

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนา  
รายบุคคล : กรณีศึกษาผู้ประกอบการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง



ปริญญา อัจฉรินทร์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคล : กรณีศึกษาผู้ประกอบการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2557



ปริญญ์ อจละนันท์  
ผู้วิจัย

มลฤดี สระฐาน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พริศลา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ์ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธ์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา อุทิศเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ ทั้งยังดูแล เอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยตรวจทาน ตรวจสอบ และแก้ไข สารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระฐาน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านอาจารย์พิลา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ และเป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน สำหรับกรณีศึกษา (Case Study) รวมทั้ง ความอนุเคราะห์ การเสียสละเวลา และการให้โอกาสผู้วิจัยในการทำการศึกษาและติดตามผลการประเมินตลอดระยะเวลาการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ทางผู้วิจัยต้องขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ ได้แก่ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้ โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

ขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 16A ผู้เป็นที่รักทุกๆ คน ที่คอยช่วยเหลือ และอยู่เคียงข้างกันเสมอไม่ว่า สถานะการณ์จะเป็นอย่างไร หลายๆ ครั้งที่ทำงานสำเร็จลุล่วงได้ก็ได้รับคำปรึกษาที่มาจากประสบการณ์ที่หลากหลายของเพื่อนๆ ในชั้น ขอขอบคุณที่ได้เสียสละเวลาให้

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ทุกท่าน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ

ปริญญ์ อจละนันท์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :  
กรณีศึกษา กรณีศึกษาผู้ประสานงานผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง  
LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND  
DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF HR BUSINESS PARTNER  
WHOLE SALE AND RETAIL THAI COMPANY

ปริญญ์ อัจฉะนันท์ 5650161

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศาร รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
มลฤดี สระฐาน, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ประสานงาน  
โครงการ หน่วยงานราชการด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความ  
ต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และ  
วิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล  
สำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ  
การพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้  
กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่  
ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work  
Behavior Inventory และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและ  
สมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบ  
ประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับผลการประเมิน  
ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาและจัดทำเป็น  
แผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำและอำนาจ	5
2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	5
2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	5
2.1.3 อำนาจกับภาวะผู้นำ	7
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับ Self-Managed Team (SMT)	8
2.2.1 ความหมายของ Self-Managed Team (SMT)	8
2.2.2 ปัจจัยที่จะทำให้ SMT ประสบความสำเร็จ	8
2.3 SMT Growth Stages and Leadership	10
2.3.1 ขั้นที่ 1 : Forming	10
2.3.2 ขั้นที่ 2 : Storming	10
2.3.3 ขั้นที่ 3 : Norming	11
2.3.3 ขั้นที่ 4 : Performing	11

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b> วิธีดำเนินการวิจัย	<b>14</b>
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	14
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	14
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	14
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	19
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	20
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	22
<b>บทที่ 4</b> ผลการวิจัย	<b>23</b>
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	23
4.1.1 การประเมินความเที่ยงตรงและ Response Fidelity	23
4.1.2 ด้าน Introversion-Extraversion	24
4.1.3 ด้าน Individualism-Agreeableness	24
4.1.4 ด้าน Conventionalism-Openness To Experience	25
4.1.5 ด้าน Casualness-Conscientiousness	26
4.1.6 ด้าน Emotional Spontaneity-Emotional Stability	27
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	27
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	27
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	28
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด	28

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.4 การประเมินด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม	29
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	29
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	31
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	34
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน</b>	<b>35</b>
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	35
5.1.1 เป้าหมาย	35
5.1.2 ความเข้าใจในจุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	36
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	36
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	36
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองผู้บังคับบัญชา	37
5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	37
5.2 แผนการพัฒนาตนเอง	38
5.2.1 วัตถุประสงค์ของการทำ DAP ด้าน Analytical Thinking	38
5.2.2 ผลประโยชน์ที่จะได้กับตัวผู้เข้ารับการพัฒนา	38
5.2.3 ผลประโยชน์ต่อองค์กร	38
5.2.4 การลงมือปฏิบัติตามแผน	39
5.3 ผู้ที่เกี่ยวข้องและการสนับสนุน	43
5.4 สิ่งที่จะเป็นอุปสรรคในการทำ DAP	44
5.5 สรุปการทำ DAP	44
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>45</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>46</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>52</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	ข้อควรระวังและทัศนคติเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จด้าน Achievement	31
4.2	ข้อควรระวังและทัศนคติเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จด้านรายละเอียดของงาน	32
4.3	ข้อควรระวังและทัศนคติเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จด้านความวิริยะ	33
4.4	ข้อควรระวังและทัศนคติเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จด้านความริเริ่ม	33





## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 TEAM GROWTH STAGES AND LEADERSHIP	13
4.1 ผลการประเมินด้าน การประเมินความเที่ยงตรงและ Response Fidelity	23
4.2 ผลการประเมินด้าน Introversion-Extraversion	24
4.3 ผลการประเมินด้าน Individualism-Agreeableness	25
4.4 ผลการประเมินด้าน Conventionalism-Openness To Experience	25
4.5 ผลการประเมินด้าน Casualness-Conscientiousness	26
4.6 ผลการประเมินด้าน Emotional Spontaneity-Emotional Stability	27
4.7 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional	27
4.8 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional	28
5.1 Action Plan การเข้า Public Training เพื่อพัฒนา Analytical Thinking	39
5.2 Action Plan การทำกิจกรรมด้านข้อมูลเพื่อพัฒนา Analytical Thinking	40
5.3 Action Plan การทำกิจกรรมเตรียมการประชุมเพื่อพัฒนา Analytical Thinking	42

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันที่ทรัพยากรบุคคลมีความหลากหลายจากปัจจัยต่างๆ อาทิ เทคโนโลยีการสื่อสาร ความหลากหลายของช่วงอายุ (Generation) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร พื้นฐานทางการศึกษา และการดำรงชีวิตที่มีความหลากหลาย ทำให้บุคคลแต่ละคนที่อยู่ในสังคมมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากตามกรอบความคิดของบุคคลแต่ละคนที่เติบโตขึ้นมาตามความหลากหลายที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่ออาชีพต่างๆ ในสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และส่วนสำคัญที่จะเกิดผลกระทบมากที่สุดคือ องค์กรธุรกิจ

ปัจจุบันทรัพยากรบุคคลกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้เราจะเห็นได้ว่ามีองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเกิดขึ้นอย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านการจัดการด้านความรู้ของแต่ละงาน (Functional Knowledge) ความรู้ด้านสมรรถนะที่จะเป็นต่อวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร (Competency) และด้านทัศนคติ (Attitude) ซึ่งหากองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีสัดส่วนคนที่มีความสามารถอยู่มากย่อมเกิดความได้เปรียบในการบริหารองค์กร

ในองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นในด้านของอุตสาหกรรมที่อยู่ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภารกิจขององค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร ย่อมมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคลที่จะต้องเลือก พัฒนา และรักษาให้คนที่มีความเข้ากันได้กับสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือในการวัดที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้ในองค์กรธุรกิจ ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้แบบประเมินบุคลิกภาพเนื่องจากบุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของบุคลากร การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพจะช่วยให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถคาดเดาหรือควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ได้ ดังนั้นองค์กรควรจะให้ความสนใจในเรื่องของบุคลิกภาพของบุคลากร เพราะจะช่วยให้สามารถดำเนินงานให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินบุคลิกภาพเพื่อทดสอบผู้ประเมิน และนำไปวิเคราะห์เพื่อดูช่วงคะแนนที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่งานที่ผู้เข้าประเมินทำหน้าที่รับผิดชอบ

อยู่ ของผู้เข้ารับการประเมินว่ายังขาดข้อใดที่จำเป็นบ้าง เพื่อที่จะได้ทำแผนพัฒนารายบุคคล (DAP) ตรงจุดนั้นๆ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประสานผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR Business Partner) ในองค์กรธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับ (Feed Back) จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ในการวิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยาในหัวข้อต่างๆ
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ ผู้ประสานงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR Business Partner) ในองค์กรธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งของประเทศไทย

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

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

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สร้างเสริมประสิทธิผลในการทำงานและการดำเนินชีวิต



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในโลกยุคปัจจุบัน การเคลื่อนย้ายทรัพยากรต่างๆ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว การขนส่งที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริโภคมีสินค้าหรือบริการมาให้เลือกเยอะขึ้น เต็มไปด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ สามารถตรวจสอบรายละเอียดของสินค้าหรือบริการได้ตั้งแต่ยังไม่ได้อัดสินใจเลือกซื้อ ไปจนถึงการ Feedback หลังจากที่ได้รับสินค้าหรือใช้บริการไปแล้ว

สิ่งที่ได้กล่าวไปข้างต้น ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัว รูปแบบในการบริหาร องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนจากเดิมไปในทางที่มีความสอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจและสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการนำพาองค์กรไปสู่ดินแดนแห่งใหม่ที่ องค์กรไม่เคยไปถึง ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างระบบ โครงสร้างต่างๆ และการบริหารบุคลากรในองค์กร ให้พร้อมก้าวไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ จากอดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อสร้างความเข้าใจถึงภาวะผู้นำ ในแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้นำองค์ความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาผู้นำให้สามารถนำพาองค์กร ไปสู่จุดหมายและประสบความสำเร็จ สำหรับหัวข้อในการวิจัยรายละเอียดเป็นดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำและอำนาจ

ส่วนที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับ Self-Managed Team (SMT)

ส่วนที่ 3 SMT Growth Stages and Leadership

## 2.1 ภาวะผู้นำ

### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยได้ให้คำนิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งในแง่มุมมองของพฤติกรรมองค์กร ความหมายของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับนักวิชาการผู้ให้ความหมายแต่ละคน (Nohria Khurana,2010;Stogdill, 1974:259)

ภาวะผู้นำคือปฏิสัมพันธ์กันระหว่าง บุคคลสองคนขึ้นไปในกลุ่ม ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การจัดการสถานการณ์รวมถึงการรับรู้และความคาดหวังของคนในกลุ่ม ผู้นำคือคนที่ผลกระทบต่อคนอื่นมากกว่าที่ผลกระทบของคนอื่นจะมีต่อตัวผู้นำ ผู้นำจะปรากฏขึ้น เมื่อคนใดคนหนึ่งในกลุ่มได้ปรับเปลี่ยน แรงจูงใจและสมรรถนะของคนในกลุ่ม (Bass, 1990:19-20) และยังมีนักวิชาการอีกหลายคนที่ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ เช่นตามปัจจัยต่างๆ กันไป บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่เป็นของความ เป็นผู้นำ โดยเป็นผ่านการเป็นผู้ผลักดัน (Mobilizer) ผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspier) ผู้ประสานความต่าง (Synegizer) ผู้กระตุ้น (Motivator) ผู้ส่งเสริมให้เกิดพลัง (Energizer) เพื่อให้ผู้ตามสามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (ศักดิ์ไทย, 2549) หรือบุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland,1979) และบางครั้งก็เกี่ยวกับปัจจัยด้านการใช้อำนาจ คือ บุคคลที่จูงใจ แนะนำแนวทาง และมีอิทธิพลในการตัดสินใจว่าใครต้องทำอะไร ไปจนถึงการสร้าง ความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการนำนั้น (Noel 1997) หรือผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับ มอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, G.,1989 อ้างถึงใน Rosemary Hill and Jim Stewart,2007)

