

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษาผู้จัดการสาขาบริษัทในกลุ่มธุรกิจการให้บริการสนับสนุนบริการทางการแพทย์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้จัดการสาขา
บริษัทในกลุ่มธุรกิจการให้บริการสนับสนุนบริการทางการแพทย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ.2558



นภิสาย สประสิทธิ์

ผู้วิจัย

มลฤดี สระฐานัน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากผู้เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ผู้ประสาทวิชา อุตสเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระภูณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์พลิศา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO รุ่น 16B ทุกคน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารื่องนี้จะเป็ประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา คนในครอบครัวทุกคน ที่อบรมเลี้ยงดูให้กำลังใจและพื้ น้อย เพื่อนๆ ที่ห่วงใยและสนับสนุนในทุกๆด้าน โดยเฉพาะด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัย

นภิสา ยศประสิทธิ์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษาผู้จัดการสาขา บริษัทในกลุ่มธุรกิจการให้บริการสนับสนุนทางการแพทย์
LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT,
COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY
OF BRANCH MANAGER, HOSPITAL BUSINESS

นภิสรา ขศประสิทธิ์ 5650313

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูมัย, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา บริษัท
ในกลุ่มธุรกิจให้บริการสนับสนุนบริการทางการแพทย์ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์
คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูล
ป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
(3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุน
หรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการ
สัมถตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่าน
การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบ
ประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory และ Applied Reasoning Test
Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูล
จากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับ
ผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการ
พัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)	5
2.1.1 ลักษณะของความเป็นผู้นำ	5
2.1.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร	5
2.1.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)	8
2.1.4 ทฤษฎีหนทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)	10
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	12
2.2.1 การศึกษาทฤษฎีลักษณะนิสัย (Trait Theory)	12
2.2.2 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์	14
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	18
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	18
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	18
3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)	18
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	19
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	21
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	24
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)	24
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	24
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	25
4.1.3 สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	25
4.1.4 ลักษณะของนักราย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	26
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	26
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	27
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	28
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	28
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	29
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	30
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	31
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	31
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	32
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	32
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	33
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	33
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	33
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	36
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	36
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	37
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	37
4.5.1 การพัฒนาด้านการให้ความร่วมมือในการทำงาน (Cooperation)	37
4.5.2 การพัฒนาด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control)	37
บทที่ 5 ผลเพื่อการนำไปใช้งาน	38
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	38
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	38
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	38
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	39
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	39
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	40
5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	41
5.2 แผนการพัฒนาตนเอง	41
5.2.1 แผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)	42
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1)	49
5.2.3 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2)	56
บรรณานุกรม	59
ภาคผนวก	61
ประวัติผู้วิจัย	68

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงลักษณะของผู้บริหารและผู้นำในคริสต์วรรษที่ 21	8
5.1 แสดงความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1)	46
5.2 แสดงความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2)	52



สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ	หน้า
4.1 แสดงผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	24
4.2 แสดงผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	25
4.3 แสดงผลการประเมินด้านสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	25
4.4 แสดงผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	26
4.5 แสดงผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	26
4.6 แสดงผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	27
4.7 แสดงผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	28
4.8 แสดงผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	28
4.9 แสดงผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	29
4.10 แสดงผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	30
4.11 แสดงผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	31
4.12 แสดงผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	32

บทที่ 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากปัจจุบันผู้คนทั่วโลกหันมาให้ความสำคัญกับสุขภาพมากขึ้น หากข้อมูลเชิงสถิติจากกระทรวงพาณิชย์แล้วจะพบว่า ยอดขายสินค้าเกี่ยวกับสุขภาพ ความงาม ในประเทศไทยมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้ไทยยังเป็นที่ตั้งเป็นฐานในการให้บริการด้านสุขภาพที่ได้มาตรฐาน และมีความเจริญด้านสาธารณสุขในระดับแนวหน้าของภูมิภาคอาเซียน ดังนั้น โอกาสที่จะขยายตลาดออกไปยังต่างประเทศจะทำได้ง่ายมากยิ่งขึ้นเมื่อเข้าสู่ AEC รวมทั้งลูกค้าชาวจีนด้วย และปัจจัยทางด้านภาวะเศรษฐกิจที่ยังฟื้นตัวไม่ชัดเจนในบางประเทศอย่างยุโรป ก็อาจจะมีผลต่อการตัดสินใจเดินทางเข้ามาใช้บริการรักษาพยาบาลของคนไข้กลุ่ม Medical Tourism บ้าง แต่ก็มีความเป็นไปได้ว่า คนไข้ชาวต่างชาติอาจจะเลือกบริการรักษาพยาบาลในประเทศที่มีค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่าอย่างเช่น ประเทศไทย เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีนักท่องเที่ยวที่นิยมเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย พร้อมกับต้องการที่จะมาใช้บริการทางด้านสุขภาพและความงามไปในตัว ดังเช่นการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism) เป็นการเดินทางท่องเที่ยวที่มุ่งกิจกรรมด้านสุขภาพไว้ด้วย การท่องเที่ยวในรูปแบบนี้ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ตามกระแสการเอาใจใส่ดูแลด้านสุขภาพ ที่กำลังมาแรงในปัจจุบัน และหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียรวมทั้งประเทศไทย ต่างให้การส่งเสริมการขยายตลาดท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ทำให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจึงมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะการขยายการลงทุนเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างโรงพยาบาลเอกชนแห่งใหม่หรือการควบรวมกิจการ รวมถึงตลาดคนไข้ต่างชาติ เป็นปัจจัยบวกจากกระแสการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพกำลังได้รับความนิยมในกลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วโลก และการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือเออีซีจะทำให้มีจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น

ด้วยปัจจัยการเติบโตของธุรกิจผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนมีอัตราการเติบโตและการแข่งขันที่สูงขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นแนวทางหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ (competitive advantage) คือ สร้างการสร้างความเชื่อมั่น โดยการพัฒนาคุณภาพการรักษาโดยการนำนวัตกรรมการรักษาพยาบาลแนวใหม่มาใช้ พร้อมพัฒนาตนเองให้ทันต่อเทคโนโลยีทันสมัยตลอดเวลา ควบคู่ไปกับการ “การพัฒนาทรัพยากรบุคคล” เนื่องจากธุรกิจประเภทนี้ มีการแข่งขันเชิงพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ ซึ่ง

ผู้ที่ส่งมอบบริการ และสร้างความประทับใจได้คือ “คน” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างประทับใจและแตกต่าง

ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งเป็นเสมือนแม่
ทัพในการนำพาองค์กรไปสู่อำนาจสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ซึ่ง
ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องขององค์กร ซึ่งเป็นความสำคัญขั้นพื้นฐานควบคู่ไป
กับการพัฒนาทางนวัตกรรมการรักษาผู้ป่วย ประกอบกับองค์กรเองก็มีความต้องการในการปรับตัว
ให้สอดคล้องกับขนาดของธุรกิจที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน การ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรประสบ
ความสำเร็จได้ ดังนั้น การจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือสำหรับประเมิน
ศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรกลุ่มดังกล่าว เพื่อเรียนรู้พัฒนาในข้อที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง
เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และทราบศักยภาพของตนเองในข้อที่เป็นจุดแข็งที่ดี
อยู่แล้ว ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นการช่วยพัฒนาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก
ยิ่งขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ The Work Behavior
Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test
Managerial/Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา
เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของผู้บริหารว่ามีความเหมาะสมกับองค์กรและหน้าที่ความ
รับผิดชอบที่ทำอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ มีประเด็นใดที่เป็นปัจจัยให้เป็นอุปสรรคในการทำงานที่ควร
ได้รับการพัฒนาแก้ไข

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาระบบผู้นำของผู้จัดการสาขา ขององค์ให้บริการสนับสนุนทาง
การแพทย์ ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับทิศทางและ
ความต้องการในการเจริญเติบโตขององค์กร
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์
คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมเพื่อเสริม
ศักยภาพในการทำงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความ
เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสาขาอาชีพ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ The Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test Managerial/Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ ผู้จัดการสาขา บริษัทในกลุ่มธุรกิจให้บริการสนับสนุนบริการทางการแพทย์ จำนวน 1 คน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

องค์กรประกอบด้วยบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร และบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หรือพนักงาน ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกกลุ่ม โดยกลุ่มผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่บริหารให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงาน จัดระบบงานและลักษณะงานให้มีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน และร่วมสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน ในทางสร้างสรรค์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพราะทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างต้องทำงานร่วมกันในองค์กร และทั้งสองฝ่ายต่างก็มีความสำคัญและทำงานสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสนับสนุนการทำงานของพนักงาน คอยกำกัควบคุมดูแล แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเป็นกลางที่จะเป็นผู้เชื่อมโยงประสานงานระหว่างบุคคล และระหว่างองค์กร เป็นตัวแทนองค์กรในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร รวมทั้งมีส่วนในการลดข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกัน จึงกล่าวได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นหัวใจในการบริหารงาน องค์กรใดมีระบบการบริหารงานที่ดี มีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และมีความสุข ความก้าวหน้าในการทำงาน ก็จะทำให้องค์กรนั้นเจริญก้าวหน้าไปด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา ผู้จัดการสาขา บริษัทในกลุ่มธุรกิจการให้บริการสนับสนุนบริการทางการแพทย์” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ The Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test (ART) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และได้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

2.1.1 ลักษณะของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้ งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบ ผลสำเร็จ ในแง่ของสังคมเป็นผู้นำคือ กระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหา ความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จ ตามเป้าหมาย ความเป็นผู้นำจึงเป็นทั้งกระบวนการ (Process) คุณสมบัติ (Property) กิจกรรมที่ เกี่ยวกับคน (People activity) และเป้าหมาย (Goal) (เสนาะ ดิยาว, 2544)

ภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึงการ โน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี, 2557)

ความเป็นผู้นำ (Leadership) ภาวะความเป็นผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการ บังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552)

ภาวะผู้นำว่า คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมาย ร่วมกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

2.1.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

ผู้บริหารคือ ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่นโดยไม่คำนึงว่า ความสำเร็จนั้นจะพอใจหรือไม่ หากมองในแง่ค่าใช้จ่ายผู้บริหารทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดย เสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด ส่วนผู้นำก็ทำให้งานสำเร็จโดยผู้ปฏิบัติตามมีความพึงพอใจด้วย เมื่อพิจารณา ในแง่ของความพอใจผู้นำทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความสะดวกสบาย ใช้วิธีจูงใจและอาศัยคุณสมบัติที่อยู่ในตัวผู้นำ ค่าใช้จ่ายอาจต่ำกว่าเพราะว่าผู้นำก่อให้เกิดความ ร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรืออาจเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าเพราะผู้นำให้ความสะดวกสบายแก่ ผู้ปฏิบัติงาน ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำสรุปได้ดังนี้ (เสนาะ ดิยาว, 2544)

2.1.2.1 ผู้บริหารเกิดจากการแต่งตั้งจึงมีการใช้อำนาจที่เป็นทางการ (formal authority) และได้รับการแต่งตั้งตามกฎระเบียบชัดเจน รองรับสนับสนุน แต่ผู้บริหารอาจไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาก็ได้ ส่วนผู้นำนั้นเกิดจากการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตาม การใช้อำนาจจึงเป็นอำนาจเกิดจากส่วนตัว (Personal power) ซึ่งอาจเป็นความเก่ง ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่มีมากกว่าคนอื่น และคุณสมบัติส่วนตัวที่เป็นแบบอย่างให้คนอื่นทำตาม

2.1.2.2 ผู้บริหารทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (do things right) หมายความว่า ผู้บริหารมีอำนาจได้รับการแต่งตั้งตามกฎระเบียบข้อบังคับถูกต้อง แต่อาจไม่เป็นที่พอใจของคนอื่น ก็เป็นไปได้ ดังเช่นงานบางอย่างไม่ควรทำเพราะใช้อำนาจตามตำแหน่งจึงทำได้ ส่วนผู้นำจะทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ (do right thing) คือทำถูกต้องเหมาะสมทั้งกาลเทศะ บุคคล รู้ว่าควรอะไร เวลาไหน และทำเพื่อใคร ซึ่งเมื่อกระทำการนั้นไปแล้วทุกคนที่เกี่ยวข้องจะได้รับความพึงพอใจร่วมด้วยเพราะเหมาะสมทุกอย่าง

2.1.2.3 การใช้อำนาจผู้บริหารใช้อำนาจในฐานะของผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารขององค์กร โดยได้รับอำนาจในทางกฎระเบียบ การแต่งตั้งขององค์กร ไม่ใช่จากตนเองซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอก ดังนั้นการใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำได้โดยไม่ต้องอาศัยลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร แต่ผู้นำใช้อำนาจโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องอาศัยปัจจัยภายนอก อำนาจเกิดจากอิทธิพลส่วนตัวเหนือพฤติกรรมและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน การใช้อำนาจที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับ เชื้อพืงนั้นเกิดจากความประทับใจ การพูด การแสดงกิริยา และลักษณะส่วนตัวของผู้นำ

2.1.2.4 การกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารถือว่าเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญ วัตถุประสงค์ส่วนตัวเป็นเพียงส่วนประกอบขององค์กรเท่านั้น หากไม่มีความจำเป็นแล้วจะไม่มีเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนผู้นำมีความสนใจในวัตถุประสงค์ส่วนตัวของคนในองค์กร โดยไม่มีความคิดเห็นว่าเป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ แต่ผู้นำนั้นจะแสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรตลอดเวลา ผู้นำจะทำทุกวิถีทางให้เป้าหมายขององค์กรและส่วนตัวไปด้วยกันได้ หรือกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้โดยไม่เพิกเฉย ละเลยเป้าหมายส่วนตัว และกระทำทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัว

2.1.2.5 ทักษะต่อองค์กร ผู้บริหารมีสำนึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่อาจแยกตัวเองออกจากองค์กรได้และถือว่าผู้บริหารเป็นผู้ปกป้องความเป็นระเบียบขององค์กร ส่วนผู้นำจะแสวงหาความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจะทำทุกวิถีทางให้เป้าหมายขององค์กรและส่วนตัวไปด้วยกันได้ หรือกำหนดเป้าหมายขององค์กรไม่เพิกเฉยเป้าหมายส่วนตัวและกระทำทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัว

2.1.2.6 การทำหน้าที่ ผู้บริหารทำงานโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่น ภายใต้นโยบายและกระบวนการขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้ปฏิบัติงานมีข้อจำกัดว่าต้องปฏิบัติงานให้อยู่ในแนวทางหรือข้อกำหนดขององค์กร การทำหน้าที่ของผู้บริหารจึงยึดติดอยู่กับขั้นตอนการทำงานขององค์กร ส่วนผู้นำจะทำงาน โดยคำนึงถึงผลงานและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานคิดริเริ่มหรือมองหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของงาน ผู้นำจะไม่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามวิธีขององค์กรกำหนดอย่างเคร่งครัด แต่ให้อิสระในขอบเขตที่ผู้ปฏิบัติงานจะเลือกวิธีของตนเองได้เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด การควบคุมจึงเน้นที่ผลงานไม่ใช่วิธีการ

2.1.2.7 บุคลิกภาพ ผู้บริหารจะดำเนินการต่างๆ เพื่อการอยู่รอดและมุ่งเน้นสนใจแต่กิจกรรมที่เป็นเรื่องธรรมดาของคนหรือของโลก แต่ผู้นำจะแสวงหาความเสี่ยงที่ให้ผลตอบแทนสูงและมุ่งสนใจในกิจกรรมที่ไม่ธรรมดา ผู้นำจึงมีการมองล่วงหน้าและแสวงหาโอกาสที่ทำให้ได้รับผลตอบแทนสูงหรือได้ประโยชน์คุ้มค่ากับการเสี่ยงภัยโดยการใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีลักษณะของการประคองสถานการณ์ให้ดำเนินไปได้โดยราบรื่น คอยเฝ้าดูและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหานั้นเมื่อพบทันที การคิดของผู้บริหารจึงเป็นการคิดเพียงชั้นเดียวหรือสองชั้น ส่วนผู้นำจะคิดหลายชั้นในการแก้ปัญหา

2.1.2.8 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นตามตำแหน่งหน้าที่การงานในฐานะหัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หุ่นส่วน ผู้ถือหุ้น และสมาชิกของกลุ่ม เป็นต้น ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงมีการเปลี่ยนแปลงตามบทบาทที่ได้รับ ส่วนผู้นำมีความสัมพันธ์

2.1.2.9 การวางตัว ผู้บริหารจะวางตัวไปตามสายการบังคับบัญชาขององค์กรหรือตำแหน่งงาน การทำงานหรือการสั่งงานจะใช้อำนาจที่เป็นทางการหรืออำนาจโดยหน้าที่ โดยถือความสำคัญของตำแหน่งงาน ดังนั้น ในการทำงานจะพบว่าผู้บริหารมักจะปรากฏตัวอยู่ในห้องทำงานของตัวเองหรือในสถานที่บางแห่งเท่านั้น ผู้บริหารจะไม่ปรากฏตัวในโรงงาน หรือสถานที่ที่ไม่สมควร ผู้บริหารจึงค่อนข้างจะหลงตัวเอง ส่วนผู้นำจะวางตัวสบาย จะอยู่ในที่ต่างๆ ขององค์กร นอกเหนือจากในที่ทำงานได้ทุกที่ ไม่ถืออำนาจหรือสายการบังคับบัญชาว่าเท่านั้นว่าเป็นสิ่งสำคัญ จึงวางตัวเป็นกันเองกับพนักงานและไม่ถือตัว

ลักษณะของผู้บริหารและผู้นำในคริสต์วรรษที่ 21 ได้มีการสรุปไว้ใน Journal of Organization Change Management เรื่อง “Managing the Dream: Leadership in the 21st Century” มีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้ (Bennis, 1989)

ตารางที่ 2.1: แสดงลักษณะของผู้บริหารและผู้นำในคริสต์วรรษที่ 21

ลักษณะของผู้บริหาร	ลักษณะของผู้นำ
1. ผู้บริหาร (administer)	1. ผู้เปลี่ยนแปลง (innovator)
2. ผู้ลอกแบบ (a copy)	2. ผู้เป็นต้นแบบ (an original)
3. ดำรงรักษา (maintain)	3. พัฒนา (develop)
4. เน้นระบบและโครงสร้าง (focus on system and structure)	4. เน้นที่คน (focus on people)
5. เชื่อถือในการควบคุม (relies on control)	5. กระตุ้นให้เกิดความไว้วางใจ (inspires trust)
6. ทิศนะสั้น (short-range view)	6. มองการณ์ไกล (long-range perspective)
7. ถามว่าอย่างไรและเมื่อไหร่ (ask how and when)	7. ถามว่าจะอะไรและทำไม (ask what and why)
8. มองที่ผลประกอบการ (eye on the bottom line)	8. มองในแนวกว้าง (eye on the horizon)
9. เลียนแบบ (intimate)	9. ริเริ่ม (originate)
10. ยอมรับในสถานภาพเดิม (accept the status quo)	10. ให้เปลี่ยนแปลงสถานภาพเดิม (challenge the status quo)
11. เป็นผู้รับคำสั่งที่ดี (classic good soldier)	11. เน้นตัวของตัวเอง (own person)
12. ทำเรื่องต่างๆ ให้ถูกต้อง (does things right)	12. ทำถูกต้องทุกเรื่อง (dose the right things)

2.1.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) หมายถึง ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ หรือความสำเร็จของผู้นำที่ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องอย่างเหมาะสมกับของลักษณะของผู้นำกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยถูกพัฒนาจากข้อสันนิษฐานว่า เพียงพฤติกรรมของผู้นำรูปแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่เป็นรูปแบบที่เหมาะสมและดีที่สุดในทุกสถานการณ์ โดย ศาคร สุขศรีวงศ์ (2550) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเลือกวิธีการหรือ

พฤติกรรมแสดงออกที่สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งพอสรุปสถานการณ์ต่างที่มีความสำคัญได้ 7 ประการ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำ ดังนี้

2.1.3.1 ความต้องการของพนักงาน ความคาดหวังของสมาชิกเป็นสิ่งที่กำหนดถึงลักษณะของผู้นำ และวิธีการการบริหาร

2.1.3.2 ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม การมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อการตัดสินใจว่าเป็นอย่างเสรีหรือไม่

2.1.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึงความสนิทสนมคุ้นเคย ความเป็นกันเองในเรื่องการทำงาน เรื่องส่วนตัวและอื่นๆ

2.1.3.4 แหล่งที่มาของอำนาจ พิจารณาว่าผู้นำได้อำนาจมาจากที่ใด ย่อมส่งผลต่อการยอมรับที่มาจากสมาชิก

2.1.3.5 ลักษณะงาน และบรรยากาศของงาน เช่น เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2.1.3.6 คุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจึงควรเลือกวิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับลักษณะของตนเองด้วย

2.1.3.7 วุฒิภาวะของผู้ตาม มีผลต่อการบริหารจัดการ การแบ่งงานให้กับสมาชิก รวมทั้งการให้อำนาจในการตัดสินใจจากผู้นำ

จากปัจจัยทั้ง 7 ประการแสดงให้เห็นว่าความหมายของ “สถานการณ์” ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำนั้น ถูกรวมตั้งแต่ปัจจัยภายในที่เป็นคุณสมบัติของตัวผู้นำเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาถึงในส่วนของความสัมพันธ์ที่มีระหว่างกัน ลักษณะของงานที่ทำ บรรยากาศการทำงาน ก็ถูกนำมาเป็นบริบทการวิเคราะห์ที่ลักษณะของผู้นำให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการพิจารณาในมุมมองที่กว้างขึ้น

นอกเหนือจากการศึกษาปัจจัยด้านสถานการณ์ข้างต้นแล้ว ยังมีการพัฒนาทฤษฎีที่หลากหลายมารองรับ โดยหนึ่งในทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler หรือ Fiedler Model โดย อำนาจ ทองโปร่ง (2555) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ที่เป็นบุคลิกภาพที่ติดตัวมาอย่างถาวร และสถานการณ์ ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกันอย่างลงตัว การแก้ไขบุคลิกภาพหรือสไตล์การทำงานจากการเน้นงาน (Task-oriented) ให้มาเน้นเรื่องความสัมพันธ์กับคน (Relationship - oriented) จึงเป็นเรื่องที่ยากจะเปลี่ยนแปลงตาม Fiedler Model นั้นมีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับประเมินและใช้เป็นตัววัดสไตล์ภาวะผู้นำ เรียกว่า LPC Scale (Least Preferred Coworker Scale) โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง “ผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด” โดย

นอกจากการให้ผู้นำเป็นคนทำแบบสอบถาม และนี่ถึงผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาทั้งหมด ผลของ LPC จะเป็นตัวบอกว่าผู้ทำแบบทดสอบ มีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task - oriented) หรือ เน้นความสัมพันธ์ (relationship - oriented) หากคะแนน LPC สูงจะเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ถ้า คะแนน LPC ต่ำจะเป็นผู้นำที่เน้นงาน แล้วยังมีการพิจารณาองค์ประกอบร่วมอีก 3 ตัวแปร ซึ่งเป็น ตัวควบคุมสถานการณ์ที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่แก่ผู้นำ และชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ได้แก่

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader - Member Relations) พิจารณาการให้ การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ หากมีระดับของความเชื่อมั่น ไว้วางใจ และเคารพต่อตัว ผู้นำ จะส่งผลถึงระดับความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่า ลักษณะ ผู้นำที่ขาดการยอมรับ

- โครงสร้างของงาน (Task structure) เป็นเรื่องของความชัดเจนใน โครงสร้างของงาน หากมีรูปแบบที่ชัดเจนจะทำให้ผู้นำมีอำนาจควบคุมได้ดีกว่าโครงสร้างงานที่ไม่ชัดเจน

- อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power) พิจารณาระดับอำนาจของผู้นำในเรื่อง ต่างๆที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การจ้างงาน การไล่ออก การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งถ้าผู้นำมีตำแหน่งสูงขึ้นขอบเขตของอำนาจจะมากขึ้นด้วยเช่นกัน

2.1.4 ทฤษฎีหนทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้รับความนิยมมาก คือ ทฤษฎีหนทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ถูกพัฒนาขึ้นโดย House (1971) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องช่วยเหลือชี้แนะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าจะต้องทำอะไรให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งเรื่องของงานและเรื่องส่วนตัว โดย พฤติกรรมของผู้นำควรกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความพยายามให้สามารถทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงจัดให้มีการฝึกสอนงาน แนะนำช่วยเหลือ และการให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่ง ที่สำคัญอย่างมากทำให้สมาชิกมองเห็นเป้าหมายและวิธีการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของ ตนเองและบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วยพร้อมๆกัน โดยสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้นำ ออกเป็น 4 ประเภท คือ

2.1.4.1 ผู้นำแบบชี้แนะ หรือบงการ (Directive Leadership) ผู้นำประเภทนี้ ได้แก่ ผู้ที่กำหนดมาตรฐานตารางเวลาในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัด บอก ให้ทราบว่าคุณคาดหวังอะไร ซึ่งคล้ายกับผู้นำประเภทที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ

2.1.4.2 ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะมี ความเป็นมิตร เอาใจใส่เรื่องความเป็นอยู่ สนใจความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งคล้ายกับการ พิจารณาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

2.1.4.3 ผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิด โอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาหารือขอคำแนะนำ ความ คิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ

2.1.4.4 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - oriented Leadership) เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายท้าทายและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงการ ทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความคาดหวังสูง และหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับดีที่สุดใน สถานการณ์ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่นำเอาพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 4 แบบมาใช้ เพื่อแสดงถึง ความสัมพันธ์ของวิธีการทำงาน เป้าหมายและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งออกเป็น 4 สถานการณ์ คือ

- ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate characteristics) ได้แก่ ลักษณะ บุคลิกภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชามี ทักษะการทำงานน้อยควรจะมีผู้นำที่ใช้อำนาจเป็นผู้บังคับบัญชา

- ลักษณะงาน (task characteristics) หมายถึง เป็นงานประจำที่ทำซ้ำๆ กัน หรืองานที่มี ลักษณะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอๆ งานที่มีข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) มากน้อยเพียงใด งานที่มี โครงสร้างแน่นอน งานที่มีความเป็นอิสระสูง หรือต่ำ เช่น ลักษณะงานที่ไม่แน่นอน งานที่ก่อให้เกิด ความเครียดในการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพอใจสูงหากได้ทำงานกับหัวหน้างานที่มีความ เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจ

- ระบบอำนาจที่เป็นทางการ (formal authority system) หมายถึง ลักษณะอำนาจของ องค์กรเป็นแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ สายการบังคับบัญชามีหลายชั้นหรือมีน้อยชั้น การใช้ อำนาจเข้มงวดหรือผ่อนปรน การบังคับบัญชาตามสายงานเคร่งครัดหรือไม่และรวมทั้งระบบการจูง ใจในองค์กร เช่น ในองค์กรเป็นองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน ผู้บังคับบัญชามีความเป็น ผู้นำที่สนับสนุนจะก่อให้เกิดผลสำเร็จไ้มากกว่าแบบผู้นำที่ใช้อำนาจ

- กลุ่มทำงาน (work group) ได้แก่ ขนาดของกลุ่มหรือจำนวนสมาชิกในกลุ่ม ความสัมพันธ์ในกลุ่ม สังคมของกลุ่ม ลักษณะสมาชิกของกลุ่มและปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อ กลุ่ม เช่น กลุ่มที่มีความขัดแย้งภายในกลุ่มสูง ผู้นำที่เหมาะสมคือผู้นำใช้อำนาจ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ความแตกต่างระหว่างบุคคลนั้น มีความหลากหลายในด้านพื้นฐานความเชื่อ หรือกรอบความคิดของนักจิตวิทยาบุคลิกภาพ แต่ละแนวคิดจุดเด่น จุดด้อย และคุณประโยชน์ที่ต่างกัน ศรีเรือน แก้วกังวาล (2551) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ทฤษฎีบุคลิกภาพหลายทฤษฎีเปรียบเหมือนการต่อรูปปริศนา (Jigsaw Puzzle) แต่ละบุคคล เปรียบเหมือนรูปปริศนาแต่ละรูป ทฤษฎีบุคลิกภาพแต่ละทฤษฎีคือชิ้นส่วนของปริศนานั้นๆ แนวคิด และทฤษฎีบุคลิกภาพที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ที่แนวฟรอยด์ (Freudian psychoanalysis) ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral theory) ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic theory) ทฤษฎีลักษณะนิสัย (Trait theory) และทฤษฎีปัญญานิยม (Cognitive theory)

ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่อธิบายพัฒนาการของบุคลิกภาพ เช่น ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ที่แนวฟรอยด์ และกลุ่มที่อธิบายบุคลิกภาพตามลักษณะที่แสดงออก (Trait) โดยไม่กล่าวถึงการพัฒนาการของบุคลิกภาพ ซึ่งในการศึกษานี้เลือกศึกษาทฤษฎีกลุ่มที่อธิบายลักษณะบุคลิกภาพตามลักษณะที่แสดงออก คือทฤษฎีลักษณะนิสัย (Trait theory) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ความแตกต่างของบุคคล

2.2.1 การศึกษาทฤษฎีลักษณะนิสัย (Trait Theory)

ทฤษฎีลักษณะนิสัยหรือทฤษฎีเทรทจัดอยู่ในกลุ่มแนวคิดเชิงรู้คิด มีหลักการเบื้องต้นในการจำแนกบุคคลตามแนวโน้มลักษณะนิสัย สิทธิร วิชชาวุธ (2550) กล่าวถึง ลักษณะเด่นของทฤษฎีนี้ เป็น 2 ประการ คือ (1) ความคงที่ (Consistency) แต่ละบุคคลมีคุณลักษณะ โดดเด่นหลายๆ อย่างภายในตัวและจะแสดงคุณลักษณะนั้นออกมาในสถานการณ์ต่างๆ หากเรารู้จักเทรทของคนใดคนหนึ่งเราก็สามารถทำนายพฤติกรรมของเขาในสถานการณ์ต่างๆกัน กล่าวได้ว่า บุคคลมีพฤติกรรมเช่นไรมาแล้วแต่หนหลังและในปัจจุบัน สามารถคาดเดาได้ว่าเขาจะประพฤติปฏิบัติเช่นไรในอนาคต (2) มีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual differences) แต่ละคน ประกอบด้วยกลุ่มลักษณะหลายอย่าง ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัว โดยที่ไม่มีใครเหมือนใคร เป็นกลุ่มที่มีแนวคิดในการค้นหาและอธิบายลักษณะนิสัยพื้นฐานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่ออธิบาย บุคลิกภาพของบุคคลนั้น ทฤษฎีหลักของกลุ่มแนวคิดนี้ที่ได้รับความนิยมคือทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big five personality theory) ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มลักษณะของบุคลิกภาพต่างๆ ที่มีมากมายตามลักษณะเด่นภายใต้เงื่อนไขว่ามนุษย์ทุกคนล้วนมีบุคลิกภาพทั้ง 5 แบบในระดับที่แตกต่างกัน โดยทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบนี้มีรากฐานมาจากการศึกษาของนักจิตวิทยาหลายคน

นักจิตวิทยาที่สำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่ กอร์ดอน เอ็ม. อัลลพอร์ต (Gordon M. Allport), เรย์มอนด์ บี. แคทเทลล์ (Raymond B. Cattell), ฮันส์ ไอแซงก์ (Hans J. Eysenck), คอสตา และแมคเกร (Costa & McCrae)

Oliver & Sanjay (1995) กล่าวถึงช่วงแรกของการศึกษาและ ค้นพบทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ว่าเป็นการศึกษาในรูปแบบวิธีการแบบคลังคำ (Lexical approach) คือการหาคำศัพท์ ในพจนานุกรมที่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ การศึกษาในรูปแบบนี้ เริ่มต้นโดย โบรมการ์เตน (Baumgarten) นักปรัชญาชาวเยอรมัน เมื่อปี ค.ศ. 1933 ซึ่งมีแนวคิดในการ รวบรวมคำศัพท์ที่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ และในปี 1936 อัลลพอร์ตและออบเบิร์ต (Allport & Odbert) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาหาคำศัพท์ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษ รวบรวมบุคลิกภาพได้ ทั้งหมดกว่า 18,000 คำ และจัดหมวดหมู่ได้ 4 หมวดหมู่ใหญ่ คือ (1) ลักษณะที่เป็นลักษณะนิสัย ส่วนตัว (Personal trait) ในลักษณะที่บุคคลนั้นๆแสดงเมื่ออยู่ในภาวะปกติ (2) ลักษณะที่แสดงออก ชั่วคราว เช่นการแสดงออกทางอารมณ์ กิจกรรมต่างๆ (3) กลุ่มลักษณะที่ถูกตัดสินขึ้นโดยความคิดเห็นส่วนตัวของผู้อื่น เช่น ฉลาด นายก่อย่าง และ (4) ลักษณะทางกายภาพ สมรรถภาพและความสามารถพิเศษอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพและไม่ได้อยู่ใน 3 หมวดหมู่ขั้นตอน และจากรวบรวมและจำแนกคำอธิบายเกี่ยวกับบุคลิกภาพของ อัลลพอร์ตและออบเบิร์ต กลายเป็นแนวทาง เริ่มต้นสำหรับการศึกษาบุคลิกภาพภายใต้แนวคิดและทฤษฎีลักษณะนิสัยในลำดับต่อมา

ในปี ค.ศ. 1943 เรย์มอนด์ บี. แคทเทลล์ (Raymond B. Cattell) นักจิตวิทยาบุคลิกภาพ ชาวอังกฤษ ซึ่งนำ วิธีการทางสถิติมาใช้สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ โดยศึกษาต่อจากรายการ บุคลิกภาพของอัลลพอร์ตและออบเบิร์ต เริ่มจากเลือกบุคลิกลักษณะ 4,500 คำ ให้ความสำคัญกับการเลือกคำ จากหมวดหมู่ลักษณะนิสัยส่วนตัว (Personal trait) มากกว่าหมวดหมู่อื่น วิเคราะห์ ข้อมูลผ่านกระบวนการทางสถิติ โดยเทคนิคแยกองค์ประกอบ เพื่อกลุ่มคำ ให้ลดลงจาก 4,500 คำ เหลือเพียง 35 กลุ่ม ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์แยกองค์ประกอบ ได้เป็นองค์ประกอบบุคลิกภาพ 16 องค์ประกอบ (16 Personality Factors) ต่อมาทูปส์และคริสทาล์ (Tupes & Christal) นำตัวแปรของ แคทเทลล์มา ศึกษาต่อกับบุคคลกลุ่มต่างๆที่แตกต่างกัน 8 กลุ่ม จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าทุกกลุ่ม ให้ผลที่ตรงกัน คือ มีองค์ประกอบทางบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Tupes & Christal, 1961 อ้างใน Oliver & Sanjay, 1995) ขณะเดียวกันในปี 1964 ฮันส์ ไอแซงก์ (Hans J. Eysenck) นักจิตวิทยาซึ่งใช้วิธีการทางสถิติโดยเทคนิคแยกองค์ประกอบ เช่นเดียวกับแคทเทลล์ พบ องค์ประกอบทางบุคลิกภาพ 2 องค์ประกอบ ซึ่งเรียกว่า “Big Two” (ทงส์ เกษมทรัพย์, 2547)

จะเห็นว่าจุดเริ่มต้นของการศึกษา วิเคราะห์โครงสร้างทางบุคลิกภาพมีแนวทาง 2 ประการ คือ การศึกษาจัดกลุ่มบุคลิกภาพจากพจนานุกรม และการศึกษาโดยการสร้างเครื่องมือใน

การจัดกลุ่มจำแนกลักษณะบุคลิกภาพ ต่อมา นอร์แมน (Norman, 1966 อ้างอิงใน ทนงค์ เกษมทรัพย์, 2547) มีการนำแนวคิดทั้ง 2 แนวทางมาศึกษาร่วมกันและวัดบุคลิกภาพตามโครงสร้างของบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

2.2.2 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์

แนวคิดบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบของคอสตา และแมคเคอร์ ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบหว่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) เรียกย่อๆ ได้ว่า OCEAN หรือ Big Five Factors โดยบุคลิกภาพแต่ละองค์ประกอบ มีสาระสำคัญ ดังนี้

2.2.2.1 บุคลิกภาพแบบหว่นไหว (Neuroticism) หมายถึง บุคลิกภาพด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ (จันทิรา แสนอุบล, สุวีร์ณัฐย์ โสภณสิริ และก่อพงษ์ พลโยธา, 2555) บุคลิกภาพแบบหว่นไหวจะแสดงถึงความสามารถในการปรับอารมณ์ และความสามารถต่อสิ่ง กระตุ้นภายนอกที่ทำให้บุคคลเกิดอารมณ์ทางลบ บุคลิกภาพแบบหว่นไหว ประกอบด้วย 6 ลักษณะนิสัย ได้แก่ ความวิตกกังวล (Anxiety), ความโกรธ (Anger), ความรู้สึกซึมเศร้า (Depression), การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self-Consciousness), การมีแรงกระตุ้นภายใน (Impulsiveness) และการมีอารมณ์เปราะบาง (Vulnerability)

ผู้ที่ได้คะแนนบุคลิกภาพด้านนี้ต่ำจะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Resilient) กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีแนวโน้มใช้เหตุผลในการดำรงชีวิตมากกว่าบุคคลทั่วไป มีลักษณะ เยียบสงบ ใจเย็น อดทน และไม่สะทกสะท้านต่อสิ่งที่เป็นไปรอบๆตัว เกิดอารมณ์ทางลบหรือ อารมณ์แปรปรวนได้ยาก สามารถควบคุมและปรับอารมณ์ของตนได้ดี สิ่งเร้าทางลบที่เข้ามากระตุ้น จะต้องมีความถี่มากพอจึงจะทำให้เกิดอารมณ์ในทางลบได้

ในทางกลับกัน บุคคลที่ได้คะแนนบุคลิกภาพในด้านนี้สูง จะเรียกว่า ผู้ที่มีอารมณ์ อ่อนไหว (Reactive) กล่าวคือ จะเป็นคนที่รับรู้ถึงอารมณ์ และความรู้สึกของคนอื่นได้ไว จะเป็นคน ที่เกิดอารมณ์ในทางลบได้ง่าย และบ่อยกว่าบุคคลทั่วไป โดยจะเกิดความวิตกกังวล ความเครียด ความกระวนกระวาย ความซึมเศร้า ความรู้สึกกระแวงคนและสิ่งแวดล้อม และมีความรู้สึกสงสาร ตนเอง เพราะเกิดจากการประเมินตนเองว่าความเป็นจริง รวมทั้งมีความรู้สึกไม่พอใจกับชีวิตของ ตนในด้านต่างๆ มากกว่าบุคคลทั่วไป

2.2.2.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง บุคลิกภาพด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น (จันทิรา แสนอุบล, สุวีริณัสนีย์ โสภณสิริ, ก่อพงษ์ พลโยธราช, 2555) เบื้องค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่สามารถแสดงถึง ปริมาณความสัมพันธ์กับคนอื่นบุคลิกภาพแบบแสดงตัวประกอบด้วย 6 ลักษณะนิสัยย่อย ได้แก่ ความอบอุ่น (Warmth), ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness), การแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา (Assertiveness), การชอบมีกิจกรรม (Activity), การแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking) และการมีอารมณ์ด้านบวก (Positive Emotion)

นทีริย เกียรติชัยพร (2552) อธิบายลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำ และสูงไว้ว่า ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ จะเรียกว่า เป็นคนเก็บตัว (introvert) มีลักษณะนิสัย ชอบความ อิสระ อยู่คนเดียว หลีกเลียงสังคม ไม่ร่าเริง สันโดษ เก็บความรู้สึก ถ้าเป็นผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบเน้นงานในทางกลับกัน ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนสูง จะมีลักษณะแสดงตัว (Extravert) กล่าวคือ เป็นบุคคลที่ชอบมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ชอบเข้าสังคม ชอบทำกิจกรรม สามารถควบคุมตนเองได้ดีเมื่อเข้าสังคม กระฉับกระเฉง สนใจสิ่งรอบตัว มีความกล้าเผชิญหน้ากับสิ่งที่ไม่เคยพบมาก่อนในชีวิต ใช้ชีวิตได้อย่างสนุกสนาน มองโลกในแง่ดี ช่างพูด รักสนุก ร่าเริง กระตือรือร้น ตรงไปตรงมา ชอบแสดงความเป็นผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

2.2.2.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experiences) หมายถึง บุคลิกภาพด้านการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ (จันทิรา แสนอุบล, สุวีริณัสนีย์ โสภณสิริ และก่อกองษ์ พลโยธราช, 2555) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึภายในตัวบุคคล เป็นการแสดงถึงความสามารถในการปรับความคิด ความเชื่อ และการ ปฏิบัติของตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ได้มากน้อยเพียงใด และมีความรู้สึมาก น้อยเพียงใด ต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคย นทีริย เกียรติชัยพร (2552) กล่าวถึง บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ประกอบด้วยลักษณะนิสัยย่อยๆ 6 ประเภท ดังนี้ การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy), ความสุนทรีย์ (Aesthetics), การเปิดเผยความรู้สึก (Feeling), การปฏิบัติ (Actions), การใช้ความคิด (Ideas) และการยอมรับค่านิยม (Values)

นทีริย เกียรติชัยพร (2552) ได้อธิบายลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำของบุคลิกภาพแบบ เปิดรับประสบการณ์ เรียกว่า นักอนุรักษ์ (Preserver) หมายถึง ผู้ที่มีความสนใจในมุมแคบ ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ คุ้นเคยกับสิ่งเดิมๆ มากกว่าเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ในทางตรงกันข้าม ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนสูงของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ เรียกว่า นักสำรวจ (Explorer) กล่าวคือ เป็นคนที่มีความสนใจหลากหลาย มีความ ออยากรู้อยากเห็น หลงใหลในสิ่งที่เป็นนามธรรม ชอบและสนใจสิ่งแปลกใหม่ รักศิลปะ มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ตื่นเต้นในกรเปิดรับสิ่งใหม่ๆ เสมอ เปิดใจยอมรับความคิดเห็นสิ่งใหม่ มองโลกในแง่ดี

2.2.2.4 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง องค์ประกอบทาง บุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมระหว่างบุคคล ซึ่งแสดงถึงการกำหนดบรรทัดฐาน หรือต้นแบบ ในการดำเนินชีวิต จะแสดงถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และความสามารถ ในการยอมรับ หรือปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับผู้อื่นได้ ศศิวิมล อุปนันไชย (2552) ได้กล่าวถึง บุคลิกภาพแบบประนีประนอม ประกอบด้วยลักษณะนิสัยย่อย ๆ 6 ประการ ดังนี้ การเชื่อใจผู้อื่น (Trust), ความตรงไปตรงมา (Straightforward), ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ (Altruism), การยอมตามผู้อื่น (Compliance), ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Modesty) และความมีจิตใจอ่อนโยน (Tender-Mildness)

