการสัมฤทธิ์ผล | มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ | พยายาม เพื่อ ให้เกิดความสำเร็จ |
| ความมีวินัยในตนเอง | ผัดวันประกันพรุ่ง วอกแวก | มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จ |
| ความคิดที่ใช้ปฏิบัติงาน | ขาดการไตร่ตรอง | คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือทำ |

## 2.2 การทดสอบทางจิตวิทยา

การวัดทางจิตวิทยาเป็นการวัดคุณลักษณะภายในของมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงแต่มีความสำคัญและจำเป็นจะต้องศึกษา เพราะว่าคุณลักษณะภายในย่อมส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมภายนอกของบุคคลได้ ดังนั้นถ้าเราสามารถวัดคุณลักษณะภายในได้ ก็จะทำให้เรามีความรู้ความสามารถทำความเข้าใจถึงสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมของบุคคล และสามารถทำนายพฤติกรรม ตลอดจนสามารถควบคุมการเกิดพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปในทิศทางที่พึงปรารถนาอันจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมได้ นักจิตวิทยาและนักวัดผลจึงได้สร้างเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาที่เรียกว่าแบบทดสอบทางจิตวิทยาโดยอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบเป็นระเบียบและมีการจัดทำเป็นมาตรฐานขึ้นมา ทั้งนี้ เพื่อขจัดความลำเอียงของผู้ทดสอบที่อาจจะมีได้ และเป็นการขจัดความได้เปรียบเสียเปรียบของผู้รับการทดสอบ การวัดทางจิตวิทยาได้เข้ามามีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของบุคคลอย่างมาก เมื่อใดก็ตามที่บุคคลต้องการข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจหรือวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ต้องใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาเข้ามาช่วย ดังนั้นจึงมีการนำแบบทดสอบทางจิตวิทยาไปใช้ในวงการต่าง ๆ เป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นการศึกษาวงการธุรกิจอุตสาหกรรมตลอดจนวงการแพทย์

การทดสอบ เป็นวิธีการนำชุดคำถามที่เรียกว่าแบบทดสอบ ซึ่งสร้างขึ้นอย่างมีระบบโดยนำไปเร้าหรือกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตอบสนองออกมา และพฤติกรรมนั้นสามารถวัดได้หรือสังเกตได้ ดังนั้นการทดสอบทางจิตวิทยาจึงหมายถึง กระบวนการตรวจสอบ ค้นหา วิเคราะห์ลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล ได้แก่ ลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพ ภาวะจิตใจ ระดับความสามารถทางเชาวน์ปัญญา ความสนใจ ความถนัด เจตคติ ตลอดจนโอกาสของความสำเร็จทางการเรียนหรือการประกอบอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้โดยอาศัยแบบทดสอบทางจิตวิทยา การทดสอบทางจิตวิทยาจะช่วยให้ผู้ทดสอบได้เรียนรู้และทำความเข้าใจผู้ที่มารับการทดสอบได้ว่า เขามีลักษณะพื้นฐานทางพฤติกรรมอะไรบ้าง มีลักษณะเด่น-ด้อยอะไรบ้าง มีความสามารถที่จะพัฒนาไปได้เพียงใดและเหมาะสมกับวิธีใดบ้าง

สำหรับแบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychlogical Test) นั้นหมายถึง เครื่องมือวัดตัวอย่างพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขที่มีหลักเกณฑ์และมีมาตรฐาน โดยมีการให้คะแนนหรือการแปรความหมายการวัดตัวอย่างของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น (Murphy and Davidshofer.1994:3) อย่างไรก็ตาม อุทุมพร จามรมาน (2537:16) ได้กล่าวไว้ว่าแบบทดสอบทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือวัดลักษณะทางจิตวิทยาภายใต้เงื่อนไขดังนี้

1. เป็นการใช้วัดลักษณะทางกายไม่เป็นการวัดลึกจากใต้ผิวหนัง
2. กระตุ้นให้กลุ่มผู้ถูกทดลองแสดงกิริยาหรือพฤติกรรมหรือความแตกต่างออกมา

3. ความแตกต่างเหล่านั้นแทนด้วยตัวเลขได้

เครื่องมือดังกล่าวมีลักษณะเป็นชุดของสิ่งเร้ามีการกำหนดกระบวนการ เช่น ให้ทำงานบางอย่างและกำหนดเกณฑ์การให้ค่าหรือคะแนนที่ทำการวัดด้วยเครื่องมือดังกล่าวส่งผลต่อการทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้ แบบทดสอบทางจิตวิทยาก็เหมือนกับแบบทดสอบทางวิทยาศาสตร์อื่น ๆ ที่เป็นผลมาจากการสังเกตตัวอย่างพฤติกรรมบางอย่างของแต่ละบุคคล เช่น นักเคมีทดสอบเลือดคนไข้ การตักน้ำประปามาเป็นตัวอย่างในการทดสอบความสะอาดของน้ำประปา เป็นต้น ถ้านักจิตวิทยาต้องการที่จะดึงดูดความสามารถของเด็กในเรื่องคำศัพท์ ความสามารถของเสมียนในการคิดเลข หรือความสามารถของนักบินในการทำงานประสานกันระหว่างตากับมือ นักจิตวิทยาก็จะดูจากลุ่มคำถามปัญหาเลขคณิตหรือการทดสอบอวัยวะต่าง ๆ (วิจิตพาณี เจริญขวัญ 2536:2)

**2.2.1 ประเภทแบบทดสอบทางจิตวิทยา**

แบบทดสอบทางจิตวิทยานั้นสามารถจำแนกได้หลายลักษณะแล้วแต่ว่าผู้จำแนกจะใช้อะไรเป็นหลักในการจำแนก ในที่นี้จะขอจำแนกแบบทดสอบตามจุดมุ่งหมายในการวัดซึ่งแบ่งได้ดังนี้

2.2.1.1 แบบทดสอบเชาวน์ปัญญา (Intelligence Test) แบบทดสอบประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อวัดความสามารถทางด้านการเรียนรู้ การคิดในทางนามธรรม และการรวบรวมประสบการณ์แล้วนำไปแก้ปัญหาสถานการณ์ใหม่แบบทดสอบประเภทนี้มุ่งที่จะทราบว่าบุคคลที่จะมารับการทดสอบนั้น มีความสามารถทางสมองอยู่ในระดับใด โดยอาศัยผลการวัดที่ได้เปรียบเทียบเป็นอายุสมอง ซึ่งจากอายุสมองนำไปเข้าอัตราส่วนกับอายุจริงก็จะได้ค่าของเชาวน์ปัญญา ตัวอย่างของแบบทดสอบเชาวน์ปัญญา ได้แก่

1) แบบทดสอบสแตนฟอร์ด – บิเนต์ (Stanford-Binet Intelligence Scale) ใช้วัดเชาวน์ปัญญาของเด็กตั้งแต่อายุ 2-5 ปี สำหรับเด็กไทย

2) แบบทดสอบเชาวน์ปัญญาของ เวคสเลอร์ เช่น Wechsler Intelligence Scale (WAIS) ใช้วัดเชาวน์ปัญญาตั้งแต่อายุ 16 ปีขึ้นไป

3) แบบทดสอบโปรเกรสซีพแมคทรัส (Progressive Matrices) 3 แบบ ได้แก่ Coloured Progressive Matrices ใช้วัดเชาวน์ปัญญาตั้งแต่อายุ 5 ปี 6 เดือน ถึงอายุ 11 ปี Standard Progressive Matrices ใช้วัดเชาวน์ปัญญาตั้งแต่อายุ 8 ปีขึ้นไป Advance Progressive Matrices ใช้วัดเชาวน์ปัญญาสำหรับผู้ที่เรียนในระดับอุดมศึกษาขึ้นไป

2.2.1.2 แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test) เป็นแบบทดสอบที่มุ่งใช้เพื่อตรวจสอบบุคลิกลักษณะของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น เจตคติ ความสนใจ การปรับตัว การเข้าสังคม สภาวะทางจิตใจ แบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่

1) แบบทดสอบการรายงานหรือการสำรวจด้วยตนเอง (Self-Report Inventories) ได้แก่

- Sixteen Personality Factors Questionnaire (16 PF) ประกอบด้วยคำถาม 187 ข้อ ใช้ในผู้มีอายุ 16 ปีขึ้นไป ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ของบุคลิกภาพ 16 แบบ

- Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) ประกอบด้วยคำถาม 566ข้อ ใช้ในผู้มีอายุ 16ปีขึ้นไป ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ของบุคลิกภาพ 10แบบ

- California Psychological Inventory (CPI) ประกอบด้วยข้อคำถาม 480 ข้อ ซึ่งครอบคลุมบุคลิกภาพทั่ว ๆไปของบุคคล 18 ลักษณะ แบบทดสอบนี้สามารถประเมินบุคลิกภาพของบุคคลอายุตั้งแต่ 13 ปีขึ้นไป

2) แบบทดสอบประเภทฉายภาพ (Projective Tests) ได้แก่

- Rorshach Ink-Blot Test เป็นแผ่นภาพสมมาตรของรูปหยดหมึกที่พิมพ์บนกระดาษขาวขนาด 9.5 x6.5 นิ้วประกอบด้วยภาพ 10 ภาพ เป็นภาพขาวดำ และภาพสี ผู้ถูกทดสอบจำต้องดูภาพทั้ง 10 ภาพแล้วตอบว่าตนเห็นอะไรจากภาพแต่ละภาพ จากนั้นก็จำนำคำตอบที่ผู้ทดสอบตอบมาวิเคราะห์และแปลผล

- การเติมประโยคให้สมบูรณ์ (Sentenee Completion Test) ประกอบด้วยประโยคที่ไม่สมบูรณ์ 50 ประโยคแล้วให้ผู้ถูกทดสอบอ่านประโยคเหล่านั้นทีละข้อแล้วให้เติมประโยคให้สมบูรณ์และเร็วที่สุด

- การวาดรูปคน

- การวาดรูปบ้าน-ต้นไม้-คน (House-Tree-Person)

