

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและ  
การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง  
กรณีศึกษาผู้จัดการส่วนงานพัฒนาบุคลากร บริษัทเอกชน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและ

การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

กรณีศึกษาผู้จัดการส่วนงานพัฒนาบุคลากร บริษัทเอกชน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

การจัดการมหาบัณฑิต (ทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร)

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556

นัตรสุดา ชนพันธ์กง

ผู้วิจัย

อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

อาจารย์มลฤดี สระภู

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

นายวสันต์ ธรรมานูร์รักษกุล

Master's degree, Accounting

กรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ในการให้ข้อเสนอแนะและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำสารนิพนธ์ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ให้ถูกต้องและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่าน ได้ กรุณาให้ ขอเสนอแนะ แก้ไข และให้ แนวคิดว่า ต่างๆที่เป ประโยชน์

คุณงามความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา อันเป็นที่เคารพยิ่ง และคณาจารย์ผู้ประสทาวิชาความรู้ ตลอดจนทุก ๆ ท่านที่ให้อำนาจใจช่วยเหลือจนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ฉัตรสุดา ธนพันธ์คง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา  
ผู้จัดการส่วนงานพัฒนาบุคลากรบริษัทเอกชน

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND  
DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF HUMAN RESOURCE  
DEVELOPMENT MANAGER OF PRIVATE COMPANY

นั้ตรศดา ฌนพ้ันฌคก 5550123

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : มลฤดี สระภูัน, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management), สรยุทธ วัฒนวิสุท้, M.B.A.,  
วสันต์ ธรรมานูรกิจกุล, M.Acc.

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนี้นำมาซึ่งการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแต่ละตำแหน่งของแต่ละองค์กร นำมาซึ่งแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ อีกทั้งนำมาซึ่งการตัดสินใจเลือกศึกษาหรือเลือกอาชีพของแต่ละบุคคลโดยนำผลของการทำแบบประเมินทางจิตวิทยาเป็นข้อมูลร่วมในการตัดสินใจ โดยได้แสดงการนำแบบประเมินทางจิตวิทยาที่ผู้วิจัยนำมาเป็นเครื่องมือในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ซึ่งก็คือ Work Behavior Inventory ผลจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยานี้ได้แสดงถึงคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลตัวอย่าง ซึ่งนอกจากเครื่องมือนี้แล้ว ผู้ทำวิจัยได้นำเสนอผลการประเมินบุคคลตัวอย่างจากมุมมองของหัวหน้างาน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ อันนำมาซึ่งแผนพัฒนารายบุคคล ต่อไป

คำสำคัญ : คุณลักษณะ/ แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ผลการประเมินทางจิตวิทยา/จุดอ่อน จุดแข็ง/  
แผนพัฒนารายบุคคล

33 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพประกอบ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	3
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	10
3.1 ประชากรหรือบุคคลตัวอย่าง	11
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	11
3.3 ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา (Performance Appraisal)	15
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	16
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	17
4.1 ผลจากการประเมินทางจิตวิทยาของ The Work Behavior Inventory (WBI)	17
4.2 ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	22
4.3 สรุปแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ	24
บทที่ 5 ผลเพื่อนำมาใช้	25
5.1 Development Goals and Insights	25
5.2 แผนพัฒนารายบุคคล Development Action Plan (DAP)	27
5.3 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	30
บรรณานุกรม	32
ประวัติผู้วิจัย	33

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	Development Action Plan ส่วนที่ 1	27
2	Development Action Plan ส่วนที่ 2	28
3	ผู้มีส่วนสนับสนุนการพัฒนา ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากผู้สนับสนุน กรอบ ระยะเวลาในการพัฒนาและอุปสรรค	29



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1	ผลการประเมินแบบประเมินทางจิตวิทยา WBI	18
2	แสดงสเกลภาพรวมของแบบประเมินทางจิตวิทยา	19
3	แสดงภาพรวมเชื่อมโยงกับทฤษฎี Big 5 Factors	19
4	แสดงสเกลในส่วนของ Emotional ทั้ง 4 ด้าน	24



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องด้วยบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างทั้งความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ ฯลฯ ดังนั้นการใช้บุคลากรให้ได้ตามเป้าหมายสูงสุดนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีความเข้าใจในความแตกต่าง และสนับสนุนการพัฒนาจุดเด่น จุดด้อย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างสูงสุด ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นกระบวนการสรรหาที่ต้องคัดเลือกพนักงานที่ตรงตามตำแหน่งงาน ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรหรือตำแหน่งงานคาดหวัง กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายตำแหน่งงานที่หวังไว้ กระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องมีเครื่องมือซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะชี้แนะทางการคัดเลือก แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่ถูกต้อง ตรงจุด ตรงประเด็น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรได้คาดหวังไว้

แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เครื่องมือหนึ่งในการบ่งชี้คุณลักษณะของบุคคลได้เป็นอย่างดี หากแต่แบบประเมินทางจิตวิทยานี้มีอยู่ด้วยกันมากมาย ดังนั้นการเลือกใช้จึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการพิจารณา เพื่อผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือ และถูกต้อง

#### วัตถุประสงค์

การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) มีหลากหลายวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ หนึ่งในวัตถุประสงค์ ของการนำไปใช้งานที่พบมากที่สุด คือ

1. การคัดเลือกบุคลากร (Selection of personnel)

การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา ก็เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุด เช่น ทดสอบจากความรู้ ความถนัด บุคลิกภาพ

2. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development and training)

การทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา ช่วยให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เราทำได้ดี อะไรคือสิ่งที่เราต้องพัฒนา เมื่อรู้ 2 สิ่งนี้ จะช่วยวิเคราะห์ว่าจะนำสิ่งใดไปวางแผนเพื่อพัฒนาได้

3. การสร้างและพัฒนาทีม (Team building and development)



ผู้ที่มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างดี จะสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกในสถานที่ทำงาน แบบทดสอบของ FIRO-B DISC และ Hogan Development Survey ถูกออกแบบมาโดยเฉพาะ เพื่อค้นหาแหล่งที่มาแห่งความสัมพันธ์อันดีที่เครียด การประเมินบุคลิกภาพทั่วไป ซึ่งรวมทั้ง MBTI (Myers-Briggs Typology Indicator) และ CPI (California Psychological Inventory) ทั้งสองแบบทดสอบนี้ล้วนเป็นประโยชน์มากสำหรับการสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน คุณค่าในทางปฏิบัติสามารถช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มและการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมของกลุ่มคน

#### 4. การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development and progression)

แบบทดสอบทางจิตวิทยาช่วยค้นหาว่าเรามีความชอบหรือความถนัดทางด้านไหน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนการทำงาน โดยแบบทดสอบด้านจิตวิทยาจะทำให้รู้ว่าบุคลิกภาพแบบไหนเหมาะกับอาชีพใด ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกเรียนในสาขาที่เกี่ยวข้องหรือเลือกอาชีพตามความถนัด

### ขอบเขตของการวิจัย

การดำรงอยู่ในอาชีพหรือตำแหน่งที่ตนคาดหวัง จำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละตำแหน่งงานย่อมต้องการบุคคลที่มีคุณลักษณะต่างๆที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ผู้ทำวิจัยได้ยกกรณีศึกษาการพัฒนาตนเองของบุคคลหนึ่ง ที่มีเป้าหมายการเติบโตไปในตำแหน่งงาน ผู้จัดการส่วนพัฒนาบุคลากร

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. เข้าใจและสามารถเลือกใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้
2. เรียนรู้แนวทางการวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาด้วย Work Inventory Behavior (WBI)
3. ตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล อีกทั้งทราบถึงแนวทางการพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคล
4. สามารถเขียนแผนพัฒนารายบุคคล (Development action plan) ได้อย่างถูกต้อง

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ตามหัวข้อต่อไปนี

#### 2.1 ทฤษฎีแบบประเมินทางจิตวิทยา

การวัดทางจิตวิทยาเป็นการวัดสิ่งที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง เนื่องจากเป็นคุณลักษณะภายในที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องศึกษา เพราะคุณลักษณะภายในมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมภายนอกของบุคคลแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าเราสามารถวัดคุณลักษณะภายในได้ จะทำให้เราสามารถทำความเข้าใจเหตุผลการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แนวโน้มที่จะเกิดพฤติกรรม ตลอดจนสามารถควบคุมการเกิดพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปได้ในทิศทางที่เหมาะสม ได้

นักจิตวิทยาจึงได้สร้างเครื่องมือวัดที่เรียกว่า แบบประเมินทางจิตวิทยา โดยมีกระบวนการจัดทำที่เป็นมาตรฐาน การวัดทางจิตวิทยาได้เข้ามามีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของผู้คนอย่างมาก เช่น เมื่อต้องการข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจหรือวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจต้องใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เข้ามาช่วย ดังนั้นจึงมีการนำแบบประเมินจิตวิทยาไปใช้ในวงการต่างๆ อย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นวงการการศึกษา วงการอุตสาหกรรม ตลอดจนวงการแพทย์ เป็นต้น

การประเมินทางจิตวิทยา คือกระบวนการตรวจสอบ ค้นหา วิเคราะห์ลักษณะต่างๆ ของบุคคล เช่น ลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพ ภาวะจิตใจ ระดับความสามารถทางเชาวน์ปัญญา ความสนใจ ความถนัด ทักษะสติ ตลอดจนโอกาสของความสำเร็จทางการเรียนหรือการประกอบอาชีพ เป็นต้น โดยอาศัยแบบประเมินทางจิตวิทยา การประเมินทางจิตวิทยาจะช่วยให้ผู้ถูกประเมินได้เรียนรู้และทำความเข้าใจว่า เขามีลักษณะพื้นฐานทางพฤติกรรมอะไรบ้าง มีลักษณะเด่น ลักษณะด้อย อะไรบ้าง มีความสามารถที่จะพัฒนาไปได้เพียงใดและเหมาะสมกับวิถีใดบ้าง

สำหรับแบบประเมินทางจิตวิทยานั้นหมายถึง เครื่องมือวัดตัวอย่างพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขที่มีหลักเกณฑ์และมีมาตรฐาน โดยมีการให้คะแนนหรือการแปลความหมายจากการวัดพฤติกรรมที่เกิดขึ้น (Murphy and Davidshofer, 1994:3)

### 2.1.1 ประเภทแบบประเมินทางจิตวิทยา

แบบประเมินทางจิตวิทยานั้นสามารถจำแนกได้หลายลักษณะแล้วแต่ว่าจะใช้อะไรเป็นหลักในการจำแนก ในที่นี้จะขอจำแนกแบบประเมินตามจุดมุ่งหมายในการวัดซึ่งแบ่งได้ดังนี้

1. แบบประเมินเชาวน์ปัญญา (Intelligence Test) แบบประเมินประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อวัดความสามารถทางการเรียนรู้ การคิด วิเคราะห์ แบบประเมินประเภทนี้มุ่งที่จะทราบว่าบุคคลที่จะมารับการประเมินนั้นมีความสามารถทางสมองอยู่ในระดับใด โดยอาศัยผลการวัดที่ได้เปรียบเทียบกับอายุสมอง ซึ่งจากอายุสมองนำไปเข้าอัตราส่วนกับอายุจริงจะได้ค่าของเชาวน์ปัญญา (IQ)

2. แบบประเมินบุคลิกภาพ (Personality Test) ใช้เพื่อตรวจสอบบุคลิกลักษณะของบุคคลในด้านต่างๆ เช่น ทศนคติ ความสนใจ การปรับตัว การเข้าสังคม สภาวะทางจิตใจ ได้แก่

- Sixteen Personality Factors Questionnaire (16F) ประกอบด้วยคำถาม 187 ข้อ ใช้ในผู้มีอายุ 16 ปีขึ้นไป ประกอบด้วยลักษณะต่างๆของบุคลิกภาพ 16 แบบ

- Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMP) ประกอบด้วยคำถาม 566 ข้อ ใช้ในผู้มีอายุ 16 ปีขึ้นไป ประกอบด้วยลักษณะต่างๆของบุคลิกภาพ 10 แบบ

- California Psychological Inventory (CPI) ประกอบด้วยข้อคำถาม 480 ข้อ ซึ่งครอบคลุมบุคลิกภาพต่างๆไปของบุคคล 18 ลักษณะ แบบประเมินนี้สามารถประเมินบุคลิกภาพของบุคคลอายุตั้งแต่ 13 ปีขึ้นไป

3. แบบประเมินความถนัด (Aptitude Test) แบบประเมินประเภทนี้ต้องการวัดความสามารถของบุคคลในปัจจุบัน เพื่อนำไปพิจารณาสภาพการณ์ในอนาคตของบุคคลนั้นๆว่าจะสามารถทำงานหรือกิจกรรมหนึ่งๆ เช่น เรียนหนังสือ ฝึกฝน อบรมให้สำเร็จหรือไม่เพียงใด แบบประเมินความถนัด แบ่งได้ดังนี้

3.1 แบบประเมินความถนัดทางการเรียน

3.2 แบบประเมินความถนัดพิเศษ เช่น แบบประเมินความถนัดทางจักรกล (Mechanical Aptitude Test) แบบประเมินความถนัดทางการเป็นเสมียน (clerical Aptitude

Test) แบบประเมินความถนัดทางดนตรี (Musical Aptitude Test) แบบประเมินความถนัดทางศิลปะ (Artistic Aptitude Test)

4. แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) เป็นแบบประเมินที่ใช้วัดความสำเร็จในการฝึกฝนอบรมทางอาชีพหรือการเรียน โดยเป็นการทดสอบว่าหลังจากที่บุคคลได้รับการฝึกฝนหรือเรียนมาแล้วระยะหนึ่ง บุคคลนั้นได้มีความรู้ ความเข้าใจนำเอาสิ่งที่เรียนไปใช้ในการแก้ปัญหาเพียงไร ตัวอย่างของแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ได้แก่

- Comprehensive Test of Basic Skills เป็นแบบประเมินที่วัดความสามารถพื้นฐานหลายๆด้านอย่างกว้าง ๆ ได้แก่ การอ่าน ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ความถนัดและสังคม โดยแบ่งเป็นหลายระดับชั้นเรียน

- Stanford Modern Mathematics Concept Test เป็นแบบประเมินที่สร้างขึ้นเพื่อวัดความรู้ คำศัพท์ การทำงานตลอดจนคณิตศาสตร์

- Cooperative Social Studies Test เป็นแบบประเมินวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สังคม 7 สาขาของนักเรียนชั้นมัธยมตามหลักสูตรในชั้นเรียน

5. แบบสำรวจความสนใจ (Interest Inventory) เป็นแบบประเมินที่จะช่วยให้ทราบถึงความสนใจของบุคคลทั้งนี้เพราะความสนใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การเลือกอาชีพและการทำกิจกรรมต่างๆของบุคคล แบบสำรวจความสนใจ ได้แก่

5.1 แบบสำรวจความสนใจในอาชีพของ คูเดอร์ (Kuder General Interest Survey) แบบสำรวจความสนใจในอาชีพชนิดนี้เกิดจากแนวคิดของคูเดอร์สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดความสนใจในอาชีพหลายกลุ่ม เช่น อาชีพกลุ่ม วรรณคดี วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ การโฆษณา ศิลปะ ดนตรี บริการสังคม เครื่องยนต์กลไก งานเสมียน และช่างเทคนิค ซึ่งพบว่าทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ และใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน และบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับงานได้ดี จึงเป็นแบบสำรวจอีกชุดหนึ่งที่องค์การธุรกิจควรเลือกนำมาใช้ถ้ามีโอกาส เพื่อทำให้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแบบสำรวจความสนใจในอาชีพของคูเดอร์ แบ่งความสนใจออกเป็นกลุ่มกิจกรรมใหญ่ ๆ คือ กิจกรรมกลางแจ้ง กิจกรรมทางเครื่องยนต์กลไก กิจกรรมเกี่ยวกับตัวเลขและจำนวน กิจกรรมทางวิทยาศาสตร์ กิจกรรมทางศิลปะ ทางภาษา หนังสือ กิจกรรมเกี่ยวกับการโน้มน้าวจิตใจบุคคล กิจกรรมดนตรี บริการสังคม กิจกรรมทางเสมียน เป็นต้น แบบสำรวจทั้งหมดประกอบด้วยคำถาม 504 ข้อ มีข้อการกระทำให้เลือก 3 อย่าง ให้ผู้ตอบบ่งชี้ว่าชอบอย่างไรมากที่สุด ชอบอย่างไรน้อยที่สุด

5.2 แบบสำรวจความสนใจในอาชีพของฮอลแลนด์ (Vocational Preference Inventory) "ทฤษฎีการเลือกอาชีพ" ของฮอลแลนด์มีแนวคิดพื้นฐานดังนี้

1. การเลือกอาชีพเป็นการแสดงออกซึ่งบุคลิกภาพ
2. แบบสำรวจความสนใจคือแบบสำรวจบุคลิกภาพ

ฮอลแลนด์ได้กล่าวถึง "การเลือกอาชีพ" ไว้ว่า "การเลือกอาชีพคือ การกระทำที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจ ความรู้ บุคลิกภาพ และความสามารถของบุคคล อาชีพเป็นวิถีชีวิต ส่วนสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นงานและทักษะ"

5.3 แบบสำรวจความสนใจในอาชีพของ สตรอง (Strong Vocational Interest Blank) ใช้สำรวจความสนใจในอาชีพต่าง ๆ ได้มากกว่า 50 อาชีพผลจากการศึกษาความแม่นยำตรงพบว่าบุคคลที่ได้คะแนนสูง มีแนวโน้มที่จะยึดอาชีพนั้น ๆ มีความสำเร็จในการทำงาน และพึงพอใจในงานที่ทำด้วยข้อสอบชุดนี้ ประกอบด้วยข้อความ 399 ข้อมีทั้งหมด 8 ภาค ให้ผู้ตอบระบุความชอบไม่ชอบของตน

### 2.1.2 คุณลักษณะที่ดีของแบบประเมินทางจิตวิทยา

ในการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาเพื่อหาข้อมูลในการช่วยตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับบุคคลนั้นมักพบปัญหาอยู่เสมอว่าจะเลือกใช้แบบประเมินชุดใด จึงจะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วแบบประเมินทางจิตวิทยาที่ใช้วัดพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลได้อย่างถูกต้อง แม่นยำนั้น ควรเป็นแบบประเมินที่สร้างขึ้นมาโดยผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ และได้มีการตรวจสอบโดยการนำไปทดลองใช้และได้ผ่านขั้นตอนของการวิเคราะห์ที่ถี่ถ้วนเป็นที่เชื่อถือได้แล้ว ดังนั้นในการพิจารณาคุณลักษณะที่ดีของแบบประเมินทางจิตวิทยาจำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์ต่างๆ ประกอบการพิจารณาดังนี้

1. ความเชื่อถือได้ของแบบประเมิน (Reliability) แบบประเมินที่เชื่อถือได้ต้องเป็นแบบประเมินที่ให้ผลแน่นอนคงที่ไม่ว่าจะนำไปใช้ทดสอบซ้ำกับบุคคลเดิมกี่ครั้งก็ตามหรือไม่ว่าจะทดสอบโดยผู้ถูกประเมินคนใดก็ตามก็จะได้ผลใกล้เคียงกันไม่เปลี่ยนแปลง เช่น ผู้การทดสอบบุคลิกภาพพบว่า บุคคลหนึ่งมีบุคลิกภาพแบบเปิดเผย เมื่อมีการทดสอบอีกครั้งหรือทดสอบโดยผู้ถูกประเมินใดก็ตาม บุคคลนั้นก็จะมีบุคลิกภาพแบบเปิดเผยเสมอ

2. ความเที่ยงของแบบประเมิน (Validity) แบบประเมินที่มีความเที่ยงตรงจะเป็นแบบประเมินที่วัดได้ในสิ่งที่ต้องการจะวัด วัดได้หรือทดสอบได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ผู้ถูกประเมินต้องการจะวัด

3. มีเกณฑ์ปกติ (Norms) เกณฑ์ปกติเป็นมาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ระดับหนึ่งเพื่อเอาไว้เปรียบเทียบเมื่อมีการทดสอบบุคคลต่างๆ ว่าบุคคลเหล่านั้นสามารถทำถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เกณฑ์ปกติสามารถแยกระดับความสามารถหรือคุณลักษณะของบุคคลได้ทั้งนี้เพราะ

เกณฑ์ปกติ สามารถบอกคะแนน โดยเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างและบอกถึงคะแนนที่แตกต่างกันทั้งระดับที่ต่ำกว่าและสูงกว่าระดับเฉลี่ยอีกด้วย

4. มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ (Usability or Practical) แบบประเมินที่ดีต้องมีความเหมาะสมในเรื่องต่างๆ ดังนี้

4.1 มีความง่ายต่อการดำเนินการ ทดสอบ โดยมีการออกคำสั่งที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เข้าใจง่าย

4.2 มีการกำหนดเวลาในการทำแบบประเมินอย่างเหมาะสม การใช้เวลาทำแบบประเมินนานเกินไป จะทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความเหนื่อยล้าหรือขาดแรงจูงใจที่จะทำแบบประเมิน แต่ถ้าใช้เวลาทำแบบประเมินน้อยเกินไป ก็จะทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความเครียดหรือมีความวิตกกังวลสูง ดังนั้นระยะเวลาในการทำแบบประเมินจึงมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการแสดงออกของผู้ถูกประเมินซึ่งอาจทำให้การทดสอบขาดความน่าเชื่อถือได้

4.3 มีความง่ายต่อการแปลความหมาย แบบประเมินที่ดีจะต้องอธิบายวิธีแปลความหมาย วิธีการให้คะแนน ตลอดจนวิธีการใช้ไว้ในหนังสือคู่มืออย่างละเอียด

4.4 มีความสะดวกในการนำไปใช้ มีความกระชับรัดและประหยัดค่าใช้จ่าย ดังนั้นในการเลือกแบบประเมินทางจิตวิทยาไปใช้ในงานด้านต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องพิจารณาลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของแบบประเมิน โดยพิจารณาว่าแบบประเมินที่จะนำไปใช้ ได้สร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ที่ผู้ถูกประเมินต้องการจะวัดหรือไม่

2. ได้มีการทดลองใช้ มีการหาค่าความเที่ยงตรงเรียบร้อยแล้ว

3. แบบประเมินนั้นเหมาะสมกับระดับอายุ การศึกษา เพศ และ วัฒนธรรมของผู้เข้ารับการประเมิน

4. มีความสะดวกในการตรวจให้คะแนนและแปลความหมาย

5. ระยะเวลาในการทดสอบแต่ละครั้งไม่ควรนานหรือสั้นจนเกินไป

6. เป็นแบบประเมินที่สร้างโดยผู้ที่มีชื่อเสียง มีคุณสมบัติหรือคุณวุฒิเป็นที่เชื่อถือได้

7. ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการประเมิน ควรเหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่

8. สามารถนำไปใช้ได้สะดวก

9. ผลที่ได้จากการประเมินคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

ในการทดสอบทางจิตวิทยานั้นจะต้องผ่านกระบวนการที่เป็นระบบระเบียบ และมีมาตรฐานที่กำหนดไว้ตามข้อกำหนดของแบบประเมินแต่ละชนิด ไม่ว่าจะทดสอบกับผู้ใดก็ต้องใช้วิธีเดียวกัน เพื่อจัดความลำเอียงของผู้ถูกประเมินที่อาจเกิดขึ้นได้ และการได้เปรียบเสียเปรียบของผู้ถูกประเมิน นอกจากนี้หลังจากได้ข้อมูลจากการประเมินแล้ว ต้องนำมาพิจารณาและวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของการแปลผลของแบบประเมินแต่ละชนิดว่าลักษณะการตอบแบบใดมีความหมายเช่นใด ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การไม่เข้าใจว่าการทดสอบทางจิตวิทยานั้นคืออะไร ก็อาจทำให้มีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทดสอบว่าเป็นเรื่องที่เสียเวลา ไม่ได้ประโยชน์ ซึ่งโดยแท้จริงแล้วความมองว่าการทดสอบทางจิตวิทยาเป็นสิ่งที่ช่วยให้เราได้เข้าใจพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล เพื่อช่วยหล่อพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขตามศักยภาพของบุคคลนั้นๆ

การนำแบบประเมินทางจิตวิทยา ( Psychometric Assessment) ไปใช้มีหลายวัตถุประสงค์ หนึ่งในวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานที่พบบ่อยที่สุด คือ

1.การคัดเลือกบุคลากร ความต้องการบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานต่างกันออกไปตามธุรกิจขององค์กร หลายองค์กรสรรหาคนที่ตรงกับวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะงานเป็นสำคัญ การคัดเลือกคนให้เหลือเพียง 1 ในหลายสิบผู้สมัครย่อมไม่ใช่เรื่องง่ายเท่าใดนัก ดังนั้นขั้นตอนการคัดกรองคนจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญ และเพื่อให้ทันต่อความจำเป็นในการใช้คน หลายองค์กรได้นำแบบประเมินทางจิตวิทยามาใช้เพื่อให้มองได้ง่ายขึ้นว่า บุคคลใดเหมาะที่จะเข้าสู่กระบวนการคัดกรองในขั้นตอนต่อไปขององค์กร โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาต่างๆ เช่น ประเมินจากความรู้ ความถนัด ทักษะ บุคลิกภาพ

2.การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การทำแบบประเมินทางจิตวิทยา ช่วยให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เราทำได้ดี อะไรคือสิ่งที่เราต้องพัฒนาเพื่อประโยชน์ในการทำงาน ลักษณะของงานที่ต่างกัน กอปรกับคุณลักษณะของบุคคลที่แตกต่าง ทำให้ประเด็นในการพัฒนาของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป ดังนั้นในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล แบบประเมินทางจิตวิทยาจึงมีส่วนสำคัญที่จะช่วยสะท้อนให้ผู้ประเมิน องค์กรเห็นว่า บุคคลนั้นๆมีคุณลักษณะใดที่เอื้อต่อลักษณะงาน และยังต้องพัฒนาคุณลักษณะใดเพื่อประโยชน์ในการทำงาน

3.การสร้างและพัฒนาทีม หลายครั้งที่ความต่างสร้างความแตกแยกในทีม ด้วยเพราะไม่มีใครเข้าใจในตัวตนของคนคนหนึ่งอย่างเข้าใจจริงๆ ว่าสาเหตุใดเขาจึงแสดงออกถึงพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดการไม่ยอมรับขึ้น ความไม่เข้าใจนำมาซึ่งปัญหาต่างๆมากมายให้แก่หน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร เป็นต้น ทั้งหมดของปัญหาอาจเป็นเพราะเราขาดความเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล แบบประเมินทางจิตวิทยาจึงช่วยแสดงให้เห็นว่า คนแต่ละคนมี

ความแตกต่างกันออกไปตามแต่คุณลักษณะที่แสดงออกมา เมื่อเราเข้าใจถึงที่ไปที่มาของพฤติกรรมบางอย่างของทีม จะทำให้เราสามารถเลือกใช้คนได้ตรงกับบทบาทความรับผิดชอบ เมื่อมีความเข้าใจคุณลักษณะที่แตกต่างของกันและกัน ปัญหาในการทำงานเป็นทีมก็จะลดลง

4.การพัฒนาความก้าวหน้าในสาขาอาชีพ แบบประเมินทางจิตวิทยาช่วยค้นหาความชอบหรือความถนัดที่มีความแตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งความถนัดนี้อาจส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ นั่นหมายความว่า หากนำแบบประเมินจิตวิทยาไปใช้กับเด็กที่ต้องการค้นหาความถนัด ความชอบเพื่อเป็นข้อมูลในการช่วยตัดสินใจเพื่อศึกษาต่อ ก็จะสามารถทำให้เด็กมีทิศทางการเรียนที่สอดคล้องกับอาชีพที่ตนถนัดในอนาคต แต่สำหรับผู้ทำงานแล้วก็สามารถใช้แบบประเมินทางจิตวิทยามาประเมินเพื่อหาคุณลักษณะที่สำคัญของเราเทียบกับคุณลักษณะที่สาขาอาชีพต้องการ เช่น หากอยากเติบโตในสาขาอาชีพธุรกิจที่ต้องมีใจรักบริการ ก็สามารถดูคุณลักษณะของตนที่ปรากฏหลังจากแบบประเมินทางจิตวิทยาได้ว่าเรามีคุณลักษณะนั้นมากน้อยเพียงใด หากมีไม่มากนักก็จะไม่สามารถหาวิธีหรือแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะนั้นๆต่อไป





## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้จัดการส่วนงานพัฒนาบุคลากร บริษัทเอกชน” โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงพรรณนาเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแบบของบุคลิกภาพ เพื่อการพัฒนารายบุคคล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 ประชากรหรือบุคคลตัวอย่าง

บุคคลตัวอย่างที่นำมาใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ผลิตสื่อทางวิชาการ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 1 ท่าน ซึ่งมีข้อมูลต่อไปนี้

ชื่อ – สกุล : คุณวราชนันต์ ประดับชานูรัตน์ ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่ผลิตสื่อทางวิชาการ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- เขียนบทความทางวิชาการ
- ออกแบบบทเรียน online
- แก้ปัญหาการเข้าระบบ e-learning ให้กับพนักงานขององค์กรทั้งในส่วน of สำนักงานใหญ่และสาขาทั่วประเทศ
- พิสูจน์อักษรหนังสือและบทความต่างๆของส่วนงาน
- ออกแบบสื่อวิชาการต่างๆ

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ชื่อ The Work Behavior Inventory (WBI )** การว่าจ้างพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอาจก่อความเสียหาย

ต่อความก้าวหน้าขององค์กร คุณภาพสินค้าหรือบริการ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตามองค์กรไม่อาจวางใจได้ว่า บุคคลที่คัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานในองค์กรอย่างแท้จริง

### 3.2.2 การนำ WBI ไปประยุกต์ใช้

The Work Behavior Inventory (WBI) คือเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายนั้นมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงานและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถส่งเสริม สนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ:

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

WBI (The Work Behavior Inventory) มีลักษณะเด่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้ :

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

### 3.2.3 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญ

จากผลการศึกษาและการวิจัยหลายองค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังต่อไปนี้:

- ความน่าเชื่อถือ WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)
- ความเที่ยงตรง WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
- 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
- สติปัญญาทางอารมณ์ รายงานบรรยายสรุปของ WBI มีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้

ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรือการประกอบอาชีพ

### 3.2.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

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

### 3.2.5 Work Behavior Inventory Scales

WBI มี 40 มาตรฐานที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (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. 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

- **สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (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)

### 3.3 ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา (Performance Appraisal)

การที่บุคคลหนึ่งจะพัฒนาตนเองไปสู่ผลงานที่หน่วยงานหรือองค์กรคาดหวัง มักมีพื้นฐานมาจากคุณลักษณะในตัวบุคคลนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการต่างๆ หรือแม้แต่การควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์อย่างเหมาะสม ฯลฯ คุณลักษณะเหล่านี้ในองค์กรเรียกว่า Competency ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานแสดงออกแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งแน่นอนว่าในแต่ละบุคคลย่อมมีการแสดงออกที่แตกต่างกันและน้อยคนนักที่จะมีคุณลักษณะทุกประการที่องค์กรคาดหวังในปริมาณที่เหมาะสม และหลายครั้งเช่นกันที่การแสดงคุณลักษณะนั้น ไม่เด่นชัดหรือเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นหน้าที่ขององค์กรคือการสะท้อนให้บุคลากรเห็นว่า องค์กรมีมุมมองต่อตัวพนักงานเช่นไร โดยมอบอำนาจหน้าที่นี้ให้กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำ ฯลฯ ความครบถ้วนของบุคคลผู้ประเมินนั้นแล้วแต่ นโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาของบุคคลตัวอย่าง เพื่อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่มีมิติที่ครบถ้วนทุกด้าน ทั้งจากเครื่องมือ WBI และจากมุมมองของผู้บังคับบัญชา

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เข้ารับการประเมินทำการประเมินทางจิตวิทยาผ่านระบบออนไลน์ โดยให้ชื่อเว็บไซต์และรหัสผ่าน เพื่อเข้าทำการประเมินตนเอง หลังจากได้ผลการประเมินแล้วได้ขอให้ผู้เข้ารับการประเมินส่งผลการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรมาให้ เพื่อนำข้อมูลจาก สองแหล่งนี้มาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อค้นหาคุณลักษณะที่ควรพัฒนาของบุคคลตัวอย่าง เพื่อนำมาเขียนแผนพัฒนารายบุคคล ด้วยวิธีการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาที่ชื่อว่า The Work Behavior Inventory (WBI) โดยนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามาเป็นข้อมูลในอีกมิติหนึ่ง เพื่อให้การวางแผนพัฒนารายบุคคลเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรของบุคคลตัวอย่างคาดหวัง โดยได้รับความเห็นชอบจากบุคคลตัวอย่าง ด้วย จากการวิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 แหล่ง คือ

1. ผลจากการประเมินทางจิตวิทยาของ The Work Behavior Inventory (WBI)
2. ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา

#### 4.1 ผลจากการประเมินทางจิตวิทยาของ The Work Behavior Inventory (WBI)

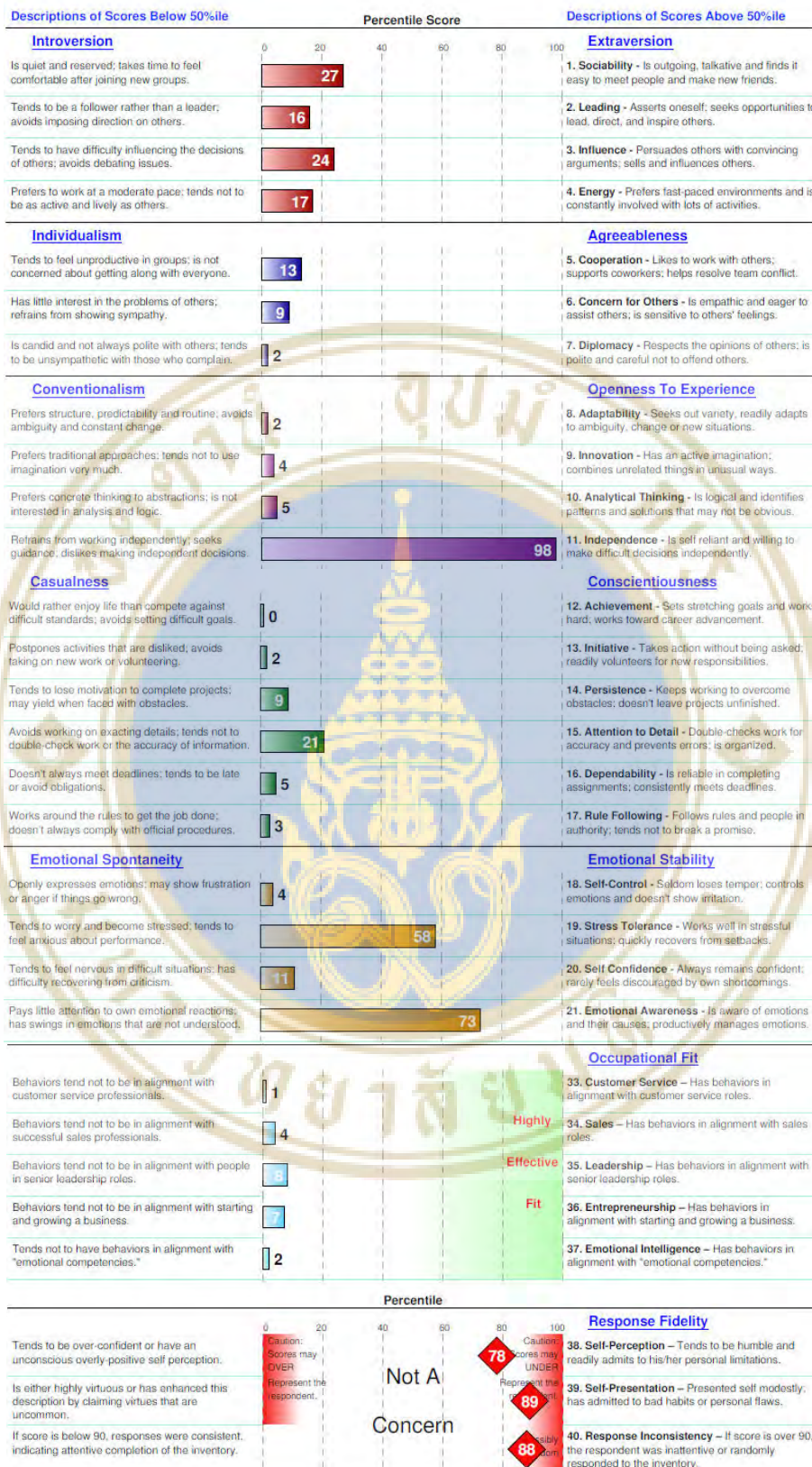
ผู้ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา มีข้อมูลดังนี้

ชื่อ – สกุล : คุณวราพันธ์ ประดับชนานุรัตน์ ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่ผลิตสื่อทางวิชาการ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- เขียนบทความทางวิชาการ
- ออกแบบบทเรียน online
- แก้ปัญหาการเข้าระบบ e-learning ให้กับพนักงานขององค์กรทั้งในส่วนของสำนักงานใหญ่ และสาขาทั่วประเทศ
- พิสูจน์อักษรหนังสือและบทความต่างๆของส่วนงาน
- ออกแบบสื่อวิชาการต่างๆ

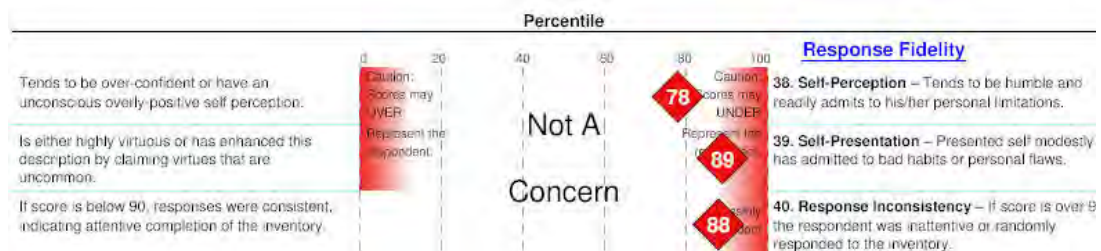
WBI มี 40 มาตรการวัดที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับสถานะการทำงานดังผลรายงานที่ปรากฏดังภาพ 1





ภาพ 1 ผลการประเมินแบบประเมินทางจิตวิทยา WBI

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้แยกผลการวิเคราะห์ออกเป็นส่วนๆ ดังนี้



ภาพ 2 แสดงสเกลภาพรวมของแบบประเมินทางจิตวิทยา

### 4.1.1 การอ่านผลการประเมินแบบประเมินทางจิตวิทยา

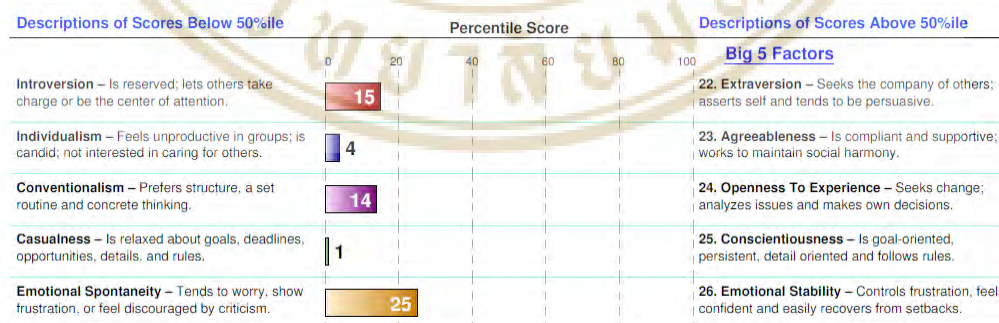
จากภาพ 2 สามารถสรุปได้ดังนี้

Self – Perception = 78 เป็นการตระหนักรู้ต่อตนเองที่ค่อนข้างไปในทางถ่อมตัว ไม่มี Ego เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนมีความสามารถแค่ 40% จาก 100%

Self-Presentation = 89 เป็นการแสดงออกให้คนอื่นรับรู้ว่าเป็นคนถ่อมตัว ซึ่งคะแนนมากกว่า Perception นั้นหมายความว่า หากเรารู้ตนเองว่าเรามีข้อจำกัดในด้านต่างๆ 3 ข้อ แต่เราจะแสดงให้คนอื่นรับรู้ว่ามีข้อจำกัด 5 ข้อ เป็นต้น

Response Inconsistency = 88 ซึ่งเกือบถึง 90 หมายความว่าบางประเด็นคือภาพสะท้อนตัวตนของผู้ประเมิน ในขณะที่บางประเด็นเป็นการสะท้อนมาจากความรู้สึก มุมมอง ความคิดเห็นในการทำงานปัจจุบันของผู้ประเมิน

ผลการวิเคราะห์ภาพรวม เชื่อมโยงกับทฤษฎี Big 5 Factors โดยได้เทียบเคียงคุณลักษณะนั้นๆกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เห็นผลกระทบในมุมมองต่างๆ



ภาพ 3 แสดงภาพรวมเชื่อมโยงกับทฤษฎี Big 5 Factors

1. ด้าน Extraversion = 15 ในเรื่องของ การเข้าสังคม ยังคงมีกำแพงในการสร้างสัมพันธภาพใหม่ๆ เมื่อไปอยู่ในสภาพแวดล้อมด้วยผู้คนที่ไม่รู้จัก มักอยู่หนึ่งๆ ไม่สนทนากับใครก่อน ไม่ชอบการนำผู้อื่นหรือเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงาน รวมถึงยังไม่สามารถที่จะใช้เหตุผลมาสร้าง

แรงจูงใจเพื่อโน้มน้าวผู้อื่นให้ตัดสินใจตามที่ตนเองต้องการ มักหลีกเลี่ยงการโต้เถียงรวมทั้งไม่ถนัดในเรื่องของการนำเสนอขาย ตลอดจนไม่ชอบทำงานที่หลายๆอย่าง ชอบที่จะทำงานเรื่อยๆ ไม่เร่งรีบ

เชื่อมโยงกับงานปัจจุบัน : ไม่สร้างอุปสรรคต่อการทำงาน เนื่องจากลักษณะงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ปริมาณงานไม่มากนัก งานแต่ละงานไม่เร่งรีบ และไม่ต้องพบปะผู้คนมากมาย

2. ด้าน Agreeableness = 4 เป็นผู้ที่แสดงออกอย่างตรงไปตรงมาจนบางครั้งดูก้าวร้าว ไม่เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดถือความคิดของตนเองเป็นหลัก ไม่ห่วงใยต่อความรู้สึกของคนอื่นจึงมักชอบทำงานคนเดียว แต่หากต้องทำงานเป็นทีมก็สามารถให้ความร่วมมือต่อเพื่อนร่วมงานได้

เชื่อมโยงกับงานปัจจุบัน : เนื่องจากส่วนใหญ่ของงานเป็นการทำงานคนเดียว และได้อิสระต่อการทำงานเป็นอย่างมาก น้อยครั้งที่จะมีทำงานร่วมกับผู้อื่น แต่ก็สามารถที่จะให้ความร่วมมือได้เป็นอย่างดี

3. ด้าน Openness to experience = 14 เป็นบุคคลที่ชอบและรักในการทำงานด้วยตนเอง ไม่นิยมฟังผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาคนเดียวได้ ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ชอบการทำงานที่มีรูปแบบไว้อยู่แล้วเพราะไม่ชอบคิดอะไรใหม่ๆ มักชอบวิเคราะห์สิ่งที่สัมผัสได้มากกว่าการคิดหรือแก้ปัญหาแบบนามธรรม ไม่ชอบวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับตัวเลข

เชื่อมโยงกับงานปัจจุบัน : การออกแบบบทเรียน e-learning เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาวิธีการเรียนรู้ที่สามารถกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ได้อย่างสูงสุด ดังนั้นการที่ไม่ชอบคิดอะไรใหม่ๆ อาจทำให้ผลงานไม่ค่อยเป็นที่น่าพอใจเท่าใดนัก เรื่องการปรับตัวไม่ค่อยดีไม่กระทบต่องาน เนื่องจากเนื้องานและหน่วยงานไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ส่วนในเรื่องของความอิสระต่อการทำงานนั้นก็มีมากอยู่พอสมควร

4. Conscientiousness = 1 เป็นลักษณะของบุคคลชอบมองภาพรวมของงานมากกว่าที่จะลงรายละเอียด มักหาวิธีการทำงานโดยไม่สนใจต่อกฎระเบียบ โดยเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ชอบงานที่มีความยืดหยุ่นต่อการส่งมอบงานจนบางครั้งทำให้งานมักไม่เสร็จตามกำหนดเวลา งานส่วนใหญ่ที่รับผิดชอบมักเป็นงานที่ไม่ยากจนเกินความสามารถ มักรอให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน ไม่ก้าวก่ายหน้าที่ของคนอื่นมักทำงานตามขอบเขตของตน

เชื่อมโยงกับงานปัจจุบัน : เนื่องจากงานปัจจุบันเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความถูกต้องของตัวอักษร ดังนั้นการลงรายละเอียดมีความสำคัญมาก ต้องละเอียดถี่ถ้วนและรักษากำหนดการส่งงานเป็นอย่างดีเพื่อไม่ให้กระทบต่อกระบวนการอื่นๆ

5. Emotional Stability = 25 เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่รู้ตนเองอยู่เสมอว่ากำลังรู้สึกอย่างไรอยู่ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดจะส่งผลให้ตนเองรู้สึกเช่นไร แต่ไม่สามารถควบคุมการแสดงออกของอารมณ์ที่ตนรู้สึกได้ดีเท่าใดนัก ดังนั้นไม่ว่าบุคคลท่านนี้จะรู้สึกอย่างไร มักแสดงออกให้คนรอบข้างรับรู้เสมอ เป็นผู้ที่สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันได้ แต่มักไม่ค่อยมั่นใจในตนเอง

เชื่อมโยงกับงานปัจจุบัน : เนื่องจากงานค่อนข้างรับผิดชอบงานหลากหลายบางครั้งมีงานด่วนเข้ามาแทรกในเวลาที่ยกักัดของการทำงาน ก็จำเป็นต้องมีการควบคุมการแสดงออกเมื่อถูกกดดันจากปัจจัยหลายๆอย่างๆ ซึ่งทำได้ไม่ค่อยดีเท่าใดนัก

#### 4.1.2 นำเสนอส่วนที่เป็นจุดแข็งที่ควรส่งเสริมพัฒนา

จากการวิเคราะห์ WBI ข้างต้น ทำให้ทราบว่าคุณลักษณะใดที่ถือเป็นจุดแข็งที่สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะขอนำเสนอ 3 ประเด็น ได้แก่

1. Independence เนื่องจากงานที่ทำงานที่ต้องใช้เวลาในการสร้างสรรค์ผลงาน ต้องคิด concept ด้วยตนเอง จึงจำเป็นต้องได้รับอิสระทางความคิด ไม่ควรตีกรอบความคิด และต้องสามารถทำงานได้ด้วยตนเองโดยร้องขอความช่วยเหลือน้อยที่สุด
2. Stress Tolerance ในการทำงานที่ค่อนข้างหลากหลาย ดังนั้นหลีกเลี่ยงไม่ได้หากต้องมีการร้องขอการแทรกงาน งานด่วน งานเร่ง การ โคนขัดจังหวะและกดดันด้วยเวลาอาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันเวลา คุณสมบัติของคนที่มีหน้าที่เช่นนี้จึงต้องสามารถทำงานภายใต้แรงกดดันได้พอสมควร
3. Emotional Awareness การตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง ทำให้เป็นคนที่มีชัดเจนในความรู้สึก รู้ว่าตนเองกำลังรู้สึกอะไร เมื่อรู้สึกอย่างไร ก็มักชัดเจนในความต้องการและสามารถคาดการณ์ผลกระทบอันจะเกิดจากอารมณ์นั้นๆของตนเองได้ เช่น หากรู้ตัวว่ากำลังโกรธ ก็สามารถรู้ว่าตัวเองต้องการอยู่คนเดียวหรือออกจากสถานการณ์นั้นเพื่อระงับความโกรธ ก่อนที่จะพบเจอหรือคุยงาน ทำให้สามารถป้องกันการแสดงออกทางอารมณ์ที่อาจไม่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงานได้