นทีรัช เกรียงชัยพร (2552) อธิบายลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำ ของ บุคลิกภาพแบบ ประนีประนอม เรียกว่า นักท้าทาย (Challenger) หมายถึง ผู้ที่มุ่งเน้นความเชื่อ ความ ต้องการ ของตนเองมากกว่าความต้องการของคนอื่น ทำให้เป็นคนขี้สงสัย ขี้ระแวง ไม่สนใจคำนิยม ของกลุ่มกล้าที่จะต่อสู้หรือขัดแย้งกับผู้อื่นตามความเชื่อของตน และมีแนวโน้มที่จะหาวิธีการต่างๆ ที่จะทำได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น ถ้ามีบุคลิกภาพเช่นนี้มากเกินไปจะทำให้เป็นคนไม่ สนใจความรู้สึกผู้อื่น พฤติกรรมต่อต้านสังคม และมีลักษณะเป็นเผด็จการ ในทางกลับกันลักษณะ ของผู้ที่ได้คะแนนสูง ของบุคลิกภาพนี้ เรียกว่า นักปรับตัว (Adapter) เป็นลักษณะบุคลิกภาพที่ยอม ตามผู้อื่นเชื่อใจผู้อื่น ไม่ชอบสร้างศัตรู เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใจอ่อน ชอบช่วยเหลือ ให้อภัยผู้อื่น พร้อม ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานเป็นทีม ยอมรับคำนิยมของกลุ่ม มีความกลมกลืนในการ ปรับตัวแต่จะมีข้อเสีย คือ ไม่กล้าเผชิญความขัดแย้ง และไม่กล้าใช้อำนาจของตนในการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งกับความคิดผู้อื่น จนกลายเป็นคนที่ขาดความ มั่นใจในตนเองและต้องพึ่งพาอาศัย บุคคลอื่น ๆ อยู่เสมอบทบาททางสังคมของผู้ที่มี

2.2.2.5 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง บุคลิกภาพด้านการมุ่งไปสู่จุดหมายที่ต้องการ โดยบุคลิกภาพประเภทนี้จะแสดงถึงความยากง่าย ความมากน้อยของจุดหมายที่แต่ละบุคคลกำหนดไว้รวมทั้งความสามารถในการบังคับตัวเอง และ การมีวินัยในตัวเองให้พยายามทำตามเป้าหมายได้ครบตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่

นทีรัช เกรียงชัยพร (2552) กล่าวถึงบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก ประกอบด้วย 6 ลักษณะนิสัยย่อยๆ ดังนี้ การมีความสามารถ (Competence), ความเป็นระเบียบ (Order), ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Dutifulness), ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Striving), ความมีวินัยต่อตนเอง (Self-Discipline) และความสุ่มรอบคอบ (Deliberation)

นทีรัช เกรียงชัยพร (2552) ได้อธิบายลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนสูงของ บุคลิกภาพนี้ จะ เรียกว่า คนทุ่มเท (Focused) ซึ่งมีลักษณะนิสัยเป็นคนที่ควบคุมตัวเองสูง เป็นคนมี วินัยในตัวเอง เป็นคนจริงจังและ ตั้งเป้าหมายทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน มีความเป็นระเบียบ

เรียบร้อย มีความตรงต่อเวลา มีการวางแผนและจัดระบบการทำงาน จะตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความทะเยอทะยาน และมีแรงจูงใจ โดยทั่วไปมักจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ บทบาททางสังคมสำหรับผู้ที่มีลักษณะบุคลิกภาพนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำ

ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่ได้คะแนนต่ำในบุคลิกภาพแบบนี้ จะเรียกว่าเป็น คนยืดหยุ่น (Flexible) กล่าวคือ เป็นคนที่สมาธิสั้น วอกแวกง่าย ไม่ยึดถือในการทำเป้าหมายที่ตั้งใจ ให้บรรลุผลสำเร็จ ชอบความสนุกสนาน ชอบทำอะไรสบายๆ เรื่อยๆ โดยไม่ตั้งเป้าหมาย ไม่มีการวางแผนและจัดระบบการทำงาน จะถูกชักจูงให้ละทิ้งจากงานในหน้าที่รับผิดชอบอยู่ได้ง่าย เพราะไม่สามารถควบคุมตนเองไม่ให้สนใจสิ่งเร้าจากภายนอกได้ ซึ่งมีข้อดี คือ ทำให้เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นคนที่ทำอะไรตามความคิดและความรู้สึกของตนเอง (นทธีรีย เกียรติชัยพร, 2552)

จึงสรุปได้ว่า แนวคิดเรื่องบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์ เป็นการพยายามอธิบายว่า บุคคลแต่ละคน ประกอบด้วยองค์ประกอบทางบุคลิกภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบใหญ่ๆ ได้แก่

- บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism)
- บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion)
- บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)
- บุคลิกภาพแบบ ประนีประนอม (Agreeableness)
- บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิก จากหลากหลาย แหล่งข้อมูลตามที่ได้นำเสนอไว้พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบ ของคอสตาและแมคเคอร์ ซึ่งได้แก่ บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพ แบบประนีประนอม (Agreeableness) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพแบบมี จิตสำนึก (Conscientiousness) และบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) ที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้ร่วมกับงานวิจัยต่าง ๆ อาทิเช่น การศึกษาลักษณะ บุคลิกภาพกับพฤติกรรมของพนักงาน ที่มีต่อองค์กร, คุณลักษณะงานต่างๆ, ความสามารถในการแก้ไขปัญหา หรือความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมปรับตัวในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับลักษณะ บุคลิกภาพกับตัวแปรอื่นๆ ผู้ศึกษาวิจัยจึงขอนำแนวคิดลักษณะบุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบ ของคอสตาและแมคเคอร์ มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาผู้จัดการสาขา บริษัทในกลุ่มธุรกิจการให้บริการสนับสนุนบริการทางการแพทย์ มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้จัดการสาขา บริษัทในกลุ่มธุรกิจการให้บริการสนับสนุนบริการทางการแพทย์ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory (WBI) ถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดที่ว่าการทำงานที่งาน พนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่อง

สำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย ดังนั้นการใช้เครื่องมือเพื่อประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็น การใช้เครื่องมือเพื่อแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหลักสำคัญในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตทางธุรกิจ สร้างผลกำไรเพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพในการให้บริการ สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าผู้มารับบริการจากองค์กรได้เป็นอย่างดี

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

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 อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อำนวยาให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่า ถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ 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 ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่า พฤติกรรมในข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

1. การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
2. การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
3. การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
4. พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง
5. ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
7. ความชำนาญการพูด (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่าเชื่อถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
8. การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัวพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่
10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
11. ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้

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

13. การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14. การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

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

16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง ความน่าเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง การระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18. การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึงความไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19. การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง การมีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ในการวิจัย เตรียมความพร้อมเอกสารลงบันทึกผลข้อมูล
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมิน ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาจากประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

5) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับ
การประเมินจัดทำพัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1

7) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลพัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองอย่าง
ต่อเนื่อง

8) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาครั้งที่ 2

9) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลการพัฒนาของแผนการพัฒนาดตนเองทั้ง 2 ครั้ง
พร้อมทั้งสรุปผลเป็นรูปเล่ม



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช่แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาผู้จัดการสาขา บริษัทในกลุ่มธุรกิจการให้บริการสนับสนุนบริการทางการแพทย์ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

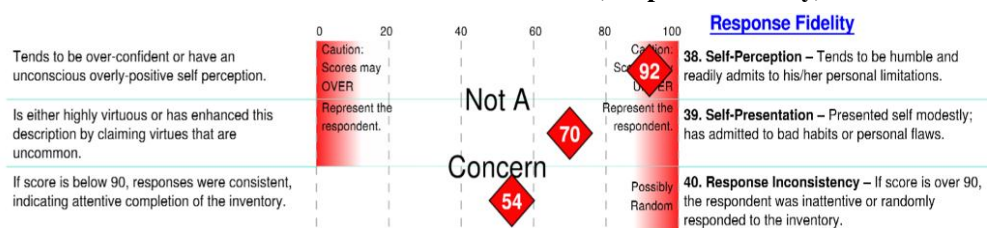
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

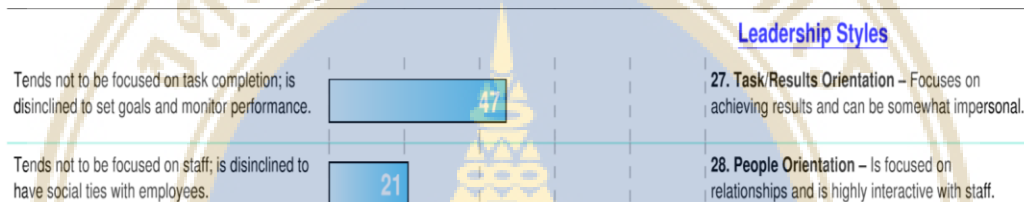
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 แสดงผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรวินิจฉัยเรื่องความเที่ยงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน โดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมินไม่ควรเกิน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ผลการรายงานด้าน Self-Perception และด้าน Self-Presentation จะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ค่อนข้างสูงทั้งสองด้าน คือ 92 และ 70 ตามลำดับ นั้นแสดงว่าในการตอบแบบสอบถามมีความระมัดระวังและค่อนข้างถ่อมตัว สะท้อนว่าเป็นคนที่ไม่ค่อยมีความมั่นใจในตนเองเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ตาม ผลของ Response Inconsistency คือ ความเที่ยงตรงในการตอบคำถาม มีค่าเปอร์เซ็นไทล์อยู่ที่ 54 ยังไม่เกิน 90 แสดงว่าประเมินค่าตนมีความสอดคล้องและอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ

4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



ภาพที่ 4.2 แสดงผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ในด้าน Leadership Style ผลที่ออกมาจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินเน้นงานมากกว่าเน้นคน (People Orientation = 21) จากการประเมินมองว่าด้วยการหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ต้องดูแลบริหารสาขาภาพรวมทั้งในด้านของ ความถูกต้องแม่นยำ คุณภาพของงาน หมายถึง คุณภาพการส่งมอบสินค้าและบริการได้ตรงตามกำหนดเวลา การบริหารความพึงพอใจลูกค้าผู้รับบริการ ลักษณะธุรกิจที่รับผิดชอบ งานหรือสินค้าและบริการที่ส่งมอบจะผิดพลาดไม่ได้ ทุกอย่างต้องทำตามกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นยันจบกระบวนการ ข้ามขั้นตอนไม่ได้ เพราะถ้าข้ามขั้นตอน เกิดความผิดพลาดขึ้นมา นั่นหมายความว่าอาจเกิดอันตราย กระทบถึงชีวิตของผู้ป่วยได้ จึงมุ่งเน้นความสำคัญในเรื่องงานเป็นหลัก

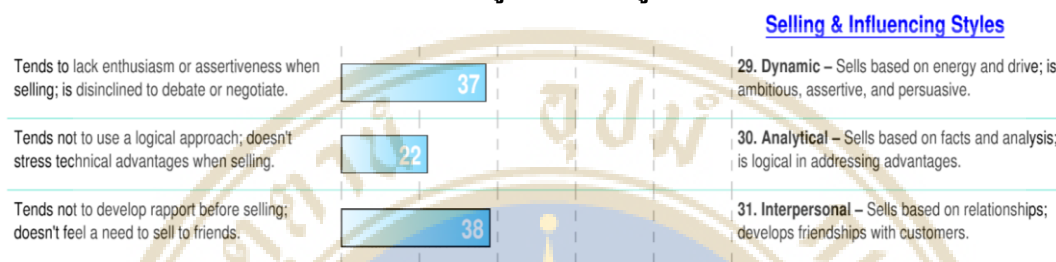
4.1.3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)



ภาพที่ 4.3 แสดงผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ปัจจุบันผู้รับการประเมิน ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลกลุ่มธุรกิจ ให้บริการทางการแพทย์ที่เพิ่งเริ่มให้บริการ ซึ่งมีความท้าทายในแง่การแก้ไขปัญหาหน้างานที่เร่งด่วนที่อาจเกิดขึ้น ได้ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองในการแก้ไขปัญหา และมีพลังกายและใจ ในการที่จะขับเคลื่อนธุรกิจไปได้อย่างราบรื่น

4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)



ภาพที่ 4.4 แสดงผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

ในส่วนของวิธีการทำให้คนเชื่อตามนั้น ผู้รับการประเมินมักใช้เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อมั่นในการที่จะเลือกซื้อสินค้าและบริการตามมา โดยบทบาทหน้าที่ที่ต้องติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและระหว่างองค์กร ผู้รับการประเมินจึงมักจะใช้วิธีการพยายามสร้างความสนิทสนมโดยการแสดงออกซึ่งความจริงใจให้กับผู้ที่ติดต่อด้วยความเป็นมิตรเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ ในการให้บริการและการทำงาน ยังสามารถสร้างความรู้สึที่ดีต่อผู้ที่มาติดต่อด้วยเมื่อต้องมีการนำเสนอ โครงการหรือแผนงาน

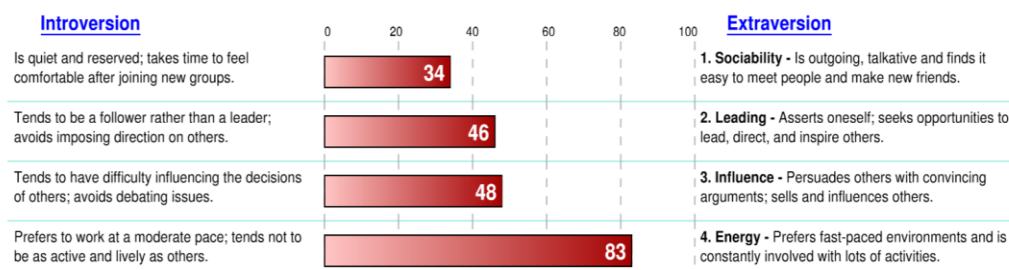
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



ภาพที่ 4.5 แสดงผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินมีความสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ สามารถทำงานได้อย่างอิสระและมีความตระหนักในงานหน้าที่รับผิดชอบได้ มีความกระตือรือร้นแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพอยู่เสมอ อาจมีความหวาดกลัวต่อความเปลี่ยนแปลงบ้าง จึงต้องใช้ความพยายามในการรับความเปลี่ยนแปลง เช่น สภาพแวดล้อมใหม่ๆ แนวคิดการทำงานใหม่ๆ ได้

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



ภาพที่ 4.6 แสดงผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมแล้วค่อนข้างที่จะโน้มเอียงไปในทางเป็นผู้ค่อนข้างที่จะเปิดตนเองมากกว่า แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินหากไม่ได้อยู่ในบทบาทหน้าที่การทำงาน จะเป็นผู้ที่ไม่ค่อยชอบเข้าสังคมเท่าที่ควร ในการเริ่มต้นความสัมพันธ์กับผู้อื่นถือเป็นเรื่องที่ทำได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากชอบทำให้ผู้ที่อยู่รอบตัวเองรู้สึกสบายใจจึงไม่ค่อยมีปากเสียงกับใคร และอีกด้านหนึ่งก็จะไม่ค่อยให้ความสำคัญสนทนากับผู้อื่นมากไปเช่นกันจึงรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลไว้เพียงแค่ว่าระดับหนึ่งไม่มากไป น้อยไป

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำรวมทั้งการงานแบ่งงาน มอบหมายงาน ตั้งการหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานในลักษณะของผู้นำ แต่ก็ชอบที่จะเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการร่วมบทบาทเป็นสมาชิกร่วมกันทำงานในทีมมากกว่าที่จะเป็นผู้นำ ของคำสั่ง

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการชักจูงระดับหนึ่ง สามารถต่อรองกับผู้อื่นให้เห็นประเด็นสำคัญ และทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นข้อดีที่จำเป็นของการผู้จัดการและหัวหน้างานเพราะจำเป็นต้อง โน้มน้าว ตักเตือนอบรมพนักงานให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันในองค์กรได้

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงานสูง จึงไม่เคยเกียจงานหรือกินแรงผู้อื่น เมื่อต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม จึงมักเห็นผู้รับการประเมินอยู่ในกิจกรรมที่ต้องร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมผลักดันช่วยเหลือแก้ปัญหาาร่วมกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างองค์กรเสมอ

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

<u>Individualism</u>		<u>Agreeableness</u>
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	14	5. Cooperation - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	77	6. Concern for Others - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	18	7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

ภาพที่ 4.7 แสดงผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างสูง แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานลำพังมากกว่าที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งบ่งชี้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบันถือว่ามีความเหมาะสมกับบุคลิกลักษณะเพราะลักษณะงานที่ทำ จะเป็นงานทำเพียงลำพังเป็นส่วนใหญ่

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการให้ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น และให้ความสำคัญในเรื่องของคน และความรู้สึกของผู้ที่ต้องกระทำงานร่วมกัน จนบางครั้งอาจทำให้ถูกเอาเปรียบได้เนื่องจากให้ความใส่ใจกับความรู้สึกผู้อื่นสูง

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) แม้ผู้รับการประเมินจะมีการแสดงออกอย่างระมัดระวังทั้งการกระทำและวาจา แต่เมื่อเจอเหตุการณ์ที่มีความคิดเห็นขัดแย้ง เห็นต่างกับผู้รับการประเมิน บางครั้งก็หลงลืมที่จะควบคุมอารมณ์จนมีพฤติกรรมและวาจาจนทำให้มีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมและวาจาที่ไม่เหมาะสมออกไปได้

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

<u>Conventionalism</u>		<u>Openness To Experience</u>
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	15	8. Adaptability - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	33	9. Innovation - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	63	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.	55	11. Independence - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

ภาพที่ 4.8 แสดงผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินยังไม่เปิดรับประสบการณ์ใหม่มากนักเมื่อเทียบกับผู้อื่น

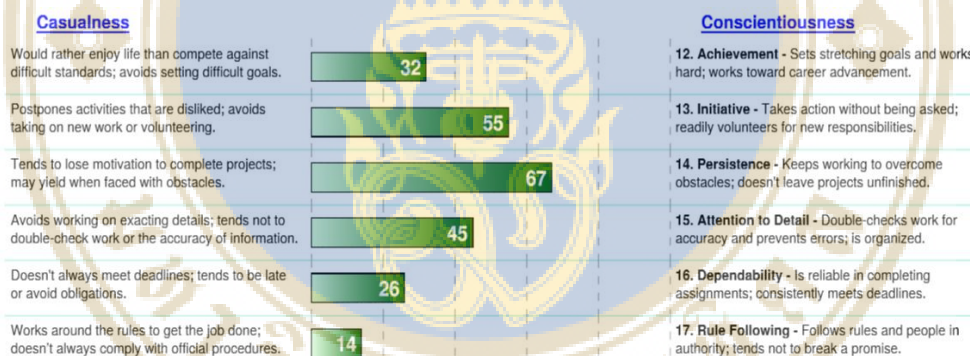
4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินชอบทำงานแบบมีแบบแผน มีการกำหนดงานไว้ชัดเจน สำหรับผู้รับการประเมินจะไม่ชอบงานที่ไม่มีการเตรียมตัวหรือทำแผนไว้ล่วงหน้า

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมักมีความพยายามที่จะจัดงานต่างๆด้วยวิธีใหม่ของตนเอง ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยให้งานเป็นระบบระเบียบมากขึ้น

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมักจะทำงานโดยอาศัยข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ และมักตัดสินใจโดยผ่านข้อมูลตัวเลข หรือเหตุผลมากกว่าความเชื่อความรู้สึก

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานสูงมาก จึงมักจัดการปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบด้วยตนเอง ไม่ชอบความรู้สึกรอคอยการไม่มีอำนาจในการจัดการสิ่งต่างๆ

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)



ภาพที่ 4.9 แสดงผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ในด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่มีความแตกต่างกันดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานที่ไม่ค่อยมีความกดดัน และเป็นงานที่ไม่ต้องตั้งเป้าหมายสูงมาก

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มในระดับอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ผู้รับการประเมินมักเป็นผู้ริเริ่มที่จะทำงาน โครงการใหม่ๆ มีความพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานในโครงการเดียวกันเริ่มทำงานตาม นอกจากนี้ยังมีความพร้อมที่จะรับงานใหม่ๆ

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) หากผู้รับการประเมินได้รับการมอบหมายงาน ผู้รับการประเมินจะความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยจะไม่ทิ้งงานไปกลางคันเป็นอันขาด

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินอาจให้ความสนใจในรายละเอียดไม่มากนักจึงทำให้มีงานเอกสารที่มีความผิดพลาดบ้าง แต่ผู้รับการประเมินจะเป็นคนช่างสังเกตถ้าใส่ใจ

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ผู้รับการประเมินต้องใช้ความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานในหน้าที่รับผิดชอบการที่จะทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับต่ำมาก ผู้รับการประเมินไม่ชอบความเป็นขั้นตอน หรือต้องทำอะไรตามลำดับ จะรู้สึกอึดอัดหากจะต้องทำตามกฎระเบียบมากๆ

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	9	18. Self-Control - Seldom loses temper; controls emotions and doesn't show irritation.
Tends to worry and become stressed; tends to feel anxious about performance.	8	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	2	20. Self Confidence - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.
Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood.	72	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

ภาพที่ 4.10 แสดงผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ในด้านนี้มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำเกือบทุกด้าน

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมิน ต้องใช้สติในการระมัดระวังควบคุมอารมณ์ตนเอง ในการแสดงออกทางอารมณ์ ความรู้สึกที่เหมาะสมให้ผู้อื่น

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินจะรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องทำงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียด และจะเกิดความวิตกกังวลในการทำงาน แต่ผู้รับการประเมินก็สามารถที่จะทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ หลายครั้งมีการแสดงออกทางสีหน้าที่เพื่อนร่วมงานสามารถสังเกตเห็นได้

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองก็ค่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นความไม่มั่นใจในทุกเรื่องแต่หากเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมิน

มีความคุ้นเคยผู้รับการประเมินจึงจะมีความมั่นใจ นอกจากนี้ผู้รับการประเมินยังไม่มั่นใจในคุณค่าของตนเองเท่าที่ควร

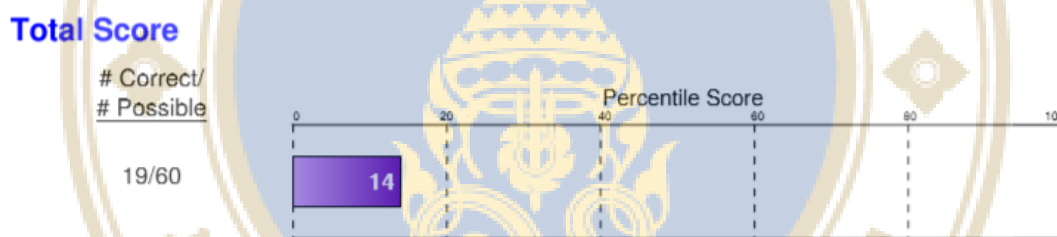
4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

ผู้รับการประเมินมีพื้นฐานการตระหนักรู้ความรู้สึกของตนเอง แะผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้อยู่ในระดับสูง

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

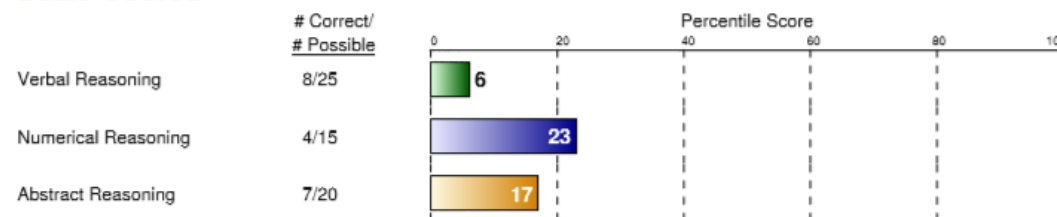


ภาพที่ 4.11 แสดงผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 14 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างต่ำ ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ช้า และมีแนวโน้มว่ามีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ช้า กว่าผู้จัดการส่วนใหญ่

Scale Scores



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

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 6 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาด

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 23 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขที่มีความซับซ้อนและแสดงผลสรุปที่ชัดเจนได้อย่างไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ซึ่งน้อยกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 17 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรรโครงสร้างและ

รูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน ได้อย่างไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ความสามารถด้านวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 พลังการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความพลังในการทำงานสูง ชอบก้าวไปอย่างรวดเร็ว และสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน

ข้อดี

มีพลังความในการริเริ่ม หรือทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งมั่น และกระทำให้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

ข้อที่ควรพัฒนา

บางครั้งการมีพลังในการทำงานมากจนเป็นคนใจร้อน มองคนรอบข้างว่าทำงานช้าไม่ทันใจตนเองไปหมด

4.3.1.2 ความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for Other) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจ และสนับสนุนผู้อื่น โดยมีความพยายามที่จะใส่ใจผู้อื่น ประกอบกับธุรกิจขององค์กรเป็นองค์กรที่ให้บริการสนับสนุนบริการทางการแพทย์ ในการดูแลรักษาผู้มารับบริการทางการแพทย์จึงจำเป็นต้องมีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้ที่ห่วงใยผู้อื่น และอยากยื่นมือช่วยเหลือ

ข้อดี

แสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและใส่ใจต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ ต้องการอยากช่วยเหลือ

ข้อที่ควรพัฒนา

เนื่องจากเป็นผู้ที่ใส่ใจผู้อื่นมาก จึงต้องระวังการถูกเอาเปรียบได้

4.3.1.3 ความเพียรพยายาม (Persistence) ผู้รับการประเมินสามารถพิชิตอุปสรรค และมีความมั่นใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

ข้อดี

สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี สนับสนุนการทำงานและความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดี ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีความคิดต่างได้

ข้อที่ควรพัฒนา

มีแนวโน้มที่จะไม่ตั้งประเด็นปัญหา ตั้งคำถามกับพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ใช้เวลามากไปกับการช่วยเหลือผู้อื่น บางครั้งอาจหลีกเลี่ยงพฤติกรรมความขัดแย้ง

4.3.1.4 มีระบบการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้ในระดับดี (Analytical thinking) ผู้ทำแบบประเมินมีการคิดวิเคราะห์ปัญหา ระบุรูปแบบที่ไม่ชัดเจนได้ดี

ข้อดี

สามารถคิดวิเคราะห์ปัญหาในรูปแบบที่ไม่ชัดเจนได้ดี มองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยความเป็นเหตุ เป็นผล

ข้อที่ควรพัฒนา

ในบางเหตุการณ์การมองปัญหาแบบรูปธรรมอาจใช้ไม่ได้ทุกครั้งเสมอไป ควรมีการมองเชิงนามธรรมเพื่อให้เข้าใจปัญหาที่มีความหลากหลายได้ดีขึ้น

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confident) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยมีความมั่นใจในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจเรื่องต่างๆด้วยตัวคนเดียว ซึ่งเชื่อมโยงกับด้าน Independence ถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำองค์กร หรือส่วนงาน

ข้อควรระวัง

ขาดความมั่นใจ ยากที่จะแสดงความคิดเห็นหรือเสนอความคิดกับผู้อื่น อาจมีความกังวลหากเผชิญกับความผิดพลาด

ข้อดี

มีความอ่อนน้อมและถ่อมตนเมื่อต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

4.3.2.2 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control) ผู้รับการประเมินเมื่อตกอยู่สถานการณ์ที่ขัดแย้งหรือคิดต่าง เช่น ในที่ประชุมอาจทำให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมไม่เหมาะสมไม่ได้

ข้อควรระวัง

มีแนวโน้มที่จะควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความขัดแย้ง

ข้อดี

แม้มีการควบคุมอารมณ์ตนเองได้น้อย แต่มีความห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น และใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น

4.3.2.3 ความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีความกดดันเมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความขัดแย้ง และจะทำให้เกิดความเครียดสะสมได้

ข้อควรระวัง

มีแนวโน้มเกิดความกดดันเมื่อต้องทำงานที่รวดเร็ว ถูกรับรู้ว่าเป็นคนที่เครียดง่าย เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน

ข้อดี

มีแนวโน้มประสบความสำเร็จและรู้สึกผ่อนคลายได้ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เร่งรีบ และไม่มีการขัดจังหวะในการทำงาน