- Thematie Apperception Test (TAT) ประกอบด้วยชุดของรูปภาพ 20 ภาพ สีขาวดำ โดยเป็นภาพที่แสดงสถานการณ์ต่าง ๆ ทางสังคมที่ค่อนข้างคลุมเครือ กำกวม ดูได้หลายแง่ และมีบัตรเปล่าซึ่งไม่มีรูปภาพอะไรอีก 1 แผ่น โดยทั่วไปจะเลือกภาพต่างๆประมาณ 10 ภาพซึ่งเป็นภาพที่เหมาะสมกับเพศ วัย อายุของผู้ถูกทดสอบแล้วให้เล่าเรื่องจากภาพที่เห็นแล้วนำเรื่องราวที่ผู้ถูกทดสอบเล่าให้ฟังมาวิเคราะห์และตีความ แบบทดสอบนี้ใช้สำหรับใช้ประเมินบุคลิกภาพผู้ใหญ่

- Children Apperception Test (CAT) เป็นแบบทดสอบที่มีลักษณะคล้ายกับแบบทดสอบ TAT แต่จะใช้ทดสอบสำหรับเด็ก

2.2.1.3 แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) แบบทดสอบประเภทนี้ต้องการวัดความสามารถของบุคคลในปัจจุบัน เพื่อนำไปพิจารณาสภาพการณ์ในอนาคตของบุคคลนั้น ๆ ว่าจะสามารถทำงานหรือกิจกรรมหนึ่ง ๆ เรียนหนังสือ ฝึกฝนอบรมให้สำเร็จหรือไม่เพียงใด แบบทดสอบความถนัดแบ่งได้ดังนี้

1 ) แบบทดสอบความถนัดทางด้านการเรียน

2 ) แบบทดสอบความถนัดพิเศษ เช่น แบบทดสอบความถนัดทางจักรกล แบบทดสอบความถนัดทางการเป็นเสมียน แบบทดสอบความถนัดทางดนตรี แบบทดสอบความถนัดทางศิลปะ เป็นต้น

2.2.1.4 แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test ) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดความสำเร็จในการฝึกฝนอบรมทางอาชีพหรือการเรียน โดยเป็นการทดสอบว่าหลังจากที่บุคคลได้รับการฝึกฝนหรือเรียนมาแล้วระยะหนึ่ง บุคคลนั้นได้มีความรู้ ความเข้าใจนำเอาสิ่งที่เรียนไปใช้ในการแก้ปัญหาเพียงไร ตัวอย่างของแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ได้แก่

1) Comprehensive Test of Basic Skills เป็นแบบทดสอบที่วัดความสามารถพื้นฐานหลาย ๆ ด้านอย่างกว้าง ๆ ได้แก่ การอ่าน ภาษาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ความถนัดและสังคม โดยแบบเป็นหลายระดับชั้นเรียน

2) Metropolitan Achievement Test เป็นแบบทดสอบที่วัดทักษะทางด้านภาษา การอ่าน คณิตศาสตร์ และในบางชั้นจะเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์

3) Stanford Modern Mathemafics Concept Test เป็นแบบทดสอบที่สร้างขึ้นเพื่อวัดความรู้ คำศัพท์ การทำงานตลอดจนคณิตศาสตร์

4) Cooperative Social Studies Test เป็นแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สังคม 7สาขาของนักเรียนชั้นมัธยมตามหลักสูตรในชั้นเรียน

2.2.1.5 แบบสำรวจความสนใจ (Interest Inventory) เป็นแบบทดสอบที่ช่วยให้ทราบถึงความสนใจของบุคคลทั้งนี้เพราะความสนใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การเลือกอาชีพและการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคล แบบสำรวจความสนใจ ได้แก่

1) แบบสำรวจความสนใจในอาชีพของคูเดอร์ (Kuder General Interest Survey)

2) แบบสำรวจความสนใจในอาชีพของฮอลแลนด์ ( Vocational Prederence Inventory)

3) แบบสำรวจความสนใจในอาชีพของสตรอ ง (Strong Vocational Interest Blank)

**2.2.2 คุณลักษณะที่ดีของแบบทดสอบทางจิตวิทยา**

ในการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อหาข้อมูลในการช่วยตัดสินเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกียวกับบุคคลนั้นมักจะพบกับปัญหาอยู่เสมอว่าจะเลือกใช้แบบทดสอบชุดใดดีจึงช่วยให้สามารถตัดสินใจได้จริง ๆ โดยทั่วไปแล้วแบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ใช้วัดพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลได้อย่างถูกต้อง แม่นยำนั้น ควรเป็นแบบทดสอบที่สร้างขึ้นมาโดยผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และได้มีการตรวจสอบโดยการนำไปทดลองใช้และได้ผ่านขั้นตอนของการวิเคราะห์ที่ดีจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้ว ดังนั้นในการพิจารณาคุณลักษณะที่ดีของแบบทดสอบทางจิตวิทยาจำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบการพิจารณาดังนี้

2.2.2.1 ความเชื่อถือได้ของแบบทดสอบ (Reliability) แบบทดสอบที่เชื่อถือได้ต้องเป็นแบบทดสอบที่ให้ผลแน่นอนคงที่ไม่ว่าจะนำไปใช้ทดสอบซ้ำกับบุคคลเดิมกี่ครั้งก็ตามหรือไม่ว่าจะทดสอบโดยผู้ทดสอบคนใดก็ตามก็จะได้ผลใกล้เคียงกันไม่เปลี่ยนแปลง เช่นผู้การทดสอบบุคลิกภาพพบว่าบุคคลหนึ่งมีบุคลิกภาพแบบเปิดเผย เมื่อมีการทดสอบอีกครั้งหรือทดสอบโดยผู้ทดสอบใดก็ตามบุคคลนั้นก็จะมีบุคลิกภาพแบบเปิดเผยเสมอ

2.2.2.2 ความเที่ยงของแบบทดสอบ (Validity) แบบทดสอบที่มีความเที่ยงตรงจะเป็นแบบทดสอบที่วัดได้ในสิ่งที่ต้องการจะวัด วัดได้หรือทดสอบได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ผู้ทดสอบต้องการจะวัด

2.2.2.3 มีเกณฑ์ปกติ (Norms) เกณฑ์ปกติเป็นมาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ระดับหนึ่งเพื่อเอาไว้เปรียบเทียบเมื่อมีการทดสอบบุคคลต่างๆ ว่าบุคคลเหล่านั้นสามารถทำถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เกณฑ์ปกติสามารถแยกระดับความสามารถหรือคุณลักษณะของบุคคลได้ทั้งนี้เพราะเกณฑ์ปกติสามารถบอกคะแนนโดยเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างและบอกถึงคะแนนที่แตกต่างกันทั้งระดับที่ต่ำกว่าและสูงกว่าระดับเฉลี่ยอีกด้วย

2.2.2.4 มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ (Usability of Practical) แบบทดสอบที่ดีต้องมีความเหมาะสมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1) มีความง่ายต่อการดำเนินการทดสอบ โดยมีการออกคำสั่งที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน เข้าใจง่าย

2) มีการกำหนดเวลาในการทำแบบทดสอบอย่างเหมาะสม การใช้เวลาทำแบบทดสอบนานเกินไปจะทำให้ผู้รับการทดสอบเกิดความเหนื่อยล้าหรือขาดแรงจูงใจที่จะทำแบบทดสอบแต่ถ้าใช้เวลาทำแบบทดสอบน้อยเกินไป ก็จะทำให้ผู้รับการทดสอบเกิดความเครียด

หรือมีความวิตกกังวลสูง ดังนั้นระยะเวลาในการทำแบบทดสอบจึงมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการแสดงออกของผู้รับการทดสอบซึ่งอาจทำให้การทดสอบขาดความเชื่อถือได้

3) มีความง่ายต่อการแปลความหมาย แบบทดสอบที่ดีจะต้องอธิบายวิธีแปลความหมาย วิธีการให้คะแนน ตลอดจนวิธีการใช้ไว้ในหนังสือคู่มืออย่างละเอียด

4) มีความสะดวกในการนำไปใช้มีความกะทัดรัดและประหยัดค่าใช้จ่าย

ดังนั้นในการเลือกแบบทดสอบทางจิตวิทยาไปใช้ในงานด้านต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องพิจารณาลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1) จุดมุ่งหมายและธรรมชาติของแบบทดสอบโดยพิจารณาว่าแบบทดสอบที่จะนำไปใช้ได้สร้างขึ้นเพื่อวัดลักษณะที่ผู้ทดสอบต้องการจะวัดหรือไม่

2) ได้มีการทดลองใช้มีการหาค่าความเที่ยงตรง

3) แบบทดสอบนั้นเหมาะสมกับระดับอายุ การศึกษา เพศ และวัฒนธรรมของผู้เข้าการทดสอบ

4) มีความสะดวกในการตรวจให้คะแนนและแปลความหมาย

5) ระยะเวลาในการทดสอบแต่ละครั้งไม่ควรจะนานหรือสั้นจนเกินไป

6) เป็นแบบทดสอบที่สร้างโดยผู้ที่มีชื่อเสียง มีคุณสมบัติหรือคุณวุฒิเป็นที่น่าเชื่อถือได้

7) ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทดสอบควรเหมาะสมกับงบประมาณที่มี

8) สามารถนำไปใช้ได้อย่างสะดวก

9) ผลที่ได้จากการทดสอบคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

การทดสอบทางจิตวิทยาไม่ใช่สิ่งที่ทำกันได้ง่ายโดยบุคคลที่รู้จัก แต่แบบทดสอบโดยไม่รู้จักที่มาหรือลักษณะของแบบทดสอบแต่ละชนิด ทั้งนี้ เพราะว่าในการทดสอบทางจิตวิทยานั้นจะต้องผ่านกระบวนการที่เป็นวิทยาศาสตร์ซึ่งมีระบบระเบียบและมีมาตรฐานที่กำหนดไว้ตามข้อกำหนดของแบบทดสอบแต่ละชนิด ไม่ว่าจะทดสอบกับผู้ใดก็ต้องใช้วิธีเดียวกัน เพื่อขจัดความลำเอียงของผู้ทดสอบที่อาจเกิดขึ้นได้และการได้เปรียบเสียเปรียบของผู้รับการทดสอบ นอกจากนี้หลังจากได้ข้อมูลจากการทดสอบแล้ว ก็ต้องนำมาพิจารณาและวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของการแปลผลของแบบทดสอบแต่ละชนิด ว่าลักษณะการตอบแบบใดมีความหมายเช่นใดตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การที่ไม่เข้าใจว่าการทดสอบทางจิตวิทยานั้นคืออะไร ก็อาจทำให้มีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทดสอบว่าเป็นเรื่องที่เสียเวลาไม่ได้ประโยชน์ แต่โดยแท้จริงแล้วควรมองว่าการทดสอบทางจิตวิทยาเป็นสิ่ง

