

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มลฤดี สระภูณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรเกษม กันตามระ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ อาจารย์ผู้สอนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา 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) เพื่อนร่วมสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร รุ่น 17A ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียวและขออภัยไว้ ณ ที่นี้

เกรียงศักดิ์ ผิวสุข

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา
และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE
ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP) CASE STUDY OF OFFICER,
FOOD INDUSTRY COMPANY

เกรียงศักดิ์ ผิวสุข 5750097

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มลฤดี สระฐาน Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
พรเกษม กันตามระ Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาถึงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินบุคลิกภาพ
ด้วยแบบทดสอบทางจิตวิทยา รวมถึงแบบทดสอบที่ใช้ในการวัดสมรรถนะทางปัญญา (Cognitive
Ability) ของผู้เข้ารับการประเมิน เพื่อเป็นแนวทาง ในการจัดทำแผนพัฒนาพฤติกรรมรายบุคคล
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำให้มากยิ่งขึ้น

โดยดำเนินการศึกษา ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behaviour Inventory (WBI)
และแบบประเมินความสามารถทางจิตวิทยา Applied Reasoning Test – Managerial & Professional
(ART-MP) และดำเนินการวิเคราะห์ถึงคุณลักษณะต่างๆ รวมถึงข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา จากนั้น
ได้ดำเนินการทำแผนการพัฒนาบุคคล สำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริม
ภาวะผู้นำ โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นการสุ่มโดยเฉพาะเจาะจง จากการวิจัยพบว่า ผลจาก
การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยา มีความสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา และนำผล
จากการวิเคราะห์มาทำเป็นแผนการพัฒนาด้านรายบุคคลภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดได้

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา / บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ / ภาวะผู้นำ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และลักษณะของภาวะผู้นำ	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ	12
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	19
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	19
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	19
บทที่ 4 ผลการวิจัย	24
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	24
4.2 ผลการประเมินของแบบทดสอบ Applied Reasoning Test – Managerial & Professional (ART-MP)	35
4.3 จุดแข็งและข้อควรระวังของผู้เข้ารับการประเมิน	37
4.4 ความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการประเมิน	40
4.5 ข้อเสนอแนะที่นำไปดำเนินการพัฒนาตนเอง	41
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้ในงาน	43
5.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการประเมิน	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 แผนการพัฒนาคงเองของผู้เข้ารับการประเมิน	44
5.3 ความรู้สึจากการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการประเมิน	56
บรรณานุกรม	58
ภาคผนวก	60
ภาคผนวก ก The Work Behaviour Inventory (WBI)	61
ภาคผนวก ข แผนการพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	66
ภาคผนวก ค การติดตามแผนการพัฒนาคงเอง	69



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	คุณลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำเสรีนิยม	8
2.2	การใช้ชื่อเรียกบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบต่างๆของนักจิตวิทยา	15



สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า	
2.1	Managerial Grid ตามแนวคิดของ Blake & Mouton	10
4.1	ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงของแบบทดสอบ	25
4.2	ผลการประเมินด้านการเปิดเผยต่อสังคม	25
4.3	ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด	26
4.4	ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่	27
4.5	ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก	28
4.6	ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์	29
4.7	ผลการประเมินในภาพรวมของบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ	30
4.8	ผลการประเมินของลักษณะของความเป็นผู้นำ	31
4.9	ลักษณะของความเป็นผู้นำ	32
4.10	ผลการประเมินของลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง	32
4.11	ผลการประเมินของศักยภาพการเติบโต	33
4.12	ผลการประเมินของความถนัดในสายอาชีพ	34
4.13	ผลการประเมินในภาพรวมของแบบทดสอบ Applied Reasoning Test – Managerial & Professional (ART-MP)	35
4.14	ผลการประเมินในภาพรวมของแบบทดสอบ Applied Reasoning Test – Managerial & Professional (ART-MP)	36

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ ดังนั้น ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำ ที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สังคมโดยรวมมีความก้าวหน้าและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการสร้างผู้นำที่มีความสามารถ และมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในโลกยุคใหม่นี้ ดังนั้น ผู้นำขององค์กรจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทาง การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กร เป็นหัวใจของการบริหาร เป็นผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้จากความร่วมมือของผู้อื่น ผู้นำที่ดีมีหน้าที่ประสานเพื่อนำไปสู่จุดหมาย เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีที่จะเป็นผู้ตาม

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรใดมีผู้บริหารที่มีภาวะ ผู้นำ ก็มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมทั้ง มีคุณธรรม จริยธรรม องค์กรนั้นจะได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากในปัจจุบัน กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรต้องมุ่งสู่การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้นำองค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป หรือกระทั่งบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่มีรูปแบบแตกต่างจากเดิม กำลังตกอยู่ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงด้วยเช่นกัน ผู้นำสมัยใหม่ในยุคของการแข่งขันนี้ ต้องเผชิญกับปัญหามากมาย ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของ

โลก จึงจำเป็นต้องปรับตัว ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องพัฒนาตนเอง ให้รู้เท่าทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ด้วยเหตุผลดังกล่าวสรุปได้ว่าจากการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจ อันเนื่องมาจากแรงผลักดันต่างๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ได้รับการหล่อหลอม แล้วแปรเป็นกระแสหลักแห่งความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้มีพฤติกรรมที่ส่งเสริม และพร้อมรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยอาศัยกระบวนการทดสอบและการวัดทางจิตวิทยา ด้วยแบบทดสอบทางจิตวิทยา ที่เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดระดับของบุคลิกภาพในแต่ละด้าน และพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบย่อย ในบุคลิกภาพด้านนั้นๆ รวมถึงศึกษาถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้รับการประเมิน เพื่อศึกษาถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุง อันนำไปสู่การเข้าใจตนเองในส่วนที่ส่งเสริมในการทำงาน และส่วนที่เป็นข้อจำกัดในการทำงานนั้นๆ หลังจากการประเมินด้วยแบบทดสอบทางจิตวิทยาแล้ว ได้จัดทำแผนการพัฒนาด้านตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการทำงาน ซึ่งส่งผลดีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร รวมถึงการเติบโตในสายอาชีพของผู้รับการประเมินที่เติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารในสังคมสมัยใหม่ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทำการศึกษาถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพและภาวะผู้นำ รวมถึงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินบุคลิกภาพด้วยแบบทดสอบทางจิตวิทยา รวมถึงแบบทดสอบที่ใช้ในการวัดสมรรถนะทางปัญญา (Cognitive Ability) ของผู้รับการประเมิน
2. เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาพฤติกรรมรายบุคคล ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงาน และจัดทำแผนกิจกรรมที่พัฒนาด้านตนเอง เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำให้มากยิ่งขึ้น
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการประเมิน เกิดความเข้าใจในตนเอง ถึงส่วนที่เป็นจุดแข็ง และจุดที่ควรปรับปรุง ที่นำมาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อลดข้อผิดพลาด รวมถึงนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงทฤษฎีของภาวะผู้นำ และทฤษฎีบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ รวมถึงองค์ประกอบย่อยของบุคลิกภาพในแต่ละด้าน และสมรรถนะและศักยภาพของผู้เข้ารับการประเมิน โดยมีเครื่องมือที่ใช้คือ แบบประเมินทางด้านจิตวิทยา “Work Behavior Inventory” หรือ WBI ซึ่งอ้างอิงจากทฤษฎีทางบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ หรือ Big Five Personality Theories และแบบประเมินสมรรถนะทางปัญญา “Applied Reasoning Test – Managerial & Professional” หรือ ART-MP ซึ่งในกรณีศึกษานี้คือ พนักงานของบริษัทเอกชนในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 1 ท่าน

1.4 ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

1. สามารถนำความรู้ความเข้าใจจากการศึกษานี้ ไปเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร รวมถึงเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนพัฒนาบุคคลากรรายบุคคล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้เติบโตขึ้นในสายอาชีพ
2. สามารถนำหลักการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมของบุคคลากร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์ปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ
3. สามารถเข้าใจถึงสมรรถนะของบุคคลากรที่มี และสิ่งที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในการเติบโตในสายอาชีพ และเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกลุ่ม ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร” ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการนำเอาเครื่องมือ แบบประเมินทางจิตวิทยา มาใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่ง ออกเป็น 2 หัวข้อหลักดังนี้

หัวข้อที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และลักษณะของภาวะผู้นำ

หัวข้อที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และลักษณะของภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “Leadership” นั้นนักวิชาการส่วนใหญ่นิยมให้ความหมายเป็นภาษาไทยว่า “ความเป็นผู้นำ” แต่สำหรับในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “ภาวะผู้นำ” ส่วนการให้ความหมายของ “Leadership” นั้น เพื่อให้คงความหมายเดิมของนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามที่ได้ ข้อมูลจากการค้นคว้าและรวบรวมได้จากหนังสือ ตำราวิชาการ เอกสาร รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน นอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว งานจะดำเนินไปได้ด้วยดีบรรลุตามวัตถุประสงค์แล้ว ยังขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำนั้นคือ ภาวะผู้นำ นั่นเอง

ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้วเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็น องค์ประกอบที่ จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้มีการศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ (Traits) อำนาจของผู้นำ (Power) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) แบบต่างๆ และในปัจจุบันก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา โดยพยายามค้นหา

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์กร หรือในสถานการณ์ต่าง ๆ มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Northouse (2009 Cited in Afshari, Siraj & Ghani, 2011) ได้ให้ความหมายถึงภาวะผู้นำว่าเกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และความสัมพันธ์ (Relationship)

Koontz & Wehrich (1988) ได้ให้ความหมายถึงภาวะผู้นำ ว่าเป็นเรื่องของ ศิลปะในการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Likert (1970 อ้างถึงใน จิตติ รัศมิธรรม โษติ, 2558) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับ ความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการพบปะติดต่อกับบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา

Hersey & Blanchard (1993) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง

Stoner & Freeman (1989) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

DuBrin (2002) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมส่วนตัว ของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared goal) หรือเป็น ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพล ต่อบุคคลอื่น หรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่น เชื่อถือ ขอมรับ และทำให้เกิดความ พยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่ จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

กวี วงศ์พุม (2550) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลใน ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้ กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ธวัช บุญยงณี (2550) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นการกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลั่งใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

จากความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล อำนาจ และสามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น และความต้องการของตนด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือ องค์กรตามที่กำหนดไว้

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำนั้น มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหลายทฤษฎีด้วยกันที่ใช้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำได้กระทำกันมานานแล้ว และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมากอย่างไรก็ตามในการศึกษาเหล่านั้น จะมีแนวทางการศึกษาไม่แตกต่างกันนัก สำหรับในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้เสนอแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 3 แนวคิดหลักๆดังต่อไปนี้

แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Traits Leadership Approach)

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Leadership Approach)

แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Leadership Approach)

2.1.2.1 แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Traits Leadership Approach) เป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนคริสตกาลจนถึงปี ค.ศ. 1940 เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความร่าเริง สติปัญญา เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่าคุณลักษณะเหล่านี้มีติดตัวผู้นำ มาตั้งแต่เกิดซึ่งสามารถ จำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำ กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำได้ผลจากการศึกษาคุณลักษณะดังกล่าวจึงเกิดทฤษฎีมหาบุรุษยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) โดยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิด มีลักษณะเด่นพิเศษกว่าคนอื่น ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่าบุคคลธรรมดา และจากการศึกษางานวิจัยตามทฤษฎีนี้ได้สรุปผลลักษณะส่วนตัว ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (รัตติกกรณ จงวิศาล, 2556)

ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำนั้นผู้ศึกษามักจะมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ และลักษณะทางกายภาพ จากการสำรวจลักษณะจากผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำ ที่

มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยทั่วไปมักจะมีผลลบ กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) นอกจากนี้ DuBrin & Geerinck (2009) ได้ศึกษาและสรุปไว้ว่าภาวะผู้นำในองค์การควรมีคุณลักษณะโดดเด่นในเรื่อง ความฉลาดรอบรู้ (Wisdom) สติปัญญาการรู้จักคิด (Intelligence) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

2.1.2.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Leadership Approach) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันการศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากพฤติกรรม หรือแบบของผู้นำนั้นมักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบ้างของผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆหรือผู้นำทำอะไรบ้างในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

Lewin (1946 Cited in Zaccaro & Horn, 2003) และคณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ทำการศึกษาและแบ่งลักษณะผู้นำเป็นเชิงพฤติกรรมออกได้เป็น 3 แบบ ดังนี้

ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leaders) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้ มักจะเป็นไปในการทำงานที่ว่าสิ่งต่างๆเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน

ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) โดยลักษณะของผู้นำรูปแบบนี้จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตารางที่ 2.1 คุณลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง	นโยบายต่างๆจะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม	กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ
เทคนิคการทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ	กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โยผู้นำจะให้แนวทางเลือก	ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ
ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน	สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วมและการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง	ผู้นำจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับใดๆ
ในการดิหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ	ในการดิหรือชมงาน ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล	ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและจะไม่พยายามกำกับกลุ่มแต่อย่างใด

ในการศึกษาภาวะผู้นำจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Studies) Likert (1967 Cited in Brownell, 1983) ได้ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert (1967) และคณะทำงานในมหาวิทยาลัยมิชิแกนคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ ดังนี้

แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้นำรูปแบบนี้จะใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา หรือว่าแบบพ่อปกครองลูก (Benevolent – Authoritative) ผู้นำรูปแบบนี้จะให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

แบบผู้ให้คำปรึกษา (Consultative – Democratic) ผู้นำรูปแบบนี้จะให้ความใ้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัล

เพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

แบบมีส่วนร่วม (Participative – Democratic) ผู้นำรูปแบบนี้จะให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็น ความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมิน ความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือใน กลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร ได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาของ Likert (1967) พบว่า การบริหารโดยมีภาวะผู้นำ *แบบมีส่วนร่วม (Participative – Democratic)* จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ยังพบว่าการทำงานนั้นผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

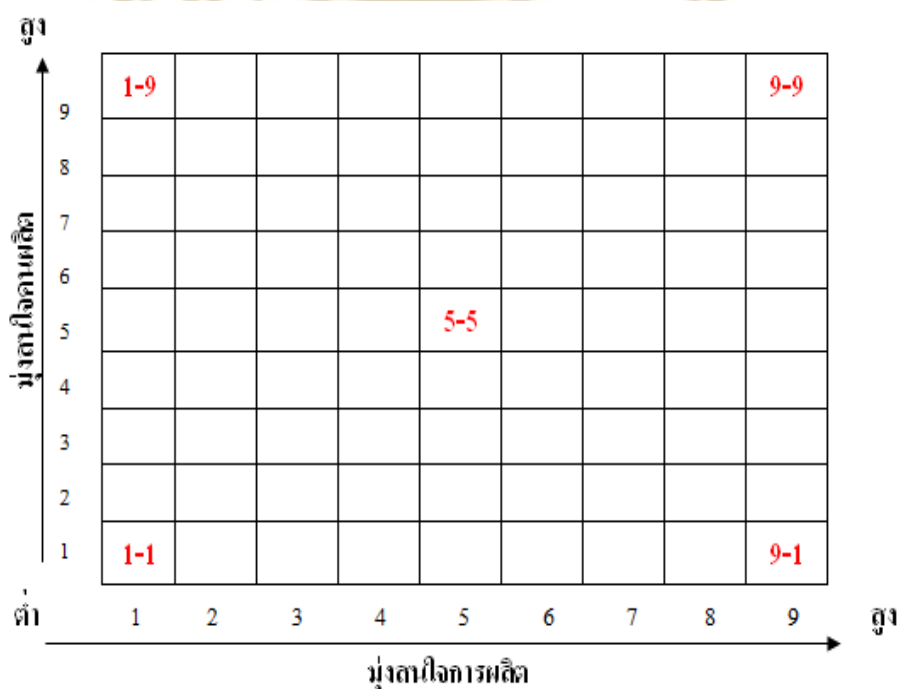
นอกจากการศึกษากภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนแล้ว ยังมีการศึกษากภาวะผู้นำจาก มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติม โดยการสำรวจผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะ นำมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำ โดยคัดเลือกเฉพาะตัวอย่างที่ดีเกี่ยวข้องกับหน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำ มาจากฝ่ายบริหาร ทั้งด้านการทหารและพลเรือน จากการวิเคราะห์ผลการสำรวจที่ได้นั้นแสดงให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นสองมิติดังนี้

ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Structure) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออก ทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็นมีความรู้สึกเป็นพวก เดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็น มิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานในรูปแบบการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนด บทบาทของตนเองเป็นหลัก ทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย โยมิพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ซึ่ง จะเห็นได้จากความพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้ บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย โดยผู้นำที่ มีความสามารถและมียุทธศาสตร์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่าง เป็นทางการ เช่น การวิพากษ์วิจารณ์การทำงานที่ไม่ดี การชี้ถึงความสำคัญของเวลาของการทำงานที่ มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำ การรักษามาตรฐานในการทำงาน และขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามมาตรฐาน

Blake & Mouton (1981) ได้เป็นผู้คิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียด และบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายการจัดการ ประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ *มุ่งสนใจการผลิต (Concern for Production)* มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for People) คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมาย ของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์



รูปภาพที่ 2.1 Managerial Grid ตามแนวคิดของ Blake & Mouton (1981 อ้างถึงใน จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2558)

แบบมุ่งงาน (Task-Oriented / Authority Compliance) หรือ แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่ งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผน รวมถึงกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตมากกว่า และไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน รวมถึงมีความห่างเหินกับผู้ร่วมงาน

แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) หรือ แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษย สัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้

ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) หรือ แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) หรือ แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) หรือ แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2.1.2.3 แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Leadership Approach)

เป็นแนวคิดที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ Fiedler (1964) ได้ทำการศึกษาและ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้อำนาจยอมรับ

โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ทำงานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler (1964) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ

ทฤษฎีบุคลิกภาพเป็นทฤษฎีที่อธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ได้เข้าใจว่า ทำไมบุคคลถึงมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันในสถานการณ์เดียวกัน ซึ่งได้มีผู้เสนอทฤษฎีในการอธิบายบุคลิกภาพมาแล้วเป็นจำนวนมาก ทั้งจากนักจิตวิทยา และสาขาอาชีพอื่นๆ ทำให้คำอธิบายเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้น มีความหลากหลาย โดยสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มทฤษฎีต่างๆ ตามแนวทางการศึกษาได้ดังนี้ กลุ่มทฤษฎีตามลักษณะนิสัย (Traits-dispositional Theory) กลุ่มทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) กลุ่มทฤษฎีพัฒนาการ (Development Theory) กลุ่มทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) กลุ่มทฤษฎีด้านชีววิทยา (Biological Theory) และกลุ่มทฤษฎีจิตสังคม (Social psychological Theory) โดยในแต่ละกลุ่มทฤษฎีนั้นจะมีคำอธิบายบุคลิกภาพที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตามจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้น เพื่อเป็นการทำความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่จะกระทำในสถานการณ์ต่างๆ ได้นั่นเอง

2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

คำว่า บุคลิกภาพ หรือว่า personality มีรากศัพท์มาจากคำว่า persona ในภาษาละติน ที่แปลว่า หน้ากาก กล่าวคือ หน้ากากสำหรับสวมหน้าตัวละครเวลาแสดงละครของชาวกรีก เพื่อใช้สื่อความหมายว่าตัวละครนั้นแสดงเป็นตัวอะไร มีอารมณ์ความรู้สึกอย่างไร เมื่อกล่าวถึงคำว่าบุคลิกภาพ มีนักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่าบุคลิกภาพไว้ดังนี้

Allport (1960) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า เป็นกระบวนการทำงานที่เป็นระบบของร่างกายที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมและความคิดที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลในสถานการณ์หนึ่ง

Cattell (1950) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า เป็นพฤติกรรมทั้งหมดของบุคคล ทั้งที่สามารถสังเกตได้และสังเกตไม่ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งสามารถช่วยในการทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นของบุคคลได้

Eysenck (1950) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพ ไว้ว่าเป็นระบบการทำงานร่วมกันระหว่างร่างกาย อารมณ์ นิสัย และสติปัญญาของบุคคลในการปรับตัวต่อสถานการณ์หนึ่ง

Guilford (1975) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพเป็นแบบแผนลักษณะนิสัยที่เป็นเอกลักษณ์ของบุคคล

Pervin (1990 Cited in Cervone, 1991) ได้เสนอว่า บุคลิกภาพเป็นระบบการทำงานที่ซับซ้อนร่วมกันระหว่างกระบวนการทางปัญญา ความรู้สึก และการกระทำของบุคคล เกิดเป็นรูปแบบเฉพาะของแต่ละบุคคลในการแสดงออกต่อสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง โดยรวมถึงความทรงจำของเหตุการณ์ในอดีต การกระทำในปัจจุบัน และอนาคตด้วย

ถึงแม้ว่ามีนักจิตวิทยาให้คำนิยาม หรือความหมายของบุคลิกภาพไว้หลากหลาย แต่สามารถสรุปได้ว่า บุคลิกภาพคือลักษณะเฉพาะของบุคคลในการแสดงออกทางความคิด ความรู้สึก และการกระทำที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งทำให้บุคคลแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน

2.2.2 การศึกษาบุคลิกภาพ

ดังที่ได้กล่าวมาตอนต้น มีการอธิบาย กลุ่มทฤษฎีทางด้านบุคลิกภาพ ไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ ได้เลือกศึกษาตามแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีลักษณะนิสัย (Traits Theory) เนื่องจากแนวคิดนี้เป็นการทำความเข้าใจลักษณะนิสัยและพื้นฐานนิสัยของบุคคล ซึ่งจะช่วยให้เราเข้าใจถึงพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ชัดเจน และสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ได้ โดยอาศัยลักษณะหลักๆของบุคคลเหล่านั้นมาพิจารณาประกอบ

ลักษณะนิสัย (Personality Trait) มีคำคุณศัพท์ที่ใช้อธิบายลักษณะนิสัยจำนวนมาก ในภาษาต่างๆทั่วโลก ซึ่งสามารถนำคำศัพท์มารวบรวมเป็นกลุ่มคำที่มีความใกล้เคียงกัน ก็พบว่ามีการกลุ่มคำศัพท์กว่าร้อยชนิด เช่นกลุ่มด้านอธิบายตัวตน กลุ่มด้านการควบคุมตนเอง กลุ่มด้านการติดต่อกับผู้อื่น ซึ่งคำศัพท์เหล่านี้ได้ปรากฏในทฤษฎีทางจิตวิทยาเป็นจำนวนมาก และถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เราสามารถเข้าใจความคิดความรู้สึก และพฤติกรรมมนุษย์ได้มากขึ้น คำศัพท์ที่ใช้อธิบายนั้น บางคำก็มีความหมายเหมือนกัน เพียงแต่เรียกต่างกันตัวอย่างเช่น careful cautious และ thoughtful ซึ่งมีลักษณะบางอย่างคล้ายคลึงกัน คือ คิด พิจารณาผลที่อาจเกิดขึ้นก่อนลงมือกระทำ การที่จะแยกแยะคำศัพท์ที่ใช้อธิบายถึงลักษณะนิสัยเหล่านั้นได้ ต้องอาศัยการประเมินอย่างเป็นระบบ โดยได้มีผู้บุกเบิกแนวคิดทฤษฎีนี้ ได้แก่ Klages (1932) โดยรวบรวมคำศัพท์ที่อธิบายถึงลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล แต่ก็ยังไม่ได้มีการสรุปค้นคว้าจนเป็นที่แน่นอน ต่อมา Allport & Odbert (1936) ได้ศึกษาค้นคว้าในลักษณะเดียวกัน โดยรวบรวมคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพจาก

พจนานุกรมได้คำศัพท์ประมาณ 550,000 คำ และได้ทำการตัดบางคำที่ไม่แตกต่างกันออกไปจนเหลือทั้งสิ้น 18,000 คำ หลังจากนั้นต่อมา Cattell (1943) ได้นำคำศัพท์ที่ Allport และ Odbert รวบรวมไว้มาจัดกลุ่ม โดยทำการตัดคำซ้ำออกไป และนำมาวิเคราะห์ห่อหุ้มประกอบจนได้บุคลิกภาพมาทั้งหมด 16 มิติ ซึ่งในแต่ละมิตินั้นจะมีลักษณะตรงข้ามเป็นคู่ๆ เช่น ผ่อนคลายกับเคร่งเครียด (relaxed versus tense)

หลังจากที่ได้มีการเผยแพร่การศึกษานบุคลิกภาพออกไป ได้มีนักจิตวิทยาสนใจศึกษาเรื่องบุคลิกภาพตามแนวทฤษฎีลักษณะนิสัย อีกหลายคนเช่นกัน รวมถึง Costa & McCrae (1985) ได้ผสมผสานระหว่างการวิเคราะห์คำคุณศัพท์และการใช้สถิติวิเคราะห์ห่อหุ้มประกอบพบโครงสร้างและองค์ประกอบของบุคลิกภาพนั้นสามารถแบ่งได้ออกเป็น 5 องค์ประกอบใหญ่ (Big Five Personality Traits)

การศึกษานบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบนั้น ได้ถูกนำมาศึกษาโดยนักจิตวิทยาหลายท่านด้วยกัน เช่น Norman (1963) Borgatta (1964) Digman (1990) และ Goldberg (1990) แต่ละท่านมีการเรียกชื่อองค์ประกอบที่แตกต่างกันแต่อย่างไรก็ตามมีความหมายลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับมากที่สุดคือ ทฤษฎีบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของ Costa & McCrae (1985) ซึ่งได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในจิตวิทยาบุคลิกภาพและได้กล่าวถึงว่าทำให้เกิดความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วต่อการอธิบายโครงสร้างทางบุคลิกภาพซึ่งมีความจำเป็นต่อการใช้อธิบายบุคลิกภาพของบุคคลในระดับสากลได้ และยังเป็นกรอบการอธิบายการประเมินบุคคลแต่ละบุคคลอีกด้วย

Costa & McCrae (1985) ได้นำแนวคิดของ Norman (1963) มาศึกษาต่อด้วยวิธีการใช้แบบสอบถาม การประเมินตนเอง การสัมภาษณ์รายบุคคลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นพบว่าบุคลิกภาพสามารถแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบได้เช่นเดียวกันและสอดคล้องกับการค้นพบของนักวิจัยท่านอื่นๆที่ ค้นพบว่าบุคลิกภาพสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 5 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.2 การใช้ชื่อเรียกบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบต่างๆของนักจิตวิทยา (Carver & Scheier, 2004)

องค์ประกอบ	Fiske (1949)	Norman (1963)	Borgatta (1964)	Costa & McCrae (1985)
1	Social adaptability	Surgency	Assertiveness	extraversion
2	Conformity	Agreeableness	Likeability	Agreeableness
3	Will to achieve	Conscientiousness	Responsibility	Conscientiousness
4	Emotional control	Emotional	Emotional	Neuroticism
5	Inquiring intellect	culture	Intelligence	Openness to experience

จากตารางพบว่า ลักษณะองค์ประกอบย่อยนั้นบางอย่างมีความคล้ายคลึงกัน แต่ชื่อเรียกที่ได้รับการนำไปใช้อย่างแพร่หลายที่สุดได้แก่ของ Costa & McCrae (1985) โดยมีความแตกต่างกับข้อค้นพบของ Norman (1963) ตรงที่องค์ประกอบด้าน Culture ซึ่งทาง Costa & McCrae พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างน้อยและควรเปลี่ยนขององค์ประกอบนี้เป็น การเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) จึงจะเหมาะสมกว่า

ทฤษฎีบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของ Costa & McCrae (1985) นี้ ไม่เพียงแต่จะมีชื่อเสียงเป็นอย่างมากและสามารถใช้อธิบายบุคลิกภาพผู้ใหญ่ได้เท่านั้นแต่ยังสามารถใช้อธิบายบุคลิกภาพในวัยเด็กและวัยรุ่นอายุระหว่าง 7-17 ปีได้อีกด้วย การอธิบายบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบนั้น มีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

2.2.2.1 ความไม่มั่นคงในอารมณ์ (Neuroticism ใช้อักษรย่อ N) เป็นแนวโน้มในการเกิดประสบการณ์อารมณ์ทางลบของบุคคล เป็นความบกพร่องในการปรับตัวทางอารมณ์ของบุคคล ซึ่งเป็นแนวโน้มที่จะเกิดภาวะความเครียดทางจิตใจ (Psychological distress) เช่น ความรู้สึกวิตกกังวล ไม่มั่นคง ประหม่า กลัว ซึมเศร้า โกรธ นอกจากนี้ยังรวมถึงภาวะทางอารมณ์ที่สับสนที่แทรกซ้อนต่อการปรับตัวด้วย บุคคลที่ได้คะแนน N สูงมักมีแนวโน้มที่จะมีความคิดที่ขาดเหตุผล มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองน้อย และเผชิญต่อความเครียดไม่ดีเท่าคนอื่น สำหรับผู้ที่มีคะแนนด้าน N ต่ำจะเป็นบุคคลที่ไม่ค่อยซึมเศร้าง่าย ไม่ค่อยมีอาการทางลบค่อนข้างเป็นคนที่ตั้งบ มีความมั่นคงทางอารมณ์และมีอารมณ์ทางลบคงอยู่ได้ไม่นาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นผู้ที่มีอารมณ์ทางบวกสูงเสมอไป

2.2.2.2 การเปิดตัว (Extraversion ใช้อักษรย่อ E) เป็นลักษณะของบุคคลที่ชอบเข้าสังคม ชอบการพบปะพูดคุยกับผู้อื่นชอบอยู่ในกลุ่มคน มีลักษณะเป็นคนเปิดเผยตนเอง มีอารมณ์ทางบวกเกิดขึ้นได้บ่อย มีแนวโน้มที่จะเป็นคนมีนิสัยร่าเริง มองโลกในแง่ดี กระตือรือร้น ชอบเหตุการณ์ที่ตื่นเต้นเร้าใจ และเรียกร่องสิทธิ์ของตนเอง บุคคลที่มีลักษณะตรงกันข้ามมักจะเป็นคนที่ค่อนข้างเงียบ ไม่ชอบเข้าสังคม ชอบอยู่คนเดียว แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่ได้หมายความว่าขาดทักษะทางสังคม หรือขี้อาย หากแต่เป็นบุคคลที่ต้องการอยู่คนเดียว ไม่ชอบการกระตุ้นจากสังคม จึงดูเหมือนเป็นคนที่ไม่เป็นมิตร หรือไม่สนใจผู้อื่น

2.2.2.3 การเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience ใช้อักษรย่อ O) เป็นลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางปัญญา โดยเกี่ยวข้องกับการจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งบุคคลที่มีคะแนนด้าน O สูงจะเป็นคนที่ค่อนข้างมีจินตนาการ ไวต่อความรู้สึก การรับรู้ความงามของศิลปะ ไวต่อความงาม ชอบใช้สติปัญญา รับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเองได้ดี สำหรับบุคคลที่มีคะแนนด้าน O ต่ำ มักชอบมีความคิดแบบอนุรักษ์นิยม ชอบคิดตามกรอบประเพณีดั้งเดิม ชอบสิ่งๆ ไม่ซับซ้อน หรือลึกลับซึ่งมากนัก

2.2.2.4 ความเป็นมิตร (Agreeableness ใช้อักษรย่อ A) เป็นแนวโน้มของบุคคลที่จะยอมตามคนอื่น ชอบที่จะช่วยเหลือ ชอบความกลมกลืนทางสังคม เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นก่อนตนเอง บุคคลที่มีคะแนนด้าน A สูงมักจะมีค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับอยู่ร่วมกับผู้อื่น มองธรรมชาติของมนุษย์ในแง่ดี มีความซื่อสัตย์จิตใจดี และไว้วางใจได้ จึงมีลักษณะนิสัยที่มีความเป็นกันเอง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ชอบความปรองดอง ส่วนบุคคลที่มีคะแนนด้าน A ต่ำมักจะสนใจในผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลักมากกว่าการได้อยู่ร่วมกับผู้อื่น มักจะไม่ค่อยสนใจในทุกข์หรือสุขของผู้อื่น บางครั้งมีความสงสัยในแรงจูงใจในการกระทำของผู้อื่น จึงมีความหวาดระแวง และไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น

2.2.2.5 การมีจิตสำนึก (Conscientiousness ใช้อักษรย่อ C) เป็นแนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงความมีวินัยในตนเอง รู้จักหน้าที่ มีจุดมุ่งหมายที่จะประสบความสำเร็จ บุคคลที่มีคะแนนด้าน C สูงมักจะชอบวางแผนล่วงหน้าส่งผลให้เป็นคนที่มีการควบคุมการกระทำของตนเอง และกำหนดทิศทางความต้องการภายในให้มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงที่จะไม่กระทำในสิ่งที่มองเห็นว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น มักจะถูกมองจากผู้อื่นว่าเป็นคนฉลาด เชื่อถือได้ส่วนในแง่ลบนั้น มักจะเป็นคนที่ทำงานหนักมากเกินไป มีแนวโน้มต้องการความสมบูรณ์แบบ จริงจังกับทุกๆ เรื่อง จึงดูเป็นคนเคร่งเครียดตลอดเวลา ส่วนบุคคลที่มีคะแนนด้าน C ต่ำจะเป็นคนที่ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ดำรงชีวิตไปตามความต้องการระยะสั้นของตนเอง ไม่สามารถทำตามแบบแผนที่ถูกกำหนดได้ แต่ก็จะเป็นบุคคลที่ไม่น่าเบื่อ และไม่เคร่งเครียดกับสิ่งต่างๆ มากเกินไป

หลังจากที่ทฤษฎีบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบได้ถูกนำเสนอมาแล้วนั้น ได้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือของทฤษฎีในหลากหลายรูปแบบด้วยกัน อาทิเช่น Costa & McCrae (1988) ได้ทดสอบความตรงของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 275 คนตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นมาตรวัด NEO Personality Inventory (NEO-PI) และใช้การสัมภาษณ์เพื่อสนิทของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 738 คน โดยให้บรรยายโดยใช้คำคุณศัพท์ต่างๆ แล้วจึงนำคำคุณศัพท์ที่ได้เหล่านั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบแยกกันระหว่างสองกลุ่ม ผลการวิเคราะห์พบว่าทำให้ประเมินตนเองและการสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อสนิท มีค่าความสอดคล้องระหว่างกลุ่มอยู่ที่ ระหว่าง .25 - .62 และนอกจากนั้นเมื่อนำคำคุณศัพท์จากกลุ่มเพื่อนมาวิเคราะห์องค์ประกอบแล้วพบว่า สามารถแบ่งได้เป็นห้าองค์ประกอบ เช่นเดียวกับการให้ประเมินตนเองอีกด้วย

ในเวลาต่อมา Costa & McCrae (1997) ได้ทำการทดสอบทฤษฎีบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ ในบริบทของวัฒนธรรมต่างๆ โดยใช้เครื่องมือวัดที่แปลตามภาษาของแต่ละประเทศนั้นๆ โดยมีคำถามว่าจะยังคงสามารถใช้อธิบายบุคลิกภาพในวัฒนธรรมอื่นๆ ได้อีกหรือไม่ โดยได้ทำการทดสอบใน 7 วัฒนธรรม คือ อเมริกา เยอรมัน โปรตุเกส ฮิบรู จีน เกาหลี และญี่ปุ่น จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 7,134 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีความสอดคล้องกันในแต่ละวัฒนธรรม ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างบ้างเล็กน้อยในแต่ละองค์ประกอบ แต่โดยภาพรวมแล้ว มีความสอดคล้องกันในทุกวัฒนธรรม จึงสามารถอนุมานได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบนั้น สามารถใช้อธิบายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างเป็นสากลทั่วโลก

นอกจากการศึกษาของ Costa & McCrae แล้ว ยังมีการการศึกษาโดยได้นำไปปรับปรุงและประยุกต์ใช้กันอย่างที่หลายมากขึ้น เช่น Cook & Hunsaker (2001) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการได้ศึกษา และรวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ได้สรุปประเด็นสำคัญของบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบในมุมมองของการทำงาน และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไว้ดังนี้

รูปแบบการแสดงออก (Expressive Style) เป็นลักษณะที่แต่ละบุคคลจะแสดงออกทางคำพูดหรือพฤติกรรมด้วยตนเองอย่างไร ตัวอย่างเช่นลักษณะพฤติกรรมของบุคคลอาจจะมีช่วงระหว่างการนิ่งเงียบและระมัดระวังตัว ไปจนถึงลักษณะการช่างพูด

รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Style) เป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไร ตัวอย่างเช่นพฤติกรรมของบุคคลอาจจะมีช่วงระหว่างจากการเอ็นชากับเห็นห่างไปจนถึงความอบอุ่นใกล้ชิดสนิทสนม

รูปแบบการทำงาน (Work Style) เป็นลักษณะบุคคลในการทำงานและการมีความรับผิดชอบว่าเป็นอย่างไร ตัวอย่างเช่น รูปแบบของบุคคลอาจจะมีช่วงระหว่างจากการทำงานด้วย

ความใส่ใจในรายละเอียด และยึดถือแบบแผนโครงสร้าง ไปจนถึงการมองแบบกว้างๆและแนวทางที่เป็นไปเองตามธรรมชาติ

รูปแบบอารมณ์ (Emotional Style) เป็นลักษณะการแสดงออกทางอารมณ์ของบุคคลว่าเป็นอย่างไร ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของบุคคลอาจจะมีช่วงระหว่างจากแบบไร้อารมณ์ความรู้สึกและมีความคงที่ ไปจนถึงการใช้อารมณ์อย่างมากมายและอารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย

รูปแบบการใฝ่หาความรู้ (Intellectual Style) เป็นลักษณะการเรียนรู้การคิดการตัดสินใจของบุคคลว่าเป็นอย่างไร เช่น รูปแบบของแต่ละบุคคลอาจจะมีช่วงระหว่างการเรียนรู้ การคิดและการตัดสินใจในแบบง่ายๆ ธรรมดา และเป็นแนวทางดั้งเดิม ไปจนถึงแบบที่ซับซ้อนและแนวทางที่แปลกใหม่

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Approach) และทฤษฎีบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality Theories) นั้น ทำให้ผู้วิจัยมีความรู้และความสนใจที่จะทราบถึงประโยชน์ และการนำแนวคิดทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรในอนาคต ซึ่งในปัจจุบันสภาพการณ์ต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ความสำคัญของผู้ที่มีภาวะผู้นำจะสามารถพาทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการศึกษาและวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร” มีรายละเอียดและวิธีการศึกษาโดยเรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร ที่มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้จะเป็นผู้เลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการพัฒนาตนเอง โดยเลือกเรื่องที่ต้องการพัฒนาเป็นจำนวน 2 เรื่อง โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการเป็นเวลา 7 เดือน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือในการศึกษาและวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา โดยมีจำนวน 2 แบบประเมินด้วยกัน ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ที่ชื่อ Work Behavior Inventory (WBI) และ แบบประเมินความสามารถทางสติปัญญา Applied Reasoning Test-Managerial & Professional (ART-MP)

3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

ลักษณะของแบบประเมินทางจิตวิทยาชนิดนี้ เป็นแบบประเมินบุคลิกภาพที่ใช้ศึกษาโดยอ้างอิงตามหลักทฤษฎีบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality Theories) ซึ่งประกอบไปด้วย Extraversion, Openness to Experience, Agreeableness, Conscientiousness และ

Emotional Stability หรือ Neuroticism โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมในรูปแบบการทำงาน (Working Style) โดยเมื่อกลุ่มตัวอย่างได้ทำการตอบแบบสอบถามแล้ว เมื่อทำการประมวลผลออกมา สามารถแสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ในแต่ละด้านตามองค์ประกอบของบุคลิกภาพ โดยจะแสดงระดับคะแนนเป็นอัตราส่วนร้อยละ (Percentile) ซึ่งค่าคะแนนเหล่านี้ได้มาจากการเก็บข้อมูลของผู้บริหารที่ทำแบบทดสอบทั้งหมด สามารถแสดงให้เห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ทำแบบทดสอบนั้น แสดงระดับพฤติกรรมได้ในระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่เท่าไร เมื่อเทียบกับผู้บริหารทั้งหมดที่ทำแบบทดสอบ ซึ่งแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) นี้มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) อยู่ที่ .85 สำหรับแบบประเมินนี้ได้มีการกำหนดมาตรวัดเพื่อระบุถึงพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่าง มีทั้งสิ้น 40 มาตรวัดที่หลากหลายและเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับสถานการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างนั้น โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

การเปิดเผยต่อสังคม (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)

- การขี้นกราน (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)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

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

ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

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

Behavioral Growth Potential

- Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

- ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

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

นอกจากรายละเอียดจากการแปลผลไปแล้ว แบบทดสอบ Work Behavior Inventory ยังแสดงผลสรุปที่ให้เห็นถึงลักษณะเด่นของผู้เข้ารับการประเมิน และข้อที่ควรต้องระวังของผู้เข้ารับการประเมินนั้น เพื่อเป็นแนวทางที่เลือกคุณลักษณะที่จะนำมาพัฒนาตนเอง ศัพท์ถึงสมรรถนะที่แสดงอยู่ในคุณลักษณะนั้นๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง อันนำไปสู่การเป็นบุคลากรที่ทรงคุณค่าในหน่วยงาน และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

3.2.2 Applied Reasoning Test- Managerial & Professional (ART-MP)

แบบทดสอบชนิดนี้เป็นการวัดความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) ของผู้เข้ารับการประเมิน โดยแบบทดสอบนี้จะถูกให้ทำภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อทดสอบถึงการตอบสนองในเรื่องของ การใช้เหตุผล การคิดคำนวณ และ การจินตนาการในด้านมิติสัมพันธ์ ในรายละเอียดของแบบทดสอบ ART-MP นี้จะประกอบไปด้วย การวัดทักษะใน 3 ด้านหลักๆดังนี้

3.2.2.1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) เป็นการประเมินที่ใช้วัดความสามารถในด้านการวิเคราะห์และประเมินบทความ และความสามารถในการหาข้อสรุป วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆของประโยค เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างคำ และความคิด ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนด และเลือกคำตอบ เพื่อประเมินถึงความสามารถในการวิเคราะห์ และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ โดยในแบบทดสอบนี้ใช้ระยะเวลา 20 นาทีในการทำ

3.2.2.2 การประเมินความถนัดด้านเหตุผลทางจำนวน (Numerical Reasoning) เป็นการประเมินที่ใช้วัดถึงความสามารถในการใช้ข้อมูลที่เป็นตัวเลข เพื่อแก้ไขปัญหา

อันซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ คำถามแต่ละข้อจะมีคำอธิบายสั้นๆ เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง บางข้อคำถามนำเสนอออกมาเป็นรูปของแผนภูมิ ตัวเลขในตาราง เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจในข้อคำถามนั้นๆ โดยอยู่บนพื้นฐานความสามารถพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ การเปรียบเทียบเชิงปริมาณ การอ่านและตีความข้อมูลด้วยการใช้เหตุผล จากตัวเลขที่กำหนดให้ ในการทำแบบทดสอบนี้สามารถใช้เครื่องคิดเลขในการคำนวณได้ โดยในแบบทดสอบนี้ใช้ระยะเวลา 15 นาทีในการทำ

3.2.2.3 การประเมินทักษะการใช้เหตุผลเชิงนามปธรรม (Abstract Reasoning) เป็นการประเมินที่ใช้วัดถึงความสามารถของกลุ่มตัวอย่างในการสังเกตและการวิเคราะห์ ภาพและสัญลักษณ์ ในเชิงตรรกะ แบบทดสอบในส่วนนี้ประกอบด้วย อุปมาอุปไมยด้วยภาพ การจัดประเภทภาพ อนุกรมภาพ ผู้ที่ทำแบบทดสอบนี้ต้องเลือกตอบรูปภาพถัดไปโดยใช้รากฐานความคิดเชิงตรรกวิทยา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของรูปแบบต่างๆ โดยในแบบทดสอบนี้ใช้ระยะเวลา 15 นาทีในการทำ

สำหรับผลสรุปจากแบบประเมินนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในแต่ละด้านของผู้ประเมิน ว่ามีความสามารถมากน้อยเพียงใดในแต่ละด้าน ซึ่งเป็นการลงรายละเอียดจาก WBI อีกครั้งในเรื่องของการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการคิดเชิงวิเคราะห์ ทำให้ผู้ที่ประเมินแบบทดสอบนี้มีเข้าใจในตนเองในด้านนี้มากขึ้น

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง“การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร” ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ทั้งแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางสติปัญญา Applied Reasoning Test- Managerial & Professional (ART-MP) ซึ่งจากข้อมูลที่ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างนั้นสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกมาได้รายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินของแบบทดสอบ Applied Reasoning Test- Managerial & Professional (ART-MP)

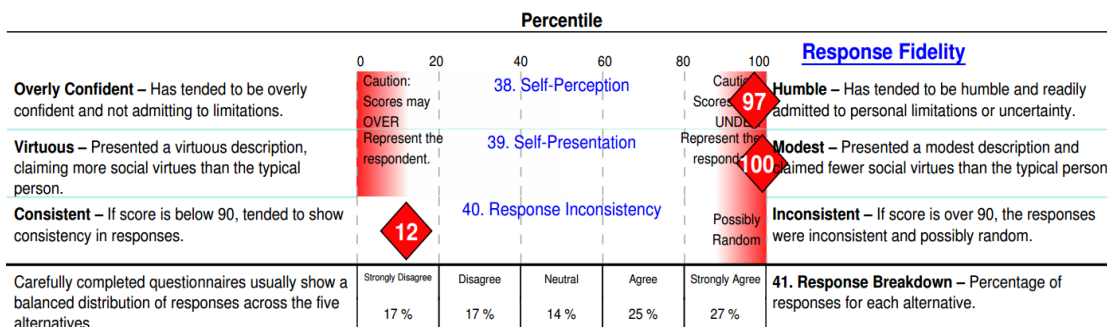
ส่วนที่ 3 จุดแข็งและข้อควรระวังของผู้เข้ารับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการประเมิน

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะที่นำไปดำเนินการพัฒนาตนเอง

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

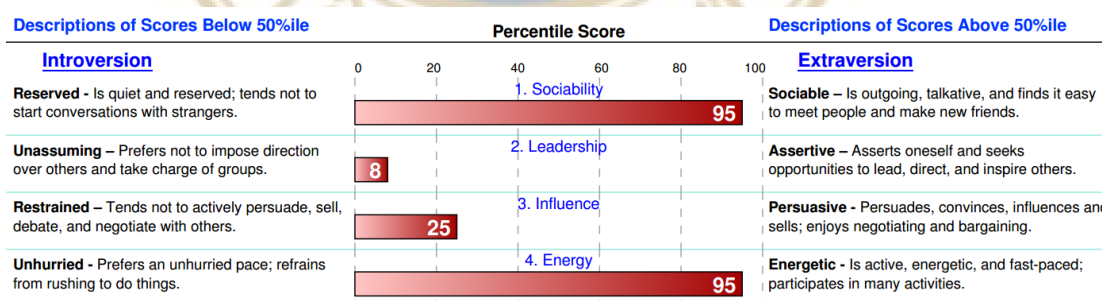
ในลำดับแรกของการอ่านผลจากการประเมินด้วยแบบทดสอบนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาเป็นลำดับแรกนั้นคือ ความคงที่ (Consistency) ของการทำแบบทดสอบ ว่าผู้เข้ารับการประเมินนั้นมีความสอดคล้องในการตอบแบบทดสอบไปในทิศทางเดียวกันเพียงใด โดยดำเนินการพิจารณาจากข้อมูล ของผลการประเมิน ในส่วน ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity) ดังรูปภาพที่ 4.1



รูปภาพที่ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

จากรูปภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ความสอดคล้องของผู้เข้ารับการประเมินอยู่ในระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 12 แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการประเมินมีผลการตอบ แบบประเมิน ที่สอดคล้องและมีความเที่ยงตรงค่อนข้างมาก โดยผลประเมินในหัวข้อ ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency) นั้นไม่ควรมีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 90 ส่วนความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception) ในการประเมินตนเองนั้นผู้รับการประเมินมีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 97 แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการประเมินนั้นมีการรับรู้ตนเองต่ำกว่าความเป็นจริง มีลักษณะที่ค่อนข้างถ่อมตัว และความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Perception) อยู่ในระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 100 แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการประเมินแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะที่ต่ำกว่าความเป็นจริงของที่ควรจะเป็น อันเนื่องมาจากค่านิยมหรือบริบททางสังคม

4.1.1 การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)



รูปภาพที่ 4.2 ผลการประเมินด้านการเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)

จากรูปภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ในด้านการเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion) ของผู้เข้ารับการประเมินนั้น โดยภาพรวมแล้วเป็นคนที่ชื่นชอบการเข้าสังคมและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพได้ดังนี้

4.1.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) มีคะแนน เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 95 กล่าวคือเป็นคนที่เข้าสังคมได้ง่าย ชอบการแสดงออก ชอบการพูดคุยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น แต่ยังมี

ข้อที่ควรระวัง อยู่บ้างเพราะชอบการสังคมมากเกินไป บางครั้งอาจละเลยงานหรือภาระกิจที่กำลังดำเนินการทำอยู่

4.1.1.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) มีคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 8 ซึ่งมีระดับที่ค่อนข้างน้อย ซึ่งเป็นลักษณะของผู้ที่ชอบการเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ

4.1.1.3 ทักษะการจูงใจ (Influence) มีคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 แสดงให้เห็นว่าลักษณะพฤติกรรมนั้น เป็นผู้ที่ไม่ค่อยชอบโน้มน้าว จูงใจ ต่อรองกับผู้อื่น

4.1.1.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) มีคะแนนคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 95 ซึ่งสูงมาก อันเนื่องมาจากผู้เข้ารับการประเมินนั้น มีความสามารถทำงานได้หลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multi-Tasking) ลักษณะเป็นคนที่ชอบความรวดเร็ว ไม่ชอบการรอคอยสิ่งใดนาน มักประสบอารมณ์ทางลบเมื่อต้องรอคอยสิ่งใดนาน

4.1.2 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

Individualism	Agreeableness
Individualist - Tends to work alone; hesitates to cooperate and agree with difficult people.	Cooperative - Is group-oriented, agreeable, and supportive; tries to get along with everyone.
Unaffected - Is inattentive to the difficulties and feelings of strangers; tends not to show empathy.	Concerned - Is concerned about less fortunate people; is sensitive to the feelings of others.
Direct - Is direct and to the point; tends not to show diplomacy with difficult people.	Diplomatic - Is respectful, courteous, polite, and makes others feel understood.

รูปภาพที่ 4.3 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

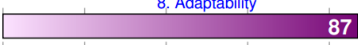
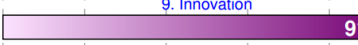
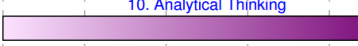
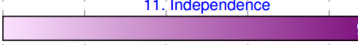
จากรูปภาพที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ของผู้เข้ารับการประเมินนั้น มีลักษณะที่มีการร่วมมือร่วมใจ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และรวมถึงค่อนข้างมีวาทะศิลป์ในการพูดการจาในบางครั้ง ซึ่งสามารถพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพได้ดังนี้

4.1.2.1 ความร่วมมือ (Cooperation) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 74 คะแนนนั้นอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง จึงมีลักษณะที่ชื่นชอบการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่ม แต่อาจมีข้อควรระวังในเรื่องที่รอการตัดสินใจจากกลุ่มก่อน ทำให้การทำงานนั้นอาจดำเนินการล่าช้า

4.1.2.2 ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 41 ถือได้ว่ามีคะแนนอยู่ในระดับกลาง กล่าวคือมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่บ้าง แต่บางครั้งต้องมีการพิจารณาเหตุผลบ้างเป็นรายกรณีไป

4.1.2.3 ความชำนาญการพูด (Diplomacy) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 42 ถือได้ว่ามีคะแนนอยู่ในระดับกลาง กล่าวคือผู้ประเมินยังมีวาทะศิลป์ในการเจรจากับผู้อื่นบ้าง แต่พฤติกรรมส่วนใหญ่แล้วนั้นมักจะเจรจาแบบตรงไปตรงมา เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลอย่างแท้จริง

4.1.3 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

Conventionalism		Openness To Experience
Stability oriented - Prefers predictability and structure; tends to avoid ambiguity and change.	8. Adaptability 	Change oriented - Seeks out variety and readily adapts to change, ambiguity, or new situations.
Traditional - Continues with traditional ways of doing things; tends not to generate unique ideas.	9. Innovation 	Creative - Has an active imagination and identifies new connections between ideas.
Basic analysis - Prefers concrete thinking to abstractions; likes problems to be clear-cut.	10. Analytical Thinking 	Deep analysis - Analyzes complicated issues; uses logic and deep analysis to identify solutions.
Aligned decisions - Prefers structure, guidance, and making difficult decisions in groups.	11. Independence 	Independent decisions - Trusts own judgment; prefers to make decisions independently.

รูปภาพที่ 4.4 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

จากรูปภาพที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าลักษณะบุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ของผู้เข้ารับการประเมินนั้น มีลักษณะของบุคลิกภาพที่เป็นคนชอบค้นหาสิ่งใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ในชีวิตตลอดเวลา สำหรับบุคลิกภาพในด้านนี้โดยภาพรวมนั้นมีความคะแนนที่ค่อนข้างสูง ซึ่งสามารถพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพในแต่ละด้านได้ดังนี้

4.1.3.1 การปรับตัว (Adaptability) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 87 โดยลักษณะผู้เข้ารับการประเมินนี้เป็นคนที่พร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้เวลาไม่นานในการปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ แต่มีข้อที่ควรระวังอยู่ที่สามารถเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้ตลอดเวลา อาจทำให้ผู้ที่ต้องประสานงานด้วยรู้สึกสับสนบ้างในบางกรณี

4.1.3.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 91 เป็นลักษณะบุคลิกภาพที่สามารถคิดสิ่งใหม่ตลอดเวลา เป็นคนที่มีความคิดมีจินตนาการสูง สามารถมองเห็นสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม มีความคิดที่นอกกรอบข้อจำกัดที่ได้วางไว้

4.1.3.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 95 กล่าวคือเป็นลักษณะพฤติกรรมที่ เก็บข้อมูลเอามาคิดวิเคราะห์ถึงความ เป็นเหตุเป็นผล เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยเป็นการปรับให้ความคิดสมดุลระหว่างสิ่งที่ เป็นจริงกับสิ่งที่จินตนาการ เพื่อพัฒนาความคิดที่เกิดขึ้นต่อไปในพื้นฐานของความเป็นไปได้ (Possibility)

4.1.3.4 ความเป็นอิสระ (Independence) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 94 กล่าวคือเป็นลักษณะของผู้ที่ไม่พึ่งพิงผู้อื่น มีอิสระทางด้านการคิด เมื่อได้รับการมอบหมายงานจากหัวหน้างาน มักจะดำเนินการโดยไม่ได้ปรึกษากับหัวหน้างานหรือปรึกษาผู้อื่น ส่วนมากจะเป็นผู้ที่ค้นคว้าหาข้อมูลเอง แต่ยังมีข้อจำกัดบ้างคือ จากการที่ไม่พึ่งพิงใครนี้ ทำให้ผู้ที่มาตรวจทานงานในส่วนที่ขาดตกบกพร่อง รวมถึงมักจะมีความมั่นใจที่เกินงานไว้กับตัวเองคนเดียว ไม่ค่อยมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำงานแทน

4.1.4 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness	
Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	20	12. Achievement	Goal oriented - Sets stretching goals; works hard to improve, and seeks career advancement.
Relaxed - May delay starting disliked activities or avoid doing additional work if unnecessary.	33	13. Initiative	Self-starter - Takes action without being asked; readily accepts new responsibilities.
Yielding - Tends to lose momentum when faced with obstacles; can be distracted from goals.	33	14. Persistence	Persistent - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Undetailed - Tends to dislike detailed work and may miss small details for accuracy.	9	15. Attention to Detail	Detailed - Likes to plan and check for accuracy; enjoys proofing and identifying small errors.
Unpredictable - Tends to be inconsistent in meeting deadlines or completing projects.	10	16. Dependability	Predictable - Is reliable and consistent in completing projects and meeting deadlines.
Fluid compliance - Is fluid in interpreting rules; interprets each rule in the context of the situation.	15	17. Rule Following	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.

รูปภาพที่ 4.5 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

จากรูปภาพที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ของผู้เข้ารับการประเมินนั้น มีคะแนนในภาพรวมค่อนข้างน้อยกว่าบุคลิกภาพด้านอื่นๆ ในโครงสร้างของบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ โดยสามารถจำแนกออกมาเป็นพฤติกรรมได้ดังนี้

4.1.4.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) โดยมีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 20 กล่าวคือเป็นคนที่มึลักษณะการวางเป้าหมายในระยะสั้น มากกว่าการวางเป้าหมายในระยะยาว ลักษณะการทำงานนั้นมีแนวโน้มที่เป็นรูปแบบการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่า และหากมีงานเข้ามามีแนวโน้มที่จะเลือกงานที่มีความคุ้นเคย หรืองานที่มีขั้นตอนสั้นๆก่อน มักหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ไม่คุ้นเคย

4.1.4.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 33 กล่าวคือผู้เข้ารับการประเมินนั้น มีลักษณะที่ไม่ได้เป็นผู้เริ่มต้นในการทำสิ่งใดก่อน โดยส่วนมากจะรอให้มีการมอบหมายงานเพื่อให้ทำ สอดคล้องกับด้านความร่วมมือ (Cooperation) ที่มีคะแนนค่อนข้างสูง คือให้ความสำคัญกับอิทธิพลของกลุ่มก่อนแต่สำหรับในบางกรณีถ้างานนั้นเป็นสิ่งที่ถนัด สิ่งที่คุ้นเคย หรือเป็นสิ่งที่ชื่นชอบก็สามารถดำเนินการได้อย่างทันท่วงที

4.1.4.3 การยืนกราน (Persistence) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 33 เท่ากับด้าน การคิดริเริ่ม (Initiative) ซึ่งกล่าวได้ว่าผู้เข้ารับการประเมินนั้น มีระดับของความอดทน มุ่งมานะ ยืนกรานทำงานให้สำเร็จลุล่วงค่อนข้างต่ำ เมื่อนำมาแปลผลรวมกับการชอบสมาคม (Sociability) ที่มีคะแนนที่สูง จึงทำให้ส่วนใหญ่ไม่ได้จดจ่อกับงานและเบนความสนใจไปสิ่งอื่นมากกว่า เมื่อมีสิ่งเร้าอื่นๆ จากภายนอกเข้ามากระทบ

4.1.4.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 9 ซึ่งต่ำที่สุดใน บุคลิกภาพด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) กล่าวคือผู้เข้ารับการประเมินนั้น มีลักษณะพฤติกรรมที่มองเรื่องราวออกมาเป็นภาพรวม ไม่ได้ให้ความสนใจใน

รายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ ไม่ใส่ใจในรายละเอียดของกระบวนการทำงาน ในบางครั้งทำงานข้ามขั้นตอนบางอย่างไป แต่ยังมีลักษณะเด่นคือมีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง ปรับเข้าได้กับทุกสถานการณ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับคะแนนทางด้านการปรับตัว (Adaptability) ที่อยู่ในระดับสูง ที่สามารถปรับตัวได้โดยไม่ยึดกฎเกณฑ์เป็นที่ตั้ง

4.1.4.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 10 ซึ่งสามารถอนุมานได้ว่า ผู้เข้ารับการประเมินนั้นมีแนวโน้มของพฤติกรรม ที่ที่ค่อนข้างผลัดวันประกันพรุ่ง ไม่รักษาเวลา หรือคำมั่นสัญญาที่เคยให้ไว้กับผู้อื่น หากได้รับมอบหมายงานส่วนใหญ่มักมีแนวโน้มที่จะส่งมอบงานไม่ตรงตามเวลาที่ได้กำหนดไว้

4.1.4.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 15 กล่าวคือผู้เข้ารับการประเมินนี้มีลักษณะเป็นคนที่ชอบความเรียบง่าย ไม่ต้องการขั้นตอนในการทำงานมากนัก ชื่นชอบในสิ่งที่ไม่ค่อยเป็นทางการ ในการปฏิบัติงานในบางครั้งไม่ได้ทำตามระเบียบแบบแผน คู่มือ หรือขั้นตอนที่ได้วางไว้ โดยส่วนใหญ่มักจะเน้นผลลัพธ์ (Result) มากกว่าเน้นที่วิธีการ (Process) ส่งผลให้มีลักษณะที่ยืดหยุ่นค่อนข้างสูง

4.1.5 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions.	18. Self-Control 36	Emotionally controlled - Controls emotions and seldom gets upset or shows irritation.
Affected by stress - Tends not to be resilient in stressful situations; worries or becomes anxious.	19. Stress Tolerance 71	Unaffected by stress - Works well in stressful situations and quickly recovers from setbacks.
Unsure of success - Becomes discouraged after negative feedback; needs time to recover.	20. Self Confidence 70	Confident of success - Remains confident after failure or rejection; is optimistic for success.
Unaware of emotions - Tends to be unaware of emotions, their cause, and how to manage them.	21. Emotional Awareness 10	Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.

รูปภาพที่ 4.6 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

จากรูปภาพที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ของผู้เข้ารับการประเมินนั้น ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถจำแนกพฤติกรรมภายใน ออกมาในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

4.1.5.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 36 มีระดับคะแนนที่ค่อนข้างต่ำ ลักษณะนี้เป็นผู้ที่แสดงอารมณ์ออกมาได้เด่นชัด บ่อยครั้งที่แสดงพฤติกรรมออกมาบางอย่างออกมาโดยไม่ได้รู้ตัว อาจเป็นเพราะด้วยความเคยชิน

4.1.5.2 การอดทน (Stress Tolerance) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 71 กล่าวคือผู้เข้ารับการประเมินนั้น เป็นผู้ที่มีความอดทนต่อสภาวะที่กดดันได้ดี มีความสามารถที่ระงับอาการเครียด หรือกดดันโดยที่ไม่ตอบสนองออกไปอย่างทันที แต่ยังมีข้อควรระวัง เพราะหาก

ถึงขีดจำกัดของตนเองแล้ว จะระบายความเครียดความกดดันที่สั่งสมมา ออกมาอย่างเต็มที่ อันเนื่องมาจาก เพราะว่ามีพลังใจในการทำงาน (Energy) ในระดับที่สูงมาก และด้านการควบคุมตนเอง (Self-Control) ที่ค่อนข้างต่ำ

4.1.5.3 การมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) จากแปลผลทดสอบพบว่า มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 70 กล่าวคือผู้เข้ารับการประเมินนั้น มีลักษณะเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยึดมั่นในความคิดการตัดสินใจของตนเอง และเมื่อรวมกับ ด้านความเป็นอิสระ (Independence) ที่มีระดับคะแนนสูงมาก สามารถอนุมานได้ว่าเป็นคนที่มีลักษณะไม่ค่อยเชื่อฟังคำแนะนำของผู้อื่น ต้องอาศัยการใช้เหตุผล หรือประสบเหตุการณ์ด้วยตนเอง มาเป็นสิ่งเรียนรู้

4.1.5.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 10 มีระดับคะแนนที่ค่อนข้างต่ำ กล่าวคือผู้เข้ารับการประเมินนั้น ส่วนใหญ่ไม่ได้ตระหนักถึงความรู้สึกตัวเองที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ไม่สามารถรับรู้อารมณ์ได้ในบางช่วงเวลา และเมื่อนำมาพิจารณาควบคู่กับระดับการควบคุมตนเอง (Self-Control) ที่ค่อนข้างน้อยแล้ว ทำให้บางกรณีมีการแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ออกมา

4.1.6 ภาพรวมในบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality Factors)

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
Introversion – Is reserved and unhurried; tends not to direct or sell to others.	0 20 40 60 80 100 22. Extraversion 64	Extraversion – Seeks the company of others, asserts self, and is persuasive and energetic.
Individualism – Prefers working alone; is direct, uncompromising, and detached from feelings.	23. Agreeableness 51	Agreeableness – Is team-oriented, supportive, and cooperative; works well with everyone.
Traditionalism – Prefers structure, traditional ideas, concrete thinking, and guided decisions.	24. Openness To Experience 95	Openness – Seeks change, is creative, analyzes issues, and makes own decisions.
Casualness – Is relaxed about goals, deadlines, persisting, checking details, or following rules.	25. Conscientiousness 16	Conscientiousness – Is goal-oriented, persistent, detail oriented, and follows rules.
Emotional Spontaneity – Tends not to control emotions; is affected by stress or criticism.	26. Emotional Stability 43	Emotional Stability – Understands and controls emotions, is confident, and resists stress.

รูปภาพที่ 4.7 ผลการประเมินในภาพรวมในบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality Factors)

จากรูปภาพที่ 4.7 ภาพรวมในบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality Factors)ของผู้ตอบแบบประเมินนั้น สามารถอธิบายภาพรวมออกมาได้ดังนี้

4.1.6.1 ภาพรวมด้านของการเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion) จากการแปลผลของแบบทดสอบพบว่า มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 64 กล่าวคือผู้ที่ตอบแบบประเมินนั้น มีลักษณะที่ชื่นชอบการพบปะกับผู้คน มีแนวโน้มที่ชื่นชอบการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก

4.1.6.2 ภาพรวมด้านการสนับสุนด้านความคิด (Agreeableness) โดยจากการแปลผลของแบบทดสอบพบว่า มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 51 ซึ่งอยู่ในระดับกลางๆ


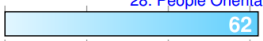
กล่าวคือผู้ที่ตอบแบบประเมินนั้นมีลักษณะแนวโน้มนำที่เข้าร่วมมือ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น นิยมการทำงานเป็นกลุ่ม รวมถึงเป็นคนกลางในการเจรจาต่อรอง

4.1.6.3 ภาพรวมด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 95 ซึ่งมีระดับคะแนนที่สูงที่สุดของ บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality Factors) กล่าวคือผู้ที่ตอบแบบประเมินนี้มีลักษณะที่ชื่นชอบ การค้นหาประสบการณ์ใหม่ๆ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว มีความคิดและจินตนาการ นอกเหนือจากข้อจำกัดที่ได้วางไว้ รวมถึงสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองไม่ต้องการที่พึ่งพิงผู้อื่น

4.1.6.4 ภาพรวมด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 16 ซึ่งเป็นระดับคะแนนที่ต่ำที่สุดใน บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality Factors) กล่าวได้ว่าผู้ตอบแบบประเมินนี้มีแนวโน้มที่ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ส่วนมากวางเป้าหมายในการทำงานเป็นระยะสั้นมากกว่าระยะยาว มักมีความคับข้องใจเมื่อต้องทำตามแบบแผนที่ถูกกำหนดไว้ แต่ก็เป็นผู้ที่ไม่เคร่งเครียดกับสิ่งต่างๆ มากเกินไป ทำให้เป็นคนที่มีชีวิตชีวา

4.1.6.5 ภาพรวมของเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 43 กล่าวคือผู้ที่ตอบแบบประเมินนี้มีลักษณะการรับรู้ทางอารมณ์ และการควบคุมอารมณ์นั้นอยู่ในระดับปานกลาง มีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์เชิงลบได้ดี

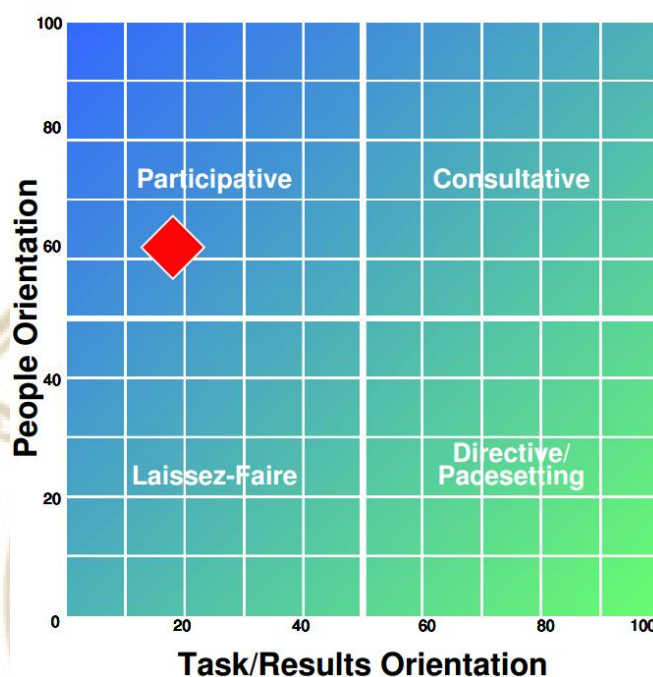
4.1.7 ลักษณะของความเป็นผู้นำ (Leadership Styles)

		Leadership Styles
Low Results Focus – Is disinclined to set stretching goals and monitor task performance.	27. Task/Results Orientation  18	Results Focus – Concentrates on achieving results and can be somewhat impersonal.
Low People Focus – Is disinclined to build extensive social relationships with staff.	28. People Orientation  62	People Focus – Concentrates on relationships and is quite considerate with staff.

รูปภาพที่ 4.8 ผลการประเมินของลักษณะของความเป็นผู้นำ (Leadership Styles)

จากรูปภาพที่ 4.8 ผลการประเมินของลักษณะของความเป็นผู้นำ (Leadership Styles) ของผู้เข้ารับการประเมินนั้น ในด้านการมุ่งเน้นงาน (Task/ Results Orientation) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 18 ซึ่งระดับคะแนนนั้นต่ำกว่าด้านการมุ่งเน้นคน (People Orientation) ที่มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 62 อันเนื่องมาจากบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้ตอบแบบประเมินนั้นมีแนวโน้มของคะแนนในด้าน การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion) และ การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของบุคลิกภาพ สุนทรีย์ สูงกว่าด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ที่เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องมุ่งเน้นที่ผลงาน และเมื่อนำผลทั้ง

สองด้านปรับมาโดยให้แกนแนวตั้งเป็นเรื่องของการมุ่งเน้นคน (People Orientation) และแกนนอนเป็นเรื่องการมุ่งเน้นงาน (Task/ Results Orientation) ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นลักษณะของความเป็นผู้นำ (Leadership Styles) ได้ดังรูปภาพที่ 4.9 ดังนี้



รูปภาพที่ 4.9 ลักษณะของความเป็นผู้นำ (Leadership Styles)

จากรูปภาพที่ 4.9 ลักษณะของความเป็นผู้นำ (Leadership Styles) ของผู้ตอบแบบประเมินนั้นอยู่ใน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Styles) กล่าวคือ ลักษณะผู้นำนั้นเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีการบริหารและจัดการแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันทั้งภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำของ Likert (1967) และ Blake & Mouton (1981)

4.1.8 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

		Selling & Influencing Styles	
Low Dynamic – Tends to be relaxed about presenting and closing; is disinclined to negotiate.	29. Dynamic 51	Dynamic – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.	
Low Analytical – Is disinclined to use a logical approach or overcome issues with facts and proof.	30. Analytical 73	Analytical – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.	
Low Interpersonal – Tends not sell by developing friendships with customers and prospects.	31. Interpersonal 54	Interpersonal – Sells based on relationships; develops friendships with customers.	

รูปภาพที่ 4.10 ผลการประเมินของลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

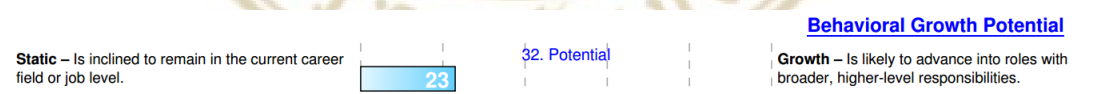
จากรูปภาพที่ 4.10 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles) ของผู้เข้ารับการประเมินนั้นแสดงรายละเอียดในแต่ละด้านได้ดังนี้

4.1.8.1 ความคล่องแคล่ว (Dynamic) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 51 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง กล่าวคือผู้ตอบแบบประเมินนั้นมีแนวโน้มทักษะในการขาย การโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้เกิดการคล้อยตาม

4.1.8.2 การวิเคราะห์หรือการจำแนก (Analytical) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 73 ซึ่งสูงที่สุดในกลุ่มนี้ กล่าวคือ มีทักษะในการขายบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นความจริง การวิเคราะห์ถึงที่มาและที่ไป สอดคล้องกับตัวบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบในด้าน การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในเรื่องของความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ที่มีคะแนนสูงที่สุดในกลุ่ม

4.1.8.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 54 ซึ่งอยู่ในระดับกลางค่อนข้างไปทางสูง กล่าวคือทักษะการขายนั้นมาจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้สัมพันธภาพเป็นสื่อกลางในการจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับบุคลิกภาพด้านการเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion) ในเรื่องของ การชอบสมาคม (Sociability) ที่มีคะแนนสูง และเมื่อมารวมกับ บุคลิกภาพด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ในเรื่องของ ความร่วมมือ (Cooperation) และความชำนาญการทูต (Diplomacy) ที่มีคะแนนค่อนข้างสูงอยู่แล้ว ทำให้เกิดสร้างทักษะการขายที่มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมา

4.1.9 ศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential)



รูปภาพที่ 4.11 ผลการประเมินของศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential)

จากรูปภาพที่ 4.11 ศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential) ของผู้เข้ารับการประเมินนั้น มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 23 ซึ่งมีระดับคะแนนที่ค่อนข้างต่ำ สามารถอนุมานได้ว่า ผู้ตอบแบบประเมินนั้น มีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทำงานเป็นลักษณะเฉพาะด้าน (Specialist) มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่สามารถมุ่งเน้นไปในเรื่องงานที่รับผิดชอบอยู่ ไม่ค่อยแสดงออกถึงทักษะในการบริหารจัดการ หรือการทำงานแบบประสานงานหลายฝ่าย (Cross Functional) อันเนื่องมาจาก อิทธิพลของบุคลิกภาพ ด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ที่มีระดับคะแนนในทุกๆด้านที่ค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะในเรื่องการกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ที่มักกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้นมากกว่าระยะยาว และบุคลิกภาพด้านการเปิดเผย

ต่อสังคม (Extraversion) ในเรื่องของ การเป็นผู้นำ (Leadership) ที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำที่สุดของ บุคลิกภาพด้านนี้ ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่เป็นผู้นำน้อย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อ ศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential) ของผู้เข้ารับการประเมิน

4.1.10 ความถนัดในสายอาชีพ (Career Alignment)

		Career Alignment
Unaligned with Customer Service – Behaviors are not aligned with many customer service roles.	20	33. Customer Service Aligned with Customer Service – Has behaviors aligned with customer service roles.
Unaligned with Sales – Behaviors are not aligned with many sales roles.	46	34. Sales Aligned with Sales – Has behaviors aligned with sales roles.
Unaligned with Management – Behaviors are not aligned with many management roles.	33	35. Management Aligned with Management – Has behaviors aligned with management roles.
Unaligned with Business Start Up – Behaviors tend not to be aligned with starting a business	81	36. Business Start Up Aligned with Business Start Up – Has behaviors aligned with starting and growing a business.
Unaligned with Creative Innovator – Behaviors tend not to be aligned with research and design.	45	37. Creative Innovator Aligned with Creative Innovator – Has behaviors aligned with research, design, and development.

รูปภาพที่ 4.12 ผลการประเมินของความถนัดในสายอาชีพ (Career Alignment)

จากรูปภาพที่ 4.12 ความถนัดในสายอาชีพ (Career Alignment) ของผู้เข้ารับการประเมินนั้น สามารถแบ่งออกมาได้ดังนี้

4.1.10.1 ความสามารถในการให้บริการลูกค้า (Customer Service) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 20 ซึ่งมีระดับคะแนนที่ต่ำ แสดงถึงมีแนวโน้มพฤติกรรมที่ไม่ได้ค่อยให้ความสำคัญในการให้บริการมากนัก เนื่องจากระดับคะแนนบุคลิกภาพด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ในเรื่องของ การควบคุมตนเอง (Self-Control) และ การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) มีคะแนนที่ต่ำ รวมถึงในบุคลิกภาพด้านการเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion) ที่มีระดับคะแนนของพลังใจในการทำงาน (Energy) ที่สูงมากทำให้ระดับของความอดทนและสามารถในการให้บริการลูกค้าค่อนข้างน้อย

4.1.10.2 ความสามารถในการขาย (Sales) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 46 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้ขาย ซึ่งมีทั้ง ความคล่องแคล่ว (Dynamic) ทักษะการวิเคราะห์หรือการจำแนก (Analytical) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

4.1.10.3 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 33 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง สอดคล้องกับ ศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential) ที่มุ่งเน้นในเป้าหมายระยะสั้น และทักษะของผู้นำที่มุ่งเน้นคน (People Orientation) ได้แสดงก่อนหน้านี้ ส่งผลทำให้ความสามารถในการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางต่ำ

4.1.10.4 ความสามารถในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Business Start-Up) ระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 81 ซึ่งสูงที่สุดในหมวดนี้ กล่าวคือเหมาะที่สร้างธุรกิจขึ้นมาและเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจที่ได้สร้างขึ้น ด้วยอิทธิพลของบุคลิกภาพด้าน การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ที่มีคะแนนสูงในทุกๆมิติ ทั้งเรื่องของการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงทักษะผู้นำที่มุ่งเน้นคน (People Orientation) ที่มีความสามารถในการดูแลเข้าถึงบุคลากรที่เข้ามาร่วมงานในธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้น

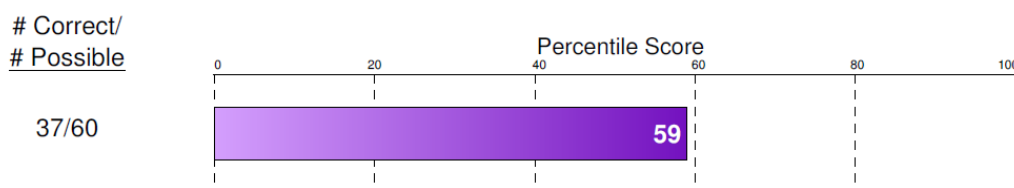
4.1.10.5 ความสามารถในการคิดค้น (Creative Innovator) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 45 สามารถตีความได้ว่าผู้เข้ารับการประเมินนั้นสามารถทางอาชีพ ในด้านการออกแบบ หรือการวิจัยได้ โดยนำของเดิมที่มีมาดำเนินการต่อยอด

4.2 ผลการประเมินของแบบทดสอบ Applied Reasoning Test- Managerial & Professional (ART-MP)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานที่ผู้ตอบแบบประเมินประกอบอยู่ สามารถแยกออกมาเป็นในแต่ละด้านได้ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนในภาพรวม

Total Score



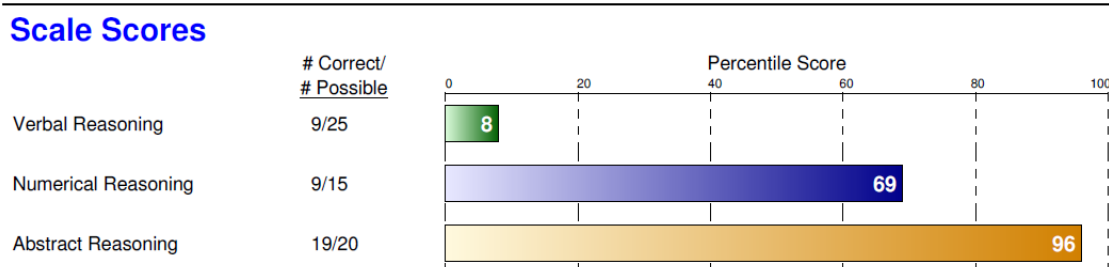
รูปภาพที่ 4.13 ผลการประเมินในภาพรวมของ แบบทดสอบ Applied Reasoning Test - Managerial & Professional (ART-MP)

จากรูปภาพที่ 4.13 ภาพรวมของ แบบทดสอบ Applied Reasoning Test - Managerial & Professional (ART-MP) ของผู้ตอบแบบประเมินนั้น มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 59 กล่าวได้ว่าเป็นคะแนนที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งคำนวณมาจาก กลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐาน ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพ จากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ เมื่อแปลผลจากคะแนนที่แสดงออกมา ผู้ตอบแบบ

ประเมินนั้น มีแนวโน้มที่เรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี รวมถึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.2 ผลการประเมินในแต่ละมาตรวัดของ ของแบบทดสอบ Applied Reasoning

Test- Managerial & Professional (ART-MP)



รูปภาพที่ 4.14 ผลการประเมินในแต่ละมาตรวัดของ แบบทดสอบ Applied Reasoning Test - Managerial & Professional (ART-MP)

จากรูปภาพที่ 4.14 แสดงถึงผลการประเมินในแต่ละมาตรวัดของ แบบทดสอบ Applied Reasoning Test - Managerial & Professional (ART-MP) ของผู้ตอบแบบประเมินนั้น สามารถแจกแจงออกมาได้ดังนี้

4.2.2.1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 8 ซึ่งมีค่าค่อนข้างต่ำ สามารถอธิบายได้ว่าผู้ตอบแบบประเมินนั้น มีทักษะในการจับประเด็นใจความสำคัญได้ไม่ถนัด ต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานที่ไม่สามารถจับประเด็นใจความสำคัญได้ในบางครั้ง มักจะนำอารมณ์ความรู้สึกไปรวมด้วย บางครั้งใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ มากกว่าการใช้เหตุผลประกอบ และลักษณะเป็นผู้ที่มีความคิดจินตนาการ จึงทำให้หลุดประเด็นข้อเท็จจริงที่มีอยู่ไป

4.2.2.2 การประเมินความถนัดด้านเหตุผลทางจำนวน (Numerical Reasoning) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 69 ซึ่งมีค่าคะแนนที่ปานกลางถึงค่อนข้างสูง สามารถอธิบายได้ว่าผู้ตอบแบบประเมินนั้นมีความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถประเมินผลข้อมูลตัวเลขในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆ ได้ดี มีความสอดคล้องกับงานที่ทำ เนื่องจากต้องมีการวิเคราะห์ทำงานประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายต้นทุน กำไรขั้นต้นของบริษัท สามารถอธิบายถึงที่มาที่ไปของตัวเลขต่างๆ จากข้อมูลที่กำหนดได้

4.2.2.3 การประเมินทักษะการใช้เหตุผลเชิงนามปธรรม (Abstract Reasoning) มีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 96 ซึ่งมีระดับคะแนนที่สูงมาก สามารถอธิบายได้ว่าผู้ตอบแบบประเมินนั้น มีความสามารถในการเชื่อมโยงความคิดต่างๆ ในการทำงานนั้นให้เป็นเรื่อง

เดียวกัน มีความสามารถในการมองสิ่งที่เป็นนามธรรมได้ มีจินตนาการมาก สามารถหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ได้ตลอดเวลาและนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้

4.3 จุดแข็งและข้อควรระวังของผู้เข้ารับการประเมิน

4.3.1 จุดแข็งของผู้ทำแบบประเมิน

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้ทำแบบประเมินได้ 4 ด้านดังนี้

4.3.1.1 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้เข้ารับการประเมินมีพลังในการทำงานที่สูง มีความชอบในรูปแบบการทำงานที่มีความรวดเร็ว เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ไม่ค่อยชอบการรอคอยสิ่งใดเป็นระยะเวลานาน

จุดแข็ง

สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้นตลอดเวลา สามารถตอบสนองงานที่ต้องการความรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที

ข้อควรระวัง

เนื่องจากทำงานด้วยความรวดเร็วอาจพลาดถึงรายละเอียดต่างๆไป มักไม่สบายอารมณ์ หากต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นที่ทำงานช้า มักจะประสบปัญหาด้านสุขภาพเนื่องจากหักโหมกับงานมากเกินไป

4.3.1.2 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้เข้ารับการประเมินมีความชื่นชอบในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถสร้างความคุ้นเคยได้ง่าย มักเป็นผู้ที่สนใจกับสิ่งแวดล้อมรอบข้าง และมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงทางสังคม

จุดแข็ง

มีความพร้อมที่ทำงานประสานงานกับบุคคลภายนอก มีความสะดวกใจที่จะสนทนากับบุคคลอื่น มักเป็นคนที่รู้จักผู้อื่นอย่างกว้างขวาง

ข้อควรระวัง

หากต้องทำงานคนเดียวอาจรู้สึกไม่มั่นคง ให้ความสำคัญในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมากกว่า รวมถึงเรื่องความสัมพันธ์ของผู้อื่นมาเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งสามารถสร้างความลำบากใจได้

4.3.1.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้เข้ารับการประเมินมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา ด้วยการใช้เหตุผลทางตรรกวิทยา สามารถระบุถึงสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขที่เชื่อมโยงกัน รวมถึงสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

จุดแข็ง

มีความรอบคอบในการตัดสินใจโดยใช้เหตุผลประกอบ สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนด้วยวิธีการแยกประเด็นออกมาเป็นรายชื่อได้ มีความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆเข้ากันอย่างเป็นเหตุเป็นผล

ข้อควรระวัง

มักใช้เวลาในการคิดและตัดสินใจนาน ไม่สามารถตอบสนองได้ทันที มักทำปัญหาที่ง่ายให้เป็นเรื่องที่ยาก และเป็นคนที่ยึดหลักการและเหตุผลในการทำงาน

4.3.1.4 ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้เข้ารับการประเมินมีความสามารถในการทำงานได้เพียงลำพังโดยไม่ต้องพึ่งพิงใคร สามารถคิดและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง หรือต้องการเพียงคำแนะนำเล็กน้อยเท่านั้น พร้อมทั้งมีวิธีการดำเนินการในรูปแบบของตนเอง

จุดแข็ง

มีความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ เริ่มก่อตั้งกิจการต่างๆด้วยตนเอง เกิดความรวดเร็วในการทำงานที่สามารถคิดและตัดสินใจได้เอง โดยไม่ต้องพึ่งพิง และมีความเชื่อมั่นในรูปแบบการตัดสินใจของตนเอง

ข้อควรระวัง

เกิดความลำบากใจในการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น รู้สึกคับข้องใจเมื่อต้องทำงานที่ไม่สามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ รู้สึกไม่สบายใจที่ต้องทำงานในองค์กรที่ไม่มีอำนาจในการคิดตัดสินใจ

4.3.2 ข้อที่ควรพัฒนาของผู้เข้ารับการประเมิน

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปข้อที่ควรพัฒนาของผู้ทำแบบประเมินได้ 4 ด้านดังนี้

4.3.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) กล่าวถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจผู้อื่นเพื่อให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ข้อมูลจากการแปลผลออกมา แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการประเมินมักรู้สึกลำบากใจที่ต้องเป็นผู้นำผู้อื่น หากมีความคิดหรือข้อเสนอแนะมักมีแนวโน้มที่จะไม่แสดงออกมา รวมถึงขาดทักษะในการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น รวมถึงยังขาดทักษะสำคัญในการเติบโตสายบริหารจัดการ

4.3.2.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail) กล่าวถึง ความระมัดระวังในการตรวจสอบงานให้ได้คุณภาพ มีความละเอียดถี่ถ้วนและพิถีพิถัน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ข้อมูลจากการแปลผลออกมาแสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการประเมินมักประสบปัญหาความลำบากในการวางแผนและจัดการงานที่เข้ามา ต้องมีผู้อื่นกระตุ้นในการตรวจทานรายละเอียดอยู่เสมอ ในการทำงานนั้นมักไม่ได้ให้ความสนใจในรายละเอียดที่มี และรู้สึกลำบากใจที่ต้องทำงานเกี่ยวกับเอกสารอยู่ตลอดเวลา

4.3.2.3 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) กล่าวถึง การตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเองที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ ตระหนักถึงผลลัพธ์ที่ตามมาเมื่อแสดงอารมณ์นั้นออกไป ข้อมูลจากการแปลผลออกมาแสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการประเมินมักไม่ได้ให้ความสนใจ ความตระหนักรู้ในอารมณ์ที่เกิดขึ้นค่อนข้างสับสนมีความยากลำบากในการรับรู้ อารมณ์ของตนเองว่าในช่วงเวลาขณะนั้นรู้สึกอย่างไร ไม่ได้ตระหนักถึงว่าอารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้นส่งอิทธิพลต่อการคิดและการตัดสินใจ

4.3.2.4 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) กล่าวคือ ลักษณะที่ทำตามข้อตกลงที่ได้เคยให้ไว้สามารถทำงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด มีกระบวนอาการหุ่นหันปล้นแล่นที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานลดลง ข้อมูลจากการแปลผลออกมาแสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการประเมินมักมีโอกาสนี้ไม่สามารถทำงานและส่งตามที่กำหนดได้ มีแนวโน้มที่จะเก็บงานไว้จนถึงนาทีสุดท้าย มักมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมจะหลีกเลี่ยงการที่ต้องให้คำมั่นสัญญากับผู้อื่น รวมถึงไม่รักษาเวลาในการทำงาน

4.4 ความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการประเมิน

4.4.1 จุดเด่นของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้เข้ารับการประเมินเป็นผู้ที่มี อหยาศยดี สามารถพูดคุยเข้ากับทุกคนที่อยู่ในหน่วยงานได้ ส่วนมากจะเป็นคนที่สร้างกิจกรรม ต่างๆ ให้สมาชิกในที่ทำงานมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความสุขร่วมกัน

4.4.1.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) เนื่องจากผู้เข้ารับการ ประเมินนั้นเป็นผู้ที่มีความคิดใหม่ที่สร้างสรรค์มาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถสังเคราะห์ความรู้ออกมาเป็นแนวทางของตนเองได้ รวมถึงสร้าง กระบวนการใหม่ๆ เพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนาด้านอื่นๆ ตัวอย่างเช่น นำร่องกระบวนการตั้งหนี้ ชำระค่าใช้จ่ายสัมมนา เป็นการตั้งหนี้กลาง เพื่อลดระยะเวลาในกระบวนการชำระค่าสัมมนาแก่บัญชี กิจการ

4.4.1.3 ความเป็นอิสระ (Independence) จากความคิดเห็นของผู้ บังคับบัญชาของผู้เข้าประเมินนั้น ระบุว่าสามารถจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตัวเอง มี ความคิดมีอิสระในการตัดสินใจ หากมีประเด็นใดที่ต้องการเรียนรู้ มักจะเป็นผู้ที่ดำเนินการศึกษาหา ความรู้ และดำเนินการทดลองทำเองเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญ ในการทำงานส่วนใหญ่ ผู้บังคับบัญชาจะให้อำนาจในการตัดสินใจ และเคารพในการตัดสินใจของผู้เข้ารับการประเมิน

4.4.1.4 การยืนกราน (Persistence) จากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา นั้น แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการประเมินนั้น ยืนหยัดทำงานที่ได้รับมอบหมายจนกว่าจะสำเร็จ โดย ไม่ละทิ้งกลางคัน มีลักษณะทุ่มเททั้งกายและใจเพื่อให้งานชิ้นนั้นออกมาได้ดีมีคุณภาพ หากพบ ประเด็นปัญหาที่ต้องแก้ไขมักจะดำเนินการหาวิธีการแก้ไขปัญหด้วยตนเองก่อน หากเกิน นอกเหนือจากสิ่งที่สามารถทำได้ จึงมาปรึกษาผู้บังคับบัญชา พร้อมทั้งข้อมูลประกอบการตัดสินใจ โดยมีวิธีการมานำเสนอเพื่อสอบถามความคิดเห็น

4.4.2 จุดที่ควรปรับปรุงของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) จากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ได้ ให้ไว้ว่า ทักษะการเป็นผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อใช้ในการเติบโตในข้างหน้าที่ต้อง

มาเป็นหัวหน้างาน ในสายงานที่รับผิดชอบ มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องดูแล ทักษะความเป็นผู้นำนี้ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4.4.2.2 ทักษะการจูงใจ (Influence) ทักษะที่สองที่ต้องได้รับการพัฒนานั้น เป็นเรื่องของการจูงใจอันเนื่องมาจากการที่รับผิดชอบนั้น ต้องอาศัยการพบปะพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงในสายธุรกิจ เพื่อเป็นการเสริมสร้างการเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจแล้ว การจูงใจนั้นสามารถช่วยให้ดำเนินงานได้อย่างราบรื่น สามารถนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้กับผู้บริหาร นอกจากนั้นยังใช้ในกรจูงใจผู้ร่วมงานให้คล้อยตามและให้ความร่วมมือได้เป็นอย่างดี

4.4.2.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) สำหรับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในด้านนี้แสดงให้เห็นว่า ยังขาดการคิดเชิงวิเคราะห์นั้น อันเนื่องมาจากบ่อยครั้งที่ผู้รับการประเมินไม่สามารถจับประเด็นใจความสำคัญได้หมด บางอย่างไม่ได้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา มักนำอารมณ์มาเป็นที่ตั้ง จึงมีความเห็นว่าควรพัฒนาในด้านการจับประเด็น การคิดเชิงเหตุผลให้มากขึ้น

4.4.2.4 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ในด้านนี้ผู้บังคับบัญชามีความเห็นสอดคล้องกับข้างต้น อันเนื่องมาจากการใช้อารมณ์เป็นที่ตั้ง การจัดการกับความเครียด ความกดดันที่เข้ามายังไม่มากพอ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการเติบโตในสายอาชีพที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น ต้องเผชิญกับการดำเนินงานของธุรกิจที่รับผิดชอบมีความเปลี่ยนแปลง จึงเป็นการดีที่จะพัฒนาในด้านนี้

4.5 ข้อสรุปในประเด็นที่นำไปดำเนินการพัฒนาตนเอง

จากที่ผู้รับการประเมินได้ทำแบบประเมิน Work Behavior Inventory ร่วมกับการที่ได้รับข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงบุคลิกภาพของตน สิ่งที่เป็นจุดแข็งของตนเอง และสิ่งที่เป็นข้อที่ควรพัฒนา โดยนำสิ่งที่เป็นจุดแข็งของตนเองนั้นมาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้รับการประเมินควรที่ปรับปรุงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในสิ่งที่เป็นจุดที่ต้องพัฒนาของตนเอง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเจริญเติบโตในสายอาชีพได้

ดังนั้นสิ่งที่ผู้เข้ารับการประเมินได้สังเกตเห็นว่ามีส่วนสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ของตนเอง ในเรื่องแรกคือ เรื่องของความน่าเชื่อถือ (Dependability) และเรื่องที่สองคือ ความรอบคอบ (Attention to Detail) อันเนื่องมาจากการประเมินได้รับรู้ถึงสิ่งที่สามารถพัฒนา ศักยภาพในการเติบโตของตนเอง อันนำไปสู่การพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สร้างความน่าเชื่อถือในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก สามารถทำงานได้ตรงตาม เวลาที่กำหนด รวมถึงสร้างความรอบคอบในการทำงานเพื่อลดการเกิดข้อผิดพลาด สร้างความเป็น มืออาชีพในการทำงานต่อไป



บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้ในงาน

จากการประเมินตนเองด้วยแบบทดสอบทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินนั้นได้ทราบถึงจุดแข็งของตนเอง และข้อที่ควรพัฒนาของตนเอง ดังนั้นการพัฒนาปรับปรุงตนเองนั้นผู้รับการประเมินมีการนำผลที่ได้มาดำเนินการวางแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) โดยเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด โดยสามารถแบ่งออกมาได้สามส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการประเมิน

ส่วนที่ 3 ความรู้สึกจากการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการประเมิน

5.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

เป้าหมายในระยะยาวของผู้รับการประเมินนั้นได้วางแผนในสายอาชีพว่าต้องการที่พัฒนาตนเองให้เป็น นักบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคล (Human Resource Specialist) ที่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถวางแผนงานที่ได้รับมอบหมายและรวมถึงวางแผนจัดการงานได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ ตอบสนองกับความต้องการของธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลง ในงานลักษณะนี้จะทำการเป็นที่ปรึกษาให้กับทางธุรกิจ ให้ตรงกับคำกล่าวที่ว่า “ก้าวทันธุรกิจ คู่คิดมืออาชีพ” จากคำกล่าวเหล่านี้เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้รับการประเมิน ต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นคู่คิดทางธุรกิจ (Business Partner) ซึ่งประโยชน์ที่ได้ต่อองค์กรในฐานะของบุคคลากรภายในนั้นคือสามารถกำหนดเป้าหมายของงานที่ทำ และตัวชี้วัดถึงความสำเร็จในชิ้นงานนั้น ได้ด้วยการวางแผนงาน การติดตามงาน สามารถจัดสรรให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าให้เกิดประโยชน์ภายในกรอบเวลาที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดมูลค่าสูงสุดต่อองค์กร

5.1.2 นำการรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านหน้าที่การงาน เมื่อผู้รับการประเมินได้ทราบถึงลักษณะของบุคลิกภาพของตนเองผ่านแบบทดสอบทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) ร่วมกับข้อคิดเห็นที่ได้จากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้เข้ารับการประเมินได้ทราบถึงการรับรู้ตนเองมากขึ้น เป็นการลดในช่องว่างที่เป็นจุดบอด (Blind Spot) ของตนเอง ด้วยการทำแบบทดสอบ WBI เพื่อให้ทราบถึงบุคลิกภาพของตน รวมถึงได้ข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เข้ามาเพิ่มเติมในมุมมองที่ผู้อื่นรับรู้ (Known to others) ส่งผลทำให้ผู้รับการประเมิน เกิดความตระหนักตนเอง นำจุดแข็งที่มีมาสนับสนุนในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และนำจุดอ่อนที่ได้รับมาจากการให้ข้อคิดเห็น (Feedback) มาปรับปรุงพัฒนาให้ดีกว่าเดิม ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงเสริมสร้างศักยภาพในการทำเดิโต

ด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคล เมื่อผู้รับการประเมินได้ทราบถึงสิ่งที่เป็นจุดแข็งและสิ่งที่เป็นข้อควรพัฒนาของตนแล้ว ทำให้ตระหนักได้ว่าสามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ ด้วยการลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลงไป เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและต่อบุคคลรอบข้างได้ ทำให้ตนเองนั้นสามารถจัดการเป้าหมายในการทำกิจกรรมต่างๆในชีวิตประจำวันได้ และมุ่งหวังไปถึงผลสำเร็จได้ด้วยการวางแผนการดำเนินงาน การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งต่างๆที่เข้ามาได้ ส่งผลทำให้เกิดความน่าเชื่อถือจากผู้อื่น

5.2 แผนการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการประเมิน

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) นั้นจะพบว่าคะแนนในบุคลิกภาพด้าน การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) อยู่ในระดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ค่อนข้างต่ำ ในหลายประเด็นเช่น ความรอบคอบ (Attention to Detail) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) และ การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของตนเอง โดยผู้รับการประเมินนั้นได้ทำการเลือกหัวข้อที่นำมาพัฒนานั้นคือ ความน่าเชื่อถือ (Dependability) และ ความรอบคอบ (Attention to Detail) ซึ่งแผนพัฒนาตนเองนี้ได้จัดทำออกมาเป็น 2 แผน โดยแผนพัฒนาฉบับที่หนึ่ง ดำเนินการพัฒนาในเรื่องของ ความน่าเชื่อถือ (Dependability) โดยมีระยะเวลาตั้งแต่ เดือนมีนาคม – ตุลาคม 2558 และแผนพัฒนาฉบับที่สอง ดำเนินการพัฒนาในเรื่องของ ความรอบคอบ (Attention to Detail) โดยมีระยะเวลาตั้งแต่ เดือนสิงหาคม – ตุลาคม 2558

5.2.1 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1 (Development Action Plan 1)

ผู้เข้ารับการประเมินนำเรื่องของ ความน่าเชื่อถือ (Dependability) มาเป็นหัวข้อหลักในการ พัฒนาคณะเอง ซึ่งในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยสมรรถนะ (Competency) ที่เกี่ยวข้อง 2 หัวข้อ ดังนี้ การมุ่งหวังผลสำเร็จ (Drive for Result) และการวางแผนและการจัดการ (Planning & Organizing) สำหรับในแผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1 นั้น มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคณะเอง (Development Objective) คือ ผู้เข้าประเมินนั้นวางแผนเพื่อที่จะเป็นนักทรัพยากรบุคคล ที่มีความเข้าใจและสามารถวางแผนเป้าหมายในงานที่ได้รับมอบหมายและรวมถึงวางแผนจัดการงาน ได้ทันที่และมีประสิทธิภาพ

5.2.1.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นประโยชน์ต่อตนเอง (Expected benefit to me) ผู้รับการประเมินได้วางแผนที่คาดว่าจะได้รับ นั้นคือสามารถจัดการเป้าหมายในการทำกิจกรรมต่างๆ และมุ่งหวังไปถึงผลสำเร็จได้ด้วยการ วางแผนการดำเนินงาน การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งต่างๆที่เข้ามาได้ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือจากผู้อื่น

5.2.1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to my organization) ผู้รับการประเมินวางแผนผลลัพธ์ต่อองค์กร ว่าสามารถกำหนดถึงเป้าหมายของงานที่ทำ และตัวชี้วัดถึงความสำเร็จในชิ้นงานนั้น ได้ด้วยการวางแผนงาน การติดตามงาน สามารถจัดสรรให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าให้เกิดประโยชน์ภายในกรอบเวลาที่ได้รับผิดชอบนั้นๆ

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action Plan) กิจกรรมของผู้เข้ารับการประเมินนั้นสามารถแบ่งได้ออกเป็น 5 กิจกรรมดังนี้

- ศึกษาเรื่องของ The Five Choices to Extraordinary productivity ทำให้ได้ถึงการมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย การตัดสินใจที่ทรงคุณค่า มีพลังกระตือรือร้นตลอดเวลา

- เรียนรู้การวางแผนงานด้วยการบริหารจัดการเวลา (Time Matrix) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงาน ทำให้สามารถวางแผนสิ่งที่สำคัญและสิ่งที่ไม่สำคัญได้

- ทำแผนงานประจำสัปดาห์เพื่อตรวจสอบสิ่งที่ต้องทำ งานที่ต้องส่งมอบ กิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการ รวมถึงการวางแผนงานล่วงหน้าในสิ่งที่ต้องทำต่อไป

- ลงมือปฏิบัติงานด้วยการสร้างหลักสูตร ปรุมนิเทศน์พนักงานใหม่ ร่วมกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ที่มีลักษณะการทำงานต้องข้ามสายงาน (Cross Function) ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการทำงาน การติดตามงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

- สรุปและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสิ่งที่ทำ (After Action Review) พร้อมรับข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป

5.2.1.5 ผู้ที่มีส่วนร่วมต่อการพัฒนา (Involved person)

- **ผู้บังคับบัญชา** ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาโดยตรงกับผู้รับการประเมิน ให้ข้อคิดเห็น ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) รวมทั้งอำนวยความสะดวกในทรัพยากรต่างๆ (Resource) ที่ผู้รับการประเมินต้องการใช้ในการพัฒนา

- **ผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคล** เนื่องด้วยผู้รับการประเมินต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคล ในแต่ละส่วนงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการปรับปรุงและพัฒนา

- **เพื่อนร่วมงาน** เนื่องจากการทำงานนั้นต้องทำงานเป็นทีมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสนในการสังเกต รับฟังและให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างตรงไปตรงมา

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement) ดำเนินการวัดผลของการพัฒนาตนเอง ด้วยการ วัดความสำเร็จของกิจกรรมที่ดำเนินการทำ ความต่อเนื่องของพฤติกรรมที่ต้องการปรับปรุง ให้เกิดขึ้น รวมนำเอาข้อมูลป้อนกลับที่ได้จากหลายฝ่ายมาช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาส่วนนี้

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา (Time Frame) ระยะเวลาเริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 16 มีนาคม 2558 ถึงวันที่ 15 ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา (Potential obstacles which can prevent development) การปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานของธุรกิจที่รับผิดชอบ เวลาที่ใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ไม่ตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้รับการประเมิน การยึดติดรูปแบบการกระทำแบบเดิม รวมถึงการสื่อสารถึงเป้าหมายที่อาจคลาดเคลื่อน

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (Development Action Plan : Follow up 1)

จากการทำแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 นั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพในบางกิจกรรม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้ ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งมีการสรุปความก้าวหน้าของการดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง ตลอดระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

5.2.2.1 ศึกษาเรื่องของ The Five Choices to Extraordinary productivity ทำให้ได้ถึงการมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย การตัดสินใจที่ทรงคุณค่า มีพลังกระตือรือร้นตลอดเวลา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ครั้งที่ 1 นำความรู้เรื่อง The Five Choices to Extraordinary productivity ทำให้ได้ถึงการมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย มาใช้ด้วยการวางแผนงานประจำสัปดาห์ที่เกิดขึ้นต่อไปในทุกวันศุกร์

ครั้งที่ 2 การทำตารางแผนงานประจำสัปดาห์ล่วงหน้าทุกวันศุกร์ และรายงานการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์ว่ามีการทำตามแผนที่วางไว้ สิ่งที่พบคือ บางครั้งได้มีการลืมทำตารางแผนงานประจำสัปดาห์ส่งให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ และเมื่อส่งไปทุกครั้งจะได้รับการตอบรับกลับมาเสมอ

ครั้งที่ 3 ทำการปรับปรุงแผนการทำงานประจำให้เป็นปัจจุบันและเพิ่มเติมตารางงานส่วนของงานที่ต้องส่งมอบ แลผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการย้ำเตือนถึงงานที่ต้องครบกำหนดส่งแล้วล่วงหน้า 3 วัน

ครั้งที่ 4 สามารถส่งงานได้ทันก่อนกำหนดเวลาที่ได้วางไว้ แต่เนื่องจากต้องทำงานประสานงานกับบุคคลอื่น เมื่อได้ส่งงานที่รับผิดชอบไปแล้วรู้สึกสบายใจขึ้น นอกจากนั้นเมื่อได้จัดสรรตารางงานดีๆแล้ว เรามีเวลาที่จะทบทวนตนเองและพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น

ครั้งที่ 5 ดำเนินการกระจายงานบางอย่างที่สามารถให้คนอื่นช่วยทำได้ โดยมอบหมายงานตามบทบาทและหน้าที่ไป และเปลี่ยนบทบาทจากผู้ทำมาเป็นให้คำแนะนำ ในฐานะของที่ปรึกษา

ครั้งที่ 6 สามารถแบ่งงานออกมาได้อย่างดี รู้ทันสิ่งที่สำคัญและจัดทำเพื่อให้เกิดมูลค่าและประโยชน์ที่เกิดมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหนือขีดจำกัด (Extraordinary Productivity) ได้ พัฒนาศักยภาพ และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยธุรกิจ (Business Unit)

ครั้งที่ 7 ปฏิบัติใน Choice ที่ 5 เดิมพลังให้กับชีวิต ด้วยการทานอาหารให้ตรงเวลาออกกำลังกายเพิ่มขึ้นรู้สึกว่าร่ากายกระฉับกระเฉงมากขึ้น พร้อมทั้งจะสู้กับสิ่งที่เข้ามาโดยทุกวันนี้ตั้งกฎกับตัวเองว่าจะต้องวางแผนออกกำลังกายสัปดาห์ละ 3 วัน

5.2.2.2 เรียนรู้การวางแผนงานด้วย การจัดสรรงานลงตามตารางเวลา (Time Matrix) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงาน ทำให้สามารถวางแผนสิ่งที่สำคัญ และไม่สำคัญได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ครั้งที่ 1 นำแผ่น CD เรื่องของ Time Matrix จาก Franklin Covey มาฟังในรถทุกเช้าตอนไปทำงาน แลมีการทำแผนงานทั้งความสำคัญ และความเร่งด่วน

ครั้งที่ 2 ดำเนินวางแผนงานให้อยู่ตาม Quadrant (Q) โดยตีตารางเป็นสี่ช่อง ช่องซ้ายบนคือ สิ่งที่สำคัญและเร่งด่วน (Q1), ช่องขวาบน สิ่งที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (Q2) ช่องซ้ายล่าง คือสิ่งไม่สำคัญแต่เร่งด่วน(Q3) และสุดท้ายช่องขวาล่าง คือสิ่งไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน (Q4)

ครั้งที่ 3 หลังจากที่ได้นำการบริหารเรื่องเวลามาใช้ ได้ดำเนินการลดสิ่งที่อยู่ใน Q4 คือ สิ่งที่ไม่สำคัญไม่เร่งด่วน เช่นการเล่นโทรศัพท์มือถือ การเล่น Social Media พุดคุยไร้สาระในที่ทำงาน เป็นต้น ทำให้มีเวลาไปจัดการงานที่อยู่ใน Q2 คือ สิ่งที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน มากขึ้น

ครั้งที่ 4 รู้ถึงสิ่งไหนสำคัญ สิ่งไหนเร่งด่วน และเราสามารถจัดการกับบางอย่างที่เราสามารถควบคุมได้ ทำให้เพิ่มเวลาให้กับงานสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาที่กำหนด

ครั้งที่ 5 การเพิ่มพื้นที่ใน ส่วนของ เพิ่มมากขึ้น หากย้อนกลับ ไปในช่วงแรกที่ลองทำ รู้สึกว่าเป็นอะไรที่ยากลำบากมาก เพราะไม่รู้อะไรเลยว่างานไหนสำคัญ หรือไม่สำคัญ สิ่งไหนด่วน หรือไม่ด่วน รู้สึกสับสน แต่เมื่อทำไปเรื่อยๆ ก็เริ่มรู้ว่า หากเราแบ่งเป็น ขั้นตอนอย่างนี้แล้ว การทำงานก็ง่ายขึ้นมาก

ครั้งที่ 6 รู้สึกว่าทำงานได้ดีกว่าเดิม ส่งตรงตามเวลามากกว่าเดิม และเป็นฝ่ายที่ทำงานเชิงรุกมากขึ้น นอกจากนั้น ได้มีการแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ฟัง CD ในเรื่องของ Time Matrix ตัวนี้ และแนะนำให้ทดลองทำ

ครั้งที่ 7 เอาการออกกำลังกายมาใส่ในส่วนที่เป็นงานของ Q2 ด้วย เพื่อให้รู้ว่าสิ่งนี้มันเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่ต้องทำในชีวิตประจำวัน เพราะถ้าลองจัดลดส่วนที่เป็น Q3 กับ Q4 ออกไปจะเหลือเวลาที่ทำสิ่งอื่นได้หลายอย่าง และการออกกำลังกายนั้นเราจะใช้เป็นกิจกรรมกลุ่มซึ่งต้องไปถึงก่อนเริ่มเป็นเวลาอย่างน้อย ครึ่งชั่วโมงในการเตรียมตัว และอบอุ่นร่างกาย จึงเป็นกาพัฒนาในเรื่องของการรักษาเวลาไปได้ในตัว

5.2.2.3 ทำแผนงานประจำสัปดาห์เพื่อตรวจสอบสิ่งที่จะต้องทำ งานที่ต้องส่งมอบ กิจกรรมหลักที่ต้องทำรวมถึงการวางแผนงานล่วงหน้าในสิ่งที่จะต้องทำต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ครั้งที่ 1 วางแผนงานประจำสัปดาห์ที่เกิดขึ้น ระบุกิจกรรมลงในปฏิทินงาน ทั้งในโทรศัพท์มือถือ และสมุดจดส่วนตัว

ครั้งที่ 2 ทำการบันทึกสิ่งต่างๆ ลงในปฏิทินงานของระบบ Lotus Note, และตั้งเตือนความจำล่วงหน้า 24 ชั่วโมง และหากมีการประชุมเกิดขึ้น จะต้องจดบันทึกการประชุม และส่งให้ผู้เข้าร่วมประชุม โดยบันทึกการประชุมนั้น ตั้งกติกาไว้ต้องส่งภายใน 24 ชั่วโมง

ครั้งที่ 3 ใช้โปรแกรมการนัดหมาย (Invitation) ใน Lotus note ซึ่งเป็นการเชิญเข้าประชุม หรือเชิญเข้าทำกิจกรรม หากกดยอมรับ (Accept) ข้อมูลนั้นจะถูกบันทึกนั้นลงในปฏิทินการทำงานทันที และได้ตั้งค่า Remind ล่วงหน้า 1 วันเพื่อเป็นการย้ำเตือน ถึงกำหนดการ ที่ได้เรียนเชิญไว้

ครั้งที่ 4 ในวันศุกร์ทุกสัปดาห์ดำเนินการจัดอีเมลล์ สิ่งใดที่ไม่สำคัญ จะทำการลบออก จากกล่องจดหมาย (Mail Box) ส่วนงานไหนที่สำคัญต้องใช้อ้างอิง จะเก็บไว้ใน Archive ของเครื่อง

ครั้งที่ 5 ปรับตารางการทำงานของ E-mail โดยการตั้ง Rule และแถบสีแตกต่างกัน เพื่อ ทราบถึงความสำคัญของ E-mail และตั้งกติกาในการเปิดเมลล์ ซึ่งจะเปิด 5 ครั้ง เช้าก่อนทำงาน ช่วง สาย ช่วงเที่ยงหลังจากทานอาหาร ช่วงบ่ายสามโมง และก่อนเลิกงาน

ครั้งที่ 6 สามารถทำงาน ได้สะดวกขึ้น ลดเวลาการทำงานต่างๆโดยนำระบบ IT มาใช้ ซึ่งได้ทำการพัฒนาเป็น Single Source และได้ทำการ ขอร้องเข้าเครือข่ายผ่าน VPN เพื่อใช้ในการ ทำงานนอกสถานที่ ที่จากเดิมต้องทำจากเครื่อง Desktop ของที่ทำงาน มาเป็นการใช้ Remote Desktop ด้วย Account ของ VPN ที่มี ทำให้สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา

ครั้งที่ 7 ทุกวันนี้รู้สึกว่าจะสะดวกสบายยิ่งขึ้นกว่าเดิมจากการนำเอาระบบ IT เข้ามาเป็น ผู้ช่วยของเราเอง ทั้งตั้งกฎกติกาในการเปิด E-Mail การใช้ Smart Phone เป็น Planning Organizer แทนการใช้สมุดจด และให้เดือนเป็นเลขส่วนตัว

5.2.2.4 ลงมือปฏิบัติงานด้วยการสร้างหลักสูตร ปฐมนิเทศน์พนักงาน ใหม่ ร่วมกันกับหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลกลาง

ครั้งที่ 1 ดำเนินการคุยแผนงานกับทาง ศูนย์สรรหาบุคลากรกลาง เพื่อสอบถามถึงความ ต้องการในการจัดสัมมนา

ครั้งที่ 2 พบปัญหาบางประการในการประสานงานกับทางศูนย์สรรหาบุคลากรกลาง ที่ ไม่สามารถสรุปตัวเลขจำนวนคนเข้า สังกัดหน่วยงาน ทำให้เกิดความล่าช้าไปทั้งระบบ ซึ่งควรต้อง เป็นงานตาม Q2 ตามการแบ่ง Quadrant ของงาน ทำให้กลายเป็นงาน Q1 อย่างทันที เกิดความรีบเร่ง ในการประสานงานกับหน่วยงานข้างนอก อาทิเช่น สถานที่ อุปกรณ์ต่างๆที่ต้องสั่งทำผลิต ต้องไป เร่งการส่งมอบสิ่งของกับทางผู้ว่าจ้างภายนอก เพื่อส่งมอบงานให้ตรงตามที่กำหนดไว้ คือวันที่ 30 พฤษภาคม 2558

ครั้งที่ 3 หลังจากได้ทำกิจกรรม ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ นั้นจากเดิมที่ได้มีการวางแผน ไว้ว่าการเตรียมการต้องเสร็จภายในวันที่ 30 พฤษภาคม 2558 แต่ว่าได้เกิดปัญหาที่ บริษัทที่ส่งพิมพ์ สมุดส่งของมาไม่ทัน จึงได้ทำการเลื่อนไปส่งในวันถัดไปและได้เข้ามาจัดเตรียมงานในวันที่ 1 มิถุนายน 2558 ทั้งการวางสถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ โดยกำหนดไว้ว่าทุกอย่างต้องเรียบร้อยภายในเวลา 17.00 น. และสามารถดำเนินการเสร็จสิ้นก่อนเวลาคือ 16.00 น. สำหรับในวันจริง วันที่ 2 มิถุนายน 2558 นั้น ได้มีการแจ้งบทบาทหน้าที่ของทีมงาน ทั้งในส่วนของ HRD และศูนย์สรรหา ตาม รายละเอียดบทบาทที่ส่งให้วันที่ 25 พฤษภาคม 2558

ครั้งที่ 4 ดำเนินการทำ After Action Review งานภายในวันที่ 1 กรกฎาคม 2558 เพื่อสรุปงานทั้งหมด สิ่งใดที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติม พบว่าสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมคือด้านเนื้อหาและด้านเวลา เนื่องจากเวลาที่ใช้น้อยไป รวมถึงเนื้อหา เนื่องจากผู้ที่เข้าอบรมนั้นอยู่ในช่วง Generation Y ที่ชอบการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม โดยจะนำสิ่งเหล่านี้มาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

ครั้งที่ 5 ขยายผลการทำงานนำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นด้วยการเอาไปใช้ใหม่ในการปฐมนิเทศพนักงานสายบัญชีและการเงินที่ต้องโอนย้ายงาน ครั้งนี้เอาสิ่งที่ได้เป็นบทเรียนจากครั้งที่แล้วมาปรับปรุงใหม่ เป็นการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เพื่อให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง รู้จักผู้อื่น รู้จักวิธีการทำงานที่ต่างกัน

ครั้งที่ 6 ดำเนินการทำ After Action Review ของการจัดการปฐมนิเทศพนักงานสายบัญชีและการเงิน งานทั้งหมด สิ่งใดที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติม รวมถึงเข้าไปเรียนรู้กระบวนการทำงานของทาง Account Payable (บัญชีเจ้าหนี้) และนำมาพัฒนาสร้างเป็นการทำ Huddle (การประชุมกลุ่มเล็กๆยามเช้า) ให้กับกลุ่มผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมสร้างกำลังใจในการทำงานกับลูกทีม

ครั้งที่ 7 วางแผนงานการสังเกตการณ์กระบวนการทำ Huddle ด้วยการนัดกับทางผู้บริหาร และกับทางผู้สอน จากนั้นจึงนำเสนอแผนการเพื่อให้ทราบถึงกำหนดการ และหากมีการเปลี่ยนแปลงได้ทำการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า สำหรับวันที่เข้าไปนั้น ต้องไปให้ถึงก่อนเริ่มอย่างน้อย 30 นาที

5.2.2.5 สรุปและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสิ่งที่ทำ พร้อมรับข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป

ครั้งที่ 1 มีการ Coaching กับผู้บังคับบัญชา สัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือ 2 สัปดาห์ต่อครั้ง

ครั้งที่ 2 การเข้า Coaching กับผู้บังคับบัญชานั้นไม่ได้ตรงตามแผนที่วางไว้มากนัก เนื่องจากผู้บังคับบัญชา มีภาระกิจที่ต้องทำเป็นจำนวนมาก จึงอาศัยเพียงการพูดคุยสั้นๆช่วงเช้าก่อนทำงาน

ครั้งที่ 3 เวลาเช้าก่อนทำงาน ในการทำการ Coaching โดยขอเวลาในช่วงเช้าตอน 7.00 น. เพื่อคุยเรื่องราวต่างๆที่ได้ทำ รายงานปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงนำเสนอวิธีการที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา เพื่อขอคำแนะนำ เพิ่มเติมจากสิ่งที่ได้ทำ เมื่อเกิดกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่สะดวก หรือไม่ได้เข้าสำนักงานนั้น ได้ตกลงกันเป็นการ Coaching on Call ทางโทรศัพท์ซึ่งกันและกัน

ครั้งที่ 4 หลังจากที่ได้ดำเนินการ Coaching กับผู้บังคับบัญชาแล้ว ได้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ต่างกันของ Coach กับ Manager เนื่องจาก Coach จะทำการรับฟัง และให้ Feedback ถึงสิ่งที่ต้องการกระทำ โดยให้ผู้เข้ารับการ Coach (Coachee) เป็นเจ้าของความคิดเอง และผู้บังคับบัญชาได้กล่าวไว้ว่าหัวใจของ Coaching เชื่อว่าคนมีศักยภาพและสามารถพัฒนาได้

ครั้งที่ 5 รู้สึกว่า มีความกล้าในการคิดและตัดสินใจมากขึ้น การทำงานจากเดิมที่เป็น การขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เปลี่ยนเป็นเวลาเกิดปัญหา จะคิดหาวิธีการออกมาหลายๆ รูปแบบ แล้วนำมาวิเคราะห์ถึงผลที่เกิดขึ้นของแต่ละวิธี ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการพิจารณา สุดท้ายผู้บังคับบัญชาให้เราเลือกวิธีการที่เราคิดว่าดีที่สุดมาใช้งาน

ครั้งที่ 6 ได้รับความรู้กระบวนการ Coaching จากผู้บังคับบัญชา ด้วยการเข้าไป สังเกตการณ์ในกระบวนการสอน รวมถึงเป็นผู้ช่วยสอน ให้กับผู้บังคับบัญชา และหลังจากสอนแล้วมีการกล่าวถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ในวันนี้ และมีการให้ Feedback ถึงสิ่งที่ดี และสิ่งที่ต้องปรับปรุงต่อไป เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนายิ่งขึ้น

ครั้งที่ 7 จากกิจกรรมที่ผ่านมา ที่ได้มีการเข้า Coaching กับผู้บังคับบัญชา ได้รับ Feedback ว่าสามารถทำงานอะไรต่างๆ ได้โดยไม่ต้องคอยกำกับดูแลตลอด สามารถระบุถึงสาเหตุ ปัญหาที่เกิดขึ้น และหาวิธีการเองได้ ซึ่งเป็นการดีที่เห็นว่าลูกน้องตัวเองได้พัฒนาไปอีก ซึ่งหากมี ประเด็นอะไรใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมา จะพยายามศึกษาหาข้อมูลเองก่อน และหาวิธีการดำเนินการ จากนั้นลงมือทำและนำผลที่ได้มาสรุปผล

5.2.3 แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Development Action Plan 2)

ผู้เข้ารับการประเมินนำเรื่องของ ความรอบคอบ (Attention to Detail) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาดตนเอง ซึ่งในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยสมรรถนะ (Competency) ที่เกี่ยวข้อง 2 หัวข้อดังนี้ การวิเคราะห์ปัญหาและคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Problem Analysis and Critical Thinking) และ การวางแผนและการจัดการ (Planning & Organizing) สำหรับในแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 นั้น มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

5.2.3.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาดตนเอง (Development Objective) คือ เพื่อที่จะเป็นนักทรัพยากรบุคคล ที่มีความละเอียด รอบคอบ มีทักษะในการคิด วิเคราะห์การวางแผนต่างๆ

5.2.3.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นประโยชน์ต่อตนเอง (Expected benefit to me) คือ มีความสามารถในการคิดเชิงเหตุผล และการลงในรายละเอียดของงาน ให้มีความชัดเจน และน่าเชื่อถือ และมีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น

5.2.3.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to my organization) สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในบริษัท ทั้งเรื่องของการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานข้ามสายงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีความน่าเชื่อถือ มีความละเอียด ถูกต้องและทันต่อเวลา

5.2.3.4 กิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Action Plan) กิจกรรมของผู้เข้ารับการประเมินนั้นสามารถแบ่งได้ออกเป็น 5 กิจกรรมดังนี้

- ดำเนินการเป็น ผู้ตรวจติดตามภายใน (Internal Auditor) ระบบ ISO 9001: 2008 และระบบ ISO 29990: 2010

- วางแผนการทำงานประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆของหน่วยงานภายในบริษัท ทำให้ทราบถึงแหล่งที่มาของต้นทุนในแต่ละส่วน ทั้งในค่าใช้จ่ายของพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เพื่อได้ทำทบทวนงบประมาณที่เกิดขึ้นในปี และทำการการวางแผนงบประมาณที่ต้องจัดสรรของปีถัดไป

- ทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ขั้นตอนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรม ที่ต้องประสานงานกับบัญชี พร้อมทั้งสื่อสารให้กับทาง ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามโรงงานให้รับทราบ

- ออกแบบหลักสูตร Effective Huddle Program ให้กับผู้บริหารสายบัญชีและการเงิน เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม สร้างทัศนคติใหม่ในการทำงาน โดยใช้หลักการ ADDIE Model (Analyze, Design, Develop, Implement และ Evaluate) มาใช้ในกระบวนการ

- ฝึกการเขียน E-mail ให้เป็นเชิงทางการทางธุรกิจมากขึ้น โดยต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้ชัดเจน รวมถึงทำการตรวจสอบเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดก่อน ส่ง E-mail ฉบับดังกล่าวออกไป

5.2.3.5 ผู้ที่มีส่วนร่วมต่อการพัฒนา (Involved person)

- **ผู้บังคับบัญชา** ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาโดยตรงกับผู้รับการประเมิน ให้ข้อคิดเห็น ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) รวมทั้งอำนวยความสะดวกในทรัพยากร (Resource) ที่ผู้รับการประเมินต้องการใช้ในการพัฒนา

- **ผู้บริหารสายงานบัญชีและการเงิน** เนื่องด้วยผู้รับการประเมินต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารในสายงานนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปรับปรุงและพัฒนา รวมถึงให้การสนับสนุน

- **เพื่อนร่วมงาน** เนื่องจากการทำงานนั้นต้องทำงานเป็นทีมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสนในการสังเกต รับฟังและให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างตรงไปตรงมา

5.2.3.6 การวัดผล (Measurement) ดำเนินการวัดผลการพัฒนาตนเองด้วยการ วัดความสำเร็จของกิจกรรมที่ดำเนินการทำ ความต่อเนื่องของพฤติกรรมที่ต้องการปรับปรุงให้เกิดขึ้น รวมนำเอาข้อมูลป้อนกลับที่ได้จากหลายฝ่ายมาช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาส่วนนี้

5.2.3.7 ระยะเวลาการดำเนินงานเริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 16 กรกฎาคม 2558 ถึงวันที่ 15 ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา (Potential obstacles which can prevent development) การปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานของธุรกิจที่รับผิดชอบ เวลาที่ใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นไม่ตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้รับการประเมิน การยึดติดรูปแบบการกระทำแบบเดิม รวมถึงการสื่อสารถึงเป้าหมายที่อาจคลาดเคลื่อน

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Development Action Plan : Follow up 2)

จากการทำแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 นั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพในบางกิจกรรม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้ ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 ซึ่งมีการสรุปความก้าวหน้าของการดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง ตลอดระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมินมีดังนี้

5.2.4.1 ดำเนินการเป็น ผู้ตรวจติดตามภายใน (Internal Auditor) ระบบ ISO 9001 : 2008 และ ระบบ ISO 29990 : 2010

ครั้งที่ 1 ดำเนินการค้นหาหลักสูตรที่เป็นการสัมมนา หลักสูตร ข้อกำหนด ISO 9001 : 2008 และ ISO 29990 : 2010 ศึกษาถึงความแตกต่างเบื้องต้นของแต่ละข้อกำหนด ว่าขอบข่ายในการรับรองมาตรฐาน เข้าข่ายในเรื่องใดบ้าง โดยในส่วนของ ISO 9001 : 2008 เป็นการรับรองเรื่องของบริหารคุณภาพ และ ISO 29990 : 2010 เป็นการให้การรับรองเรื่องกระบวนการเรียนรู้

ครั้งที่ 2 ดำเนินการเขียน ผังกระบวนการ ของกระบวนการทำงานด้านฝึกอบรม ตามข้อกำหนดของ ISO 9001 : 2015 เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลง Version ของตัวระบบที่ปรับปรุงมาจาก ISO 9001 : 2008 รวมถึงการเขียนประเมินความเสี่ยงในกระบวนการที่เกิดขึ้นและนำไปสู่คุณภาพทางที่ปรึกษาของบริษัท ซึ่งต้องแจกแจงรายละเอียดแต่ละกระบวนการรวมถึงผลกระทบต่อระบบคุณภาพ และส่งผลกระทบต่อลูกค้า ซึ่งเกิดความลำบากในการแจกแจงรายละเอียด ในแต่ละขั้นตอน ที่ต้องเขียนให้ผู้อื่นเข้าใจ

ครั้งที่ 3 ดำเนินการเรียนข้อกำหนดและการตรวจติดตาม ISO 9001 : 2015 และได้ทำสอบผ่านเป็น Auditor ในระบบ ในการสอบถึงตัวการตรวจติดตามข้อกำหนดนั้นต้องตีความจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาถึงหลักฐานที่ตรวจพบอย่างละเอียด พร้อมทั้งเชื่อมโยงไปยังข้อกำหนดต่างๆที่ระบบได้กล่าวถึง เป็นความยากและท้าทายมาก เพราะต้องอาศัยถึงความละเอียดถี่

ถ่วงในการระบุสิ่งที่ตรวจพบ พร้อมการลงมือเขียน Auditor Checklist และรายงานการตรวจติดตาม (Audit Report)

5.2.4.2 วางแผนการทำงานประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆของหน่วยงานภายใน บริษัท

ครั้งที่ 1 ยังไม่ได้ทำการวางแผนงบประมาณของปี 2559 และเป็นการทบทวนงบประมาณที่ผ่านไปแล้วตั้งแต่เดือน มกราคม - กรกฎาคม จากนั้นเป็นการ คาดคะเนถึงงบประมาณที่จะเกิดขึ้นในช่วงครึ่งปีหลัง ตั้งแต่สิงหาคม เป็นต้นไป

ครั้งที่ 2 ทำการวางแผนงบประมาณในส่วนของ ไตรมาสที่ 4 ในช่วงเดือนตุลาคม - ธันวาคม ซึ่งต้องมาวิเคราะห์ถึงรายจ่ายที่อาจจะเกิดขึ้น ในส่วนของต้นทุนการดำเนินงานด้านฝึกอบรม โดยนำมาระบุในแต่ละ ตัวเลขกลุ่มทางบัญชี และส่งรายการที่เปลี่ยนแปลงให้กับทางส่วนงานบัญชีและการเงิน เพื่อได้ตั้งงบประมาณต่อไป

ครั้งที่ 3 เนื่องจากมีเรื่องของภาษีอากร ฉบับปี 2558 ที่เกิดขึ้นมา ทำให้ต้องจัดทำงบประมาณฝึกอบรมความรู้ทางภาษีที่เพิ่มขึ้น โยหลักสูตรนี้ไม่ได้ระบุไว้ในแผนงบประมาณที่วางไว้ ตอนต้นปี และต้องนำความรู้ที่ได้ไปยื่นเพื่อขออนุญาตชั่วโมงทางบัญชีกับสภาวิชาชีพบัญชีด้วย ทำให้กระบวนการนี้เกิดผู้เกี่ยวข้องซึ่งเป็นบุคคลภายนอกเข้ามา หลังจากนำเสนองบประมาณจนได้รับการอนุมัติแล้ว ต้องนำหลักสูตรที่ออกแบบไปยื่นขออนุญาตชั่วโมงต่อสภาวิชาชีพบัญชีต่อไป โดยขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความละเอียดในการตรวจสอบให้เข้ากับหลักเกณฑ์ของทางสภาวิชาชีพบัญชีที่ได้ระบุไว้

5.2.4.3 ทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ขั้นตอนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรม ที่ต้องประสานงานกับบัญชี พร้อมทั้งสื่อสารให้กับทาง ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามโรงงานให้รับทราบ

ครั้งที่ 1 ตอนนี้อย่างไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก นโยบายใหม่ ที่เกี่ยวข้องในส่วนงานของบัญชีและการเงินยังไม่เรียบร้อย

ครั้งที่ 2 ดำเนินการหารือเพื่อ ระบุถึงกระบวนการ ที่เกิดขึ้นในงานฝึกอบรมทั้งหมด ซึ่งทำการแตกประเด็นออกเป็นข้อๆรวมถึงรายละเอียดประกอบ จากนั้นนำมาทำการแบ่งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ว่ากระบวนการใดเป็นหน้าที่ของ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกระบวนการใดเป็นบทบาทหน้าที่ของส่วนงานบัญชี เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน

ครั้งที่ 3 หลังจากที่ทำการแบ่งบทบาทหน้าที่รับผิดชอบด้วยการแจกแจงรายละเอียดแล้ว ได้ทำการสื่อสารถึงฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่กระจายอยู่ตามแต่ละ โรงงานให้รับทราบถึงสิ่งที่ได้เปลี่ยนแปลง ทั้งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของทางฝ่ายบัญชี และทาง ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล นอกเหนือจากนั้นได้ทำการเปลี่ยน กระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสะดวกรวดเร็ว

ยิ่งขึ้น เช่น สอนการตรวจเอกสารเบื้องต้น ในจุดที่บกพร่องบ่อยๆ เพื่อให้งานนั้นสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น จำนวนข้อผิดพลาดก็ลดลง ซึ่งทั้งหมดหากจะดำเนินการได้ต้องใช้เวลาในการคิดให้รอบคอบ และทำการเชื่อมโยงผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล

5.2.4.4 ออกแบบหลักสูตร Effective Huddle Program ให้กับผู้บริหาร สายบัญชีและการเงิน เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม สร้างทัศนคติใหม่ในการทำงาน โดยใช้หลักการ ADDIE Model (Analyze, Design, Develop, Implement และ Evaluate) มาใช้ในกระบวนการ

ครั้งที่ 1 ดำเนินการศึกษการใช้ ADDIE Model ในแต่ละส่วน จาก American Society Training and Development ว่า เกี่ยวข้องกับการออกแบบพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาอย่างไร ด้วยการเปรียบเทียบจากสิ่งที่ได้ทำมาก่อนหน้านี้ แล้ว มาดูว่าขั้นตอนไหนสามารถเข้ากับกระบวนการของ ADDIE

ครั้งที่ 2 ดำเนินการออกแบบหลักสูตร Effective Huddle Program ด้วยการแตกออกเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของการทำ Huddle ซึ่งจะประกอบไปด้วย ส่วนที่หนึ่งคือ Vision และ Mission จากฝ่ายบริหาร ส่วนที่สอง Unity การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนที่สาม Clarity การทำให้บทบาทหน้าที่เกิดความกระจ่างชัด และนำไปเสนอกับทางผู้บริหารของสายบัญชีและการเงินจากนั้น ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการจัดได้

ครั้งที่ 3 ทำการ ติดตาม กระบวนการทำ Huddle ของทีมบัญชี ด้วยการเข้าไปสังเกตการณ์ ในกระบวนการ Huddle พร้อมทั้งจดบันทึกสิ่งที่สังเกตเห็นได้ และนำมาให้ Feedback กับ Team Leader ว่าสิ่งที่สังเกตเห็นเป็นอย่างไร สิ่งใดที่เป็นข้อดี ที่อยากให้ทำต่อๆไป และสิ่งที่อยากให้พัฒนาเพิ่มเติม เพื่อที่จะสามารถทำได้ดียิ่งขึ้น

5.2.4.5 ฝึกการเขียน E-mail ให้เป็นเชิงทางการทางธุรกิจมากขึ้น โดยต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้ชัดเจน รวมถึงทำการตรวจสอบเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดก่อนส่ง E-mail ฉบับดังกล่าวออกไป

ครั้งที่ 1 ในช่วงแรกยังคงติดรูปแบบเดิมโดยส่วนมากจะพิมพ์ E-mail และกดส่งเลย โดยไม่ได้ตรวจสอบก่อนให้ดี บางครั้งยังลืมแนบไฟล์เอกสารไปด้วย เมื่อลองให้ผู้อื่นอ่าน บางครั้งไม่ได้สื่อถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริง อันเนื่องมาจากภาษาที่กำกวม

ครั้งที่ 2 ดำเนินการออกแบบและวางรูปแบบของ E-mail ที่ใช้สื่อสาร โดยทำการศึกษารูปแบบต่างๆจาก Internet รวมถึงการได้ไปศึกษาในหัวข้อ เทคนิคการเขียนจดหมายทางธุรกิจ ที่มีจากนั้นนำมาปรับใช้ในรูปแบบของเราเอง

ครั้งที่ 3 ในการฝึกการเขียนและตรวจสอบ E-mail ก่อนส่งนั้น ต้องมีการแก้ไขข้อความหลายครั้ง เนื่องจากบางอย่างยังใช้รูปแบบที่เคยชิน และเมื่อมาตรวจสอบก่อนส่งจึงพบสิ่งที่

ต้องปรับปรุง จากนั้นค่อยๆปรับแก้ไขข้อความเพื่อให้ผู้รับ เข้าใจถึงสิ่งที่เราต้องการสื่อไปทาง E-mail ด้วยการกล่าวรายละเอียดถึง สิ่งที่เกิดขึ้น และวัตถุประสงค์ ว่าแจ้งเพื่อทราบ หรือขอร้องให้ช่วยปฏิบัติตาม หากมีการแนบเอกสาร ระบุถึงเอกสารแนบที่ส่งมาด้วยคืออะไร สุดท้ายก่อนที่จะส่งออกไปนั้นตรวจสอบถึงความครบถ้วนถึงเนื้อหา และเอกสารว่าได้แนบไปแล้วหรือไม่ ก่อนดำเนินการส่ง

5.3 ความรู้สึกจากการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการประเมิน

หลังจากผู้เข้ารับการประเมินนั้น ได้ทำการพัฒนาตนเองจากแผนการพัฒนาตนเองรายบุคคล (Development Action Pan) ทั้งสองแผนการพัฒนา ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้ารับการประเมินดำเนินการเขียนถึงความรู้สึกหลังจากการพัฒนาตนเอง รวมถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการพัฒนาตนเอง โดยสามารถสรุปออกมาได้ดังนี้

5.3.1 ความรู้สึกหลังจากการพัฒนาตนเองตาม Development Action Plan

5.3.1.1 ผู้เข้ารับการประเมินรู้สึกยากลำบากในการปรับตัวให้ปฏิบัติตามพฤติกรรมใหม่ที่ดำเนินการปรับปรุง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ขัดกับพฤติกรรมเดิมที่ผู้เข้ารับการประเมินปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ในบางครั้งมีแนวโน้มกลับไปทำตามพฤติกรรมเดิมที่เคยชินอยู่ และต้องบังคับตนเองที่จะทำตามแผนที่ได้วางไว้ โดยใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ถึงเริ่มค่อยๆที่จะปรับตัวให้คุ้นเคย

5.3.1.2 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาตนเองรายบุคคล (Development Action Plan) นั้นกระบวนการที่เกิดขึ้นจริงนั้น ไม่สามารถดำเนินการได้ง่าย มักเกิดอุปสรรคต่างๆมาขวางกั้น ทั้งนี้ต้องอาศัยความตั้งใจและความอดทนเอาชนะอุปสรรคนั้นๆให้ได้

5.3.1.3 สิ่งที่เรียนรู้จากการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองรายบุคคลนั้น ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันเป็นจำนวนทั้งสิ้น 21 วัน เมื่อสามารถทำได้ต่อเนื่องแล้วจะถูกรับรู้เป็นลักษณะนิสัยประจำบุคคลได้

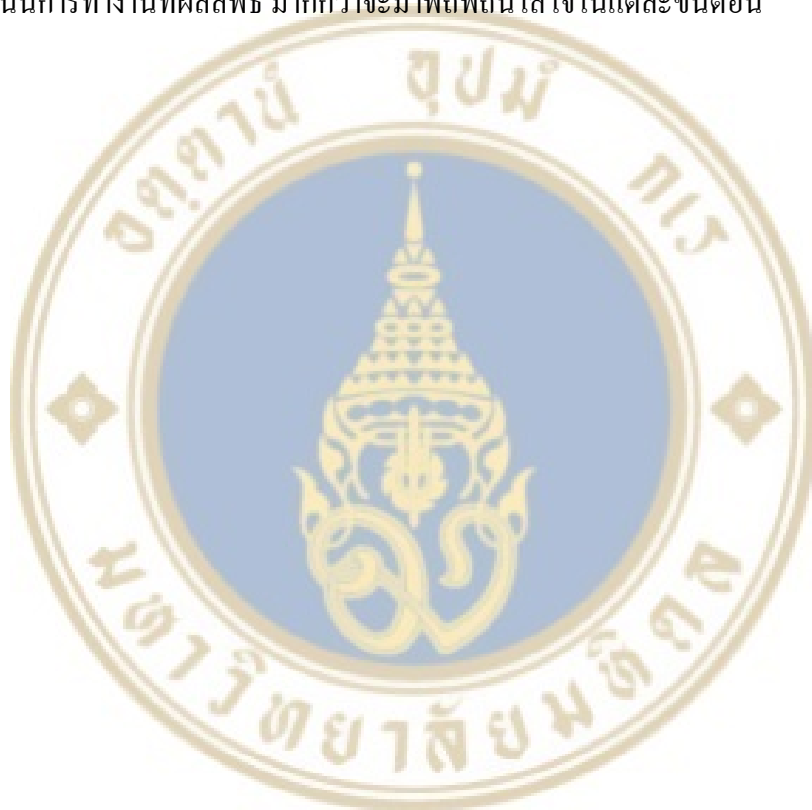
5.3.2 อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการพัฒนาตนเอง

5.3.2.1 อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากความเคยชินในพฤติกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติในอดีต และต้องมาดำเนินการปรับปรุงให้ปฏิบัติในสิ่งใหม่ ผู้เข้ารับการประเมินจึงต้องบังคับตนเองให้ทำตามแผน จนทำให้บางครั้งมีความคิดที่จะยกเลิกทำกิจกรรม

5.3.2.2 อุปสรรคที่เกิดจากกิจกรรมการปรับปรุงพัฒนาตนเองนั้น ต้องมีความเกี่ยวข้องร่วมกับบุคคลภายนอก โดยที่บางครั้งเวลาไม่ตรงกันหรือความเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร และทำความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

5.3.2.3 อุปสรรคที่เกิดจากวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ที่มีความรีบเร่งตลอดเวลา ทำให้บางครั้งผู้เข้ารับการประเมินไม่ได้ทำในกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้

5.3.2.4 อุปสรรคที่เกิดจากลักษณะพฤติกรรมของผู้เข้ารับการประเมินที่ไม่ใส่ใจในรายละเอียด ด้วยความที่ผู้เข้ารับการประเมินมีลักษณะพฤติกรรมเราชอบสิ่งที่เป็นองค์รวม มุ่งเน้นการทำงานที่ผลลัพธ์ มากกว่าจะมาพิถีพิถันใส่ใจในแต่ละขั้นตอน



บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พูน. (2550). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2558). *การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธันวาคม 4 อาร์ท.
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Afshari, M., Siraj, S., Ghani, M. F. A., & Afshari, M. (2011). Leadership and creativity *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10), 1591-1594.
- Allport, G. W. (1960). The open system in personality theory. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61(3), 301.
- Brownell, P. (1983). Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 307-321.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which?. *Group & Organization Management*, 6(4), 439-455.
- Borgatta, E. F. (1964). The structure of personality characteristics. *Behavioral Science*, 9(1), 8-17.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2004). Self-regulation of action and affect. *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, 13-39.
- Cattell, R. B., & Drevdahl, J. E. (1955). A COMPARISON OF PERSONALITY PROFILE (16 PF) OF EMINENT RESEARCHERS WITH THAT OF EMINENT TEACHERS AND ADMINISTRATORS, AND OF GENERAL POPULATION. *British Journal of Psychology*, 46(4), 248-261.
- Cervone, D. (1991). The two disciplines of personality psychology. *Psychological Science*, 2(6), 371-377.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: a six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 853.

- Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and organizational behavior*. McGraw-Hill/Irwin.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440.
- DuBrin, A. J. (2002). *Fundamentals of organizational behavior*. Mason, OH: South-Western.
- DuBrin, A. J., & Geerinck, T. (2009). *Human relations: Interpersonal, job-oriented skills*. Pearson Prentice Hall.
- Eysenck, H. J. (1950). *Dimensions of personality* (Vol. 5). Transaction Publishers.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 1(1), 149-190.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216.
- Guilford, J. P. (1975). Factors and factors of personality. *Psychological Bulletin*, 82(5), 802.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management*. McGraw-Hill Book Company.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's" adequacy taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of personality and social psychology*, 49(3), 710.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574.
- Zaccaro, S. J., & Horn, Z. N. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 769-806.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) คือ เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ โดยที่ WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ

1. การคัดเลือกพนักงาน
2. การพัฒนาบุคลากร
3. การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม
4. การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม
5. การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน
6. ประสิทธิภาพขององค์กร

WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้

1. ประเด็นของลักษณะงาน - WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องมือที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น
2. มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ
3. ความกว้างขวางของลักษณะงาน - WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
4. มาตรฐานของคะแนน - WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน
5. ง่ายต่อการทำ – ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี (ไม่จำกัดเวลา)

คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

1. Reliable - WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)
2. Valid - WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
3. ความสัมพันธ์กับ Big Five – WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็ไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
4. ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง - WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย
5. นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัยเครื่องวัดของ WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้จำกัดความไว้ในหนังสือ *Competence at Work* ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ *Working with Emotional Intelligence* ของ Goleman, 1998
6. สถิติปัญญาทางอารมณ์ – ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “*Emotional Intelligence*” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ **WBI** จากการทำวิจัยเราพบว่า สถานะภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องและแม่นยำโดยมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้

1. ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
2. ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้

3. ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็น
ลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
5. วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไป
ให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้น ๆ
6. มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อ
พฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

แบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) นี้ได้มีการกำหนดมาตรวัดเพื่อระบุถึง
พฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่าง มีทั้งสิ้น 40 มาตรวัดที่หลากหลายและเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับสถานการณ์
ในการทำงาน โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

การเปิดเผยต่อสังคม (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)
- การอดกลั้น (Stress Tolerance)
- การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

- การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

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

ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

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

Behavioral Growth Potential

- Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

- ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

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





ภาคผนวก ข

แผนการพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

ตารางภาคผนวกที่ 1 : แผนการพัฒนารายบุคคลฉบับที่ 1 (Development Action Plan 1)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1)			
Name : Participant A			
Position : Human Resource Officer			
Direct Supervisor's Name : Mr. Kittisak Srinumta			
Direct Supervisor's Position : Vice President			
Organization's Competency : Planning and Organizing			
Development Objective : เพื่อที่จะเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้าใจและสามารถวางเป้าหมายในงานที่ได้รับมอบหมายและรวมถึงวางแผนจัดการงาน ได้ทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ			
Expected benefit to me : สามารถจัดการเป้าหมายในการทำกิจกรรมต่างๆ และมุ่งหวังไปถึงผลสำเร็จได้ด้วยการ วางแผนการดำเนินงาน การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งต่างๆที่เข้ามาได้ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือจากผู้อื่น			
Expected benefit to my organization : สามารถกำหนดถึงเป้าหมายของงานที่ทำ และตัวชี้วัดถึงความสำเร็จในชิ้นงานนั้น ได้ด้วยการวางแผนงาน การติดตามงาน สามารถจัดสรรให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าให้เกิดประโยชน์ภายในกรอบเวลาที่ได้รับผิดชอบนั้นๆ			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1. ศึกษาเรื่องของ The Five Choices to Extraordinary Productivity ทำให้ได้ถึงการมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย การตัดสินใจที่ทรงคุณค่า มีพลังกระตือรือร้นตลอดเวลา	หัวหน้างาน	ดำเนินการศึกษาและวัด Feedback เมื่อจบหลักสูตร	7 เดือน
2. เรียนรู้การวางแผนงานด้วยการบริหารจัดการเวลา (Time Matrix) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงาน ทำให้สามารถวางแผนสิ่งที่สำคัญและสิ่งที่ไม่สำคัญได้	หัวหน้างาน	ศึกษาด้วยตนเองจาก Franklin Covey	7 เดือน
3. ทำแผนงานประจำสัปดาห์เพื่อตรวจสอบสิ่งที่ต้องทำ	หัวหน้างานและ เพื่อนร่วมงาน	ลงมือปฏิบัติจริง	7 เดือน

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
4. ลงมือปฏิบัติงานด้วยการสร้างหลักสูตร ปฐมนิเทศน์พนักงานที่เข้าใหม่ ร่วมกับหน่วยงานทางทรัพยากรบุคคล ที่มีลักษณะการทำงานต้องข้ามสายงาน (Cross Function)	หน่วยงาน HR หัวหน้างาน และ เพื่อนร่วมงาน	ลงมือปฏิบัติจริง และรับ Feedback จากการดำเนินงาน	7 เดือน
5. สรุปและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสิ่งที่ทำ (After Action Review) พร้อมรับข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป	หัวหน้างาน และ เพื่อนร่วมงาน	Feedback จากการดำเนินงาน	7 เดือน
Duration Time : 16 มีนาคม 2558 – 15 ตุลาคม 2558			
Resources/ Support : ขอความเห็นชอบในแผนการพัฒนา เครื่องมือและงบประมาณที่ใช้ในการหาความรู้ รวมถึงค่าใช้จ่ายเวลาดำเนินกิจกรรมจริง			
Potential obstacles which can prevent development : การปรับเปลี่ยนแผนงานของธุรกิจ เวลาที่ใช้ในการให้ Feedback ไม่ตรงกัน, การสื่อสารถึงเป้าหมายที่คลาดเคลื่อน			

ตารางภาคผนวกที่ 2 : แผนการพัฒนารายบุคคลฉบับที่ 2 (Development Action Plan 2)

Development Action Plan # 2 (DAP # 2)			
Name : Participant A			
Position : Human Resource Officer			
Direct Supervisor's Name : Mr. Kittisak Srinumta			
Direct Supervisor's Position : Vice President			
Organization's Competency : Planning and Organizing, Problem Analysis & Critical Thinking			
Development Objective : เพื่อที่จะเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีความละเอียด รอบคอบ มีทักษะในการคิดวิเคราะห์การวางแผนต่างๆ ในเรื่องของเนื้อหา และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล			
Expected benefit to me : มีความสามารถในเชิงเหตุผล และลงในรายละเอียดของงาน ซึ่งสามารถทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีความชัดเจน และน่าเชื่อถือ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน			
Expected benefit to my organization : สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในบริษัท ทั้งเรื่องของการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานข้ามสายงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีความน่าเชื่อถือ มีความละเอียด ถูกต้องและทันต่อเวลา			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1. ดำเนินการเป็น ผู้ตรวจติดตามภายใน (Internal Auditor) ระบบ ISO 9001 : 2008 และ ระบบ ISO 29990 : 2010	หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน	การเป็น Internal Auditor	3 เดือน
2. วางแผนการทำงานประมาณ ค่าใช้จ่ายต่างๆของหน่วยงานภายในบริษัท	หัวหน้างาน	วางแผนงบประมาณประจำปี 2559	3 เดือน
3. ทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงขั้นตอนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรม ที่ต้องประสานงานกับบัญชี พร้อมทั้งสื่อสารให้กับทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลตามโรงงานให้รับทราบ	ฝ่ายบัญชี และการเงิน	รายละเอียดขั้นตอนงานที่เปลี่ยนไป	3 เดือน

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
4. ออกแบบหลักสูตร Effective Huddle Program ให้กับผู้บริหาร สายบัญชีและการเงิน เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม สร้างทัศนคติใหม่ในการทำงาน โดยใช้หลักการ ADDIE Model	ผู้บริหารสายบัญชี และการเงิน	ลงมือปฏิบัติจริง และวัดผลประเมินกิจกรรม	3 เดือน
5. ฝึกการเขียน E-mail ให้เป็นเชิงทางการทางธุรกิจมากขึ้น โดยต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้ชัดเจน รวมถึงทำการตรวจสอบเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดก่อน ส่ง E-mail ฉบับดังกล่าวออกไป	หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน	ลงมือปฏิบัติจริง	3 เดือน
Duration Time : 16 มิถุนายน 2558 – 15 ตุลาคม 2558			
Resources/ Support: ขอความเห็นชอบในแผนการพัฒนา เครื่องมือและงบประมาณที่ใช้ในการหาความรู้ รวมถึงค่าใช้จ่ายเวลาดำเนินกิจกรรมจริง			
Potential obstacles which can prevent development : การปรับเปลี่ยนแผนงานของธุรกิจ เวลาที่ใช้ในการให้ Feedback ไม่ตรงกัน, การสื่อสารถึงเป้าหมายที่คลาดเคลื่อน			



ตารางภาคผนวกที่ 3 : การติดตามแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ครั้งที่ 1)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) Progress Report
Name : Participant A
Position : Human Resource Officer
Organization's Competency : Planning and Organizing
Duration Time : March 16 th – April 15 th 2015
Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
1. เข้าสัมมนาในหลักสูตร The Five Choices to Extraordinary productivity กับทาง PacRim Group และนำความรู้เรื่อง เพื่อให้เกิดการมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย มาใช้ด้วยการวางแผนงานประจำสัปดาห์ที่เกิดขึ้นต่อไปในทุกวันศุกร์
2. นำแผ่น CD เรื่องของ Time Matrix จาก Franklin Covey มาฟังในรถทุกเช้าตอนไปทำงาน แลมี การทำแผนงานทั้งความสำคัญ และความเร่งด่วน
3. วางแผนงานประจำสัปดาห์ที่เกิดขึ้น ระบุกิจกรรมลงในปฏิทินงาน ทั้งในโทรศัพท์มือถือ และ สมุดจดส่วนตัว
4. ดำเนินการคุยแผนงานกับทาง ศูนย์สรรหาบุคลากรกลาง เพื่อสอบถามถึงความต้องการในการ จัดสัมมนา
5. มีการ Coaching กับผู้บังคับบัญชา สัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือ 2 สัปดาห์ต่อครั้ง

ตารางภาคผนวกที่ 4 : การติดตามแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ครั้งที่ 2)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) Progress Report
Name : Participant A
Position : Human Resource Officer
Organization's Competency : Planning and Organizing
Duration Time : April 16 th – May 15 th 2015
Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
1. การทำตารางแผนงานประจำสัปดาห์ล่วงหน้าทุกวันศุกร์ และรายงานการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์ว่ามีการทำตามแผนที่วางไว้ สิ่งที่พบคือ บางครั้งได้มีการลืมทำตารางแผนงานประจำสัปดาห์ส่งให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ และเมื่อส่งไปทุกครั้งจะได้รับการตอบรับกลับมาเสมอ
2. ดำเนินวางแผนงานให้อยู่ตาม Quadrant (Q) โดยตีตารางเป็นสี่ช่อง ช่องซ้ายบนคือ สิ่งที่สำคัญและเร่งด่วน (Q1), ช่องขวาบน สิ่งที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (Q2) ช่องซ้ายล่าง คือสิ่งไม่สำคัญแต่เร่งด่วน(Q3) และสุดท้ายช่องขวาล่าง คือสิ่งไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน (Q4)
3. ทำการบันทึกสิ่งต่างๆ ลงในปฏิทินงานของระบบ Lotus Note, และตั้งเตือนความจำล่วงหน้า 24 ชั่วโมง และหากมีการประชุมเกิดขึ้น จะต้องจดบันทึกการประชุม และส่งให้ผู้เข้าร่วมประชุม โดยบันทึกการประชุมนั้น ตั้งกติกาไว้ต้องส่งภายใน 24 ชั่วโมง
4. พบปัญหาบางประการในการประสานงานกับทางศูนย์สรรหาบุคลากรกลาง ที่ไม่สามารถสรุปตัวเลขจำนวนคนเข้าสังกัดหน่วยงาน ทำให้เกิดความล่าช้าไปทั้งระบบ ซึ่งควรต้องเป็นงานตาม Q2 ตามการแบ่ง Quadrant ของงาน ทำให้กลายเป็นงาน Q1 อย่างทันที เกิดความรีบเร่งในการประสานงานกับหน่วยงานข้างนอก
5. การเข้า Coaching กับผู้บังคับบัญชานั้น ไม่ได้ตรงตามแผนที่วางไว้มากนัก เนื่องจากผู้บังคับบัญชา มีภาระกิจที่ต้องทำเป็นจำนวนมาก จึงอาศัยเพียงการพูดคุยสั้นๆ ช่วงเช้าก่อนทำงาน

ตารางภาคผนวกที่ 5 : การติดตามแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ครั้งที่ 3)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) Progress Report
Name : Participant A
Position : Human Resource Officer
Organization's Competency : Planning and Organizing
Duration Time : May 16 th – June 15 th 2015
Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
1. ทำการปรับปรุงแผนการทำงานประจำให้เป็นปัจจุบันและเพิ่มเติมตารางงานส่วนของงานที่ต้องส่งมอบ แลผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการย้ำเตือนถึงงานที่ต้องครบกำหนดส่งแล้วล่วงหน้า 3 วัน
2. หลังจากที่ได้นำการบริหารเรื่องเวลามาใช้ ได้ดำเนินการลดสิ่งที่อยู่ใน Q4 คือ สิ่งที่ไม่สำคัญไม่เร่งด่วน เช่นการเล่น โทรศัพท์มือถือ การเล่น Social Media พุดคุยไร้สาระในที่ทำงาน เป็นต้น ทำให้มีเวลาไปจัดการงานที่อยู่ใน Q2 คือ สิ่งที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน มากขึ้น
3. ใช้โปรแกรมการนัดหมาย (Invitation) ใน Lotus note ซึ่งเป็นการเชิญเข้าประชุม หรือเชิญเข้าทำกิจกรรม หากกดยอมรับ (Accept) ข้อมูลนั้นจะถูกบันทึกนกลงในปฏิทินการทำงานทันที และได้ตั้งค่า Remind ล่วงหน้า 1 วันเพื่อเป็นการย้ำเตือน ถึงกำหนดการ ที่ได้เรียนเชิญไว้
4. บริษัทที่ส่งพิมพ์สมุดส่งของมาไม่ทัน จึงได้ทำการเลื่อนไปส่งในวันถัดไปและได้เข้ามาจัดเตรียมงานในวันที่ 1 มิถุนายน 2558 ทั้งการวางสถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ โดยกำหนดไว้ว่าทุกอย่างต้องเรียบร้อยภายในเวลา 17.00 น. และสามารถดำเนินการเสร็จสิ้นก่อนเวลาคือ 16.00 น. สำหรับในวันจริง วันที่ 2 มิถุนายน 2558 นั้น ได้มีการแจ้งบทบาทหน้าที่ของทีมงาน ทั้งในส่วนของ HRD และศูนย์สรรหาทรัพยากรบุคคลในวันที่ 15 พฤษภาคม 2558
5. เวลาเช้าก่อนทำงาน.ในการทำการ Coaching โดยขอเวลาในช่วงเช้าตอน 7.00 น. เพื่อคุยเรื่องราวต่างๆที่ได้ทำ รายงานปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงนำเสนอวิธีการที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาเพื่อขอคำแนะนำ เพิ่มเติมจากสิ่งที่ได้ทำ เมื่อเกิดกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่สะดวก หรือไม่ได้เข้าสำนักงานนั้น ได้ตกลงกันเป็น การ Coaching on Call ทาง โทรศัพท์ซึ่งกันและกัน

ตารางภาคผนวกที่ 6 : การติดตามแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (ครั้งที่ 4)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) Progress Report
Name : Participant A
Position : Human Resource Officer
Organization's Competency : Planning and Organizing
Duration Time : June 16 th – July 15 th 2015
Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
<p>1. สามารถส่งงานได้ทันก่อนกำหนดเวลาที่ได้วางไว้ แต่เนื่องจากต้องทำงานประสานงานกับบุคคลอื่น เมื่อได้ส่งงานที่รับผิดชอบไปแล้วรู้สึกสบายใจขึ้น นอกจากนั้นเมื่อได้จัดสรรตารางงานดีๆแล้ว เรามีเวลาที่จะทบทวนตนเองและพัฒนาดตนเองมากยิ่งขึ้น</p>
<p>2. รู้ถึงสิ่งไหนสำคัญ สิ่งไหนเร่งด่วน และเราสามารถจัดการกับบางอย่างที่เราสามารถควบคุมได้ ทำให้เพิ่มเวลาให้กับงานสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาที่กำหนด</p>
<p>3. ในวันศุกร์ทุกสัปดาห์ดำเนินการจัดอีเมลล์ สิ่งที่ไม่สำคัญ จะทำการลบออกจากกล่องจดหมาย (Mail Box) ส่วนงานไหนที่สำคัญต้องใช้อ้างอิง จะเก็บไว้ใน Archive ของเครื่อง</p>
<p>4. ดำเนินการทำ After Action Review งานภายในวันที่ 1 กรกฎาคม 2558 เพื่อสรุปงานทั้งหมด สิ่งใดที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติม พบว่าสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมคือด้านเนื้อหา และด้านเวลา เนื่องจากเวลาที่ใช้น้อยไป รวมถึงเนื้อหา เนื่องจากผู้ที่เข้าอบรมนั้นอยู่ในช่วง Generation Y ที่ชอบการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม โดยจะนำสิ่งเหล่านี้มาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น</p>
<p>5. หลังจากที่ได้ดำเนินการ Coaching กับผู้บังคับบัญชาแล้ว ได้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ต่างกันของ Coach กับ Manager เนื่องจาก Coach จะทำการรับฟัง และให้ Feedback ถึงสิ่งที่ต้องการกระทำ โดยให้ Coachee เป็นเจ้าของความคิดเอง และผู้บังคับบัญชาได้กล่าวว่าหัวใจของ Coaching เชื่อว่าคนมีศักยภาพและสามารถพัฒนาได้</p>

ตารางภาคผนวกที่ 7 : การติดตามแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ครั้งที่ 5)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) Progress Report
Name : Participant A
Position : Human Resource Officer
Organization's Competency : Planning and Organizing
Duration Time : July 16 th – August 15 th 2015
Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
1. ดำเนินการกระจายงานบางอย่างที่สามารถให้คนอื่นช่วยทำได้ โดยมอบหมายงานตามบทบาทและหน้าที่ไป และเปลี่ยนบทบาทจากผู้ทำมาเป็นให้คำแนะนำ ในฐานะของที่ปรึกษา
2. การเพิ่มพื้นที่ใน ส่วนของ เพิ่มมากขึ้น หากย้อนกลับ ไปในช่วงแรกที่ลองทำ รู้สึกว่าเป็นอะไรที่ยากลำบากมาก เพราะไม่รู้อะไรเลยว่าจะงานไหนสำคัญ หรือไม่สำคัญ สิ่งไหนด่วน หรือไม่ด่วน รู้สึกสับสน แต่เมื่อทำไปเรื่อยๆ ก็เริ่มรู้ว่า หากเราแบ่งเป็น ขั้นตอนอย่างนี้แล้ว การทำงานก็ง่ายขึ้นมาก
3. ปรับตารางการทำงานของ E-mail โดยการตั้ง Rule และแถบสีแตกต่างกัน เพื่อทราบถึงความสำคัญของ E-mail และตั้งกติกาในการเปิดเมลล์ ซึ่งจะเปิด 5 ครั้ง เช้าก่อนทำงาน ช่วงสาย ช่วงเที่ยงหลังจากทานอาหาร ช่วงบ่ายสามโมง และก่อนเลิกงาน
4. ขยายผลการทำงานนำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นด้วยการเอาไปใช้ใหม่ในการปฐมนิเทศพนักงานสายบัญชีและการเงินที่ต้องโอนย้ายงาน ครั้งนี้เอาสิ่งที่ได้เป็นบทเรียนจากครั้งที่แล้วมาปรับปรุงใหม่ เป็นการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เพื่อให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง รู้จักผู้อื่น รู้จักวิธีการทำงานที่ต่างกัน
5. รู้สึกว่า มีความกล้าในการคิดและตัดสินใจมากขึ้น การทำงานจากเดิมที่เป็นการขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เปลี่ยนเป็นเวลาเกิดปัญหา จะคิดหาวิธีการออกมาหลายรูปแบบ แล้วนำมาวิเคราะห์ถึงผลที่เกิดขึ้นของแต่ละวิธี ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการพิจารณา สุดท้ายผู้บังคับบัญชาให้เราเลือกวิธีการที่เราคิดว่าดีที่สุดมาใช้งาน

ตารางภาคผนวกที่ 8 : การติดตามแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ครั้งที่ 6)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) Progress Report
Name : Participant A
Position : Human Resource Officer
Organization's Competency : Planning and Organizing
Duration Time : August 16 th – September 15 th 2015
Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
<p>1. สามารถแบ่งงานออกมาได้อย่างดี รู้ทันสิ่งที่สำคัญและจัดทำเพื่อให้เกิดมูลค่าและประโยชน์ที่ เกิดมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหนือขีดจำกัด (Extraordinary Productivity) ได้พัฒนาศักยภาพ และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยธุรกิจ (Business Unit)</p>
<p>2. รู้สึกว่าทำงานได้ดีกว่าเดิม ตรงตามเวลามากกว่าเดิม และเป็นฝ่ายที่ทำงานเชิงรุกมากขึ้น นอกจากนี้ได้มีการแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ฟัง CD ในเรื่องของ Time Matrix ตัวนี้ และแนะนำให้ทดลองทำ</p>
<p>3. สามารถทำงานได้สะดวกขึ้น ลดเวลาการทำงานต่างๆ โดยนาระบบ IT มาใช้ ซึ่งได้ทำการ พัฒนาเป็น Single Source และได้ทำการ ขอรหัสเข้าเครือข่ายผ่าน VPN เพื่อใช้ในการทำงานนอก สถานที่ ที่จากเดิมต้องทำจากเครื่อง Desktop ของที่ทำงาน มาเป็นการใช้ Remote Desktop ด้วย Account ของ VPN ที่มี ทำให้สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา</p>
<p>4. ดำเนินการทำ After Action Review ของการจัดการประชุมพิเศษพนักงานสายบัญชีและการเงิน งานทั้งหมด สิ่งใดที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติม รวมถึงเข้าไปเรียนรู้กระบวนการทำงานของทาง Account Payable (บัญชีเจ้าหนี้) และนำมาพัฒนาสร้างเป็นการทำ Huddle (การประชุมกลุ่มเล็กๆ ยามเช้า) ให้กับกลุ่มผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมสร้างกำลังใจในการทำงานกับลูกทีม</p>
<p>5. ได้รับความรู้กระบวนการ Coaching จากผู้บังคับบัญชา ด้วยการเข้าไป สังเกตการณ์ในกระบวนการ สอน รวมถึงเป็นผู้ช่วยสอน ให้กับผู้บังคับบัญชา และหลังจากสอนแล้วมีการกล่าวถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ ในวันนี้ และมีการให้ Feedback ถึงสิ่งที่ดี และสิ่งที่ต้องปรับปรุงต่อไป เพื่อให้เกิด กระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน</p>

ตารางภาคผนวกที่ 9 : การติดตามแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ครั้งที่ 6)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) Progress Report
Name : Participant A
Position : Human Resource Officer
Organization's Competency : Planning and Organizing
Duration Time : September 16 th – October 15 th 2015
Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
<p>1. ปฏิบัติใน Choice ที่ 5 เติมพลังให้กับชีวิต ด้วยการทานอาหารให้ตรงเวลาออกกำลังกายเพิ่มขึ้น รู้สึกว่าร่างกายกระชับกระเฉงมากขึ้น พร้อมทั้งจะสู้กับสิ่งที่เข้ามาโดยทุกวันนี้ตั้งกฎกับตัวเองว่าจะต้องวางแผนออกกำลังกายสัปดาห์ละ 3 วัน</p>
<p>2. เอาการออกกำลังกายมาใส่ในส่วนที่เป็นงานของ Q2 ด้วย เพื่อให้รู้ว่าสิ่งนี้มันเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่ต้องทำในชีวิตประจำวัน เพราะถ้าลองจัดลดส่วนที่เป็น Q3 กับ Q4 ออกไปจะเหลือเวลาที่ทำสิ่งอื่นได้หลายอย่าง และการออกกำลังกายนั้นเราจะใช้เป็นกิจกรรมกลุ่มซึ่งต้องไปถึงก่อนเริ่มเป็นเวลาอย่างน้อย ครึ่งชั่วโมงในการเตรียมตัว</p>
<p>3. ทุกวันนี้รู้สึกว่าสะดวกสบายยิ่งขึ้นกว่าเดิมจากการนำเอาระบบ IT เข้ามาเป็นผู้ช่วยของเราเอง ทั้งตั้งกฎกติกาในการเปิด E-Mail การใช้ Smart Phone เป็น Planning Organizer แทนการใช้สมุดจด และให้เตือนเป็นเลขาส่วนตัว</p>
<p>4. วางแผนงานการสังเกตการณ์กระบวนการทำ Huddle ด้วยการนัดกับทางผู้บริหาร และกับทางผู้สอน จากนั้นจึงนำส่งแผนการเพื่อให้ทราบถึงกำหนดการ และหากมีการเปลี่ยนแปลงได้ทำการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า สำหรับวันที่เข้าไปนั้น ต้องไปให้ถึงก่อนเริ่มอย่างน้อย 30 นาที</p>
<p>5. จากกิจกรรมที่ผ่านมา ที่ได้มีการเข้า Coaching กับผู้บังคับบัญชา ได้รับ Feedback ว่าสามารถทำงานอะไรต่างๆ ได้โดยไม่ต้องคอยกำกับดูแลตลอด สามารถระบุถึงสาเหตุปัญหาที่เกิดขึ้น และหาวิธีการเองได้ ซึ่งเป็นที่ดีที่เห็นว่าลูกน้องตัวเองได้พัฒนามาอีก ซึ่งหากมีประเด็นอะไรใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมา จะพยายามศึกษาหาข้อมูลเองก่อน และหาวิธีการดำเนินการ จากนั้นลงมือทำและนำผลที่ได้มาสรุปผล</p>

ตารางภาคผนวกที่ 10 : การติดตามแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (ครั้งที่ 1)

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) Progress Report
Name : Participant A
Position : Human Resource Officer
Organization's Competency : Planning and Organizing, Problem Analysis & Critical Thinking
Duration Time : July 16 th – August 15 th 2015
Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
1. ดำเนินการค้นหาหลักสูตรที่เป็นการสัมมนา หลักสูตร ข้อกำหนด ISO 9001 : 2008 และ ISO 29990 : 2010 ศึกษาถึงความแตกต่างเบื้องต้นของแต่ละข้อกำหนด ว่าขอบข่ายในการรับรองมาตรฐาน เข้าข่ายในเรื่องใดบ้าง
2. ยังไม่ได้ทำการวางแผนงบประมาณของปี 2559 และเป็นการทบทวน งบประมาณที่ผ่านไปแล้ว ตั้งแต่เดือน มกราคม - กรกฎาคม จากนั้นเป็นการ คาดคะเนถึงงบประมาณที่จะเกิดขึ้นในช่วงครึ่งปีหลัง ตั้งแต่สิงหาคม เป็นต้นไป
3. ตอนนี้อย่างไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก นโยบายใหม่ ที่เกี่ยวข้องในส่วนของ บัญชีและการเงินยังไม่เรียบร้อย
4. ดำเนินการศึกษการใช้ ADDIE Model ในแต่ละส่วน จาก American Society Training and Development ว่า เกี่ยวข้องกับการออกแบบพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาอย่างไร ด้วยการเปรียบเทียบจาก สิ่งที่ได้ทำมาก่อนหน้านี้ แล้ว มาดูว่าขั้นตอนไหนสามารถเข้ากับกระบวนการของ ADDIE
5. ในช่วงแรกยังคงติดรูปแบบเดิมโดยส่วนมากจะพิมพ์ E-mail และกดส่งเลย โยไม่ได้ตรวจสอบ ก่อนให้ดี บางครั้งยังลืมแนบไฟล์เอกสารไปด้วย เมื่อลองให้ผู้อื่นอ่าน บางครั้งไม่ได้สื่อถึง วัตถุประสงค์ที่แท้จริง อันเนื่องมาจากภาษาที่กำกวม

ตารางภาคผนวกที่ 11 : การติดตามแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (ครั้งที่ 2)

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) Progress Report
Name : Participant A
Position : Human Resource Officer
Organization's Competency : Planning and Organizing, Problem Analysis & Critical Thinking
Duration Time : August 16 th – September 15 th 2015
Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
<p>1. ดำเนินการเขียน ผังกระบวนการ ของกระบวนการทำงานด้านฝึกอบรม ตามข้อกำหนดของ ISO 9001 : 2015 เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง Version ของตัวระบบที่ปรับปรุงมาจาก ISO 9001 : 2008 ซึ่งต้องแจกแจงรายละเอียดแต่ละกระบวนการรวมถึงผลกระทบต่อระบบคุณภาพ ซึ่งเกิดความลำบากในการแจกแจงรายละเอียด ในแต่ละขั้นตอน ที่ต้องเขียนให้ผู้อื่นเข้าใจ</p>
<p>2. ทำการวางแผนงบประมาณในส่วนของ ไตรมาสที่ 4 ในช่วงเดือนตุลาคม - ธันวาคม ซึ่งต้องมาวิเคราะห์ถึงรายจ่ายที่อาจจะเกิดขึ้น ในส่วนของต้นทุนการดำเนินงานด้านฝึกอบรม โดยนำมาระบุในแต่ละ ตัวเลขกลุ่มทางบัญชี และส่งรายการที่เปลี่ยนแปลงให้กับทางส่วนงานบัญชีและการเงิน เพื่อได้ตั้งงบประมาณต่อไป</p>
<p>3. ดำเนินการหารือเพื่อ ระบุถึงกระบวนการ ที่เกิดขึ้นในงานฝึกอบรมทั้งหมด ซึ่งทำการแตกประเด็นออกเป็นข้อๆรวมถึงรายละเอียดประกอบ จากนั้นนำมาทำการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ว่ากระบวนการใดเป็นหน้าที่ของ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกระบวนการใดเป็นบทบาทหน้าที่ของส่วนงานบัญชี เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน</p>
<p>4. ดำเนินการออกแบบหลักสูตร Effective Huddle Program ด้วยการแตกออกเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของการทำ Huddle ซึ่งจะประกอบไปด้วย ส่วนที่หนึ่งคือ Vision และ Mission จากฝ่ายบริหาร ส่วนที่สอง Unity การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนที่สาม Clarity การทำให้บทบาทหน้าที่เกิดความกระจ่างชัด</p>
<p>5. ดำเนินการออกแบบและวางรูปแบบของ E-mail ที่ใช้สื่อสาร โดยทำการศึกษารูปแบบต่างๆจาก Internet รวมถึงการได้ไปศึกษาในหัวข้อ เทคนิคการเขียนจดหมายทางธุรกิจ ที่มี จากนั้นนำมาปรับใช้ในรูปแบบของเราเอง</p>

ตารางภาคผนวกที่ 12 : การติดตามแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (ครั้งที่ 3)

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) Progress Report
Name : Participant A
Position : Human Resource Officer
Organization's Competency : Planning and Organizing, Problem Analysis & Critical Thinking
Duration Time : September 16 th – October 15 th 2015
Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
1. ดำเนินการเรียนรู้ข้อกำหนดและการตรวจติดตาม ISO 9001 : 2015 และได้ทำสอบผ่านเป็น Auditor ในระบบ เป็นความยากและท้าทายมาก เพราะต้องอาศัยถึงความละเอียดถี่ถ้วนในการระบุสิ่งที่ตรวจพบ พร้อมการลงมือเขียน Auditor Checklist และรายงานการตรวจติดตาม (Audit Report)
2. เนื่องจากมีเรื่องของภาษีอากร ฉบับปี 2558 ที่เกิดขึ้นมา ทำให้ต้องจัดทำงบประมาณฝึกอบรมความรู้ทางภาษีที่เพิ่มขึ้น โยหลักสูตรนี้ไม่ได้ระบุไว้ในแผนงบประมาณที่วางไว้ตอนต้นปี และต้องนำความรู้ที่ได้ไปยื่นเพื่อขออนับชั่วโมงทางบัญชีกับสภาวิชาชีพบัญชีด้วย
3. หลังจากที่ทำการแบ่งบทบาทหน้าที่รับผิดชอบด้วยการแจกแจงรายละเอียดแล้ว ได้ทำการสื่อสารถึงฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่กระจายอยู่ตามแต่ละโรงงาน ให้รับทราบถึงสิ่งที่ได้เปลี่ยนแปลง ทั้งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของทางฝ่ายบัญชี และทาง ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล นอกเหนือจากนั้นได้ทำการเปลี่ยน กระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น
4. ทำการ ติดตาม กระบวนการทำ Huddle ของทีมบัญชี ด้วยการเข้าไปสังเกตการณ์ ในกระบวนการ Huddle พร้อมทั้งจดบันทึกสิ่งที่สังเกตเห็นได้ และนำมาให้ Feedback กับ Team Leader ว่าสิ่งที่สังเกตเห็นเป็นอย่างไร สิ่งใดที่เป็นข้อดี ที่อยากให้ทำต่อๆไป และสิ่งที่อยากให้พัฒนาเพิ่มเติม เพื่อที่จะสามารถทำได้ดียิ่งขึ้น
5. ในการฝึกการเขียนและตรวจสอบ E-mail ก่อนส่งนั้น ต้องมีการแก้ไขข้อความหลายครั้ง เนื่องจากบางอย่างยังใช้รูปแบบที่เคยชิน และเมื่อมาตรวจสอบก่อนส่งจึงพบสิ่งที่ ต้องปรับปรุง จากนั้นค่อยๆปรับแก้ไขข้อความเพื่อให้ผู้รับ เข้าใจถึงสิ่งที่เราต้องการสื่อ ไปทาง E-mail