4.3.2.4 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินใช้การสนับสนุนจากผู้อื่นในการตัดสินใจ มีความกังวลสูงกับงานที่ไม่กระจ่าง และจะไม่ให้ความร่วมมือถ้ายังไม่คล้อยตามในสิ่งที่ต้องปฏิบัติ

ข้อควรระวัง

ใช้การสนับสนุนจากผู้อื่นมากเกินไปในการตัดสินใจ ทำตามการตัดสินใจของผู้อื่น แม้ว่าอาจจะมีความคิดเห็นของตนเองอยู่ในใจ กังวลกับสถานการณ์ที่ไม่กระจ่าง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจแบบทันทีทันใดคนเดียวจนกว่าจะตกลงกันในกลุ่ม และยากที่จะตัดสินใจในบทบาทของเจ้าของธุรกิจ

ข้อดี

ผ่อนคลายจากการสั่งการของ Senior Manager ทำตามการตกลงของกลุ่ม มีแนวโน้มที่จะได้รับคำแนะนำจากผู้อื่น

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นพนักงานตรงต่อเวลา และสามารถแสดงตนให้เป็นที่ยอมรับเชื่อถือในที่ประชุมได้ดี

4.4.1.2 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินสามารถทำการประสานงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างดี มีความเป็นผู้ฟังที่ดี และจัดการกับปัญหาที่เกิดจากการทำงานร่วมกับหน่วยงานได้ ทั้งยังเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงาน

4.4.1.3 ความเป็นอิสระ (Independence) ในเรื่องนี้ที่ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน เนื่องจากจะเป็นคนทำงานเสร็จก่อนข้างเร็วกว่าผู้อื่น และไม่ค่อยมีปัญหาปรึกษาผู้บังคับบัญชาหรือสอบถามขั้นตอนต่างๆในการทำงาน

4.4.1.4 การให้ความสนใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) ในเรื่องนี้ที่ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็ง ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาอาจจะมองว่าผู้รับการประเมินเป็นพนักงานถูกต้อง มีการตรวจทานงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาด

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) เมื่อผู้รับการประเมินอยู่ในสถานะที่มีความกดดัน ผู้รับการประเมินมักควบคุมตนเองไม่ได้ และแสดงออกด้วยอาการกิริยาไม่พอใจ เพื่อเป็นการลดความกดดันที่เกิดขึ้นภายในตนเอง

4.4.2.2 การมั่นใจในตนเอง (Self-Confident) เป็นอีกจุดอ่อนหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้รับการประเมินอาจจะไม่ค่อยมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอตัวทำงานที่ทำหายใหม่ๆ เพราะไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง

4.4.2.3 การจูงใจ (Influence) สำหรับผู้บังคับบัญชาที่มองว่าเป็นจุดอ่อน อาจเนื่องด้วยหน้าที่ในปัจจุบันยังไม่ค่อยโดดเด่นในเรื่องต้องโน้มน้าวผู้อื่น หรือให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้รับการประเมิน นอกจากนี้ในการประชุมก็ยังไม่มียบทบาทเท่าที่ควร มีเพียงได้แสดงความคิดเห็นเล็กๆน้อยๆเท่านั้น

4.4.2.4 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง ด้วยบทบาทของการเป็นผู้จัดการสาขา การคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ ถือเป็นจุดสำคัญที่ควรปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

จากผลการประเมินทำให้ทราบจุดเด่น และข้อควรพัฒนาของผู้รับผลการประเมิน ผู้รับการประเมินจึงเลือกการพัฒนาสองเรื่อง โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 9 เดือน ดังนี้

เรื่องที่ 1 การพัฒนาด้านการให้ความร่วมมือในการทำงาน (Cooperation)

เรื่องที่ 2 การพัฒนาด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control)

4.5.1 การพัฒนาด้านการให้ความร่วมมือในการทำงาน (Cooperation)

เนื่องจากผู้รับการประเมินเห็นประโยชน์ของการให้ความร่วมมือในการร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบว่ามีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน และด้วยบทบาทที่เป็นผู้นำของทีม จึงไม่ควรมึพฤติกรรมการแสดงออกถึงการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานจึงสมควรที่จะได้รับการพัฒนาในด้านนี้ เพื่อส่งผลในด้านการร่วมกันให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ร่วมกันพัฒนาองค์กร

4.5.2 การพัฒนาด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control)

เนื่องจากบทบาทหน้าที่ที่เป็นผู้นำของทีม ทั้งยังต้องเข้าร่วมการประชุม เป็นตัวแทนในการนำเสนอแผนงานต่างๆ บ่อยครั้งทำให้มีโอกาสดึงเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวังหรือสถานการณ์ของความขัดแย้ง เห็นต่างเพราะฉะนั้นการฝึกฝนพัฒนาตนเองเรื่องการควบคุมอารมณ์ตนเองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานภายใน 5 ปี คือ การทำงานในลักษณะของการวางแผน วางกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถพัฒนาตนในการให้คำแนะนำผู้อื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบโครงสร้างองค์กร การวางแผนอัตรากำลัง รวมไปถึงการปรับค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสม การวางแผนเส้นทางอาชีพให้กับพนักงาน และการวางแผนการทดแทนตำแหน่ง

การจะไปถึงเป้าหมายในชีวิตการทำงานนั้นผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และทักษะในการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล พัฒนาทักษะในการวางกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงกับการวางแผน พร้อมสร้างความมั่นใจในตนเอง เพื่อให้สามารถจูงใจและทำให้คนที่ทำงานร่วมกับผู้รับการประเมินคล้อยตาม พัฒนาทักษะในการตัดสินใจ และสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม รู้เท่าทันสถานการณ์ทางธุรกิจ และพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

- พลังการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความพลังในการทำงานสูง ชอบก้าวไปอย่างรวดเร็ว และสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน

- ความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for Other) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจ และสนับสนุนผู้อื่น โดยมีความพยายามที่จะใส่ใจผู้อื่น ประกอบกับธุรกิจขององค์กรเป็นองค์กรที่ให้บริการสนับสนุนบริการทางการแพทย์ ในการดูแลรักษาผู้มารับบริการทางการแพทย์จึงจำเป็นต้องมีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้ที่ห่วงใยผู้อื่น และอยากยื่นมือช่วยเหลือ

วาทะ หรือการประสานผ่านเอกสาร และผู้รับการประเมินสามารถที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในงานได้ เช่น สามารถประสานงานกับผู้ติดต่อที่มีความไม่พอใจ และทำให้เขาเหล่านั้นเปลี่ยนจากความไม่พอใจเป็นความเข้าใจในปัญหา หรือสิ่งที่เกิดขึ้น

- ความเพียรพยายาม (Persistence) ผู้รับการประเมินสามารถพิชิตอุปสรรค และมีความมั่นใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเห็นตรงกันกับตัวผู้ประเมิน ไม่มีข้อใดตรงกัน

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้บังคับบัญชาประเมินเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นพนักงานตรงต่อเวลา และสามารถแสดงตนให้เป็นที่ยอมรับเชื่อถือในที่ประชุมได้ดียิ่งมองว่าเป็นที่มีความน่าเชื่อถือ

- ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินสามารถทำการประสานงานและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี มีความเป็นผู้ฟังที่ดี และจัดการกับปัญหาที่เกิดจากการทำงานร่วมกับหน่วยงานได้ ทั้งยังเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงาน

- ความเป็นอิสระ (Independence) ในเรื่องนี้ที่ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน เนื่องจากจะเป็นพนักงานเสร็จก่อนข้างเร็วกว่าผู้อื่น และไม่ค่อยมีปัญหาปรึกษาผู้บังคับบัญชาหรือสอบถามขั้นตอนต่างๆในการทำงาน

- การให้ความสนใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) ในเรื่องนี้ที่ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็ง ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาอาจจะมองว่าผู้รับการประเมินเป็นพนักงานถูกต้อง มีการตรวจทานงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาด

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดอ่อนได้ ดังนี้

- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยมีความมั่นใจในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจเรื่องต่างๆด้วยตัวคนเดียว ซึ่งเชื่อมโยงกับด้าน Independence ถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำองค์กร
- การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control) ผู้รับการประเมินเมื่อตกอยู่สถานการณ์ที่ขัดแย้งหรือคิดต่าง เช่น ในที่ประชุมอาจทำให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมไม่เหมาะสมไม่ได้
- ความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีความกดดันเมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความขัดแย้ง และจะทำให้เกิดความเครียดสะสมได้
- ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินใช้การสนับสนุนจากผู้อื่นในการตัดสินใจ มีความกังวลสูงกับงานที่ไม่กระจ่าง และจะไม่ให้ความร่วมมือถ้ายังไม่ค่อยคล้อยตามในสิ่งที่ต้องปฏิบัติ

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดอ่อนที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

- สิ่งที่เห็นตรงกัน
- การควบคุมตนเอง (Self-Control) เมื่อผู้รับการประเมินอยู่ในสภาวะที่มีความกดดัน ผู้รับการประเมินมักควบคุมตนเองไม่ได้ และแสดงออกด้วยอาการกิริยาไม่พอใจ เพื่อเป็นการลดความกดดันที่เกิดขึ้นภายในตนเอง
 - การมั่นใจในตนเอง (Self-Confident) เป็นอีกจุดอ่อนหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้รับการประเมินอาจจะไม่ค่อยมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอตัวทำงานที่ท้าทายใหม่ๆ เพราะไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง ผู้รับการประเมินยังคงมีความกังวลถึงคุณภาพงานที่ตนเองทำ โดยมักจะเลือกวิธีการเพิ่มความมั่นใจให้ตนเองด้วยการถามเพื่อนร่วมงานเสมอ และคอยตรวจทานงานตนเองบ่อยครั้งก่อนส่ง และมีสีหน้าที่แสดงออกถึงความกังวล ต้องการคำปรึกษาบ่อยครั้ง ไม่สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง แต่หากถึงที่สุดก็สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การจูงใจ (Influence) สำหรับผู้บังคับบัญชาที่มองว่าเป็นจุดอ่อน อาจเนื่องด้วยหน้าที่ในปัจจุบันยังไม่ค่อยโดดเด่นในเรื่องต้องโน้มน้าวผู้อื่น หรือให้ผู้อื่นปฏิบัติตามผู้รับการประเมิน นอกจากนี้ในการประชุมก็ยังไม่มีความเท่าที่ควร มีเพียงได้แสดงความคิดเห็นเล็กน้อยเท่านั้น

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง ด้วยบทบาทของการเป็นผู้จัดการสาขา การคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ ถือเป็นจุดสำคัญที่ควรปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการทำงาน: เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองเพิ่มจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองในมุมมองของผู้อื่น และจากเครื่องมือที่ผู้รับการประเมินไม่เคยรับรู้มาก่อน ทำให้ผู้รับการประเมินทราบว่าหากผู้รับการประเมินจะทำการพัฒนา ผู้รับการประเมินควรเลือกบุคลิกภาพใดมาทำการพัฒนาเพื่อให้งานของตนเองมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การพัฒนาการรับรู้อารมณ์ของตนเองเพื่อให้งานภายใต้ความเครียด หรือความกดดันได้ รวมถึงการหาโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และการรับผิดชอบงานด้วยตนเองมากขึ้นเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในตนเอง และในขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี หรือจุดแข็งภายในตนเองจากผลการประเมิน และจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาสร้างความมั่นใจร่วมด้วย

ด้านบุคลิกส่วนตัว: จากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักว่าปัญหา หรือสิ่งที่ควรปรับปรุงของผู้รับการประเมินคือเรื่องใด และสิ่งที่ควรปรับปรุงเหล่านั้นอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิต และการเติบโตในสายอาชีพของผู้รับการประเมินได้ เช่น การที่ขาดความสามารถในการสร้างความมั่นใจในตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต ผู้รับการประเมินจึงควรหยิบยกเรื่องเหล่านั้นมาพัฒนา

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) นั้นจะพบสัดส่วนคะแนนที่ค่อนข้างต่ำในหลายประเด็น เช่น Self Confidence, Self-Control,

Cooperation และ Stress Tolerance ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงในจุดบกพร่องและเพิ่มศักยภาพของตนเอง

ฉะนั้นเมื่อพิจารณาอย่างละเอียดในด้าน Emotional Spontaneity-Emotional Awareness (บุคลิกภาพแบบตอบสนอง หรือ มั่นคงทางอารมณ์) ซึ่งตาม Big 5 Factors แล้วจะเป็นคนประเภท Emotional Spontaneity โดยภาพรวมของด้านนี้คะแนนค่อนข้างต่ำ จึงเห็นสมควรที่จะเลือกพัฒนาตนเองในด้านความมั่นใจ (Self Confidence) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากความมั่นใจนั้นถือเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการดำเนินชีวิต และการทำงานในทุกๆเรื่อง ซึ่งใช้ระยะเวลาในการพัฒนาตนเองตั้งแต่เดือนมีนาคม-สิงหาคม พ.ศ. 2557 รวมเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน จากการพัฒนาตนเองครั้งนี้มีความคาดหวังว่าจะเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง ทั้งในส่วนของความสามารถและบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการจะเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง ทั้งมีความมั่นใจในความสามารถ กล้าแสดงออก ตลอดจนเป็นผู้ที่มีบุคลิกที่มั่นใจ เนื่องจากการทำงานนั้น ต้องมีพื้นฐานความมั่นใจในตนเอง รวมไปถึงต้องมีความมั่นใจในบุคลิกภาพที่ดีของตนเองเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนในองค์กรอีกด้วย ทั้งยังมีบทบาทต้องประสานงานกับบุคคลต่างๆในองค์กร ซึ่งต้องใช้ความมั่นใจในการแสดงออกถึงความคิดและความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างความมั่นใจในการนำเสนอแผนงานในที่ประชุมหรือเมื่อต้องพูดในคนหมู่มาก

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น มีความกล้าแสดงออก มีความมั่นใจในการพูด การนำเสนองาน หรือ โน้มน้าวผู้อื่น ได้อย่างมั่นใจ สามารถออกมาจาก Comfort Zone ไม่กลัวและเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำงานที่ทำทนายและแตกต่างจากเดิมได้ ตลอดจนสามารถก้าวผ่านกรณีเจตคติต่อตนเองในเชิงลบ และเป็นคนที่มีบุคลิกที่ภาคภูมิใจมากขึ้น