ที่ช่วยให้เราได้เข้าใจพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถที่จะทำนายพฤติกรรมและช่วยเหลือพัฒนาพฤติกรรมของบุคคล สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขตามศักยภาพของบุคคลนั้น

# บทที่ 3
# วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียนเอกชน มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

## 3.1 ประชากรและตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการ วิจัย ในครั้งนี้คือ ผู้ร่วมบริหารโรงเรียนเอกชน ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน จำนวน 1 คน

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ชื่อว่า The Work Behavior Inventory (WBI )
2. แบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ( Feedback from boss)

ซึ่งมีรายละเอียดของเครื่องมือดังนี้

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

3.2.1.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

เครื่องมือ WBI คือ เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

เครื่องมือ WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- การคัดเลือกพนักงาน
- การพัฒนาบุคคลากร
- การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม
- การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม
- การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน
- ประสิทธิภาพขององค์กร

เครื่องมือ WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวโยงกับการจัดสรรการทำงานดังนี้

1) ประเด็นของลักษณะงาน - WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวโยงกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

2) มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ

3) ความกว้างขวางของลักษณะงาน - WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

4) มาต รฐานของคะแนน - WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

5) ง่ายต่อการทำ - ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุดใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที (ไม่จำกัดเวลา)

3.2.1.2 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

จากผลการศึกษาและการวิจัยหลายองค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศพบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) ความน่าเชื่อถือ ( Reliability) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)

2) ความเที่ยงตรง (Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตราวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

3) ความสัมพันธ์กับ Big Five เครื่องวัดของ WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยทางบุคลิกภาพของ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นจะไม่สามารถประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

4) ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบ บุคลิกภาพ อื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จัก เช่น Hogan, OPQ, NEO, CPI

5) นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย เครื่องวัดของ WBI ได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

6) สติปัญญาทางอารมณ์ รายงานบรรยายสรุปของ WBI มีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรือการประกอบอาชีพ

3.2.1.3 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

1) ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะกับงาน แต่ไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

2) ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

3) ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

5) วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ

6) มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.1.4 Work Behavior Inventory Scales

WBI มี 40 มาตราวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวโยงกับ สถานการณ์ทำงานดังนี้

การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

1. การชอบสมาคม (Sociability)
2. การเป็นผู้นำ (Leadership)
3. การจูงใจ (Influence)
4. พลังใจในการทำงาน (Energy)

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

5. ความร่วมมือ (Cooperation)
6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

8. การปรับตัว (Adaptability)
9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
11. ความเป็นอิสระ (Independence)

การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
13. การคิดริเริ่ม (Initiative)
14. การยืนกราน (Persistence)
15. ความรอบคอบ (Attention to Detail)
16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

18. การควบคุมตนเอง (Self Control)
19. การอดกลั้น (Stress Tolerance)
20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)

21. การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

22. การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)

23. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

25. ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

27. การออกคำสั่ง (Directive)

28. การผ่อนปรน (Laissez-Faire)

ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

29. คล่องแคล่ว (Dynamic)

30. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

31. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

Behavioral Growth Potential

32. Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37. Emotional Intelligence

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

**3.2.2 แบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback from boss)**

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

แบบประเมินมีลักษณะเป็นตาราง ประกอบด้วยลักษณะบุคลิกภาพ ทั้งหมด 21 ข้อ พร้อมคำบรรยายในแต่ละลักษณะเพื่อเป็นรายละเอียดให้เกิดความชัดเจนในการตอบแบบประเมินมากยิ่งขึ้น ในแต่ละข้อจะมีช่องว่างท้ายข้อ เพื่อผู้บังคับบัญชาจะเลือกประเมินเพื่อให้เป็นข้อมูลป้อนกลับ ว่าในข้อนั้น ๆ เป็นลักษณะที่เป็นจุดเด่น ( Asset) หรือข้อปรับปรุง ( Caution) ของผู้รับการประเมิน โดยมีการเลือกจุดเด่นและข้อปรับปรุงทั้งสิ้นอย่างละ 4 ข้อ และให้ลำดับความสำคัญโดยใส่ตัวเลขเรียงตามลำดับความสำคัญจาก 1-4 โดย 1 = มีความสำคัญมากที่สุด และ 4 = มีความสำคัญน้อยที่สุดระหว่าง 4 ข้อที่ถูกเลือก สำหรับตัวแปรในการให้ข้อมูลป้อนกลับในแบบประเมินนั้น ประกอบด้วยตัวแปรหลักจาก 2 ส่วนคือ

1. บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ( Big 5 Personality) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ประกอบด้วย 5 มิติ ซึ่งได้แก่

1) บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion)

2) บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness)

3) บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

4) บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness)

5) บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์(Emotional stability)

2. *PWBI Competency* ซึ่งมีทั้งหมด 21 ข้อ ได้แก่

1) Sociability (การเข้าสังคม ) - แสดงออกถึงการช่างพูด และชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2) Leadership (ความเป็นผู้นำ) - มุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

3) Influence (การชักจูง) - ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขาย และการชักจูงผู้อื่น

4) Energy (กำลังงาน) - ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานรวดเร็ว และการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นไม่หยุดยั้ง

5) Cooperation (ความร่วมมือ ) - ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม

6) Concern for others (ความใส่ใจผู้อื่น ) - เข้าอก เข้าใจผู้อื่น และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

7) Diplomacy (การทูต) - ใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพ และน่านับถือต่อบุคคลที่ยาก และให้ความเคารพผู้อื่น

8) Adaptability (ความสามารถในการปรับตัว ) - ความพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9) Innovation (การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ) - มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีทางเดิมไปสู่ทางใหม่

10) Analytical Thinking (การคิดเชิงวิเคราะห์ ) - มีเหตุผล และสร้างรูปแบบในการคิด และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11) Independence (ความเป็นอิสระ ) - มีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้

12) Achievement (การบรรลุผลสำเร็จ ) - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ

13) Initiative (การริเริ่ม ) - ปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดี และยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) Persistence (การยืนกราน ) - ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

15) Attention to Detail (การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ) - ตรวจทานงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้อง และป้องกันความผิดพลาด

16) Dependability (ความน่าเชื่อถือ ) - มีความน่าเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) Rule Following (การปฏิบัติตามกฎ ) - ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) Self-Control (การควบคุมอารมณ์ตัวเอง ) - ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธหรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง

19) Stress Tolerance (การอดทนต่อความเครียด ) - ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20) Self Confidence (การมั่นใจในตนเอง ) - มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21) Emotional Self-Awareness (การตระหนักต่ออารมณ์ ) - รับรู้ เข้าใจ และจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

### 3.3 การเก็บรวมรวมข้อมูล

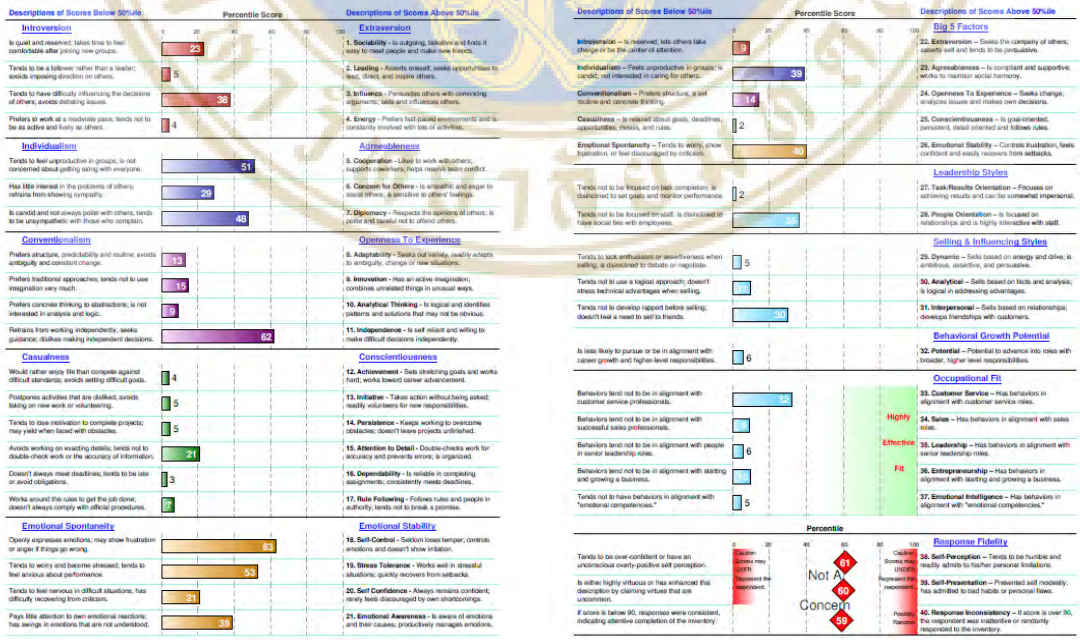
ผู้วิจัยได้เก็บรวมรวมข้อมูลจากแบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาที่ได้รับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งผู้ทำการประเมินข้อมูลป้อนกลับจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน ส่วนแรกได้แก่จุดเด่น และส่วนที่สองคือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อและข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ และให้ลำดับความสำคัญของแต่ละส่วนโดยใส่ตัวเลขเรียงตามลำดับความสำคัญจาก 1-4 โดย 1 = มีความสำคัญมากที่สุด และ 4 = มีความสำคัญน้อยที่สุดใน 4 ข้อ ซึ่งหลังจากการทำแบบประเมินให้ข้อมูลป้อนกลับเสร็จสิ้น ผู้รับการประเมินจะทราบว่า จุดเด่นที่ตนเองมีเรียงตามลำดับที่มีมากที่สุดจาก 1 – 4 ประกอบด้วยอะไรบ้าง และข้อปรับปรุงที่ตนเองมีเรียงตามลำดับที่ควรปรับปรุงมากที่สุดเรียงลำดับความสำคัญจาก 1- 4 ประกอบด้วยอะไรบ้าง เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเองต่อไป