#### 4.1.3 นำเสนอจุดอ่อนที่ควรส่งเสริมการพัฒนา

จากการวิเคราะห์ WBI ข้างต้น ทำให้ทราบว่าคุณลักษณะใดที่ถือเป็นจุดที่ต้องพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ในงานปัจจุบัน อันจะเป็นเหตุให้ผลการทำงานดียิ่งขึ้น ซึ่งนำเสนอ 4 คุณลักษณะที่จำเป็น ได้แก่

1. Dependability = 5 งานทุกงานมีกำหนดวันที่แล้วเสร็จแน่นอน การมุ่งมั่นทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะนั่นคือการสะท้อนถึงความน่าเชื่อถือต่อความรับผิดชอบ การส่งมอบงานทันตาม Plan จะช่วยลดผลกระทบที่จะเกิดกับกระบวนการที่ต้องทำงานต่อจากเรา

2. Attention to Detail = 21 จากลักษณะงานอันเกี่ยวเนื่องความถูกต้องของตัวอักษร ภาพลักษณ์ของหน่วยงาน ตลอดจนองค์กร การใช้เวลาและความสำคัญต่อการตรวจสอบความถูกต้องจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

3. Diplomacy = 2 เนื่องจากในองค์กรค่อนข้างมีผู้คนหลากหลายวัย การใช้วาจาโดยไม่คำนึงถึงกลุ่มผู้สนทนาหรือผู้ที่ได้ยินแม้ไม่ได้สนทนาก็อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ที่ไม่ดี

4. Initiative = 2 บางครั้งการไม่เสนอตัวรับงานใหม่ๆ ด้วยเพราะติดกับข้อจำกัดของตนเองนั้นก็อาจทำให้ไม่ก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเห็นศักยภาพ เราจึงควรที่จะเสนอตัวรับงาน มากกว่ารอให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน

## 4.2 ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา

หลังจากที่ทราบผลการประเมินทางจิตวิทยาแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคคลตัวอย่างร่วมวิเคราะห์หาความเร่งด่วนในการพัฒนาคุณลักษณะของบุคคลตัวอย่าง ซึ่งมีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา โดยแยกเป็น 2 ประเด็นคือ จุดแข็ง และ จุดอ่อน โดยได้แสดงการเทียบเคียงถึงมุมมองผู้บังคับบัญชา กับ มุมมองของ WBI ดังนี้

### 4.2.1 จุดแข็งที่ควรพัฒนา

สิ่งที่เห็นตรงกัน : ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาไม่มีจุดแข็งใดที่ผู้บังคับบัญชามองเห็นตรงกับที่คุณวราพันธ์เห็นตนเอง ผู้บังคับบัญชามีผลการประเมินและเหตุผลสนับสนุนผลการประเมินดังนี้

สิ่งที่เห็นแตกต่าง :

Leadership เนื่องจากคุณวราพันธ์ต้องรับผิดชอบงานและมีทีมงานที่ต้องดูแล เขาจะเป็นผู้ติดตามงานของทีมและรายงานต่อผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง โดยที่ไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาถามสามารถนำทีมงานได้ตามแผนการทำงานและแก้ปัญหางานที่เกิดขึ้นในทีมได้เป็นอย่างดี

Analytical Thinking ในการทำงานคุณวราชนัยมักไม่ใช้อารมณ์ในการคิดและตัดสินใจ ทำเรื่องใดๆ เขาจะคิดอย่างรอบคอบถึงเหตุและผล ข้อมูล ณ ขณะนั้นเพื่อที่จะสามารถหาแนวทางแก้ไขได้อย่างดีที่สุด

Achievement เนื่องด้วยการทำงานที่หลากหลาย ทำให้งานแต่ละงานต้องมีแผนงานที่ชัดเจน บางครั้งกำหนดการส่งงานใกล้เคียงกัน แต่คุณวราชนัยก็สามารถส่งงานได้ตรงเวลา เพราะทุ่มเทการทำงานอย่างหนัก ทำงานนอกเวลาเพื่อให้งานสำเร็จทันตามแผนที่กำหนดไว้

Rule Following คุณวราชนัยปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด โดยมักจะแสดงความไม่สบายใจ เมื่อตนเองใช้เวลาในการพักเที่ยงนานเกินกว่าที่บริษัทกำหนด ถึงแม้เวลาที่ล่วงเลยมานั้นจะเพียงแค่ 5 นาที และมักจะตักเตือนเพื่อนร่วมงานให้รักษากฎ ระเบียบบริษัทอยู่เสมอ

#### 4.2.2 จุดอ่อนที่ควรพัฒนา

สิ่งที่เห็นตรงกัน: ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อจุดอ่อนที่หัวหน้ามองเห็นตรงกับ WBI อยู่ 2 ลักษณะ ซึ่งผู้บังคับบัญชามีผลการประเมินและเหตุผลสนับสนุนผลการประเมินดังนี้

Diplomacy ผู้บังคับบัญชาให้เหตุผลดังนี้ คุณวราชนัยพูดจาตรงไปตรงมากับเพื่อนร่วมงานมากเกินไป ซึ่งบางครั้งอาจทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกไม่พอใจ หรือเกิดความเสียใจได้

Self-Control เมื่อทุกอย่างไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ เช่น งานของทีมไม่บรรลุตามแผน คุณวราชนัยมักจะแสดงอาการไม่พอใจ ซึ่งมีทั้งเงียบไม่พูดจา และหากเกิดความผิดพลาดรุนแรงก็จะเสียงดัง แต่ส่วนใหญ่จะเงียบขรึม ซึ่งทำให้คนรอบข้างรู้สึกอึดอัด

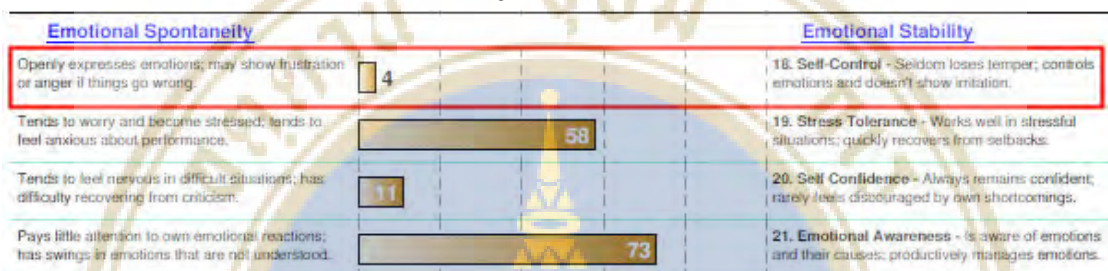
สิ่งที่เห็นต่างกัน :

Stress Tolerance ผู้บังคับบัญชามองว่า ถึงแม้คุณวราชนัยจะเพิกเฉยต่อคำวิจารณ์ได้บ้างก็ตาม แต่หลายครั้งคุณวราชนัยแสดงให้เห็นว่า ท้อแท้ต่อคำวิจารณ์หรือแสดงความรู้สึกเมื่อผลงานที่ออกมาไม่ดีตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้ต้องยืดและยอมรับต่อคำวิจารณ์จากลูกค้า (หมายถึงผู้ที่นำผลงานไปใช้) เพื่อให้งานเกิดการพัฒนา

Concern for others ด้วยเพราะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา ทำให้บางครั้งใช้คำพูดที่รุนแรงไม่ถนอมน้ำใจเพื่อนร่วมงาน อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างทีม และเมื่อความสัมพันธ์ไม่ดี ก็ส่งผลต่อผลงานที่ทำงานร่วมกัน

### 4.3 สรุปแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ

ผลการประเมินทางจิตวิทยา WBI และ ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาของคุณวราพันธ์ ไม่มีจุดแข็งที่ควรพัฒนาข้อใดที่เห็นตรงกัน ทำให้สามารถมองได้ว่า คุณวราพันธ์มีจุดแข็งที่สามารถยืนยันได้จาก WBI และจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา จึงไม่น่ากังวลกับผลการประเมินที่แสดงให้เห็นถึงจุดแข็ง แต่หากพิจารณาถึงจุดอ่อนพบว่า มีบางประเด็นที่น่าสนใจคือ Self-Control ที่ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อนและหากย้อนกลับไปพิจารณา WBI ในส่วนของ Self-Control = 4 ดังภาพที่ 19 จะเห็นว่ามี สเกลต่ำมาก นี่จึงเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่า ผลของ WBI และ ผู้บังคับบัญชา เห็นพ้องต้องกัน



ภาพ 4 แสดงสเกลในส่วนของ Emotional ทั้ง 4 ด้าน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณวราพันธ์ ควรปรับปรุงพัฒนาในส่วนของ Self-Control โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ข้อหลักๆ คือ

ด้านหน้าที่การทำงาน : มีความสัมพันธ์อันดีในการทำงานด้วยการควบคุมอารมณ์ มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม มีสติและความฉลาดในการสื่อสาร โดยเลือกใช้คำพูดที่ไม่กระทบใจผู้ฟัง ก็จะส่งผลให้การทำงานในอนาคตเป็นไปอย่างราบรื่น เมื่อมีผู้ได้บังคับบัญชาก็จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเคารพ รัก ส่งผลิให้งานและความสัมพันธ์ดำเนินไปในทิศทางที่ดี มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงานขึ้นเรื่อยๆ