5.2.1.3 สิ่งที่คุณคาดว่าจะได้ประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าผลจากการพัฒนาตนเองนั้นจะช่วยส่งเสริมให้มีบุคลิกของการเป็นผู้นำที่มั่นใจมากขึ้น เชื่อมมั่นในการจัดนำทีมทำงาน หรือนำการประชุมว่ามีประสิทธิภาพ เป็นศูนย์รวมด้านจิตใจของพนักงานในองค์กร สร้างความเชื่อมั่นจนสามารถสร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าวให้พนักงานประพฤติ ปฏิบัติ ตามสิ่งที่องค์กร ต้องการคาดหวังได้ ยิ่งไปกว่านั้นยังทำให้กล้าแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในประเด็นต่างๆ ของการทำงาน มีเจตคติต่อตนเองเชิงบวกและมีความสุขในการทำงาน ส่งเสริมภาพลักษณ์การเป็นผู้นำที่ดีให้กับองค์กร ดังนั้นเมื่อผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้นก็สามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ รวมไปถึงสิ่งที่คาดหวังทั้งกับตนเองและองค์กรเพื่อการพัฒนาแล้ว ต่อมาจึงได้มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ทั้งหมด 4 กิจกรรม ดังนี้

- ฝึกเรียนรู้สร้างความเชื่อมั่นให้ตนเอง ให้มีความสำคัญในการให้กำลังใจตัวเองและรักษาความคิดให้เป็นเชิงบวกกับความสามารถของตนเองในสถานการณ์ต่างๆ : โดยสะท้อนและตรวจสอบความรู้สึกรู้สึกของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ มีการจดบันทึกถึงเหตุการณ์ที่ตนเองมีความมั่นใจและไม่มั่นใจ พร้อมทั้งวิเคราะห์หาสาเหตุของความมั่นใจและไม่มั่นใจเหล่านั้น ตลอดจนพยายามปรับทัศนคติและพฤติกรรมต่อตนเองให้มีความมั่นใจและมีความเชื่อมั่นที่ดีต่อตนเอง

- พัฒนาตนเองโดยการฝึกฝนภาวะความเป็นผู้นำ: เป็นกิจกรรมที่ดึงความสามารถที่ถนัดของตนเองออกมา และนำความสามารถเหล่านั้นไปถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเริ่มต้นสร้างความมั่นใจจากสิ่งที่คุณมีความชำนาญ ทำได้ดี และมีความมั่นใจ เมื่อไปอธิบายหรือสอนงานให้ผู้อื่นเข้าใจก็จะเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับตนเองได้มากขึ้น

- แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมและการให้ข้อเสนอแนะใหม่ๆ ตลอดจนเสนอริบงานที่ท้าทาย: เป็นกิจกรรมที่กระตุ้นความมั่นใจของตนเอง โดยพยายามให้ตนเองนั้นออกจาก Comfort Zone และมั่นใจในตนเองที่จะแสดงออกทางความคิดเห็นให้มากขึ้น รวมไปถึงเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะรับผิดชอบงานใหม่ๆ งานที่ท้าทาย นอกเหนือจากงานประจำของตนเอง

- *อาสาในการรับงาน โครงการเพิ่มเติมจากงานประจำ: เพื่อฝึกฝนทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมเพื่อฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำในการสอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา*

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีความพยายาม มีแรงจูงใจจากตนเองเป็นจุดตั้งต้น เพื่อเป็นการผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาไปยังเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- เพื่อนร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชา

เพื่อนที่มีความใกล้ชิด และมีประสบการณ์ทำงานร่วมกันในงานต่างๆ ขององค์กร รวมไปถึงเป็นผู้ที่พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินโดยตรงไปตรงมาเช่นกัน เช่นเดียวกันกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องมีการพูดคุยพร้อมจะรับฟัง แสดงความคิดเห็น

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาสายงานบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่สั่งงาน โดยตรงต่อผู้รับการประเมิน และเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับต่างๆ ที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

ผู้รับการประเมินวัดผลจากพฤติกรรมและความรู้สึกด้านความมั่นใจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยวัดผลจากมุมมองของผู้รับการประเมินเอง รวมถึงความคิดเห็นและข้อมูลป้อนกลับต่างๆจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองภายนอก ที่ซึ่งสามารถมองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2557 และ สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2557 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 5 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องด้วยการทำงานในรูปแบบขององค์กรที่เป็นโรงพยาบาล ภาระงานที่รับผิดชอบส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล ควบคุมผู้ปฏิบัติงานให้ดำเนินกิจการในกระบวนการที่กำหนดไว้ และปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องไปตามภาระงานที่กำหนด ในบทบาทของการเข้าร่วมประชุมระดับผู้จัดการสาขาและผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำเสนอปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จ

และกระบวนการแก้ปัญหาใหม่ๆ มีการดำเนินการประชุมทุกสัปดาห์ ฉะนั้นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาตนเองสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ตารางที่ 5.1: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1)

Development Action Plan (DAP)								
Name		นภิสดา ขศประสิทธิ์						
Position		ผู้จัดการสาขา						
Direct Supervisor		Regional Director						
Competency: Self-Confident				DAP Follow up 1			Score Before	Score Now
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now	
ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะพัฒนาดตนเองเพื่อให้มีสติรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นของตนเองในการทำงาน และมีวิธีผ่อนคลายความเครียดจากเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม	1. ฟังเรียนรู้ถึงความสำคัญในการรักษาความคิดให้เป็นเชิงบวกพัฒนามุมมอง การปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อผู้อื่น โดยการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานต่างทีม และอาสารับทำงาน โครงการเพื่อเปิดโอกาสในการทำงานร่วมกับทีมต่างๆ มากขึ้น	Personal Record	1. หาโอกาสที่จะลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยเฉพาะต่างทีมและปรับความคิดให้เป็นเชิงบวก เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความคิดเห็นต่าง	ในช่วงระยะเวลา 6 เดือน สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อผู้ที่มีความคิดเห็นในการทำงานที่แตกต่างจากตนเอง และมีบุคลิกภาพแตกต่างจากตนเองได้ดีขึ้นจนสามารถร่วมมือกันทำงานโครงการให้สำเร็จลุล่วงตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้	ตั้งแต่ปลายเดือนธ.ค. เริ่มมีงานที่ต้องทำงานร่วมกันกับต่างทีมมากขึ้น ดังนั้นเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่มีความคิดเห็นต่างในการทำงาน จะมีการกำหนดสตรึรับรู้โดยการจัดบันทึกรู้เท่าทันอารมณ์ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกลับมาทบทวนถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและแนวทางการจัดการแต่ละวัน	4	7	

ตารางที่ 5.1: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1) (ต่อ)

	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
	2. พัฒนาดตนเอง โดยการเสนอตัวเพื่อเข้าร่วมทำงานใน โครงการต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสการเรียนรู้ในการทำงานและพบปะผู้คนมากขึ้นและหลากหลาย	Feedback จากผู้เกี่ยวข้อง	2. เสนอดตนเองเป็นผู้ประสานงานโครงการ และเป็นตัวกลางในการรวบรวม และส่งต่อข้อมูลให้สมาชิก ร่วมทีมทุกคนด้วยความถูกต้อง ครบถ้วนและได้รับความพึงพอใจ ในการประสานงานตอบกลับมา	ได้รับความไว้วางใจจาก ผู้บังคับบัญชาในการให้โอกาสทำงาน โครงการ นอกเหนือจากงานประจำที่ได้รับผิดชอบอยู่	สอนงาน และจูงใจเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกันในองค์กร เพื่อความสุขและความเจริญก้าวหน้านอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ	4	7
	3. แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ด้วยกิริยา วาจา ที่สุภาพให้เกียรติผู้อื่นเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ของความขัดแย้ง คิดเห็นต่าง ตลอดจนเสนอรับงานที่ทำหาย	Feedback จากผู้เกี่ยวข้อง	3.แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเพิ่มมากขึ้น ตรวจสอบความคิดอารมณ์ตนเอง เพื่อตระหนักรับรู้อีกก่อนที่จะพูดหรือ หรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ทั้งที่ทำงานและที่เรียน และเสนอดตนเองทำงาน อื่นๆที่นอกเหนือจากงานประจำของตนเอง เช่น การไปทำงานบริหารงานวิชาการ ในปีการศึกษาถัดไป	รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง และได้รับผลตอบรับที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน	แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งควรเริ่มมีบทบาทในการเป็นผู้นำการประชุม เพื่อสร้างความมั่นใจในความสามารถของตนเองในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนเสนอรับงานที่ทำหายเมื่อมีโอกาส	4	7

ตารางที่ 5.1: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1) (ต่อ)

	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
	4. ศึกษาหลักธรรมะที่ผู้บริหารพึงมี เพื่อให้ทำให้เข้าใจมนุษย์และปรับใช้ เพื่อลด ละ และเข้าใจ รู้เท่าทัน อารมณ์ตนเอง	Personal Record	4. อ่านหนังสือที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรม คำสั่งสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า เช่น โยนิโสมนสิการ, พรหมวิหาร 4, คุณธรรมของผู้บริหาร 6 เป็นต้น	ช่วยให้มีแนวทางและวิธีการในการสร้างความมั่นใจและความคิดเชิงบวกต่อตนเองได้มากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นสามารถนำวิธีการที่ได้จากการศึกษาธรรมะ มารับมือกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในชีวิต และช่วยให้เกิดความมั่นใจขึ้นได้	หาหนังสือเล่มอื่นๆอ่านเพิ่มเติม หรือไปปฏิบัติกิจกรรมทางธรรมโดยเน้นหนังสือ หรือกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นความตระหนักรู้ในตนเอง เพื่อช่วยให้เข้าใจคนอื่นได้มากขึ้น	3	6
Who is involved: ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา		Resources/ Support: ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนเรียน จะเป็นผู้ให้คำแนะนำตลอดการพัฒนาและให้ Feedback รวมถึงตนเองจะจดบันทึกเพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย		Time Frame: มิ.ย. - ธ.ค. 57			
Potential obstacles which can prevent development: ความหลากหลายด้านระดับการศึกษา และบุคลิกภาพของพนักงานที่อยู่ภายในสาขา ที่มีตั้งแต่ระดับ จบมัธยมต้น ไปจนถึงระดับปริญญาโท จึงต้องเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมตามผู้ที่สอนงาน หรือดักเตือนแนะนำด้วย							

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

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

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินมีการนั่งสมาธิกำหนดสติหยั่งรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ ในเวลาก่อนนอน

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินมีสติอยู่กับปัจจุบันมากขึ้น สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ ได้บ้างบางครั้ง และมีแนวโน้มที่จะสามารถรับรู้อารมณ์ได้ในขณะเดียวกันกับที่เกิดขึ้นได้มากขึ้น เพราะบางครั้งการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงได้ในขณะทำการจดบันทึก

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ทำการจดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์อย่างต่อเนื่อง

- อ่านหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเองสนใจ เรื่องปรับความคิดชีวิตมีความสุข เพื่อปรับเปลี่ยนความคิด อารมณ์ความรู้สึกของตนเองผ่านการจดจอกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นระยะเวลาสั้น นอกจากนั้นเนื้อหาในหนังสือยังช่วยให้เข้าใจการรับรู้ทางอารมณ์ และเสริมความรู้ในการพัฒนาตนเอง

ผลที่ได้รับ

การอ่านหนังสือทำให้ได้เรียนรู้การอยู่กับตัวเองอย่างมีสติมากขึ้น และยังทำให้มีความรู้เกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรบุคคลมากขึ้น

- สวดมนต์ และนั่งสมาธิก่อนนอน เพื่อฝึกสมาธิ เพิ่มความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และจิตใจของตนเอง และลดความเครียดที่เกิดจากสิ่งที่เข้ามากระทบจิตใจได้

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินสวดมนต์และนั่งสมาธิ 2-3 วันต่อสัปดาห์

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินหลับสบายขึ้น และทำกิจกรรมในชีวิตประจำวันช้าลง เพราะคิดก่อนที่จะลงมือทำ

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามทำการสวดมนต์และนั่งสมาธิอย่างต่อเนื่อง

- ทำบันทึกช่วยจำถึงกิจกรรมต่างๆ ช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ในกิจกรรมที่ทำในแต่ละวัน ลดการหลงลืมกิจกรรมจากการขาดการตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง พร้อมคอยตรวจสอบว่ามีการหลงลืมกิจกรรมเหล่านั้นหรือไม่ หากมีการหลงลืม ให้ระบุว่าสาเหตุที่คิดว่าทำให้ลืม และพยายามแก้ไข

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินพยายามจดบันทึกกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนและการทำงานลงในสมุดบันทึกเพื่อช่วยจำ ในทุกครั้งที่ได้รับการะงาน

ผลที่ได้รับ

ช่วยให้ลดการหลงลืมกิจกรรมต่างๆลง และทำให้สามารถวางแผนตารางการทำงานและการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ทำการจัดบันทึกบันทึกช่วยจำถึงกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นนิสัย

- ตระหนักถึงปฏิริยาของตนเองในสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียด หรือความกดดัน พยายามระบุ และประเมิน ว่าสถานการณ์ใดสามารถสร้างให้เกิดความเครียดได้โดยทำรายการสิ่งที่จะสามารถทำให้เกิดความเครียด หรือเกิดภาวะที่ไม่สบายใจ พร้อมระบุอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้นๆ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินบันทึกรายการสิ่งที่จะสามารถทำให้เกิดความเครียด หรือเกิดภาวะที่ไม่สบายใจทันทีที่รู้ตัวว่า เครียดหรือไม่สบายใจ โดยพยายามหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจนั้น

ผลที่ได้รับ

เมื่อทราบว่าสิ่งใดเป็นสาเหตุของความเครียดและความไม่สบายใจ ทำให้
เมื่อต้องเผชิญกับสิ่งเหล่านั้น จะต้องระมัดระวัง มีสติให้มากกว่าเวลาปกติ
สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป
ทบทวนรายการเพื่อให้ทราบความเปลี่ยนแปลงการรับรู้อารมณ์ของ
ตนเอง และสิ่งที่ทำให้เกิดความเครียดหรือสภาวะที่ไม่สบายใจที่อาจเปลี่ยนไป



ตารางที่ 5.2: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2 (Follow up 2)