### 2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น มีมุมมองที่ต่างกันไป ตามยุคสมัย ตามแนวคิดและการเก็บข้อมูลของผู้ที่คิดทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้เป็นจำนวนมาก โดยหลักๆ แบ่งออกได้เป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

2.1.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะของบุคคล หมายถึงแนวคิดที่ว่าคนที่บุคคลจะมีภาวะผู้นำเกิดขึ้น และขึ้นเป็นผู้นำได้นั้นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะบางอย่างที่เมื่อ บุคคลอื่นเห็นแล้วจะยกย่องให้เป็นผู้นำ เช่น ด้านกายภาพ คือเป็นคนตัวใหญ่ ร่างกายแข็งแรง ซึ่งใน มุมนี้ผู้นำเปรียบเสมือนการเป็นผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด ส่วนอีกด้านคือด้านบุคลิกภาพ เช่น สุขุม กล้า

แสดงความคิดเห็น พุดจาจะฉานชัดถ้อยชัดคำ และยังมีด้านคุณลักษณะอื่นอีก เช่น ฉลาด เชื่อมมั่นในตัวเอง (Nohria Khurana,2010. อ้างถึงใน Stogdill, 1948) ซึ่งภาวะผู้นำตามมุมมองแบบคุณลักษณะนั้นมองว่าความเป็นผู้นำจะถูกครอบครองโดยบุคคลแต่ละคน โดยมีระดับความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันตามคุณลักษณะของแต่ละบุคคลถือครอง (ชัยเสฏฐ์, 2557)

2.1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดจากพฤติกรรม หมายถึงแนวคิดที่บอกว่าการที่บุคคลจะมีภาวะผู้นำได้นั้น เกิดจากบริบทของการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและผู้ตาม และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคคลใดก็ได้ ซึ่งพฤติกรรมที่ได้แสดงออกมานั้นมีหลายๆ ที่ได้ศึกษาไว้ เช่น กรณีศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอว่า ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ ผู้นำแบบเผด็จการ(Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบตามสบาย (Laisserz-Faire) การศึกษาภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกน(The Michigan Leadership Studies) แบ่งผู้นำออกเป็นผู้นำที่เน้นคน และผู้นำที่เน้นงาน และ Managerial Grid จากมหาวิทยาลัยเท็กซัสมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ(The Ohio State University Leadership Studies) ก็คล้ายของมิชิแกนคือ เน้นที่การสร้างสัมพันธ (Consideration) และการริเริ่ม โครงสร้าง (Initiating Structure) (Lussia&Achua, 2004)

2.1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึงทฤษฎีที่ให้แนวคิดที่ผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์หนึ่งเกิดขึ้นและมีผู้ที่สามารถออกไปเผชิญหรือจัดการกับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จได้ มีแนวคิดต่างๆเป็นจำนวนมากเกี่ยวกับเรื่องผู้นำตามสถานการณ์แต่หลักๆ แล้วทุกทฤษฎีจะแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ด้านคือด้านคน และด้านงาน หากเป็นผู้นำที่เน้นคน ในการทำงานก็จะมุ่งไปที่บุคคลที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาคอยสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังเชื่อมั่นในความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของทุกคนในทีม ให้เกียรติและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงานสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการยอมรับเป็นสำคัญพร้อมรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ค่อยให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกันทุกๆ คน แต่ถ้าเป็นผู้นำที่เน้นทางด้านงานก็จะการวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากร จัดหาทรัพยากรต่างๆ ให้กับทีมเน้นเทคนิควิธีการทำงานที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ แต่จะไม่เน้นความสัมพันธ์ของบุคคล และไม่เน้นความรู้สึกของคนในทีม เน้นการจัดโครงสร้างและขอบเขตกระบวนการทำงาน ทั้งตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเน้นการกำหนดมาตรฐานการทำงานการประเมิน และการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จากลักษณะต่างๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าจะมีผู้นำแบบต่างๆ คือ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำที่มุ่งบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (ชัยเสฏฐ์, 2557)

2.1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็น ทฤษฎี ที่ ใ้ ความหมายว่าผู้นำนั้นคือผู้ที่นำเอาเป้าหมายขององค์กรมาเปลี่ยนให้เป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ ที่จะช่วยเกื้อหนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ซึ่งมีวิธีการหลักๆ สองวิธีคือ การแลกเปลี่ยน (transactional) คือการที่ผู้นำสามารถนำเอาพฤติกรรมหรือการกระทำที่สนับสนุนให้เดินหน้าสู่ความสำเร็จออกมาจากบุคคลต่างๆ ได้ โดยใช้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน หรือผู้นำอีกแบบหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ผู้นำแบบนี้สามารถ นำเอากลยุทธ์ต่างๆ มาใช้กับบุคลากรหรือระบบและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เช่นกัน

### 2.1.3 อำนาจกับภาวะผู้นำ

ในการวิจัยต่างๆ มักจะพบเสมอว่าภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจะมาพร้อมกับอำนาจ หรือในทางกลับกัน อำนาจก็เกิดจากภาวะผู้นำ และการใช้อำนาจถึงแม้ว่าจะได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน แต่ก็สามารถใช้อำนาจที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น ในสงครามหากต้องมีการยิงถล่มศัตรูจากหน่วยปืนใหญ่ เราจะใช้วิธีการสั่งให้ทำ (อำนาจในการสั่ง Hard Power) ไม่ใช่การขอให้ทำ (อำนาจในการขอ Soft Power) ทั้งนี้ในการตัดสินใจว่าจะใช้อำนาจอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับ ความฉลาดในการใช้อำนาจ (Smart Power) และเมื่อมองภาพรวมโดยสรุปแล้ว Power ขึ้นอยู่กับบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Nohria and Khurana, 2010) สำหรับอำนาจนั้นมีที่มาคือ

#### 2.1.3.1 อำนาจจากตำแหน่ง (Position Power) แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

- อำนาจโดยชอบธรรม (Legitimate Power) คืออำนาจที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้รับอำนาจในการจัดการสิ่งต่างๆ จากตำแหน่งที่ตนเองอยู่ ณ ขณะนั้น ในหน่วยงาน องค์กร หรือสังคม ซึ่งมีการเขียนโครงสร้างอำนาจ สายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจนมีสิทธิ (Right) อันชอบที่จะตั้งกฎ ระเบียบการทำงาน มอบหมายงานควบคุมดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ข้อกำหนดแห่งอำนาจหน้าที่ อำนาจประเภทนี้นั้นมิได้บ่งบอกถึงว่าคนที่ดำรงตำแหน่งอยู่จะเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ เนื่องมาจากคนที่อยู่ในตำแหน่งเกิดขึ้นมาจากการแต่งตั้งซึ่งหมายความว่าบุคคลนั้นๆ ไม่มีความจำเป็นอย่างใดที่จะต้องมีความภาวะผู้นำ อำนาจตามกฎหมายนี้ จะมีอยู่ในผู้บริหารทุกระดับ มากในระดับสูงสุด ลดหลั่นกันลงมา ขึ้นอยู่กับว่าระดับใดหรือผู้ใดมีความรับผิดชอบมากก็มี อำนาจหน้าที่มากด้วย ทั้งนี้เพื่อใช้อำนาจโดยชอบธรรม ให้สามารถดำเนินการภาระหน้าที่ได้สำเร็จ

- อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) คืออำนาจที่เกิดจากการที่มีอำนาจในการให้สิ่งตอบแทนในการที่ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งรางวัลนั้นมีทั้งแบบที่จับต้องได้เช่น เงินเดือน ให้โบนัส และจับต้องไม่ได้เช่น ชมเชย หรือให้ นอกจากนี้จะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังสามารถให้แก่ผู้นำคนอื่นๆ หรือเพื่อนผู้นำในระดับเดียวกันได้ เพื่อให้



อำนาจความสะดวกและสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เช่น ทรัพยากร เทคโนโลยี ข่าวสารและอื่น ๆ เป็นต้นซึ่งไม่ได้ถูกกำหนดอำนาจไว้ในตามหน้าที่

- อำนาจจากการลงโทษ (Coercive Power) คืออำนาจที่ได้มาจากการให้บุคคลอื่นๆ ที่ไม่ปฏิบัติตามที่เสี่ยงผลประโยชน์ที่พึงได้รับเช่นไม่ให้ขึ้นเงินเดือน หรือเสียผลประโยชน์ที่ตัวเองมีอยู่เช่นโยกย้าย หรือให้ออกจากงาน (Lussia&Achua, 2003) รวมทั้งการที่มีโอกาสก็ดกกันไม่ให้ได้รับรางวัลตามที่ควรได้ด้วย อำนาจชนิดนี้บางทีเรียกว่าอำนาจเชิงการบังคับ (Coercive Power) อำนาจประเภทนี้จะมีมากขึ้นต่างกันไปตามค่านิยมของแต่ละองค์กร แต่ละสถาบัน เช่น สถาบันทหาร อาจมีมากกว่าสถาบันการศึกษา

### 2.1.3.2 อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) แบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

- อำนาจอ้างอิง (Referent Power) คืออำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลมีความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นให้ผู้ที่ปฏิบัติสัมพันธ์มีความรู้สึกว่าการปฏิบัติตามโดยการใช้อำนาจอ้างอิงนั้นมีวิธีการทั้งการที่บอกแล้วเต็มใจทำให้และการแสดงออกเพื่อเป็นแบบอย่างเพื่อให้อื่นๆ ปฏิบัติตาม

- อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้ใช้อำนาจมีความรู้ ทักษะ บางอย่างที่บุคคลอื่นๆ ไม่มี โดยที่ความรู้และทักษะเหล่านั้นสามารถช่วยให้ทุกคนบรรลุผลประโยชน์ส่วนตัว และหรือผลประโยชน์ส่วนรวมได้ ความเชี่ยวชาญจะมีผลต่อคนอื่น ๆ เมื่อเขาต้องการคำแนะนำ หรือช่วยเหลือในงานที่เกี่ยวกับความเชี่ยวชาญนั้น ๆ อำนาจชนิดนี้จะยังมีความสำคัญ มากขึ้นเมื่อบุคคลอื่นไม่มีทางจะเรียนรู้ความเชี่ยวชาญอันนี้ หรือยังหาบุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญเช่นนี้ได้ในเวลาที่ต้องการ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

## 2.2 Leading Self-Managed Team (SMT)

### 2.2.1 ความหมายของ Self -Managed Team (SMT)

Self-Managed Team (SMT) คือการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานภายในหน่วยงานต่างๆ จากที่มีลำดับชั้นในการบริหารเออะๆ การตัดสินใจแบบรวมอำนาจ ทำงานของใครของมัน ประเมินผลเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการทำงานแบบเก่าๆ (Traditional) ให้กลายเป็นการสร้างทีมที่มีบุคลากรตามจำนวนที่เหมาะสม และมีการบริหารจัดการ โครงสร้างภายในกลุ่มที่มีความยืดหยุ่นมากกว่าเดิม ให้เกิดการมีส่วนร่วมของคนภายในทีม และเกิดเป็นกลุ่ม SMT ขึ้นมาแทน