ด้านชีวิตส่วนตัว : หากพัฒนาการแสดงออกทางอารมณ์ให้เหมาะสม มีสติที่จะเลือกสรรคำพูดสนทนากับผู้คนรอบข้าง จะส่งผลทำให้ความสัมพันธ์กับเพื่อน พี่น้อง หรือคนใกล้ตัวเป็นไปในทางที่ดีขึ้น เป็นที่รักของคนรอบข้าง

## บทที่ 5

### ผลเพื่อนำมาใช้

การศึกษาเรื่อง “ การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้จัดการส่วนงานพัฒนาบุคลากร บริษัทเอกชน” โดยใช้การศึกษาข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะผู้นำและความเชื่อมโยงในบทบาทหน้าที่ของประชากรตัวอย่าง จนเกิดเป็นแผนพัฒนารายบุคคลขึ้น ผลจากการวิเคราะห์แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 Development Goals and Insights

เพื่อให้การวางแผนพัฒนารายบุคคลดำเนินไปอย่างมีทิศทาง จำเป็นต้องทราบถึงเป้าหมายของบุคคลนั้นๆ โดยผู้วิจัยได้ขอให้คุณวราชนีย์เขียนถึงเป้าหมายของตนเองดังนี้

ชื่อ – สกุล : คุณวราชนีย์ ประดับชานนุรัตน์ ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่ผลิตสื่อทางวิชาการ

ประวัติโดยสังเขป : ปัจจุบันทำงานอยู่ในส่วนพัฒนาบุคลากร โดยมีหน้าที่พัฒนาบทความรวมทั้งสร้างสรรค์สื่อ เช่น กราฟฟิก หนังสือ เว็บไซต์ บทเรียน e-learning เพื่อสนับสนุนให้ฝ่ายขายและพนักงานสำนักงานใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ได้กำลังศึกษาปริญญาโท ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสนใจในการศึกษาศาสตร์นี้ เกิดขึ้นเมื่อ 1 ปีที่แล้ว ซึ่งขณะนั้นได้ดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรในบริษัทที่ปรึกษาแห่งหนึ่ง ด้วยภาระหน้าที่ ทำให้มีโอกาสติดตามหัวหน้าให้คำปรึกษาลูกค้าในองค์กรต่างๆ จุดนี้เองที่ทำให้ทราบว่า การไม่มีความรู้ในด้าน HR ทำให้ไม่สามารถเข้าใจภาพการทำงานของ HR แม้จะทำหน้าที่เพียงแค่งจัดการประชุม ก็ยังไม่สามารถทำได้ดีเท่าที่ควร และนั่นคือจุดที่ทำให้การตัดสินใจศึกษาต่อเกิดขึ้น

ที่มาและเป้าหมาย : ทุกคนอยากเติบโตในอาชีพที่ตนเองทำ ทุกคนอยากเติบโตในอาชีพที่ตนเองฝัน ทุกคนอยากเติบโตในอาชีพที่ตนเองมีความรู้ นี่คือการฝัน คือเป้าหมายที่วางเอาไว้ แม้ต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ถ้าวันหนึ่งมันสำเร็จ มันก็คือความภาคภูมิใจของคนทำงาน แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าคนที่ไม่มีฝันที่จะเติบโตในหน้าที่การงานจะไม่มีความสำเร็จในชีวิต เพราะความสำเร็จของแต่ละคนแตกต่างกันไป บางคนฝันถึงตำแหน่งใหญ่โต ในขณะที่ตนเองเป็นเพียงพนักงานธรรมดา



บางคนอยู่ในตำแหน่งใหญ่โต แต่ฝันอยากเป็นเพียงพนักงานธรรมดา เพราะสิ่งที่เป็นอยู่ช่างไม่มีความสุขเลย ฉะนั้นเป้าหมายของคนคนหนึ่ง ไม่สามารถนำไปเทียบกับอีกคนหนึ่งได้ เพราะความสำเร็จมันอยู่ที่วิธีการวัด มุมมอง และความฝันของแต่ละคน เรามอง คิด ฝัน วัดความสำเร็จของเราเอง และวราชนันท์ คนทำงานธรรมดาทั่วไปก็มีความฝันเช่นกัน

จากที่เคยทำงานในส่วนของที่ปรึกษาการพัฒนาบุคลากรมาก่อนทำให้ได้สัมผัสงานอีกด้านหนึ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน การได้สัมผัสงาน HR ทำให้เปลี่ยนมุมมองของงานด้านนี้ไปโดยสิ้นเชิง จากที่เคยมองว่า HR เป็นเพียง Admin ขององค์กร ทำงานแค่เพียงคิดเงินเดือน ประกาศกฎระเบียบ หรือแค่อบรมพนักงาน กลายเป็นฟังก์ชันงานที่น่าสนใจและดูมีคุณค่า มีความหมายต่อองค์กรอย่างไม่คาดคิดมาก่อน กอปรกับการศึกษาต่อปริญญาโทด้านนี้โดยตรง จึงทำให้ตัดสินใจที่จะทำงานในด้านนี้อย่างจริงจังหลังจากที่ศึกษาจบ แต่ด้วยการทำงานด้านนี้ค่อนข้างที่จะต้องติดต่อและทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างแท้จริง จึงเป็นเรื่องท้าทายที่จะต้องเตรียมตัวรับมือกับอนาคตข้างหน้า ซึ่งการจะเตรียมตัวให้พร้อมกับอนาคต จำเป็นต้องรู้ว่าปัจจุบันเราขึ้นอยู่กับตรงจุดไหน การรู้ตัวเองทั้งจากมองตัวเองและขอ feedback จากคนรอบข้าง ไม่ว่าจะผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ทำให้เราได้ทราบถึงมุมมองที่คนอื่นมองเห็นเรา มุมมองที่บางทีเราอาจไม่รู้ว่าเราเป็นเช่นนั้น ไม่ว่าจะมุมมองนั้นจะเป็นจุดอ่อน หรือจุดแข็งก็ตาม ล้วนมีข้อดีข้อเสียทั้งสิ้น และสิ่งเหล่านี้จะหล่อหลอมให้เราไปถึงเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ อยู่ที่เรานำมันไปใช้อย่างไรเช่นกัน

เช่นเดียวกับวราชนันท์ ที่มีเป้าหมายที่จะเป็น “ผู้จัดการส่วนงานพัฒนาบุคลากร” ในอีก 3 ปีข้างหน้า ด้วยหวังว่าจะได้ใช้ความรู้ที่ได้ร่ำเรียนมาให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและองค์กร ประโยชน์ต่อตนเองคือการมีวิถีชีวิตที่ดีขึ้น รายได้ที่สูงขึ้น เพื่อครอบครัว เพื่อคุณภาพชีวิต ประโยชน์ต่อองค์กร ก็เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทุกขณะ การมี HR ที่เข้าใจฟังก์ชันงาน บทบาทหน้าที่ของ HR อย่างแท้จริง รู้ธรรมชาติของงาน รู้ธรรมชาติของคน ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างมีทิศทางที่ถูกต้อง

การเป็นผู้จัดการส่วนงานพัฒนาบุคลากรจะสร้างโอกาสในการปรับทัศนคติของคนทั่วไปต่องาน HR ให้ดีขึ้นได้ ในขณะเดียวกัน เป็นงานที่สร้างคน รักษาคนโดยตรง และแน่นอนว่ามีหลายทักษะที่คนวราชนันท์จำเป็นต้องพัฒนาหากพิจารณาจาก Report ของ WBIข้างต้น เพื่อให้เป็นผู้จัดการส่วนงานพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การพัฒนาจะสำเร็จไปไม่ได้ หากไร้การแนะนำ สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

## 5.2 แผนพัฒนารายบุคคล Development Action Plan (DAP)

จากผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้จัดการส่วนงานพัฒนาบุคลากร บริษัทเอกชน ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา The Work Behavior Inventory (WBI) และ ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ได้ข้อสรุปโดยนำมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลขึ้น ซึ่งรายละเอียดของแผนพัฒนารายบุคคลเป็นดังนี้

ชื่อ	คุณวราพันธ์ ประดับชนานุรัตน์	
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ผลิตสื่อทางวิชาการ	
ผู้บังคับบัญชา	คุณรุ่งทิวา ดิยานันท์	
Competency :	องค์กร ไม่มี Competency ที่ชัดเจน แต่การพัฒนาการควบคุมอารมณ์นี้ สามารถส่งผลต่อภาพรวมของการทำงานเป็นทีม	
Development Objective	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization
การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถควบคุมอารมณ์และแสดงออกอย่างเหมาะสม โดยไม่กระทบกระเทือนความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและคนรอบข้าง ทำให้เป็นผู้ที่คนรอบข้างอยากอยู่ใกล้และอยากร่วมงานด้วย</li> <li>- เมื่อควบคุมอารมณ์ได้แล้ว ก็ต้องสามารถแยกแยะอารมณ์ออกจากงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน เมื่อความสัมพันธ์ดี จึงก่อเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ภาพรวมของการทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข เกิดพลังของการทำงานเป็นทีม</li> <li>- เกิดพนักงานที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองด้วยวิธีการที่ทำได้จริง อาจสามารถพัฒนาเป็น Roll Model ให้กับคนในองค์กรได้</li> </ul>

ตาราง 1 Development Action Plan ส่วนที่ 1

ตาราง 1 กล่าวถึง ชื่อ ตำแหน่ง หัวหน้างาน ชื่อสมรรถนะ วัตถุประสงค์ของการทำแผนพัฒนาตนเอง ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับทั้งในส่วนของตนเองและองค์กร