Development Action Plan (DAP)							
Name		นภิสสา ยศประสิทธิ์					
Position		ผู้จัดการสาขา					
Direct Supervisor		Regional Director					
Competency: Self-Confident			DAP Follow up 2			Score Before	Score Now
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะด้านความมั่นใจในตนเองและความไว้วางใจผู้อื่นเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันสามารถปรับตัวได้เมื่อต้องปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปอย่างที่ตนเองคาดหวังไว้ด้วยใจที่เปิดรับ	1. ทดลองมอบหมายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นผู้กระทำงาน และทำบทบาทของผู้สอนงาน กำกับดูแลแทนที่จะลงมือทำเอง	Personal Record	1. ดำเนินบทบาทของหัวหน้างานในการเป็นผู้สอนงานที่ดี คอยหยิบยื่นโอกาสที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร	ในระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมาพบว่าตนเองมีการดำเนินชีวิตด้วยมุมมองเชิงบวก ตระหนักในความสามารถของผู้อื่น รู้จักให้โอกาสผู้อื่นและสามารถยอมรับความในความสามารถของผู้อื่น โดยการมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติและทำหน้าที่เป็นผู้ติดตามผล	สื่อสารความคิดเชิงบวกที่มีต่อตนเองออกมาด้วยการกระทำ	2	6

ตารางที่ 5.2: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2) (ต่อ)

	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
	2. กำหนดการประชุมประจำสัปดาห์ เพื่อร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการร่วมกันระหว่างทีม	Coaching ครบ 4 ครั้ง/เดือน และ Feedback จากผู้เกี่ยวข้อง	2. เป็นผู้นำการประชุม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานต่างทีมได้มีโอกาสร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานร่วมกันและหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน	ได้รับความไว้วางใจจาก ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้เป็น ศูนย์กลางในการประสานงานและส่งต่อ ข้อมูลกันระหว่างทีม สนับสนุนและช่วยเหลือ ทีม ส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม เกิดการพัฒนาคุณภาพในการ ให้บริการร่วมกันส่งผล ให้เกิดความพึงพอใจ สูงสุดต่อผู้รับบริการ	แนะนำ สร้างความมั่นใจ แรงบันดาลใจ และให้กำลังใจ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ใน ประเด็นต่างๆ ผ่าน กระบวนการทำงานร่วมกัน และสร้างโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกซึ่ง ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็ม ศักยภาพ	5	8

ตารางที่ 5.2: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2) (ต่อ)

	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
	<p>3. แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งควรเริ่มมีบทบาทในการเป็นผู้นำการประชุม เพื่อสร้างความมั่นใจในความสามารถของตนเองในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนเสนอรับงานที่ทำทนายเมื่อมีโอกาส</p>	<p>Feedback จากผู้เกี่ยวข้อง</p>	<p>3. แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเพื่อเสนอแนะความคิดเห็น หรือสนับสนุนประเด็นต่างๆเพิ่มเติมทั้งที่ทำงานและที่เรียน เสนอตนเองเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบงานที่ตนเองมีความสามารถและเป็นงานที่ทำทนายที่ตนเองยังไม่มีโอกาสได้รับผิดชอบ</p>	<p>มีความมั่นใจและกล้าแสดงออกมากขึ้น สามารถทำงานต่างๆ โดยที่ไม่ต้องรับการขี้นขันหรือความมั่นใจจากผู้อื่น นอกจากนี้ยังได้รับการยอมรับและคำชมเชยในการทำงานใหม่ๆจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</p>	<p>เสนอแนะตนเองรับงานเพิ่มความรับผิดชอบในงานที่ทำทนายมากขึ้น เช่น อาจเป็นตัวแทนขององค์กรในการเข้าร่วมประชุมกับโรงพยาบาล เพื่อเป็นตัวแทนองค์กรในทีมเพื่อพัฒนารูปแบบหรือกระบวนการทำงาน</p>	<p>3</p>	<p>6</p>

ตารางที่ 5.2: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2) (ต่อ)

	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
	4. หาหนังสือเล่มอื่นๆอ่านเพิ่มเติม หรือไปปฏิบัติกิจกรรมทางธรรมโดยเน้นหนังสือ หรือกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นความตระหนักรู้ในตนเองมากขึ้น	Personal Record	4. ดูแลสุขภาพร่างกายของตนเอง โดยการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ และรับประทานอาหารที่มีประโยชน์	มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีอารมณ์ที่ร่าเริงแจ่มใส ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเองได้	เป็นแกนนำการผลักดันในคนในสาขาเข้าร่วมกิจกรรมช่วยเหลือสังคม เช่น การร่วมบำเพ็ญประโยชน์ในที่ต่างๆ ตัวอย่างเช่น ทาสีกำแพง หรือทำกิจกรรมบ้านเด็กกำพร้า เป็นต้น	2	6
	Who is involved: ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา		Resources/ Support: ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนเรียน จะเป็นผู้ให้คำแนะนำตลอดการพัฒนาและให้ Feedback รวมถึงตนเองจะจดบันทึกเพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย			Time Frame: ม.ค. -มี.ค. 58	
Potential obstacles which can prevent development: ด้วยการทำงานส่วนจะแบ่งเป็นทีม และแต่ละทีมจะมีหัวหน้างานที่ขึ้นตรงกับแต่ละ Business Unit อีกสายการบังคับบัญชา จึงทำให้มีความทับซ้อนของสายการบังคับบัญชา							

5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ทำการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาตนเองฉบับแรกแล้ว และมีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองเพิ่มเติมอีก 2 เรื่อง โดยผู้รับการประเมินเลือกที่จะพัฒนาเรื่อง ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) และการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperation) โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 มีดังนี้

5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้ถูกประเมินมีความต้องการที่จะเสริมสร้างความมั่นใจในตนเอง เพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเข้าสังคมในที่ทำงาน

5.2.3.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ

ทำให้ผู้ถูกประเมินมีความมั่นใจในการแสดงออก และมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการทำงานและการเข้าสังคม มีการแสดงออกมั่นใจในความสามารถที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มองสิ่งในแง่ดี หรือมองว่าเป็นความท้าทาย และไม่กลัวที่จะถูกปฏิเสธ หรือได้รับผลป้อนกลับในเชิงลบ

5.2.3.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร

ทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีความมั่นใจ และมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น และหัวหน้างานสามารถมอบหมายงานเพิ่มให้กับผู้เขียนได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้องค์กรสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และใช้เวลาอันน้อยลง

5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- เพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองและมองให้เห็นคุณค่าของตนเองผ่านการทำความรู้จักกับจุดแข็งของตนเอง ด้วยการทำรายการจุดแข็ง ความสำเร็จ และคุณลักษณะเชิงบวก ทั้งในเรื่องการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน ใช้รายการเหล่านี้สะท้อนให้เห็นจุดแข็ง และสิ่งที่คุณเองสามารถทำให้สำเร็จได้

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

- ทำงานให้เร็วขึ้น ตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้นและเร็วขึ้น เพื่อลดเวลาการทำงานต่อชิ้นให้สั้นลง และสร้างความน่าเชื่อถือจากลักษณะการทำงาน การรักษาคำพูด ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลความจริงมากกว่าการคาดเดา แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองน่าเชื่อถือ ศึกษาหาความรู้ในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความมั่นใจ จากความรู้ ข้อมูล และความสามารถในการทำงานที่สร้างขึ้นด้วยตนเอง

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

- สร้างทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำทนาย เริ่มรับผิดชอบงานในฐานะเจ้าของงาน และรับผิดชอบในความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และแก้ไขความผิดพลาดนั้น ไม่กลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เพราะผู้รับการประเมินสามารถที่จะเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้และวิธีการที่ผู้รับการประเมินใช้แก้ไขปัญหา เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ตนเองในการเรียนรู้ และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

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

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยผู้รับการประเมินเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการหยิบยื่นโอกาสในการที่จะพัฒนาตนเองให้กับผู้ถูกประเมิน และผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกับผู้ได้รับการประเมินยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนา

5.2.3.6 การวัดผล

- จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรม หรือของพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา
- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มกราคม 2558 และ สิ้นสุด 31 มีนาคม 2558

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

กิจกรรมส่วนมากทำให้ผู้ถูกประเมินต้องทำในสิ่งที่ไม่เคยชินจึงอาจเป็นเรื่องยากในการเริ่มต้น อาจไม่ได้รับโอกาสในการได้รับงานที่มีฝืดชอบ โดยตรง และผู้บังคับบัญชาอาจเวลาในการให้ผลป้อนกลับ



บรรณานุกรม

- จันทิรา แสนอุบล, สุวีริณัสนัญ โสภณศิริ, ก่อพงษ์ พลโยธา. (2555). ผลกระทบของบุคลิกภาพที่มีผลต่อความเหนื่อยหน่ายและความผูกพันในงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรม. หารสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชัยเสถฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- นทีรีย เกรียงชัยพร. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวคิดห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเครเชวน์อารมณ์ตามแนวคิดของโกลแมนกับการรับรู้ประสิทธิภาพที่มงาน. ุณนศึกษา: พนักงานการประปาส่วนภูมิภาค. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: บริษัททริเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.
- ทนงค์ เกษมทรัพย์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด(มหาชน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศรีเรือน แก้วก้วาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- ศศิวิมล อุปนันไชย. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2550). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวัว. (2544). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความหมายของผู้นำ [อินเทอร์เน็ต]. 2540 [เข้าถึงเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2558].
เข้าถึงได้จาก: <http://www.norththonburi.com/attachments/article/83/1ความหมาย%0ผู้นำ.doc>
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). การจัดการจากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จีพีไอเชเบอร์พรินท์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

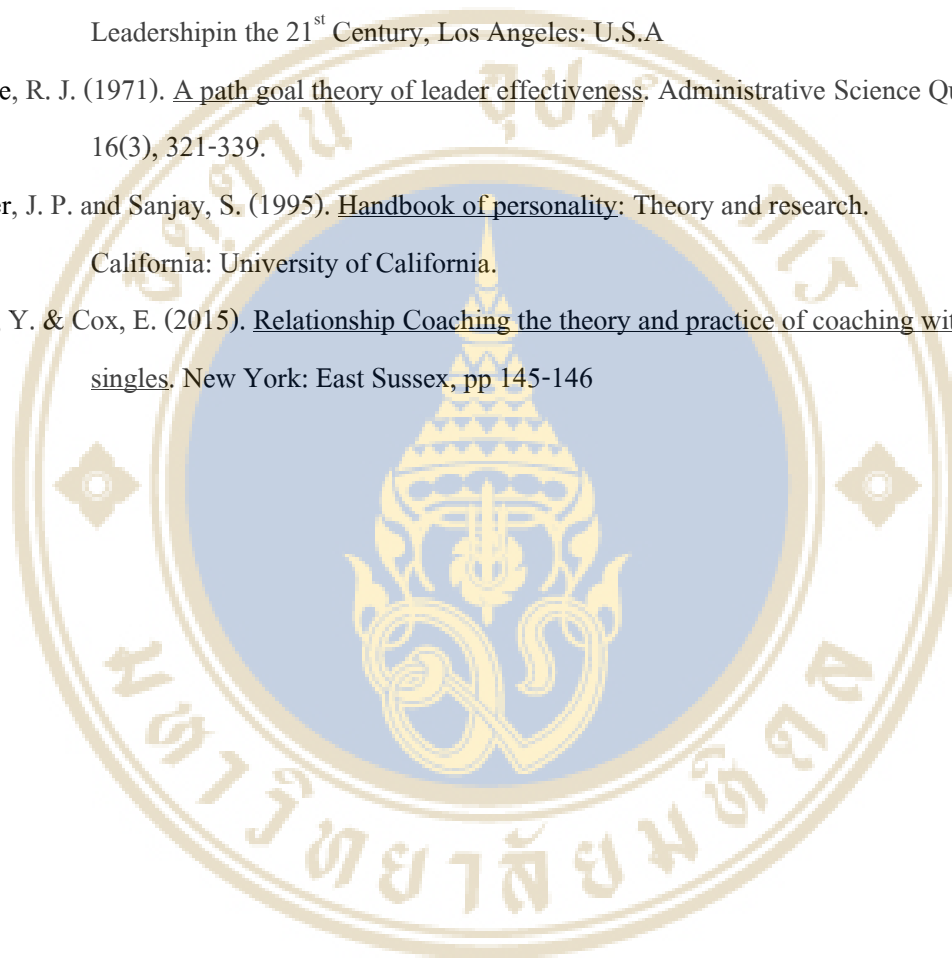
อำนาจ ทองโปร่ง. (2555). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.

Bennis, W. G. (1989). Journal of Organizational Change Management. Managing the Dream: Leadership in the 21st Century, Los Angeles: U.S.A

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321-339.

Oliver, J. P. and Sanjay, S. (1995). Handbook of personality: Theory and research. California: University of California.

Lves, Y. & Cox, E. (2015). Relationship Coaching the theory and practice of coaching with singles. New York: East Sussex, pp 145-146





ภาคผนวก ก

แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงาน นั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้นเข้านั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสีย ที่อย่างร้ายแรงที่อาจเป็นผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญ ในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า กระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม ท่านสามารถตัดสินใจได้อย่างไรว่า บุคคลที่ท่านคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ท่านมีอยู่ ซึ่งในบางครั้งประสบการณ์ที่เคยมีมานั้น อาจใช้ไม่ได้ผลกับบางธุรกิจก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์กร

การนำประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน

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

WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้

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

คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

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

Valid - WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

ความสัมพันธ์กับ Big Five – WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะเป็นแบบทดสอบที่ไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง - WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

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

สติปัญญาทางอารมณ์ – ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

WBI จากการทำวิจัยเราพบว่า สถานะสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องและแม่นยำของมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้น ๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory Scales WBI มีการกำหนดมาตรวัดเพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล โดยมีทั้งหมด 40 มาตรวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ทำงานดังนี้

การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

- การชอบสมาคม (Sociability)
- การเป็นผู้นำ (Leadership)
- การจูงใจ (Influence)
- พลังใจในการทำงาน (Energy)

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

- ความร่วมมือ (Cooperation)
- ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
- ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

- การปรับตัว (Adaptability)
- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- ความเป็นอิสระ (Independence)

การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
- การคิดริเริ่ม (Initiative)
- การยืนกราน (Persistence)
- ความรอบคอบ (Attention to Detail)
- ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- การควบคุมตนเอง (Self - Control)
- การอดทน (Stress Tolerance)
- การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

- การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
- กตัญญูด้านความคิด (Agreeableness)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

- มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
- มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

- คล่องแคล่ว (Dynamic)
- วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

Behavioral Growth Potential

- Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

- ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

- ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- Emotional Intelligence

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

- ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน (Response Inconsistency)

