

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา  
ตนเอง : กรณีศึกษาที่ปรึกษาด้านการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่ปรึกษา  
ด้านทรัพยากรมนุษย์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา  
ตนเอง : กรณีศึกษาที่ปรึกษาด้านการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่ปรึกษา  
ด้านทรัพยากรมนุษย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556

จุฑาทิพย์ ชีระกิตติจิตร

ผู้วิจัย

มลฤดี สระฐาน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล

M.Acc.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณา และความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ กรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์มลฤดี สระภูณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ข้อมูล ความรู้ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือด้านเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และคุณวสันต์ ชรรมานุรักษ์กุล กรรมการสอบสารนิพนธ์ เป็นอย่างยิ่งที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ในการพัฒนา ปรับปรุงสารนิพนธ์นี้

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รวมถึงคณะทำงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความกรุณาในการตรวจสอบ และให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงสละเวลาในการตรวจทานความถูกต้องของภาษา และรูปแบบของสารนิพนธ์ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน

ขอขอบคุณ คุณ ธาดา บุญเกิด กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอช อาร์ เอ็ม คอนซัลติ้ง ที่ได้ให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นที่ทำให้ข้อมูลในการจัดทำสารนิพนธ์นี้มีความครบถ้วน สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความช่วยเหลือ และความปรารถนาดีจากทุกฝ่าย จึงขอขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

จุฑาทิพย์ ชีระกิตติจิตร

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช่แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาที่ปรึกษาด้านการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์  
LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): A CASE OF HUMAN RESOURCE CONSULTANT OF HUMAN RESOURCES CONSULTING FIRM

จุฬาทิปพ์ ชีระกิตติจิตร 5550035

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : มลฤดี สระภูณ, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management), สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A., วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล, M.Acc.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะบุคลิกภาพและภาวะผู้นำของที่ปรึกษาด้านการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่ง และนำผลการศึกษาดังกล่าวไปดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP) ให้สอดคล้องตามลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมิน

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือในการประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ที่เรียกว่า Work Behaviour Inventory (WBI) สำหรับการวิเคราะห์บุคลิกภาพของผู้รับการประเมิน โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินมีบุคลิกภาพที่เอื้อต่อการทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาอยู่หลายประการ เนื่องจากมีคะแนนประเมินบุคลิกภาพที่เด่นชัดในด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ความสามารถในการทำงานในสภาวะกดดัน (Stress Tolerance) และการโน้มน้าวผู้อื่น (Influence) แต่หากจะให้สามารถเติบโตในสายงานและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้รับการประเมินควรที่จะพัฒนาเพิ่มเติมในเรื่อง ความมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) และการยืนกรานในความคิด (Persistence) ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำประเด็นดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนพัฒนารายบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเอง จนบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

คำสำคัญ : Work Behavior Inventory (WBI)/ แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP)/ ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ	4
2.2 แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	5
2.2.1 บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion)	8
2.2.2 บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness)	9
2.2.3 บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness)	10
2.2.4 บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism)	11
2.2.5 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)	12
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	13
3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	13
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	13
3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	13
3.2.2 แบบประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง	18
3.3 การเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล	18

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>19</b>
4.1 ผลที่ได้จากแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	19
4.1.1 ภาพรวมความเที่ยงตรงของการตอบแบบสอบถาม	19
4.1.2 ภาพรวมการวิเคราะห์ตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	20
4.1.3 การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำ	21
4.1.4 การวิเคราะห์ทักษะการขาย และการ โน้มน้าว	21
4.1.5 การวิเคราะห์การเติบโต และความเหมาะสมทางอาชีพ	21
4.1.6 ภาพรวมของการผลการประเมินผ่าน WBI	22
4.2 ผลที่ได้จากแบบประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง	25
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้</b>	<b>26</b>
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเอง	26
5.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาดตนเอง	26
5.1.2 การรับรู้จุดแข็งของตนเอง	27
5.1.3 การรับรู้จุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	28
5.1.4 การรับรู้จุดอ่อนของตนเอง	29
5.1.5 การรับรู้จุดอ่อนในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	29
5.1.6 การนำการรับรู้ตนเองไปใช้การพัฒนาภาวะผู้นำ	30
5.2 แผนการพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมิน (DAP)	31
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>34</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>37</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านการแสดงตัว	8
2.2	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านความอ่อนโยน	9
2.3	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านความมีสติ	10
2.4	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านความ ห้วนใจ	11
2.5	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพแบบเปิดรับ ประสบการณ์	12
5.1	แผนการพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP)	32



## สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	ลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลที่มีจำนวน 16 ลักษณะนิสัยตาม Cattell's 16 PF	6
4.1	ความเที่ยงตรงของการตอบแบบสอบถาม	20
4.2	ผลการประเมินตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	21
4.3	ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำ	22
4.4	ผลการวิเคราะห์ทักษะการขาย และการโน้มน้าว	22
4.5	ผลการวิเคราะห์การเติบโต และความเหมาะสมทางอาชีพ	22
4.6	ภาพรวมของการผลการประเมินผ่าน (WBI)	23

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและที่มาของการศึกษา

ธุรกิจที่ปรึกษา หรือที่มักเรียกกันว่า “Consultant” นั้น ถือเป็นอาชีพในอุดมคติของหลายๆคน และได้รับความนิยมนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันองค์กรต่างๆก็หันมาให้ความสนใจกับการว่าจ้างที่ปรึกษาให้เข้าไปช่วยในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น และมีแนวโน้มที่ดีในอนาคต ซึ่งอาชีพที่ปรึกษานั้น ไม่ว่าจะเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ ที่ปรึกษาทางด้านกฎหมาย ที่ปรึกษาด้านการวางระบบงาน เช่น งานบัญชี งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม สิ่งที่เป็นจุดขายของธุรกิจเช่นนี้ คือ ทักษะองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ประสบการณ์ และทักษะหรือกระบวนการให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพ ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือ แก่ลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก

โดยส่วนมากเราจะเห็นที่ปรึกษาในรูปแบบของการทำงานอิสระ แบบตัวคนเดียว ซึ่งถือเป็นการขายความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล แต่หากอยู่ในรูปแบบของบริษัทแล้ว ย่อมหมายถึงว่าองค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือจากลูกค้าหรือคนภายนอกมาอยู่ร่วมกัน ซึ่งนั่นก็คือปัญหาหลักของธุรกิจที่ปรึกษาที่ต้องเจอเหมือนกับธุรกิจอื่นๆทั่วไป ที่มักจะไม่สามารถหาบุคลากรที่เหมาะสม หรือพร้อมทำงานได้อย่างสมบูรณ์แบบองค์กรจึงจำเป็นต้องทำการพัฒนาบุคลากรที่มีแนวโน้ม มีศักยภาพจะเติบโตมาเป็นที่ปรึกษา โดยอาศัยการฝึกฝนให้สามารถก้าวขึ้นมาทำงานได้อย่างเต็มรูปแบบ และเป็นมืออาชีพ

แต่การพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นสิ่งที่ต้องใช้ระยะเวลานาน อีกทั้งบุคลากรแต่ละคน ก็มีข้อบกพร่องที่จะต้องเติมเต็มแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในประเด็นนี้ จึงได้ทำการศึกษาขององค์ความรู้ และทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ตลอดจนเลือกใช้เครื่องมือการประเมินทางจิตวิทยาที่สามารถวิเคราะห์ให้ทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP) ให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพเฉพาะคน และสามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้เติบโตไปในเส้นทางอาชีพได้อย่างเหมาะสมที่สุด

## 1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1.2.1 เพื่อประมวลองค์ความรู้ รวมถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.2.2 เพื่อศึกษาวิธีการประเมินบุคลิกภาพ โดยใช้เครื่องมือประเมินและผลทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) คือ The Work Behavior Inventory (WBI)

1.2.3 เพื่อนำผลการประเมินมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP) ที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ และรูปแบบการเรียนรู้ของผู้รับการประเมิน

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งเน้นที่จะศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของที่ปรึกษาด้านการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

### 1.3.1 องค์ความรู้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และวางแผนการพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP) โดยใช้องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง คือ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Five Factors Model)

### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์บุคลิกภาพของผู้รับการประเมิน 2 อย่าง คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยเครื่องมือที่เรียกว่า Work Behavior Inventory (WBI) และ แบบประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง

### 1.3.3 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือที่ปรึกษาด้านการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 ท่าน โดยมีลักษณะข้อมูลพื้นฐาน ดังนี้

### 1.3.3.1 ลักษณะพื้นฐานขององค์กร

ลักษณะองค์กรซึ่งกลุ่มตัวอย่าง หรือผู้ที่รับการประเมินทำงานอยู่นั้น เป็นบริษัทที่ศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ขนาดเล็ก วัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบพี่สอนน้อง ไม่มีลำดับขั้นการบังคับบัญชา และสามารถนำเสนอความคิดเห็นในการทำงานได้โดยอิสระ

### 1.3.3.2 ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

ปัจจุบันกลุ่มตัวอย่าง หรือผู้ที่รับการประเมิน ทำงานอยู่ในตำแหน่ง Human Resource Analyst โดยการทำงานจะเป็นการรับผิดชอบโครงการคู่กับหัวหน้าซึ่งเป็นที่ศึกษาด้านการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากของตำแหน่งนี้โดยหลัก จะเป็นการเข้าร่วมประชุม หรือ Workshop กับลูกค้า เพื่อเก็บข้อมูลต่างๆ ในโครงการที่จัดทำ มาวิเคราะห์ และจัดทำเป็นชิ้นงาน เช่น การทำประเมินค่างาน (Job Evaluation) การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) การทำโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ระบบชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs & Competency) ระบบโครงสร้างผลตอบแทน (Reward Management) ตลอดจนงานด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นต้น

ซึ่งองค์กรมีความคาดหวังที่จะพัฒนากลุ่มตัวอย่าง หรือผู้ที่รับการประเมิน ให้สามารถเติบโตขึ้นมาเป็นที่ศึกษาด้านการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างเต็มตัว โดยจะสามารถเป็นผู้นำการประชุม และวางรูปแบบของการจัดทำโครงการได้เบ็ดเสร็จด้วยตัวเอง

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 องค์กรมีแนวทาง และรูปแบบการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุด และช่วยกระชับระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากรได้

1.4.2 สามารถจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP) ที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ และรูปแบบการเรียนรู้ของผู้รับการประเมิน

1.4.3 องค์กรสามารถนำผลจากการประเมินบุคลิกภาพ ไปใช้ในการวางแผนการเติบโตไปในเส้นทางอาชีพของผู้รับการประเมิน ได้อย่างเหมาะสม

1.4.4 สามารถนำแนวทางการวางแผนพัฒนารายบุคคล ไปขยายผลใช้กับบุคลากรท่านอื่นๆ เพื่อพัฒนาให้องค์กรสามารถเติบโต และบรรลุได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการค้นคว้า และศึกษาทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Five Factors Model) ซึ่งถือได้ว่าเป็นทฤษฎีดั้งเดิม ที่ถูกนำไปพัฒนา และทำเป็นมาตรวัดของเครื่องมือประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ที่เรียกว่า Work Behavior Inventory (WBI) โดยรายละเอียด มีดังนี้

- a. ความหมายของบุคลิกภาพ
- b. แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

#### 2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

อัลพอร์ท (Allport, 1992:28 อ้างถึงในพริยา เชาวติวงศ์, 2554:24) ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่าหมายถึง โครงสร้างชนิดหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นพลวัตร อยู่ในร่างกาย และจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคลิกภาพจะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรม และความคิดเฉพาะของบุคคลนั้น

แคทเทิล (Cattell, 2009:287 อ้างถึงในบดินทร์ หาญบุญสูง, 2555: 11) ให้ความหมายของบุคลิกภาพหมายถึง เป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไร หากอยู่ในสถานการณ์นั้นๆ

กิลฟอร์ด (Guiford, 1959: 7) บุคลิกภาพหมายถึงลักษณะเฉพาะที่เป็นแบบประจำตัวของบุคคล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึงแบบแผนพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงออกทั้งด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมทั้งด้านสรีระ โดยเน้นบุคลิกภาพภายนอกและภายใน ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ หรือหมายถึงลักษณะภายในและภายนอกของบุคคล รวมทั้งรูปร่าง ทรวดทรง การแต่งกาย อากัปกริยา ท่าทาง การวางตัว ความสนใจ นิสัย ความสามารถ ความชอบ/ไม่ชอบ ความร่าเริง ความอดทน เชาว์ปัญญา และรสนิยม

บุคลิกภาพ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Personality” ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Persona ให้ความหมายว่า หมายถึง หน้ากากที่ตัวละครชาวกรีกในสมัยก่อนสวมใส่ในขณะที่เล่นละคร หรือแสดงบนเวที เพื่อแสดงบทบาท ที่ถูกกำหนดให้เป็นไปตามสถานภาพของตัวละครนั้นๆ จากความหมายเดิมนี้นำมาซึ่งความเข้าใจบุคลิกภาพว่าหมายถึง ภาพพจน์ทางสังคมที่มีลักษณะผิวเผิน (Superficial Social Image) ที่บุคคลใช้แสดงบทบาทอยู่ในชีวิตประจำวัน บุคลิกภาพตามแนวคิดดั้งเดิมนี้นำมาซึ่งความเข้าใจบุคลิกภาพว่าหมายถึง ภาพพจน์ทางสังคมที่มีเสน่ห์ หรือลักษณะรูปร่าง เป็นต้น (Hjelle and Ziegler, 1992:4 อ้างถึงในพิริยา เชาวติวงศ์, 2554: 24)

จากคำจำกัดความข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายความว่า ลักษณะโดยรวมของบุคคล ทั้งในส่วนของรูปลักษณ์เชิงกายภาพ กิริยาท่าทาง พฤติกรรมการแสดงออก วาจา ตลอดจนรสนิยม ความชื่นชอบ ความคิด ความเชื่อ และทัศนคติส่วนตัวของบุคคล ที่หล่อหลอมรวมกันและเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวบุคคล

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

นักจิตวิทยา นักวิชาการ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ได้ทำการศึกษา และมีแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องบุคลิกภาพที่หลากหลาย และแตกต่างกันออกไป ซึ่งทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนี้มีต้นกำเนิดมาจากแนวคิดทฤษฎีลักษณะนิสัย (The Trait Approach) ที่มุ่งเน้นการจำแนก ระบุ และการตรวจวัดบุคลิกลักษณะเฉพาะของบุคคล เพื่ออธิบายว่า บุคคลที่บุคลิกภาพเช่นนี้ เป็นคนที่มีลักษณะนิสัยประเภทใด โดยลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้น จะมีการผสมผสานของอารมณ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบฉบับของตน เช่น บุคคลที่มีความเป็นผู้นำ จะมีลักษณะนิสัยอื่นๆ เข้ามาประกอบกันด้วย ได้แก่มีความเชื่อมั่นในตนเอง สูง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีทักษะการพูด หรือการโน้มน้าวที่ดี เป็นต้น

ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนั้น ได้เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่เมื่อปี 1930 ซึ่ง Allport และ Odbert (Larsen and Buss, 2008 อ้างถึงในบดินทร์ หาญบุญทรง, 2555:14) ได้เริ่มต้นดำเนินการศึกษาความหมายของคำศัพท์จากพจนานุกรม โดย Allport และพบว่าในพจนานุกรม 1 เล่มนั้น มีคำบรรยายเกี่ยวกับลักษณะ และอุปนิสัยอยู่เป็นจำนวนมาก จึงทำการแบ่งประเภทของอุปนิสัยออกเป็น 3 ระดับ คือ



1. อุปนิสัยสำคัญ หรืออุปนิสัยเด่น (Cardinal Trait) เป็นลักษณะนิสัยด้านใดด้านหนึ่งของบุคคลที่โดดเด่น และสามารถเป็นตัวบ่งชี้ว่าบุคคลจะเป็นที่รู้จักของคนอื่นภายใต้อุปนิสัยสำคัญ หรือ อุปนิสัยเด่นเหล่านี้ และมักมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมเกือบทุกด้านของบุคคล เป็นลักษณะเด่นที่แสดงออกชัดเจนเหนือพฤติกรรมอื่นๆ ที่ไม่สามารถปิดบังซ่อนเร้นได้

2. อุปนิสัยร่วม (Central Trait) เรียกได้ว่าเป็นกลุ่มลักษณะนิสัยที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสังเกตเห็นได้ในชีวิตประจำวัน และใช้อธิบายบุคคลแต่ละคน อุปนิสัยร่วมจะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ

3. อุปนิสัยย่อย (Secondary Trait) เป็นลักษณะนิสัยที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลอย่างไม่โดดเด่น แต่เป็นเพียงการโต้ตอบกับสถานการณ์ต่างๆ

จากการแบ่งประเภทของอุปนิสัยข้างต้น Allport ได้ทำการจำแนกลักษณะนิสัยออกเป็น 17,953 ลักษณะตามพจนานุกรมภาษาอังกฤษ และในระยะเวลาต่อมาจึงจัดทำรายการใหม่ทำให้มีลักษณะลดลงเหลือ 4,500 ลักษณะ

ในระยะเวลาต่อมา ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการวิเคราะห์คำศัพท์ของลักษณะบุคลิกภาพ โดย Cattell (Larsen and Buss, 2008 อ้างถึงในบดินทร์ หาญบุญทรง, 2555: 14) ได้ทำการรายการลักษณะนิสัยของ Allport จาก 4,500 ลักษณะ เหลือ 171 กลุ่มของลักษณะ (Cluster) และหลังจากนั้นได้ใช้วิธีการทางสถิติที่เรียกว่า ทฤษฎีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis Theory) เพื่อระบุถึงความสัมพันธ์อันใกล้ชิดของลักษณะบุคลิกภาพ พร้อมกับตัดบางรายการลักษณะนิสัยออก และรวมรายการบางอย่างที่คล้ายกันเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้เหลือลักษณะบุคลิกภาพหลักๆ 16 ลักษณะ ดังนี้

ภาพ 2.1 ลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลที่มีจำนวน 16 ลักษณะ นิสัยตาม Cattell's 16 PF

ที่มา: Raymond Bernard Cattell, Herbert W. Eber, Maurice M. Tatsuoka, 1970



หลังจากนั้นนักวิจัยด้านลักษณะบุคลิกภาพได้นำเสนอ ท้ามิติพื้นฐานสำหรับอธิบาย ลักษณะบุคลิกภาพ (Big Five Dimensions of Personality) ออกมาอย่างต่อเนื่องกันมากกว่า 50 ปี เริ่มต้นด้วยงานวิจัยของ D. W. Fiske ในปี 1949 ได้ทำการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบในรูปแบบของ Five Factor และทำการเผยแพร่ แต่ Fiske ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือในการจำแนกโครงสร้างบุคลิกภาพว่ามีความครอบคลุม และต่อมาก็ได้นำมาขยายความโดยนักวิจัยคนอื่นๆ ได้แก่ Tupes and Chistal (Tupes and Chistal, 1961) นอร์แมน (Norman, 1967) สมิธ (Smith, 1967) โกลด์เบิร์ก (Goldberg, 1981) และแมคแครกกับคอสต้า (McCrae & Costa, 1987)

คำจำกัดความกลุ่มลักษณะทั้งห้าของนักวิจัยที่กล่าวมานั้น พบว่าคำอธิบายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันมากที่สุดเป็นของ McCrae & Costa โดยในช่วงปี 1985 McCrae & Costa (Larsen and Buss, 2008 อ้างถึงในบัณฑิตยสถาน, 2555: 16) ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมิน คือ The Neuroticism Extraversion Openness Personality Inventory (NEO-PI) เพื่อที่จะวัดมิติบุคลิกภาพต่างๆ ไปในด้าน Neuroticism, Extraversion และ Openness เมื่อพบว่ามิติของพวกเขาคล้ายคลึงกับ 3 องค์ประกอบใน The Five Factors Model มาก จึงได้ปรับปรุงและสร้าง The Neuroticism Extraversion Openness Personality Inventory , Revised (NEO-PI-R) ขึ้นมาใหม่ โดยการเพิ่ม Scale เพื่อที่จะวัดด้าน Agreeableness กับ Conscientiousness และแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือนี้มีความเชื่อมโยงกับ The Five Factors Model ที่มาจากการศึกษาคำศัพท์ ดังนั้นจึงถือได้ว่าแบบทดสอบนี้เป็นแบบทดสอบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อประเมิน The Five Factors Model ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ McCrae & Costa ได้จำแนกบุคลิกภาพออกเป็นห้าองค์ประกอบ และให้คำอธิบายไว้ ดังนี้