Action to Take:	Involved person	Measurement	Time Frame
- ขอความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน โดยสื่อสารว่าจะทำการพัฒนาในเรื่อง การควบคุมอารมณ์ ฉะนั้นขอให้หัวหน้า สังเกตพฤติกรรม และจะทำการขอ Feedback อย่างตรงไปตรงมาเป็น ระยะๆ เพื่อตรวจสอบการพัฒนา	รุ่งทิวา , วราพันธ์	ชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ แต่ละเหตุการณ์ ที่วราพันธ์ทำได้ดีและ อะไรที่ยังไม่ได้ไม่ดี	10 ก.ย. – 25 ธ.ค. 56
- อบรมหลักสูตรการควบคุมอารมณ์ โดยโค้ชที่มีความชำนาญในการโค้ชให้ เราเห็นตัวตน ตระหนักรู้ถึงการใช้อารมณ์ควบคุมตนเอง โดยให้ปรับเปลี่ยนเป็นเราควบคุมอารมณ์และ เข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีขึ้น โดยพบโค้ชอาทิตย์ละ 1 วัน เพื่อพูดคุย สอบถามและติดตามความเป็นไป	รุ่งทิวา , วราพันธ์, HR	สรุปความก้าวหน้าในแต่ละครั้ง เพื่อให้เห็นพัฒนาการในการ ควบคุมอารมณ์ และ หลังจากมีการ โค้ช วราพันธ์สามารถเข้าใจ อารมณ์ตนเองได้อย่างดี	10 ก.ย. – 25 ธ.ค. 56
- สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานที่สนิทถึง การขอความช่วยเหลือในการสังเกตการ แสดงออกทางอารมณ์ในสถานการณ์ ต่างๆ พร้อมทั้งช่วยให้ feedback อย่าง ตรงไปตรงมา	วราพันธ์, แสงเพ็ญ	ชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ แต่ละเหตุการณ์ ที่วราพันธ์ทำได้ดีและ อะไรที่ยังไม่ได้ไม่ดี พร้อมทั้ง feedback จาก เพื่อนร่วมงานคนอื่นที่ กล่าวถึง	10 ก.ย. – 25 ธ.ค. 56
- อ่านบทความธรรมะ จาก website <a href="http://www.dhammathai.org/bo ok/bodhiyana1.php">http://www.dhammathai.org/bo ok/bodhiyana1.php</a>	วราพันธ์	- สรุปประเด็นสำคัญ และแนวทางการนำมา ประยุกต์ใช้	10 ก.ย. – 25 ธ.ค. 56

ตาราง 2 Development Action Plan ส่วนที่ 2

ตาราง 2 นำเสนอกิจกรรมต่างๆ ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์การพัฒนา (Development Objective) โดยเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งวิธีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองนั้นมีหลากหลายวิธีการ ซึ่งแล้วแต่พฤติกรรมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล แต่ทฤษฎีหนึ่งที่น่าสนใจคือ ทฤษฎีการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ซึ่งแบ่งวิธีเรียนรู้ออกเป็นสามส่วนคือ 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 20% เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น และ 10% เป็นการเรียนรู้จากการศึกษา ค้นคว้า หรือการอบรมจากหลักสูตรที่เป็นระบบ

<p>Who is involved:</p> <p>รุ่งทิwa, วราชนันย์, แสงเพ็ญ (เพื่อนร่วมงาน)</p>	<p>Resources/ Support:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน Feedback อย่างตรงไปตรงมาในเชิงสร้างสรรค์</li> <li>2. ส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสในการพัฒนา เพราะผลลัพธ์จำเป็นต้องใช้เวลาในการฝึกฝน ดังนั้นคนรอบข้างทุกคนต้องใจเย็นและให้เวลา</li> <li>3. สนับสนุนการจัดหาโค้ชเพื่อให้คำปรึกษา การควบคุมอารมณ์</li> <li>4. แสดงความใจเย็นเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ตึงเครียด พร้อมกับพูดให้สติหรือส่งสัญญาณให้คุณวราชนันย์รู้ตัว</li> </ol>	<p>Time Frame :</p> <p>10 ก.ย. – 25 ธ.ค. 56</p>
<p>Potential obstacles which can prevent development:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หัวหน้าอาจให้ feedback ที่ไม่ตรงไปตรงมา อาจด้วยกลัวว่าผู้รับการประเมินจะทนรับคำวิพากษ์วิจารณ์ไม่ได้</li> <li>2. เพื่อนร่วมงานไม่กล้าให้ Feedback เพราะไม่มั่นใจว่า หากให้ Feedback ไป ผู้รับการประเมินจะสามารถควบคุมอารมณ์ได้หรือไม่</li> </ol> <p>การทดสอบว่าคุณวราชนันย์มีการควบคุมอารมณ์ได้ดีหรือไม่ บางครั้งหากสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย หรือไม่มีเหตุกระตุ้นอารมณ์ อาจทำให้ตรวจสอบได้ยากถึงการพัฒนาคุณลักษณะนี้ แต่หากมีการสร้างสถานการณ์เพื่อกระตุ้นให้คุณวราชนันย์เกิดความกดดัน หรืออารมณ์โกรธ ก็อาจเกิดความเสียดต่อผลที่ตามมา เช่น ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน</p>		

ตาราง 3 ผู้มีส่วนสนับสนุนการพัฒนา ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากผู้ที่มีส่วนสนับสนุน กรอบระยะเวลาในการพัฒนาและอุปสรรค

ตาราง 3 อธิบายถึงผู้มีส่วนสนับสนุนการพัฒนา เพราะหากไร้ซึ่งการสนับสนุนจากบุคคลดังกล่าว จะทำให้การพัฒนาไม่เป็นไปได้ดังผลลัพธ์ที่คาดไว้ นอกจากนี้การกำหนดกรอบระยะเวลาในการพัฒนาก็เพื่อเป็นตัวควบคุมให้คุณวราชนย์ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ยังได้ระบุอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้คุณวราชนย์ได้ตระหนักถึงอุปสรรคดังกล่าวและอาจหาวิธีรับมือกับอุปสรรคเหล่านั้นเป็นระยะๆ

### 5.3 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า คุณลักษณะต่างๆที่อยู่ในตัวบุคคลมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ไม่มีคุณลักษณะใดดีหรือด้อยไปกว่ากัน เพราะทุกๆคุณลักษณะที่ปรากฏไม่ว่าจะเด่นหรือด้อย ต่างมีคุณค่าต่อตำแหน่งงานและองค์กรที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะตรงกับความต้องการของแต่ละตำแหน่งงาน ตลอดจนวัฒนธรรมที่องค์กรคาดหวัง ในขณะที่เดียวกันก็มีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ก่อนแล้ว เพื่อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพให้กลายเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่องค์กรคาดหวังยิ่งขึ้นไปและจำเป็นต้องตระหนักว่าบุคคลสำคัญที่จะเป็นผู้ผลักดันให้การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นั้นนอกจากตัวพนักงานแล้วผู้บังคับบัญชาถือเป็นบุคคลสำคัญที่จะสนับสนุน ส่งเสริมให้การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประสบความสำเร็จ

แบบประเมินทางจิตวิทยาถือเป็นเครื่องมือประเมินผลคุณลักษณะของบุคคลที่ทรงประสิทธิภาพ ดังนั้นการพิจารณาเลือกใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาจึงควรดำเนินการพิจารณาอย่างระมัดระวังและต้องคำนึงถึงความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบประเมินเป็นสำคัญ เพื่อนำไปสู่การแปลผลคุณลักษณะที่ถูกต้อง ครบถ้วน เพราะผลจากการประเมินแบบทดสอบทางจิตวิทยาถือเป็นหนึ่งของข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานหรือข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ถือเป็นอีกมุมมองที่ช่วยสะท้อนคุณลักษณะที่องค์กรคาดหวังจากตัวพนักงาน ดังนั้นเมื่อนำข้อมูลจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแบบประเมินทางจิตวิทยามาดำเนินการพิจารณาร่วมกัน จะนำมาซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลที่ทรงประสิทธิภาพ

แผนพัฒนารายบุคคลถือเป็นแผนที่ที่จะนำบุคคลนั้นก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตนเองวางแผนไว้ ดังนั้นแผนพัฒนารายบุคคลจึงถือเป็นหน้าที่ของบุคคลนั้นที่จะต้องกำหนดแผนพัฒนา

รายบุคคลที่ถูกต้อง ชัดเจน และดำเนินการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้อย่างมีวินัยเพื่อความสำเร็จตามที่  
ตนและองค์กรคาดหวังร่วมกัน



## บรรณานุกรม

วิจิตพาณี เจริญขวัญ. การทดสอบทางจิตวิทยา. แสงจันทร์การพิมพ์. กรุงเทพมหานคร. 2536

อุทุมพร จามรมาน. ทฤษฎีการวัดทางจิตวิทยา. ห้างหุ้นส่วนจำกัดพันธ์พิบูลย์. กรุงเทพฯ. 2537.

กรุงเทพมหานคร. 2537.

สุนีย์ ธรรมเมธ. การเก็บข้อมูลรายบุคคล. ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์  
สถาบันราชภัฏนครสวรรค์. นครสวรรค์ 2535

รัตนา ศิริพานิช. หลักการสร้างแบบทดสอบวัดทางจิตวิทยาและการศึกษา. สาขาจิตวิทยา คณะ  
ศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร. 2533

Murphy , K and Charles O. Davidshofer. Psychological Testing. 3th. Prentice-Hall Inc,1994

Kaplan , Robert M. and Dennis P. Saceuzzo. Psychological Testing. 3th. Brooks/Cole  
Publishing Company, 1993