กลุ่ม SMT ที่ตั้งขึ้นมาส่วนใหญ่มักจะมีเป้าหมายคือคิด ปรับปรุง กระบวนการทำงานที่มีอยู่ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น รวมถึงการคิดโครงการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองเป้าหมายของบริษัท ซึ่ง SMT นี้ มีความเหมาะสมเป็นอย่างมากสำหรับโลกยุคปัจจุบันที่ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การที่มีกลุ่มที่มีสมาชิกทำงานร่วมกันได้อย่างดี คอยคิดและค้นหาวิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและองค์กรก็จะได้ประโยชน์ต่างๆ สูงสุด

ที่ผ่านมา SMT มีชื่อเรียกต่างๆ กันไปในแต่ละองค์กร เช่น Self-Managed Team, Self-Leading, Self-Regulation Team แต่รูปแบบในการทำงานนั้นเหมือนกันเกือบทั้งหมดซึ่งพัฒนาขึ้นจาก Socio-Technical Theory โดย Eric Trist เมื่อ 50 ปีที่แล้ว (Lussia&Achua, 2003)

การเกิดขึ้นของ SMT นั้นสาเหตุเพราะในยุคสมัยปัจจุบันองค์กรธุรกิจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผลกระทบ นวัตกรรมต่างๆ ที่ออกสู่ผู้บริโภคมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลถึงขั้นตอน และวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวในการจัดการขั้นตอนการทำงาน ทั้งในภาพรวมและวิธีการทำงาน การพัฒนา และการประเมินผลการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในบริบททางธุรกิจและผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2.2.2 ปัจจัยที่จะทำให้ SMT ประสบความสำเร็จ

2.2.2.1 Organization Support การปรับวิธีการบริหารเป็นแบบ SMT ส่วนใหญ่จะเป็นการปรับจากการบริหารแบบหลายลำดับชั้น (Hierarchical) ไปสู่การกระจายบริหาร ผู้บริหารหน่วยงานหลักต่างๆ จะสูญเสียอำนาจในการบริหาร เช่น Marketing, Human Resource, ฝ่ายผลิต โดยอำนาจจะไปอยู่ที่ SMT แต่ละทีมแทน และทุกหน่วยงานก็มีหน้าที่สนับสนุนในทีมงานของ SMT กลุ่มนั้นๆ ประสบความสำเร็จ เพราะฉะนั้นการสนับสนุนจากองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะทำให้ SMT ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนทั้งในแง่ของการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ SMT แต่ละทีม และการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จ ลุล่วง รวมถึงการสร้างบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมการรับฟังคนทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน

2.2.2.2 Team Member Characteristic บุคลิกของบุคคลใน SMT ที่จะผลักดันให้ SMT ดำเนินการได้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จคือ ต้องมีความเชื่อมั่นในความรับผิดชอบของคนอื่นๆ เชื่อว่าสามารถไปสู่จุดหมายของทีมและควบคุมสภาพจิตใจให้มีความมั่นคงไม่อ่อนไหวไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยอมรับบรรทัดฐานของทีมในการทำงานร่วมกัน

ไม่ใช่ยึดแต่ความรู้สึกหรือหน้าที่ของตัวเอง และที่สำคัญที่สุดคือต้องเชื่อมั่นใน SMT ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

## 2.3 TEAM GROWTH STAGES AND LEADERSHIP

เมื่อมี SMT ขึ้นในองค์กร เราจะเห็นการพัฒนาของ SMT เป็นขั้นๆ เริ่มจากกลุ่มธรรมชาติที่ยังไม่มีความชัดเจนในด้านผลการปฏิบัติงาน ข้อสังเกตคือ SMT ส่วนใหญ่จะมีปัจจัยบางอย่างในบางเวลา ที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา เช่น กระบวนการทำงาน โครงสร้างของระบบพื้นฐาน หรือช่วงเวลาที่ยุติธรรมมีให้ใช้อย่างจำกัด ซึ่งสิ่งรบกวนเหล่านี้ อาจจะทำให้ SMT ไปไม่ถึงในระดับที่ SMT แสดงผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ในการพัฒนาผ่านระดับต่างๆของการเจริญเติบโตของ SMT สิ่งที่ทำทลายคือ ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องช่วยให้ SMT ให้ผ่านขั้นตอนในการเติบโตขึ้นต่างๆ ซึ่งวัฏจักรของการพัฒนา SMT นั้น ภาวะผู้นำในการแสดงออกของผู้นำในกลุ่มจะแตกต่างกันไปตามช่วงเวลา หรือพฤติกรรมของคนในกลุ่มที่แสดงออก ความร่วมมือ การแสดงความคิดเห็นต่างๆ ดังนั้นในแต่ละช่วงของการพัฒนา SMT ลักษณะการนำของผู้นำจะแตกต่างกันออกไปดังนี้

2.3.1 ขั้นที่ 1 : Forming – Autocratic Leadership Style ในขั้นแรกนี้มีลักษณะเฉพาะคือมีการมอบหมายงานมากแต่ ความสามารถเฉพาะตัวยังคงต่ำอยู่ (Lussia&Achua, 2003) เป็นช่วงที่บุคลากรในทีมทำความรู้จักกัน กำหนดพฤติกรรมต่างๆ ในการอยู่ร่วมกัน การกำหนดวิธีการจัดการงาน วิธีการ แนวทางการทำงานของแต่ละคน รวมไปถึงการกำหนดแนวทางการทำงานของ SMT เป็นช่วงที่อาจจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ้าง

ภาวะผู้นำที่ใช้ในช่วงนี้ควรใช้แบบ Autocratic Leadership Style (Lussia&Achua, 2003) เนื่องจากเป็นช่วงของการเริ่มต้นในการสร้างทีม บุคลากรต่างๆ เพิ่งเคยมารวมกลุ่มกัน ฉะนั้นผู้นำควรใช้การสั่งการโดยยึดแนวทางที่เหมาะสมตามสมควร ในการจัดระเบียบ แจ่มเป้าหมายของทีม จัดการกับความคาดหวังของบุคลากรแต่ละคนที่เข้ามาอยู่ในทีมเพื่อให้ทุกอย่างนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร มิใช่ไปอยู่กับใครคนใดคนหนึ่ง และควรมีเลขานุการหรือผู้ช่วยอีกหนึ่งคนเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารและช่วยเหลือในเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์กันเบื้องต้นในกลุ่ม

2.3.2 ขั้นที่ 2 : Storming – Consultative Leadership Style โดยในขั้นที่ 2 เป็นช่วงที่เริ่มมีการพัฒนา การมอบหมายงานและการใช้ความสามารถเฉพาะตัวมีการปรับใน

อัตราส่วนที่พัฒนาขึ้นกว่าขั้นที่ 1 แนวทางของผู้นำคือการใช้ภาวะผู้นำแบบ Consultative Leadership Style ช่วงนี้เรียกได้ว่าเป็นช่วง Dissatisfaction Stage (Lussia&Achua, 2003) เพราะความขัดแย้งต่างๆ จะปรากฏออกมาอย่างชัดเจน แต่ละคนจะแสดงบุคลิกลักษณะและวิธีการทำงานของตัวเองออกมา จึงทำให้มีความเป็นไปได้ที่สิ่งพฤติกรรมต่างๆ เหล่านั้นจะทำให้แต่ละคนมองข้ามเป้าหมายของทีม

ภาวะผู้นำในช่วงนี้เป็นภาวะผู้นำแบบที่ปรึกษา (Consultative Leadership Style) (Lussia&Achua, 2003) โดยต้องคอยช่วยให้บุคลากรในกลุ่มค้นพบความต้องการของตัวเอง ปรึกษาหารือเกี่ยวกับไอดีที่ต่างกันของบุคลากรภายในกลุ่ม แก้ปัญหาค้านความขัดแย้งของบุคคลต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม และนำพาให้กลุ่มทำงานผ่านความไม่แน่นอนของโครงสร้างที่เพิ่งทำ และความขัดแย้งต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม โดยต้องเน้นที่จะต้องย้ำเรื่องพฤติกรรมที่จะต้องแสดงออกมาในการทำงานของแต่ละบุคคลเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายในการทำงาน และสิ่งที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคน เพื่อปรับปรุงพลวัต (Dynamic) ของกลุ่มให้เข้ากันได้ และให้ SMT ผ่านระดับนี้เข้าสู่ระดับต่อไป

2.3.3 ขั้นที่ 3 : Norming – Participative Leadership Style ในขั้นที่ 3 นี้เป็นขั้นที่ SMT มีการพัฒนาแบบเต็มทีและสมาชิกในทีมก็แสดงความสามารถทั้งหมดออกมาเช่นกัน คือขั้นที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มจะเห็นว่าแต่ละคน มีแนวทางการทำงานแบบไหน วิธีการคิดเป็นอย่างไร เป้าหมายในการทำงานคืออะไร เปรียบเสมือนช่วงการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม ในขั้นนี้เราเรียกได้อีกชื่อว่าเป็นขั้น Resolution (Lussia&Achua, 2003) ความขัดแย้งต่างๆ ในทีมลดลง ความสามัคคีเพิ่มมากขึ้น สมาชิกในกลุ่มเริ่มเข้าใจกันและยอมรับกันมากขึ้น งานทุกอย่างเดินไปตามระบบและบรรทัดฐานที่ได้วางเอาไว้ บทบาทของคนในกลุ่มชัดเจน มีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตัวเอง ทุกคนทำงานของตัวเองและมุ่งผลสำเร็จของกลุ่มเป็นหลัก แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเป็นไปได้ว่าการแสดงออกอย่างเต็มที่ของสมาชิกแต่ละคนก็อาจนำไปสู่วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน และทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน

ดังนั้นในช่วงนี้จึงควรใช้ภาวะผู้นำแบบ Participate Leadership Style (Lussia&Achua, 2003) เมื่อกลุ่มเกิดความสามัคคีกลมเกลียว เข้าใจบทบาทหน้าที่และความสามารถของแต่ละคน ผู้นำควรถอยออกมาระดับหนึ่ง เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้เปิดใจคุยกัน และช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้แต่ละคนเข้าใจถึงความแตกต่างในวิธีการทำงาน แต่ทุกคนยังคงมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการออกคำสั่งที่ไม่ได้อยู่ในแผนที่วางไว้ เพื่อรักษาบรรทัดฐานและความพึงพอใจของกลุ่มเอาไว้

2.3.4 ขั้นที่ 4 : Performing – Empowerment Leadership Style เป็นช่วงที่ SMT สามารถผลิตผลงานออกมาได้สูงที่สุด และสมาชิกในกลุ่มก็ใช้ความสามารถของแต่ละคนได้อย่างเต็มที่ เรียกได้อีกอย่างก็คือช่วง Production Stage (Lussia&Achua, 2003) เน้นที่ความสำเร็จของทีมเป็นหลัก มีโครงสร้างสมบูรณ์และเป็น โครงสร้างที่สอดคล้องกับการทำงานของสมาชิกที่สามารถ ออกความคิดเห็นต่างๆ ได้ งานไม่มีสะดุด สมาชิกในทีมจะพูดคุยกันต่อหน้าถึงปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้น และจะช่วยกันแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของทีมที่ได้ตั้งไว้ในตอนแรก

ในช่วงนี้จะเป็นช่วงที่ไม่ค่อยมีกฎเกณฑ์อะไรที่ตายตัว ระบบงานจะขับเคลื่อนไปด้วยความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มมากกว่า ซึ่งภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับช่วงนี้คือ Empowerment Leadership Style (Lussia&Achua, 2003) โดยผู้นำไม่ควรกำหนดงานที่ตายตัวให้กับสมาชิก ควรปล่อยให้บริหารกันเอง รวมถึงความสัมพันธ์ต่อสมาชิกนั้นก็ควรลดบทบาทลงเช่นเดียวกัน เพื่อที่จะให้สมาชิกในกลุ่มได้ปรึกษาหารือหรือพูดคุยกัน ถึงแม้ว่าจะเกิดปัญหาใหญ่ๆ ขึ้นมาไม่ว่าจะเกี่ยวกับงานหรือโครงสร้างการทำงาน ผู้นำก็ไม่ควรไปยุ่ง ควรปล่อยให้ SMT จัดการรับมือและแก้ปัญหาต่างๆกันเองตามความเหมาะสม เพื่อจะได้เกิดความร่วมมือและการยอมรับกันอย่างยั่งยืน ในขั้นนี้ผู้นำจะกลายสภาพไปเป็นผู้ดูแล (Facilitator) อย่างเต็มตัว คืออยู่นอกกระบวนการควบคุมวิธีการ แต่ต้องคอยดูแลให้เป้าหมายของกลุ่มตรงกับเป้าหมายขององค์กร คอยส่งมอบข้อมูลให้กับกลุ่มเพื่อสร้าง Leader ในการไปทำ Self-Managed Team เพิ่มขึ้นอีก



รูปภาพ 2.1 TEAM GROWTH STAGES AND LEADERSHIP

การจัดทำ Self-Managed Team เป็นแนวคิดที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่งในการตอบสนองขององค์กรต่อสถานการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แต่การที่องค์กรสร้างกลุ่มที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันให้มาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ย่อมเป็นเรื่องที่ทำทายเป็นอย่างยิ่งว่ากลุ่มที่ตั้งขึ้นมาจะสามารถสร้างความสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวังได้หรือไม่

ดังนั้นผู้ที่มีความสำคัญที่จะช่วยประคับประคองให้กลุ่มค่อยๆ พัฒนาขึ้นมาได้ก็คือผู้นำที่อยู่ในแต่ละกลุ่มนั้นๆ ซึ่งต้องแสดงบทบาท ควบคุม แนะนำ หรือให้คำปรึกษาต่อสมาชิกในกลุ่มให้ถูกจังหวะและเวลาตามขั้นต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เพื่อให้กลุ่มสามารถพัฒนาและสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพออกมาสูงสุดตามที่องค์กรได้คาดหวัง

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้ประสานงานผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

- ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประสานงานผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง โดยอาศัยการสุ่มแบบ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

### 3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้ห้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

3.2.1.1 ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกัสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน



- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไปทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ

- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

### 3.2.1.2 คุณลักษณะสำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85  
- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) WBI ความตรงตามโครงสร้างกับทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

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

- สถิติปัญญาทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีผลคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman

(1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

### 3.2.1.3 ประสิทธิภาพของ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

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

### 3.2.1.4 มาตรฐานวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรฐานวัด ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

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

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

33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37) สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

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

#### 3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

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

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำ

แบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนโยนทำให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักการวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

### 3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

### 3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

### 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่า พฤติกรรมใบข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของ พฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบ พบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการ นำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือ โน้มน้าวผู้อื่น โดย กล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น

4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง

5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับ ผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม

6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอก เข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วง ใยผู้อื่น

7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น

8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมี เหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้าน ความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้

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

13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้อง ร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

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

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองไปได้อย่างดี

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้ถูกประเมิน พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมิน ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาจากประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 1
- 5) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองครั้งที่ 1
- 6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาและกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 2

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา ผู้ประสานงานผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธุรกิจค้าปลีก คำสั่ง” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

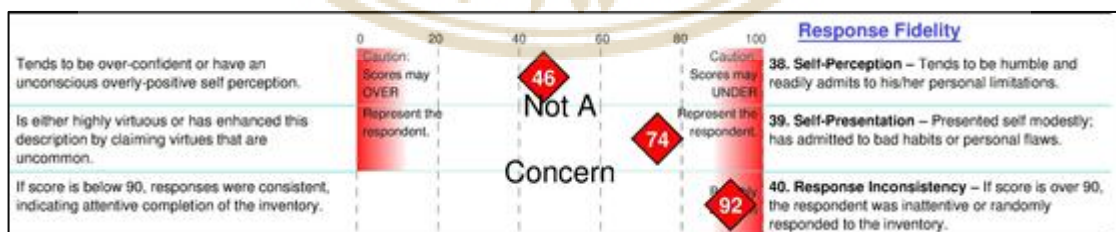
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

##### 4.1.1 การประเมินความเที่ยงตรงและ Response Fidelity



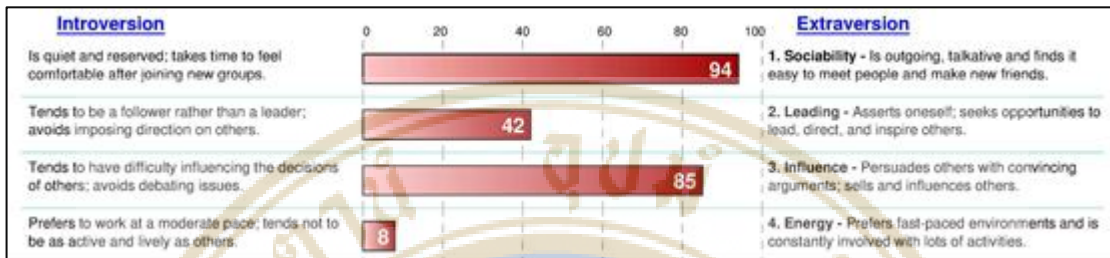
รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินความเที่ยงตรงและ Response Fidelity

Response Fidelity จากการประเมินตนเองทั้งหมดนั้น ผลความความถูกต้องนั้นแสดงว่าไม่แน่วโน้มที่จะมีความมั่นใจมากเกินไปหน่อยหรือมีความคิดต่อตนเองในด้านบวกเกินไป อย่างไรก็ตาม ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ของ Self-Presentation และ Response Inconsistency อยู่ในระดับสูง



และสูงมากตามลำดับ ซึ่ง Self-Presentation แสดงให้เห็นว่าเป็นคนมีความถ่อมตนที่จะยอมรับนิสัยที่ไม่ดีหรือข้อบกพร่องของตนเอง ขณะที่ Response Inconsistency นั้น ได้เกินร้อยละ 90 แสดงให้เห็นถึงการตอบคำถามที่อาจจะไม่เอาใจใส่หรือตอบแบบเดาสุ่ม

#### 4.1.2 Introversion-Extraversion

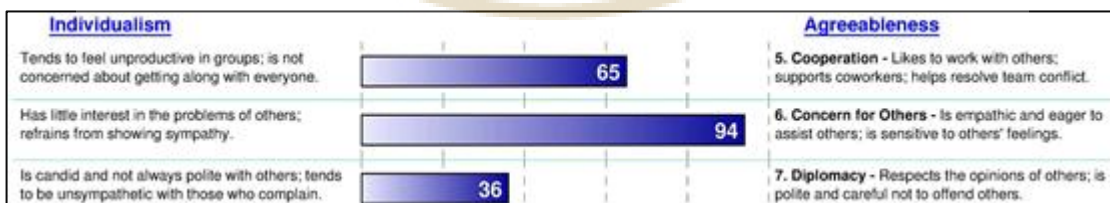


รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้าน Introversion-Extraversion (บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย)

Introversion-Extraversion ในด้าน Introversion-Extraversion (บุคลิกภาพแบบเก็บตัวหรือเปิดเผย) ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ของ Sociability สูงมากเมื่อเทียบกับด้านอื่น โดยสรุปได้ว่า

- Sociability: เป็นคนที่เข้าสังคมง่าย ช่างเจรจา และเป็นเรื่องง่ายในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนใหม่
- Leading: มีแนวโน้มจะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และพยายามเลี้ยงเลียงการกำหนดกะเกณฑ์ให้กับผู้อื่น
- Influence: สามารถโน้มน้าวผู้อื่นด้วยเหตุผลที่น่าเชื่อถือและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น
- Energy: ชอบที่จะทำงานในบรรยากาศเรื่อยๆ กลางๆ มีแนวโน้มไม่กระตือรือร้นเหมือนคนอื่น

#### 4.1.3 Individualism-Agreeableness



รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้าน Individualism-Agreeableness (บุคลิกภาพแบบปัจเจกหรือประนีประนอม)

Individualism-Agreeableness ในด้าน Individualism-Agreeableness (บุคลิกภาพแบบปัจเจกหรือประนีประนอม) ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ของ Concern for Others ก่อนข้างสูงคิดเป็นร้อยละ 95 โดยสรุปได้ว่า

- Cooperation: ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น สนับสนุนการทำงานเพื่อนร่วมงาน และช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งในทีม
- Concern for Others: เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือผู้อื่น และไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น
- Diplomacy: จะเป็นคนที่ตรงไปตรงมาและไม่สุภาพกับคนอื่นเสมอ มีแนวโน้มที่ไม่เห็นอกเห็นใจคนที่ชอบบ่น

#### 4.1.4 Conventionalism-Openness To Experience

<u>Conventionalism</u>		<u>Openness To Experience</u>
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	30	8. Adaptability - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	10	9. Innovation - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	10	10. Analytical Thinking - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious.
Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions.	84	11. Independence - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินด้าน Conventionalism-Openness To Experience (บุคลิกภาพอนุรักษนิยมหรือเปิดใจ)

Conventionalism-Openness To Experience ในด้าน Conventionalism-Openness To Experience (บุคลิกภาพแบบอนุรักษนิยมหรือเปิดใจ) ในภาพรวมค่อนข้างต่ำ ยกเว้น Independence ที่คิดเป็นร้อยละ 84 ในขณะที่ Innovation และ Analytical Thinking ได้เท่ากับหรือร้อยละ 10 โดยสรุปได้ว่า

- Adaptability: เป็นคนที่ชอบอะไรที่คาดเดาได้ เป็นกิจวัตรประจำ และหลีกเลี่ยงความกำกวมและการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน
- Innovation: ชอบแนวคิดแบบดั้งเดิม มีแนวโน้มไม่ชอบใช้จินตนาการมากนัก
- Analytical Thinking: ชอบยึดติดกับความคิดที่เป็นนามธรรม ไม่สนใจในการวิเคราะห์และหาเหตุผล
- Independence: มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและตั้งใจที่จะตัดสินใจในสิ่งยากๆ ด้วยตนเอง

#### 4.1.5 Casualness-Conscientiousness

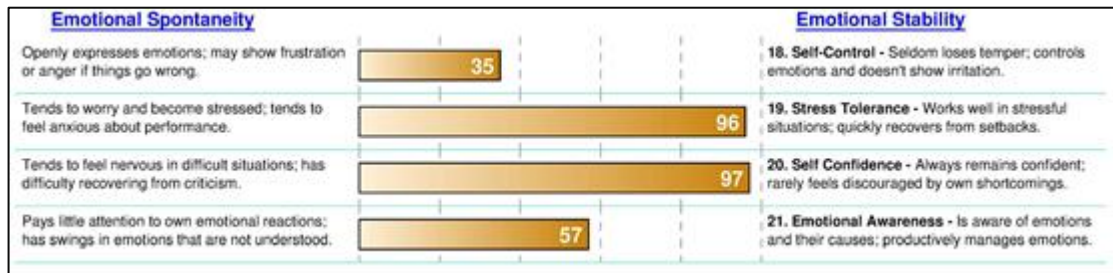
<u>Casualness</u>		<u>Conscientiousness</u>
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	0	<b>12. Achievement</b> - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	2	<b>13. Initiative</b> - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	1	<b>14. Persistence</b> - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information.	0	<b>15. Attention to Detail</b> - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	7	<b>16. Dependability</b> - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	4	<b>17. Rule Following</b> - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้าน Casualness-Conscientiousness (บุคลิกภาพแบบไม่เป็นทางการหรือยึดมั่นในหลักการ)

Casualness-Conscientiousness ในด้าน Casualness-Conscientiousness (บุคลิกภาพแบบไม่เป็นทางการหรือยึดมั่นในหลักการ) ในด้านนี้ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ที่ใกล้เคียงกัน อยู่ที่ร้อยละ 0 – 7 เท่านั้น โดยสรุปได้ว่า

- Achievement: ค่อนข้างจะสนุกสนานกับชีวิตมากกว่าทำตามมาตรฐาน และหลีกเลี่ยงการตั้งกฎที่ยากๆ
- Initiative: ชอบเลื่อนกิจกรรมที่ไม่ชอบ หลีกเลี่ยงการทำงานใหม่หรืออาสาสมัคร
- Persistence: มีแนวโน้มที่จะไม่มีแรงจูงใจในการทำงานสำเร็จ และอาจถอดใจเมื่อเจออุปสรรค
- Attention to Detail: หลีกเลี่ยงการทำงานตรงตามรายละเอียด มีแนวโน้มที่จะตรวจทานรายละเอียดอีกรอบหรือตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
- Dependability: ทำอะไรไม่เสร็จตรงตามกำหนดการเสมอ มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงพันธกรณีหรือข้อผูกพัน
- Rule Following: ทำงานตามกฎเกณฑ์เพื่อให้งานเสร็จ แต่ไม่ยอมทำตามระเบียบทางการเสมอ

#### 4.1.6 Emotional Spontaneity-Emotional



รูปภาพ 4.6 ผลการประเมินด้าน Emotional Spontaneity-Emotional Stability (บุคลิกภาพแบบตอบสนองหรือมั่นคงทางอารมณ์)

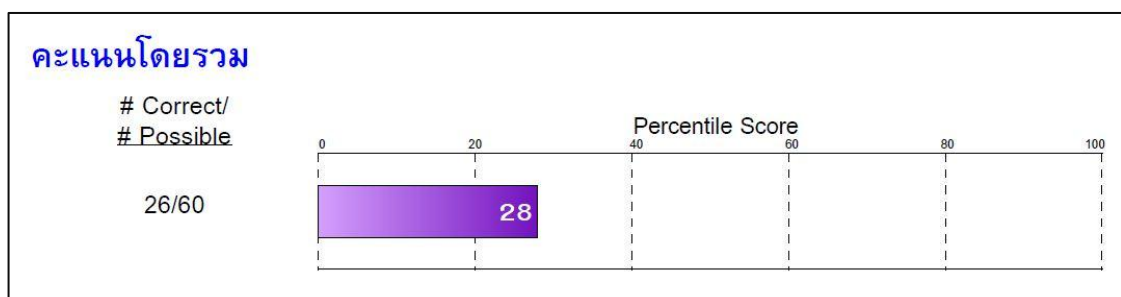
Emotional Spontaneity-Emotional Stability ในด้าน Emotional Spontaneity-Emotional Stability (บุคลิกภาพแบบตอบสนองหรือมั่นคงทางอารมณ์) ซึ่งค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ของ Stress Tolerance กับ Self Confidence ค่อนข้างสูงมากเกินร้อยละ 90 โดยสรุปได้ว่า

- Self-Control: มักจะแสดงอารมณ์อย่างเปิดเผย อาจจะแสดง ความหงุดหงิดหรือ โกรธเมื่อมีสิ่งผิดปกติ
- Stress Tolerance: ทำงานภายใต้สภาวะตึงเครียดได้ดี ฟื้นตัวจากความล้มเหลวได้เร็ว
- Self Confidence: มีความมั่นใจอยู่เสมอ ไม่ค่อยท้อใจจากปมด้อยของตนเอง
- Emotional Awareness: ตระหนักถึงอารมณ์ สาเหตุ และสามารถจัดการกับอารมณ์ได้

#### 4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นซึ่งเกี่ยวข้องกับงานประจำได้ ดังนี้

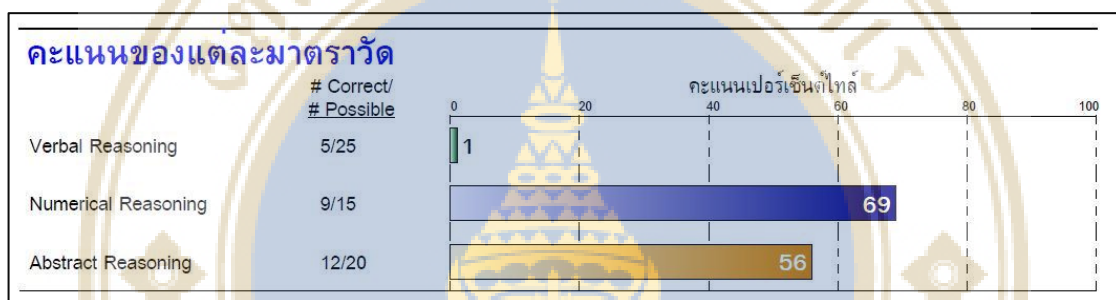
##### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม



รูปภาพ 4.7 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 28 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผู้ทำแบบทดสอบได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพ น้อยกว่าค่าเฉลี่ย. จากผลสรุปที่ได้กล่าวว่าคุณอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างยากลำบากหรือเข้าใจอะไรได้ยากและมีแนวโน้มที่จะมองหาความถูกต้องและการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ดังนั้นคุณมีแนวโน้มว่าจะต้องใช้เวลาในการทำงานที่ยากและมีความซับซ้อนมากกว่าคนอื่นต้องการความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา การบริหารจัดการ หรือต้องการผู้ช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างมืออาชีพ



รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

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

ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนน 1% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ คุณสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้อ่านคือ น้อยกว่าค่าเฉลี่ย. ดังนั้นเขา/เธอมีแนวโน้มว่าจะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้วิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาด

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

ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนน 69% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ คุณสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้อ่านคือ ปานกลาง. ดังนั้นเขา/เธอมีแนวโน้มว่าจะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

ใหญ่ประเมินผลข้อมูลตัวเลขในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยมกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

#### 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนน 56% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ คุณสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ ปานกลาง. ดังนั้นเขา/เธอมีแนวโน้มว่าจะจัดสรร โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้ อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควรวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

### 4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

#### 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง Strengths to Leverage

จากผลการวิเคราะห์ ทำให้ทราบถึงจุดแข็งของตนเอง 4 ด้าน เพื่อสามารถนำจุดแข็งของเราไปพัฒนาการทำงานขององค์กร โดยการแลกเปลี่ยนและฝึกร่วมกับเพื่อนร่วมงานในด้านเหล่านี้ และเพื่อขัดเกลาทักษะเหล่านี้เพิ่มเติม ซึ่งเป็นการเพิ่มความสำคัญของเราต่อองค์กร และทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ จุดแข็งที่กล่าวถึงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

##### 4.3.1.1 Self Confidence (ความมั่นใจในตนเอง)

**จุดแข็ง** – มีท่าทีการสื่อสารที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเชื่อถือและมั่นใจ ไม่เสียเวลาไปกับข้อกังวลต่างๆ ของตนเอง

**ข้อควรระวัง** – ความมั่นใจในตนเองเกินไปหากต้องทำงานกับคนที่มีความมั่นใจสูงเหมือนกันต้อง Manage การเจรจาให้ดีเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง หรือหากต้องทำงานกับคนที่ไม่มีความมั่นใจในตัวเองก็จะกลายเป็นว่างานนั้นเป็นงานที่เกิดจากมุมมองของด้านเดียว

##### 4.3.1.2 Stress Tolerance (ความอดทนต่อความเครียด)

**จุดแข็ง** – ทำให้การประสานงานต่างๆ เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่มีปัญหาติดขัด และมีโอกาสมากกว่าคนที่มีความอดทนน้อยในการเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับคนที่ประสานงานด้วย

**ข้อควรระวัง** – อาจไม่เสนอความคิดเห็นของตัวเอง (ซึ่งบางทีอาจจะดีกว่า) เพียงเพราะขอมอดทนให้สถานการณ์ตั้งเครียดนั้นผ่านไป จนทำให้การดำเนินการในส่วนงานของตัวเองภายหลัง เกิดความยากลำบาก

#### 4.3.1.3 Sociability (ความสามารถในการเข้าสังคม)

**จุดแข็ง** – การเข้าสังคมได้ง่ายทำให้รู้จักคนจำนวนมาก ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีในการหาข้อมูลมิติต่างๆ ที่มีประโยชน์จากการทำงาน เป็นข้อมูลแบบ Outside-in

**ข้อควรระวัง** – เสียพลังงานมากเกินไปในการเข้าถึงคนทุกๆ คน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตปกติ และนั่นจะส่งผลถึงพลังในการทำงานอื่นๆ ด้วย

#### 4.3.1.4 Concern for Others (ความห่วงใยผู้อื่น)

**จุดแข็ง** – การช่วยเหลือคนอื่นเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย และมีความสามัคคีกัน

**ข้อควรระวัง** – อาจถูกเอาเปรียบได้ และอาจจะทำให้กระบวนการทำงานเสื่อมประสิทธิภาพเพราะมัวแต่เห็นใจคนอื่น รวมถึงการเสียเวลาในการทำงาน

### 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา Development Considerations (สิ่งที่ต้องปรับปรุง)

**4.3.2.1 Achievement** (การมุ่งความสำเร็จ) ต้องยกเลิกการทำงานบางอย่างซึ่งไม่มีค่าของงาน (value) ออกไป เพื่อให้มีเวลาในการคิดงานที่เป็น Strategy ซึ่ง Support องค์กรได้มากกว่า โดยอาจจะให้หน่วยงาน OD (organization development) ช่วยหาแนวทางและทำ Road Map ของงานให้ Support องค์กรแบบมีผลที่จับต้องได้มากกว่าความพึงพอใจ เช่น อัตรา Turn over ที่ลดลง

ตาราง 4.1 ข้อควรระวังและทัศนคติเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จด้าน Achievement (การมุ่งความสำเร็จ)

Developmental Considerations	Developmental Assets
- มีแนวโน้มที่จะไม่ตั้งเป้าหมายของตนเองซึ่งสามารถเพิ่มความสามารถของตนเอง	- ดูเหมือนว่าจะมีทัศนคติต่อการทำงานในลักษณะผ่อนคลาย
- มีแนวโน้มที่จะไม่กระตือรือร้นที่จะพยายามไปถึงเป้าหมาย	- อาจจะไม่มีความพอใจในงานที่มีโอกาสก้าวหน้าเพียงน้อยนิด
- อาจจะไม่มองข้ามโอกาสสำหรับความก้าวหน้าหรือการพัฒนา	- มีแนวโน้มที่จะทำงานง่ายๆสบายๆ มากกว่าทำงานแบบตึงเครียด
- หลีกเลี่ยงการวัดการทำงานที่ไม่ได้มาตรฐาน	- ดูเหมือนว่าจะไม่บรรลุความก้าวหน้าถ้าเทียบกับคนอื่น
- มีแนวโน้มที่จะไม่พยายามมากในการพัฒนาความสามารถ	- ปฏิเสธที่จะทำสิ่งที่คนอื่นเห็นว่าดีที่สุดให้สำเร็จ



**4.3.2.2 Attention to Detail** การทำงานเร็วเกินไปทำให้ไม่เห็นรายละเอียดของงาน ดังนั้นควรมีการทำ Check list ในขั้นตอนการทำงานต่างๆ เพื่อเป็นการฝึกให้มองรายละเอียดที่สำคัญ

ตาราง 4.2 ข้อควรระวังและทัศนคติเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จด้านรายละเอียดของงาน

Developmental Considerations	Developmental Assets
- อาจมีความยากในการวางแผนและจัดระบบการทำงาน	- มีแนวโน้มที่จะไม่เสียเวลากับรายละเอียดที่ไม่สำคัญ
- การปฏิบัติงานอาจจะต้องขึ้นอยู่กับคนอื่น	- มีแนวโน้มที่จะไม่ปล่อยรายละเอียด ทำให้มองไม่เห็นภาพรวม
- อาจมองข้ามรายละเอียดที่สำคัญไป	- ไม่เสียเวลากับการตรวจสอบรอบสอง
- มีแนวโน้มที่จะไม่ตรวจงานหรือที่มีข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาด	- รู้สึกสะดวกใจที่จะทำงานที่วางแผนหรือจัดระบบไว้อย่างเล็กน้อย
- มีแนวโน้มที่จะไม่บันทึกรายละเอียดของงาน	- ความตั้งใจดั้งเดิมที่จะมอบหมายให้คนอื่นตรวจสอบรายละเอียด

**4.3.2.3 Persistence (ความวิริยะ)** ปรับทัศนคติในการทำงานโดยลองเริ่มจากการหา Project ใหม่ๆ ที่ไม่ยากจนเกินไปมาทำ เมื่อทำสำเร็จก็พยายามต่อยอดออกไปอีก ซึ่งจะทำให้เกิดความภูมิใจเมื่อได้เห็นผลงานของตัวเอง รวมถึงการหา Coaching ที่มีความสามารถมาช่วยในการทำงานเพื่อคอยฟุ่มเฟือยอุปนิสัยให้ไม่ย่อท้อต่อการทำงาน

ตาราง 4.3 ข้อควรระวังและทัศนคติเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จด้านความวิริยะ

Developmental Considerations	Developmental Assets
- อาจถูกมองว่าล้มเลิกง่ายเกินไป	- พร้อมทั้งจะเลิกงานเมื่อพบว่าไม่มีความคืบหน้า
- อาจเสียความสนใจในงานถ้าเจอกับอุปสรรค	- มีแนวโน้มที่จะไม่อยู่จุดใดจุดหนึ่งของการทำงานเฉพาะ
- อาจจะมีความยากในการทำงานให้สำเร็จถ้ามันเริ่มจะยากเกินไป	- ตั้งใจที่เลิกงานที่มีอุปสรรคและมีความยาก
- อาจทำงานไม่สำเร็จที่ไม่ได้รับความสนใจอย่างเพียงพอ	- มีความสะดวกใจที่จะทำงานที่เป็นโครงการระยะสั้น
- มีแนวโน้มที่จะทำงานช้าในกรณีที่ไม่ชอบ	- หากมีความจำเป็น ก็จะปล่อยให้งานไม่เสร็จ

**4.3.2.4 Initiative (ความริเริ่ม)** ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา ในการเปิดโอกาสให้ลองทำงานใหม่ๆ หรืองานเก่าด้วยขั้นตอนใหม่ๆ ที่คิดขึ้นมาเอง รวมถึงการออกไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมผ่านการ Training การดูงานต่างๆ

ตาราง 4.4 ข้อควรระวังและทัศนคติเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จด้านความริเริ่ม

Developmental Considerations	Developmental Assets
- ลังเลที่จะอาสาหรือแสดงความริเริ่ม	- มีแนวโน้มที่จะไม่เริ่มงานก่อนกำหนด
- มีแนวโน้มที่จะไม่ลงมือทำเมื่อโอกาสมาถึง	- ดูเหมือนจะไม่ทำงานมากกว่าความสามารถที่

ตาราง 4.4 ข้อควรระวังและทัศนคติเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จด้านความริเริ่ม (ต่อ)

Developmental Considerations	Developmental Assets
	จัดการได้
- อาจถูกมองว่าเป็นคนผัดวันประกันพรุ่ง	- มีความสะดวกใจที่จะวางแผนงานที่ซึ่งเป็นงานประจำ
- อาจหลีกเลี่ยงการทำงานนอกเหนือปกติ	- เหมาะสมกับงานที่คนไม่ควรมีความริเริ่ม
- มีแนวโน้มที่จะผัดผ่อนจนถึงวินาทีสุดท้าย	- มีแนวโน้มที่จะรอทิศทางการทำงานมากกว่าลงมือเริ่มทำงานก่อน

#### 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าแบบประเมินบุคลิกภาพ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ให้ผลคะแนนที่ค่อนข้างตรงกับผู้เข้ารับการประเมิน ซึ่งจากการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาได้ข้อสรุปว่า จุดแข็งที่มีอยู่ในตัวนั้น ควรค่อยๆ ถ่ายทอดทักษะให้บุคคลรอบข้างเพื่อสามารถได้นำเอาไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่างๆ ซึ่งจะส่งผลดีต่อตัวผู้เข้ารับการประเมินเองที่จะได้กระจายงานออกไปมากขึ้น ส่งผลดีต่อบุคคลรอบข้างที่ได้รับการถ่ายทอดไปก็จะมีทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อหน่วยงานที่จะเกิดประโยชน์การหมุนเวียนหน้าที่งานในหน่วยงานให้บุคคลต่างๆ ได้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารบุคลากรภายในเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลที่ดีต่อองค์กรด้วย

สำหรับจุดอ่อนนั้น ได้มีการหารือกันและได้ข้อสรุปว่าผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการพัฒนาไปที่ละอย่างแบบค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป โดยใช้วิธีการส่งไปอบรมภายนอก การทำ On the job Training (OJT) รวมถึงการ Coaching จากตัวผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เกิดผลกระทบต่างๆ ต่อตัวผู้เข้ารับการพัฒนาและบุคคลรอบข้าง

## บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

หลังจากที่ผู้เข้ารับการประเมินได้เห็นผลการประเมินทางจิตวิทยาในด้านต่างๆ และการวิเคราะห์สมรรถนะต่างๆ เป็นการเบื้องต้นแล้ว เพื่อให้ผู้เข้ารับการประเมินได้นำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง โดยมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีความเหมาะสม สามารถเป็นไปได้อย่างจริง ในกรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
- ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

#### 5.1.1 เป้าหมาย

ในด้านการทำงานผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในอีก 5 ปีข้างหน้าคือจะต้องเป็นผู้ประสานงานผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR Business Partner) แบบเต็มรูปแบบ กล่าวคือ มีความสามารถและรอบรู้ในงานด้านต่างๆ ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลทั้งหมด เช่น กฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ขั้นตอน นโยบายต่างๆ รวมถึงการคิดวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการดำเนินการ ผลประกอบการต่างๆ ให้ออกมาเป็นแผนกลยุทธ์ และนำไปถ่ายทอดต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกฝ่าย ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ รับทราบ และลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในทางที่ดี ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงความสามารถที่จะนำเอาสิ่งที่ได้พัฒนานั้นสร้างเป็นองค์ความรู้เพื่อทำการถ่ายทอดให้กับผู้ทำงานอยู่ด้วยกันอีกด้วย ในด้านการใช้ชีวิต ผู้เข้ารับการประเมินจะได้เปลี่ยนแปลงบุคลิกกรรมถึงวิธีการคิดให้ถูกต้องตามหลักการพัฒนา ซึ่งย่อมส่งผลให้การใช้ชีวิตประสบความสำเร็จ

### 5.1.2 ความเข้าใจในจุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

- การจูงใจ (Influence) ผู้เข้ารับการประเมินทำงานในตำแหน่ง HR Business Partner ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ต้องพบกับบุคลากรทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับบริหารไปจนถึงระดับปฏิบัติการซึ่งผู้เข้ารับการประเมินสามารถพบปะและพูดคุยกับบุคลากรได้ทุกคนและทุกระดับ ทั้งที่รู้จักอยู่แล้วเป็นอย่างดีและบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานในองค์กร โดยเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่างๆ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- การประสานงาน (Cooperation) ในองค์กรที่ผู้เข้ารับการประเมินปฏิบัติงานอยู่นั้น เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งในองค์กรก็จะมีหน่วยงานต่างๆ ที่ทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้เข้ารับการประเมินจึงมีหน้าที่ในการประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ได้รับความเข้าใจข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ รวมถึงการช่วยตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าสามารถสอดคล้องกันได้และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- การควบคุมความตึงเครียด (Stress Tolerance) บ่อยครั้งที่การทำงานต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งจะต้องประสานงานกับหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการความช่วยเหลือ รวมถึงการขอทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้สิ่งต่างๆ ได้รับการจัดการให้เสร็จสิ้นหรือได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรมากที่สุด

### 5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งดังนี้คือ การจูงใจ (Influence) ความร่วมมือ (Cooperation) การอดกลั้น (Stress Tolerance) ซึ่งตรงกับที่ทางผู้เข้ารับการประเมินได้ประเมินตัวเองเช่นกัน จากการวิเคราะห์สรุปได้ว่าสาเหตุที่ตรงกันเป็นเพราะผู้เข้ารับการประเมินเป็นคนเปิดเผย บุคลิกภาพอย่างชัดเจนว่าเป็นคนลักษณะอย่างไร รวมทั้งมีการพูดถึงจุดแข็งของผู้เข้ารับการประเมินเป็นเรื่องปกติในการทำงาน ที่ต้องใช้จุดแข็งที่มีทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วง

### 5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมสิ่งที่เห็นต่างกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ ดังนี้