### 2.2.1 บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) ประกอบด้วย

- การเป็นผู้ที่มีความอบอุ่น (Warm) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความรักและเป็นมิตรต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความรักผู้อื่นอย่างแท้จริง
- การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) หมายถึง ความชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น เป็นหมู่คณะ ชอบการสังสรรค์
- แสดงออกแบบตรงไปตรงมา (Assertiveness) หมายถึง ผู้ที่กล้าจะแสดงความเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในสังคม มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม
- ความกระฉับกระเฉง (Activity) หมายถึง ผู้ที่มีความว่องไวตื่นตัว มีความต้องการทำกิจกรรม อยู่เสมอ
- การแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking) หมายถึง แสวงหาความตื่นเต้นและเร้าใจ เป็นผู้ที่ชอบสิ่งแวดล้อมที่มีสีสันสดใส
- การมีอารมณ์ทางบวก (Positive Emotion) หมายถึง ผู้ที่มีความสนุกสนาน มีความสุข มีความหวัง และมองโลกในแง่ดี

ตาราง 2.1 ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านการแสดงตัว  
ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

ลักษณะของบุคลิกภาพด้านการแสดงตัว	ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ผู้ที่ได้คะแนนสูง
การเป็นผู้ที่มีความอบอุ่น	ไว้ตัว เป็นพิธีการ ชอบอยู่ตามลำพัง เจ้าระเบียบ	เป็นมิตร สนุกสนาน สร้างสัมพันธกับผู้อื่นได้ง่าย
การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น	ไม่ชอบเข้าสังคม	ชอบเข้าสังคม
แสดงออกแบบตรงไปตรงมา	ชอบอยู่เบื้องหลัง	ชอบแสดงออก เป็นผู้นำ
ความกระฉับกระเฉง	ทำกิจกรรมอย่างไม่เร่งรีบ	มีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง
การแสวงหาความตื่นเต้น	ต้องการความตื่นเต้นต่ำ	กระหายความตื่นเต้น
การมีอารมณ์ทางบวก	ไม่ค่อยร่าเริง	ร่าเริง มองโลกในแง่ดี

### 2.2.2 บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness) ประกอบด้วย

- ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การเชื่อว่าผู้อื่นมีความซื่อสัตย์และมีเจตนาดี
- ความตรงไปตรงมา (Straightforward) หมายถึง การมีความจริงใจที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา
- เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism) หมายถึง ผู้ที่มีความห่วงใยในสวัสดิภาพของผู้อื่น เป็นผู้ที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น
- การยอมให้ (Compliance) หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอ่อนโยน โดยเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลสามารถที่จะผ่อนปรนประนีประนอมกับผู้อื่น แสดงความคับข้องใจของตัวเองกับผู้อื่นอย่างสุภาพ
- ความสุภาพอ่อนน้อม (Modesty) หมายถึง ผู้ที่ถ่อมตนไม่ชมว่าตนเองเหนือผู้อื่น
- จิตใจอ่อนโยน (Tender-Mindedness) หมายถึง ผู้ที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น มีความห่วงใยต่อความต้องการของผู้อื่น

ตาราง 2.2 ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านความอ่อนโยน  
ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

ลักษณะของบุคลิกภาพด้านความอ่อนโยน	ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความไว้วางใจ	ชอบลากกลาง ช่างระแวง	มองว่าผู้อื่นซื่อสัตย์ เจตนาดี
ความตรงไปตรงมา	ระวังรอบคอบ พุดเกินจริง	ตรงไปตรงมา จริงใจ
เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น	ไม่เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น	เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
การยอมให้	ก้าวร้าว ชอบแข่งขัน	ประนีประนอม คล้อยตาม
ความสุภาพอ่อนน้อม	รู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น	ถ่อมตน สงบเสถียร ให้
จิตใจอ่อนโยน	หัวดี มีเหตุผล ตัดสินใจด้วยหลักการ	จิตใจอ่อนโยนเปลี่ยนแปลงง่าย

### 2.2.3 บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness) ประกอบด้วย

- ความมีสมรรถนะ (Competence) หมายถึง ผู้ที่สามารถจัดการกับชีวิตของตนเองได้ มีความเป็นเหตุเป็นผล มีไหวพริบ มองการณ์ไกลและมีประสิทธิภาพในตนเอง
- ความเป็นระเบียบ (Order) หมายถึง ผู้ที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย
- ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Dutifulness) หมายถึง ผู้ที่ยึดมั่นในหลักการทางจริยธรรม และปฏิบัติตามคำมั่นที่ให้ไว้
- ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Striving) หมายถึง การทำงานหนักเพื่อประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย
- ความมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) หมายถึง ความสามารถที่จะเริ่มและดำเนินงานจนสำเร็จแม้จะเต็มไปด้วยอุปสรรค สามารถที่จะจูงใจตัวเองให้ทำงาน
- ความรอบคอบ (Deliberation) หมายถึง การมีความคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนลงมือทำ มีความระมัดระวังในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

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

ลักษณะบุคลิกภาพด้านความมีสติ	ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความมีสมรรถนะ	รู้สึกว่าจะไม่ได้เตรียมพร้อมบ่อยครั้ง	รู้สึกมีความสามารถ และมีประสิทธิภาพ
ความเป็นระเบียบ	ไม่มีระเบียบ ขาดวินัยในตัวเอง	เป็นระเบียบเรียบร้อย
ความรับผิดชอบในหน้าที่	ไม่เอาใจใส่ในหน้าที่	มีจิตสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่
ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ	มุ่งสู่ความต้องการเพื่อความสำเร็จ
ความมีวินัยในตนเอง	ผัดวันประกันพรุ่ง	มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จ
ความรอบคอบ	ขาดการไตร่ตรอง	คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือทำ

### 2.2.4 บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) ประกอบด้วย

- ความวิตกกังวล (Anxiety) หมายถึง บุคคลที่มีความว้าวุ่น หวาดกลัวในสิ่งที่ยังมาไม่ถึง วิตก หงุดหงิด กระสับกระส่าย
- ความโกรธแค้น (Angry Hostility) มีลักษณะ โกรธง่ายเมื่ออยู่ในสภาวะที่คับข้องใจ ขมขื่น
- ความท้อแท้ (Depression) เป็นผู้ที่มีความรู้สึกผิด เศร้า สิ้นหวังและว่าเหว่ ท้อแท้ง่าย
- ความประหม่า (Self-Consciousness) เป็นผู้ที่ไม่มั่นใจในตนเอง รู้สึกไม่สบายใจที่จะมีผู้อื่นอยู่แวดล้อม ไวต่อการแสดงออก รู้สึกอายหรือกังวลกับการเข้าสังคม การประเมินความประหม่านี้ไม่ได้ประเมินจากทักษะสังคม
- ความหุนหันพลันแล่น (Impulsiveness) เป็นลักษณะของการไม่สามารถควบคุมแรงกระตุ้นหรือความต้องการของตนเอง
- ความอ่อนแอ เปราะบาง (Vulnerability) ผู้ที่ไม่สามารถจัดการกับความเครียด รู้สึกไร้ความหวัง มักตื่นตระหนกกับสถานการณ์ฉุกเฉิน

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

ลักษณะของบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว	ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความวิตกกังวล	ผ่อนคลาย สงบ	รู้สึกกังวล
ความโกรธแค้น	โกรธยาก	โกรธง่าย
ความท้อแท้	ท้อแท้ยาก	ท้อแท้ง่าย
ความประหม่า	รู้สึกอับอายยาก	รู้สึกอับอายง่าย
ความหุนหันพลันแล่น	ทนต่อสิ่งที่มากระตุ้นได้	ถูกกระตุ้นได้ง่าย
ความอ่อนแอ เปราะบาง	ควบคุมตนเองเมื่อในสถานการณ์ที่ยู่ยากได้	ควบคุมตนเองไม่ได้เมื่อในสถานการณ์ที่ยู่ยาก

### 2.2.5 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) ประกอบด้วย

- การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy) หมายถึง ผู้ที่มีชีวิตเต็มไปด้วยการจินตนาการและความฝัน มีความคิดสร้างสรรค์ภายในตนเอง
- ความสุนทรีย์ (Aesthetics) หมายถึง ผู้ที่หัวเราะไหวกับความงดงามในงานศิลปะและบทกวี
- อารมณ์ความรู้สึก (Feelings) หมายถึง การเป็นผู้รับรู้อารมณ์และความรู้สึกภายในตนเอง มีประสบการณ์เกี่ยวกับอารมณ์ในลักษณะที่ลึกซึ้งและรูปแบบของอารมณ์ต่างๆอย่างหลากหลาย
- การปฏิบัติ (Actions) หมายถึง การเป็นผู้ที่พร้อมที่จะลองทำกิจกรรมใหม่ๆ ชอบหาวิธีการแปลกใหม่ หลากหลายกว่าความเคยชินที่ปฏิบัติอยู่
- แนวคิดใหม่ (Ideas) หมายถึง การมีจิตใจที่เปิดกว้างพร้อมรับเหตุการณ์หรือเรื่องราวใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับความคิดหรือแนวคิดเดิม ชอบท้าทายความสามารถทางสมองของตนเอง พยายามเพิ่มพูนสติปัญญาของตนเอง
- การยอมรับค่านิยม (Values) หมายถึง การมีความพร้อมที่จะตรวจสอบค่านิยม แนวคิดและความเชื่อต่างๆ ไม่ยึดถือกฎเกณฑ์ทางสังคม เช่น ค่านิยมทางสังคม การเมือง และศาสนา

ตาราง 2.5 ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์  
ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

ลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ผู้ที่ได้คะแนนสูง
การเป็นคนช่างฝัน	ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน	มีจินตนาการ ช่างฝัน
ความสุนทรีย์	ไม่สนใจในศิลปะ	ซาบซึ้งในศิลปะ/ความสวยงาม
อารมณ์ความรู้สึก	เพิกเฉย ไม่สนใจในความรู้สึก	เห็นคุณค่าในทุกอารมณ์
การปฏิบัติ	ชอบทำในสิ่งที่เคยชิน	ชอบความหลากหลาย/สิ่งใหม่
แนวคิดใหม่	มีมุมมองความคิดที่แคบ	เปิดกว้างพร้อมรับสิ่งใหม่ๆ
การยอมรับค่านิยม	ไม่ยอมรับค่านิยมใหม่ๆ	พร้อมตรวจสอบค่านิยมต่าง ๆ