# บทที่ 4
# ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียนเอกชน ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบ ประเมินทางจิตวิทยาโดยใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI)และแบบประเมินจากหัวหน้างานและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนาซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

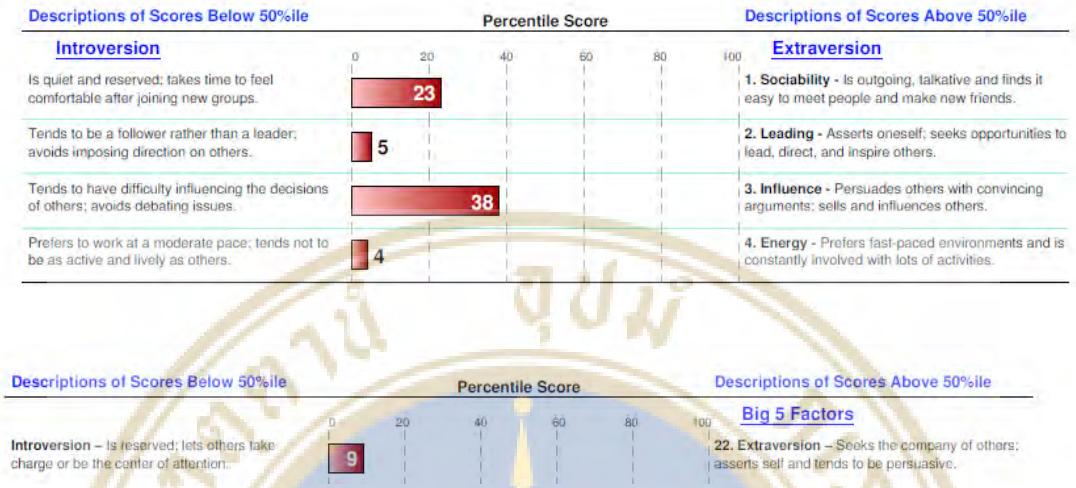
## 4.1 ข้อมูลในภาพรวมจากการ ประเมินโดยใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI)

ผู้รับการ ประเมินปัจจุบันปฏิบัติงานที่โรงเรียน เอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานครฯ ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายธุรการ-การเงิน และงานสอนหนังสือนักเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ในการประเมินครั้งนี้ ผู้รับการประเมินได้ทำการประเมินด้วยเครื่องมือ WBI ผ่านทางเครือข่ายอินเตอร์เน็ต และมีการแสดงผลการประเมินดังที่ปรากฏในภาพประกอบที่ 4.1




ภาพ4.1ผลการประเมินด้วยเครื่องมือ Work Behavior Inventory

จากการวิเคราะห์ภาพรวมของผู้รับการประเมินโดยใช้โปรแกรม WBI ดังกล่าว มีผลการประเมินในด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ดังนี้




ภาพ 4.2 บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย

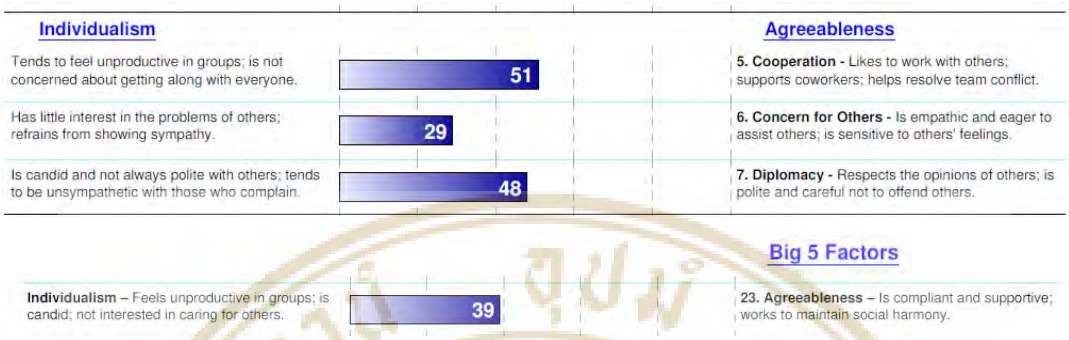
### 4.1.1 บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย (Introversion orExtraversion)

จากการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านบุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผยใน Big 5 Factors จะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่ค่อนข้างเก็บตัว และเมื่อวิเคราะห์รายละเอียดใน WBI พบว่า

- ผู้รับการประเมินเป็นคน พูดน้อย เข้าสังคมได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวเมื่อต้องพบเจอกับสังคมใหม่ ๆ
- ไม่ชอบนำใครและมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ตามมากกว่า หากตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเป็นผู้นำ จะเป็นผู้นำที่ไม่ชอบสั่งการ หรือบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามคำสั่ง
- หลีกเลี่ยงการปะทะกับลูกน้องโดยตรง ในกรณีที่ต้องพูดโน้มน้าวผู้อื่น สามารถพูดชักนำการตัดสินใจของผู้อื่นได้พอสมควรแต่จะพยายามหลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหา
- ชอบการทำงานที่ไม่เร่งรีบ เป็นคนทำงานไม่เร็ว มีความ กระตือรือร้น ที่จะทำงานค่อนข้างน้อย ไม่ชอบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เร่งรีบหรือมีกิจกรรมเยอะ เมื่อเปรียบเทียบกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

ความสัมพันธ์ ของบุคลิกภาพด้านเก็บตัวหรือเปิดเผย กับงานที่ทำในปัจจุบัน นั้น การทำงาน ของผู้รับการประเมิน เป็นการทำงานใน สถานศึกษาเอกชนซึ่งเป็น สถานที่เฉพาะ ไม่ค่อยมีโอกาสพบปะกับสังคมใหม่ ๆ หรือติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก การปฏิบัติงานประจำวันเป็นงานที่ทำเป็นกิจวัตร ไม่ต้องใช้ความเร่งรีบหรือความเร่งด่วนในการทำงานมากนัก ในการทำงานต้องใช้บทบาทของความเป็นผู้นำในการสั่งการและพูดโน้มน้าว

ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างในบางสถานการณ์ซึ่งไม่บ่อยนักเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาในฝ่ายธุรการ-การเงินปฏิบัติงานที่ทำเป็นกิจวัตรเช่นเดียวกัน



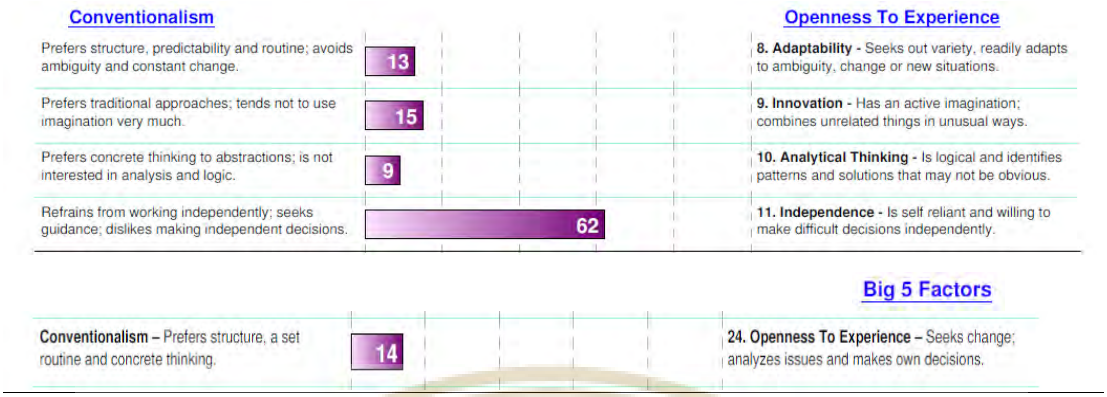

ภาพ 4.3 บุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม

**4.1.2 บุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยม ( Individualism orAgreeableness)**

จากการวิเคราะห์ในภาพรวมแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยมใน Big 5 Factors พบว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มไปทางความเป็นปัจเจกนิยมมากกว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสังคม และเมื่อวิเคราะห์รายละเอียดใน WBI พบว่า

- ผู้รับการประเมิน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานหากต้องทำงานเป็นทีม รวมทั้งให้ความช่วยเหลือหากเกิดความขัดแย้งหรือปัญหาในทีม
- มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือผู้อื่นพอสมควร มีความใส่ใจกับปัญหาของผู้อื่นบ้าง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและใส่ใจกับความรู้สึกของผู้อื่นพอสมควร
- รับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เป็นคนสุภาพและหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพแบบปัจเจกนิยมหรือสอดคล้องนิยมกับงานที่ทำในปัจจุบันนั้น เนื่องจากผู้รับการประเมินทำ งานฝ่ายธุรการ-การเงิน จึงใช้ทักษะของการทำงานร่วมกันเป็นทีมค่อนข้างน้อย และแต่ละคนต่างมีหน้าที่ประจำของตนเองและมีเพียงงานละ 1 คน เช่น งานบัญชี งานทะเบียนทรัพย์สิน งานจัดซื้อ เป็นต้น จึงไม่ค่อยมีโอกาสได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม ส่วนในเรื่องการปฏิบัติตนในการทำงานของผู้รับการประเมิน เนื่องจากเป็นผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นแบบอย่างในการมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตามสมควรเมื่อพบว่าประสบปัญหา รวมทั้งต้องให้คำแนะนำได้เมื่อมีผู้มาปรึกษาหรือขอคำแนะนำ



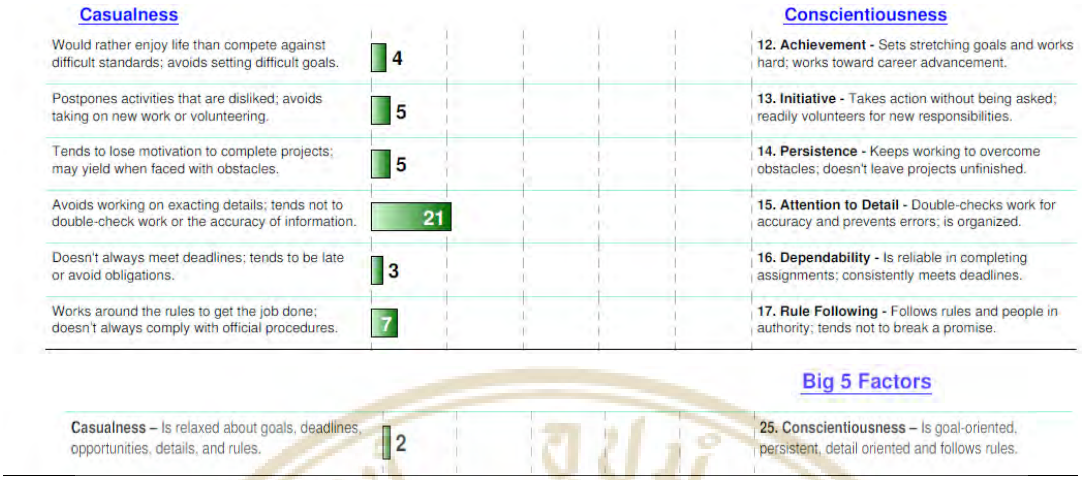

ภาพ 4.4 บุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับประสบการณ์ใหม่

**4.1.3 บุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ( Conventionalism or Openness to Experience)**

จากการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านบุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับประสบการณ์ใหม่ใน Big 5 Factors พบว่าผู้รับการประเมินเป็นคนอนุรักษ์นิยมและไม่ชอบสิ่งใหม่ ๆ และเมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในWBI พบว่า

- เป็นคนปรับตัวไม่ค่อยเก่งและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆเท่าที่ควร
- ชอบสิ่งที่สามารถคาดการณ์ได้ เช่น งานที่ต้องทำประจำวันหรืองานที่ต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม และไม่ชอบใช้จินตนาการในการทำงานมากนัก
- ชอบสิ่งที่เป็นรูปธรรมมากกว่าสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่ค่อยให้ความสนใจกับการทำงานที่ต้องคิดวิเคราะห์รวมถึงการวิเคราะห์ตัวเลข
- ชอบงานที่มีความอิสระในการตัดสินใจ มีความอิสระในการทำงานค่อนข้างสูง

ความสัมพันธ์ ของบุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยมหรือเปิดรับประสบการณ์ใหม่ กับงานที่ทำในปัจจุบัน นั้น การทำงานปัจจุบัน ของผู้รับการประเมิน เป็นงานสอนหนังสือ และเป็นหัวหน้าฝ่ายธุรการ-การเงินของโรงเรียน ซึ่งในภาระงานไม่จำเป็นต้องใช้การปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากนัก ไม่ต้องมีการแข่งขันกับคนอื่น แต่อาจจะมีปรับเปลี่ยน การทำงาน บ้างเพื่อให้กระบวนการการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขแต่เป็นการใช้การคิดวิเคราะห์ตัวเลขในระดับพื้นฐานจึงไม่ต้องคิดวิเคราะห์มากนัก ไม่ค่อยพบเจออุปสรรคหรือความท้าทายใหม่ๆในการทำงาน

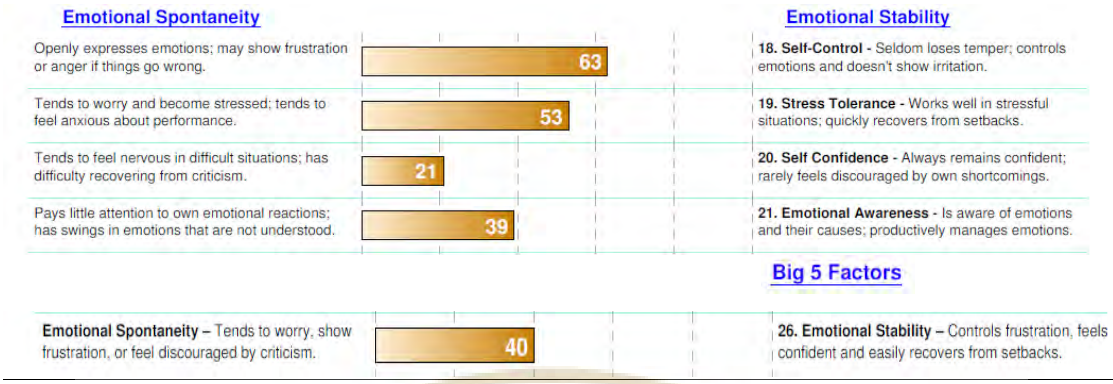



ภาพ 4.5 บุคลิกภาพแบบเรื่อย ๆ หรือรอบคอบ

### 4.1.4 บุคลิกภาพแบบเรื่อย ๆ หรือรอบคอบ (Casualness or Conscientiousness)

จากการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านบุคลิกภาพแบบเรื่อย ๆ หรือรอบคอบใน Big 5 Factors พบว่าผู้รับการประเมินมีบุคลิกภาพแบบเรื่อย ๆ ไม่สนใจเป้าหมาย ไม่ใส่ใจรายละเอียดหรือการทำตามกฎ และเมื่อวิเคราะห์รายละเอียดใน WBI พบว่า

- ผู้ประเมินชอบที่จะสบายมากกว่าที่จะต้องพบเจอกับเรื่องยาก ๆ ไม่ชอบการตั้งเป้าหมายหรือมาตรฐานสูงๆ หากเลือกได้จะเลือกที่จะทำงานที่ทำให้เกิดความสุขมากกว่าที่จะต้องทำงานแข่งขันกับคนอื่น
- หลีกเลี่ยงการทำงานที่ตัวเองไม่ชอบรวมถึงหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบการมอบหมายงานใหม่ๆจากหัวหน้า ไม่ค่อยเสนอตัวรับงานหากไม่จำเป็นเพราะมองว่าเป็นภาระ
- ขาดแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย บางครั้งทำงานไม่เสร็จตรงตามเวลา หากเจออุปสรรคจะเกิดความท้อถอยได้ง่ายหากเป็นอุปสรรคที่ยากๆ
- เป็นคนที่มีความละเอียดในการทำงานอยู่บ้างอาจมีการตรวจสอบความถูกต้องของงานที่ทำในระดับหนึ่งแต่ไม่ละเอียดมากนัก
- การปฏิบัติตามกฎหรือขั้นตอนอยู่ในระดับต่ำงานที่เหมาะจึงไม่ควรเป็นงานที่ต้องทำตามข้อปฏิบัติหรือตามขั้นตอนแบบหลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะไม่ชอบปฏิบัติตามคู่มือหรือทำตามขั้นตอน



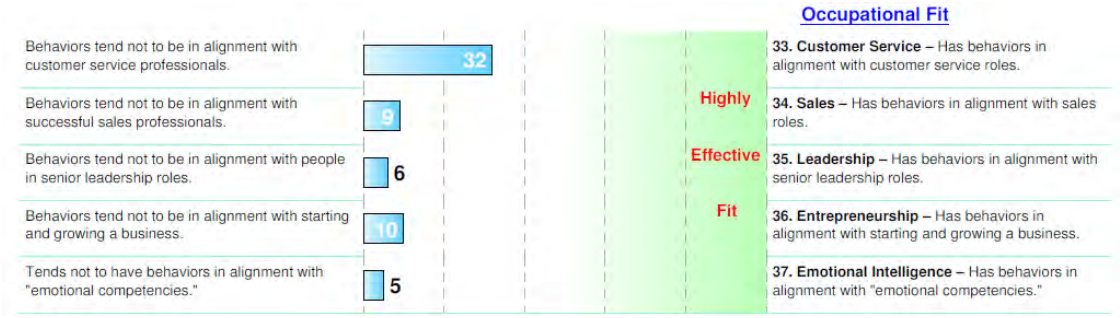

ภาพ 4.6 บุคลิกภาพแบบมีอารมณ์ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์

**4.1.5 บุคลิกภาพแบบมีอารมณ์ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์ ( Emotional Spontaneity or Emotional Stability)**

จากการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านบุคลิกภาพแบบมีอารมณ์ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์ใน Big 5 Factors พบว่าผู้รับการประเมินมีบุคลิกภาพที่มีแนวโน้มไปทางการมีอารมณ์ตอบสนองต่อสิ่งเร้า และเมื่อวิเคราะห์รายละเอียดใน WBI พบว่า

- ผู้รับการประเมิน เป็นคนที่ค่อนข้างใจเย็น ไม่โผงผาง สามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ค่อนข้างดี
- มีความอดทนต่อความกดดันอยู่ในระดับปานกลาง หากต้องปฏิบัติงานภายใต้ความกดดันสามารถที่จะทำงานในสถานการณ์ที่มีความกดดันระดับปานกลางได้
- มีความมั่นใจในตัวเอง ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่พบเจอกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่มีความรู้สึกว่ายาก
- ตระหนักและ รู้จักอารมณ์ตัวเอง พอสมควร สามารถจัดการ หรือคาดการณ์ อารมณ์ของตัวเองได้บ้างในบางสถานการณ์