- ความละเอียด (Attention to Details) ผู้เข้ารับการประเมินมักจะไม่ได้ใส่ใจในรายละเอียดของสิ่งต่างๆ จะมองแต่ภาพรวมว่าเกิดอะไรขึ้น แต่ไม่ดูรายละเอียดภายในว่าภายใน

ภาพใหญ่ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดมาจากส่วนประกอบภายในอะไรบ้าง ไม่ใส่ใจในข้อมูลที่มีความแตกต่างกันจนผิดสังเกต ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดในเรื่องของข้อมูลและเป็นต้นเหตุของปัญหาต่างๆ

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้เข้ารับการประเมินอยู่ในองค์กรที่มีสัดส่วนของ Generation X สูงกว่า Generation Y ซึ่งทำให้ต้องวางตัวให้บุคคลที่อาวุโสกว่าเห็นว่าเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน คุยง่าย เรียกใช้สะดวก ซึ่งก่อให้เกิดผลดีในด้านการเข้ากับคนอื่นๆ แต่ในทางกลับกันเมื่อไว้วางตำแหน่งบุคลิกของตัวเองไปในตำแหน่งนั้นแล้ว ย่อเกิดความยากในการจะเปลี่ยนให้บุคลิกกลายเป็นคนที่ดูสงบ ขรึม ซึ่งส่งผลให้ความน่าเชื่อถือของผู้ถูกเข้าประเมินลดลง

- การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้เข้ารับการประเมินไม่ชอบวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้ชีวิตประจำวัน หรือการทำงาน ซึ่งปัจจุบันนั้นข้อมูลต่างๆ มีอยู่เป็นจำนวนมาก และเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว ถ้าหากว่าขาดการคิดวิเคราะห์ไปแล้วนั้น อาจจะก่อให้เกิดความไม่คุ้มค่าหรือปัญหาต่างๆ อาจเกิดขึ้นได้ เพราะไม่วิเคราะห์ให้ดีก่อนปฏิบัติ

#### 5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดอ่อนที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง โดย สิ่งที่เห็นตรงกันคือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ความรอบคอบ (Attention to Detail) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ซึ่งมีความตรงกัน โดยจากการวิเคราะห์พบว่าผู้เข้ารับการประเมินและผู้บังคับบัญชามีการปรึกษาหารือกันตลอดเวลาเกี่ยวกับจุดอ่อนของผู้เข้ารับการประเมิน ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดอ่อนและก็พยายามช่วยให้คำปรึกษาในการพัฒนาตลอด แต่สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเพิ่มเติมให้อีกหนึ่งประเด็นคือเรื่องของ การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) เป็นสิ่งที่ผู้เข้ารับการประเมินยังขาดอยู่ ซึ่งในมุมมองของผู้บังคับบัญชาย่อมมองเห็นประเด็นนี้ได้ชัดเจนมากกว่าผู้เข้ารับการประเมิน

#### 5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

การได้ทราบคะแนนประเมินบุคลิกภาพของตนเอง ว่ามีมิติด้านใดบ้างที่เป็นจุดแข็ง และจุดใดบ้างที่ควรปรับปรุงย่มทำให้การพัฒนาด้านต่างๆ ทำได้อย่างตรงจุดมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเสริมความรู้ในสิ่งที่คืออยู่แล้ว หรือเพิ่มทักษะในสิ่งที่ยังเป็นจุดอ่อนไม่ว่าการ ไปฝึกอบรมทักษะต่างๆ หรือการให้คนรอบตัวคอยสังเกตและให้คำปรึกษาในการดำเนินชีวิตประจำวัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลต่อการทำงานโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มความระมัดระวังในงานที่ต้องใช้ทักษะที่ไม่

ถนัด เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด การถ่ายทอดจุดแข็งต่างๆ ที่มีอยู่ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้นำเอาความรู้และทักษะนั้นๆ ไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและหน้าที่การงานมากที่สุด

## 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คือหัวข้อที่ผู้เข้ารับการพัฒนามีความต้องการที่จะพัฒนาในเรื่องนี้ ซึ่งตามความหมายของความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์คือความสามารถในการจำแนกแจกแจงองค์ประกอบของเหตุการณ์ และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบในเหตุการณ์หรือสถานการณ์เหล่านั้น เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น เปรียบเสมือนการเห็น “ผลลัพธ์” ของบางสิ่งแล้วพยายามหาข้อเท็จจริงที่ถูกต้องเสียก่อนว่าผลลัพธ์ที่เราเห็นนั้น เกิดจาก “สาเหตุที่แท้จริงคืออะไร” ไม่ด่วนสรุปจากข้อมูลที่ยังไม่ได้วิเคราะห์

### 5.2.1 วัตถุประสงค์ของการทำ DAP ด้าน Analytical Thinking

เพื่อวิเคราะห์สิ่งต่างๆ และลงมือทำกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวันได้รอบคอบมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อทั้งด้านชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานในงาน HR ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อองค์กร

### 5.2.2 ผลประโยชน์ที่จะได้กับตัวผู้เข้ารับการพัฒนา

ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถคิด วิเคราะห์รายละเอียดที่จำเป็นของเรื่องต่างๆ ตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมนำไปสู่การหาข้อสรุป เพื่อประเมินการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

### 5.2.3 ผลประโยชน์ต่อองค์กร

ใช้ความสามารถในการประเมินงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างละเอียดรอบคอบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีที่สุด และใช้ทรัพยากรต่างๆ ของบริษัทอย่างคุ้มค่าที่สุด

### 5.2.4 การลงมือปฏิบัติตามแผน

**Action 1 :** เข้าร่วมการอบรมเรื่องเทคนิคการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking Techniques) คิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล จัดโดยสถาบันปัญญาธุรกิจ เป็นเวลา 1 วัน โดยมีรองศาสตราจารย์ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ ผู้อำนวยการหลักสูตร CEO MBA สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เป็นวิทยากร มีผู้เข้าอบรมประมาณ 30 คน ซึ่งจัด ณ โรงแรมสยาม @ สยาม เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2557

**Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)**

Public training "Analytical thinking techniques"  
สถาบันปัญญาธุรกิจ

DAP Follow up #1					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
- หาแบบทดสอบจาก Internet เพื่อทำ Pre test - ลงทะเบียนอบรม	พ.ค.	- รอการอบรม	- ทำ Knowledge Shring ให้กับเพื่อนร่วมงาน	0	3

DAP Follow up #2					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
- หาแบบทดสอบจาก Internet เพื่อทำ Pre test - ลงทะเบียนอบรม	พ.ค.	อบรมเรื่องเทคนิคการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking Techniques) คิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล เป็นเวลา 1 วัน	- ทำ Knowledge Shring ให้กับเพื่อนร่วมงาน	3	6

รูปภาพที่ 5.1 Action Plan การเข้า Public Training เพื่อพัฒนา Analytical Thinking

ผู้เข้าพัฒนาต้องการพัฒนามิติในด้านความรู้และความเข้าใจต่อเรื่องการคิดวิเคราะห์ในทางทฤษฎีด้วย จึงได้เข้าร่วมการอบรมจากสถาบันและอาจารย์ที่น่าเชื่อถือ ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนาเชื่อว่า การได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นการเบื้องต้นนั้น จะช่วยให้การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติในหัวข้อ Action อื่นๆ เป็นไปได้อย่างถูกต้องตามแนวคิดด้านการคิดวิเคราะห์



จากตาราง DAP ครั้งที่ 1 ผู้เข้ารับการพัฒนาฯ ยังไม่ได้เข้ารับการอบรม แต่มีคะแนนเพิ่มขึ้นจาก 0 เป็น 3 เพราะผู้เข้ารับการพัฒนาฯ ได้ลองอ่านเนื้อหาคร่าวๆ เพื่อเลือกหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งการได้อ่านนั้นก็ทำให้เข้าใจเรื่องการคิดวิเคราะห์ได้ในระดับเบื้องต้น

สำหรับการเข้ารับการอบรมนั้น ทางผู้เข้ารับการพัฒนาฯ คิดว่าเนื้อหาที่สอนนั้นเน้นไปที่วิธีการดำเนินชีวิตในแต่ละวันว่าจะสามารถสร้างนิสัยการคิดวิเคราะห์ได้อย่างไร มากกว่าที่จะพูดถึงความหมายอย่างแท้จริงว่าการคิดวิเคราะห์คืออะไร ทำให้สิ่งที่ได้รับนั้นเป็นในแง่ของประสบการณ์และการนำไปปรับใช้เสียมากกว่า ดังนั้นเมื่ออบรมเสร็จ DAP#2 ผู้เข้ารับการพัฒนาฯ ในคะแนนที่ 6 เนื่องจากว่าผู้รับการพัฒนาฯ ยังไม่มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแง่ของความหมายได้แต่เพียงวิธีการเสียมากกว่า

**Action # 2/3 :** ผู้เข้ารับการพัฒนาฯ ศึกษา Process การทำงานต่างๆ ของ Function งานอื่นๆ ในหน่วยงานและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อหาวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพหรือจุดบกพร่องในข้อมูลในระบบนั้นๆ

**Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)**

ศึกษา Process ต่างๆ ของแต่ละ Function งานมากขึ้น เพื่อที่รู้ได้ว่ากระบวนการที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพที่สุดที่แท้จริงเป็นอย่างไรเมื่อรู้ขั้นตอนวิธีการของงานหรือกิจกรรมนั้นๆ แล้วก็จะสามารถวิเคราะห์ได้ดีขึ้น

DAP Follow up #1					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
- เริ่ม 1 มิ.ย. 2557	มิ.ย. - ก.ค.	- ยังไม่ได้รับ Assignment เพื่อทำ		0	0

DAP Follow up #2					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
- ปรับปรุง Org Chart กรณีมีคนลาออก	ตั้งแต่ ต.ค. 2557	- ได้ทำการปรับปรุง Org Chart ตามที่ได้รับมอบหมาย	- ปรับปรุง Org Chart กรณีมีพนักงานโอนย้ายข้ามหน่วยงาน	0	6

**Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)**

ทำ Data Anlysys เพื่อฝึกความละเอียดและรอบคอบ

DAP Follow up #1					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
- ทำ Data anlysys เรื่องพนักงานที่ประจำภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อจัดสรรงบประมาณ	13 - 16 พ.ค.	- จัดทำงบประมาณได้เป็น 5 ภูมิภาคและดำเนินการเบิกจ่ายเรียบร้อยแล้ว	- เคลียร์ค่าใช้จ่ายและวิเคราะห์การใช้งบประมาณในส่วนต่างๆ เมื่อสิ้นสุดโครงการ	0	5

DAP Follow up #2					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
- ทำ Data anlysys ในการตั้งคำถามเพื่อทำ Employee Satifaction	พ.ย. 2557	- ได้คำถามต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- วิเคราะห์คำถามและปรับเปลี่ยนภาษาให้เกิดความเหมาะสม - เลือกคำถามที่สามารถให้ผลลัพธ์ได้ตรงกับวัตถุประสงค์มากที่สุด	3	8

รูปภาพที่ 5.2 Action Plan การทำกิจกรรมด้านข้อมูลเพื่อพัฒนา Analytical Thinking

เนื่องด้วยหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการพัฒนาทำงานอยู่นั้นเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับด้าน Strategy และเป็นหน่วยงานสุดท้ายที่ระบุข้อมูล ตัวเลข หรือนโยบายต่างๆ ที่จะเข้าสู่ที่ประชุมผู้บริหาร หรือประกาศสู่บุคลากรทั้งบริษัทให้รับทราบและปฏิบัติ ดังนั้นการทำข้อมูลจึงต้องจัดทำด้วยความระมัดระวัง และแน่ใจในที่มาที่ไปของข้อมูลต่างๆ

สำหรับ Action#2 นี้ จะดึงกิจกรรมที่ต้องทำมาสองกิจกรรมเนื่องจากมีความเกี่ยวเนื่องกัน ทั้งในแง่ของ Process และมีมิติต่างๆ ของข้อมูล ที่จะทำได้คิดอย่างต่อเนื่อง

ในกิจกรรมที่ 1 ที่เกี่ยวกับการศึกษา Process งานต่างๆ DAP#1 ยังไม่มีการ Assign การให้เข้าไปศึกษาข้อมูลเนื่องจากข้อมูลยังไม่มี ความชัดเจน แต่เมื่อถึงช่วง DAP#2 ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับอนุญาตให้เข้าถึงเรื่องข้อมูลการลาออก และ Organization Chart ที่เป็น Master

ของ Workforce และยังไม่รับมอบหมายให้เข้าไปทำการแก้ไขข้อมูลด้วย ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายนี้ มีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาเรื่องการคิดวิเคราะห์ เพราะต้องความช่างสังเกตเป็นอย่างมาก เช่น เมื่อแก้กำลังคนในแผนกนี้แล้ว อัตรา Turn Over เกิดการกระโดดเกินกว่ามาตรฐานปกติ ทำให้ ต้องรีบค้นหาจุดที่มีความปกติ ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้พัฒนาเรื่องความละเอียดขึ้นอย่างมาก

สำหรับกิจกรรมที่ 2 ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับคำสั่งให้จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งองค์กร (Employee Satisfaction) ซึ่งการทำเรื่องนี้นั้นค่อนข้างจะละเอียดเพราะต้องยึดแนวทางจาก HR ส่วนกลาง ซึ่งจะเห็นนโยบายในการส่งรายงานมิติต่างๆ ที่ส่วนกลางต้องการ และทาง Business Unit (BU) เอง ก็มีเรื่องเฉพาะเจาะจงบางเรื่องที่ต้องการทราบเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้เข้ารับพัฒนามีหน้าที่วิเคราะห์คำถามที่มาจากส่วนกลาง และคำถามที่ BU ต้องการ เพื่อให้แบบสอบถามมีมาตรฐาน กระชับ และสามารถส่งรายงานให้ได้ทั้งส่วนกลางและผู้บริหารใน BU

**Action # 4 :** ผู้เข้ารับการพัฒนาทำหน้าที่นำเสนอผลงานของแผนกในการประชุมประจำเดือนของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

**Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)**

รับหน้าที่ในการ Present งานของแผนกในการนำเสนอผลงานประจำเดือน เพื่อฝึกความละเอียดในการสื่อสาร

DAP Follow up #1					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
- ได้เตรียมข้อมูลเรื่องการเข้าทำงานของพนักงานใหม่ / ทำ Present และพรินต์ในที่ประชุม HR ประจำเดือน พ.ค. 2557	พ.ค. - ธ.ค.	- ข้อมูลดิบยังไม่สมบูรณ์ คือขาดข้อมูลของพนักงานฝ่ายผลิต แต่ก็สามารถวิเคราะห์และทำ Presentation ได้ในมิติของพนักงานสำนักงาน	- เตรียมข้อมูลการจัดกิจกรรมของเดือน พ.ค. 2557 เพื่อเข้าประชุมในเดือน มิ.ย. 2557	0	7

DAP Follow up #2					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
- ได้เตรียมข้อมูลเรื่องการเข้าทำงานของพนักงานใหม่ / ทำ Present และพีชเชดในที่ประชุม HR ระหว่าง มี.ย. - ธ.ค. 2557	มี.ย. - ธ.ค. 2557	- เตรียมข้อมูลได้เรียบร้อยดี	- เตรียมข้อมูลการลาออกของพนักงาน เพื่อนำมาปรับปรุงเรื่อง Employee Engagement	3	9

รูปภาพที่ 5.3 Action Plan การทำกิจกรรมเตรียมการประชุมเพื่อพัฒนา Analytical Thinking

ในแต่ละเดือนทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีการประชุมประจำเดือน ซึ่งรองกรรมการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นประธานในการประชุมเพื่อติดตามการทำงานของแต่ละหน่วยงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้เข้ารับการพัฒนาจึงขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงในการ Present ข้อมูลที่เกี่ยวกับงานที่ผู้เข้ารับการพัฒนามุ่งมั่นเป็นผู้รับผิดชอบ

โดยมีการ Present นั้นจะต้องเตรียมข้อมูลให้ละเอียด เพราะจะถูกซักถามจากทั้งประธานในที่ประชุมและผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเป็นระดับผู้จัดการหน่วยงานต่างๆ ซึ่งการ Present นี้ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนามุ่งมั่นพัฒนาตัวเองเป็นอย่างมากโดยให้คะแนน DAP#2 ถึง 9 คะแนน

### 5.3 ผู้ที่เกี่ยวข้องและการสนับสนุน

5.3.1 ผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือบุคคลที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ที่ แนะนำวิธีการที่ได้ทำเป็น Action ตามที่ได้กล่าวมาด้านบน รวมถึงยังช่วยติดตามให้มามีรายงานผลการปฏิบัติในแต่ละอย่างและยังช่วยให้คำปรึกษาต่างๆ เพื่อให้แต่ละ Action ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วย เรียกได้ว่าเป็นทั้ง Coaching และ Mentoring

5.3.2 อาจารย์ที่ปรึกษา ช่วยในการคัดเลือก Action ที่น่าจะเหมาะสมกับบุคลิกลักษณะของผู้เข้ารับการพัฒนามากที่สุด

5.3.3 การเข้ารับการอบรมเรื่องเทคนิคการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking Techniques) คิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายจากบริษัท

## 5.4 สิ่งที่จะเป็นอุปสรรคในการทำ DAP

5.4.1 คนที่ทราบกระบวนการ การทำงานที่จะคอยให้คำแนะนำ อาจไม่มีเวลาที่จะคอยสอนหรือให้คำปรึกษาได้ตลอดเวลาจะนั้นต้องมีการวางแผนในการสอนหรือให้คำปรึกษา

5.4.2 อาจจะมึนงงอื่นๆ มาแทรกการเรียนงานทำให้ขาดความต่อเนื่องในการเรียนรู้งานหรือการวิเคราะห์ข้อมูล (การขาดความต่อเนื่องทั้งในแง่ของตัวงานจริงๆ และในด้านของอารมณ์)

## 5.5 สรุปการทำ DAP

ผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นคนที่ได้คะแนนด้าน Analytical Thinking 10 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน ซึ่งถือว่าต่ำมาก ดังนั้นการมุ่งพัฒนาด้านการคิดวิเคราะห์ ต้องทำอย่างค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป โดยผู้เข้ารับการพัฒนาได้ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาว่าควรทำกิจกรรมอะไรและควรเรียงลำดับในกิจกรรมต่างๆ อย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

จากนั้นจึงได้นำรายละเอียดของกิจกรรมมาปรึกษากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำตัวกิจกรรมมาเชื่อมโยงกับงานต่างๆ ที่ทำอยู่ในชีวิตประจำวันว่าต้องปรับเนื้องาน หรือต้องเพิ่มงานตัวใดอย่างไร และเป็นระยะเวลาเท่าไร เพื่อให้ได้ผลออกมาตรงกับวัตถุประสงค์ในการทำ DAP ครั้งนี้

ซึ่งผลต่างๆ ที่ออกมาจากการทำ DAP ตามกิจกรรมต่างๆ ที่ได้อธิบายรายละเอียดข้างต้นนั้น อาจต้องอาศัยช่วงเวลาที่นานขึ้น เพื่อให้พฤติกรรมด้านการคิดวิเคราะห์ เกิดเพิ่มขึ้น เพราะ เรื่องการคิดวิเคราะห์นั้น เป็นเรื่องของพฤติกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องจนติดเป็นนิสัย เพื่อให้อุปนิสัยดังกล่าว ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันเป็นไปอย่างดีที่สุด

## บรรณานุกรม

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี.(2557).ภาวะผู้นำร่วมสมัย **Contemporary Leadership**.กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- Bass, B. (2008). **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. New York: Free Press.
- DuBrin, A. J. (2013). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**. 7th Ed. South-Western, Cengage Learning
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2004). **Leadership: Theory, Application, Skill Development**. 2nd Ed. United States of America : South-Western, part of the Thomson Corporation.
- Lussier, R. N. (1996). **Human relation in organizations: A skill-building approach**. (2nded.)Chicago,IL : Irwin, Inc.
- McFarland, D. E. (1979). **Management: Foundation & Practices**. 5th Ed. New York: Macmillan Publishing Inc.
- Noel, M. T. & Cohen, E. (1997) **The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Entry Level**. New York: HarperCollins.
- Nohria N. and Rakesh Khurana.(2010). **Handbook of Leadership Theory and Practice**. Boston: Havard Business School Publishing.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership**. New York:Free Press.
- Yukl, G. (1989). **Managerial Leadership: a review of theory and research**. Journal of Management; In Rosemary Hill and Jim Stewart, 2007, Management Development: Perspectives from Research and Practice, New York: Routledge.



## The Work Behavior Inventory (WBI)

### 1. แนวคิดพื้นฐาน

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

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

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

The Work Behavior Inventory (WBI) จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ อาทิ การคัดเลือกพนักงานการพัฒนาบุคลากรการใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตามการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น



## 2. ลักษณะเด่นของ WBI เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับการทำงาน ดังนี้

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

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

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

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

- **สติปัญญาทางอารมณ์** รายงานสรุปผลการประเมิน WBI มีการแสดงผลคะแนนรวมด้านสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งในหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้มีระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงาน

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

จากการวิจัยพบว่าแบบประเมิน WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

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

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

แบบประเมิน WBI มี 40 มาตรวัด ซึ่งมีความหลากหลาย และมีความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงาน โดยมีการแบ่งเป็นกลุ่มคำถามซึ่งประกอบด้วยหัวข้อย่อยในแต่ละกลุ่มดังต่อไปนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)
  - 1) การชอบสมาคม (Sociability)
  - 2) การเป็นผู้นำ (Leadership)
  - 3) การจูงใจ (Influence)
  - 4) พลังใจในการทำงาน (Energy)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

- 5) ความร่วมมือ (Cooperation)
- 6) ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)
- 7) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
  - 8) การปรับตัว (Adaptability)
  - 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
  - 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
  - 11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
  - 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
  - 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
  - 14) การขยันทราน (Persistence)
  - 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
  - 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
  - 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
  - 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
  - 19) การอดทน (Stress Tolerance)
  - 20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
  - 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
  - 22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
  - 23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
  - 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
  - 25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
  - 26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
  - 27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
  - 28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)
- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)

29) คล่องแคล่ว (Dynamic)

30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

32) ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

- สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37) สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)