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเองนี้ มีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษา ที่สามารถแยกได้เป็น 3 หัวข้อดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือที่ปรึกษาด้านการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 ท่าน

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือ 2 อย่างในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยเครื่องมือที่เรียกว่า Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง

##### 3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ที่ใช้ในที่นี่ มีชื่อว่า The Work Behavior Inventory (WBI) การว่าจ้างพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอาจก่อความเสียหายต่อความก้าวหน้าขององค์กร คุณภาพสินค้าหรือบริการ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ



เพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า กระบวนการความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตามองค์กรไม่อาจวางใจได้ว่า บุคคลที่คัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานในองค์กรอย่างแท้จริง

3.2.1.1 การนำ WBI ไปประยุกต์ใช้ - The Work Behavior Inventory (WBI) คือเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายนั้นมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมของลักษณะงานและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถส่งเสริม สนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ การคัดเลือกพนักงาน, การพัฒนาบุคลากร, การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม, การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม, การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน รวมถึงประสิทธิภาพขององค์กร โดย WBI (The Work Behavior Inventory) มีลักษณะเด่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรทำงาน ดังนี้

- ประเด็นของลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น
- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ
- ความกว้างขวางของลักษณะงาน WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานคะแนนของ WBI จะแสดงค่าเฉลี่ยในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน
- ง่ายต่อการทำ ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี (ไม่จำกัดเวลา)

3.2.1.2 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญ - จากผลการศึกษาและการวิจัยหลายองค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังต่อไปนี้

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

- ความเที่ยงตรง (Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความสัมพันธ์กับ Big Five เครื่องวัดของ WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยทางบุคลิกภาพของ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นจะไม่สามารถประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

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

- สถิติปัญญาทางอารมณ์ รายงานบรรยายสรุปของ WBI มีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรือการประกอบอาชีพ

3.2.1.3 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI - จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ



- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำ พฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.1.4 Work Behavior Inventory Scales - WBI มี 40 มาตรการวัดที่ หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะของการทำงานดังนี้

- 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. การขยันกราน (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. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
  22. การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
  23. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
  24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
  25. ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
  26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
  27. 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
- สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (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 แบบประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง

การประเมินจากผู้บังคับบัญชา ถือเป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่จะทำให้การวางแผนพัฒนา วิทยากรเป็นไปอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ เนื่องจากการประเมินจากผู้บังคับบัญชาเป็นมุมมองที่ สามารถสื่อได้ถึงความคิดหวังที่ผู้บังคับบัญชามีต่อกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ทำให้การวางแผนพัฒนา นั้น สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งในส่วนของบุคคล และผลสำเร็จขององค์กร

### 3.3 การเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างได้ทำการตอบแบบประเมินภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า WBI ผ่าน ช่องทางออนไลน์ ซึ่งผลที่ออกมาจะแสดงถึงลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินในแง่มุมต่างๆ ในอีกทางหนึ่ง ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกลุ่มตัวอย่าง โดยทำ การประเมินผ่านมาตรวัดเดียวกันจาก WBI ทั้ง 40 ข้อ และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกจุดแข็ง และจุดอ่อน ของกลุ่มตัวอย่างมาอย่างละ 4 ข้อ พร้อมเหตุผล

จากนั้นผู้วิจัยจึงนำผลการประเมินที่ได้มาทำการพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจ และยืนยัน ความถูกต้องกับกลุ่มตัวอย่าง และเมื่อทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกันแล้ว ผู้ทำการวิจัยจึงได้ให้ข้อมูล ป้อนกลับ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเห็นถึงประเด็นที่ควรนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อให้ บรรลุได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงสะท้อนให้บุคคลตัวอย่างได้เห็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ของตน โดยเขียนเป้าหมาย และแผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan: DAP) ภายใต้ แนวคิด SMART คือ Specific (เฉพาะเจาะจง), Measurable (วัดผลได้), Achievable (สามารถ บรรลุผลได้), Realistic (อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง) และ Timely Manner (มีกรอบเวลาชัดเจน)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

หลังจากที่กลุ่มตัวอย่างได้ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยเครื่องมือที่เรียกว่า Work Behavior Inventory (WBI) ตลอดจนได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงแล้วนั้น สามารถสรุปผลการวิจัยออกมาได้เป็นประเด็น ดังนี้

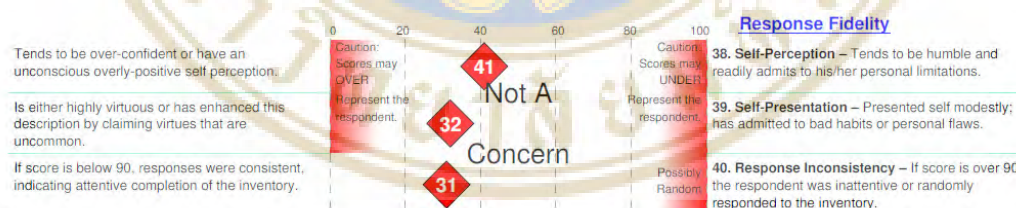
1. ผลที่ได้จากแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยเครื่องมือที่เรียกว่า Work Behavior Inventory (WBI)
2. ผลที่ได้จากแบบประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง

#### 4.1 ผลที่ได้จากแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยเครื่องมือที่เรียกว่า Work Behavior Inventory (WBI)

##### 4.1.1 ภาพรวมความเที่ยงตรงของการตอบแบบสอบถาม (Response Fidelity)

ภาพ 4.1 ความเที่ยงตรงของการตอบแบบสอบถาม

ที่มา : Work Behavior Inventory (WBI) Development Report, 2013



จากผลการวิเคราะห์ Work Behavior Analysis ในเบื้องต้น จะพบว่าระดับความสม่ำเสมอในการตอบคำถาม (Response Consistency) อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด แสดงให้เห็นว่าผลการสำรวจนี้สามารถเชื่อถือได้ ในส่วนค่าคะแนนด้านการรับรู้เกี่ยวกับตัวเอง (Self-Perception) ของผู้รับการประเมินมีแนวโน้มการรับรู้เกี่ยวกับตัวเองในแง่ที่ค่อนข้างดี และเชื่อมั่นในตัวเองสูงกว่าปกติเล็กน้อย ตลอดจนมีการนำเสนอ หรือแสดงความคิดเห็น เพื่อให้คนอื่นเห็นความสามารถ (Self-Presentation) พอสมควร แต่ไม่มากจนเกินไป

#### 4.1.2 ภาพรวมการวิเคราะห์ตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big 5 Factors)

ภาพ 4.2 ผลการประเมินตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big 5 Factors)

ที่มา : Work Behavior Inventory (WBI) Development Report, 2013

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
<b>Introversion</b> – Is reserved; lets others take charge or be the center of attention.	24	<b>22. Extraversion</b> – Seeks the company of others; asserts self and tends to be persuasive.
<b>Individualism</b> – Feels unproductive in groups; is candid; not interested in caring for others.	16	<b>23. Agreeableness</b> – Is compliant and supportive; works to maintain social harmony.
<b>Conventionalism</b> – Prefers structure, a set routine and concrete thinking.	52	<b>24. Openness To Experience</b> – Seeks change; analyzes issues and makes own decisions.
<b>Casualness</b> – Is relaxed about goals, deadlines, opportunities, details, and rules.	15	<b>25. Conscientiousness</b> – Is goal-oriented, persistent, detail oriented and follows rules.
<b>Emotional Spontaneity</b> – Tends to worry, show frustration, or feel discouraged by criticism.	29	<b>26. Emotional Stability</b> – Controls frustration, feels confident and easily recovers from setbacks.

โดยภาพรวมตาม Big 5 Factors สามารถแบ่งการวิเคราะห์แต่ละด้านได้ ดังนี้

4.1.2.1 ด้านการสมาคม (Extraversion) - บุคลิกภาพของรับการประเมินจะไม่ชอบเข้าสังคม ไม่เปิดตัวเองเข้าหาผู้อื่นมากนัก มักจะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ แต่เวลาพูดอะไรจะค่อนข้างมีอิทธิพลและจูงใจผู้อื่นได้ดี และชอบการทำงานแบบสบายๆ ไม่เร่งรีบ

4.1.2.2 ด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness) - เป็นคนที่เห็นอกเห็นใจ มีความใส่ใจ และมักช่วยเหลือผู้อื่น แต่เป็นคนพูดจาตรงไปตรงมา ดังนั้นในบางครั้งอาจจะพูดจาทำให้ผู้อื่นเสียความรู้สึกได้ และเป็นคนที่ชอบความอิสระ มีแนวโน้มทำงานคนเดียวได้ดีกว่าทำงานเป็นทีม

4.1.2.3 ด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) - จะเห็นว่าผู้รับการประเมินค่อนข้างเปิดกว้างในเรียนรู้สิ่งต่างๆ เปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ มักใช้หลักการคิดวิเคราะห์สิ่งต่างๆด้วยเหตุผล มากกว่าอารมณ์หรือสัญชาตญาณ มีความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวของตัวเอง และชอบอิสระในการทำงาน แต่ยังปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ หรือสิ่งแวดล้อมใหม่ๆได้ไม่เก่งนัก

4.1.2.4 ด้านความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness) - ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ใส่ใจต่อรายละเอียด รอบคอบ แต่มักพักผ่อนวันประกันพรุ่ง ขาดความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ ไม่ผลักดันตัวเอง ชอบลักษณะการทำงานในเชิง Work Life Balance ไม่แข่งขันกับผู้อื่น รอคอยมอบหมายการมากกว่าสมัครใจ และทำงานเพียงแค่ขอบเขตของตน

4.1.2.5 ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotion Stability) - เป็นคนตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตัวเอง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น อดทนต่อความเครียด และสามารถรับมือต่อสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้ค่อนข้างดี แต่ไม่ยับยั้งชั่งใจต่ออารมณ์ มักชอบแสดงออกด้านอารมณ์ให้ผู้อื่นรับรู้ รวมถึงขาดความมั่นใจ และขาดความเชื่อมั่นในตัวเองอยู่พอสมควร