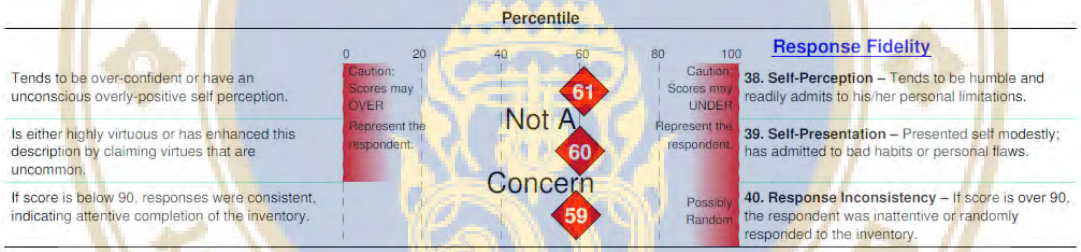
สำหรับความสัมพันธ์ ของบุคลิกภาพแบบมีอารมณ์ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือมั่นคงทางอารมณ์กับงานที่ผู้รับการประเมินอยู่ทำนั้น ในสภาพการทำงานของผู้รับการประเมิน ไม่มีแรงกดดันในการทำงาน การทำงานภายใต้สภาวะที่ต้องเจอกับแรงกดดันค่อนข้างน้อยเนื่องจากเป็นการทำงานที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตร ไม่ค่อยพบเจอสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายในการทำงาน




ภาพ 4.7 อาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของผู้รับการประเมิน

### 4.1.6 อาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ (Occupation Fit)

สำหรับการวิเคราะห์ในด้านอาชีพที่เหมาะสม พบว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะบุคลิกภาพที่เหมาะกับงานด้านการให้บริการลูกค้ามากที่สุด เมื่อดูจากเปอร์เซ็นต์เปรียบเทียบกับอาชีพอื่น ๆ และมีความเหมาะสมน้อยที่สุดกับอาชีพที่ต้องทำงานเกี่ยวกับด้านอารมณ์ดังที่ปรากฏในตารางข้างต้น




ภาพ 4.8 ความซื่อสัตย์ในการตอบแบบประเมิน

### 4.1.7ความซื่อสัตย์ในการตอบแบบประเมิน(Response Fidelity)

ในส่วนของความซื่อสัตย์ในการตอบแบบประเมิน WBI ของผู้รับการประเมินนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

- ด้าน Self-Perception ได้ 61 เปอร์เซ็นต์ และ Self-Presentation ได้ 60 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความเข้าใจในตนเองอยู่ในระดับกลาง ๆ ไม่โอ้อวดตนเองมากเกินไปในการตอบแบบสอบถามและมีแนวโน้มที่จะถ่อมตนเล็กน้อยในการประเมินศักยภาพของตนเอง
- ด้านResponse Inconsistency ได้ 59 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้เห็นว่าในการทำแบบสอบถาม WBI นี้นั้น ผู้รับการประเมินได้ตอบคำถามในแต่ละข้อไปในทิศทางเดียวกันและไม่มีความขัดแย้งกันเองในคำตอบของแต่ละข้อในแบบประเมิน

**4.1.8 การพัฒนาจุดแข็ง (Strengths to Leverage)**

จากการวิเคราะห์แบบทดสอบทางจิตวิทยา WBI พบว่าผู้รับการประเมินมีจุดแข็งที่ควรส่งเสริม 3 ลักษณะ ดังนี้

4.1.8.1 การควบคุมตนเอง ( Self-Control)จุดแข็งของผู้รับการประเมินที่ควรส่งเสริมจุดแรกคือการควบคุมตนเอง จากการทำแบบประเมินพบว่า ผู้รับการประเมินสามารถรับแรงกดดันในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีแนวโน้มที่จะไม่รู้สึกว่าตนเองล้มเหลวหรือสิ้นหวังหากพบเจอกับสถานการณ์ที่เลวร้าย เป็นคนที่ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธหรือฉุนเฉียว สามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ดี และมีแนวโน้มที่จะมีความใจเย็นหากพบเจอสถานการณ์ที่มีวิกฤต ซึ่งจุดแข็งด้านนี้สอดคล้องกับลักษณะการประกอบอาชีพของผู้รับการประเมินในปัจจุบัน เนื่องจากผู้รับการประเมินมีตำแหน่งเป็นหัวหน้า จึงควรที่จะควบคุมตนเองได้อย่างน้อยในระดับปานกลางจนถึงระดับมาก และควรส่งเสริมจุดแข็งด้านนี้เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพวิถีชีวิตในปัจจุบันที่ต้องควบคุมตนเองจากสภาพแวดล้อมและสิ่งเร้าจากสังคมรอบด้านมากขึ้น

4.8.1.2 ความอดทนต่อแรงกดดัน ( Stress Tolerance)ผู้รับการประเมินมีความอดทน สามารถรับแรงกดดันได้หากตกอยู่ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่มีความกดดัน มีความใจเย็น ไร้ความกังกลในการทำงาน สามารถทำงานอย่างมีความสุขในสภาพแวดล้อมที่มีความกดดันได้ ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับจุดแข็งด้านการควบคุมตนเอง และเป็นจุดแข็งที่ควรส่งเสริมอีกด้านเพราะสอดคล้องกับการประกอบอาชีพของผู้ประเมินแต่ในการส่งเสริมจุดแข็งในด้านการทนต่อแรงกดดันนั้นมีสิ่งที่ต้องพึงระวังคือ อาจจะทำให้ยอมรับความล้มเหลวง่ายเกินไป หรืออาจทำให้ได้รับมอบหมายงานที่ต้องทำงานภายใต้แรงกดดันมากเกินไป

4.8.1.3 การให้ความร่วมมือ ( Cooperation)ผู้รับการประเมินมีศักยภาพในการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ไม่สร้างความขัดแย้งกับสมาชิกในทีม เป็นคนที่ชอบให้ความร่วมมือและเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น มีแนวโน้มชอบช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและสามารถทำงานร่วมกับคนที่ทำงานด้วยยากได้ ซึ่งจุดแข็งด้านนี้เป็นอีกด้านที่ควรพัฒนาสำหรับผู้รับการประเมิน ถึงแม้ว่าในการทำงานของผู้รับการประเมินจะไม่ได้มีการทำงานเป็นทีมมากนัก แต่การให้ความร่วมมือและรับฟังผู้อื่นเป็นปัจจัยพื้นฐานในการทำงาน และเป็นสิ่งที่ผู้ร่วมงานคาดหวังที่จะได้รับจากผู้รับการประเมินในฐานะที่เป็นหัวหน้า

**4.1.9 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา(Area for Development)**

จากการวิเคราะห์แบบทดสอบทางจิตวิทยา WBI พบว่าผู้รับการประเมินมีจุดอ่อนที่ควรมีการพัฒนา 3 ลักษณะ ดังนี้

4.1.9.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

เป็นจุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินควรมีการพัฒนาในลำดับแรก ถึงแม้ว่าผู้รับการประเมินอาจเกิดความรู้สึกไม่สบายใจเมื่อต้องสั่งการผู้อื่น ซึ่งอาจเกิดจากการไม่ชอบเจอกับความขัดแย้งหรือทำให้ผู้อื่นเสียความรู้สึก แต่เมื่อดูจากสภาพและตำแหน่งการทำงานของผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้รับการประเมินโดยตรง เนื่องจากมีตำแหน่งเป็นหัวหน้า ในบางครั้งต้องมีการนำ สั่งการ จัดการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจต้องตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาหากเกิดความผิดพลาดในการทำงานที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร อีกทั้งในอนาคตผู้รับการประเมินจะต้องทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่า ดังนั้นจึงควรสร้างและพัฒนาความเป็นผู้นำให้มากขึ้น

4.1.9.2 พลังในการทำงาน (Energy)

พลังในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงาน เพราะจะช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิผลมากขึ้น ผู้รับการประเมินเองเป็นคนที่ทำงานช้าและไม่ชอบสภาพแวดล้อมที่ต้องทำงานอย่างเร่งรีบ ซึ่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันนั้นหากสามารถทำได้เร็วขึ้นและมีคุณภาพเท่าเดิมก็จะให้ทำงานได้มากขึ้นในแต่ละวัน และมีเวลาที่จะจัดการกับเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น หรือแม้กระทั่งใช้เวลาเพื่อคิดนวัตกรรมหรือไอเดียใหม่ๆเพื่อช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น “พลังในการทำงาน” จึงเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินควรใส่ใจให้ความสนใจในการพัฒนา

4.1.9.3 การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement)

ด้าน Achievement นี้เป็นด้านที่ผู้รับการประเมินได้คะแนนน้อย อาจเนื่องมาจากการที่ผู้ประเมินมองไม่เห็นเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย รวมถึงไม่ชอบทำงานหนักมุ่งเน้นมากเกินไปกับ ความสมดุลในการทำงาน ( work life balance)และตัวผู้รับการประเมินเองอาจมองเห็นเป้าหมายที่แน่นอนว่าในอนาคต จึงทำให้ขาดแรงจูงใจ แรงขับเคลื่อน และความทะเยอทะยานที่จะมุ่งหาความสำเร็จในหน้าที่การงานของตนเอง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นแล้ว การมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายของงานเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานทุกประเภทถ้าสภาพของงานนั้นยังต้องมีการแข่งขันกับผู้อื่น ซึ่งการจัดการศึกษาเองนั้น ในปัจจุบันเริ่มมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบให้เกิดการแข่งขันมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดโดยรัฐบาล หรือแม้กระทั่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ดังนั้นในฐานะที่ผู้รับการประเมินเป็นผู้ร่วมบริหารสถานศึกษา จึงควรพัฒนาตนเองในด้านนี้เพื่อให้งานเกิดคุณภาพ และผลลัพธ์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 4.2ข้อมูลในภาพรวมจากการ แบบประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ( Feedback from boss)

### 4.2.1 จุดแข็งจากการประเมิน

จากผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งประเมินโดยในเลือกจุดแข็งของผู้รับการประเมิน 4 ลักษณะและเรียงลำดับความสำคัญจากจุดแข็งที่มีมากที่สุดด้วยเลข 1 และจัดลำดับถึงเลข 4 ซึ่งจุดแข็งจากการประเมินของผู้บังคับบัญชามีดังนี้

ลำดับที่ 1 Diplomacy (ด้านการทูต)

ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ใช้วาจาสุภาพ มีความสุภาพ อ่อนน้อม และเป็นที่น่าเคารพนับถือต่อบุคคลรอบข้างและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้เกียรติและให้ความเคารพต่อผู้อื่น ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้เป็นลักษณะภายนอกของผู้รับการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาเห็นได้ชัดในการแสดงออกทางบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินและเป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาเลือกเป็นอันดับแรก

ลำดับที่ 2 Emotional Self-Awareness (การตระหนักต่ออารมณ์)

ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่รับรู้ เข้าใจ และสามารถจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา WBI ที่แสดงให้เห็นถึงด้านความมั่นคงทางอารมณ์ที่ค่อนข้างสูง ถึงแม้ว่าการตระหนักต่ออารมณ์ของผู้รับการประเมินจะมีเปอร์เซ็นต์ที่ไม่สูงนักแต่เมื่อเทียบระหว่างคุณลักษณะด้านอารมณ์ด้วยกัน แต่เมื่อเทียบกับคุณลักษณะบุคลิกภาพด้านอื่น ๆ ใน WBI จะเห็นได้ชัดว่าสูงกว่าอีกหลาย ๆ ด้าน

ลำดับที่ 3Adaptability (ความสามารถในการปรับตัว)

ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ หรือสถานการณ์ใหม่ ๆ และพร้อมที่จะปรับตัวหากเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากเปรียบเทียบกับ WBI ของผู้รับการประเมินจะพบว่าความสามารถในการปรับตัวนั้นมีค่อนข้างน้อย

ลำดับที่ 4 Self-Control (การควบคุมอารมณ์ตัวเอง)

จากข้อมูลป้อนกลับแสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ มีลักษณะเป็นคนใจเย็น ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ ฉุนเฉียว หรือแสดงอาการอารมณ์เสีย ซึ่งสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกับผลการประเมินทางจิตวิทยา WBI ที่มีเปอร์เซ็นต์ของการควบคุมอารมณ์ตัวเองสูงที่สุดในลักษณะบุคลิกทั้งหมดในแบบประเมิน

**4.2.2 จุดอ่อนจากการประเมิน**

จากผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งประเมินโดยในเลือกจุดอ่อนที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน 4 ลักษณะและเรียงลำดับความสำคัญจากจุดอ่อนที่มีมากที่สุดด้วยเลข 1 และจัดลำดับถึงเลข 4 ซึ่งจุดอ่อนที่ควรพัฒนาจากการประเมินของผู้บังคับบัญชามีดังนี้

ลำดับที่ 1 Leadership (ความเป็นผู้นำ)

ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินขาดความมุ่งมั่นต่อตนเองในการ เป็นผู้นำ ขาดการนำพาและ สร้างแรง บันดาลใจ ให้ผู้อื่นในการทำงาน และไม่ค่อย มองหาโอกาสใหม่ ๆ ในการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ ซึ่งจุดอ่อนจุดนี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการทำแบบประเมิน WBI พบว่าสอดคล้องกันเนื่องจากมีเปอร์เซ็นต์ที่น้อย และจากการวิเคราะห์ลักษณะงานของผู้ประเมินพบว่าความเป็นผู้นำเป็นจุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนา

ลำดับที่ 2 Innovation (การสร้างสรรค์สิ่งใหม่)

ผู้รับการประเมินยังขาดการใช้ ความคิดสร้างสรรค์ ในการ ทำสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน รวมทั้งยังขาดแนวคิดที่จะ พัฒนาวิถีทางการทำงานแบบ เดิม ๆ ไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ต่อผู้ร่วมงาน และต่อองค์กร

ลำดับที่ 3 Cooperation (ความร่วมมือ)

ผู้รับการประเมินชอบทำงานคนเดียวมากกว่า และต้องมีการพัฒนาในด้านการ ทำงานร่วม กับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน ต้องมีการ สนับสนุน และ สร้างขวัญกำลังใจ แก่ทีมให้มากขึ้น ซึ่งจุดอ่อนจุดนี้ตรงข้ามกันกับผลการประเมินแบบทดสอบทางจิตวิทยา WBI ที่แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีการให้ความร่วมมือในการทำงานที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับลักษณะอื่น ๆ ในแบบประเมิน ซึ่งสาเหตุที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นจุดอ่อนนั้นอาจมาจากการที่ผู้บังคับบัญชาต้องการมุ่งเน้นให้ผู้รับการประเมินมีการพัฒนาในด้านนี้

ลำดับที่ 4 Influence (การชักจูง)

ผู้รับการประเมินยังขาดทักษะในการชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินทางจิตวิทยา WBI แล้ว พบว่ามีลักษณะที่ค่อนข้างไปในทิศทางที่ตรงกับข้าม อาจเนื่องมาจากลักษณะของงานที่ผู้รับการประเมินทำไม่ใช่ลักษณะงานที่ต้องมีการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่น จึงไม่สามารถแสดงออกให้ผู้บังคับบัญชาเห็นได้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแบบประเมินจากผู้บังคับบัญชานั้น ได้มีการให้ข้อเสนอแนะว่าผู้รับการประเมินควรเลือกที่จะพัฒนาจุดอ่อนที่มีก่อน โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคลิกภาพภายในแล้วจึงปรับสู่ความสัมพันธ์ภายนอกกับผู้ร่วมงานหรือกับงานที่รับผิดชอบ

# บทที่5
# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการศึกษาวิจัย อภิปรายผล พร้อมทั้งนำเสนอข้อเสนอแนะ ในหัวข้อเรื่อง “ การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเองกรณีศึกษาผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจรีสอร์ท ” เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการพัฒนาตนเองเพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายดังต่อไปนี้

## สรุปผลการวิจัย

แบบประเมินที่ใช้ในการศึกษานั้นมาจากกรอบแนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ได้จากวรรณกรรม จากนั้นนำผลที่ได้จากแบบประเมินมาวิเคราะห์ผลเพื่อให้ได้แนวทางสำหรับการนำไปสู่แผนเพื่อพัฒนาตนเอง Development Action Plan (DAP) โดยสามารถสรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ผลจากรายงาน Work Behavior Inventory (WBI) สามารถสรุปข้อเด่นและข้อด้อยของผู้ทำการประเมินได้อย่างชัดเจนร้อยละ 90%

2. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล Development Action Plan (DAP) โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ภาพรวมใน Big 5 Personality และผลจาก Work Behavior Inventory (WBI)

## อภิปรายผล

**การวิเคราะห์ผลจากรายงาน Work Behavior Inventory (WBI)สามารถสรุปข้อเด่นและข้อด้อยของผู้ทำการประเมินได้อย่างชัดเจนร้อยละ 90%**

เนื่องจากผลการศึกษาโดยใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือที่สามารถระบุและแปลผลการประเมินที่ผู้ประเมิน แสดงพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพออกมาอย่างชัดเจนร้อยละ 90% เนื่องจากอีก 10% ผลการประเมินอาจจะไม่ใช่ตัวผู้ประเมิน 100% ซึ่งสามารถดูได้จากผลคะแนน Response Inconsistency หากมีคะแนน 90%ขึ้นไปแสดงว่าแบบประเมินนี้อาจไม่ใช่ตัวตนที่แท้จริงของผู้ประเมิน ดังนั้นเมื่อได้รับผลการประเมินมาต้องถามผู้ทำการประเมินว่าใช่ตัวตนที่แท้จริงหรือไม่ ซึ่งผลการประเมินสามารถแบ่งออกเป็น 5ส่วน ในแต่ละส่วนจะมี Personality Work Behavior Inventory competency จำกัดอยู่ทำให้สามารถบ่งบอกลักษณะของผู้ทำการประเมิน เมื่อนำผลการประเมินมาวิเคราะห์จะเห็นช่วงคะแนนที่ต่ำกว่า 50%และมากกว่า 50% ซึ่งทั้ง 2 ค่าจากผลคะแนนจะแปลผลที่ตรงข้ามกัน ทำให้สามารถระบุหรือแยกลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตัวบุคคลได้และสามารถประมวลผลในเรื่องข้อเด่นและข้อด้อยของผู้ทำการประเมิน นอกจากนี้สามารถนำผลจาก Work Behavior Inventory (WBI) มาเทียบกับ Big 5Factors, Leadership Styles, Selling & Influencing Stlyes, Behavioral Growth Potential และOccupational Fit เพื่อทำให้ได้ผลประเมินที่ละเอียดเฉพาะเจาะจงในแต่ละเรื่องมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้สามารถนำผลประเมินจากหัวหน้ามาวิเคราะห์ร่วมกับผลประเมินจาก Work Behavior Inventory (WBI) เพื่อระบุข้อเด่นและข้อด้อยที่มีความเห็นตรงกันกับหัวหน้าหรือมีความเห็นที่ต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ทำการประเมินได้ทราบบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ซึ่งหัวหน้าจะมีความใกล้ชิดและสามารถให้ผลการประเมินที่แท้จริงได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ทำการประเมินที่สามารถนำผลจากการวิเคราะห์ไปประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นข้อด้อยให้เป็นข้อเด่น ถึงแม้จะไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วแต่ก็สามารถทำซ้ำๆบ่อยครั้งจนเกิดการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

**การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล Development Action Plan (DAP)โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ภาพรวมใน Big 5Personalityและผลจาก Work Behavior Inventory (WBI)**

ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง Development Action Plan (DAP) โดยใช้แบบประเมินที่สามารถอธิบายผล ในด้านการแสดงพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้ทำการประเมินจากการใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ซึ่งจะเป็นส่วนย่อยของ Big 5Personalityที่ประกอบไปด้วย 5ส่วนหลักๆ ที่สามารถบ่งบอกลักษณะของผู้ทำการประเมินได้ซึ่งเป็นที่มาของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง Development Action Plan (DAP) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.เลือกข้อเด่นหรือข้อด้อยที่ผู้ทำการประเมินต้องการพัฒนา (Competency) หรือต้องการปรับปรุงแก้ไข

2.ระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนการแสดงพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้ทำการประเมิน(Development Objective)

3.ตั้งเป้าหมายว่าหากมีการพัฒนาแล้วมีผลดีต่อผู้ทำการประเมินอย่างไรและในด้านใดบ้าง(Expected benefit to me)

4.ตั้งเป้าหมายว่าหากมีการพัฒนาแล้วมีผลดีต่อองค์กรผู้ทำประเมินอย่างไรและสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริงหรือไม่(Expected benefit to my organization)

5.กำหนดกิจกรรมที่ช่วยในการพัฒนา หรือเสริมสร้างในด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและบุคลิกภาพตนเอง (Action to Take)

6.ระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง (Involved person)

7.กำหนดตัววัดกิจกรรม (Measurement)

8.ระบุระยะเวลาที่ทำการพัฒนา (Time Frame)

จากขั้นตอนที่กล่าวมาดังข้างต้นนั้น ผู้วิจัยมีความประสงค์ต้องการใช้กรณีศึกษาเพื่ออธิบายให้เห็นภาพอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยใช้ผลประเมินของนางสาว บุญรักษา ยั่งยืน (นามสมมุติ) ที่ต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องการรับรู้ในด้านอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) โดยกำหนดเป็นตัว Competency ของตนเอง จากนั้นทำการระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนาเพื่อต้องการควบคุมอารมณ์ของตนเองและต้องการยับยั้งอารมณ์ขณะหนึ่งขณะใดเมื่อมีสิ่งรอบข้างมากระทบได้อย่างทันที หลังจากที่ผู้ประเมินได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาขึ้นมาแล้วส่งผลทำให้ผู้ทำการประเมินคาดหวังสิ่งที่จะได้รับคือเมื่อมีการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้แล้วก็จะทำให้มี

สติมากยิ่งขึ้นทำให้รับรู้ถึงสิ่งที่มากระทบในขณะนั้น มีความรอบคอบใจเย็นลงอย่างรวดเร็วและทำให้มีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลต่อองค์กรคือเมื่อมีสติและรับรู้ถึงอารมณ์ของตนเองได้แล้วก็ทำให้การที่จะอยู่ร่วมกับคนอื่นในหน่วยงานได้อย่างมีความสุขมากขึ้น ทำให้ลดการแสดงอารมณ์ที่กระทบกับความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานนอกจากนี้สามารถช่วยให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี เมื่อมีสติก็ทำให้มีสมาธิในการทำงานส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อที่ให้ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ผู้ทำการประเมินต้องจัดหากิจกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้ทำการประเมินต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องการรับรู้ในด้านอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) ซึ่งได้เน้นกิจกรรมที่เป็นการฝึกอารมณ์ของตนเอง ได้แก่

1.ฝึกการรู้ทันอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองเช่นอาการมือสั่น เหงื่อออกเมื่ออยู่ในสภาวะกดดันหรือโกรธเพื่อตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองที่แสดงออกมา

2. .เข้าคอร์สเล่นโยคะตลอดระยะเวลาที่ทำการประเมินเพื่อฝึกสมาธิและการผ่อนคลายด้านอารมณ์เพื่อตระหนักถึงการควบคุมอารมณ์ การผ่อนคลาย

3.อ่านหนังสือธรรมะเรื่องกรรมบันดาลชีวิตให้เป็นไปผู้แต่งคือหลวงพ่อจรัญ ปฏิบัติทุกเช้าในเวลา 6.00 น เพื่อตระหนักถึงพฤติกรรมจากการกระทำและมีสติสัมปชัญญะสามารถช่วยให้สงบสติได้เร็วขึ้น

4. สวดมนต์ นั่งสมาธิ เดินจงกรม โดยเริ่มเวลา 22.00นวันละ 1 ชั่วโมง ปฏิบัติทุกคืนก่อนนอนเพื่อรับรู้ถึงสติและอารมณ์ที่สามารถควบคุมได้

5.สอบถามความรู้สึกโดยให้คนสนิทประเมินผลการเปลี่ยนแปลง โดยเลือกผู้ทำการประเมิน5ท่านที่สนิทที่สุด โดยไม่ต้องลงชื่อ ทั้งนี้เพื่อติดตามผลการเปลี่ยนแปลงและวัดระดับการพัฒนาของผู้ประเมิน

จากกิจกรรมที่กล่าวมานี้ผู้ประเมินต้องเป็นคนกำหนดหรือควบคุมพฤติกรรมตนเองเนื่องจากเป็นเรื่องทางด้านอารมณ์ ซึ่งบุคคลอื่นไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้เท่ากับตัวผู้ประเมินลงมือและเต็มใจปฏิบัติเองซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาในด้านการรับรู้อารมณ์ของตนเองโดยปฏิบัติตลอดช่วงการประเมินเพื่อให้ได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าเพื่อให้แผนการพัฒนาสามารถดำเนินได้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

# ข้อเสนอแนะ

## ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับประโยชน์ในการทำวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในกรณีศึกษา ผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจรีสอร์ท โดยการใช้แบบประเมินจากหัวหน้า( Feedback From Direct Boss) และ Psychometric Assessment Associates International (AAI) ที่มีชื่อว่า The Work Behavior Inventory ( WBI ) มาใช้ทำการประเมิน ทางผู้วิจัยใคร่ขอเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการให้ความสำคัญในเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง Development Action Plan (DAP) หัวหน้าต้องเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม และมีการติดตามผลตลอดระยะเวลา หากหัวหน้าไม่มีการสนับสนุนแผนพัฒนาก็ไร้ประโยชน์

2. ในการใช้เครื่องมือ The Work Behavior Inventory ( WBI ) ต้องมีสถานที่หรือห้องสำหรับทำการประเมินโดยเฉพาะ หากสถานที่ไม่อำนวยต่อการทำประเมินผลการประเมินอาจมีความคาดเคลื่อนส่งผลทำให้ไม่ใช้ตัวตนที่แท้จริงของผู้ทำการประเมิน อีกประการหนึ่งที่ควรระวังคือเรื่องของอารมณ์ก่อนทำการประเมินต้องมั่นใจว่าผู้ทำการประเมินจะต้องมีสมาธิ ไม่มีสิ่งมารบกวนในระหว่างการทำประเมิน

3. ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองต้องใช้เครื่องมืออย่างน้อย 2 แบบเข้ามาช่วยเนื่องจากหากผู้ทำการประเมินไม่เชื่อถือในผลการประเมินที่ออกมา เราควรนำอีกเครื่องมือที่สามารถมาช่วยยืนยันผลการประเมิน โดยใช้แบบประเมินจากหัวหน้าเข้ามาอ้างอิงเพื่อให้ผู้ทำการประเมินเห็นทั้งข้อเด่นและข้อด้อยที่เหมือนและต่างกัน ดังตามที่ผู้วิจัยได้เสนอผลการศึกษาตามข้างต้น

# บรรณานุกรม


เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์. 2520. การวัดทัศนคติและบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

เด่นพงษ์ พลละคร. 2525. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ถวัลย์ เนียมทรัพย์. 2536. การพัฒนาแบบสำรวจบุคลิกภาพ EPI เพื่อคัดเลือกพนักงานระดับอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548.พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ล้วน สายยศ; และอังคณา สายยศ. 2543. การวัดด้านจิตพิสัย. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.

ธนิกานต์ อากาศวิภาต. 2548. การยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ผุสดี รุมาคม. 2542. การประเมินการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธนาเพลสแอนด์กราฟฟิค จำกัด.

วิจิตพาณี เจริญขวัญ. 2536. การทดสอบทางจิตวิทยา.แสงจันทร์การพิมพ์.กรุงเทพมหานคร.

วู๊ด, โรเบิร์ต และ มาร์แชล, เวอร์รีนา. 2546. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : การดำเนินการปัญหาและประเด็น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และ คณะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธีระฟิลม์ และไซเท็กซ์.

อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต สัชฌุกร. 2551. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ Competency, KPI, Balance Scorecard, 360 องศา. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อุทุมพร จามรมาน. 2537 .ทฤษฎีการวัดทางจิตวิทยา.ห้างหุ้นส่วนจำกัดพันนี่พับบลิชชิ่ง. กรุงเทพมหานคร.

Alport, Gordon W. 1961. Pattern and Growth in personality. New York: Holt, Rinchart and Winner.

# บรรณานุกรม (ต่อ)

Alvero, Alicia M.; Bucklin, Barbara R. and Austin, John. 2001. An Objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings (1985-1998). Journal of Organizational Behavior

Anastasi, Anne. 1968. Personality Development .New York: Mc Graw – Hill Book Company.

Armstrong, Michael. 2006. Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. 3rded. London: Kogan Page.

Cardy, Robert L. 2004. Performance Management: Concept, Skill and Exercises. New York: M.E. Sharpe.

Cattell, Raymond B. 1970. Personality and Motivation: Structure and Measurement. New York: Harcourt, Brace Word.

Costa ,P.T. Jr; & McCrae, R.R. 1992. Revised NEO Personality Inventory and NEO Five- Factor Inventory:Professional Manual. Odessa,FL:Psychological Assessment Resources, Inc.

Daft, Richard L. 2008. The Leadership Experience. 4thed. Ohio: Thomson South-Western.

Dejanasz, Suzanne C.; Dowd, Karen O. and Schneider, Beth Z. 2002. Interpersonal Skill in Organization. New York: McGraw-Hill.

Delahaye, Brian L. 2005. Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management. 2nded. Qld: John Wiley & Sons Austrlia,Ltd.

Gordon,Jesse. 1963. Personality and Behaviors. New York: The Macmillan Company.

Guilford, Morgan T. 1959. Introduction to Psychology. New York: McGrow – Hill Book Co.Inc.

Hamilton, Cheryl and Parker, Cordell. 1997. Communicating for Results: a Guide for Business and the Professions. 5thed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Harvard Business School. 2006. Giving Feedback: Expert Solutions to Everyday Challenges. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

London, Manuel. 2003. Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement. 2nded. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

# บรรณานุกรม (ต่อ)

Margerison, Charles J. 1988. Feedback and Performance. (February): 7-10. Retrieved December 20, 2008 from Emerald.

Noe, Raymand A.; Hollenbech, John R.; Gerhart, Barry and Wright, Patrich M. 2006. Human Resource Management: Gaining and Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill.