

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษาผู้บริหารบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากบุคคลหลายท่าน ขอขอบคุณ อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ผู้ให้คำปรึกษา ความรู้และข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้เนื้อหางานวิจัยฉบับนี้ออกมาสมบูรณ์ที่สุด ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะแนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ ในการพัฒนาปรับปรุงสารนิพนธ์นี้ อีกทั้งเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้วิจัยพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test และ Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณ ผู้รับการประเมินที่ให้ความร่วมมือเพื่อเป็นกรณีศึกษาให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณ เพื่อนร่วมรุ่น HO 17A ทุกท่าน ที่ได้ศึกษาหาความรู้ร่วมกันมา ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์อันมีค่าในการทำงาน รวมทั้งได้ช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ตลอดมาจนจบการศึกษา และขอขอบคุณ คุณประสิทธิ์ ชื่นศิริกุลชัย ผู้ประสานงานประจำภาควิชา ที่ช่วยตรวจทานงานวิจัยฉบับนี้ให้ออกมาถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนและประสานงานจนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำผลการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ ที่นี้

ท้ายที่สุด ขอขอบพระคุณบิดา มารดาและครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนทางการศึกษาอย่างเต็มที่ตลอดมา

พรรณธิดา กุวิจิตรสุวรรณ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้บริหารบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY, AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF AN EXECUTIVE OF A COMPANY IN THE GARAGE BUSINESS

พรรณธิดา คูวิจิตรสุวรรณ 5750099

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน, Ph.D., อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์ (2) เพื่อวิเคราะห์และประเมินผลทางบุคลิกภาพในการทำงานและเป็นแนวทางพัฒนาบุคคล (3) เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร จากการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงและทำการประเมินผลทางพฤติกรรม ทำให้ทราบถึงลักษณะการทำงาน จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ซึ่งมีความต้องการจะพัฒนาตนเองจึงได้ให้ความร่วมมือในการบันทึกรวบรวมข้อมูลวิจัยและทำแบบประเมิน Work Behavioral Inventory (WBI) และแบบทดสอบ Applied Reasoning Test - Managerial & Professional (ART – MP) รวมถึงเป็นสื่อกลางในการให้ข้อมูลย้อนกลับจากทางผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินเอง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ถึงบุคลิกภาพของตนเอง และผลประเมินที่ได้มีความถูกต้องแม่นยำ สามารถบอกจุดอ่อนและจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ค่อนข้างตรงกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเห็นจึงได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพที่เหมาะสมกับองค์กร โดยผ่านแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) ต่อไป

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/แผนพัฒนาภาวะผู้นำ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 คำนิยามและศัพท์เฉพาะ	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	5
2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	6
2.2.1 ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ	6
2.2.2 ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม	7
2.2.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์	9
2.2.4 ทฤษฎีเชิงปฏิรูป	11
2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ	13
2.3.1 ความเป็นมาของทฤษฎีบุคลิกภาพ	13
2.3.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	15
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	18
3.1 การเลือกตัวอย่าง	18
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	18
3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา WBI	19
3.2.2 แบบทดสอบความสามารถทางปัญญา ART – MP	21
บทที่ 4 ผลการวิจัย	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1 ผลประเมินทางจิตวิทยา WBI	23
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการทำแบบประเมิน (Response Fidelity)	23
4.1.2 บุคลิกภาพด้านการเปิดเผยตัวเอง (Extraversion)	24
4.1.3 บุคลิกภาพการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	24
4.1.4 บุคลิกภาพด้านเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)	25
4.1.5 บุคลิกภาพด้านการมีสามัญสำนึก (Consciousness)	26
4.1.6 บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)	26
4.1.7 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style)	27
4.1.8 ลักษณะของการขายและการจูงใจ (Selling & Influence Style)	28
4.1.9 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavior Growth Potential)	28
4.1.10 ความสอดคล้องในสายงาน (Career Alignment)	28
4.2 ผลประเมินความสามารถทางปัญญา APR – MP	30
4.2.1 การประเมินทักษะด้าน Verbal Reasoning	31
4.2.2 การประเมินทักษะด้าน Numerical Reasoning	31
4.2.3 การประเมินทักษะด้าน Abstract Reasoning	32
4.3 จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับการประเมินจากผล WBI	32
4.3.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน	32
4.3.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน	33
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้	35
5.1 จุดมุ่งหมายและความเข้าใจในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน	35
5.1.1 วัตถุประสงค์ของผู้รับการประเมิน	35
5.1.2 ความเข้าใจต่อจุดแข็งของตนเองในผู้รับการประเมิน	36
5.1.3 ความเข้าใจต่อจุดอ่อนของตนเองในผู้รับการประเมิน	36
5.1.4 จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	36
5.2 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	37
5.2.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership)	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.2 ความคาดหวังส่วนตัว	38
5.2.3 ความคาดหวังระดับองค์กร	38
5.2.4 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเอง	38
5.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	51
5.3.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาความมั่นใจในตนเอง(Self Confidence)	51
5.3.2 ความคาดหวังส่วนตัว	51
5.3.3 ความคาดหวังระดับองค์กร	52
5.3.4 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเอง	52
บรรณานุกรม	59
ภาคผนวก	62
ภาคผนวก ก The Work Behavioral Inventory (WBI)	63
ภาคผนวก ข The Big Five Theory	68
ประวัติผู้วิจัย	72

สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
4.1 ผลประเมินด้านความเที่ยงตรงในทำแบบประเมิน	24
4.2 ผลประเมินบุคลิกภาพด้านการเปิดเผยตัวเอง	24
4.3 ผลประเมินบุคลิกภาพการสนับสนุนด้านความคิด	25
4.4 ผลประเมินบุคลิกภาพด้านเปิดรับประสบการณ์	25
4.5 ผลประเมินบุคลิกภาพด้านการมีสามัญสำนึก	26
4.6 ผลประเมินบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์	27
4.7 ผลประเมินลักษณะของผู้นำ	27
4.8 ผลประเมินลักษณะการขายและการจูงใจ	28
4.9 ผลประเมินศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม	28
4.10 ผลประเมินความสอดคล้องในสายงาน	30

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันหลายองค์กรมองทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดแผนการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมพนักงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยสร้างความสามัคคีหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กรมากขึ้น เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมองว่าคนทุกคนมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอยู่ในระดับที่แตกต่างกันแต่มีความสำคัญตามทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทักษะและความรู้เหล่านี้สามารถเรียนรู้ได้ผ่านประสบการณ์การทำงานและการศึกษา แต่นอกเหนือไปจากทักษะและความรู้ ยังมีสิ่งที่เรียกว่าทัศนคติ (Attitude) ซึ่งซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและยากที่จะรับรู้ แต่เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่สะท้อนความรู้สึกนึกคิดและปรากฏออกมาเป็นรูปแบบพฤติกรรม ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่องานของตนเองและองค์กรโดยรวม ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยจึงเกิดขึ้นและนำไปสู่การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพอันจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน

องค์กรทั้งหลายได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องทัศนคติของบุคคล ซึ่งวัดได้ยากแต่มีความสำคัญอย่างมากในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมต่อลักษณะงานนั้นๆ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กรได้ ในขณะเดียวกัน เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น บุคลากรที่เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนั้นก็ควรได้เติบโตไปพร้อมกับองค์กรด้วย จึงได้เกิดแนวคิดด้านการพัฒนาภาวะผู้นำภายในองค์กรขึ้น เพื่อสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการพัฒนาตนเองและเติบโตในสายงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ หากมีความสามารถที่โดดเด่นก็สามารถกลายมาเป็นผู้นำในองค์กรได้เช่นเดียวกัน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกลุ่มธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือศึกษาลักษณะนิสัยและพฤติกรรมที่จะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลนั้นให้มีทักษะที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำอยู่และเติบโตในสายอาชีพของตนเองได้ และเพื่อศึกษาแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของบุคคลนั้นตลอดจนส่งเสริมให้บุคคลนั้นเกิดการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคต

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรระดับผู้จัดการ ซึ่งต้องใช้ทักษะหลายด้านในการบริหารนอกเหนือไปจากความรู้ในสายอาชีพ เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร ด้านการประสานงาน การให้ความร่วมมือ การจูงใจและการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญภายในองค์กร โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test – Managerial & Professional (ART – MP) และผลการประเมินที่ได้นี้จะนำไปสู่แผนพัฒนาตนเองของบุคคลดังกล่าว เพื่อสร้างภาวะผู้นำและส่งเสริมให้บุคคลนั้นเกิดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4 คำนิยามและศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน ในที่นี้หมายถึง ผู้ทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบทางปัญญา Applied Reasoning Test – Managerial & Professional (ART – MP) และเป็นผู้รับการประเมินบุคลิกภาพและลักษณะการทำงานจากผู้วิจัย รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำนี้จะช่วยในการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการพัฒนาบุคคลภายในองค์กรตามความแตกต่างทางด้านลักษณะนิสัย โดยนำเครื่องมือจากการวิจัยไปเป็นองค์ประกอบในการทดสอบหรือวัดบุคลิกภาพของบุคคล ความเหมาะสมของบุคคลกับลักษณะงานหรือการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับตัวบุคคลนั้นๆ และยังสามารถนำไปสู่แผนการพัฒนาดตนเองของบุคคลตามความเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญให้เกิดการแข่งขันระหว่างองค์กรเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ขณะเดียวกันองค์กรก็มุ่งหวังให้ธุรกิจของตนเจริญเติบโตและมีอนาคตที่ยั่งยืน ปัจจุบันองค์กรทั้งหลายจึงต้องปรับตัวไปตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจที่กำลังชะลอตัว ภาวะการเมืองที่ไม่มั่นคง และความต้องการของผู้บริโภคที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา รวมไปถึงสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาหาเครื่องมือที่จะช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดหรือเติบโตได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

ทรัพยากรมนุษย์ กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการแข่งขันในโลกธุรกิจ หลายองค์กรเริ่มมองกำลังคนเป็นต้นทุนที่หากบริหารจัดการได้ดีก็จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้อย่างมหาศาล หลายองค์กรพยายามสร้าง “ผู้นำ” ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนธุรกิจให้อยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน แต่การสร้าง “ผู้นำ” ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะของผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เป็น เพื่อให้สามารถแข่งขันและนำองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนด้วย

ดังนั้น การศึกษาแนวคิดและความเป็นมาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและบุคลิกภาพจึงมีความสำคัญเพื่อให้เกิดความเข้าใจในลักษณะของผู้นำแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับองค์กรและเป็นแนวทางในการเลือกผู้นำในแบบที่องค์กรต้องการ รวมไปถึงการนำแนวความคิดเหล่านี้ไปพัฒนาบุคคลากรภายในองค์กรของตนให้เกิดภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับธุรกิจ และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ โดยผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีด้านภาวะผู้นำและบุคลิกภาพออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

“ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร และเช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำ...” ประโยคนี้แสดงความแตกต่างระหว่างคำว่า “ผู้บริหาร” และ “ผู้นำ” นั้นหมายความว่า มีความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารบางคนไม่มีภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (สุรศักดิ์, 2558) ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้บุคคลนั้นเป็นกำลังสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ได้อย่างยั่งยืน แต่คำอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำนั้นที่องค์กรต้องการนั้น ไม่มีความหมายที่ชัดเจนหรือเป็นมาตรฐานเดียวกัน ถึงแม้จะใช้ภาษาเดียวกันในการให้ความหมายก็ตาม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับมุมมองและทัศนคติของผู้ที่ทำการศึกษามากกว่า โดยในอดีตจนถึงปัจจุบัน มีการให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เอาไว้อย่างหลากหลาย เช่น

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1971, อ้างถึงใน ปรีชา, 2556) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้นำที่นำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความสำเร็จของกลุ่มจะเป็นเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ

เจ็คอบและแจคส์ (Jacobs and Jaques 1990, อ้างถึงใน ปรีชา, 2556) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำได้กำหนดเป้าหมายเอาไว้เพื่อกำหนดทิศทางให้กับคนในกลุ่มได้ปฏิบัติตาม

คลาร์ก (Clark, 1997) ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อคนอื่นๆ ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายให้บุคคลเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกันจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ประสานและทิพวรรณ หอมพูล (2540, อ้างถึงใน ยุทธนา, 2558) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจของตนที่มีอยู่ชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ที่บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ ได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่ใ้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ยุทธนา พรหมณี (2558) ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักชวน ชี้นำ หรือชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจที่ตนมีกำหนดเป้าหมายและทิศทางและใช้อิทธิพลนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันกระทำการจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ในอดีตกาล มนุษย์เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นเฉพาะในตระกูลของผู้นำเท่านั้น และมีการสืบเชื้อสายต่อๆ กันมา หากผู้ใดเกิดอยู่ในตระกูลของผู้นำก็จะมีความเป็นผู้นำ สามารถนำกลุ่มคนหรือชุมชนได้ ดังนั้น ทุกคนจึงเชื่อว่า ลักษณะของผู้นำ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด ได้รับการถ่ายทอดมาทางพันธุกรรม กลายเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคคลนั้นๆ (โสภิต, 2553) อย่างไรก็ตาม แนวคิดด้านภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย และมีการศึกษากันมากขึ้นในวงกว้างเพื่ออธิบายความเป็นผู้นำในรูปแบบต่างๆ และหาภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อองค์กรในสภาวะต่างๆ ด้วย โดยการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท (Manktelow, *et al.*, 2015) ดังต่อไปนี้

2.2.1 ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory)

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านคุณลักษณะเริ่มต้นราวปี ค.ศ.1910 โดยนักทฤษฎีจำนวนหนึ่ง ซึ่งต้องการจะรู้ว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำคืออะไร และอะไรทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากผู้ตาม หลังจากนั้นเป็นต้นมา ได้มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำหลากหลายทฤษฎี แต่ก็ไม่สามารถอธิบายลักษณะของผู้นำได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น

ทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของโทมัส คาร์ลิล (Thomas Carlyle) นักประวัติศาสตร์ซึ่งเชื่อว่า ภาวะความเป็นผู้นำเกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรือโดยกำเนิด มิได้เกิดจากการกระทำ (Helm, 2006) โดยมีต้นแบบจากผู้นำในอดีต เช่น Abraham Lincoln, Julius Caesar, Mahatma Gandhi และ Alexander the Great เป็นต้น ซึ่งผู้นำเหล่านี้แสดงออกถึงความเฉลียวฉลาดและความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจกระทำการต่างๆ เพื่อกลุ่มของตน (Cherry, 2015)

ราล์ฟ สโตกคิลล์ (Ralph Stogdill) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำร่วมกับกลุ่มเพื่อนนักจิตวิทยา และพบว่า มีองค์ประกอบ 5 ด้านที่ทำให้เกิดลักษณะของผู้นำ นั่นคือ ความสามารถ (Capacity) การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การมีส่วนร่วม (Participation) และสถานะ (Status) ซึ่งแนวคิดนี้มองลักษณะความเป็นผู้นำจากสภาวะที่ผันแปรของผู้ตาม และผลการค้นคว้าดังกล่าวก็ได้ถูกตีพิมพ์ในปี 1948 ลงในบทความชื่อ The Journal of Psychology (Stogdill 1948, อ้างถึงใน Helm, 2006)

จอห์น การ์ดเนอร์ (John Gardner) (1986, อ้างถึงใน Gardner, 2005) เสนอทฤษฎี The Tasks of Leadership เพื่ออธิบายคุณลักษณะของผู้นำในรูปแบบของกิจกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติ 9 อย่าง ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายชัดเจน (Envisioning Goals) การมีบรรทัดฐานของกลุ่ม (Affirming Values) การสร้างแรงจูงใจ (Motivating) การบริหารจัดการ (Managing)

ความสามารถในการปฏิบัติการ (Achieving Workable Unity) ความสามารถในการอธิบาย (Explaining) การเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Serving as A Symbol) เป็นตัวแทนของกลุ่ม (Representing the Group) และการคิดสร้างสรรค์ (Renewing)

2.2.2 ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเริ่มขึ้นระหว่างปี ค.ศ. 1950-1960 มาจากแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ดีควรมีพฤติกรรมอย่างไร โดยมองจากพฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และพฤติกรรมที่ผู้ตามแสดงออกเมื่อได้รับอิทธิพลดังกล่าว โดยเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำในเชิงพฤติกรรมไว้ 3 ลักษณะ (Manktelow, *et al.*, 2015) คือ

1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) มีลักษณะของการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ปรึกษาหรือขอความเห็นจากกลุ่ม เนื่องจากอาจอยู่ในสถานะที่ความคิดเห็นของกลุ่มไม่มีความหมายหรือไม่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลหรือความคิดเห็นของคนในกลุ่มเพื่อตัดสินใจ เหมาะสำหรับองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วหรืออยู่ในสถานการณ์วิกฤต

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นลักษณะของผู้นำที่ยอมให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการรับฟังความคิดเห็นของคนในกลุ่มหรือต้องอาศัยข้อมูลจากคนในกลุ่มเพื่อทำการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตัดสินใจในแต่ละครั้งนั้นอาจส่งผลกระทบต่อทุกคนในกลุ่ม แต่ผู้นำลักษณะนี้อาจพบปัญหาจากการที่คนในกลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลายกันจนเกินไป ทำให้ต้องใช้เวลานานในการตัดสินใจ

3. ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือตามสบาย (Laissez-Faire Leaders) เป็นลักษณะของผู้ที่ให้อิสระกับคนในกลุ่มในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ อย่างเต็มที่ เหมาะสำหรับองค์กรที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญสูงในงานของตน และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำจะไม่เข้าไปแทรกแซงในการทำงานหรือการตัดสินใจ ซึ่งโดยส่วนมาก ผู้นำลักษณะนี้มักขาดความกระตือรือร้นในการเป็นผู้นำหรือไม่ใส่ใจในผลสำเร็จของงาน

อีกทฤษฎีที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ “7 Transformations of Leadership” ของเดวิด รูก (David Rook) และวิลเลียม ทอร์เบิร์ต (William Torbert) ทั้งสองคนเป็นนักจิตวิทยาพัฒนาการที่ได้ร่วมกันศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้นำจากประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทชั้นนำทางธุรกิจมากมาย และศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์กรเหล่านั้นผ่านแบบสอบถาม และผลการศึกษานี้ได้รับการตีพิมพ์อยู่ใน Harvard Business Review 2005 โดยมีกรจำแนกลักษณะของผู้บริหารเอาไว้ 7 ประเภท (Rook & Torbert, 2005, อ้างถึงใน สมชาย, 2556) ดังนี้

1. ผู้นำประเภทนักฉวยโอกาส (Opportunist) มีอยู่ร้อยละ 5 ของผู้นำองค์กรจากกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะเด่นที่เป็นคนไม่ค่อยไว้ใจใคร เอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ หรือมองตัวเองเป็นศูนย์กลาง (Egocentrism) ชอบเข้าไปควบคุมผู้อื่นและมองผู้อื่นเป็นเครื่องมือแสวงหาผลประโยชน์ และมองผลประโยชน์เป็นหลัก ไม่สนใจคำต่อว่าเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์แต่พร้อมที่จะโต้ตอบอย่างจริงจัง ผู้นำลักษณะนี้จะดำรงตำแหน่งอยู่ได้ไม่นาน เพราะมักไม่ได้รับความร่วมมือที่ดี เว้นแต่ว่าองค์กรอยู่ในภาวะที่มีความยุ่งยากและเผชิญความเสี่ยง ผู้นำลักษณะนี้จึงทำหน้าที่ได้ดี

2. ผู้นำประเภทนักการทูต (Diplomat) มีอยู่ร้อยละ 12 ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้นำทั้งหมด เป็นลักษณะของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพรัก เพราะมีภาพลักษณ์ในเชิงบวก เช่น พูดจาดี ยิ้มแย้ม และไม่ตำหนิใคร ชอบเอาใจผู้อื่น โดยเฉพาะผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า มักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและสนใจเฉพาะสิ่งที่ตนเองควบคุมได้ ส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่อายุไม่มากจึงพยายามเลี่ยงปัญหาและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่าย เพื่อรักษาสถานะ ซึ่งเหมาะกับงานต้อนรับหรือให้บริหารมากกว่าการเป็นผู้นำระดับสูงที่ต้องอาศัยความคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาที่หลากหลาย เพราะการหลีกเลี่ยงปัญหาและความขัดแย้งบ่อยๆ อาจนำไปสู่ผลเสียในภายหลังได้

3. ผู้นำประเภทเชี่ยวชาญ (Expert) มีอยู่ร้อยละ 38 ของผู้นำทั้งหมด เป็นผู้บริหารที่มีความอาวุโส มีความรู้หรือประสบการณ์การทำงานพอสมควร ทำให้มีหลักการในการทำงานและชอบแสวงหาความรู้และทุ่มเทให้กับงานสูง มีลักษณะการทำงานแบบ Perfection คือต้องการให้ทุกอย่างถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งในความเป็นจริงเป็นไปได้ยาก จึงทำให้อาจเกิดปัญหากับผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้ยังเป็นคนที่มองผู้อื่นต่ำกว่าตนเองในด้านความรู้และความสามารถ เพราะเชื่อว่า ความรู้และประสบการณ์ของตนเองมีมากกว่า จึงไม่เหมาะที่จะทำงานแบบกลุ่ม

4. ผู้นำประเภทมุ่งความสำเร็จ (Achiever) มีอยู่ประมาณร้อยละ 30 เป็นผู้ที่สามารถเข้าใจความซับซ้อนของสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดีจึงทำงานทุกอย่างคล่องไปได้ มักเปิดกว้างในด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นถึงแม้จะมีความแตกต่าง มีความประนีประนอมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้าง จึงมักได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กร สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี แต่อาจมีปัญหาหากต้องทำงานกับผู้นำแบบอื่นๆ เช่น ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชำนาญการเพราะต้องมีข้อมูล หลักการและเหตุผลในการโต้แย้งเกี่ยวกับปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆ

5. ผู้นำแบบนักปัจเจกชน (Individualist) มีอยู่ร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้นำ มีลักษณะของอัตลักษณ์หรือการยึดตนเองเป็นที่ตั้ง มีความคล้ายคลึงกับผู้นำแบบเชี่ยวชาญ คือเหมาะที่จะทำงานคนเดียว แต่ผู้นำแบบนักปัจเจกชนมองโลกเป็นสองด้าน มีการพิจารณาข้อมูลทาง

ทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติจริง หากเป้าหมายขององค์กรตรงกับความคิดของตน จะสามารถผลักดันองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้ดี แต่หากเป้าหมายขององค์กรไม่ตรงกับความคิดของตนเอง ก็จะยึดเอาความคิดของตนเองเป็นตัวนำในการตัดสินใจหรือกระทำการสิ่งต่างๆ ไม่ได้มองที่เป้าหมายนั้น หรือวัฒนธรรมและกฎเกณฑ์ขององค์กร ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งภายในและทำให้ผู้อื่นรู้สึกอึดอัดได้

6. ผู้นำประเภทนักยุทธศาสตร์ (Strategist) มีอยู่ประมาณร้อยละ 4 ของกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ที่มองเรื่องข้อจำกัดหรือทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร จึงต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีลักษณะทำงานที่เน้นความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร ใช้คุณค่า (Value) และวิสัยทัศน์ (Vision) ในตัวนำ โดยผู้นำประเภทนี้จะมองภาพรวมขององค์กรทั้งหมดไว้แล้ว วิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หากทำสิ่งใดแล้วจะเกิดผลอย่างไร หรือหากไม่ทำจะเกิดผลเสียอย่างไร และยังมองว่า การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนั้น จึงสามารถจัดการความขัดแย้งที่มากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีและทำเพื่อเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่

7. ผู้นำแบบสร้างสรรค์พัฒนา (Alchemist) มีเพียงร้อยละ 1 ของผู้นำทั้งหมด ลักษณะของผู้นำประเภทนี้พบเห็นได้ยาก มีความคล้ายคลึงกับผู้นำแบบนักยุทธศาสตร์ ในด้านการจัดการทุกอย่างได้อย่างลุล่วง แต่ที่มากกว่านั้นคือ ผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้เกินความคาดหมาย นอกจากนี้ยังมีบารมี (Charismatic) และให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม (Moral) มักจะทำงานตามความถูกต้องและแสดงออกอย่างจริงจัง มีกิริยาท่าทางที่น่านับถือ มองปัญหาเป็นเรื่องธรรมดา สามารถนำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ในผู้อื่นและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรได้ด้วย

2.2.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency/Situational Theory)

ทฤษฎีนี้เกิดจากผลการศึกษาภาวะผู้นำจากหลากหลายแนวคิดและพบว่า ไม่มีทฤษฎีใดสามารถอธิบายลักษณะของผู้นำที่ดีที่สุดได้ เนื่องจากภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมนั้นเกิดจากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด

พอล เฮอร์ซี (Paul Hersey) และเคน บลันชาร์ด (Ken Blanchard) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle Theory) ลงในหนังสือ Management of Organizational Behavior ปี 1969 เพื่ออธิบายแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำในอุดมคติมีหลายลักษณะและแต่ละลักษณะเกิดขึ้นตามสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน (Boundless, 2015) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีอยู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ปริมาณการออกคำสั่งและคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน ปริมาณการสนับสนุน

ทางอารมณ์ สังคมและมนุษย์สัมพันธ์ และความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งทั้งสองได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ (Heysey & Blanchard, 1969, อ้างถึงใน โสภิต, 2553) ดังนี้

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) เป็นลักษณะของผู้นำที่ติดตามการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด คอยแนะนำทุกอย่างเกี่ยวกับการทำงาน เช่น ควรจะทำอะไร อย่างไร ที่ไหนและเมื่อไรเหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ต่ำมาก

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) เป็นลักษณะของผู้นำที่มองว่าผู้ใต้บังคับบัญชายังขาดทักษะในการทำงานจึงคอยชี้แนะและสื่อสารโดยตรงเพื่อให้เกิดความเข้าใจและพร้อมที่จะอธิบายหากผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสงสัย ช่วยให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นและปฏิบัติงานได้ดี

3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participation) เป็นลักษณะของผู้นำที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามและพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานทุกด้าน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถระดับปานกลางถึงสูง

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegation) เป็นลักษณะของผู้นำที่คอยติดตามผลการทำงานแต่ไม่เข้าไปแทรกแซงกระบวนการทำงาน เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะและความสามารถสูง สามารถรับผิดชอบงานได้ด้วยตนเองอย่างเต็มที่

อีกทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่น่าสนใจ คือ ทฤษฎีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Contingency Model of Leadership Effectiveness) ซึ่งเป็นผลการศึกษาของเฟร็ด ฟิดเลอร์ (Fred E. Fiedler) นักจิตวิทยาชาวออสเตรเลีย โดยได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและสถานการณ์เอาไว้ในบทความของเขาเองที่ตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1964 ชื่อ “A Contingency Model of Leadership Effectiveness” ทฤษฎีนี้นำเสนอรูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Styles) ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่เน้นงาน (Task Motivated) และผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Least Preferred Co-Worker Scale (LPC Scale) เพื่อวัดความสนใจของผู้บริหาร หากผู้บริหารคนใดได้คะแนนสูงในมาตรวัดนี้ แสดงว่าเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ และหากได้คะแนนต่ำ จะเป็นผู้นำที่เน้นงาน นอกจากนี้ Fiedler ยังได้ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำไว้ 3 ด้าน (Virkus, 2009) ได้แก่

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Relationships) หมายถึง อิทธิพลด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ส่งเสริมให้คนในกลุ่มยอมรับ ให้ความไว้วางใจ จงรักภักดีและเชื่อมั่นต่อผู้ที่เป็ผู้นำ

2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความสำคัญของงาน และความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ตลอดจนความสำเร็จของกลุ่ม มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำ

3) อำนาจของผู้นำ (Position Power) หมายถึง ปริมาณอำนาจที่ผู้นำมีในการให้คำแนะนำและโทษส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของคนในกลุ่มที่มีต่อตัวผู้นำ

ประสิทธิภาพของผู้นำในทฤษฎีนี้ล้วนเกิดขึ้นโดยสถานการณ์ ซึ่งมีสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำเป็นตัวกำหนด และสามารถนำไปบริหารจัดการกับสถานการณ์ขององค์กรได้

2.2.4 ทฤษฎีเชิงปฏิรูป (Transformational Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมาจากแนวคิดของเบอร์นาร์ด เบสส์ (Bernard M. Bass) ซึ่งได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปเอาไว้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า (Supervisor) และพนักงาน (Employee) ได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนไปจากเดิมมาก นอกจากอำนาจให้คำแนะนำให้โทษแล้ว ยังมีการให้ข้อเสนอแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นวิธีบริหารจัดการคนในรูปแบบหนึ่งเพื่อกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงานสำเร็จง่ายมากยิ่งขึ้น เรียกว่า “ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน” (Transactional Leadership) ต่อมา ได้มีการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารไปเป็นแบบที่แสดงถึงความใส่ใจในความต้องการของพนักงานมากขึ้น โดยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดี จะได้รับการเอาใจใส่และได้รางวัลตอบแทนจากผลงาน ซึ่งรูปแบบการบริหารลักษณะนี้เรียกว่า “ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ” (Transformational Leadership) โดยทั้งสองรูปแบบมีองค์ประกอบเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน จากกรณีศึกษาและงานวิจัยจำนวนหนึ่ง ทำให้สามารถจำแนกลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพออกมาได้ (Bass, 1991, อ้างถึงใน สุเทพ, 2545) ดังนี้

1. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) มีลักษณะ 4 ด้าน (Bass, 1991, อ้างถึงใน ยามะ, 2553) คือ

1.1) ให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หมายถึง การแสดงความชื่นชมต่อผลการปฏิบัติงานโดยการให้รางวัลแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จของงานตามที่ได้ตกลงเอาไว้ เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นผลสำเร็จของงานอีกทางหนึ่ง และยังอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตามในด้านต่างๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่ตนเองต้องการด้วย

1.2) บริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) หมายถึง การบริหารจัดการคนแบบป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นภายหลัง โดยติดตามและสังเกตการ

ปฏิบัติงานของผู้ตามหรือพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ช่วยแก้ไขความผิดพลาดเล็กน้อยที่เกิดขึ้นเมื่อพบเห็นก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง มีการค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อเสนอรางวัลแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จของงานตามความต้องการของผู้ตาม

1.3) บริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) หมายถึง การบริหารจัดการคนแบบรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) เอาไว้ เนื่องจากวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมยังมีประสิทธิภาพอยู่ แต่จะเข้าไปแทรกแซงการทำงานของผู้ตามเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น เช่น ผลงานไม่มีคุณภาพ หรือเกิดความผิดปกติในกระบวนการทำงาน เป็นต้น

1.4) ปล่อยย้ําให้ทำ (Laissez-Faire) หมายถึง การแสดงออกถึงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม มีการสั่งการแต่ไม่ติดตามผล เพราะเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถและรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม

2. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) มีลักษณะ 4 ด้าน (Bass, 1991, อ้างถึงใน สุเทพ, 2545) คือ

2.1) มีเสน่ห์ (Charisma) หมายถึง การแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ชัดเจน และเป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ภายในองค์กรให้ผู้ตามได้รู้สึกภาคภูมิใจ ไว้วางใจ เคารพนับถือและเชื่อว่าสิ่งที่ผู้นำตัดสินใจหรือกระทำจะประสบความสำเร็จได้ ผู้ตามจึงเกิดความทุ่มเทในงานมากกว่าปกติเพื่อส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จนั้น

2.2) สร้างแรงจูงใจ (Inspiration) หมายถึง การสื่อสารถึงความคาดหวังในตัวผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของตัวเองตลอดจนงานที่ทำอยู่ และเกิดความรู้สึกถึงความท้าทายในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

2.3) กระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาทางความคิด รู้จักคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้หลักการคิดวิเคราะห์ และกระตุ้นให้เกิดความสงสัยและตั้งคำถามอยู่เสมอ เป็นการสร้างมุมมองใหม่ๆ ในตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์

2.4) มุ่งความสํามพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามรายบุคคล และให้ความสำคัญในฝึกอบรม (Training) สอนงาน (Coaching) ให้คำปรึกษา (Advising) ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนตามความเหมาะสม รวมไปถึงการแบ่งอำนาจในการตัดสินใจ

2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ

ปัจจุบัน ได้มีการนำทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพไปใช้วัดผลทางอุปนิสัยของบุคคลหรือประเมินผลเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพหรือความสามารถในการทำงานภายในองค์กรต่างๆ ในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำก็เช่นกัน มีการนำทฤษฎีทางบุคลิกภาพไปใช้ประเมินพฤติกรรมของบุคคลเพื่อหาจุดอ่อนและทำการพัฒนาเพื่อให้บุคคลนั้นมีสมรรถนะ (Competency) ที่จะเติบโตในองค์กรต่อไปได้ จึงมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาความเป็นมาและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพบางทฤษฎีเพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการประเมินและสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลได้ว่า บุคคลนั้นมีลักษณะนิสัยในการทำงานอย่างไร และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองและเป็นผู้ผู้นำในองค์กรได้หรือไม่

2.3.1 ความเป็นมาของทฤษฎีบุคลิกภาพ

มีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพมาตั้งแต่สมัยกรีกโบราณจากหลักฐานเท่าที่มีการบันทึกไว้ แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์หรือบุคลิกภาพปรากฏอยู่ในหนังสือ Nicomachean Ethics ของนักปรัชญาชาวกรีก อริสโตเติล (Aristotle) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า “พฤติกรรมของมนุษย์มุ่งหมายหลักการของความดี” ดังนั้น ความดีจะถูกค้นพบจากการศึกษาธรรมชาติของมนุษย์ที่แสดงออกมาในชีวิตประจำวันอย่างเหมาะสม ไม่มาก ไม่น้อยเกินไป โดยมนุษย์แต่ละคนจะใช้หลักเหตุผลและความรู้ในการตัดสินใจว่า ความพอคืออยู่ที่ตรงไหนและพฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะที่ดีนั้นคือ “คุณธรรม” นั่นเอง (Aristotle, 350BC, อ้างถึงใน กนกวรรณ, 2554)

ในศตวรรษที่ 19 วิลเฮล์ม วุนด์ (Wilhelm Wundt) นักสรีรวิทยาชาวเยอรมัน มีแนวคิดว่า ลักษณะทางกายภาพของมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับจิตใจ เขามีความเชื่อว่า สิ่งที่มีความซับซ้อนสามารถอธิบายได้ด้วยส่วนประกอบเล็กๆ ที่ไม่มีความซับซ้อน (Reductionism) วุนด์จึงได้ทำการทดลองกับกลุ่มนักศึกษาด้านจิตวิทยา โดยกำหนดให้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมือนกันและสร้างแรงกระตุ้นภายนอกในแบบเดียวกันจากเครื่องให้จังหวะ ผลการทดลองคือ กลุ่มนักศึกษามีการแสดงออกทางด้านความรู้สึกที่แตกต่างกัน เป็นผลจากประสบการณ์ในอดีตที่มีความแตกต่างกัน และผลการทดลองดังกล่าวได้สนับสนุนแนวคิดที่ว่า โครงสร้างทางจิตใจและสภาพทางกายภาพสามารถแยกออกจากกันได้ (Wundt, 1879, อ้างถึงใน McLeod, 2008)

ในศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่มีชื่อเสียงคือ “ทฤษฎีจิตใต้สำนึก” ของซิกมุนด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) แพทย์ทางประสาทวิทยาชาวออสเตรีย ที่ได้เกิดแนวคิดในการศึกษาจิตมนุษย์จากกลุ่มคนไข้ของเขา เนื่องจากเขาพบว่า มีกรณีศึกษาบางอย่างที่เขาไม่สามารถอธิบายได้จากข้อมูลทางจิตวิทยาที่มีอยู่ เขาจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับจิตมนุษย์ในระดับที่ลึกลงไป ซึ่ง

เรียกว่า “จิตใต้สำนึก” แล้วพบว่า จิตมนุษย์มีการทำงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ จิตสำนึก (สภาวะที่บุคคลมีสติสัมปชัญญะและแสดงพฤติกรรมออกมาตรงกับความรู้สึกนึกคิดในขณะนั้น) จิตกึ่งสำนึก (สภาวะที่บุคคลมีสติสัมปชัญญะแต่ควบคุมพฤติกรรมของตนและแสดงออกมาเท่าที่ตนเองต้องการเท่านั้น) และจิตใต้สำนึก (สภาวะที่จิตของบุคคลเก็บข้อมูลต่างๆ เอาไว้ เช่น สัญชาตญาณ ปมและความทุกข์ที่ตนเองต้องการจะลืม) (Freud, 1923, อ้างถึงใน McLeod, 2013)

นอกจากนี้ ฟรอยด์ยังได้เสนอแนวคิดด้านโครงสร้างบุคลิกภาพเอาไว้ว่า บุคลิกภาพของมนุษย์มาจากพลังงาน 3 ระดับ คือ (1) Id หมายถึง สิ่งที่เรียกว่า สัญชาตญาณ (Instinct) ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลมีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด ได้แก่ ความหิว ความอยาก กิเลสตัณหา โดยจะไม่สนใจถึงเหตุผลหรือความถูกต้อง (2) Ego หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจและความมีเหตุผล ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อ Id โดยไม่ไปขัดกับพลังงานด้าน Superego (3) Superego หมายถึง ส่วนที่มาจากการเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและศีลธรรมต่างๆ ซึ่งจะคอยเตือนให้บุคคลระลึกอยู่เสมอว่าการกระทำนั้นเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด หากพลังงานด้าน Id กับ Superego เกิดความขัดแย้งกันเอง พลังงานด้าน Ego จะเข้าไปลดความขัดแย้งนั้นลงด้วยการตอบสนองทั้งสองฝ่ายอย่างประนีประนอมด้วยวิธีการที่เรียกว่า “กลไกป้องกันตัวเอง” (Defense Mechanism) โดยการสร้างสภาวะผ่อนคลายเพื่อลดพลังงานทั้งสองด้านนั้น ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การหาข้ออ้าง การปฏิเสธความจริง การหลบหนี การโยนความผิด การฝันกลางวันหรือการแสดงความเจ็บปวดทางกาย เป็นต้น (Freud, 1923, อ้างถึงใน สิริินทร์ทิพย์, 2556)

ต่อมา ทฤษฎีของฟรอยด์ได้ถูกนำมาศึกษาต่อยอดโดยนักจิตวิทยาชาวสวิส คาร์ล จุง (Carl G. Jung) ซึ่งมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากข้อมูลในอดีตจนถึงปัจจุบันหรือประสบการณ์ของบรรพบุรุษที่สั่งสมและถ่ายทอดส่งต่อกันมาทางพันธุกรรม โดยพฤติกรรมของบุคคลจะแสดงออกมาจากองค์ประกอบทางจิต 3 ส่วน ได้แก่ ตัวตน (Ego) จิตใต้สำนึก (Unconscious) และปม (Complex) ซึ่งทั้งสามส่วนนี้มีหลักการในการทำงานร่วมกัน ดังนี้

- 1) หลักการตรงกันข้าม เป็นลักษณะของความคิดที่ขัดแย้งและต่อต้านกันเองในองค์ประกอบทางจิต
- 2) หลักการสมดุล เป็นลักษณะของการกระจายพลังงานทางจิตอย่างเท่าเทียมกันเหนือโครงสร้างทั้งหมด
- 3) หลักการสมดุล เป็นลักษณะของการกระจายของพลังงานภายในของบุคลิกภาพใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ไม่สูญเสียบุคลิกภาพตามสถานการณ์

และจากทฤษฎีของคาร์ล จุง ได้มีการแบ่งลักษณะทางบุคลิกภาพออกเป็น 8 ประเภทตามรายละเอียด ดังนี้

- 1) The Extraverted Thinking Type เป็นบุคลิกภาพของนักคิด ซึ่งกระทำสิ่งต่างๆ ตามหลักการและเหตุผล โดยมักจะคิดว่า ความคิดของตนเองถูกต้องเสมอ มีเป้าหมายเป็นของตนเองและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายนั้น
- 2) The Introverted Thinking Type เป็นลักษณะของนักคิดที่มีลักษณะเย็นชา เห็นห่าง ไม่ใส่ใจผู้อื่น และเข้าสังคมไม่เก่ง
- 3) The Extraverted Feeling Type เป็นลักษณะของคนที่เปิดเผย ใช้ชีวิตบนพื้นฐานความเป็นจริง มีค่านิยมเหมือนคนทั่วไปและความรู้สึกนึกคิดมักจะเปลี่ยนไปตามสิ่งที่สังคมคาดหวัง
- 4) The Introverted Feeling Type เป็นบุคคลที่ชอบเก็บตัว มักจะคิดมาก ผู้อื่นเข้าใจได้ยาก และมีอาการซึมเศร้าอยู่ตลอดเวลา
- 5) The Extraverted Sensing Type เป็นบุคคลประเภทที่อยู่กับความจริง ไม่คิดอะไรมาก รักความสนุกสนาน และมักหาความสุขใส่ตัวเสมอ มีรสนิยมที่ดี แต่ไม่ค่อยรอบคอบ
- 6) The Introverted Sensing Type เป็นลักษณะของคนที่ไม่ค่อยมีเหตุผล ส่วนใหญ่มักจะกระทำสิ่งต่างๆ ตามอารมณ์ตัวเอง
- 7) The Extraverted Intuitive Type เป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม และมักแต่คอยจะตั้งผู้อื่น ในขณะที่ตนเองไม่ได้ทำอะไร ขาดความอดทนและชอบลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ แต่จะไม่มี ความอดทนในการทำงานนั้น ๆ ให้เสร็จลุล่วงไป
- 8) The Introverted Intuitive Type เป็นลักษณะของคนที่มีมุมมองต่างจากคนอื่นออกจะเป็นคนขวางโลก และสื่อสารด้านความคิดและความรู้สึกได้ไม่ดี

2.3.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality Traits)

การศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลเริ่มต้นในปี 1884 โดยนักจิตวิทยาชาวอังกฤษ เซอร์ฟรานซิส แกลตัน (Sir Francis Galton) เป็นผู้ริเริ่มศึกษาบุคลิกภาพของบุคคลจาก “สมมติฐานพจนานุกรม” (The Lexical Hypothesis) และใช้หลักสถิติและแบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาคำอธิบายบุคลิกภาพด้วยคำศัพท์ภาษาอังกฤษ (Galton, 1884, อ้างถึงใน Wikipedia, 2015) ต่อมาในปี 1936 กอร์ดอน อัลล์พอร์ตและเฮนรี ออดเบิร์ต (Gordon Allport and Henry Odbert) ได้นำแนวคิดของแกลตันมาศึกษาต่อและสามารถสรุปคำอธิบายลักษณะนิสัยออกมาได้เกือบ 18,000 คำ จึงได้จัดกลุ่มลักษณะนิสัยออกเป็น 3 หมวดใหญ่ (Allport & Odbert, 1963, อ้างถึงใน พัฒนา, 2553) คือ

1. อุปนิสัยเด่น (Cardinal Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยที่เป็นตัวกำหนดความรู้สึกนึกคิดและการกระทำไปตลอดช่วงชีวิต

2. อุปนิสัยร่วม (Central Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นเพื่ออธิบายเกี่ยวกับบุคคลนั้นๆ

3. อุปนิสัยทุติยะหรืออุปนิสัยเชิงทัศนคติ (Secondary Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยที่แสดงออกมาในสถานการณ์ต่างๆ ตามความพึงพอใจของบุคคลนั้นๆ

นักจิตวิทยา เรย์มอนด์ แคทเทลล์ (Raymond Cattell) (1943, อ้างถึงใน Tylor, 2005) ได้นำงานวิจัยของอัลล์พอร์ทและออปเบิร์ตมาศึกษาต่อด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้คอมพิวเตอร์ประมวลผล และได้ลักษณะพฤติกรรมออกมาเหลือเพียง 171 แบบ จึงได้นำไปจับกลุ่มอีกครั้งจนเกิดแนวคิดบุคลิกภาพ 16 องค์ประกอบหรือ “Sixteen Personality Factor Model (16 PF)” ขึ้น ต่อมาในปี 1947 นักจิตวิทยาชื่อ ฮันส์ ไอแซงก์ (Hans J. Eysenck) นำงานวิจัยของแคทเทลล์ไปศึกษาและจำแนกบุคลิกภาพออกมาเป็นสองมิติ เรียกว่า ทฤษฎี Big Two ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบแสดงตัว – เก็บตัว (Extraversion – Intraversion) และบุคลิกภาพแบบมั่นคง-หวั่นไหว (Stability – Neuroticism) ซึ่งแนวคิดนี้เกิดจากการศึกษาด้านจิตประสาท และมาจากความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาเป็นผลจากกิจกรรมในระบบประสาท (Eysenck, 1947, อ้างถึงใน Barrick & Mount, 1991)

ในขณะเดียวกัน งานของแคทเทลล์ได้ถูกนำมาต่อยอดทางการศึกษาโดยโดนัลด์ ฟิสก์ (Donald Fiske) ซึ่งใช้หลักการเดียวกันในการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านคำศัพท์ ผลการศึกษานี้ทำให้เกิดแนวคิดบุคลิกภาพ 5 แบบขึ้น แต่ไม่ได้รับความสนใจนัก เพราะเนื้อหาของลักษณะบุคลิกภาพดังกล่าวไม่ค่อยชัดเจน (Fiske, 1949, อ้างถึงใน Goldberg, 1993) ต่อมาในปี 1958 เออร์เนส ทิวป์ส และเรย์มอนด์ คริสตัล (Ernest Tupes and Raymond Christal) นักวิจัยประจำกองทัพอากาศสหรัฐนำผลงานของแคทเทลล์และฟิสก์มาศึกษาร่วมกันอีกครั้ง และได้บทสรุปว่า บุคลิกภาพของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การแสดงออก (Surgency) การเห็นพ้อง (Agreeableness) การพึ่งพาได้ (Dependability) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และการมีวัฒนธรรม (Culture) ผลงานของพวกเขาไม่เป็นที่รู้จักมากนักเพราะถูกตีพิมพ์อยู่เฉพาะในวารสารของกองทัพอากาศเท่านั้น (Tupes & Christal, 1961, อ้างถึงใน Goldberg, 1993) จนกระทั่งวอร์เรน นอร์แมน (Warren Norman) (1963, อ้างถึงใน Tylor, 2005) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้นำทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของทิวป์สและคริสตัลมาพิสูจน์อีกครั้งกับนักศึกษากลุ่มหนึ่งในมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการจับคู่คำศัพท์เพื่ออธิบายบุคลิกภาพ และได้บทสรุปไปในทางเดียวกันว่า บุคลิกภาพของบุคคลมีอยู่ 5 องค์ประกอบจริง ทฤษฎีนี้จึงเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้นในวงการการศึกษาในชื่อ “Norman’s Big Five” โดยองค์ประกอบเหล่านั้นประกอบไปด้วย การ

เปิดเผยตัว/แสดงตัว (Extraversion) การมีอัธยาศัยดี (Good-Naturedness) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และการมีวัฒนธรรม (Culture)

ในปี 1976 พอล คอสตาและโรเบิร์ต แมคเคเร (Paul T. Costa and Robert R. McCrae) นำแนวคิดของไอแซกและนอร์แมนมาศึกษาาร่วมกัน และเกิดข้อสรุปว่า บุคลิกภาพของคนเรามีเพียง 3 องค์ประกอบ คือ ความหวั่นไหว (Neuroticism) การเปิดเผย (Extraversion) และการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) ต่อมาไม่นานทั้งสองได้เพิ่มองค์ประกอบไปอีก 2 ด้านนั้น คือ การเห็นพ้อง (Agreeableness) และการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) จึงกลายเป็นทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five Personality Traits) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน คอสตาและแมคเคเร ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ในเวลาต่อมา เรียกว่า OCEAN Model เพื่อให้เกิดการจดจำง่ายขึ้น และได้กลายเป็นเครื่องมือวัดบุคลิกภาพพื้นฐานที่ได้รับความนิยมไปทั่วโลก อาจมีชื่อเรียกที่ค่อนข้างหลากหลาย เช่น “NEO Five-Factor Inventory (NEO FFI)” หรือ “The NEO Personality Inventory (NEO-PI-R)” (Costa and McCrae, 1992, อ้างถึงใน Boundless Psychology, 2015)

ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคเร อธิบายลักษณะนิสัยเฉพาะของบุคคลด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) คือ ความพร้อมที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับความคิดและปฏิบัติไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ง่าย สนใจกับสิ่งรอบตัวและยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น

2) บุคลิกภาพด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) คือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามจุดมุ่งหมาย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบสูง

3) บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) คือ การเปิดเผยตัวตน ชอบเข้าสังคม และปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น พุดเก่งและไม่กลัวการพูดคุยกับคนแปลกหน้า ไม่ชอบอยู่คนเดียว

4) บุคลิกภาพด้านความเห็นพ้อง (Agreeableness) คือ การยอมรับผู้อื่น ประนีประนอม ชอบโอนอ่อนผ่อนตามผู้อื่น มีความยืดหยุ่นสูง ชอบให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

5) บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) คือ ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีความแปรปรวน เช่น อารมณ์เสียหรือหงุดหงิดง่าย มักเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ง่าย มีแนวโน้มที่จะวิตกกังวล ขาดความมั่นใจและเกิดความเครียดได้ง่าย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช่แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้บริหารบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์ มีวิธีการดำเนินงานวิจัย โดยแบ่งเป็นสองส่วน ส่วนแรกเป็นการเลือกตัวอย่างเพื่อเป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยการให้ความร่วมมือและความสมัครใจของผู้รับการประเมินเอง และส่วนที่สองเป็นการอธิบายหลักการของเครื่องมือที่เลือกใช้ในการวัดผล ดังนี้

ส่วนที่ 1 การเลือกตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การเลือกตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ได้ตัวอย่างในการศึกษาเป็นผู้จัดการบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกลุ่มธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์ โดยอาศัยการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มบุคคลที่ได้รับความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาตนเอง มีความสนใจและมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนาตนเองที่เรียกว่า Development Action Plan

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยนี้ ได้มีการรวบรวมข้อมูลผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยา The Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test – Managerial & Professional (ART-MP) ซึ่งได้รับความน่าเชื่อถือในระดับสากลในการประเมินบุคลิกภาพของบุคคลว่ามีความถูกต้องแม่นยำ และหลายองค์กรได้นำมาใช้อย่างกว้างขวางเพื่อวัดความสามารถของบุคลากรและหาแนวทางพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นต่อไป

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินพฤติกรรมหรือรูปแบบการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป โดยส่วนใหญ่ องค์กรได้นำผลการประเมินไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลก่อนเข้ามาทำงาน เพื่อดูว่าบุคคลนั้นมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สมัครมากน้อยเพียงใด และจะช่วยให้ผู้คัดเลือกสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องมากขึ้น ทั้งนี้ แบบประเมินดังกล่าว ยังสามารถนำไปประเมินบุคลิกภาพและลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ในด้าน Competency และจุดแข็ง-จุดอ่อนของพนักงานเพื่อนำไปต่อยอดในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของพนักงาน และจะเป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน และภาวะความเป็นผู้นำให้พนักงานสามารถเติบโตต่อไปได้ในสายอาชีพที่ตนทำอยู่ หรือในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นภายในองค์กรของตนเอง

แบบประเมินทางจิตวิทยา WBI มีความโดดเด่นในเรื่องความน่าเชื่อถือ เนื่องจากใช้ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงหลายอย่างเป็นองค์ประกอบในการประเมินผลทางบุคลิกภาพและอารมณ์ เช่น ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five Traits Theory) และแบบวัดสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งช่วยให้ผลการประเมินที่ออกมามีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น โดยแบบประเมินนี้ ได้ถูกนำไปพิสูจน์ผ่านกรณีศึกษาหลายครั้ง จนได้รับการยอมรับว่ามีความน่าเชื่อถือ (Reliability) และมีความถูกต้องแม่นยำ (Validity) ตามสภาพความเป็นจริง โดยวิธีการประเมินจะเป็นแบบสอบถาม 250 ข้อเกี่ยวกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ให้ผู้รับการประเมินตอบให้ตรงกับความเป็นจริงหรือประสบการณ์ของตนเองมากที่สุดจาก 5 ตัวเลือกภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยเฉลี่ย 30-45 นาที และจะได้ผลสรุปจากตอบแบบสอบถามโดยการประมวลผลทางสถิติออกมาเป็นคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) ซึ่งเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ทำงานหลากหลายอาชีพ นอกจากนี้ ผลการประเมินยังสามารถบอกได้อีกว่า ผู้ทำแบบทดสอบประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบอีกด้วย

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ได้ คือ องค์กรสามารถระบุตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถพอที่จะพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำและเปลี่ยนบทบาทจากพนักงานไปเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารขององค์กรได้ ช่วยระบุตัวบุคคลที่มีทักษะพิเศษหรือเทคนิคในด้านการขายสินค้าและการจูงใจ รวมไปถึงความสามารถในการเติบโตในสายอาชีพของบุคคลนั้นๆ ระบุลักษณะของผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับสูง และวินิจฉัยจุดอ่อนหรือ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ของแต่ละบุคคล ที่อาจส่งผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานหรือการเติบโตในอาชีพการงานของบุคคลนั้นๆ ได้ โดย WBI มี 40 มาตรการย่อยที่หลากหลาย ซึ่งมีเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงาน ดังต่อไปนี้

การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (Extraversion) ได้แก่ 1. การชอบสมาคม (Sociability) 2. การเป็นผู้นำ (Leadership) 3. การจูงใจ (Influence) 4. พลังใจในการทำงาน (Energy)

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ได้แก่ 5. ความร่วมมือ (Cooperation) 6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) 7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ได้แก่ 8. การปรับตัว (Adaptability) 9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) 10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 11. ความเป็นอิสระ (Independence)

การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ได้แก่ 12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) 13. การคิดริเริ่ม (Initiative) 14. การยืนกราน (Persistence) 15. ความรอบคอบ (Attention to Detail) 16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability) 17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ได้แก่ 18. การควบคุมตนเอง (Self Control) 19. การอดกลั้น (Stress Tolerance) 20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) 21. การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors) ได้แก่ 22. การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion) 23. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) 24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) 25. ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) 26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ 27. การมุ่งเน้นที่ผลงาน (Task Orientation) 28. การมุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Style) ได้แก่ 29. ความคล่องแคล่ว (Dynamic) 30. การวิเคราะห์/จำแนก (Analytical) 31. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

ศักยภาพในการเติบโตด้านพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential) ได้แก่ 32. ศักยภาพในการเติบโตทางพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators) ได้แก่ 33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness) 34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness) 35. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness) 36. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness) 37. สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity) ได้แก่ 38. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception) 39. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) 40. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

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

เป็นแบบทดสอบสำหรับประเมินทักษะส่วนบุคคลด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ การให้เหตุผล การแก้ปัญหา การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะต่างๆ และสามารถทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนต่างๆ ได้ ซึ่งแบบประเมินนี้ได้ถูกออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถทางปัญญาในการบริหารจัดการข้อมูลต่างๆ ช่วยประเมินศักยภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ของบุคคลว่า มีความถนัดในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านใดและมีทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหรือลักษณะงานของตนหรือไม่ สามารถนำไปใช้คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ ด้วย

แบบทดสอบ ART – MP ใช้วัดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล 3 รูปแบบ ได้แก่ ทักษะด้านการจับใจความจากข้อมูลที่ให้มา (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการคำนวณหรืออ่านข้อมูลจากตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะด้านการอ่านสัญลักษณ์หรือข้อมูลที่เป็นนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านการจับใจความจากข้อมูลที่ให้มา (Verbal Reasoning) คือ การวัดผลจากการอ่านข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลที่เป็นข้อความหรือบทความที่ให้มา และเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุด เพื่อประเมินความเข้าใจของผู้ที่ทำแบบทดสอบเกี่ยวกับเนื้อหาและประเมินความสามารถในการวินิจฉัยหาบทสรุปของข้อมูล ซึ่งจะสะท้อนหลักการให้เหตุผลและการแก้ปัญหาของผู้ที่ทำแบบทดสอบ

2. ทักษะด้านการคำนวณหรืออ่านข้อมูลจากตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การวัดผลด้านความสามารถในการคำนวณหรือการตีความจากข้อมูลที่เป็นตัวเลข ซึ่งเป็นข้อมูลที่ถูกนำเสนอในลักษณะตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่ทำแบบทดสอบลองทำความเข้าใจและหาข้อสรุปจากข้อมูลเหล่านั้น และคำถามอาจเป็นการให้คำนวณตามหลักการพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ เช่น บวก ลบ คูณ และหาร ซึ่งไม่มีความซับซ้อนไปกว่านั้น และยังอนุญาตให้ผู้ที่ทำแบบทดสอบสามารถใช้เครื่องคิดเลขได้ด้วย

3. ทักษะด้านการอ่านสัญลักษณ์หรือข้อมูลที่เป็นนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การวัดผลในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม ซึ่งคำถามที่ใช้จะเป็นสัญลักษณ์หรือรูปภาพให้ผู้ที่ทำแบบทดสอบเลือกตอบรูปแบบถัดไปของสัญลักษณ์บนรากฐานของตรรกวิทยาที่แสดงเหตุผลในลักษณะที่เป็นนามธรรม แต่มีความหมายในรูปแบบต่างๆ

วิธีการทำแบบทดสอบ ART-MP จะใช้ระบบออนไลน์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ให้ผู้ที่ทำแบบทดสอบเลือกคำตอบที่คิดว่าถูกต้องที่สุดจากข้อมูลที่ให้มา และแต่ละช่วงจะมีการจำกัดเวลา

ในการตอบคำถาม โดยทักษะด้าน Verbal Reasoning จะใช้เวลา 10 นาที ทักษะด้าน Numerical Reasoning จะใช้เวลา 10 นาที (สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้) และทักษะด้าน Abstract Reasoning จะใช้เวลา 10 นาที เช่นเดียวกัน ผลคะแนนที่ได้จากแบบทดสอบดังกล่าวจะออกมาในรูปแบบของ เปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) โดยนำคะแนนของแต่ละส่วนมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มผู้บริหารมืออาชีพจากหลากหลายสาขาอาชีพในอุตสาหกรรมต่างๆ และสรุปออกมาเป็นความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ซึ่งผลประเมินนี้มีความความน่าเชื่อถือและมีการยอมรับว่าความถูกต้องแม่นยำในระดับสากล



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา แบบทดสอบความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้บริหารบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมรถยนต์ ได้มีการใช้เครื่องมือวัดผลทางจิตวิทยา คือ แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART – MP) ในการประเมินบุคลิกภาพ ทักษะและพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการประเมิน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาทักษะและความสามารถด้านการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต โดยมีการแบ่งผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

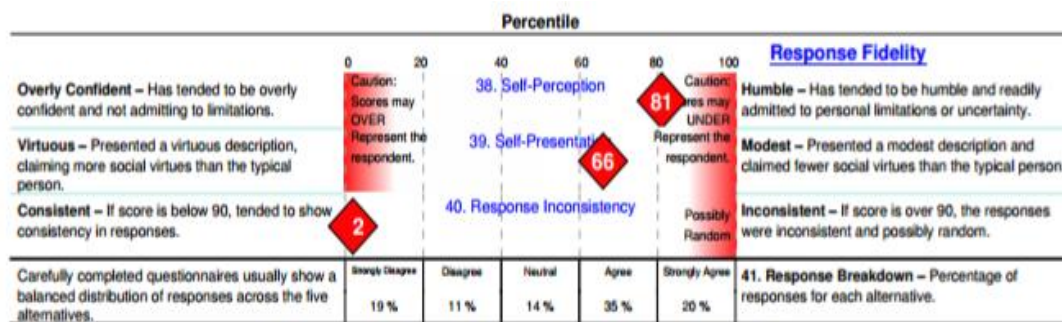
ส่วนที่ 1 ผลประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART – MP)

ส่วนที่ 3 จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับการประเมินจาก WBI

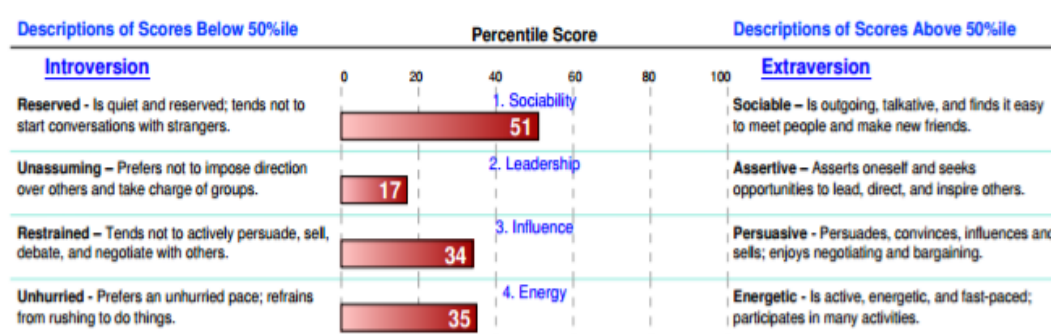
4.1 ผลประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory – WBI

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการทำแบบประเมิน (Response Fidelity) ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงของผู้รับการประเมินในการตอบแบบสอบถาม มีความคงที่ (Consistency) เนื่องจากคะแนนด้านความไม่คงที่ในการทำแบบประเมิน (Response Inconsistency) ต่ำกว่า 90 นั้นหมายถึงผู้รับการประเมินตอบแบบสอบถามอย่างเอาใจใส่และตรงกับพฤติกรรมที่แท้จริงของตนเองค่อนข้างมาก ในขณะที่คะแนนด้านการรับรู้ตัวเอง (Self-Perception) ได้ถึง 81 คะแนน หมายความว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนถ่อมตัว มักจะนึกถึงข้อจำกัดของตัวเองอยู่บ้าง ผลคะแนนที่ได้ตามความเป็นจริงอาจสูงกว่าที่ปรากฏอยู่ และผลคะแนนด้านการแสดงออกถึงตัวตน (Self-Presentation) นั้น คือ 66 คะแนน ซึ่งหมายถึง ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกแบบกลางๆ ค่อนข้างตรงกับลักษณะนิสัยตามความเป็นจริงของตนเอง



รูปภาพ 4.1 ผลประเมินด้านความเที่ยงตรงในการทำแบบประเมิน

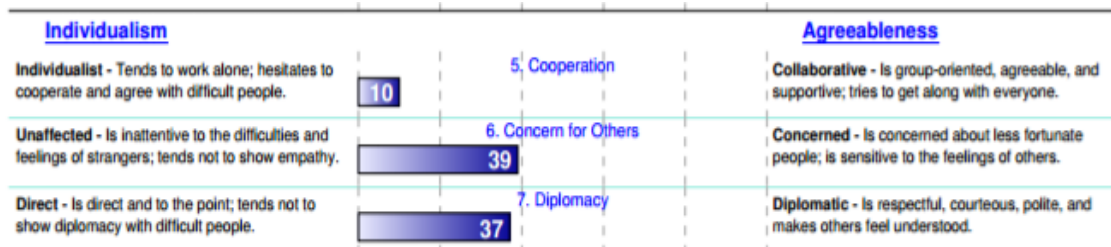
4.1.2 บุคลิกภาพด้านการเอาใจใส่ต่อผู้อื่นหรือการเปิดเผยตัวเอง (Extraversion) ในด้านอุปนิสัยหรือพฤติกรรมอันดับแรกคือ การเข้าสังคม (Sociability) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความเป็นกันเองสูง ชอบคบหาและทำความรู้จักเพื่อนใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถพูดคุยกับคนแปลกหน้าได้โดยไม่รู้สึกรังเกียจ ทำให้ได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ด้านนี้สูง ส่วนคะแนนด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) นั้นค่อนข้างต่ำ นั่นหมายถึง ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ค่อยชอบนำหรือออกคำสั่งกับใคร ชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่า ไม่ชอบคิดแทนหรือกระตุ้นใครให้ทำตามความคิดของตนเอง ในด้านการชักจูง (Influence) ผลคะแนนไม่สูงมากเช่นกัน ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่ชอบการโน้มน้าวใจคนให้ทำตามความต้องการของตนเอง หรือเจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของตน ในด้านกำลังงาน (Energy) เป็นคนที่ไม่ค่อยชอบสภาพแวดล้อมที่เร่งรีบ ชอบทำงานแบบกลางๆ ไม่เหนื่อยหรือรีบร้อนจนเกินไป ทำให้ผลคะแนนออกมาไม่สูงมากเช่นกัน



รูปภาพ 4.2 ผลประเมินบุคลิกภาพด้านการเปิดเผยตัวเอง

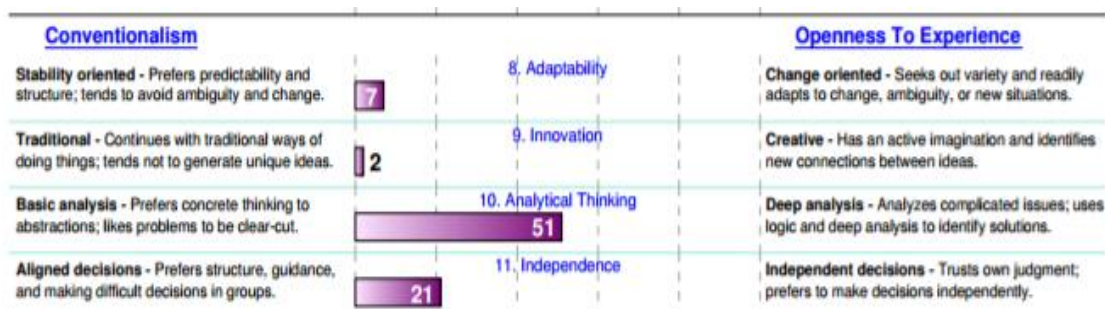
4.1.3 บุคลิกภาพการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) อุปนิสัยอันดับแรกคือความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินสามารถให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้ แต่มีแนวโน้มที่จะชอบทำงานคนเดียวมากกว่า อาจจะรู้สึกสบายใจมากกว่าถ้าได้ทำงานด้วยตนเอง ทำให้ผลคะแนน

ออกมาต่ำมาก แต่ด้านความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) นั้น ผลคะแนนออกมากลางๆ แสดงว่าเป็นคนที่ค่อนข้างใส่ใจความรู้สึกของคนรอบข้าง และห่วงใยในความเป็นอยู่ของผู้อื่นอยู่บ้าง มักจะเกิดความเห็นใจและอยากช่วยเหลือผู้อื่น อาจเป็นผลให้แยกแยะเรื่องงานกับเรื่องคนได้ไม่ขาด ในด้านการทูต (Diplomacy) เป็นคนที่มีมักจะแสดงความเคารพต่อผู้อื่นเสมอ จี๋เกรงใจ มักพูดจาสุภาพกับคนรอบ เนื่องจากผลคะแนนออกมากลางๆ



รูปภาพ 4.3 ผลประเมินบุคลิกภาพการสนับสนุนด้านความคิด

4.1.4 บุคลิกภาพด้านเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) ด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำมาก แสดงว่าเป็นคนที่ไม่ชอบความไม่แน่นอน รู้สึกไม่มั่นคงต่อสิ่งใหม่ๆ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยแรงจูงใจอย่างมากหากต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ขณะเดียวกันในด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผลคะแนนออกมาต่ำมากเช่นกัน บ่งบอกว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่คิดนอกกรอบไม่เป็น ชอบแนวทางเดิมๆ มากกว่า หากว่าสิ่งที่ทำอยู่ไม่มีปัญหาอะไร มีแนวโน้มว่าจะรู้สึกลำบากใจถ้าต้องนำเสนอความคิดใหม่ๆ ในส่วนของการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ได้คะแนนค่อนข้างสูง แสดงว่าเป็นคนชอบใช้เหตุผลในการตัดสินใจ มักมองหาข้อเท็จจริงและรวบรวมข้อมูลให้มากที่สุดก่อนที่จะลงความเห็นหรือแก้ปัญหาอะไรที่ซับซ้อน และในด้านการเป็นอิสระ (Independence) ทั้งทางความคิดหรือพฤติกรรม มักไม่ค่อยตัดสินใจด้วยตัวเองในเรื่องต่างๆ มักมองหาคำแนะนำจากผู้อื่นเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจอยู่เสมอ กลัวการตัดสินใจที่ผิดพลาด ทำให้ผลคะแนนส่วนนี้ค่อนข้างต่ำ



รูปภาพ 4.4 ผลประเมินบุคลิกภาพด้านเปิดรับประสบการณ์

4.1.5 บุคลิกภาพด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ส่วนแรกคือ การกำหนดเป้าหมายหรือบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ซึ่งได้ผลคะแนนค่อนข้างต่ำ แสดงถึงลักษณะของคนที่ไม่ชอบงานยากหรือความท้าทาย ไม่ชอบการแข่งขัน และมีความพึงพอใจในปัจจุบันอยู่มาก จึงไม่มีแรงผลักดันในการบรรลุผล แต่หากมีเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จ เป้าหมายที่ตั้งขึ้นมานั้น ต้องเป็นสิ่งที่เขาคิดว่า ตัวเองสามารถทำได้จริง โดยไม่เกินความสามารถของตน ส่วนด้านการริเริ่ม (Initiative) ผลคะแนนออกมาปานกลางค่อนข้างน้อย มีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินรอที่จะได้รับมอบหมายงานมากกว่าการอาสาเข้าไปทำงานนั้นๆ ด้วยตนเอง หากไม่ใช่งานที่ตัวเองชอบ แต่เมื่อได้รับมอบหมายงานมาแล้ว ไม่ว่าจะชอบหรือไม่ก็ตาม เขาจะพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายมานั้นให้สำเร็จลุล่วง ทำให้คะแนนด้านการยืนกราน (Persistence) ค่อนข้างสูง และยังเป็นคนที่เก็บรายละเอียดเก่ง อาจจะชอบตรวจทานงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด ผลคะแนนด้านความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) จึงค่อนข้างสูง ในด้านความน่าเชื่อถือ (Dependability) เป็นส่วนที่ได้คะแนนสูงที่สุด แสดงถึงความยึดมั่นและการรักษาคำพูด เมื่อได้รับมอบหมายงานมาก็มักจะทำงานนั้นให้สำเร็จตามกำหนดเวลา ขณะที่ด้านการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) นั้นคะแนนค่อนข้างต่ำ บอกลักษณะของคนที่ยืดหยุ่น ไม่ยึดถือหลักเกณฑ์ที่ตายตัวในการทำงาน แต่มักปรับตัวไปตามสถานการณ์มากกว่า แต่ถึงอย่างไร งานที่รับมาก็ต้องสำเร็จตามกำหนดเวลา



รูปภาพ 4.5 ผลประเมินบุคลิกภาพด้านการมีสามัญสำนึก

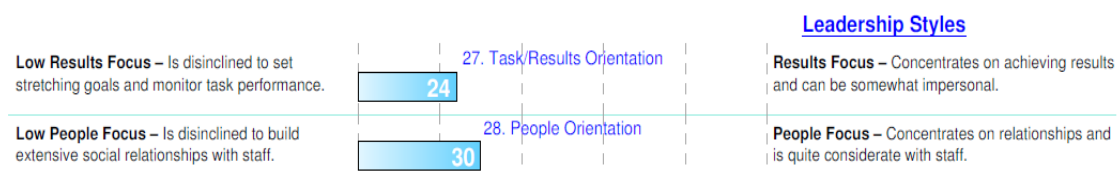
4.1.6 บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินได้ผลคะแนนค่อนข้างสูง แสดงว่า เป็นคนที่ระมัดระวังตัวเองอยู่เสมอ ทั้งด้านคำพูด การกระทำ และการแสดงออกทางสีหน้า ไม่ค่อยแสดงความรู้สึกที่แท้จริง แม้จะมีอารมณ์โกรธหรือไม่พอใจ ในด้านความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) มีแนวโน้มที่จะรับแรงกดดันมากไม่ค่อยได้ หากอยู่ในสภาวะที่ตึงเครียดมากๆ

นอกจากนี้ ด้านความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ได้ผลคะแนนต่ำมาก แสดงถึงลักษณะของคนที่ไม่มั่นใจในตัวเองมากๆ มักจะวิตกกังวลต่อสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ แต่ก็มักเก็บอาการไม่มั่นใจเอาไว้ได้ เนื่องจากคะแนนด้านความตระหนักรู้ต่ออารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) ค่อนข้างสูง จึงมักจะรู้ตัวและเก็บอาการวิตกกังวลหรือไม่มั่นใจเอาไว้ได้เสมอ



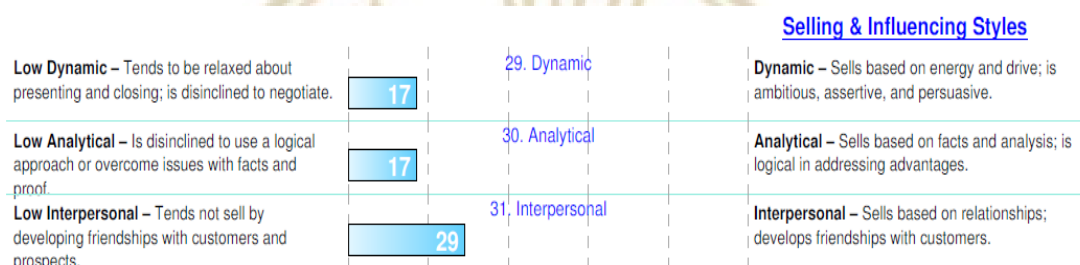
รูปภาพ 4.6 ผลประเมินบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์

4.1.7 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style) ผู้รับการประเมินมีลักษณะของผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire) ด้วยผลคะแนนการมุ่งเน้นที่ผลงาน (Task/Result Orientation) อยู่ที่ 24 คะแนน ในขณะที่ผลคะแนนการมุ่งเน้นที่บุคคล (People Orientation) ได้ 30 คะแนน ซึ่งหมายความว่า ผู้รับการประเมินมีความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างสูง จึงไม่มีการติดตามผลการทำงาน การออกคำสั่งจะเป็นลักษณะปล่อยให้ทำตามสบาย โดยเชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานตามที่สั่งไว้ได้สำเร็จด้วยตนเอง ลักษณะของผู้นำแบบนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่พนักงานมีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญสูงในตำแหน่งหรือหน้าที่ของตนเอง สามารถปฏิบัติงานและแก้ปัญหาที่หน้างานได้ด้วยความรู้หรือเทคนิคเฉพาะทาง แต่ไม่เหมาะกับองค์กรที่พนักงานขาดประสบการณ์หรือไม่มีทักษะในการทำงาน เมื่อองค์กรของผู้รับการประเมินเป็นองค์กรที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในตำแหน่งหน้าที่ของตนแล้ว ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้รับการประเมินจึงมีความสอดคล้องกับลักษณะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจศูนย์ซ่อมรถยนต์



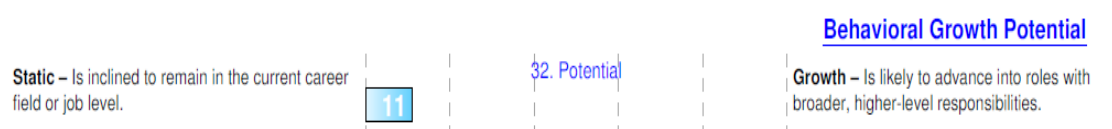
รูปภาพ 4.7 ผลประเมินลักษณะของผู้นำ

4.1.8 ลักษณะของการขายและการจูงใจ (Selling & Influence Style) ด้านความคล่องแคล่ว (Dynamic) ในงานขาย ผู้รับการประเมินได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์เพียง 17 คะแนน หมายความว่า มีลักษณะการนำเสนอขายค่อนข้างต่ำ ไม่ค่อยแสดงถึงความกระตือรือร้นในการโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อการขายหรือมีทักษะในการต่อรองนำเสนอต่ำกว่าผู้อื่น ในด้านการวิเคราะห์/จำแนก (Analytical) ได้ผลคะแนนต่ำเช่นเดียวกัน คือ 17 คะแนน สื่อถึงลักษณะการขายที่อ้างอิงกับข้อมูลตามความเป็นจริงและมีการพิสูจน์แล้วเท่านั้นมากกว่าที่จะมุ่งเน้นข้อมูลในเชิงบวกเพียงอย่างเดียว ส่วนผลคะแนนด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ที่ 29 คะแนน ถือได้ว่า ไม่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น หมายถึง ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะใช้ความสัมพันธ์หรือมิตรภาพในการเสนอขาย ลูกค้าน่าจะมองลูกค้าเป็นเพียงคนแปลกหน้าที่ต้องจูงใจ



รูปภาพ 4.8 ผลประเมินลักษณะการขายและการจูงใจ

4.1.9 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential) ผลคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรมอยู่ที่ 11 คะแนน แสดงถึง ความพึงพอใจของผู้รับการประเมินต่อตำแหน่งปัจจุบันของตนเองหรือหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ มีแนวโน้มที่จะจำกัดภาระงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เท่าเดิม แต่เป็นคนที่มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย และสามารถเรียนรู้งานได้หลายด้านในขณะเดียวกัน เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่ค่อยตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไปเพื่อท้าทายความสามารถของตนเอง เนื่องจากขาดความมั่นใจและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง



รูปภาพ 4.9 ผลประเมินศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม

4.1.10 ความสอดคล้องในสายงาน (Career Alignment) มาตรฐานตัวแรกคือ ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service) ได้ 33 คะแนน หมายถึง ผู้รับการประเมินมีใจในการให้บริการในระดับปานกลาง สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกและความต้องการผู้อื่นได้ ค่อนข้าง

อ่อนไหวและใส่ใจต่อผู้อื่น มีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยไม่สร้างความกดดันและต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือและดูแลผู้อื่นด้วย สำหรับประสิทธิผลการขาย (Sales Effectiveness) ได้คะแนนอยู่ที่ 17 คะแนน นั่นหมายถึง ผู้รับการประเมินไม่ค่อยสนใจงานด้านการขาย มีแนวโน้มที่จะรู้สึกลำบากใจหากจะต้องเริ่มบทสนทนากับคนแปลกหน้าหรือพูดคุยใจคนเหล่านั้นให้เปลี่ยนความคิด ชอบทำงานให้สำเร็จทีละอย่าง อาจมีมุมมองในด้านลบต่อความสำเร็จของตนเอง หรือรู้สึกว่าการทำงานเกินมาตรฐานนั้นเป็นเรื่องยาก ด้านประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness) ได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ที่อยู่ที่ 12 คะแนน บอกลักษณะของผู้นำที่ไม่ค่อยกระตือรือร้นในการออกคำสั่งหรือกระตุ้นพนักงานให้ทำงานเกินความสามารถของตน ไม่ค่อยมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น อาจมองว่าการแก้ปัญหาของกลุ่มเป็นเรื่องยาก และไม่คอยตั้งมาตรฐานการทำงานสูง เพราะมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดหรือความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการตั้งเป้าหมายเกินตัว อีกด้านคือประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Business Start Up) ได้ผลคะแนน 12 คะแนนเช่นเดียวกัน นั่นคือ ผู้รับการประเมินไม่ค่อยสนใจที่จะเป็นเจ้าของธุรกิจเอง คิดว่าการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว นั้นเป็นเรื่องยาก มองว่าการตั้งกิจการเองเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงสูง และไม่มั่นใจว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จหากต้องตัดสินใจหรือดำเนินการต่างๆ ด้วยตัวเองคนเดียว ส่วนด้านความเป็นผู้สร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ (Creative Innovator) ได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น คือ 5 คะแนน แสดงถึงข้อจำกัดของผู้รับการประเมินในการยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ ชอบกระบวนการทำงานที่ตนเองมีความรู้ที่อยู่แล้วและอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่คุ้นเคยมากกว่า มีแนวโน้มที่จะปฏิเสธความคิดที่แปลกแยกหรือนอกกรอบและอาจรู้สึกลำบากใจหากต้องแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ เหมาะกับองค์กรที่มีลักษณะการทำงานที่ชัดเจนแน่นอนในกระบวนการทำงานมากกว่าองค์กรที่ปรับเปลี่ยนระบบการทำงานบ่อย

Career Alignment			
Unaligned with Customer Service – Behaviors are not aligned with many customer service roles.	33	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.	17	34. Sales	Aligned with Sales – Has behaviors aligned with sales roles.
Unaligned with Management – Behaviors are not aligned with many management roles.	12	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	12	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.	5	37. Creative Innovator	Aligned with Creative Innovator – Has behaviors aligned with research, design, and development.

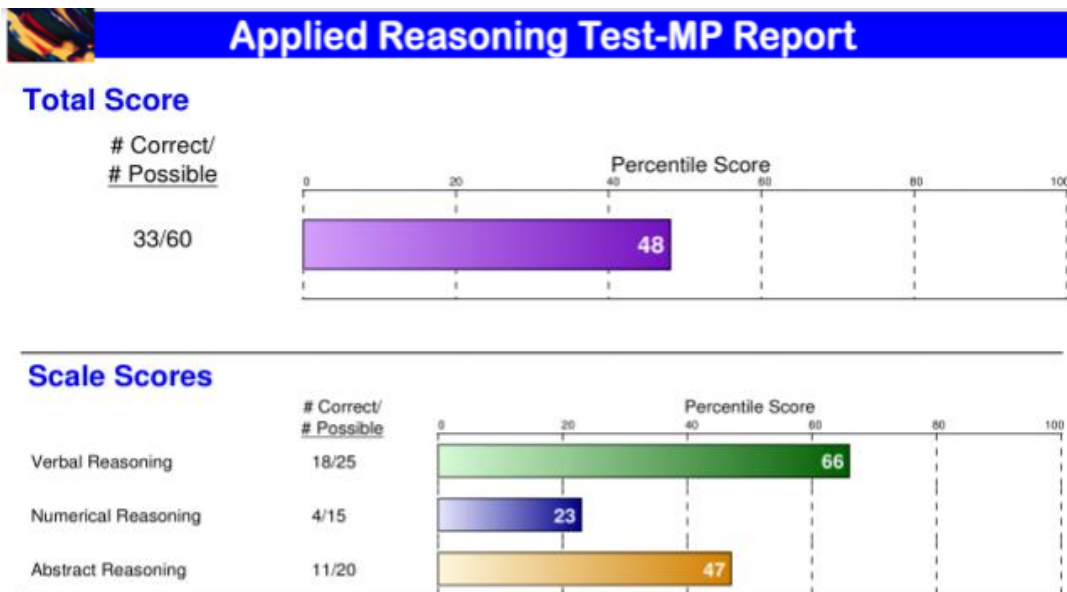
รูปภาพ 4.10 ผลประเมินความสอดคล้องในสายงาน

สรุปผลการประเมินจากแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินมีข้อเด่น คือ เป็นคนที่เชื่อถือได้ มีความพยายามสูงในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

ให้สำเร็จตามกำหนด สามารถที่จะควบคุมตนเองได้ดี เข้าสังคมเก่งและชอบใช้เหตุผลในการทำงานและตัดสินใจในสิ่งต่างๆ ส่วนจุดอ่อนที่ควรพิจารณา คือ เป็นคนที่ไม่ชอบคิดหาวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ มักคิดอยู่ในกรอบเสมอ ขาดความมั่นใจในตนเอง มีภาวะความเป็นผู้นำค่อนข้างต่ำ ชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่า อาจจะมีปัญหาในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และชอบที่จะทำงานคนเดียวมากกว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่น ค่อนข้างไววางใจผู้อื่นยาก เป็นคนที่ค่อนข้างสมถะและพอใจกับสิ่งต่างๆ ง่าย จึงไม่ค่อยมีความมุ่งมั่นบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจากลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ในตำแหน่ง ผู้จัดการศูนย์ซ่อมรถยนต์ ผู้รับการประเมินควรที่จะเลือกปรับปรุงข้อด้อยเหล่านี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น

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

จากการทำแบบประเมินความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Cognitive Ability) ผลคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์เฉลี่ยอยู่ที่ 48 คะแนน หมายความว่า ผู้รับการประเมินมีความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนอยู่ในระดับ ปานกลาง สำหรับกลุ่มผู้บริหารหรือผู้จัดการมืออาชีพส่วนใหญ่ มีแนวโน้มที่จะสามารถอ่านจับใจความและตอบคำถามตามเงื่อนไขที่ให้มาได้ดี สามารถที่จะหาข้อสรุปในการแก้ปัญหาได้คล้ายคลึงกับพฤติกรรมของนักบริหารมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมาให้สำเร็จได้อย่างเรียบร้อยด้วย ซึ่งคะแนนเฉลี่ยนี้ เป็นผลมาจากแบบประเมินทักษะ 3 ส่วน คือ การอ่านจับใจความตามเงื่อนไขที่ให้มา (Verbal Reasoning) การคำนวณ (Numerical Reasoning) และการอ่านสัญลักษณ์ (Abstract Reasoning)



รูปภาพ 4.11 ผลประเมินแบบทดสอบ Applied Reasoning Test – MP

4.2.1 การประเมินทักษะด้านการจับใจความและสรุปข้อมูล (Verbal Reasoning) ได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 66 คะแนน ผลที่ออกมาคือ ระดับปานกลาง หมายความว่า มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อนได้ค่อนข้างดีเหมือนนักบริหารมืออาชีพส่วนใหญ่ สอดคล้องกับผลคะแนน WBI ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากมีแนวโน้มที่จะหาข้อสรุปหรือแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับมาประกอบการตัดสินใจ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกับผู้บริหารมืออาชีพส่วนใหญ่ ทั้งนี้ คำตอบหรือข้อสรุปที่ได้มักอยู่ในกรอบไม่ต่างจากความคิดของคนทั่วไป เนื่องจากคะแนนด้านการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ใน WBI ค่อนข้างต่ำมาก ส่งผลให้แนวทางการแก้ปัญหาจะไม่ได้แตกต่างจากนักบริหารส่วนใหญ่

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการคำนวณและอ่านความหมายจากตัวเลข (Numerical Reasoning) สำหรับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ในส่วนนี้ ผู้รับการประเมินได้ 23 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับต่ำกว่านักบริหารส่วนใหญ่ ผลคือ มีแนวโน้มที่จะค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลขได้ยากกว่านักบริหารมืออาชีพส่วนใหญ่ หรืออาจใช้เวลามากในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลข ส่วนหนึ่งนั้นอาจมาจากการที่เป็นคนที่ค่อนข้างใส่ใจในรายละเอียดและขาดความมั่นใจในตัวเอง ก่อให้เกิดความผิดพลาด จึงได้ใช้เวลานานในการตอบคำถามส่วนนี้ เพราะอาจตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหลายครั้งก่อนจะลงความเห็นว่า คำตอบนั้นตรงกับคำถามที่โจทย์ต้องการ และได้เลือกข้อมูลที่ต้องการมาใช้ในการตอบคำถามแล้ว และยังมีแนวโน้มที่จะอธิบายความสัมพันธ์ของตัวเลขได้ไม่ดีเท่านักบริหารมืออาชีพส่วนใหญ่ด้วย

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการการอ่านสัญลักษณ์ (Abstract Reasoning) ได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ในระดับปานกลาง คือ 47 คะแนน หมายถึง ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสัญลักษณ์ได้ดี สามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่ชัดเจนได้ค่อนข้างดี และหาข้อสรุปได้ไม่แตกต่างจากผู้บริหารมืออาชีพส่วนใหญ่ นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มที่จะแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนและไม่คุ้นเคยได้พอสมควร เนื่องจากผลคะแนนด้านความคิดเชิงวิเคราะห์สูง แต่ก็ไม่สามารถทำแบบประเมินในส่วนนี้ได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนดเช่นกัน ซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากการใส่ใจรายละเอียดเกินไป ทำให้ใช้เวลามากกว่าที่จำเป็นในการตอบคำถาม ประกอบกับผลคะแนน WBI ด้านความคิดสร้างสรรค์ค่อนข้างต่ำ เมื่อต้องหาข้อสรุปจากภาพวาดหรือสัญลักษณ์ อาจจะต้องใช้เวลานานในการหาข้อสรุปที่ถูกต้อง อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการมองภาพที่เห็นไม่ชัดได้คือนั้นไม่แตกต่างจากนักบริหารมืออาชีพส่วนใหญ่

สรุปผลการประเมินความสามารถทางปัญญา ART ผู้รับการประเมินได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์เฉลี่ยอยู่ในระดับ ปานกลาง คือ มีแนวโน้มที่จะหาอ่านจับใจความและหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ให้มาได้ดี สามารถอ่านสัญลักษณ์หรือทำความเข้าใจกับภาพที่ซับซ้อนไม่ชัดเจนได้ดีพอๆ กับนักบริหารมืออาชีพส่วนใหญ่ แต่ไม่ค่อยสันทัดในการคำนวณหรือตอบคำถามเชิงตัวเลข ใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับข้อมูลที่เป็นตัวเลข อาจเป็นผลจากลักษณะนิสัยที่ค่อนข้างใส่ใจในรายละเอียดสูง จึงใช้เวลาในการตัดสินใจตอบคำถามหรือหาบทสรุปของปัญหาที่เป็นตัวเลขช้ากว่าคนส่วนใหญ่

4.3 จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับการประเมินจากผล WBI

4.3.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน

แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) ได้สะท้อนจุดแข็งของผู้รับการประเมินออกมา 4 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดที่น่าสนใจ ดังนี้

1) *ความน่าเชื่อถือ (Dependability)* หมายถึง ความยึดมั่นและการรักษาคำพูด เมื่อได้รับมอบหมายงานมา ผู้ที่มีความน่าเชื่อถือมักจะทำงานนั้นให้สำเร็จตามกำหนดเวลาได้ เพราะมีการวางแผนและการจัดการที่ดี แต่มีข้อควรระวังคือ หากต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นอาจจะสร้างแรงกดดันให้เพื่อนร่วมงาน หรือผลงานที่ได้ อาจไม่มีคุณภาพเมื่อคำนึงถึงการเสร็จตามกำหนดเวลาเพียงอย่างเดียว และอาจจะได้รับการมอบหมายงานที่มากเกินไป เพราะมักจะทำสำเร็จตามกำหนดเวลาเสมอจนส่งผลให้เกิดภาระงานที่หนักเกินไป

2) *การยืนกราน (Persistence)* หมายถึง การมุ่งผลสำเร็จของงาน มีความเพียรพยายามจนกว่างานจะสำเร็จโดยไม่ท้อถอยหรือภาระหน้าที่ที่รับมาโดยง่าย ซึ่งจะส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายได้ทั้งคุณภาพและสำเร็จทันตามกำหนดเวลา แต่มีข้อควรระวังคือ อาจถูกเอาเปรียบหรือหากต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือใช้เวลากับงานนั้นมากเกินไปจนเกิดความจำป็น มีแนวโน้มที่จะไม่พึ่งพาความช่วยเหลือจากผู้อื่นและอาจเสียโอกาสอื่นๆ จากการมุ่งเน้นไปที่กระบวนการทำงานเพียงอย่างเดียว

3) *การควบคุมตนเอง (Self-Control)* หมายถึง ความระมัดระวังในการแสดงออกถึงความรู้สึกหรือมีใจเย็นในการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ เพื่อป้องกันผลเสียที่อาจเกิดจากการแสดงอารมณ์ด้านลบ ซึ่งมีผลอย่างมากต่อการทำงานด้านการบริการลูกค้า หรืออยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดและต้องเผชิญหน้ากับคนที่มามีอารมณ์รุนแรง แต่มีข้อควรระวังคือ อาจถูกมองว่าไร้ความรู้สึกหรือเป็นคนเย็นชา คนอื่นอาจมองว่าเป็นคนซ่อนความรู้สึกทำให้คาดเดาลำบาก และในสถานการณ์บางอย่าง การไม่แสดงความรู้สึกอาจส่งเสียมากกว่าผลดี หากอยู่ในสถานการณ์ที่น่าอึดใจอาจประสบปัญหาในการสร้างบรรยากาศในเชิงบวกได้

4) *การเข้าสังคม (Sociability)* หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความเป็นมิตรต่อคนรอบข้าง ชอบการสังสรรค์และพบปะผู้คน กล้าพูดคุยกับคนแปลกหน้า ซึ่งเหมาะสำหรับงานให้บริการ และสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นได้ง่าย แต่มีข้อควรระวังคือ หากปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างมากเกินไปอาจทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ หรือดึงความสนใจของเพื่อนร่วมงานออกจากหน้าที่ของตนเอง และการพยายามรักษาความสัมพันธ์กับผู้คนจำนวนมากอาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานได้

4.3.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน

จุดอ่อนของผู้รับการประเมินที่แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) สะท้อนออกมามี 6 ด้านที่ได้คะแนนต่ำ และควรพิจารณาเพื่อนำไปพัฒนาศักยภาพการทำงานต่อไป มีรายละเอียด ดังนี้

1) *การสร้างสรรคสิ่งใหม่ (Innovation)* หมายถึง ลักษณะของผู้ที่คิดนอกกรอบไม่เป็น ชอบแนวทางการทำงานแบบเดิมๆ ไม่ชอบอะไรที่หวือหวา และคิดว่าลักษณะการทำงานแบบดั้งเดิมเหมาะสมที่สุดแล้ว มีแนวโน้มว่าจะรู้สึกลำบากใจทุกครั้ง หากต้องนำเสนอความคิดใหม่ๆ เพราะไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ หากเผชิญกับปัญหาและแนวทางแบบเดิมๆ ไม่สามารถแก้ไขได้ อาจทำให้เกิดความเครียดเพราะไม่สามารถหาทางออกได้และส่งผลให้องค์กรไม่มีประสิทธิภาพหรือเติบโตต่อไปไม่ได้

2) *ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)* หมายถึง ผู้ที่มองตัวเองค้อยค่ากว่าความเป็นจริง ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นหรือกระทำสิ่งต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่าง อาจมีความวิตกกังวลกับทุกสิ่งได้ง่ายและไม่กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์กรหยุดชะงักในการเติบโต เพราะปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วเพียงพอ รวมไปถึงการแสดงออกถึงความไม่มั่นใจทำให้ลดความน่าเชื่อถือในการทำงาน สะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรในทางลบ และลูกค้าเกิดความไม่แน่ใจหรือไม่ไว้วางใจในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้

3) *การปรับตัว (Adaptability)* จุดอ่อนด้านนี้แสดงถึง ลักษณะนิสัยของคนที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนและรู้สึกว่าการปรับตัวเป็นเรื่องยากสำหรับตนเอง มีความพอใจในการทำงานแบบดั้งเดิมมากกว่าและกลัวการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้ เพราะบางครั้งกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ ไม่อาจสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ยิ่งไปกว่านั้น อาจสร้างปัญหาและทำให้องค์กรไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

4) *ความร่วมมือ (Cooperation)* หมายถึง ผู้มีแนวโน้มที่จะทำงานตามเป้าหมายส่วนตัวมากกว่าเป้าหมายส่วนร่วม คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองก่อนเสมอ อาจเกิดความรู้สึกอึดอัดหากต้องทำงานเป็นกลุ่ม เพราะรู้สึกไวใจคนยาก จึงมักไม่ค่อยรับฟังความคิดของผู้อื่น มักเชื่อตนเองมากกว่าจนอาจทำให้ตัดสินใจผิดพลาด ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวมได้เพราะขาดการให้ความร่วมมือแก่ผู้อื่นเพื่อเป้าหมายของกลุ่ม

5) *ความเป็นผู้นำ (Leadership)* การที่ได้คะแนนต่ำในด้านนี้ สู่ถึงลักษณะของผู้ที่ไม่ชอบการนำผู้อื่นหรือกำหนดทิศทางการทำงาน รวมไปถึงไม่ชอบการออกคำสั่งหรือแสดงความต้องการของตนเอง รู้สึกว่าการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นบังคับบัญชาเกิดการพัฒนาด้านการทำงานเป็นเรื่องยาก ไม่สามารถกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถได้ หรือไม่ได้ใช้อำนาจของผู้นำอย่างเหมาะสมจนอาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ยาก

6) *การกำหนดเป้าหมาย (Achievement)* หมายถึง มีแนวโน้มที่จะไม่สนใจงานที่ยากเกินความสามารถของตน มีความพึงพอใจในหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบันของตนเอง จึงไม่มีแรงกระตุ้นให้เกิดการตั้งเป้าหมายที่สูงเกินความสามารถของตนเอง อาจไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองหรือการพัฒนาภายในองค์กรได้

บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้

จากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา WBI และ ART เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกลุ่มธุรกิจศูนย์ซ่อมรถยนต์ ผู้รับการประเมินได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองดีขึ้น และมีความเข้าใจถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงได้จัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยรวมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรของตนเองและยังช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเองให้เกิดความน่าเชื่อถืออย่างผู้บริหารมืออาชีพ และได้รับการยอมรับจากผู้อื่นมากขึ้นอีกด้วย โดยผู้วิจัยได้มีส่วนช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้รับการประเมินอย่างใกล้ชิดเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางบวกได้จริง และสังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงได้นำแผนการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินมาแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในบทนี้ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 จุดมุ่งหมายและความเข้าใจในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน
- ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1
- ส่วนที่ 3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

5.1 จุดมุ่งหมายและความเข้าใจในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 วัตถุประสงค์ของผู้รับการประเมิน

ผลประเมินทางจิตวิทยาได้ทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ จึงได้เข้าร่วมแผนพัฒนาตนเองโดยมุ่งหวังว่าจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางประการให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินเล็งเห็นประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับและมองเห็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วยในฐานะผู้จัดการศูนย์ซ่อมรถยนต์ ซึ่งต้องอาศัยทักษะหลายด้านในการควบคุมดูแลการทำงานของช่างฝีมือรวมไปถึงการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพตลอดจนมีบุคลิกภาพที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าและ

พนักงานในองค์กร โดยผู้วิจัยได้ให้ผู้รับการประเมินเป็นผู้เลือกเองว่า จะพัฒนาลักษณะนิสัยด้านใด จึงจะตรงกับความต้องการของผู้รับการประเมินมากที่สุด เนื่องจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต้องอาศัยแรงจูงใจค่อนข้างสูงจึงจะเห็นผลความเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้รับการประเมินก็ได้เข้าใจและริเริ่มแผนพัฒนานี้ด้วยตนเอง

5.1.2 ความเข้าใจต่อจุดแข็งของตนเองในผู้รับการประเมิน

ผลประเมินแสดงจุดแข็ง 4 ด้านของผู้รับการประเมิน นั่นคือ ความน่าเชื่อถือ (Dependability) การยืนกราน (Persistence) การควบคุมตนเอง (Self-Control) และการเข้าสังคม (Sociability) ซึ่งผู้รับการประเมินรับรู้ถึงจุดแข็งในเรื่องความพยายามอยู่แล้ว นั่นคือ เมื่อได้รับมอบหมายงาน จะมีความพยายามสูงในการทำงานนั้นให้สำเร็จตามกำหนด และสามารถควบคุมอารมณ์และท่าทางของตนเองได้ดีในสถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือเผชิญกับปัญหา ชอบเข้าสังคม สัมผัสกับเพื่อนและชอบที่จะพบปะผู้คนใหม่ๆ ชอบใช้เหตุผลในการทำงานและตัดสินใจในสิ่งต่างๆ แต่สิ่งที่ทำให้รู้สึกประหลาดใจคือ ผู้รับการประเมินไม่เชื่อว่า ความน่าเชื่อถือเป็นจุดเด่นของตนเองแต่กลับมองว่าเป็นข้อด้อย เนื่องจากตนเองมีอายุการทำงานน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นช่วงฝีมือ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและหลากหลาย ในขณะที่ตนเองมีความรู้ในสายงานนี้ไม่มากแต่ต้องควบคุมการปฏิบัติงานทุกอย่าง

5.1.3 ความเข้าใจต่อจุดอ่อนของตนเองในผู้รับการประเมิน

ผลการประเมินสะท้อนจุดอ่อนของผู้รับการประเมินออกมา 6 ด้าน คือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) การปรับตัว (Adaptability) ความร่วมมือ (Cooperation) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และการกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ซึ่งผู้รับการประเมินให้ความเห็นว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการกำหนดเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ค่อนข้างสอดคล้องกับความคิดเห็นของตนเอง คือ เป็นจุดอ่อนที่ตนเองมองเห็นอยู่แล้ว ส่วนจุดอ่อนอื่นๆ ที่ปรากฏออกมา คือ ความมั่นใจในตนเอง ความเป็นผู้นำ การปรับตัวและการให้ความร่วมมือ นั้น ผู้รับการประเมินไม่เคยรู้สึกมาก่อน เมื่อดูตามลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ในตำแหน่ง ผู้จัดการ ผู้รับการประเมินเห็นว่า ตนเองควรจะปรับปรุงจุดอ่อนเหล่านั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป

5.1.4 จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

ก่อนทำแบบทดสอบ Work Behavioral Inventory ผู้รับการประเมินได้ขอให้ผู้บังคับบัญชาระบุข้อเด่นและข้อด้อยในการทำงานของตนเองออกมาอย่างละ 4 ด้าน ผลจากการทำแบบประเมินมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชามากกว่าร้อยละ 70 ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นถึงประโยชน์ของแบบประเมินทางจิตวิทยาดังกล่าวว่า มีความน่าเชื่อถือและถูกต้องแม่นยำตามความเป็นจริง

ผู้บังคับบัญชาระบุจุดแข็งของผู้รับการประเมินในด้านความน่าเชื่อถือ (Dependability) การยืนกรานหรือความเพียรพยายาม (Persistence) การเข้าสังคม (Sociability) และความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ซึ่งแตกต่างจากผลการประเมินเพียงด้านเดียวคือ ความมั่นใจในตนเองที่ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดแข็ง แต่ผลประเมินแสดงออกมาว่าเป็นจุดอ่อน ทำให้รู้สึกประหลาดใจ ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความเห็นว่า โดยส่วนตัวแล้วรู้สึกว่าคุณรับการประเมินมีความมั่นใจในตนเอง เพราะเป็นคนพูดจาจะฉาน เข้าหาลูกน้อง และประสานงานกับหลายฝ่ายได้ดี โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้อาจเป็นผลมาจากการที่ผู้รับการประเมินมีการควบคุมตนเองได้ดี จึงไม่ได้แสดงอาการไม่มั่นใจออกไปในระหว่างการทำงานหรือพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำปรึกษา

สำหรับจุดอ่อนนั้น ผู้บังคับบัญชาระบุลักษณะที่เป็นข้อด้อยของผู้รับการประเมินออกมา 4 ด้าน คือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ความเป็นผู้นำ (Leadership) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) และความคิดริเริ่ม (Initiative) ซึ่งลักษณะเหล่านี้มีความสอดคล้องกับผลการประเมินถึงร้อยละ 75 โดยมีด้านการคิดริเริ่มเพิ่มเข้ามา เนื่องจากผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้รับการประเมินมักจะทำงานในรูปแบบเดิมๆ ไม่ค่อยมีความคิดใหม่ๆ มาเสนอถึงแม้จะพบปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะเข้ามาขอคำปรึกษาและรับคำสั่งไปแก้ปัญหาทุกครั้ง ไม่ได้เสนอแนวทางใหม่ๆ ตามความคิดเห็นของตนเอง เมื่อได้ทราบถึงความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินแล้ว จึงอยากส่งเสริมและให้การสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินในครั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับบริษัทต่อไป

5.2 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินเลือกที่จะพัฒนา “ความเป็นผู้นำ” (Leadership) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองเห็นอนาคตที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถสร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าวให้ผู้อื่นร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง

และผู้อื่นให้เกิดพฤติกรรมในเชิงบวก รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่คณะเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและกระทำสิ่งต่างๆ ร่วมกันจนประสบความสำเร็จได้

5.2.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership)

วัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้รับการประเมิน คือ เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดการพัฒนาตนเอง โน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของตนเองได้

5.2.2 ความคาดหวังส่วนตัว

ผู้รับการประเมินหวังว่า ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับจากการพัฒนาลักษณะนิสัยด้านนี้ คือ ได้รับความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา และได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ตนเองเติบโตในด้านการบริหารจัดการคน พร้อมทั้งมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในด้านความคิดและการกระทำ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีได้

5.2.3 ความคาดหวังระดับองค์กร

ในระดับองค์กร ผู้รับการประเมินหวังว่า ตนเองจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญเติบโตต่อไปได้ผ่านการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเกิดมาตรฐานในการทำงานในระดับที่สูงขึ้น พร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นภายในองค์กรได้

5.2.4 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินได้เลือก 5 กิจกรรมเพื่อใช้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำของตนเอง ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 เมื่อพบปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่หน้างาน ต้องเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ไข ตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ หรือให้คำแนะนำและช่วยเหลือพนักงาน โดยไม่ใช้อารมณ์ในการคลั่งคลายปัญหา และเน้นที่ตัวปัญหามากกว่าบุคคล

เดือนที่ 1: 16 มีนาคม – 15 เมษายน 2558 ตัดสินใจแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็วเมื่อพบข้อผิดพลาดที่หน้างาน เข้าไปรับหน้าและพยายามแก้ปัญหาลูกค้าโดยไม่ดูค่าพนักงานต่อหน้าลูกค้า แต่ร่วมรับผิดชอบและช่วยเหลือพนักงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วง การแสดงความรับผิดชอบต่ออย่างจริงจังส่งผลให้ลูกค้าลดความไม่พอใจลงและยอมให้เวลาในการแก้ไขข้อผิดพลาด

ในชั้นงาน โดยไม่เรียกร้องค่าเสียหาย และจากเหตุการณ์นี้ทำให้ดิฉันตระหนักถึงความหละหลวมในการปฏิบัติหน้าที่ของช่างและพนักงาน เพราะไม่ได้ตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนจะส่งมอบรถให้ลูกค้า ถึงแม้พนักงานจะไม่ถูกตำหนิจากดิฉัน แต่การที่ลูกค้าปฏิเสธจะรับรถและชี้ให้เห็นความผิดพลาดในผลงาน ทำให้พนักงานรู้ว่า ต้องเอาใจใส่ในหน้าที่ของตนให้มากกว่านี้ ดิฉันจึงคิดว่า ไม่จำเป็นต้องตำหนิตรงๆ แต่ขอความร่วมมือให้ทั้งพนักงานและช่างเอาใจใส่หน้าที่ของตนให้มากขึ้น เพื่อป้องกันปัญหาลักษณะเดียวกันที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

เดือนที่ 2: 16 เมษายน – 15 พฤษภาคม 2558 พบปัญหาเรื่องที่อยู่ไม่สามารถจัดหาอะไหล่ให้ลูกค้าได้ในราคาที่เสนอไว้ เมื่อเข้าไปประสานงานและแก้ปัญหาให้ลูกค้าแทนพนักงานจึงได้เรียนรู้ว่า การตัดสินใจเลือกซื้ออะไหล่ต้องคำนึงถึงต้นทุน ระยะเวลาในการจัดซ่อม ความปลอดภัยของลูกค้าและชื่อเสียงของบริษัทด้วย ซึ่งความรู้เหล่านี้ เป็นสิ่งที่พนักงานต้องคำนึงถึงเช่นเดียวกันในการประเมินราคาและเสนอแก่ลูกค้า นอกจากนี้ การเข้าไปประสานงานกับช่างด้วยตนเอง ทำให้ดิฉันได้ความรู้ในการเลือกซื้ออะไหล่และความแตกต่างเล็กๆน้อยๆ ของอะไหล่รถยนต์ รวมไปถึงวิธีการทำงานของช่าง ซึ่งเป็นบทเรียนและประสบการณ์ที่สำคัญในการพัฒนาความรู้และความสามารถในการบริหารงานต่อไปในอนาคต ความรู้ที่ได้ยังช่วยอธิบายถึงสาเหตุของความล่าช้าในการจัดซ่อมให้ลูกค้าเข้าใจได้อีกด้วย

เดือนที่ 3: 16 พฤษภาคม – 15 มิถุนายน 2558 ปริมาณรถที่เข้ามาซ่อมมีจำนวนมากขึ้น ส่งผลให้ช่างต้องทำงานหนักและเร่งรีบมากขึ้น ผลผลิตที่ได้บางส่วนมีปัญหาจากความเร่งรีบจึงต้องมีการแก้ไขก่อนส่งมอบรถให้ลูกค้า ทำให้พนักงานต้องโทรเตือนนัดกับลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ หากลูกค้าตำหนิรุนแรง ดิฉันก็จะเข้าไปพูดคุยขอโทษลูกค้าแทนพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้น เต็มใจที่จะเข้าไปปรับหน้าเองเมื่อลูกค้าเข้ามาพบความผิดพลาดในผลงาน ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบร่วมกันกับพนักงาน และตนเองยังสามารถตัดสินใจและควบคุมอารมณ์ได้ดีกว่าพนักงานในการตอบคำถามและพูดคุยกับลูกค้าด้วย

เดือนที่ 4: 16 มิถุนายน – 15 กรกฎาคม 2558 มีโอกาสรับรถลูกค้าด้วยตัวเองมากขึ้น เนื่องจากพนักงานลาออกไป 1 คน จึงต้องช่วยพนักงานคนอื่นๆ รับลูกค้า ขณะเดียวกันก็ต้องดูแลงานภายในอยู่ให้เสร็จทันตามกำหนดด้วย ข้อดีคือ ทราบถึงความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นเจ้าของรถแต่ละคัน และสามารถติดตามงานให้เป็นที่เรียบร้อยที่รับปากไว้ในเบื้องต้นได้ เมื่อพบปัญหาที่สามารถตัดสินใจแก้ไขได้ทันที นอกจากนี้ ได้พบความบกพร่องของพนักงานในส่วนอื่นที่ตนเองได้มอบหมายงานไปให้ จึงต้องรับผิดชอบร่วมกัน เช่น ความเสียหายของรถยนต์ไม่ชัดเจน พนักงานจึงไม่ได้เสนอเปลี่ยนอะไหล่ชิ้นนั้น เมื่อลูกค้านำรถไปใช้พบว่าสภาพยังไม่สมบูรณ์ จึงนำรถกลับมาให้ทางอู่ตรวจสอบ แก้ไข และตำหนิถึงความบกพร่องที่เกิดขึ้น ตนเองได้เข้าไปปรับหน้าและแสดงความ

รับผิดชอบต่อลูกค้าเอง เพราะควบคุมการทำงานของพนักงานได้ไม่ทั่วถึง ภายหลังจากได้บอกให้พนักงานมีความรอบคอบมากกว่านี้ และไม่ใช้อารมณ์ในการบอกกล่าว

เดือนที่ 5: 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 ลูกค้าคนหนึ่งร้องเรียนกับ บ.ประกันภัย ว่าทางอู่ซ่อมแซมรถไม่เรียบร้อย ทาง บ.ประกันภัยจึงโทรเข้ามาสอบถามกับพนักงานที่รับผิดชอบ จึงได้ขอชี้แจงกับ บ.ประกันภัยด้วยตนเอง เพราะเรื่องนี้เป็นปัญหาใหญ่และรับรู้ถึงความเป็นไปในการซ่อมรถยนต์คันดังกล่าว อีกทั้งยังเคยพูดคุยกับลูกค้าด้วยตนเองจึงเข้าใจปัญหาที่แท้จริงของลูกค้าเลยสามารถอธิบายความเป็นมาและให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา กับ บ.ประกันภัยได้ รู้สึกว่าลูกค้าพยายามเอาเปรียบ แต่ก็ไม่ใช้อารมณ์ในการโต้ตอบเมื่อได้เจรจากับลูกค้าอีกครั้ง จนสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และนำกรณีนี้มาแบ่งปันแก่พนักงานเพื่อปรับวิธีการทำงานให้รัดกุมต่อไป

เดือนที่ 6: 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 สืบเนื่องจากสองเดือนก่อนลูกค้าที่เคยแจ้งว่ารถมีปัญหาหลังจากนำรถออกไปใช้ ได้นำรถกลับมาที่อู่เพื่อเรียกร้องให้ทางอู่รับผิดชอบค่าซ่อมที่ลูกค้าจ่ายเอง ตนเองจึงต้องเข้าไปเจรจากับลูกค้าแทนพนักงานที่รับผิดชอบ และชี้แจงถึงที่มาของความผิดพลาดดังกล่าวเพราะจำเป็นต้องตัดสินใจแก้ปัญหาให้ลูกค้าทันที โดยได้บทสรุปว่า ทางอู่จะรับผิดชอบเฉพาะส่วนที่นำเสนอกับทางประกันภัยไว้เท่านั้นตามความเป็นจริง ส่วนที่ลูกค้าซ่อมเองนอกเหนือจากรายการที่ประกันภัยอนุมัติ ทางอู่ไม่รับผิดชอบ แต่ก็ได้ให้ความช่วยเหลือและบริการตรวจสอบรถยนต์แก่ลูกค้า เพื่อให้คลายความไม่พอใจลงไป

เดือนที่ 7: 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 มีลูกค้านำรถมาซ่อมฝากระโปรงหน้าขึ้นเดียว แต่งานมีปัญหาเพราะความประมาทในการทำงานของช่าง ต้องมีการแก้ไขและทำให้รถไม่เสร็จตามกำหนดเวลาที่ให้ไว้ พนักงานรับรถจึงมาปรึกษาว่าจะบอกลูกค้าอย่างไรเพื่อขอเลื่อนนัด ฉะนั้นจึงเป็นคนโทรไปอธิบายแก่ลูกเองและขอโทษที่จำเป็นต้องขอเลื่อนนัดพร้อมทั้งบอกเหตุผลตามความเป็นจริง โดยเชื่อว่าลูกค้าจะเข้าใจ เพราะทางอู่ต้องการให้งานออกมาดีจึงยอมแก้ไขงานให้ลูกค้าใหม่ เมื่อลูกค้าได้ฟังก็ตำหนิเล็กน้อยแต่ก็ยินยอมให้อู่แก้ไขงาน ไม่เร่งงานเพราะเข้าใจในความยินดีรับผิดชอบของอู่ และต้องการได้ผลงานที่ดี

สรุปผลจากกิจกรรมที่ 1 ผู้รับการประเมินได้เรียนรู้การเป็นผู้นำที่ดี กล่าวที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา แสดงความรับผิดชอบร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเมื่อถูกลูกค้าตำหนิรุนแรง เพราะมองเห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหากพนักงานควบคุมอารมณ์ไม่ได้และโต้ตอบลูกค้าออกไปด้วยอารมณ์ จึงได้เข้าไปปรับหน้าแทนและตัดสินใจแก้ปัญหาให้ แสดงว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีเวลาเผชิญกับสถานการณ์ที่ตึงเครียด ตัวอย่างเหตุการณ์ที่สังเกตได้คือ เมื่อผู้รับการประเมินต้องโทรเลื่อนนัดลูกค้า สามารถเจรจากับลูกค้าที่มีความไม่พอใจด้วยเหตุผลที่

ฟังดูน่าชื่นชม จนทำให้ลูกค้าคลายความไม่พอใจลงไปได้ และยังสามารถจัดการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้โดยเสียผลประโยชน์น้อยที่สุดอีกด้วย แม้ตนเองจะมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น แต่ก็มีกำไรดีและมองมั่นที่จะรักษาชื่อเสียงของบริษัท นอกจากนี้ ยังไม่ใช้อารมณ์ในการตำหนิผู้อื่น แต่ใช้เหตุผลในการตักเตือนลูกน้องและมุ่งไปที่เนื้องานมากกว่าตัวบุคคล ซึ่งจะทำให้ได้รับความไว้วางใจจากพนักงานมากขึ้นได้ การเข้าไปแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเองของผู้รับการประเมินจะช่วยให้เกิดการเก็บเกี่ยวความรู้เชิงลึกในการบริหารงานมากขึ้นอีกด้วย ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงาน

กิจกรรมที่ 2 ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน เช่น ตรงต่อเวลา รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน รับผิดชอบหน้าที่ของตัวเองให้ดี ไม่ใช้อารมณ์ในการสื่อสารกับผู้อื่น สุภาพและให้เกียรติทุกคนเสมอ เป็นต้น

เดือนที่ 1: 16 มีนาคม – 15 เมษายน 2558 ยังไปทำงานสายอยู่เนื่องจากปัญหาด้านสุขภาพ แต่ก็พยายามทำหน้าที่ของตัวเองให้เต็มที่ในเวลางาน เช่น ตรวจสอบงานของช่าง ติดตามความคืบหน้าของงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาระหว่างการทำงาน ให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน (ช่างและพนักงาน) ไม่ใช้อารมณ์เพื่อพบปัญหาจากการทำงาน และพูดจาสุภาพกับทุกคน ซึ่งในเดือนแรกนี้ ดิฉันพยายามสังเกตทัศนคติของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อตัวดิฉัน จากปฏิกิริยาที่พวกเขาแสดงออกเมื่อดิฉันเข้าไปมีคุณลักษณะอย่างใกล้ชิดมากขึ้น สิ่งที่สังเกตได้คือ คนส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อตัวดิฉัน เพราะให้ความร่วมมือดีในการตอบคำถาม แสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกัน

เดือนที่ 2: 16 เมษายน – 15 พฤษภาคม 2558 ดิฉันสามารถไปถึงที่ทำงานได้เร็วกว่าปกติ 30 นาที หากไม่ติดธุระข้างนอก และพยายามไม่เล่น Line หรือ Facebook ขณะทำงาน นอกเสียจากว่าต้องใช้ติดต่อเรื่องงานจริงๆ เพราะเห็นได้ชัดว่า พนักงานออฟฟิศส่วนใหญ่ค่อนข้างติดมือถือดิฉันจึงพยายามแสดงให้พนักงานเห็นว่า ในช่วงโมงทำงาน ดิฉันใช้ Line เพื่อติดต่อกานเท่านั้นและใช้เวลาบนมือถือเพียงระยะสั้นๆจริงๆ หน้าที่หลักของดิฉัน คือ การติดตามการทำงานของช่าง ซึ่งยังพบปัญหาเรื่องรายการจัดซ่อมตกหล่นอยู่ จึงเรียกพนักงานที่รับผิดชอบมาเพิ่มเติมรายการและกำชับอย่างละเอียดให้พนักงานทุกคนรอบคอบมากกว่านี้ในการออกไปส่งซ่อม พร้อมทั้งขอให้ช่างช่วยประสานงานกับพนักงานด้วยเมื่อพบความเสียหายนอกเหนือไปจากรายการที่ลงไว้

เดือนที่ 3: 16 พฤษภาคม – 15 มิถุนายน 2558 ได้เข้าไปดูหน้างานด้วยตนเองมากขึ้น เพราะต้องการศึกษาวิธีการทำงานของช่าง เพื่อจะช่วยให้ตอบคำถามลูกค้าเกี่ยวกับการซ่อมแซมรถยนต์ได้อย่างถูกต้อง และยังนำความรู้เหล่านั้นมาถ่ายทอดให้พนักงานรับรถได้ความรู้ไปพร้อมๆกันด้วย เพราะต้องการให้พนักงานสามารถตอบคำถามลูกค้าได้เช่นเดียวกัน โดยหวังว่าตนเองจะเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่พนักงานในการใฝ่รู้เกี่ยวกับงานที่ทำ และกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้นสนใจที่จะศึกษางานด้วยตนเองบ้าง นอกจากนี้ การเข้าไปที่หน้างานบ่อยครั้ง ทำให้พบปัญหาระหว่างช่าง

กับช่างและพนักงานกับช่างด้วย จึงมีโอกาสดำเนินเข้าไปใกล้เกลี่ยและแนะนำแนวทางแก้ปัญหาให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกัน

เดือนที่ 4: 16 มิถุนายน – 15 กรกฎาคม 2558 หน้าที่หลักคือควบคุมดูแลงานภายในอยู่ และยังคงช่วยพนักงานต้อนรับลูกค้าด้วย ทำให้ต้องรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น มีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการที่ตนเองไม่สามารถดูแลงานได้อย่างทั่วถึง หรือหลงลืมในสิ่งที่ได้รับปากไว้กับลูกค้า แต่ก็ยังสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยคุณภาพและความจริงใจที่แสดงต่อลูกค้าเหล่านั้น ในส่วนที่ความผิดพลาดเกิดจากความบกพร่องของพนักงานได้บังคับบัญชาที่ต้องอาศัยความรอบคอบมากกว่าเดิมในการทำงาน ดิฉันได้พูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับความผิดพลาดนั้น โดยใช้เหตุผลและแนะนำถึงสิ่งที่ควรจะเป็น โดยไม่ใช่อารมณ์คุณค่าผู้ที่ทำงานผิดพลาด ซึ่งในบางครั้ง ดิฉันรู้สึกว่าการสื่อสารด้วยคุณภาพไม่อาจทำให้พนักงานและช่างจดจำความผิดพลาดและเข้มงวดกับตัวเองได้จริงในการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ เพราะยังพบความผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ อยู่บ้างในเรื่องเดิมๆ ซึ่งตนเองจะต้องคอยตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจงานนั้นไม่มีปัญหา

เดือนที่ 5: 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 เริ่มตั้ง KPI ให้พนักงานในเรื่องการบริการคือ ต้อนรับลูกค้าก่อนเดินมาถึงประตูและบริการน้ำดื่มทุกคนที่เข้ามาติดต่อธุระภายในอยู่ โดยส่วนตัว ดิฉันสามารถเป็นตัวอย่างในการต้อนรับลูกค้าได้ดี แต่มักจะลืมบริการน้ำดื่มแก่ลูกค้าอยู่บ่อยๆ ขณะเดียวกัน ไปทำงานสายกว่าปกติบ่อยขึ้น แต่เมื่ออยู่ที่ทำงานก็พยายามรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายหรือรับปากกับลูกค้าไว้อย่างเต็มที่ และยังได้ช่วยเหลืองานบางอย่างของพนักงานคนอื่นๆ และแก้ปัญหาหน้างานให้ลุล่วงด้วย

เดือนที่ 6: 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 เข้างานสายบ่อยครั้ง เนื่องจากตื่นสาย เพราะใช้เวลาตอนกลางคืนทำรายงานส่งอาจารย์ก่อนปิดภาคเรียน และเตรียมตัวสอบช่วงปลายเดือน ส.ค. แต่ก็ทำงานล่วงเวลาทุกเย็นเพื่อชดเชยชั่วโมงที่เสียไป โดยส่วนตัวสามารถจะจากการเล่น Facebook ในเวลางานได้ แต่ก็ต้องใช้ Line ในการติดต่องานอยู่เสมอ ทำให้ดูเหมือนแชทอยู่ตลอดเวลา จึงต้องแสดงให้เห็นว่า การกระทำดังกล่าวเป็นเรื่องงานทั้งสิ้น โดยแจ้งความถี่หน้าในการติดตามจัดหาอะไหล่เป็นระยะๆ แก่พนักงานที่รับผิดชอบ

เดือนที่ 7 : 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 ไปถึงที่ทำงานประมาณ 10.00 น. เป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังมีบางวันที่ไปถึงก่อน 9.30 น. นับได้ประมาณ 7 วันในหนึ่งเดือนที่ผ่านมา และพนักงานก็จะมีการแปลกใจทุกครั้ง รู้สึกว่าการไปทำงานเช้ากว่าปกติ จะได้ผลของงานมากกว่า แต่ก็เป็นเรื่องยากสำหรับตัวเองที่จะไปให้เช้ากว่านั้น แต่ระหว่างชั่วโมงทำงาน ก็ปฏิบัติหน้าที่ของตัวเองเต็มที่และไม่สนใจเล่น Facebook หรือ Line เลย นอกเสียจากว่าเป็นเรื่องงานเท่านั้น และได้เป็นฝ่ายสอบถามพนักงานอยู่เสมอว่า มีอะไรที่ติดปัญหาและต้องการให้ช่วยเหลือบ้างหรือไม่ ต้องการให้

พนักงานเห็นว่าเราใส่ใจในงานและกระตุ้นให้เกิดความเอาใจใส่สำหรับพนักงานบางคนที่คุณไม่ค่อยกระตุ้น

สรุปผลจากกิจกรรมที่ 2 ผู้รับการประเมินพยายามตรงต่อเวลามากขึ้น โดยการไปถึงที่ทำงานให้เร็วขึ้นและรักษาเวลาเข้างานของตนเองได้สม่ำเสมอ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานได้ในการให้บริการลูกค้าและการสื่อสารกับผู้อื่นในที่ทำงาน มีการควบคุมอารมณ์ ไม่ใช้อารมณ์เมื่อพบปัญหาในการทำงาน เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นและพยายามไกล่เกลี่ยโดยไม่กล่าวโทษใคร ซึ่งถือได้ว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีอย่างหนึ่ง คือมีความเท่าเทียมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน มีความเอาใจใส่ในงานที่ตนเองได้รับมอบหมายหรือรับปากกับลูกค้าเอาไว้ อย่างดี มีความพยายามติดตามงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสำเร็จอีกด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ถึงความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกถึงความผิดพลาดของตนเอง ตัวอย่างกิจกรรมที่สังเกตเห็นได้ เช่น การไปทำงานเข้าชั้น ส่งผลให้พนักงานมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากขึ้นเมื่อมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจก็สามารถขอคำอนุมัติได้ทันที แต่หลังจาก 4 เดือนไปแล้ว ยังมีพฤติกรรมไปทำงานสายแต่ก็มีความตระหนักถึงชื่อเสียงของตนเองในส่วนนั้นซึ่งจะปรับเปลี่ยนได้ยาก นอกจากนี้ ยังได้แสดงถึงทักษะการเจรจาและสื่อสารอย่างเหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรได้ และสามารถสื่อสารให้ทุกคนในบริษัทได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดี ผู้วิจัยสังเกตได้ว่า ผู้รับการประเมินยังขาดความมั่นใจในการจัดการกับปัญหาอยู่บ้าง เพราะคิดว่าตนเองมีประสบการณ์ไม่มากพอ แต่ก็มี ความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากหน้างานและกล้าที่จะซักถามจากผู้รู้หรือมีประสบการณ์มากกว่า หากมองในภาพใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคในเรื่องของเวลาและภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบนอกเหนือไปจากงานประจำ

กิจกรรมที่ 3 พุดคุยและสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบริษัท สถานที่ทำงานหรือปัญหาต่างๆ ที่ประสบอยู่ในที่ทำงาน และรับฟังสิ่งที่เขาเสนอแนะ เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการพัฒนาบริษัท

เดือนที่ 1: 16 มีนาคม – 15 เมษายน 2558 สอบถามปัญหาระหว่างการทำงานจากช่วงพบว่า เครื่องมือไม่พอใช้ ก็พยายามจัดหาให้ครบ โดยปัญหาดังกล่าวเกิดจากจำนวนช่างที่เพิ่มขึ้น ทำให้เครื่องมือไม่พอสำหรับใช้งาน และเครื่องมือบางส่วนก็เกิดความเสียหายจากการที่ขาดการดูแลรักษา ดิฉันจึงมอบหมายให้ช่างแต่ละแผนกดูแลเครื่องมือในแผนกของตนให้ดี และจัดซื้ออุปกรณ์ในการรักษาเครื่องมือเหล่านั้นให้กับช่างตามที่ขอด้วย ดิฉันยังได้เข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องการสื่อสารและประสานงานระหว่างแผนก รับฟังความเห็นของพนักงานต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และนำเอา

ความเห็นเหล่านั้นไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป ดิฉันรู้สึกว่าการพูดคุยอย่างสม่ำเสมอนี้ ทำให้พนักงานกล้าที่จะปรึกษาหรือแสดงความคิดเห็นมากขึ้นในการพัฒนาระบบการทำงานของบริษัท สร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานให้เกิดขึ้นในบริษัทอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยส่วนใหญ่จะเป็นความเห็นจากช่างอาวุโสที่ทำงานมาหลายปี เป็นตัวแทนหรือกระบอกเสียงให้กับพนักงานคนอื่นๆ

เดือนที่ 2: 16 เมษายน – 15 พฤษภาคม 2558 ได้พูดคุยกับช่างและพนักงานเกี่ยวกับปัญหาที่พบในระหว่างทำงานอยู่เสมอ ส่วนใหญ่มาจากความไม่รอบคอบของพนักงานเอง ทำให้งานซ่อมออกมามีปัญหา ไม่สามารถส่งมอบรถได้ตามกำหนดเวลา จึงต้องมีการตรวจสอบงานในแต่ละขั้นตอนอยู่เสมอ สภาพอากาศที่ร้อนขึ้นก็มีผลต่อผลงานของช่างเช่นกัน หรือยิ่งไปกว่านั้น ความประมาทเลินเล่อของช่างทำให้เกิดอุบัติเหตุในระหว่างการทำงาน ดิฉันจึงคิดว่า ควรจัดหาเครื่องป้องกันที่จำเป็นให้กับช่าง โดยต้องบังคับให้ช่างใส่เพื่อความปลอดภัยของตัวเอง เพราะส่วนใหญ่ช่างมักจะเห็นแก่ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานมากกว่า จึงไม่ใส่ใจเรื่องความปลอดภัยและผลจากความไม่ระมัดระวังของตนเอง

เดือนที่ 3: 16 พฤษภาคม – 15 มิถุนายน 2558 มีพนักงานเข้ามาปรึกษาดิฉันเกี่ยวกับงานมากขึ้น เนื่องจากที่ผ่านมามีดิฉันได้เข้าไปช่วยเขาแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี พนักงานจำนวนหนึ่งจึงกล้าที่จะเข้ามาพูดคุยและเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการทำงาน หรือขออุปกรณ์และเครื่องมือที่จะช่วยให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความร่วมมือเป็นอย่างดีภายในบริษัทในการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วไม่ให้เกิดขึ้นอีก เช่น ช่างแนะนำให้มอบหมายหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพงานในแต่ละขั้นตอน และให้ดิฉันช่วยกำกับเรื่องการตรวจงานอีกครั้งเพื่อให้สามารถส่งมอบรถลูกค้าได้ทันเวลาที่กำหนด โดยไม่ถูกตำหนิเกี่ยวกับคุณภาพงาน เนื่องจากปริมาณรถเริ่มมีมากขึ้น อาจเกิดความผิดพลาดจากงานที่เร่งรีบได้

เดือนที่ 4: 16 มิถุนายน – 15 กรกฎาคม 2558 รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่บริษัท ประกันภัยว่า การปรับภูมิทัศน์ภายในอู่จะสามารถเพิ่มเกรดอู่ได้และจะทำให้อัตราค่าซ่อมเพิ่มขึ้น จึงเรียกประชุมหัวหน้าแผนกช่างให้ดูแลพื้นที่ของตนเองให้สะอาดเรียบร้อยอยู่เสมอ จัดอุปกรณ์ทำความสะอาดให้ตามความเหมาะสมและขอความเห็นว่าจะทำเพิ่มเติมสิ่งใดหรือทำอะไรเพิ่มเติม เพื่อให้สถานที่ทำงานดูดีขึ้น พนักงานจึงได้แนะนำให้ตกแต่งบริเวณออฟฟิศด้วยกระถางต้นไม้ เพื่อให้ดูร่มรื่น ได้มอบหมายให้ช่างบางส่วนติดตั้งและซ่อมแซมป้ายแผนกให้ดูเป็นมาตรฐานมากขึ้นพร้อมทั้งทำชั้นจัดวางอะไหล่ให้เป็นระเบียบมากขึ้นด้วย ทุกคนดูภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้สวยงามขึ้น

เดือนที่ 5: 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 สืบเนื่องมาจากผลงานที่มีปัญหาส่วนมากเป็นชิ้นส่วนรถยนต์ที่นักศึกษาฝึกงานเป็นคนทำ จึงได้เข้าไปพูดคุยซักถามและดักเตือนให้

ระมัดระวังมากขึ้น นักศึกษาเหล่านั้นจึงเล่าถึงปัญหาที่พบระหว่างการปฏิบัติงาน บ้างเป็นเรื่องของวัสดุ บ้างเป็นเพราะความใจร้อนของตนเอง เพราะต้องการให้งานเสร็จทันเวลา นอกจากนี้ พนักงานออฟฟิศได้มาปรึกษาเรื่องรถมีปัญหาหลังจากออกไป สาเหตุจากการที่บริษัทประกันภัยไม่อนุมัติเปลี่ยนอะไหล่ให้ลูกค้า เมื่อลูกค้าแจ้งกลับมาให้ทางผู้รับผิดชอบ จึงได้ขอความเห็นจากพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า ว่าควรจะแก้ปัญหอย่างไร จนได้แนวทางที่ตนเองเห็นดีด้วย จึงบอกให้พนักงานแก้ปัญหาคด้วยแนวทางที่เขาเสนอนั่นเอง

เดือนที่ 6: 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 รู้สึกได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจแก้ปัญหาคต่างๆ เช่น เมื่องานเกิดปัญหาจากสภาพแวดล้อมหรือความเลินเล่อของช่างเอง พนักงานจะรีบเข้ามาปรึกษาและขอแนวทางแก้ไข ทั้งยังร่วมเสนอความเห็นของตัวเองด้วย ทำให้เกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงานทั้งสองฝ่าย และได้รับรู้ถึงปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อผลผลิตของบริษัทด้วย เพราะที่ผ่านมายังพบความผิดพลาดในชิ้นงานอยู่ ทำให้เกิดความล่าช้า ส่งมอบรถไม่ทันเวลาที่นัดไว้ จึงได้ปรึกษากับช่างในแต่ละแผนกเพื่อช่วยกันหาสาเหตุที่แท้จริง และแก้ไขเป็นกรณีไป

เดือนที่ 7: 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 พบว่ามีปัญหาระหว่างช่างและพนักงานรับรถ ซึ่งมีการสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ส่วนหนึ่งมาจากความผิดพลาดของพนักงานรับรถเอง ซึ่งไม่รับผิดชอบและติดตามงานของตนเองให้ดี ทำให้รถเสร็จไม่ทันตามกำหนด และช่างต้องทำงานซ้ำซ้อน จึงได้เข้าไปซักถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วเข้าไปไกล่เกลี่ยปัญหาระหว่างคนสองคน แนะนำให้ใช้เอกสารลงข้อมูลให้ละเอียดในการสั่งงาน และให้ช่างยึดตามใบสั่งงานเป็นหลัก หากสงสัยให้ถามพนักงานรับรถเพื่อความแน่ชัดอีกที โดยตัวเองก็จะเป็นคนช่วยตรวจสอบด้วยเกี่ยวกับรายการความเสียหายที่ไม่แน่นอน เมื่อเราได้รับรู้ปัญหา ก็จะคอยย้ำกับทั้งสองฝ่ายให้รอบคอบในการปฏิบัติงานมากกว่าเดิม ทำให้เกิดผลเสียเกี่ยวกับงานน้อยลง

สรุปผลจากกิจกรรมที่ 3 เห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินได้พัฒนาความรู้และเกิดมุมมองใหม่ๆ จากการพูดคุยกับช่างหรือพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าตน โดยไม่ถือว่าตนมีตำแหน่งที่สูงกว่า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงานและอาจช่วยองค์กรให้พัฒนาระบบการทำงานได้ดียิ่งขึ้น การยอมรับถึงจุดอ่อนของตนเองจะช่วยให้ผู้รับการประเมินได้พัฒนาตนเองในหลายๆ ด้าน และยังเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและเห็นความสำคัญในการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อพัฒนาบริษัทอีกด้วย เหตุการณ์ที่สังเกตเห็นได้คือ การนำเอาความคิดเห็นของพนักงานไปปรับปรุงเรื่องกระบวนการการทำงานและตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม ซึ่งจะสร้างความรู้สึกรักภาคภูมิใจให้พนักงานเกิดความผูกพันและรักองค์กรขึ้นมา ถือได้ว่า ผู้รับการประเมินได้แสดงลักษณะของผู้หน้าที่ดีอีกด้าน

หนึ่ง โดยการที่พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ได้แสดงทัศนคติที่ดีของตนเองต่อองค์กรของพวกเขาด้วย สิ่งนี้มีส่วนช่วยให้ผู้รับการประเมินได้แสดงบทบาทของผู้นำได้อย่างเต็มที่และชัดเจนขึ้น แต่ก็เป็นไปได้ในลักษณะประนีประนอมเพราะยังพบปัญหาเดิมๆ ในการทำงานแต่ไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างของพนักงานได้ อย่างไรก็ตาม การพูดคุยและรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานช่วยสร้างประโยชน์แก่องค์กรได้หลายทาง และทำให้ผู้รับการประเมินสามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้อง

กิจกรรมที่ 4 กระตุ้นพนักงานให้พัฒนาฝีมือในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยการชมเชยเมื่อเห็นเขาทำดี และแนะนำเมื่อเห็นเขาทำไม่ดี ใช้เหตุผลบอกเล่าว่า หากทำอย่างนั้นแล้วอาจจะเกิดผลเสียอย่างไรบ้าง

เดือนที่ 1: 16 มีนาคม - 15 เมษายน 2558 เข้าไปพูดคุยกับพนักงานระหว่างทำงาน เพื่อตรวจสอบผลงานและชมเชยเมื่อเขาปฏิบัติงานได้ดี มีการแนะนำให้แก้ไขเมื่อพบว่างานไม่เรียบร้อยก่อนที่จะส่งต่อไปยังแผนกถัดไป ดังนั้นต้องตรวจสอบอีกครั้งและเมื่อเห็นว่า งานเรียบร้อยดีก็จะชมเชย หลังจากนั้น ข้อผิดพลาดเดิมๆ จึงลดลง แต่ก็ต้องเข้าไปตรวจสอบผลงานเป็นระยะ เพื่อให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เดือนที่ 2: 16 เมษายน - 15 พฤษภาคม 2558 จากการตรวจสอบผลงาน พบว่า ส่วนหนึ่งทำงานออกมาไม่เรียบร้อย เนื่องจากช่วงมีประสบการณ์น้อย ยังไม่มีความสามารถเพียงพอ ส่งผลให้ผลงานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ จึงได้พูดคุยและให้ฝึกแบ็คกับช่างโดยอ้างอิงจากผลงานที่มีข้อผิดพลาด ตักเตือนให้ช่างระมัดระวังมากขึ้น และสนับสนุนให้ช่างไปเข้าอบรมด้านเทคนิคเพื่อพัฒนาฝีมือการทำงาน ที่ทางบริษัทฯ ติดต่อไว้ จากการส่งเสริมดังกล่าว ได้เห็นว่า ช่างมีความกระตือรือร้นมากที่จะพัฒนาตนเอง

เดือนที่ 3: 16 พฤษภาคม - 15 มิถุนายน 2558 รับนักเรียนจำนวนหนึ่งจากวิทยาลัยช่างมาฝึกงาน ได้มีการพูดคุยถึงจุดประสงค์ในการฝึกงานครั้งนี้และความต้องการของแต่ละคนในการพัฒนาฝีมือเพื่อจะได้วางแผนการปฏิบัติงานให้นักเรียนเหล่านั้นได้ประสบการณ์และพัฒนาฝีมืออย่างเต็มที่ มีการให้ฝึกแบ็คตามสมควร และชมเชยเมื่อมีการพัฒนาขึ้น รู้สึกนักเรียนเหล่านั้นมีความกระตือรือร้นอยู่มากที่บริษัทฯ ให้ความใส่ใจ นอกจากนี้ ต้องการจะพัฒนางานบริการของพนักงานออฟฟิศด้วย เช่น ให้ออกไปต้อนรับลูกค้าก่อนลูกค้าเดินทางมาถึงประตู และบริการน้ำดื่มแก่ทุกคนที่เข้ามาติดต่อกับบริษัทฯ เป็นต้น ได้อธิบายให้พนักงานเข้าใจว่า การต้อนรับที่ดีจะส่งผลให้ลูกค้าประทับใจและเข้ามาเป็นลูกค้าประจำได้

เดือนที่ 4: 16 มิถุนายน - 15 กรกฎาคม 2558 ต้องการพัฒนาฝีมือช่าง จึงติดต่อตัวแทนบริษัท นิปปอน เพ้นท์ จำกัด เพื่อส่งช่างผสมสีและช่างพ่นไปฝึกอบรมเพิ่มเติม ซึ่งก่อนจะ

ส่งไปฝึกอบรมนั้น ได้พูดคุยกับช่างทั้งสองคนถึงปัญหาที่พบจากการทำงานและสิ่งทั้งสองคนสนใจ และต้องการจากการฝึกอบรมนี้ด้วย เพื่อให้แน่ใจว่า การส่งพนักงานไปนี่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท และตัวพนักงานเองอย่างแท้จริง เนื่องจากการลงทุนในเรื่องของเวลาและอาจกระทบต่องาน ภายในอยู่ จึงอยากให้การตัดสินใจครั้งนี้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งสองฝ่าย จากที่ได้สอบถามและพูดคุยกับช่างหลังจากการฝึกอบรม พบว่า ทั้งสองมีความกระตือรือร้นและสนุกกับสิ่งที่ได้เรียนรู้มา เป็นอย่างดี ได้มีโอกาสนำปัญหาที่พบในการทำงานไปปรึกษาผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและสามารถนำมา แก้ไขผลงานให้ดีขึ้นได้จริง โดยส่วนตัวรู้สึกว่าการตัดสินใจส่งช่างไปฝึกอบรมนี้นั้นเหมาะสมแล้ว

เดือนที่ 5 : 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 สนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นมากขึ้น หากเป็นความคิดที่ดีก็จะแสดงความชอบใจและให้พนักงานดำเนินการไปตามความคิดเห็นของตน เพื่อกระตุ้นพนักงานให้กล้าแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น นอกจากนี้ ยังได้สังเกตการทำงานของนักศึกษาฝึกงาน พบว่ามีความขยันขันแข็งดีจึงได้ชมเชย แต่ก็ยังมีผลงานบางส่วนที่ต้องแก้ไขอยู่ จึงบอกให้ระมัดระวังมากขึ้น เพราะการแก้ไขงาน ทำให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้นเสียเวลาและอาจต้องเลื่อนนัดลูกค้า ทำให้ลูกค้าไม่พอใจและดำเนินทางอยู่ได้ ซึ่งนักศึกษาเหล่านั้นก็รับปากว่าจะระมัดระวังให้มากขึ้นและเข้าใจเหตุผลที่บอกไปดี ยังได้ขอคำปรึกษาเกี่ยวกับงานที่มีปัญหาด้วยว่าจะต้องแก้ไขต่อไปอย่างไร

เดือนที่ 6 : 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 รู้สึกว่าพนักงานพยายามแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองมากขึ้น เมื่อหลายครั้งที่ผ่านมาได้รับคำชมเชยเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ จนเกิดความมั่นใจ ทำให้กล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้นและช่วยลดภาระในการตัดสินใจเรื่องเล็กน้อยๆ ลงไปได้ เช่น การเจรจากับลูกค้า และการประสานงานกับประกันภัย ทำให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานมากขึ้น เมื่อผู้บริหารระดับสูงเข้ามาตรวจงานและพบปัญหาบางอย่าง ดิฉันได้ยกความชอบในการแก้ปัญหาให้พนักงานที่เสนอความคิดเห็นไป เพื่อให้เขามีผลงานและได้รับความชมเชยจากเจ้านาย เป็นการกระตุ้นให้เขาขยันขันแข็งในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

เดือนที่ 7 : 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 ปลายเดือนที่แล้ว รับช่างมาใหม่ 2 คน สำหรับช่างเคาะคนแรก สังเกตได้ว่า ทำงานช้ามากแต่ได้ผลงานที่ดีเยี่ยม ส่วนช่างประกอบเหมือนเด็กจบใหม่ ไม่ค่อยเก่งงานประกอบเท่าไร จึงได้เข้าไปพูดคุยเกี่ยวกับเนื้องานหลังจากสังเกตการทำงานของทั้งสองคนมาแล้ว 1-2 อาทิตย์ ลักษณะการพูดคุยกับช่างเคาะ มีการชมเชยผลงานของเขา และซักถามว่า มีการติดขัดตรงไหนหรือไม่ขณะทำงาน และขอให้เขาลองทำงานให้รวดเร็วขึ้นโดยการเปรียบเทียบกับช่างเคาะอีกคนหนึ่ง ซึ่งพบว่า เมื่อได้ฟัง เขามีอารมณ์ฉุนเฉียว และด่าว่าตัวเองที่ทำงานช้า โดยที่ดิฉันไม่ได้ตำหนิอะไรรุนแรงเลย รู้สึกหงุดหงิดกับท่าทางของเขาแต่ก็สามารถเก็บอารมณ์ไว้ได้ และจะคอยดูงานต่อไป ส่วนช่างประกอบคนใหม่ ทำงาน 3 วัน หยุดไป 3 วัน กลับไป

มา แจ้งล่วงหน้าว่าหยุด 1 วันแต่หายไปหลายวัน จึงได้ขอยุติถึงสาเหตุที่หยุดงานบ่อย ซึ่งไม่เหมาะสมแต่ก็ได้แนะนำอย่างใจดีว่า หากเข้ามาทำงานในเดือนหน้า ไม่ควรหยุดพร่ำเพรื่อ แล้วให้พิจารณาตัวเอง

สรุปผลจากกิจกรรมที่ 4 ผู้รับการประเมินได้พยายามกระตุ้นพนักงานและช่างให้พัฒนาการทำงานของตนเองหลายอย่าง โดยพยายามเน้นเรื่องคุณภาพของงาน ซึ่งต้องอาศัยความใส่ใจในรายละเอียด นั่นหมายความว่า ผู้รับการประเมินมีความใส่ใจต่อกระบวนการทำงานจึงได้เห็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและพบว่าพนักงานบางส่วนยังต้องพัฒนาอีกมาก ตัวอย่างเหตุการณ์ที่พบ คือ มีการเข้าไปตรวจสอบงานด้วยตนเองและชี้ข้อผิดพลาดให้คนที่รับผิดชอบเห็น จึงได้สร้างความตระหนักปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานหรือช่างขาดความระมัดระวัง และการที่ผู้รับการประเมินเข้าไปตรวจสอบงานอย่างสม่ำเสมอ ได้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานได้ แต่สิ่งที่สังเกตได้ว่าผู้รับการประเมินยังขาดไปคือ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเอง เพราะขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง ทำให้ยังพบปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ อาจต้องแบ่งหน้าที่ตรวจสอบให้ผู้อื่นรับผิดชอบ ในส่วนที่ต้องอาศัยการฝึกอบรมด้านเทคนิค ผู้รับการประเมินได้มีส่วนกระตุ้นให้พนักงานหรือช่างบางคนได้ไปเข้าฝึกอบรมและได้สอบถามความคิดเห็นของช่างเกี่ยวกับการฝึกอบรมนั้นด้วย เป็นการสร้าง Commitment ที่ดีให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง อาจจะมีพนักงานบางคนที่เกิดความรู้สึกที่ถูกเพ่งเล็งและแสดงพฤติกรรมในทางลบออก แต่ผู้รับการประเมินก็สามารถควบคุมตนเองได้ดีเมื่อต้องสื่อสารในการทำงานร่วมกัน ส่วนด้านการพัฒนางานบริการลูกค้า ผู้รับการประเมินมีอาการขาดความมั่นใจในการสื่อสารให้พนักงานรับทราบถึงความกระตือรือร้นในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น อาจเป็นเพราะตนเองยังไม่สามารถปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านนี้ได้ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในกิจกรรมนี้จึงไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเนื่องด้วยมีปัจจัยและเหตุการณ์หลายด้านเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำในด้านนี้

กิจกรรมที่ 5 ถ่ายทอดเป้าหมายของบริษัทให้พนักงานทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจน และสนับสนุนพนักงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นให้ได้ โดยการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อตอกย้ำเป้าหมายของบริษัท

เดือนที่ 1: 16 มีนาคม – 15 เมษายน 2558 เรียกประชุมย่อยแต่ละแผนก เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับแนวทางการทำงานที่คาดหวังและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็งมากขึ้น เพื่อให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการประกาศจะให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน หากสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ไปจนกระทั่งสิ้นปี จากการพูดคุยดังกล่าว พนักงานดูมีความกระตือรือร้นเพิ่มขึ้นและพร้อมที่จะประสานงานกันเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ได้สอบถามถึงสิ่งที่

พนักงานต้องการเพื่อที่จะสนับสนุนให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น เช่น เครื่องมือที่ต้องใช้ หรือระบบการทำงานที่อาจต้องปรับปรุง ซึ่งพนักงานก็ได้ให้ความเห็นและดูแลเอาใจใส่ที่จะพัฒนาการทำงานในแผนกของตนให้ดีขึ้น ดิฉันรู้สึกว่าการประชุมย่อยลักษณะนี้มีส่วนทำให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากกว่าในลักษณะที่เป็นทางการ และยังช่วยสร้างความใกล้ชิด ทำให้สื่อสารกันง่ายขึ้นด้วย

เดือนที่ 2: 16 เมษายน – 15 พฤษภาคม 2558 ผลประกอบการของบริษัทยังไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากปริมาณรถเข้าซ่อมมีน้อยลงหลังจากสงกรานต์ที่ผ่านมา ส่วนหนึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่รัฐบาลประกาศวันหยุดยาวในช่วงต้นเดือนพฤษภาคมที่จะถึงนี้ ทำให้ลูกค้าชะลอการนำรถเข้าซ่อมเพราะต้องใช้รถในช่วงวันหยุดยาว เมื่องานน้อยลงพนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและกังวลว่า จะไม่สามารถทำให้ผลประกอบการบรรลุเป้าหมายประจำเดือนที่ตั้งไว้ได้ ดิฉันจึงเข้าไปพูดคุยและกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ให้พนักงานรับบริการลูกค้าเป็นอย่างดีและส่งมอบรถซ่อมเสร็จให้ทันตามกำหนดเวลาเพื่อสร้างชื่อเสียงที่ดีแก่บริษัท การกระตุ้นพนักงานดังกล่าว ได้ผลในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น ทั้งนี้ ดิฉันจำเป็นต้องเข้าไปพูดคุยกับพนักงานอยู่เสมอเพื่อรักษากำลังใจและได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานด้วย ดิฉันเชื่อว่า พฤติกรรมนี้น่าจะช่วยสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อตัวดิฉันได้ และการพูดคุยอย่างต่อเนื่องทำให้ดิฉันเห็นว่า พนักงานส่วนหนึ่งมีความใส่ใจและรักในบริษัทนี้เช่นกัน

เดือนที่ 3: 16 พฤษภาคม – 15 มิถุนายน 2558 ทางบริษัทมีการตั้งเป้าหมายและประกาศออกไปอย่างชัดเจนมากขึ้นในการประชุมพร้อมกันทุกฝ่าย ให้เน้นงานบริการลูกค้า ตรงเวลานัดหมายและตั้งเป้าหมายในการตั้งเบิกค่าซ่อมรถยนต์ให้ได้ถึง 1.5 ล้านบาท ซึ่งในช่วงสามเดือนที่ผ่านมา บริษัทยังไม่ประสบผลสำเร็จ จึงได้เรียกประชุมช่างและพนักงานทุกแผนกอีกครั้งเพื่อประกาศเป้าหมายให้รับรู้พร้อมกันและยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรจะทำอะไรบ้างจึงจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ช่างอาวุโสบางคนได้ขอให้จัดอุปกรณ์การทำงานเพิ่มขึ้น ผู้บริหารขอความร่วมมือจากพนักงานออฟฟิศในการพัฒนางานบริการเพื่อสร้างชื่อเสียงที่ดีแก่บริษัท และวางแผนให้ทำการตลาดเพื่อทำให้บริษัทหรืออยู่เป็นที่รู้จักมากขึ้นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เดือนที่ 4: 16 มิถุนายน – 15 กรกฎาคม 2558 ในเดือนที่ผ่านมา บริษัทสามารถตั้งเบิกได้ถึง 1.7 ล้านบาท จึงตั้งใจที่จะรักษายอดให้ได้จำนวนเงินเท่านี้ในอีก 6 เดือนที่เหลือ แต่เป้าหมายใหม่ที่ไม่มีเป็นทางการนี้ ไม่ได้ประกาศออกไปแก่พนักงานทุกคน เพียงแต่บอกกล่าวแก่พนักงานระดับหัวหน้าแผนกและพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญเท่านั้น ขณะเดียวกัน ช่วงต้นเดือน ก.ค. ที่ผ่านมา จำนวนรถที่เข้าซ่อมเริ่มน้อยลงอีกครั้ง ทำให้ดิฉันเกิดความกังวลว่า เดือนนี้จะสามารถตั้งเบิก

ตามยอดที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ และนี่เป็นเหตุผลที่ทำให้ไม่กล้าที่จะประกาศเป้าหมายใหม่นี้ออกไป เพราะคิดว่าอาจเป็นการกดดันช่าง และสร้างความตึงเครียดให้แก่พนักงานได้ เนื่องจากจำนวนรถที่เข้าซ่อมเป็นปัจจัยภายนอกสำคัญที่จะช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ส่วนงานบริการลูกค้า นั้น มีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นมาก ดิฉันได้ชมเชยพนักงานที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดี เพื่อสนับสนุนให้พฤติกรรมที่ดีเหล่านั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

เดือนที่ 5 : 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 สิ้นเดือน ก.ค. บริษัทสามารถตั้งเบิกได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารระดับสูง ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รวมไปถึงพนักงานคนอื่นๆ ก็เช่นกัน ได้ช่วยเหลือและประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในเดือนถัดไปด้วย ได้มีการพูดคุยและแจ้งหัวหน้าแผนกเป็นระยะระหว่างเดือน เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนช่วยกันปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายให้ได้

เดือนที่ 6 : 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 เดือน ส.ค. ที่ผ่านมา ผลประกอบการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงได้มีการให้รางวัลพนักงานจำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้บริษัทฯ ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง ในระยะเวลาที่ผ่านมา ได้การกระตุ้นพนักงานให้ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง และคอยให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี กระตุ้นการปฏิบัติงานทั้งแผนกช่างและแผนกออฟฟิศ เป็นผลให้สามารถตั้งเบิกได้ตามเป้าที่วางไว้

เดือนที่ 7 : 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 สิ้นเดือน ก.ย.ที่ผ่านไป บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งเกิดจากการร่วมมือร่วมแรงของพนักงานทุกคน สำหรับคนที่เป็นหลักในการทำงานให้คนอื่นๆ ได้มีการให้รางวัลโดยขึ้นเงินเดือนให้ และเลี้ยงอาหารพนักงานส่วนใหญ่เป็นการตอบแทนผลสำเร็จของงาน เพื่อสร้างกำลังใจที่ดีและสร้างความสามัคคีระหว่างกันด้วย จาก การพูดคุยกับพนักงานบางคน เขาแสดงออกว่าดีใจและรู้สึกภูมิใจที่ทุ่มเทกับที่เหนื่อยไปในช่วงหลายเดือนที่ผ่านมาและสนุกกับการทำงานแบบเป็นทีม

สรุปผลจากกิจกรรมที่ 5 จะเห็นได้ว่า ช่วงสามเดือนแรก ผู้รับการประเมินไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงได้ เพราะขาดการสื่อสารลงไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากในการสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปัจจัยภายนอกก็มีส่วนที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้โดยง่าย ผู้รับการประเมินได้พยายามสื่อสารกับพนักงานทุกคนถึงเป้าหมายที่วางไว้ จนในที่สุดองค์กรสามารถประสบผลสำเร็จได้ในเดือนที่ 4 และจากนั้นเป็นต้นมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้คนทั้งองค์กรเข้าใจมีความสำคัญต่อผลสำเร็จงานของงานมาก และยังคงมีการพูดคุยสื่อสารกันอย่างต่อเนื่องด้วย เพื่อตอกย้ำให้ทุกคนเชื่อว่า สิ่งที่ประกาศออกไป

นั้นจริงจังและมีความเป็นไปได้ ผู้รับการประเมินเองก็ได้พยายามกระตุ้นการทำงานของพนักงานใน ฐานะผู้นำที่ดีคนหนึ่ง และการพูดคุยถึงประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับก็มีส่วนสร้างแรงจูงใจให้ พนักงานเกิดกระตือรือร้นและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้ เมื่อทุกคนมองเห็นเป้าหมาย เดียวกันก็จะเกิดความร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกันมากขึ้นจนประสบผลสำเร็จได้

5.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

ผลประเมินทางจิตวิทยา WBI ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงจุดอ่อนของตัวเอง และ ผู้รับการประเมินได้เลือกที่จะพัฒนาบุคลิกภาพด้านความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ซึ่ง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะพบอุปสรรคหรือ ปัญหาในสถานการณ์ใดๆก็ตาม สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้อื่นรู้สึกไว้วางใจในการกระทำและการ ตัดสินใจของตนเอง ยอมรับความผิดเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น แก้ไขและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดนั้น กล้าเผชิญหน้ากับความกลัวของตนเอง แสวงหาความรู้ และแสดงออกถึงคุณค่าในตนเองให้ผู้อื่น ได้รับรู้

5.3.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายที่จะพัฒนาบุคลิกภาพด้านความมั่นใจในตนเอง เพื่อให้เกิด การแสดงออกถึงความมั่นใจในการตัดสินใจและกระทำสิ่งต่างๆ สร้างความน่าเชื่อถือให้ผู้อื่นรู้สึก ไว้วางใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง

5.3.2 ความคาดหวังส่วนตัว

ในการพัฒนาความมั่นใจในตัวเองนี้ ผู้รับการประเมินหวังว่า จะสามารถสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตนเองได้ในสายตาคณะรอบข้าง ตลอดจนได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ จากผู้อื่น เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เมื่อสามารถบรรลุผลสำเร็จในสิ่งต่างๆ ได้เพราะ แสดงออกถึงความมั่นใจ

5.3.3 ความคาดหวังระดับองค์กร

สำหรับประโยชน์ที่คาดหวังในระดับองค์กรนั้น ผู้รับการประเมินมุ่งหวังว่าจะสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและบริษัทคู่ค้าเพื่อให้ได้รับความ

ไว้วางใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นมืออาชีพ พร้อมทั้งสร้างชื่อเสียงที่ดีให้แก่องค์กรอย่างกว้างขวางต่อไปในธุรกิจศูนย์ซ่อมรถยนต์มาตรฐาน

5.3.4 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินได้เลือก 5 กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพด้านความมั่นใจในตนเอง โดยมีการบันทึกเหตุการณ์และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง ตามรายละเอียดดังนี้

กิจกรรมที่ 1 แสดงออกถึงจุดแข็งของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ และยอมรับคำชื่นชมอย่างเต็มใจ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อตนเองและเห็นคุณค่าในตนเองมากขึ้น

เดือนที่ 1: 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 ดิฉันได้ต้อนรับเจ้าหน้าที่จากบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง ซึ่งจะเวียนเข้ามาตรวจศูนย์ซ่อมรถยนต์ในเครือบริษัทปีละ 1 ครั้ง ทางเจ้าหน้าที่ชื่นชมสถานที่และการให้บริการของพนักงาน จึงได้กล่าวขอบคุณและรู้สึกภูมิใจที่เรื่องเล็กๆ ที่ได้อบรมพนักงานไว้ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร จากนั้น จึงพาเจ้าหน้าที่บริษัทประกันภัยไปเยี่ยมชมรอบๆ ศูนย์และมีโอกาสพูดคุยเกี่ยวกับแนวทางการทำงาน ได้นำเสนอฝีมือการทำงานของช่างซึ่งมีความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือแก่บริษัท และเป็นการให้คำมั่นสัญญากับตัวเองว่าจะรักษามาตรฐานให้เป็นเช่นนั้นเสมอ

เดือนที่ 2: 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 ได้สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ตอบคำถามอย่างละเอียดเมื่อลูกค้ามีข้อสงสัยในวิธีการทำงาน ทั้งนี้ จะเป็นสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าในการนำรถเข้ามาซ่อม และทำให้เกิดการแนะนำต่อๆ กันมา ซึ่งในเดือนที่ผ่านมา ได้รับลูกค้าที่อ้างถึงลูกค้าเก่าอยู่เสมอ ทางศูนย์จึงมีงานเข้ามาไม่ขาดสาย เพราะลูกค้าชื่นชมการบริการของพนักงาน ซึ่งมีความขยันหมั่นเพียรเป็นกันเอง ในฐานะผู้จัดการจึงต้องพยายามรักษาชื่อเสียงด้านนี้ไว้ให้ดี และกำชับพนักงานให้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพราะการปฏิบัติดังกล่าว เป็นจุดขายของศูนย์ที่จะนำเสนอแก่บริษัทประกันภัยซึ่งเป็นผู้ค้าหลักต่อไปได้ แต่ก็ยังรู้สึกไม่พอใจการปฏิบัติงานของพนักงานมากนัก เช่น การตอบคำถามลูกค้าดูไม่มั่นใจ และให้บริการน้ำดื่มแก่ลูกค้ายังไม่ทั่วถึงและสม่ำเสมอ เป็นต้น

เดือนที่ 3: 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 ในงานบริการลูกค้า จำเป็นต้องสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด เมื่องานเสร็จไม่ทันเวลา จึงมักจะได้รับคำขอร้องจากพนักงานให้ช่วยพูดกับลูกค้าให้ เพราะที่ผ่านมา สามารถเจรจากับลูกค้าเพื่อเลื่อนวันนัดรับรถได้เสมอ และสามารถส่งมอบรถในสภาพสมบูรณ์ตามเวลานัดหมายใหม่ได้ทุกครั้ง โดยสามารถประสานงานกับช่างได้เป็นอย่างดี เพื่อให้ลูกค้านำรถไปใช้ได้ทันตามเวลานัดหมายอย่างไม่มีปัญหา เหตุผลส่วนหนึ่งที่พนักงานขอ

ความช่วยเหลือจากเรา เป็นเพราะเขาเห็นว่า เราควบคุมงานภายในศูนย์ซ่อม ได้เต็มที่และเชื่อมั่นในทักษะการเจรจาต่อรองของเราด้วย ซึ่งตนเองก็รู้สึกเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือในส่วนนี้อยู่แล้ว

สรุปผลจากกิจกรรมที่ 1 ในช่วงสามเดือนที่ผ่านมา ก่อนข้างประสบผลสำเร็จในการพัฒนาความมั่นใจในตนเองผ่านกิจกรรมนี้ เพราะมีอำนาจสั่งการและควบคุมการทำงานภายในองค์กรได้อย่างเต็มที่ เมื่อเกิดปัญหา ก็ได้รับความร่วมมือจากพนักงานและช่างเป็นอย่างดีในการแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ ซึ่งช่วยให้ส่งเสริมผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองยิ่งขึ้น และยินดีที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ มีการใช้ทักษะในการเจรจาต่อรอง เข้าหาผู้อื่น และติดต่อประสานงาน เพื่อแก้ปัญหาให้ลูกค้า และแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในการแสดงความคิดเห็นต่อความคิดพลาดของผู้ได้บังคับบัญชา ได้เผชิญกับปัญหาและยอมรับความผิดพลาดด้วยตนเอง เป็นการพัฒนาการแสดงออกถึงความมั่นใจได้ค่อนข้างดี และสร้างความไว้วางใจจากพนักงานได้อีกด้วย

กิจกรรมที่ 2 แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาหรือกล้าที่จะร้องขอในสิ่งที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อบริษัทหรือส่วนรวม พร้อมทั้งยอมรับคำวิจารณ์หรือคำตำหนิต่อที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นมืออาชีพ

เดือนที่ 1: 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 ดิฉันเสนอให้มีการปรับเงินเดือนแก่พนักงานใหม่ที่มีความสามารถ ขยันขันแข็งและมีการพัฒนาฝีมือตนเอง เพื่อเป็นรางวัลและกำลังใจให้พนักงานทำดีต่อไป โดยมีการสังเกตด้วยตนเองและเก็บข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงซักถามและขอข้อมูลพิจารณา ก็สามารถให้ข้อมูลตามความเป็นจริงและกล้าที่จะเสนอเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนให้พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีเหนือความคาดหมายอย่างความเหมาะสม จากการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาพร้อมข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้ข้อเสนอนี้ได้รับการอนุมัติ และเมื่อผู้บังคับบัญชาพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของเรา ทำให้รู้สึกมั่นใจขึ้นว่า ตนเองมีความสำคัญในองค์กรและการปฏิบัติงานของเรานั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วย

เดือนที่ 2: 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 มีพนักงานเข้าทำงานใหม่ จึงต้องจัดหาอุปกรณ์การทำงานเพิ่มให้กับช่างใหม่ ได้จัดซื้อพัดลมอุตสาหกรรมเพิ่มตามที่เห็นสมควร เนื่องจากอากาศร้อนอบอ้าวมาก สภาพอากาศลักษณะนี้มีผลต่อการปฏิบัติงานของช่างภายในศูนย์ซ่อมด้วย นอกจากนี้ ช่างงานยังมีปัญหาจึงพยายามหาสาเหตุของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น พบว่า เกิดจากความประมาทเลินเล่อของช่างในระหว่างปฏิบัติงาน จึงได้ตำหนิออกไปตรงๆ เพราะคิดว่าเป็นสิ่งจำเป็นทั้งที่ก่อนหน้านี้ มีความเกรงใจต่อช่างบางคนมากด้วยวุฒิ แต่คิดว่าถ้าไม่พูด ผลงานก็จะมีปัญหา

ต่อไป ก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้นจากการแก้ไขชิ้นงานเหล่านั้น จากการพูดถึงสาเหตุของปัญหาอย่างตรงไปตรงมาในครั้งนี้ ช่างคนนั้นรับรู้ว่า วิธีการปฏิบัติงานของเขาต้องได้รับการแก้ไข และเข้าใจเหตุผลที่เราเข้าไปอธิบายและไม่แสดงอารมณ์ ไม่พอใจ จึงรู้สึกว่ามันสมควรแล้วที่พูดออกไปตรงๆ

เดือนที่ 3: 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 เมื่อเร็วๆนี้ พนักงานคนหนึ่งเข้ามาปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ด้วยความเหนื่อยจากการทำงานมาก ทำให้ไม่ได้แสดงความคิดเห็นอย่างที่เราจะเป็นแก่พนักงานคนนั้น ทำให้เขาารู้สึกไม่พอใจมากที่ถูกทะเลาะเลยจึงหยุดงานไป จึงได้เล่าเหตุการณ์นี้ให้หัวหน้าฟัง ซึ่งหัวหน้าก็ได้ตำหนิถึงความผิดพลาดในครั้งนี้ ตนเองก็ยอมรับความผิดครั้งนี้แต่โดยดี จึงพยายามแก้ไขด้วยการโทรศัพท์ไปหาพนักงานคนนั้นและเอ่ยขอโทษที่อาจจะพูดจาไม่ดีหรือทำให้เขาเข้าใจผิด พร้อมทั้งแสดงความเห็นใจและจะช่วยเขาแก้ไขปัญหานี้ที่ทำงานให้กับพนักงานคนนั้นด้วย เพราะเขาเป็นคนมีฝีมือดีและขยันทำงาน

สรุปผลจากกิจกรรมที่ 2 ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาบุคลิกภาพด้านความมั่นใจในตนเองได้ค่อนข้างดีในกิจกรรมนี้ สิ่งที่จะช่วยสนับสนุนพฤติกรรมดังกล่าวมากที่สุดคือ ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งมักจะเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้แสดงความคิดเห็นหรือมักจะสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานคนอื่นเสมอ ทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความมั่นใจและมีความกล้าที่จะร้องขอสิ่งดีๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็ได้เรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่างจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมานานกว่า สิ่งที่ผู้รับการประเมินได้เรียนรู้จากกิจกรรมนี้ คือ ตระหนักได้ว่าการใช้หรือการไม่ควบคุมอารมณ์ของตนเอง ส่งผลให้เกิดการแสดงออกทางกิริยาและคำพูดจนทำให้คนอื่นเข้าใจผิดได้ง่าย ต้องมีความใจเย็นและรู้จักควบคุมอารมณ์ของตนให้ดี เพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหาเล็กน้อยกลายเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลัง

กิจกรรมที่ 3 หมั่นดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้แข็งแรงอยู่เสมอ เพื่อแสดงภาพลักษณ์ที่ดี แต่งตัวให้ดูดีเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้พบเห็น และสร้างความมั่นใจให้ตนเองในทุกๆวัน

เดือนที่ 1: 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 ดิฉันพยายามออกกำลังกายได้อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง ครั้งละไม่ต่ำกว่า 30 นาทีและลองเล่นกีฬาใหม่ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการออกกำลังกาย เช่น ตีเทนนิส ต่อยมวย และโยคะ มีความเชื่อว่า การออกกำลังกายจะช่วยคลายเครียดและรักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่เสมอได้จากที่ทะเลาะไปเกือบปี จากที่เคยได้ยืนมาบุคลิกภาพที่ดึ้นนั้นมักออกมาจากภายในคือ จิตใจที่ไม่ขุ่นมัว และสุขภาพที่แข็งแรง พร้อมทั้งการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์

เดือนที่ 2: 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 ได้ลองเรียนมวยไทยกับเพื่อน รู้สึกสนุกและสนใจอย่างมาก คิดว่าอยากจะออกกำลังอย่างจริงจังกับกีฬาชนิดนี้ แต่ก็ได้รับบาดเจ็บขณะเรียนมวย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องเพราะต้องพักฟื้น แต่ก็ยังสนใจจะเล่นกีฬานี้อยู่ ภาระงานที่เพิ่มขึ้นทั้งจากวิทยาลัยและจากที่ทำงานเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ออกกำลังกายได้เพียงอาทิตย์ละครั้งเท่านั้น ผิดจากที่ตั้งใจไว้แต่ที่แรก แต่ก็ไม่ละเลยที่จะรักษาภาพลักษณ์ด้วยการแต่งตัวให้ดูดีและน่าเชื่อถืออยู่เสมอ

เดือนที่ 3: 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 ละเลยการออกกำลังกายไปสองอาทิตย์ เนื่องจากภาระงานที่ล้นมือและมีปัญหาสุขภาพ ทำให้เกิดความเหนื่อยล้าง่าย โดยรู้สึกเพลียในระหว่างการทำงาน คิดว่าสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการนอนพักผ่อนที่ไม่เพียงพอ ยิ่งทำให้ไม่อยากออกกำลังกาย เพราะรู้สึกเพลียเกินไป จนบางที่ส่งผลให้คนรอบข้างมองว่า ตัวเราไม่สบายบ่อยๆ ทั้งที่เป็นแค่นอนพักผ่อนไม่เพียงพอ จึงต้องพยายามปรับปรุงนิสัยนอนดึกและพัฒนาภาพลักษณ์หรือแต่งตัวให้ดูสดชื่นอยู่เสมอ

สรุปผลจากกิจกรรมที่ 3 สังเกตได้ว่า กิจกรรมนี้ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จในการช่วยพัฒนาด้านความมั่นใจในตนเองของผู้รับการประเมิน เนื่องจากไม่สามารถทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แต่แรกได้ ขาดการออกกำลังกายอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุผลเกี่ยวกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบและการพักผ่อนที่ไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถบริหารเวลาไปทำกิจกรรมที่กำหนดไว้หรือไปออกกำลังกายตามเป้าหมายได้ ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินยอมรับว่า ตนเองนั้นขาดวินัยและค่อนข้างมีความขี้ดหุ่ยสูง และสถานที่สำหรับเล่นกีฬามวยยังอยู่ค่อนข้างไกล ไม่สะดวกในการเดินทาง ทำให้ไม่ค่อยมีเวลาไปทำกิจกรรมนี้ การจัดสรรเวลาในการพักผ่อนจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะการพักผ่อนไม่เพียงพอเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความอ่อนเพลียจนไม่สามารถไปทำกิจกรรมอื่นๆ เพิ่มเติมได้ ดังนั้น อาจมีผลต่อการแสดงภาพลักษณ์ที่ดีและการแสดงออกถึงความมั่นใจของผู้รับการประเมินได้

กิจกรรมที่ 4 รับผิดชอบต่อคำสัญญาและการกระทำของตนเอง ยอมรับผลที่ตามมาแม้จะเกิดความผิดพลาด ไม่ให้สัญญาในสิ่งที่ทำไม่ได้ เฝือกกับความกลัวของตนเองและเรียนรู้ที่จะเอาชนะสิ่งนั้น

เดือนที่ 1: 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 สามารถควบคุมการทำงานในช่วงให้เสร็จทันตามกำหนดเวลาที่นัดลูกค้าไว้ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการติดตามงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง แม้จะพบปัญหาระหว่างการทำงานบ้าง ก็สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงทันเวลาที่นัดหมายไว้ได้ ทำให้ไม่กลัวที่จะรับปากลูกค้าในเรื่องระยะเวลาการจัดซ่อมและเป็นแบบอย่างให้พนักงานด้วยในการติดตามการทำงานในช่วง เนื่องจากสังเกตเห็นว่า พนักงานยังคงมีการเลื่อนนัดลูกค้าอยู่

เพราะไม่ได้ติดตามงานภายในศูนย์ เมื่อช่างเจอปัญหาเล็กน้อยที่รอการตัดสินใจ จึงไม่ได้รับการแก้ไขหรือตัดสินใจอย่างทันท่วงที ทำให้งานซ่อมเสร็จช้ากว่ากำหนด เมื่อลูกค้าโทรมาจึงค่อยไปติดตามงาน เป็นเหตุให้ตนเองในฐานะผู้จัดการ ต้องรับหน้าลูกค้าแทนพนักงานที่เป็นผู้นัดหมายและเจรจากับลูกค้าเพื่อป้องกันการถูกร้องเรียน โดยยอมรับว่า ความผิดพลาดส่วนหนึ่งเป็นเพราะตนเองที่ดูงานไม่ทั่วถึง

เดือนที่ 2: 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 อยู่ในช่วงเตรียมตัวสอบปลายภาค ทำให้ละเลยงานภายในศูนย์ซ่อมไปบ้าง รถบางคันเสร็จไม่ทันตามที่ตนเองรับปากกับลูกค้าไว้ จึงถูกลูกค้าตำหนิและต่อว่าตรงๆ ซึ่งก็ได้ยอมรับความผิดเหล่านั้นและพยายามแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้ใช้รถโดยเร็วที่สุด โดยประสานงานกับช่างหลายฝ่าย ทำให้อาจเกิดความฉุกฉะหุกและกระทบต่องานซ่อมรถยนต์คันอื่นๆ ไปบ้าง รู้สึกเกรงใจเพื่อนร่วมงาน ที่ต้องเข้ามาช่วยตนเองแก้ปัญหาจากการที่ละเลยงานที่ควรรับผิดชอบ แต่ก็ได้รับรู้ถึงน้ำใจของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา และเห็นความสามัคคีภายในองค์กร

เดือนที่ 3: 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 เมื่อได้รับลูกค้าเอง ก็มีภาระนัดหมายรถซ่อมเสร็จ แต่เมื่อถึงวันนัด รถไม่เสร็จตามที่บอกกับลูกค้าไว้ ก็ยินดีรับคำตำหนิจากลูกค้า บ้างเกิดจากความเลินเล่อของตนเอง บ้างเกิดจากเหตุสุดวิสัย ก็บอกเหตุผลตามความเป็นจริงแก่ลูกค้า ถึงแม้เขาไม่เข้าใจและต่อว่าก็ยินดีรับฟัง แต่สุดท้ายก็เสนอแนวทางปัญหาให้ลูกค้าได้ โดยการประสานงานที่ดีกับทีมช่าง แต่ก็ตั้งใจว่าจะต้องติดตามงานให้ดีกว่านี้ และไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นอีก

สรุปผลจากกิจกรรมที่ 4 จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงสามเดือนที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ แต่ก็มีโอกาสพัฒนาความมั่นใจจากการเผชิญหน้ากับปัญหา และยอมรับความผิดพลาดจากความไม่รอบคอบของตนเองเป็นเหตุให้ถูกตำหนิจากลูกค้า เพราะผิดคำพูดที่ให้ไว้ แต่ก็ได้แสดงความรับผิดชอบ ไม่กลัวที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา อีกทั้งยังได้เผชิญกับคำตำหนิของลูกค้าด้วย แต่ก็มุ่งที่จะแก้ปัญหาให้ลูกค้าเพียงอย่างเดียว ในขณะที่เดียวกันก็พยายามที่จะไม่ให้เหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นอีก เพราะองค์กรอาจเสียชื่อเสียงได้ ดังนั้น กิจกรรมนี้ทำให้ตนเองตระหนักถึงลักษณะการปฏิบัติงานที่ยังไม่รอบคอบเพียงพอ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความไม่มั่นใจในการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นมืออาชีพได้ ต้องอาศัยความทุ่มเทและใส่ใจในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบให้มากขึ้น

กิจกรรมที่ 5 เสริมสร้างความรู้และมุมมองใหม่ให้ตัวเองอยู่เสมอ เกี่ยวกับงานที่ทำหรือเรื่องทั่วไป เช่น ข่าวประจำวัน เรื่องราวที่อยู่ในกระแส บทความน่ารู้ และหนังสือที่มีประโยชน์ต่างๆ เป็นต้น

เดือนที่ 1: 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 พยายามอ่านข่าวประจำวันทางอินเทอร์เน็ตและดูข่าวทางโทรทัศน์ทุกเช้าจากที่แต่ก่อนไม่สนใจเลย มักจะมีเวลาติดตามข่าวสารทางวิทยุขณะขับรถ ก็ต้องปรับตัวมาก เพราะเป็นคนชอบฟังเพลง และได้หนังสือชื่อ "อัจฉริยะการตลาด" มาจากการไปสัมมนาที่บริษัทลูกค้า จึงได้เริ่มอ่านหนังสือดังกล่าวเพื่อเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้ตนเอง โดยหวังว่าจะเป็นประโยชน์ในการทำงานได้

เดือนที่ 2: 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 ไม่ค่อยได้ดูข่าวทางโทรทัศน์ จะเน้นอ่านข่าวทางอินเทอร์เน็ตมากกว่า ใช้เวลาช่วงพักกลางวันอ่านข่าวออนไลน์ และได้ลองสมัครรับข่าวสารทาง SMS ด้วย ทำให้ทราบความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับข่าวเศรษฐกิจ เช่น การปรับราคาน้ำมัน สภาพอากาศ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน นอกจากนี้ เวลาขับรถ ดิฉันเริ่มคุ้นเคยที่จะเปิดวิทยุฟังข่าวแทนการเปิดเพลงฟังตลอดเวลา เมื่อมีโอกาสพบปะผู้คนหลากหลายก็สามารถชวนคุยได้หลายเรื่อง ไม่เคอะเขิน และรู้สึกที่ตัวเองมีความรอบรู้ขึ้น สำหรับหนังสือชื่อ อัจฉริยะการตลาดนั้น ยังอ่านไม่จบเพราะต้องเตรียมตัวสอบและภาระงานค่อนข้างเยอะ

เดือนที่ 3: 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 รับฟังข่าวทางวิทยุอย่างต่อเนื่องในขณะขับรถ รู้สึกมั่นใจขึ้นเพราะว่ารู้เรื่องเวลาถูกค่าหรือใครชวนคุยเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ในปัจจุบัน กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเพราะได้รับข้อมูลข่าวสารเยอะ และเกิดมุมมองใหม่ๆ ในตัวเองด้วย สำหรับหนังสือชื่อ "อัจฉริยะการตลาด" ยังอ่านไม่จบหรือแทบไม่ได้หยิบมาอ่านต่อเลย เนื่องจากงานที่ต้องรับผิดชอบเยอะมากและเลิกที่จะผ่อนคลายโดยการดูหนังหรือออกไปสังสรรค์พูดคุยกับเพื่อนมากกว่า

สรุปผลจากกิจกรรมที่ 5 ผู้รับการประเมินได้พัฒนาบุคลิกภาพด้านความมั่นใจในตนเองจากกิจกรรมนี้จากการหาความรู้รอบตัว และสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการลูกค้าด้วย เพราะต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้คนหลากหลาย และความรู้ในเรื่องรอบตัวจะช่วยให้เกิดความมั่นใจที่จะพูดคุยและแสดงความคิดเห็นต่อเหตุการณ์ต่างๆ ตามที่ลูกค้าชวนคุยได้ ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและแสดงถึงอรรถาธิบายที่ดีด้วย กลายเป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างและอาจจะปฏิบัติต่อไปจนเป็นนิสัยได้

จากกิจกรรมทั้งห้านี้ ในช่วงสามเดือนที่ผ่านมา ผู้รับการประเมินได้แสดงออกถึงความมั่นใจในการพูดคุยนัดหมายกับลูกค้า ถึงแม้ว่าจะเกิดปัญหาที่ควบคุมได้ยากก็ยังสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าได้ อีกทั้งยังได้ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง เนื่องจากขาดความรอบคอบในการทำงานและดูแลงานภายในศูนย์ซ่อมได้ไม่ทั่วถึง กล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและหาทางออกพร้อมทั้งเรียนรู้จากปัญหานั้นๆ ด้วย ได้แสดงถึงความเป็นผู้นำอย่างชัดเจนเมื่อต้องร่วมรับผิดชอบ

การทำงานของผู้นำที่บังคับบัญชา และมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคลากรที่มี
ภาพลักษณ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม และการที่ได้รับการชื่นชมจากผู้อื่นได้ทำให้เกิด
ความมั่นใจในตนเองโดยแสดงออกผ่านการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะด้านการติดต่อประสานงานกับ
ผู้อื่นหรือการเจรจากับลูกค้า ท้ายที่สุดคือ เพิ่มความเอาใจใส่และติดตามงานของพนักงานให้มากขึ้น
ก็จะสามารถป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้นได้อีก เพราะอาจทำให้องค์กรเสียชื่อเสียงได้ เป็น
หน้าที่ของผู้จัดการที่ต้องรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรอยู่เสมอ



บรรณานุกรม

- กนกวรรณ สุทธิพร. (2554). *Tha Prachan Interdisciplinary Review: Aristotle Nicomachean Ethics*. ค้นเมื่อ 7 ตุลาคม 2558, จาก http://tpir53.blogspot.com/2011/02/aristotle-nicomachean-ethics_07.html
- ปรีชา เรืองสมุทร. (2556). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำ*. ค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2558, จาก <https://prateeptham.wordpress.com/2013/03/06/ภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะพร>
- รองศาสตราจารย์พัฒนา ราชวงศ์. (2553). *ทฤษฎีอุปนิสัยของบุคลิกภาพ (Trait Theory of Personality)*. ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2558, จาก <http://pathanar.blogspot.com/2010/07/trait-theory-of-personality.html>
- ยาเป็น เรื่องจรูญศรี. (2553). *ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)*. ค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2558, จาก <http://www.kroobannok.com/blog/39263>
- ยุทธนา พรหมณี. (2558). *แนวคิดพื้นฐานด้านภาวะผู้นำ*. เอกสารประกอบการสอนวิชา ภาวะผู้นำ, ปัตตานี : วิทยาลัยชุมชนปัตตานี
- สมชาย สิริสุจินต์. (2556). *7 Transformations of Leadership*. ค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2558, จาก <http://somchaiblessings.blogspot.com/2013/02/7-transformations-of-leadership.html>
- สิรินทร์ทิพย์ มณีรัตน์. (2556). *ทฤษฎีบุคลิกภาพ: Sigmund Freud*. ค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2558, จาก <http://thaihypnosis.net/?p=781>.
- สิรินทร์ทิพย์ มณีรัตน์. (2556). *ทฤษฎีบุคลิกภาพ: Carl G. Jung*. ค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2558, จาก <http://thaihypnosis.net/?p=798>.
- สุรศักดิ์ วาณิชยัตกุล. (2558). *ความหมายของภาวะผู้นำ*. ค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2558, จาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Leader.htm>
- สุรศักดิ์ วาณิชยัตกุล. (2558). *ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ*. ค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2558, จาก http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Leadership_Seven.htm#ixzz3r2jqRNr3
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *บริบทกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน*. ค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2558, จาก suthep.crru.ac.th/leader20.doc

บรรณานุกรม (ต่อ)

- โสภิต รจนารักษ์. (2553). ทฤษฎีภาวะผู้นำ (*Leadership Theories*). ค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2558, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/376994>
- Bass, B. M. (1991). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Boundless. (2015) *Leadership and Followers: Hersey and Blanchard*. Retrieved November 4, 2015, from <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/leadership-9/contingency-approach-71/leadership-and-followers-hersey-and-blanchard-352-4004/>
- Boundless Psychology. (2015). *The Five-Factor Model*. Retrieved October 7, 2015, from <https://www.boundless.com/psychology/textbooks/boundless-psychology-textbook/personality-16/trait-perspectives-on-personality-79/the-five-factor-model-311-12846/> Retrieved October 7, 2015
- Candy, L. (2015). *Successful Leadership Characteristics: A Learned Skill*. Retrieved October 28, 2015, from <http://www.educational-business-articles.com/leadership-Characteristics.html>
- Cherry, K. (2015). *The Great Man Theory of Leadership*. Retrieved October 30, 2015, from <http://psychology.about.com/od/leadership/a/great-man-theory-of-leadership.htm>
- Clark, D. (1997). *Concept of Leadership*. Retrieved October 25, 2015, from <http://nwlink.com/~donclark/about/about.html>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological assessment*, 4(1), 5.
- Gardner, J. W. (2005). What Works A Resource: The Tasks of Leadership. *Project Kaleidoscope*, 4, 1-12.
- Goldberg L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48 (1), 26-34.
- Helm, H. J. (2006, February). *The History of Leadership Theory*. Retrieved October 27, 2015, from <http://sustainableleadership.info/mgmt.html>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Howard, P. J. & Howard, J. M. (1995). *The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals*. Retrieved November 1, 2015, from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED384754.pdf>
- Manktelow, J., Pavey, S., Jackson, K., Cook, L., Eyre, E. Jones, J., et al. (2015). *Core Leadership Theories: Learning the Foundations of Leadership*. Retrieved October 26, 2015, from <https://www.mindtools.com/pages/article/leadership-theories.htm>
- McLeod, S. A. (2008). *Wilhelm Wundt*. Retrieved October 5, 2015, from www.simplypsychology.org/wundt.html
- McLeod, S. A. (2013). *Sigmund Freud*. Retrieved October 9, 2015, from www.simplypsychology.org/Sigmund-Freud.html.
- Taylor G. (2005). *Personality & Performance at Work Scientific Literature Review*. Retrieved October 9, 2015, from <http://personality.cn/personality-at-work-scientific-literature-review/trait-theory-the-big-five-and-the-five-factor-model/>
- Virkus, S. (2009). *Leadership Models: Contingency Theory*. Retrieved November 4, 2015, from http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Models/contingency_theory.html
- Wikipedia. (2015). *Francis Galton*. Retrieved October 7, 2015, from https://en.wikipedia.org/wiki/Francis_Galton



ภาคผนวก ก

The Work Behavior Inventory (WBI)

การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้นเข้านั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสีย ที่อย่างร้ายแรงที่อาจเป็นผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม ท่านสามารถตัดสินใจได้อย่างไรว่า บุคคลที่ท่านคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ท่านมีอยู่ ซึ่งในบางครั้งประสบการณ์ที่เคยมีมานั้น อาจใช้ไม่ได้ผลกับบางธุรกิจก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์กร

การนำประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน:

- ✓ การคัดเลือกพนักงาน
- ✓ การพัฒนาบุคลากร
- ✓ การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม

- ✓ การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม
- ✓ การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน
- ✓ ประสิทธิภาพขององค์กร

WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้

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

คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้:

- **Reliable** - WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือร้อยละ 85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ร้อยละ 75)
- **Valid** - WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
- ความสัมพันธ์กับ **Big Five** – WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กันกับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง - WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย
- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย - เครื่องวัดของ WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้จำกัดความไว้ในหนังสือ *Competence at Work* ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ *Working with Emotional Intelligence* ของ Goleman, 1998
- สถิติปัญญาทางอารมณ์ - ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “*Emotional Intelligence*” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

WBI จากการทำวิจัยเราพบว่า สถานะสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องและแม่นยำของมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้:

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

WBI มี 40 มาตรการที่หลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ทำงาน ดังนี้

การเอาใจใส่ต่อ (Extraversion)

1. การชอบสมาคม (Sociability)
2. การเป็นผู้นำ (Leadership)

3. การจูงใจ (Influence)

4. พลังใจในการทำงาน (Energy)

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

5. ความร่วมมือ (Cooperation)

6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)

7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

8. การปรับตัว (Adaptability)

9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

11. ความเป็นอิสระ (Independence)

การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)

13. การคิดริเริ่ม (Initiative)

14. การยืนกราน (Persistence)

15. ความรอบคอบ (Attention to Detail)

16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability)

17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

18. การควบคุมตนเอง (Self-Control)

19. การอดกลั้น (Stress Tolerance)

20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)

21. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

22. การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)

23. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

25. ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้ผู้นำ (Leadership Styles)

- 27. มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
- 28. มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

- 29. คล่องแคล่ว (Dynamic)
- 30. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- 31. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

Behavioral Growth Potential

- 32. Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

- 33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- 34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- 35. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- 36. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- 37. Emotional Intelligence

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

- 38. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- 39. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- 40. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

ภาคผนวก ข

The Big Five Theory

ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Paul T. Costa และ Robert R. McCrae (1992) ซึ่งเดิมเรียกว่า The Five Factor Model ได้มีการพัฒนาเรื่อยมาจนเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างกว้างขวางในชื่อ The Big Five Theory โดยมีแนวคิดในการอธิบายลักษณะนิสัยของบุคคลด้วยคำศัพท์และจำแนกบุคลิกภาพออกมาเป็นห้าองค์ประกอบใหญ่ๆ ดังนี้

1) บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) คือ ความพร้อมที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับความคิดและปฏิบัติไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ง่าย สนใจกับสิ่งรอบตัวและยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น ประกอบด้วยลักษณะย่อย 6 ด้าน ดังตาราง

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนต่ำ	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนสูง
การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy)	ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน	มีจินตนาการ ช่างฝัน
การซาบซึ้งในความงาม (Aesthetic)	ไม่สนใจความงามของศิลปะ	ซาบซึ้งศิลปะและชื่นชมความงาม
การเปิดเผยความรู้สึก (Feeling)	เพิกเฉย ไม่สนใจต่อความรู้สึก	ให้คุณค่ากับอารมณ์ความรู้สึก
การปฏิบัติตัว (Actions)	ทำสิ่งที่คุ้นเคย เคยชิน	ชอบความแปลกใหม่ ลองสิ่งใหม่
การมีความคิด (Ideas)	เน้นความเข้าใจเหตุผลในมุมมองแคบ	ให้ความสำคัญกับเหตุผลในมุมที่กว้างกว่า
การยอมรับค่านิยม (Values)	ยึดติดกฎเกณฑ์ ไม่รับค่านิยมใหม่	เปิดใจรับคุณค่าใหม่ๆ

ที่มา: Costa & McCrae, 1992, อ้างถึงใน Howard & Howard, 1995.

2) บุคลิกภาพด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) คือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติ ตามจุดมุ่งหมาย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบสูง ประกอบด้วยลักษณะนิสัยย่อย 6 ด้าน ดังตาราง

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพด้านการมีสามัญสำนึก	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนต่ำ	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนสูง
การมีความสามารถ (Competence)	ไม่มีการเตรียมตัวเตรียมพร้อม	รับรู้ถึงความสามารถของตน
ความเป็นระเบียบ (Order)	ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีระบบ	เป็นระเบียบ เรียบร้อย
ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Dutifulness)	ไม่เอาใจใส่ในหน้าที่ของตน	รับผิดชอบต่อหน้าที่
ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement striving)	ต้องการผลสัมฤทธิ์ต่ำ	มุ่งมั่น จริงจัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ความมีวินัยในตนเอง (Self – discipline)	ผลัดวันประกันพรุ่ง ควบคุมตนเองได้ต่ำ	มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ
ความสุขุมรอบคอบ (Deliberation)	ขาดการไตร่ตรอง ไม่รอบคอบ	คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือทำ

ที่มา: Costa & McCrae, 1992, อ้างถึงใน Howard & Howard, 1995.

3) บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) คือ การเปิดเผยตัวตน ชอบเข้าสังคม และปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น พุดเก่งและไม่กลัวการพุดคุยกับคนแปลกหน้า ไม่ชอบอยู่คนเดียว มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับคนรอบข้าง ประกอบด้วยลักษณะนิสัยย่อย 6 ด้าน ดังตาราง

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพแบบแสดงออก	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนต่ำ	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนสูง
ความอบอุ่น (Warmth)	สงวนท่าที ห่างเหิน ไว้วางใจ	เป็นมิตร อ่อนโยน สนุกสนาน
การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness)	โดดเดี่ยว ไม่ชอบเข้าสังคม	ชอบเข้าสังคม สนุกสนานกับการอยู่กับคนหมู่มาก

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพแบบแสดงออก (ต่อ)	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนต่ำ	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนสูง
ความกล้าแสดงออก (Assertiveness)	ชอบอยู่เบื้องหลัง เป็นผู้ตาม	ชอบการแสดงออก เป็นผู้นำ ไม่ลังเล
การชอบกิจกรรม (Activity)	ทำกิจกรรมอย่างไม่เร่งรีบ ผ่อนคลาย	ทำกิจกรรมอย่างรวดเร็ว กระฉับกระเฉง
การชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement seeking)	ไม่ค่อยต้องการความตื่นเต้นเร้าใจ	ปรารถนาความตื่นเต้น
การมีอารมณ์ด้านบวก (Positive - Emotions)	ไม่ค่อยร่าเริง	มองโลกในแง่ดี ร่าเริงอยู่เสมอ

ที่มา: Costa & McCrae, 1992, อ้างถึงใน Howard & Howard, 1995.

4) บุคลิกภาพด้านความเห็นพ้อง (Agreeableness) คือ การยอมรับผู้อื่น ประนีประนอม ชอบโอนอ่อนผ่อนตามผู้อื่น มีความยืดหยุ่นสูง ชอบให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใส่ใจรับฟังและปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับผู้อื่นรอบข้าง ประกอบด้วยลักษณะนิสัยย่อย 6 ด้าน ดังตาราง

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพความเห็นพ้อง	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนต่ำ	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนสูง
ความไว้วางใจผู้อื่น (Trust)	หวาดระแวง ถากถางผู้อื่น	มองผู้อื่นซื่อสัตย์ เจตนาดี
ความตรงไปตรงมา (Straightforwardness)	ระแวงระวัง พุดเกินความจริง	จริงใจ ตรงไปตรงมา
ความเอื้อเฟื้อ (Altruism)	ไม่เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น ลังเลที่จะเข้าไปเกี่ยวกับปัญหา	ช่วยเหลือผู้อื่นเต็มที่ คำนึงถึงจิตใจผู้อื่น
การยอมตามผู้อื่น (Compliance)	ชอบการแข่งขัน ก้าวร้าว	ประนีประนอม ผ่อนผัน
ความสุภาพ (Modesty)	ตนเองเหนือผู้อื่น หยิ่ง	ถ่อมตน สงบเสถียร
การมีจิตใจอ่อนโยน (Tender - Mindedness)	ยึดติดกับเหตุผล	จิตใจอ่อนโยน พร้อมเปลี่ยนแปลงตามผู้อื่นต้องการ

ที่มา: Costa & McCrae, 1992, อ้างถึงใน Howard & Howard, 1995.

5) บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) คือ ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีความแปรปรวน เช่น อารมณ์เสียหรือหงุดหงิดง่าย มักเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ง่าย มีแนวโน้มที่จะวิตกกังวล ขาดความมั่นใจและเกิดความเครียดได้ง่าย ประกอบด้วยลักษณะนิสัยย่อย 6 ด้าน ดังตาราง

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนต่ำ	ลักษณะของบุคคลที่คะแนนสูง
ความวิตกกังวล (Anxiety)	สงบ	วิตกกังวลตลอดเวลา
ความโกรธ (Angry Hostility)	โกรธช้า	โกรธเร็ว
ความท้อแท้ (Depression)	ท้อแท้อยาก	ท้อแท่ง่าย
การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self - Consciousness)	รู้สึกอึดอัดยาก	รู้สึกอึดอัดง่าย
การถูกกระตุ้น (Impulsiveness)	ยับยั้งใจตัวเองได้ดี	ถูกขู่ข่มได้ง่าย
ความเปราะบาง (Vulnerability)	เผชิญกับความเครียดได้ดี	รับมือกับความเครียดได้ยาก

ที่มา: Costa & McCrae, 1992, อ้างถึงใน Howard & Howard, 1995.