### 4.1.3 การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

ภาพ 4.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

ที่มา : Work Behavior Inventory (WBI) Development Report, 2013



ในด้านรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ไม่โดดเด่นไปในทางใดทางหนึ่ง แต่มีแนวโน้มที่จะเน้นผลสำเร็จของงาน มากกว่าตัวบุคคลอยู่เล็กน้อย

### 4.1.4 การวิเคราะห์ทักษะการขาย และการโน้มน้าว (Selling & Influencing Styles)

ภาพ 4.4 ผลการวิเคราะห์ทักษะการขาย และการโน้มน้าว (Selling & Influencing Styles)

ที่มา : Work Behavior Inventory (WBI) Development Report, 2013

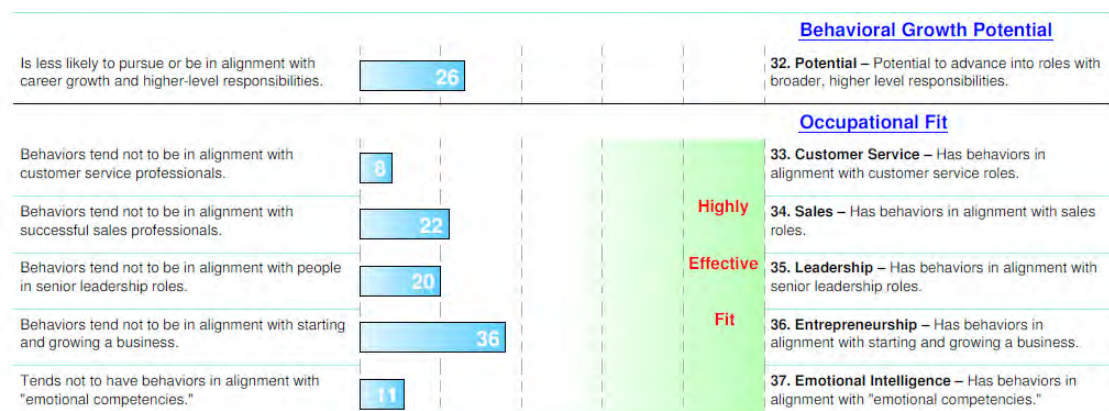


ทักษะการขาย และรูปแบบของการโน้มน้าว (Selling & Influencing Styles) จะไม่ค่อยกล้าเจรจาต่อรอง แต่ถ้าต้องโน้มน้าว จะเป็นในรูปแบบการให้เหตุผล และการเจรจาเชิงตรรกะมากกว่า การสร้างความสัมพันธ์

### 4.1.5 การวิเคราะห์การเติบโต และความเหมาะสมทางอาชีพ (Behavioral Growth Potential and Occupational Fit)

ภาพ 4.5 ผลการวิเคราะห์การเติบโต และความเหมาะสมทางอาชีพ (Behavioral Growth Potential and Occupational Fit)

ที่มา : Work Behavior Inventory (WBI) Development Report, 2013

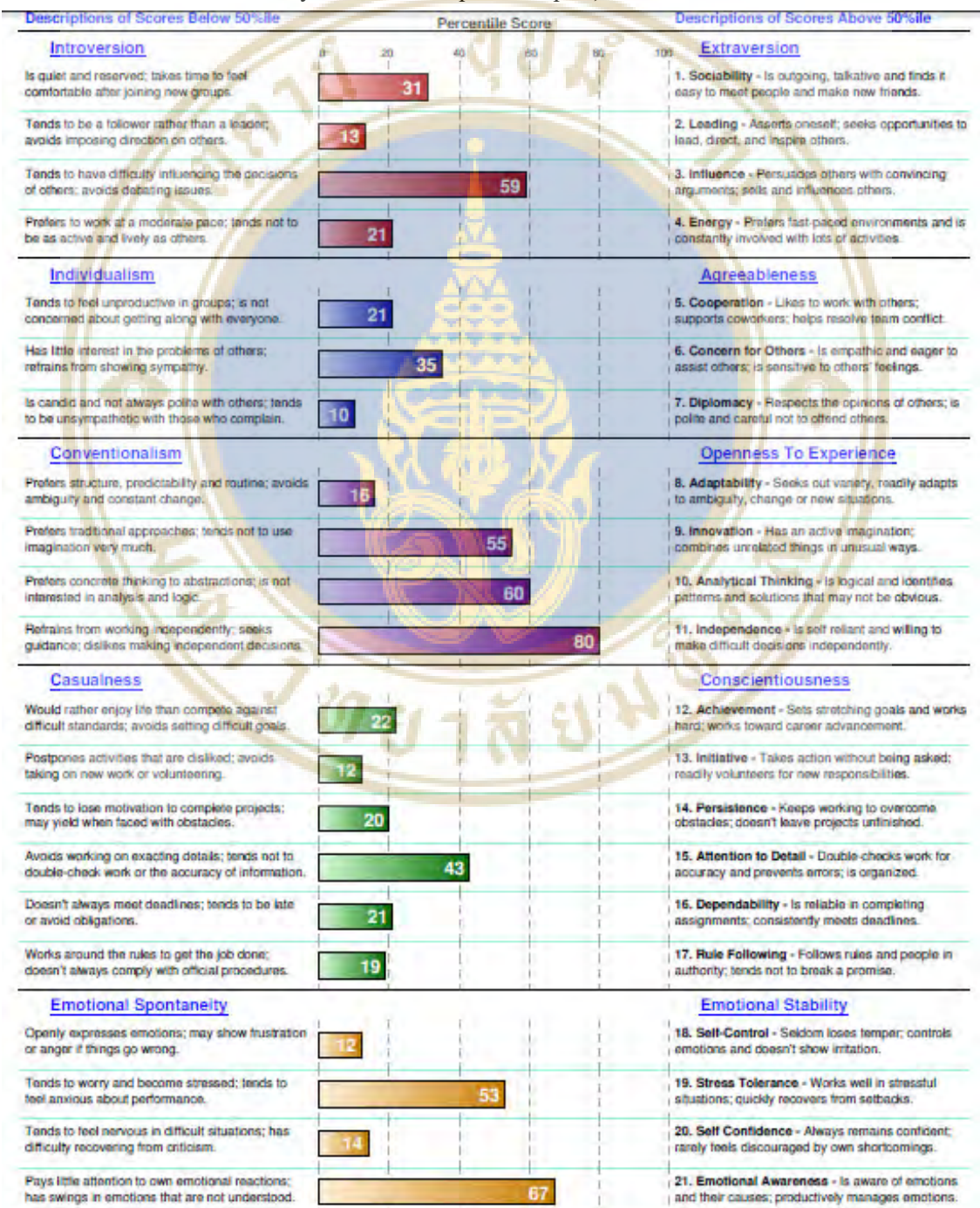


ด้านการเติบโต (Behavioral Growth Potential) จะชอบทำงานที่กดดันให้ลึกลงไป ไม่ ขยายวงกว้าง และงานที่เหมาะสม (Occupational Fit) นั้น มีแนวโน้มไปทางการทำธุรกิจ หรือเริ่ม กิจการที่เป็นของตัวเอง

#### 4.1.6 ภาพรวมของการผลการประเมินผ่าน Work Behavior Inventory (WBI)

ภาพ 4.6 ภาพรวมของการผลการประเมินผ่าน Work Behavior Inventory (WBI)

ที่มา : Work Behavior Inventory (WBI) Development Report, 2013



จากผลการประเมิน ผู้วิจัยสามารถสรุปการวิเคราะห์ออกมาเป็นประเด็นได้ ดังนี้

4.1.6.1 จุดแข็งที่ควรนำไปพัฒนาเพิ่มเติม (Strengths to leverage) - ในปัจจุบันผู้รับการประเมินทำงานตำแหน่ง Human Resource Analysis ในบริษัทให้คำปรึกษาในระบอบงานบริหารบุคคลขนาดเล็ก ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ผลเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันพบว่าผู้รับการประเมินมีจุดแข็งในด้านต่างๆ ดังนี้

- Analytical Thinking - ผู้รับการประเมินมีคะแนนด้านการคิดวิเคราะห์ที่ค่อนข้างดี สามารถคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจต่าง ๆ จากข้อเท็จจริง มากกว่าสัญชาตญาณ ซึ่งเหมาะกับงานทางด้านการวิเคราะห์ข้อมูล หรืองานเชิงวิชาการที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งต้องอาศัยความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการให้คำปรึกษาผู้อื่น จึงควรพัฒนาสิ่งนี้ให้คงอยู่ และมีทักษะเพิ่มมากขึ้น

- Attention to Detail - การมีความละเอียด รอบคอบสูง ส่งผลในด้านดีต่อการทำงานที่ทำอยู่ค่อนข้างมาก เพราะเป็นงานที่ละเอียดอ่อนต่อความรู้สึกของคน โดยเฉพาะเป็นงานที่ต้องส่งให้ลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอกองค์กร เช่น การทำโครงสร้างเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งละเอียดอ่อน และมีตัวเลขมาก หากมีความผิดพลาดไป จะส่งผลกระทบต่อสูง และทำให้สูญเสียความน่าเชื่อถือจากลูกค้าได้ จึงควรพัฒนาจุดนี้ต่อไปให้มีความละเอียด รอบคอบมากขึ้นอีก

- Independence - ลักษณะของงานที่ทำอยู่จะเป็นการรับผิดชอบโครงการที่ทำตั้งแต่ต้นจนจบด้วยตัวเอง ซึ่งการมีทักษะด้านความสามารถทำงาน หรือตัดสินใจด้วยตัวเองได้ ก็ส่งผลดีต่อการทำงาน สามารถนำข้อมูลที่ได้รับฟังมา คิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหาต่างๆ ในการทำงานด้วยตัวเองได้ หัวหน้างานจะได้อย่างใจ และมอบหมายให้ดูแลโครงการเองได้

- Stress Tolerance - การความสามารถทำงานได้ดีในสภาวะกดดัน หรืออดทนต่อความเครียดที่อยู่ในระดับสูง ก็เป็นผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เนื่องจากโดยส่วนมากลูกค้าจะจ้างบริษัทเข้าไปจัดระบบการบริหารบุคคลใหม่ ซึ่งบางครั้งจะเป็นการที่ทำให้พนักงานมีการตื่นตัว หรือต้องออกจาก Comfort Zone ที่เคยอยู่เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น หรือบางครั้งในการประชุม หรือ Workshop จะต้องเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งของคน หรือในเรื่องผลประโยชน์ ทำให้ต้องตกอยู่ในสภาวะความเครียดสูง หากสามารถทนต่อแรงกดดัน และบริหารจัดการได้ ก็จะทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ และส่งผลต่อความสำเร็จของ Project และหน้าที่การงาน

- Influence - เนื่องจากสายอาชีพของตำแหน่งงานนี้ จะสามารถเติบโตขึ้นไปเป็นที่ปรึกษาได้ ดังนั้นจึงมองว่า ผู้รับการประเมินก็มีศักยภาพที่จะสามารถเติบโตขึ้นไปได้ หากในอนาคตต้องเป็นคณนำการประชุม หรือ Workshop เอง การมีทักษะความสามารถด้านการโน้มน้าวคน ก็จะทำให้มีคนเชื่อถือ และรับฟังในคำปรึกษาที่ให้ไปได้



4.1.6.2 จุดอ่อนที่ควรพัฒนาปรับปรุง (Area for Development) - ผู้วิจัยพบว่าประเด็นที่ผู้รับการประเมินควรจะนำไปพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติม มีดังนี้

- Diplomacy - จากเนื้อหาที่ทำอยู่ ตลอดจนเส้นทางการเติบโตในอนาคตนั้น ผู้รับการประเมินควรพัฒนา และควบคุมในด้านคำพูด เพราะแนวโน้มที่ได้จากแบบสอบถาม พบว่ามักจะพูด และแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา หากจะต้องเป็นตัวแทนในการเจรจากับผู้เข้าร่วมประชุม ก็ควรมีอธยาสัยที่ดี และเคารพผู้อื่นในความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มิเช่นนั้นอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือบรรยากาศในการทำงานไม่ราบรื่นได้
- Self Control - การควบคุมตัวเองเป็นสิ่งสำคัญต่อลักษณะงานนี้ค่อนข้างมาก เนื่องจากสามารถบ่งบอกได้ถึงระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์ จึงควรพัฒนา หรือปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของการแสดงอารมณ์ต่อผู้อื่น เพราะจากผลคะแนน ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มชอบแสดงอารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานได้
- Self Confidence - ความมั่นใจในตัวเอง เป็นพื้นฐานสำคัญในการเติบโตไปเป็นที่ปรึกษา ได้อย่างเต็มตัว เนื่องจากงานที่ปรึกษาเป็นงานที่ขายความทักษะ ความรู้ และการให้คำปรึกษา รวมถึงต้องมีการบรรยาย และเป็นผู้นำการประชุม ซึ่งหากผู้รับการประเมินขาดความมั่นใจ จะทำให้ลูกค้าไม่เชื่อถือ และขาดการไว้วางใจได้
- Dependability - เนื่องจากผู้รับการประเมินมีคะแนนด้านความละเอียดรอบคอบ (Attention to detail) ค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี แต่ประกอบกับมีคะแนนจังหวะในการทำงาน (Energy) ที่ค่อนข้างน้อย ส่งผลให้การทำงานโดยรวมช้า ตลอดจนมีแนวโน้มที่จะผัดวันประกันพรุ่งค่อนข้างสูง ชอบทำงานแบบนาทีสุดท้าย จึงพัฒนาปรับปรุงให้มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้ามากๆ เพื่อให้งานเสร็จตามกำหนดเวลา หรือก่อนกำหนดเวลา เพราะการทำงานจะมีข้อผูกมัดเรื่องสัญญากับลูกค้า ตลอดจนการนัดลูกค้าส่วนมากจะขอเลื่อนวันนัดได้ยาก และเป็นการลดความน่าเชื่อถือ ดังนั้น ความรับผิดชอบตรงนี้จึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากควรที่จะต้องพัฒนา
- Achievement - ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มการทำงานแบบ Work Life Balance ขาดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น แต่ในธุรกิจนี้ หากจะประสบความสำเร็จ เราควรต้องพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความต้องการของลูกค้าที่มีความยาก และซับซ้อนขึ้นตลอด โดยเฉพาะเมื่อโตขึ้นไปเป็นที่ปรึกษาควรที่จะมีความพยายามอย่างหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางอาชีพได้

## 4.2 ผลที่ได้จากแบบประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง

เมื่อวิเคราะห์ผลประเมินของหัวหน้างานที่มีต่อผู้รับการประเมิน จะพบประเด็น และ มุมมองต่างๆ ดังนี้

### 4.2.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

- Analytical Thinking การคิดวิเคราะห์
- Energy กำลังในการทำงาน
- Achievement การบรรลุผลสำเร็จ
- Initiative การริเริ่มในการทำงาน

### 4.2.2 จุดอ่อนที่ควรพัฒนาปรับปรุงในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

โดยผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นว่า จุดอ่อนที่ควรพัฒนาปรับปรุงดังกล่าว ไม่ได้มองในงานที่ทำปัจจุบัน แต่เป็นการมองเปรียบเทียบกับตำแหน่งที่ปรึกษาด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีประเด็นที่ควรพัฒนาปรับปรุง ดังนี้

- Influence ทักษะการพูด หรือการโน้มน้าว
- Innovation การสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- Independence ความเป็นอิสระ
- Attention to details การให้ความสนใจต่อรายละเอียด

## บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้

การวิเคราะห์ผลการประเมินทั้งในส่วน of แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยเครื่องมือที่เรียกว่า Work Behavior Inventory (WBI) ตลอดจนได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงแล้วนั้น ผู้วิจัยสามารถนำมาวางแผนการพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมิน โดยประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน ดังนี้

1. เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเอง (Development Goals and Insights)
2. แผนการพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมิน (Development Action Plan: DAP)

### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเอง (Development Goals and Insights)

#### 5.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายเกี่ยวกับความสำเร็จด้านการทำงานไว้ว่าต้องสามารถเติบโตทางสายอาชีพขึ้นไปเป็นที่ปรึกษาภายใน 5 ปี และเพื่อที่จะไปสู่ ณ จุดนั้น ผู้รับการประเมินได้วางแผนแนวทางการพัฒนาตนเองไว้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน โดยจะต้องพัฒนาตนเอง ทั้งทางด้านทักษะการทำงาน การสั่งสมประสบการณ์ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนหรือควบคุมพฤติกรรมบางอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

ในเป้าหมายระยะสั้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จด้านอาชีพ ผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมายไว้ว่าภายในสิ้นปี 2013 นี้ ต้องการที่จะพัฒนาทักษะพื้นฐานที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานที่ปรึกษาประการหนึ่ง คือ การเป็นผู้นำในการจัดการประชุม หรือ Workshop ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป้าหมาย คือ จะต้องสามารถจัดการประชุม หรือ Workshop ให้กับลูกค้าด้วยตัวเองอย่างน้อย 1 ครั้ง (จะเป็นเรื่องอะไรก็ได้แล้วแต่โครงการที่เข้ามา ณ ตอนนั้น เช่น Workshop HR for non HR, การเขียนคำบรรยายลักษณะงาน หรือ Workshop เรื่อง Organization Climate Survey เป็นต้น) โดยการประชุม หรือ Workshop ดังกล่าวจะเป็นขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ผู้เข้าร่วมเป็นระดับ Function Head ถึง Middle Management ก่อน แล้วค่อยพัฒนาต่อไป

### 5.1.2 การรับรู้จุดแข็งของตนเอง

หากมองในภาพรวมตามผลการวิเคราะห์ WBI พบว่า จุดแข็ง หรือข้อดีของผู้รับการประเมินที่เห็นได้อย่างเด่นชัดที่สุด จะเป็นเรื่องของ Openness to Experience ซึ่งประกอบไปด้วย ความเป็นอิสระ (Independence), ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

รองลงมาจะเป็นในด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotion Stability) โดยผู้รับการประเมินจะมีคะแนนด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ (Emotion Self Awareness) และการอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ที่ค่อนข้างสูง ตลอดจนคะแนนด้านอื่น เช่น การชักจูงผู้อื่น (Influence) หรือ การให้ความสนใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) ก็อยู่ในเกณฑ์ที่ดี

ซึ่งภาพรวมของผลวิเคราะห์นั้น ผู้รับการประเมินค่อนข้างเห็นด้วยตามผลวิเคราะห์จาก WBI โดยมองว่าจุดแข็งของตนเองที่ถือว่าเป็นประโยชน์ เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการเป็นผู้นำการจัด Workshop ได้ ตลอดจนมุ่งสู่การเติบโตไปเป็น Consultant นั้น ประกอบด้วย

- Analytical Thinking - ปัจจุบันผู้รับการประเมินมองว่าตนเองมีการคิดวิเคราะห์โดยใช้ตรรกะ หรือคิดตามหลักเหตุ และผล ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการทำงาน หรือเรื่องส่วนตัว ซึ่งจะเป็นผลดีหากต้องมีการจัด Workshop ซึ่งต้องฟัง คิดวิเคราะห์ และตอบคำถามภายใต้หลักการที่เหมาะสม

- Independence - ผู้รับการประเมินค่อนข้างที่จะคิด ตัดสินใจปัญหาต่างๆ ด้วยตัวเองได้ ฟังพาตัวเองค่อนข้างมาก เพราะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันนั้น จะเป็น Project based คือต้องรับผิดชอบด้วยตัวเองตั้งแต่ต้นจนจบ โครงการ ซึ่งผู้รับการประเมินก็สามารถที่จะคิด ตัดสินใจ และแก้ไข หรือตอบปัญหาให้กับลูกค้าในโครงการที่ตนเองรับผิดชอบได้ภายใต้กรอบงานที่หัวหน้างานวาง Concept ไว้ ประกอบกับส่วนตัวชอบทำงานแบบอิสระ ได้คิด ริเริ่มทำอะไรใหม่ มากกว่าทำงานตามขั้นตอน หรือมีการสั่งการตลอดเวลา

- Stress Tolerance - ในหลายครั้งที่ต้องเข้าร่วมในการประชุม หรือ Workshop ที่มีความตึงเครียดสูง ผู้รับการประเมินก็สามารถที่จะอดทน อดกลั้น และตอบสนองอย่างเหมาะสมตามบทบาท หน้าที่ (ปัจจุบันอยู่ในบทบาทของการเข้าร่วมเพื่อเก็บข้อมูลไปวิเคราะห์) หรือในบางกรณีที่โดนกดดันจากลูกค้าในเรื่องของระยะเวลาการส่งมอบงานที่กระชั้นชิด แต่ผู้รับการประเมินก็สามารถทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

### 5.1.3 การรับรู้จุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

5.1.3.1 สิ่งที่เหมือนกัน - เมื่อดูจากผลประเมินของหัวหน้างานที่มีต่อผู้รับการประเมิน จะพบว่า จุดแข็งที่เห็นตรงกัน มีเรื่องของ Analytical Thinking ซึ่งผู้รับการประเมินสามารถฟัง และจับประเด็น หรือจุดมุ่งหมายในสิ่งที่ผู้พูดต้องการจะสื่อ เพื่อนำมาวิเคราะห์ในการทำงานได้ดี เช่น การสัมภาษณ์ผู้บริหาร เพื่อนำมาจัดทำ Fact Finding สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นที่องค์กรต้องพัฒนาให้ดีขึ้น หรือการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำโครงสร้างเงินเดือน เป็นต้น

5.1.3.2 สิ่งที่แตกต่างกัน - ในประเด็นที่แตกต่างกัน โดยผลวิเคราะห์และผู้รับการประเมินเองมองว่าเป็นจุดแข็ง แต่หัวหน้ามองว่าเป็นจุดที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม จะเป็นในเรื่องของ

- ความเป็นอิสระ (Independence) - ซึ่งผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังและมองว่าหากจะเติบโตไปที่ปรึกษาได้นั้น ผู้รับการประเมินต้องสามารถคิด ตัดสินใจในด้านการวางโครงการทำงานโดยภาพรวมได้เลย เช่น การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน การวางระบบ KPIs และสามารถทำงานโดยอิสระได้มากกว่านี้โดยเป็นผู้จัดทำ Workshop ได้ด้วยตัวเอง

นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่หัวหน้ามองว่าเป็นจุดแข็ง แต่จากผลการวิเคราะห์ และความคิดเห็นของผู้รับการประเมินมองว่าเป็นจุดอ่อน จะเป็นในเรื่องของ

- Energy - เนื่องด้วยสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ของบริษัทที่มีพนักงานน้อย แต่มีปริมาณงานเข้ามาเป็นจำนวนมากตลอดเวลา ทำให้งานต้องเป็นไปอย่างเร่งรีบ หรือต้องทำหลายโครงการพร้อมกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งผู้รับการประเมินก็สามารถทำได้สำเร็จ ทำให้หัวหน้ามองว่าเป็นจุดแข็งในการทำงาน แต่โดยส่วนตัวผู้รับการประเมินแล้วหากสามารถเลือกได้ จะชอบการทำงานสบายๆ ไม่เร่งรีบมากกว่า

- Achievement - จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้หัวหน้างานมีการรับรู้ที่ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ทุ่มเท และจริงจังกับการทำงาน แต่การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จนั้น ผู้ตอบมองว่ายังต้องมีในเรื่องของการตั้งเป้าหมายที่ทำทนายเพื่อพัฒนาตัวเอง ซึ่งผู้รับการประเมินเองโดยพื้นฐานแล้ว ไม่ได้เป็นคนริเริ่มที่จะหาความท้าทายใหม่ๆเอง แต่หากได้รับมอบหมาย หรือสถานการณ์บีบบังคับก็สามารถทำได้ จึงมองว่าจุดแข็งในเรื่องนี้จะเป็นด้าน Stress Tolerance มากกว่า

- Initiative - ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นว่าผู้รับการประเมินมักจะเป็นผู้ออกตัว รับงานไปทำอย่างสม่ำเสมอ หรือเวลามอบหมายงานให้ก็จะยินดีทำเต็มที่



#### 5.1.4 การรับรู้จุดอ่อนของตนเอง

ผลการวิเคราะห์ WBI พบว่าจุดอ่อน หรือข้อที่ควรปรับปรุงหลักๆ ของผู้รับการประเมินนั้น มีค่อนข้างหลายประเด็น แต่ในประเด็นที่ผู้รับการประเมินเห็นด้วยกับผลวิเคราะห์จาก WBI ซึ่งแม้ว่าจะไม่ได้เป็นจุดอ่อนที่สุด แต่ถือว่าเป็นจุดที่มีผลกระทบต่อการทำงานสูงทั้งในส่วน

ของงานปัจจุบัน และเป้าหมายในอนาคต และควรนำไปปรับปรุง พัฒนาเพิ่มเติม จะเป็นในเรื่องของ

- Self Confidence - ความมั่นใจในตัวเอง เนื่องจากหากผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตัวเอง จะทำให้สามารถลดความวิตกกังวลในการที่จะพูดต่อผู้คนจำนวนมากได้ และสามารถที่จะนำการประชุม หรือการจัด Workshop ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- Persistence - การเพียรพยายาม และยืนกรานในความคิด ผู้รับการประเมินควรพัฒนาปรับปรุงตนเองในเรื่องของความเพียรพยายาม และการยืนกรานในความคิด เนื่องจากในการประชุม หรือการจัดทำ Workshop นั้น มักจะมีการโต้แย้ง หรือข้อคำถามค่อนข้างมาก หากหลักการของเราไม่แน่นเพียงพอ จะทำให้โอนอ่อนไปตามสถานการณ์ และไม่สามารถนำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.1.5 การรับรู้จุดอ่อนในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

5.1.5.1 สิ่งที่เหมือนกัน - ไม่มีจุดอ่อนข้อใดที่เห็นตรงกัน

5.1.5.2 สิ่งที่แตกต่างกัน - เนื่องจากในส่วนของจุดอ่อน หรือข้อควรปรับปรุง ประกอบด้วย

- Influence - ทักษะการพูด หรือการโน้มน้าว ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่ออาชีพที่ปรึกษา เพราะในบางครั้งสิ่งที่แนะนำ หรือให้คำปรึกษาไปนั้น อาจจะต้องอาศัยความเชื่อเดิมของลูกค้า ดังนั้นที่ปรึกษาต้องมีทักษะการพูดการโน้มน้าว ให้ลูกค้าเชื่อถือ และยอมปฏิบัติตามหลักการที่ถูกต้อง โดยรักษาน้ำใจของทุกฝ่าย และพยายามให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด

- Innovation - ผู้บังคับบัญชามองว่าบทบาทหน้าที่ของที่ปรึกษานั้น จำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาหาความรู้ แนวคิด ตลอดจนเครื่องมือในการทำงานใหม่ๆตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

- Independence - จากการพูดคุยในรายละเอียด พบว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังที่จะให้ผู้รับการประเมินเติบโตไปเป็นที่ปรึกษาได้อย่างเต็มตัว สามารถเป็นผู้นำการประชุม หรือการจัด Workshop ได้ด้วยตัวเอง ตลอดจนสามารถคิด ตัดสินใจในด้านกรวาง รูปแบบของโครงการทำงานโดยภาพรวมได้เลย เช่น การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน การวางระบบ KPIs ได้ด้วยตัวเอง

- Attention to details - ผู้บังคับบัญชามองว่าการเป็นที่ปรึกษาที่ดีได้นั้น ต้องเป็นผู้ที่มีความละเอียด รอบคอบสูง เพราะหากมีข้อมูลผิดพลาดไปแม้เพียงนิดเดียว ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานสูง ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ

ซึ่งจุดอ่อนดังกล่าวที่ทางหัวหน้างานระบุมาทั้ง 4 ข้อนั้น เมื่อเทียบกับผลจาก WBI พบว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินทั้งหมด และตัวผู้รับการประเมินเองก็มอง เช่นเดียวกับผลจากการวิเคราะห์ จึงได้มีการพูดคุยกับทางหัวหน้างานอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งทางหัวหน้างานอธิบายว่าการประเมินดังกล่าว หัวหน้างานได้เทียบกับ Consulting Profile ว่าหากต้องพัฒนาไปเป็น Consultant นั้น ต้องพัฒนาเรื่องใดบ้าง และด้วยสถานการณ์ต่างๆอาจจะไม่เอื้ออำนวยให้ผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรม เช่น หัวหน้ายังไม่เคยลองให้ทำจริง เลยไม่ทราบว่าจะทำได้ดีหรือยัง

### 5.1.5 การนำการรับรู้ตนเองไปใช้การพัฒนาภาวะผู้นำ

5.1.5.1 การนำไปใช้ในการทำงาน - การได้รับรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง ทั้งจากผลการวิเคราะห์โดย WBI และ การประเมินจากหัวหน้างาน ทำให้เปิดมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามให้ชัดเจน และมีทิศทางมากขึ้นว่า หากมองเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ เราควรพัฒนาเรื่องใดก่อน เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายได้อย่างเป็นขั้น เป็นตอน

โดยในด้านจุดแข็งนั้นมีจุดที่เห็นตรงกันทั้งจากการวิเคราะห์ผ่าน WBI การประเมินจากหัวหน้างาน และก็ตรงตามความคิดของผู้ตอบแบบสอบถามเองคือในเรื่อง Analytical Thinking ผู้ตอบแบบสอบถามจึงอยากที่จะพัฒนาจุดนี้ต่อยอดขึ้นไป ให้กลายเป็นจุดเด่นมากขึ้น

และในส่วนของจุดอ่อน ผู้ตอบแบบสอบถามมองว่าจะเลือกนำจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์ มาทำแผนพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำการจัด Workshop ซึ่งทักษะที่ควรที่จะพัฒนา เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการเป็นผู้นำการจัด Workshop ได้สำเร็จนั้น จะเป็นเรื่องของความมั่นใจในตัวเอง (Self Control) และการเพียรพยายาม และยืนกรานในความคิด (Persistence)

5.1.5.2 การนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน - จากการวิเคราะห์ข้างต้น จะพบเห็นในบางประเด็นที่มีความขัดแย้งกัน เช่น หัวหน้างานมองว่าเป็นคนมี Energy และ Achievement สูง เนื่องจากสามารถทำงานได้สำเร็จทุกครั้ง แม้จะเป็นงานยาก หรือเร่งรีบ ซึ่งโดยบุคลิกที่แท้จริงนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคนชอบทำงานสบายๆ ไม่เร่งรีบ หรือกดดัน แต่มีจุดเด่นเรื่อง Stress Tolerance ทำให้ทำงานได้ภาวะกดดันได้ดี และสำเร็จ แต่อาจไม่ยอมทำ หรือทำไปเพียงเพราะความรับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จะทำให้ชีวิตจริงมีความสุขน้อยลง

ประเด็นที่กล่าวมานี้ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมองว่าหากอยากได้ Work life balance อย่างที่ในชีวิตจริงต้องการนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามต้องวางแผน และพัฒนาตนเองมากขึ้น เช่น รู้ว่าเป็นคนชอบจังหวะการทำงานที่ไม่เร่งรีบ ก็ต้องมีการจัดการวางแผนการทำงาน ให้ทำงานล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ จะได้ไม่หนักเกินไป จนไม่มีความสุขในชีวิตจริง

## 5.2 แผนการพัฒนาบุคคลของผู้รับการประเมิน (Development Action Plan: DAP)

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลต่างๆมาทำการวิเคราะห์ และวางแผนพัฒนารายบุคคลให้ผู้รับการประเมินโดยใช้แบบฟอร์ม Development Action Plan: DAP ในการเขียนแผนการพัฒนา ภายใต้กรอบแนวคิด SMART คือ Specific (เฉพาะเจาะจง), Measurable (วัดผลได้), Achievable (สามารถบรรลุผลได้), Realistic (อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง) และ Timely Manner (มีกรอบเวลาชัดเจน)

ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่จะนำมาวางแผนพัฒนารายบุคคลให้ผู้ประเมิน โดยดูจากเป้าหมายระยะสั้นที่ผู้รับการประเมินวางไว้ คือ ต้องการที่จะจัดการประชุม หรือ Workshop ให้ได้อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายในสิ้นปี 2556 ดังนั้น เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้ ผู้รับการประเมินควรที่จะทำการพัฒนาเรื่อง Self Confidence และ Persistence โดยมีกิจกรรมการพัฒนา ดังนี้

### 5.2.1 Competency

Competency ที่จะทำการพัฒนา ได้แก่ ทักษะการจัด Workshop การประชุม

### 5.2.2 Development Objective

ภายในสิ้นปี 2013 นี้ ฉันต้องการที่จะพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในการจัด Workshop (ขนาดเล็ก-กลาง หรือมีส่วนร่วมเป็นบุคลากรในระดับ Function Head ถึงระดับ Middle Management) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างน้อย 1 Workshop (ตั้งเป้าหมายที่การจัด Workshop สอนการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน)

### 5.2.3 Expected benefit to me

หากสามารถพัฒนาตนเองให้สามารถจัด Workshop ด้วยตัวเองได้ ก็ถือเป็นบันไดขั้นหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายอาชีพ คือการมุ่งสู่การเป็น Consultant เต็มตัวได้ในอนาคต



### 5.2.4 Expected benefit to my organization

หากสามารถพัฒนาตนเองให้สามารถจัด Workshop ด้วยตัวเองได้ ก็ถือเป็นบันไดขั้นหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายอาชีพ คือการมุ่งสู่การเป็น Consultant เต็มตัวได้ในอนาคต

### 5.2.5 Action to Take (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)

ตาราง 5.1 แผนการพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP)

ที่มา : Juthatip, 2013

Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
1. เรียนรู้ด้วยตัวเอง ศึกษาข้อมูลที่ใช้ในการจัด Workshop เช่น Powerpoint ข้อมูลที่ หัวหน้างาน ใช้ Present และข้อมูลเทคนิคของเรื่องหลักการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน โดยศึกษาให้มั่นใจในหลักการ เทคนิค และใช้ย่นกรานความคิดได้อย่างเหมาะสม	ผู้รับการ ประเมิน	จัดทำสรุปข้อมูล เนื้อหา และสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการ ทบทวน	15 ก.ย. 2556
2. เรียนรู้จากตัวแบบ - เข้าร่วมฟังตัวอย่างการจัด Workshop ของ หัวหน้างาน พร้อมบันทึกไฟล์เสียงมาใช้ในการทบทวนฟังรายละเอียด - สังเกตพฤติกรรมกรพูด การใช้สีหน้า น้ำเสียง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ - บันทึกคำถามที่ถูกลถามบ่อย เพื่อนำมาใช้เตรียมความพร้อม	ผู้รับการ ประเมิน / หัวหน้า	จัดทำสรุปข้อมูล เนื้อหา ประเด็นที่ต้องพูดในการทำ Workshop, คำถามที่ถูกลถามบ่อยพร้อมแนวทางการตอบ	30 ก.ย. 2556
3. เรียนรู้จากประสบการณ์ตัวเอง เข้ารับมอบหมายหน้าที่ Present งานในชั้นเรียนปริญญาโทที่ เรียนอยู่ 1-2 ครั้ง และขอ Feedback รวมถึงคำแนะนำเพื่อปรับปรุงพัฒนา ทั้งด้านบุคลิกภาพ และทักษะการพูด	ผู้รับการ ประเมิน / อาจารย์ประจำ วิชา / เพื่อนใน ชั้นเรียน	การ Present งาน ที่เกิดขึ้นจริง	31 ต.ค. 2556

<p>4. เรียนรู้จากประสบการณ์ตัวเอง จัด Workshop เสมือนจริงในเรื่องที่จะจัด Workshop โดยให้ หัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน ท่านอื่นเป็นผู้ฟัง ถามคำถาม และให้ Feedback อย่างตรงไปตรงมา เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้มี ความมั่นใจมากยิ่งขึ้น</p>	<p>ผู้รับการ ประเมิน / หัวหน้า / เพื่อน ร่วมงาน</p>	<p>การ Present งาน ที่เกิดขึ้นจริง</p>	<p>30 พ.ย. 2556</p>
<p>5. เรียนรู้จากประสบการณ์ตัวเอง - จัด Workshop จริงกับลูกค้าอย่างน้อย 1 ครั้ง</p>	<p>ผู้รับการ ประเมิน / หัวหน้า</p>	<p>การ Present งาน ที่เกิดขึ้นจริง</p>	<p>31 ธ.ค. 2556</p>

#### 5.2.6 Who is involved?

ผู้รับการประเมิน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน อาจารย์ และเพื่อนร่วมห้องในชั้นเรียน

#### 5.2.7 Resources/ Support

1. การสนับสนุนจากหัวหน้างานในเรื่องการแนะนำหนังสือที่เหมาะสม
2. การขอข้อมูลสนับสนุนจากหัวหน้างาน เช่น Powerpoint และคลิปการจัด Workshop
3. การให้ Feedback และข้อเสนอแนะในการจัด Workshop ย่อย และการจัด Workshop จาก หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, อาจารย์ประจำวิชา, เพื่อนในชั้นเรียน และผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง
4. การอนุญาตของ หัวหน้างาน ที่มีต่อแผนพัฒนา เวลาในการรับฟังการ Workshop เสมือนจริง และการมอบหมาย Workshop ที่จะให้ไปจัดประชุมจริงกับลูกค้า

#### 5.2.8 Time Frame

ระยะเวลาสิ้นสุดภายใน 31 ธันวาคม 2556

#### 5.2.9 Potential obstacles which can prevent development

1. ปริมาณงานที่เข้ามามาก อาจทำให้ฉันไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้ตามเวลา
2. เวลาว่างของหัวหน้างานที่จะเข้ามารับฟังการทำ Workshop เสมือนจริง อาจมีเวลาไม่ตรงกัน
3. โอกาสการรับงานที่คาดเดาไม่ได้ว่าโครงการที่จะได้เป็นเรื่องอะไร ผู้เข้าร่วมเป็นระดับใด อาจทำให้ไม่มีโอกาสได้จัดจริง

## บรรณานุกรม

- กรัณท์กรัณท์ เต็มวิทย์ขจร. (2553). คุณลักษณะความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิราภา เต็งไตรรัตน์. (2542). จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชมพูนุช สุขเจริญ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทงศ์ เกษทรัพย์. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นทีรีย เกรียงชัยพร. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวคิดห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์ เซวน์อาร์มน์ตามแนวคิดของโกลแมนกับการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงาน กรณีศึกษา:พนักงานการประปาส่วนภูมิภาค. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บดินทร์ หาญบุญทรง. (2555). ปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. (2541). ข้อกำหนดวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประไพพรรณ ศรีปาน. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่วนงานควบคุมและบริหารสินเชื่อรายย่อย. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พริยา เชาวลิตวงศ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายช่างสารการบิณแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัมภ์รดา กันทา. (2554). การศึกษาค้นคว้าอิสระความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับการทำงานเป็นทีม: กรณีศึกษาด้านบุคลากรแม่สาย. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สำนักวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- ศิริมา ตันทลีลา. (2555). บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความเสี่ยงตามแบบแผนความเชื่อด้านสุขภาพและพฤติกรรมการขับขี่ปลอดภัยของพนักงานขับรถโดยสาร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และ คณะ. (2541). พฤติกรรมมองค์การ. กรุงเทพฯ:ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เขา-รู้เรา). (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- สวัสดิ์ ประทุมราช. (2546). จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: อรุณสภา.
- โสภา ชูพิกุลชัย. (2532). ความรู้เบื้องต้นทางบุคลิกภาพอันมีแนวโน้มต่อการประกอบอาชีพอาชญากรรมในประเทศไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). แผนพัฒนาบุคคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ตอนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำ IDP. ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2556, เว็บไซต์: [http://www.hrcenter.co.th/column\\_detail.php?column\\_id=761&page=1](http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=761&page=1)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Charles, Jennings. (2011). Social & Workplace Learning through the 70:20:10 Lens. Retrieved July 22, 2013, from <http://charles-jennings.blogspot.com/2011/08/social-workplace-learning-through.html>
- Guilford, Morgan T. (1959). Introduction to Psychology. New York: McGraw –Hill Book Co.Inc.
- Jerry, W. Gilley., Steven, A. Egglund., & Ann, Maycunich, Gilley. (2002). Principle of Human Resource Development. Perseus Books Group, Cambridge.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1994). Validity of observer ratings of the big five personality factors, Journal of Applied Psychology, April, 272.
- P. Juceviciene., & D. Lepaite. (n.d.). Competence as derived from activity: the problem of their level correspondence. Retrieved July 24, 2013, from <http://info.smf.ktu.lt/edukin/evaco/competence.html>
- Spence, M., & Spencer, M.S. (1993). Competence at work: Models for Superiors Performance. New York: John Wiley & Sons.
- The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five Factor Model of Personality for Human Resource Professionals (Online). [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov).