

การประยุกต์ใช้เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองของพนักงานใน
ระดับหัวหน้างานของบริษัทรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกล สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

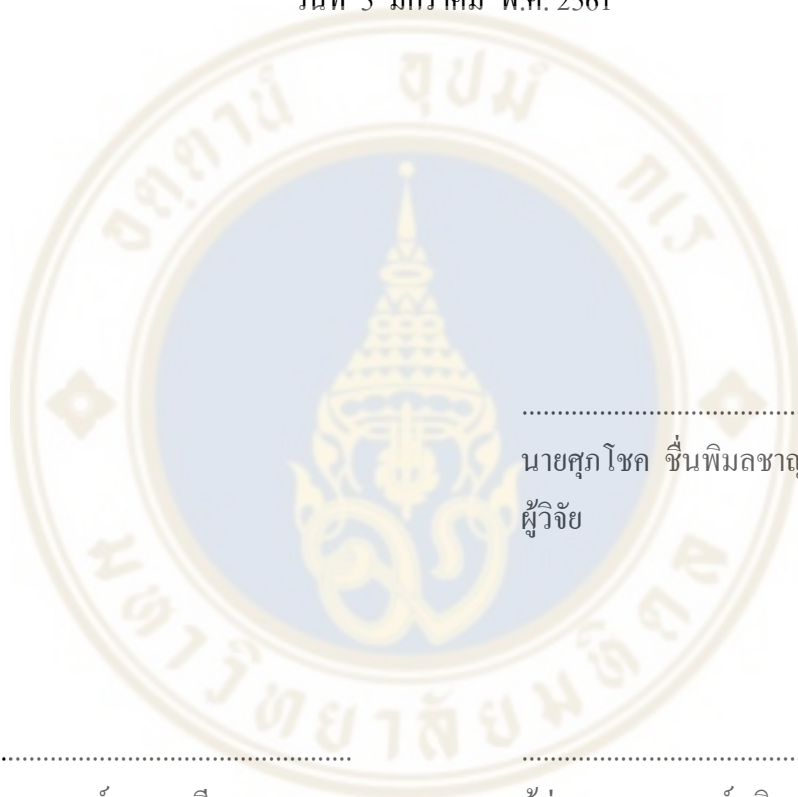
เรื่อง

การประยุกต์ใช้เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองของพนักงานใน
ระดับหัวหน้างานของบริษัทรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกล สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



.....
นายศุภโชค ชื่นพิมลชาญกิจ
ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีระสา,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนพล วิชาสา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษา รวมทั้งได้ตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ที่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทาง การประเมิน การพัฒนาความเป็นผู้นำ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้วิจัยได้มี ความรู้ ความเข้าใจในด้านความเป็นผู้นำ ทางด้านพฤติกรรม และการนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพนักงานระดับหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา รวมถึงผู้บริหาร บริษัท ไทยแมคเคนซา จำกัด ที่ช่วยให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่างๆที่เป็นประโยชน์ และ ผู้วิจัยมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอนความรู้ต่างๆให้กับผู้วิจัย และขอสำนึกในพระคุณของบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนๆ ทุกคนใน HO รุ่น 19A ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้วิจัยจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ศุภโชค ชื่นพิมลชาญกิจ

การประยุกต์ใช้เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองของพนักงานในระดับหัวหน้างานของบริษัทรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกล สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น

APPLICATION OF LEADERSHIP ASSESSMENT TOOLS TO PREPARE A SELF-DEVELOPMENT PLAN FOR THE SUPERVISOR LEVEL OF THE THAI-JAPANESE CONTRACTORS THE ELECTRICAL AND MECHANICAL INSTALLATION

ศุภโชค ชื่นพิมลชาญกิจ 5950036

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วิชาสา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิศารุ่งเรือง, Ph.D., เศษ เฉชะวัฒนไพศาล, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทำการศึกษาถึงการนำเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อจะได้นำมาจัดทำแผนในการพัฒนาตนเองให้กับพนักงานในระดับหัวหน้างานให้มีความสามารถพร้อมที่จะได้รับการปรับตำแหน่งขึ้นเป็น Project Manager ในอนาคต โดยทำการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ รวมถึงทักษะความสามารถของแต่ละบุคคล ผ่านทางเครื่องมือการประเมินบุคลิกภาพสมรรถนะโดยตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาและโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ศึกษาความสอดคล้องของการประเมินโดยตนเอง กับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และ (3) การวิเคราะห์หาแนวโน้มของส่วนที่ต้องการปรับปรุงบุคลิกภาพในการนำเพื่อที่จะนำไปสู่การจัดทำแผนการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัท รับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกล สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ให้สามารถเติบโตในสาขาอาชีพโดยคัดเลือกกรณีศึกษาด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่ตรงประเด็นกับความต้องการในการพัฒนาของบริษัทเพื่อจัดทำแผนพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาอย่างแท้จริง โดยอ้างอิงมาจากทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นหลัก

คำสำคัญ: การประเมินตนเอง/ ภาวะผู้นำ/ บุคลิกภาพ/ หัวลักษณะใหญ่

สารบัญ

		หน้า
	กิตติกรรมประกาศ	ข
	บทคัดย่อ	ค
	สารบัญตาราง	ง
	สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
	1.3 ขอบเขตของการศึกษา	2
	1.3.1 วิธีการดำเนินการศึกษา	2
	1.3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	3
บทที่ 2	ทบทวนวรรณกรรม	4
	2.1 ความสำคัญของภาวะผู้นำ	4
	2.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)	4
	2.1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)	5
	2.1.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)	6
	2.1.4 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)	8
	2.1.5 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)	10
	2.2 บุคลิกภาพ (Personality)	13
	2.2.1 ทฤษฎีพลศาสตร์ของ فروยด์ (Freud's Psychodynamic Theory)	14
	2.2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพของอัลพอร์ต (Allport's Trait Theory)	15
	2.2.3 ทฤษฎีของแมคเคร (McCrae's theory) และทฤษฎีของคอสตา (Costa's theory)	16
	2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับ บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (BIG 5 Theory)	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
วิธีการดำเนินการวิจัย	26
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	26
3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	26
3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	26
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	27
3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	28
3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	28
3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	28
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.5 การกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์	29
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	30
บทที่ 4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	31
4.1 ผลการวิจัย	31
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล	34
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	35
5.1 สรุปผลการวิจัย	35
5.1.1 ประเมินสรุปภาพรวม จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุง	36
5.1.2 สรุปผลลักษณะบุคลิกภาพ แยกเป็นรายบุคคลของพนักงาน ระดับหัวหน้างาน	38
5.2 การอภิปรายผล	39
5.3 ข้อเสนอแนะ	40
บรรณานุกรม	41
ภาคผนวก	43
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	44
ประวัติผู้วิจัย	48

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงค่าความเชื่อมั่นภายในของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	25
3.1	แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินบุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยผู้บังคับบัญชา โดยตนเอง และโดยผู้ใต้บังคับบัญชา	30
4.1	แสดงค่าเฉลี่ย ของบุคลิกภาพทั้ง 5 ลักษณะใหญ่ และลักษณะย่อยของแต่ละลักษณะ	32
4.2	แสดงการเปรียบเทียบ ผลการประเมินบุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบโดยผู้ประเมิน	33
4.3	แสดงบุคลิกภาพทั้ง 5 ลักษณะใหญ่โดยเฉลี่ย ของพนักงานระดับบังคับบัญชา แยกตามรายบุคคล	33
5.1	แสดงลักษณะบุคลิกภาพที่เด่นและที่ต้องปรับปรุง	36
5.2	แสดงลักษณะบุคลิกภาพของตัวพนักงานระดับหัวหน้างานที่เด่นและที่ต้องปรับปรุง	38

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
3.1 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินบุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยผู้บังคับบัญชา โดยตนเอง และโดยผู้ใต้บังคับบัญชา	30



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันนี้ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมากทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติต่างๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดการแข่งขัน การแข่งขันกันทำให้มนุษย์ต้องทำการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ในขณะที่ในองค์กรต่างๆ ก็มีความต้องการบุคลากรในสาขาเฉพาะมีเพิ่มขึ้นมากทำให้เกิดมีการแย่งตัวบุคลากรระหว่างองค์กรเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นผู้นำระดับหัวหน้างาน แต่การเสาะหาบุคลากรที่เป็นผู้นำระดับหัวหน้างานมาเสริมในองค์กรมีความลำบากมากขึ้น การสรรหาบุคลากรที่เป็นผู้นำระดับหัวหน้างานมีค่าใช้จ่ายสูงชันอย่างมาก ดังนั้นหากองค์กรสามารถจัดให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ รวมถึงบุคลิกภาพที่เหมาะสมก็จะเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างองค์กรให้มีความแข็งแกร่งเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในส่วนที่จะนำมาศึกษาจะเป็นส่วนของบริษัทซึ่งทำธุรกิจเกี่ยวกับการออกแบบระบบการติดตั้ง การทดสอบ ซึ่งเป็นประเภทงานบริการ คนจึงเป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะเพราะบุคลากรที่เป็นผู้นำระดับหัวหน้างาน ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เป็นผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นสิ่งที่ทำให้งานประสบความสำเร็จและทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าที่จะให้โอกาสในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

โดยบริษัทที่ทำงานเป็นบริษัทสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น เริ่มดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2509 รวมอายุขององค์กรกว่า 50 ปี ธุรกิจหลักของบริษัทสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น บริษัทนี้คือรับเหมางานออกแบบ ติดตั้ง และซ่อมบำรุง ระบบไฟฟ้า และเครื่องจักรให้กับโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวญี่ปุ่นมาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ที่บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่นนี้มีวาระ คราวละ 4 ปี มีพนักงานประมาณ 250 คน พนักงานประมาณ 80 เปอร์เซนต์ พนักงานฝ่ายช่าง ซึ่งมี ตำแหน่งตั้งแต่ โฟร์แมน ชุปเปอร์ไวเซอร์ และวิศวกรทางด้านไฟฟ้า และทางด้านเครื่องกล พนักงานอีกประมาณ 20% เป็นพนักงานฝ่ายสำนักงานเป็นส่วนงานสนับสนุน มีฝ่ายบุคคล, บัญชี, จัดซื้อ, ธุรการ, คุณภาพและการพัฒนา ฯลฯ ปัจจุบันทางบริษัทเกิดปัญหาเรื่องกำลังคนในระดับที่จะขึ้นมาเป็นผู้จัดการ โครงการ ทำให้มีโอกาสที่จะเกิดปัญหาการรับงานในระยะยาว ดังนั้น จึงมีความคิดว่าจะนำ

ผลงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการหาแนวทางในการฝึกอบรมหรือการให้คำปรึกษาเพื่อสนับสนุนให้พนักงานระดับหัวหน้างานได้มีความรู้ความสามารถที่จะก้าวขึ้นมาทำหน้าที่ ผู้จัดการ โครงการ แทนการหาจากบุคคลากรภายนอก การศึกษาในครั้งนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่นเป็นอย่างยิ่ง เพื่อบริษัทฯ จะได้ทราบถึงความคิดเห็นของตัวพนักงานในระดับบังคับบัญชา (กลุ่มตัวอย่าง) ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่าง และความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กร โดยนำเอาปัจจัยต่างๆ ตามทฤษฎี ที่นักวิชาการ และผลการวิจัยของสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยในสารนิพนธ์ฉบับนี้ มุ่งไปที่ 2 ปัจจัย

1. ปัจจัยบุคลิกภาพด้านใดที่สอดคล้องกับความเป็นผู้นำตามลักษณะงานขององค์กร
2. ปัจจัยทางบุคลิกภาพด้านใดที่พนักงานระดับหัวหน้างานมีความจำเป็นต้องปรับปรุง

เพื่อให้สามารถสนองต่อความต้องการขององค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงการนำเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำ เพื่อนำมาใช้จัดทำแผนการพัฒนาพนักงานระดับหัวหน้างานให้มีความสามารถในการนำ
2. เพื่อศึกษาถึงความสอดคล้องของการประเมิน ให้พนักงานระดับหัวหน้างานที่คัดเลือกมา ทำการประเมินด้วยตนเอง จากนั้นให้ผู้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับหัวหน้างานที่คัดเลือกมา ทำการประเมิน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานระดับหัวหน้างานที่คัดเลือกมา ทำการประเมิน
3. เพื่อการวิเคราะห์หาแนวโน้มของการนำไปสู่การจัดทำแผนการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับพนักงานระดับหัวหน้างาน

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 วิธีการดำเนินการศึกษา

1. การประเมินโดย หัวหน้าในระดับสูงขึ้นไป 1 ระดับ
2. การประเมินโดย ตนเอง
3. การประเมินโดย ผู้ใต้บังคับบัญชา 1 ระดับ

1.3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

พนักงานในระดับหัวหน้างานของบริษัทรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกล สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงรายบุคคลที่มีอายุงานในตำแหน่งเดิมครบวาระที่จะเสนอรายชื่อ ที่จะเตรียมตัวรับเลื่อนตำแหน่ง



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง “การประยุกต์ใช้เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองของพนักงานในระดับหัวหน้างานของบริษัทรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกล สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น” ผู้วิจัยทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบในการศึกษาดังนี้

James MacGregor Burns (1918) เป็นผู้เขียนชีวประวัติของประธานาธิบดีและถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้นำในการเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในสามสถานการณ์:

การเป็นผู้นำเหนือนมนุษย์ถูกใช้เมื่อบุคคลที่มีแรงจูงใจและวัตถุประสงค์บางประการระดมความขัดแย้งหรือขัดแย้งกับผู้อื่นทรัพยากรสถาบันจิตวิทยาและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อกระตุ้นให้มีส่วนร่วมและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ติดตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยึดถือร่วมกันและผู้ติดตาม

ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อหนึ่งหรือหลายคนมีส่วนร่วมร่วมกับคนอื่นๆ ในลักษณะที่ผู้นำและผู้ติดตามยกระดับแรงจูงใจและศีลธรรมในระดับสูงขึ้น

คนที่สามารถก้าวสู่ตัวตนที่ดีขึ้นของพวกเขาคือความลับในการเปลี่ยนความเป็นผู้นำและแนวปฏิบัติที่เป็นคุณธรรมและปฏิบัติในงานนี้

2.1 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาจากสถาบันการศึกษาหรือจากการค้นคว้าบทความต่างๆ ได้มีการเขียนถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความใกล้เคียงกันในเนื้อหาสาระจึงขอนำมากล่าวถึงพอสังเขป

2.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ในอดีต

ทฤษฎีภาวะผู้นำ สรุปลงเป็นช่วงๆ ตามเวลาของการแนะนำหลักการสำคัญ

ทฤษฎีลักษณะ (1930s) ลักษณะเฉพาะของผู้นำแตกต่างจาก non-leaders

Behavioral Theories (1940s and 1950s) พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลแตกต่างจากพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ได้ผล สองชั้นเรียนที่สำคัญของพฤติกรรมผู้นำเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์

ทฤษฎีที่อาจเกิดขึ้นในทศวรรษ (1960 และ 1970) ปัจจัยที่มีลักษณะเฉพาะต่อแต่ละสถานการณ์ระบุว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำและพฤติกรรมจะมีประสิทธิภาพหรือไม่

Leader-Member Exchange (1970s) ผู้นำจากความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงกับผู้ใต้บังคับบัญชาบางราย แต่ไม่ใช่คนอื่น คุณภาพของความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อผลงานในหลายๆ ด้าน

ผู้นำที่มีพรสวรรค์ (1970s and 1980s) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตัวเองสู่เป้าหมายโดยการสื่อสารวิสัยทัศน์แสดงพฤติกรรมที่มีเสน่ห์และตั้งค่าตัวอย่างส่วนบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

การเป็นตัวนำความเป็นผู้นำ (1970s) ลักษณะขององค์กรงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทดแทนหรือปฏิเสธผลกระทบของพฤติกรรมการเป็นผู้นำสมัยก่อนมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในวงศ์ตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ประวัติความเป็นมาของทฤษฎีผู้นำที่ยิ่งใหญ่

ในช่วงศตวรรษที่ 19 ทฤษฎีมนุษย์ความเป็นผู้นำกลายเป็นที่นิยมอย่างมาก ทฤษฎีนี้ถูกกำหนดขึ้นโดยการวิเคราะห์พฤติกรรมของทหารส่วนใหญ่ในยุคนั้น ในปี ค.ศ. 1800 ตำแหน่งเผด็จการถูกจัดขึ้นโดยมนุษย์ แต่โดยทั่วไปแล้วและได้รับการถ่ายทอดจากพ่อสู่ลูก ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องบังเอิญที่ทฤษฎีนี้ได้รับการตั้งชื่อว่า "ทฤษฎีมนุษย์ที่ดี" เนื่องจากไม่มีผู้หญิงคนใดที่ได้รับโอกาสให้เพิ่มขึ้นเมื่อโอกาสนี้เกิดขึ้น

Herbert Spencer (1820-1903) นักสังคมวิทยาที่มีชื่อเสียงกล่าวว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นเพียงผลิตภัณฑ์จากบรรพบุรุษและสังคมที่พวกเขาทำงานและอาศัยอยู่เท่านั้นกล่าวคือสังคมกำลังสร้างมนุษย์ที่ยิ่งใหญ่เหล่านี้ให้ต่อต้านสังคมโดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

2.1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ทฤษฎีคุณลักษณะ (1930's - 1940's) ทฤษฎีความเป็นผู้นำลักษณะเชื่อว่าคนเกิดหรือมีคุณสมบัติบางอย่างที่จะทำให้พวกเขาเก่งในบทบาทความเป็นผู้นำ นั่นคือคุณสมบัติบางอย่าง เช่น สติปัญญา ความรู้สึกรับผิดชอบความคิดสร้างสรรค์และค่านิยมอื่นๆ ทำให้ทุกคนในรองเท้าของผู้นำที่ดี ในความ

เป็นจริงกอร์ดอนอัลพอร์ทนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน “... ระบุว่าเกือบ 18,000 คำที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของอังกฤษ” (Matthews, Deary & Whiteman, 2003, หน้า 3)

ทฤษฎีลักษณะความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ลักษณะทางกายจิตและทางสังคม เพื่อให้ได้ความเข้าใจมากขึ้นในลักษณะหรือการรวมกันของลักษณะที่เป็นแบบฉบับของผู้นำ

มีทฤษฎีหลายประการที่ขาดทฤษฎี อย่างไรก็ตามจากแนวคิดทางจิตวิทยาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ การศึกษาของกอร์ดอนอัลพอร์ทเป็นหนึ่งในกลุ่มแรกและได้นำมาใช้ในการศึกษาความเป็นผู้นำแนวทางพฤติกรรม

2.1.2.1 The tasks of Leadership: กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ นโปเลียน ฮิตเลอร์ การศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner (พันทิวา สุพัฒนานภรณ์, 2556)

2.1.2.2 Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้

2.1.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

2.1.3.1 Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

- ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัทตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้ง

ทำให้เกิดศรัทธาได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม หรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

- ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกันดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2.1.3.2 Likert's Michigan Studies

Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

- แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

- แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

- แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

- แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.3.3 McGregor's : Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

2.1.4 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

2.1.4.1 แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

เรตคิน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตคินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า

มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และ เเรคตินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

เรคติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการมี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรคตินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.4.2 Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

2.1.4.3 Life – Cycle Theories

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด(Hersey and Blanchard) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรคตินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

- ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
- ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

สัมพันธ

- ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ บุคคลที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

- ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำ พฤติกรรมนั้น ด้วยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและ

ตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

- ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตามคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

- ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงาน ให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 คือความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

2.1.4.4 Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

- โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

- อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่ จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็น ผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

2.1.5 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป(Transformational Leadership Theories)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership)

โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

- ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าคนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนแปลงๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

- ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรรีดยจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

แบสส์ (Bass)(1985) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

- สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
- สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งานเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
- คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ (ตั้งเป้า) ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

- บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
- การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
- การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
- การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตาม เกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้ งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

2.2 บุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพ ของแต่ละคนจะเป็นสิ่งประจำตัวของคนคนนั้น ที่ทำให้แตกต่างจาก คนอื่น และมีหลายสิ่งหลายอย่าง ที่จะประกอบกัน ทำให้คนแต่ละคนมี บุคลิกภาพ เป็นของตัวเอง ซึ่งเป็นผล มาจาก การทำงานประสานกันของสมองที่ขึ้นอยู่กับพันธุกรรม และประสบการณ์ ที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อม บุคลิกภาพ มีความสำคัญต่อชีวิตเราอย่างยิ่ง ทำให้เรารู้สึกถึงความสำคัญของตัวเอง เรา จะไม่มีทางรู้ได้โดยง่ายว่า ชีวิตของเราจะเป็นอย่างไร ถ้าเราไม่รู้ว่าขณะนี้ตัวเราเป็นคนอย่างไร และเราจะ ไม่มีทางเข้าใจว่าขณะนี้เราเป็นคนอย่างไร ถ้าไม่รู้ว่าเราควรจะเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้น สิ่งสำคัญที่สุด เราจะต้องค้นพบตัวเอง และเป็นตัวของตัวเอง

บุคลิกภาพ (personality) ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่บ่งบอกความแตกต่างระหว่าง บุคคล บุคลิกภาพ คือตัวบุคคลโดยส่วนรวม ทั้งลักษณะทางกาย ซึ่งสังเกตได้ง่าย อันได้แก่รูปร่างหน้าตา กิริยาท่าทาง น้ำเสียง คำพูด ความสามารถทางสมอง ทักษะการทำกิจกรรมต่างๆ และลักษณะทางจิต ซึ่งสังเกตได้ค่อนข้างยาก ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด เจตคติ ค่านิยม ความสนใจ ความมุ่งหวัง อุดมคติ เป้าหมาย และความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ลักษณะดังกล่าวมีที่มาจากพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อมของแต่ละคน ส่งผลสู่ความสามารถในการปรับตัว ต่อสิ่งแวดล้อม และความแตกต่าง ระหว่างบุคคล

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ อาศัย ความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์และ ความสามารถในการรู้ตัวเอง ถือเป็น ความฉลาด อย่างหนึ่ง เพราะการที่เราจะ รู้ตัวเอง หรือรู้พฤติกรรมของเราเอง ได้นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเรามองตัวเราอย่างไร เมื่อเทียบกับ สิ่งแวดล้อมในโลกนี้ และเราจะ ควบคุมพฤติกรรม ของเราได้อย่างไร ซึ่งความสามารถ ที่จะจัดการและ ควบคุมชีวิต ของเรา เป็นความสามารถที่เรียกว่า ประสิทธิภาพส่วนบุคคล คนที่มีประสิทธิภาพส่วนบุคคลสูง จะมีความมั่นใจใน การมีพฤติกรรมได้ตอบ ที่ถูกต้อง แต่คนที่มีประสิทธิภาพในตัวเองต่ำ จะมีความกระวนกระวาย มีความกังวลเมื่อจะต้อง

มีการโต้ตอบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะอยู่นอกเหนือการควบคุมของคนคนนั้น ความรู้ตัวและประสิทธิภาพ ส่วนตัวนี้เองจะรวมกันเป็น บุคลิกภาพ ขึ้น

2.2.1 ทฤษฎีพลศาสตร์ของฟรอยด์ (Freud's Psychodynamic Theory)

ซิกมันด์ ฟรอยด์ เป็นจิตแพทย์ชาวเวียนนา เขาให้ความสนใจเรื่องพัฒนาการทางบุคลิกภาพ และพลังแห่งบุคลิกภาพ ของคนเรา ทฤษฎีบุคลิกภาพ ของซิกมันด์ฟรอยด์ อธิบายได้เป็น 2 แบบ คือ อธิบายในลักษณะของ ทฤษฎีพัฒนาการ และ ทฤษฎีพลังแห่งบุคลิกภาพ การอธิบายบุคลิกภาพ ในแง่ พลังบุคลิกภาพ ฟรอยด์ อธิบายในรูปของลักษณะของจิต และ โครงสร้างของจิต เกี่ยวกับลักษณะของจิต ฟรอยด์อธิบายว่า จิตของคนเรามี 3 ลักษณะ คือ

จิตรู้สำนึก (conscious) เป็นสภาพที่บุคคลรู้ตัวว่าเป็นใคร ทำอะไร อยู่ที่ไหน ฯลฯ เป็นจิตส่วนที่ควบคุมให้แสดงพฤติกรรม ตามหลักเหตุผลและสิ่งผลักดันภายนอกตัว

จิตไร้สำนึก (unconscious) เป็นสภาพที่บุคคลไม่รู้ตัว บางทีเพราะลืม เพราะเก็บกด หรือ เพราะไม่ตระหนักในตนว่ามีสิ่งนั้นอยู่ เช่น ไม่รู้ตัวว่าอิจฉาเพื่อน หรือลืมนว่าตนเองเกลียดบางอย่าง

จิตใต้สำนึก (subconscious) เป็นสภาพจิตกึ่งรู้สำนึก ถ้าเข้ามาในห้วงนี้ก็จะตระหนักได้ แต่ถ้าไม่คิดถึงจิตส่วนนั้น จะเหมือนกับ ไม่มีตนเอง เช่น อาจกังวลในบางเรื่อง กลัวในบางสิ่ง โกรธคนบางคน

จิตทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าว ชนิดไหนมีอำนาจเหนือกว่า บุคคลนั้นๆ ก็มักจะแสดงพฤติกรรมหนักไปทางจิตส่วนนั้น และจิตไร้สำนึกจะมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมมากกว่าจิตส่วนอื่น ส่วนจะแสดงพฤติกรรมออกไปในลักษณะใด มักขึ้นกับ โครงสร้างของจิต ซึ่งมี 3 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ อิด (id) อีโก้ (ego) และซูปเปอร์อีโก้ (super ego)

“อิด” (id) กับความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ความจริงจากสิ่งแวดล้อมภายนอก จริยธรรม ความเป็นเหตุเป็นผล เป็นพื้นฐานดั้งเดิมของบุคคล เช่น ความอยาก ตัณหา ความต้องการ ความป่าเถื่อน อันถือเป็นธรรมชาติแท้ๆ ยังไม่ได้ขัดเกลา

“อีโก้” ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของ บุคลิกภาพ ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ แต่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับอำนาจภายในร่างกาย หรือความต้องการ ความปรารถนาของคนคนนั้น ซึ่งอาจจะเห็นแก่ตัว

“ซูปเปอร์อีโก้” (superego) และเมื่อมีการชั่งน้ำหนักระหว่างปัจจัย 2 ปัจจัยนี้แล้วก็จะเกิดการตัดสินใจขึ้นเป็นพลังที่คอยควบคุม อีโก้ ให้อีโก้ หาหนทางที่เหมาะสมที่สุดในการสนองความต้องการของ อิด โดยเหนี่ยวรั้ง ให้ทำอะไรอยู่ในกรอบประเพณี ถูกเหตุถูกผลให้คำนึงถึงความผิดชอบชั่วดี คุณธรรม และสังคมที่แวดล้อม

ความเข้าใจ บุคลิกภาพ ตามทฤษฎีพลศาสตร์นี้ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจตนเอง เข้าใจเพื่อนร่วมงานได้ในหลายลักษณะ เป็นแนวทางให้รู้จักควบคุมระดับปรองดองตนเองให้มีสติ ยังคิด ไม่อยู่ใต้อำนาจครอบงำของธรรมชาติแท้ๆ ที่ยังมีได้ซัดกลามากไป ซึ่งถ้าทำได้ ก็จัดเป็นส่วนหนึ่งของ การพัฒนาบุคลิกภาพ และ พัฒนาตน ให้พร้อมต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คำถามคือ บุคลิกภาพ เกิดจากอะไร มาจากไหน นักทำนาย บุคลิกภาพ ฟรานซ์ โจเซฟ กอลด์ (Franze Joseph Gall) ได้ให้ทฤษฎีว่า รอยหยักบนพื้นผิวสมองนั่นเองเป็นตัวกำหนด บุคลิกภาพ เพราะส่วนนี้ทำให้เราตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม มีผลต่อวิถีคิด ความรู้สึกและการกระทำของเรา

องค์ประกอบของบุคลิกภาพของบุคคล บุคลิกภาพของบุคคลประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

ด้านกายภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ทรวดทรง ท่าทาง การแต่งกาย การเดิน เป็นต้น บุคลิกภาพ ด้านกายภาพ นี้เป็นสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็นได้

ด้านวาจา หมายถึง การใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง ซึ่งผู้อื่นจะรับรู้ได้โดยการฟัง ลักษณะต่างๆ สะท้อน บุคลิกภาพด้านนี้เช่น การพูดไม่เข้าหูคน การพูดจากระโชกโฮกฮาก การพูดจ่าน่าฟัง เป็นต้น บุคลิกภาพทางวาจาที่ดีย่อมหมายถึงการพูดจาด้วยน้ำเสียงนุ่มนวล น่าฟังเป็นมิตร และได้สาระ

ด้านสติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางการคิดแก้ปัญหา ไหวพริบ ความสามารถที่จะมี ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม คิดเป็น รู้จักคิด คิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี แสดงออก หรือสนองตอบผู้อื่นได้อย่าง “ทันกัน” และ “ทันกาล”

ด้านอารมณ์ หมายถึง การมีอารมณ์ดี คงเส้นคงวา ไม่วู่วาม เอาแต่อารมณ์ จุนเจียวโกรธง่าย หรือบางคนมีอารมณ์ร้ายแรง มากกว่าอารมณ์อื่น หรือบางคน เครียด เศร้า ขุ่นมัว หม่นหมองอยู่เสมอ

ด้านความสนใจและเจตคติ ของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไปบางคนไม่สนใจการเมือง ซึ่งบางคนมีความสนใจ หลากหลายไม่สนใจเพียง เรื่องใดเรื่องหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว

ด้านการปรับตัว มีผลต่อลักษณะของบุคลิกภาพ ถ้าใช้แบบที่ดีมีพฤติกรรมที่เหมาะสม สังคม ยอมรับ จะอยู่ในสังคม ได้อย่างมีความสุข ตรงกันข้ามถ้าปรับตัวไม่ดีวางตัวในสังคมไม่เหมาะสม ย่อมมี ผลเสียต่อบุคลิกภาพด้านอื่นๆ ไปด้วย

2.2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพของอัลพอร์ต (Allport's Trait Theory)

ทฤษฎีบุคลิกภาพ ที่ว่าด้วยลักษณะของบุคคลซึ่งกล่าวถึงกันทั่วไป ได้แก่ ทฤษฎีของ กอร์ดอล อัลพอร์ต นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ซึ่งเขามีความเชื่อว่า บุคลิกภาพ ของบุคคลมีลักษณะเป็น หนึ่งเดียวและมีความคงที่พอสมควร เป็นอย่างไรก็มักจะอยู่อย่างนั้น และส่งผลต่อการแสดงตัวในภาวะต่างๆ ของบุคคล ทฤษฎีนี้แบ่งประเภทของ บุคลิกภาพ ตามลักษณะร่างกายของบุคคลเป็น 3 พวกคือ

พวกมีลักษณะเด่น พวกนี้มักมีร่างกายสูงใหญ่ หรือหน้าตาดี หรือมีลักษณะเด่นเฉพาะตัว ซึ่งอาจเป็นน้ำเสียง ท่าทาง การพูด การเคลื่อนไหว หรือแม้กระทั่งท่าทีปฏิกิริยาต่อผู้อื่น

พวกที่มีลักษณะด้อย พวกนี้มักมีรูปร่างเตี้ยหรือตัวเล็ก หน้าตาไม่ดี หรือมีลักษณะบางประการที่เป็นปมด้อยของตน

พวกที่มีลักษณะกลาง พวกนี้มักมีร่างกายธรรมดาแบบคนส่วนใหญ่ทั่วไป ลักษณะต่างๆ เป็นกลางๆ ไม่เด่น ไม่ด้อย แต่ก็ไม่มีลักษณะพิเศษที่น่าสนใจ มักผสมผสานกลมกลืนไปกับคนส่วนใหญ่

ลักษณะทั้ง 3 ประการดังกล่าว มีผลต่อวิธีการแสดงออกของพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ตัวอย่างเช่น พวกมีปมด้อย ขี้อาย เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่ต้องปรากฏตัวในงานใหญ่ หรือต้องกล่าวในที่ประชุม หรือพบคนแปลกหน้า พวกนี้มักหลีกเลี่ยง วิตกกังวล ทำอะไรจะงะงืดพลาด และแยกตัวเอง แต่ถ้าเป็นพวกมีลักษณะเด่น ก็จะเชื่อมั่นในตนเอง แสดงออกได้โดยเหมาะสม ส่งผ่าเผย สิ่งเหล่านี้มักส่งผลให้ทำอะไรได้สำเร็จ หรือเป็นที่ยอมรับทั่วไป สำหรับผู้บริหารหากมีลักษณะเด่นประจำตัวมักเป็นปัจจัยให้งานดีขึ้น แต่ถ้าขาดลักษณะเด่นก็ต้องใช้ความพยายามมากขึ้นที่จะสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา หรือหาแนวทางฝึกฝนพัฒนาตนให้มีความคล่องตัว ให้เหมาะสมสอดคล้องกับงานตามบทบาทหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ

จอห์น บริกส์ (John Briggs) บอกว่าความคิดสร้างสรรค์จริงๆ แล้ว คือ ความรู้สึกที่เพื่อฝัน และยังชี้อีกว่าคนที่เราเรียกว่าอัจฉริยะ หรือจีเนียส (genius) ซึ่งมาจากคำละติน แปลว่า วิญญาณ (spirit) ก็คือ คนที่รู้จักความสามารถของตัวเอง และสามารถนำ ความสามารถของตัวเองไปสู่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติได้ เป็นคนยืดหยุ่น ใจกว้าง และมีความต้านทานต่อสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีได้

มีคำกล่าวไว้ว่า บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติ 2 อย่างอยู่ในตัวเอง คือ จะเป็นคนค่อนข้างเงียบ ค่อนข้างล้าสมัย และอนุรักษ์นิยม ในขณะที่เดียวกันจะเป็นคนที่บ้าบิ่นมากกว่าคนทั่วไป อย่างไรก็ตามข้อสันนิษฐานนี้ยังไม่มีการพิสูจน์อย่างแน่ชัด

2.2.3 ทฤษฎีของแมคเคร (McCrae's theory) และทฤษฎีของคอสตา (Costa's theory)

ให้คำนิยามของ บุคลิกภาพ ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

กลุ่มที่ 1 เป็นพวกประสาท กังวลตลอดเวลา ไม่มีความมั่นใจ เป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูง เป็นคนรู้สึกผิดบ่อยๆ (Neuroticism)

กลุ่มที่ 2 เป็นพวกที่ชอบพูดชอบคุย ชอบสังคม รักสนุก มีอารมณ์รักใคร่ต่างๆ (Extraversion)

กลุ่มที่ 3 เป็นพวกที่กล้า ชอบแสดงออก มีจินตนาการ ภาพพจน์ (Openness)

กลุ่มที่ 4 เป็นพวกที่รู้จักเห็นอกเห็นใจ ครอบอุ้น นำไว้วางใจ ให้ความร่วมมือ (Agreeableness)

และ

กลุ่มที่ 5 เป็นพวกที่เชื่อใจได้ ทำอะไรมีจุดมุ่งหมาย มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ (Conscientiousness)

2.2.3.1 ลักษณะบุคลิกภาพใหญ่ 5 อย่าง (อังกฤษ: Big Five personality traits) หรือ แบบจำลองมีปัจจัย 5 อย่าง (อังกฤษ: five factor model ตัวย่อ FFM) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับมิติหรือปัจจัยใหญ่ๆ 5 อย่างที่ใช้อธิบายบุคลิกภาพและสภาพทางจิตใจของมนุษย์ โดยมีนิยามของปัจจัย 5 อย่างว่า

- ความเปิดรับประสบการณ์ (openness to experience)
- ความยินยอมเห็นใจ (agreeableness)
- ความสนใจต่อสิ่งภายนอก (extraversion)
- ความพิถีพิถัน (conscientiousness)
- ความไม่เสถียรทางอารมณ์ (neuroticism)

ภายใต้ปัจจัยใหญ่ที่เสนอเหล่านี้แต่ละอย่างๆ ก็ยังมีปัจจัยหลักจำเพาะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ยกตัวอย่างเช่น ความสนใจต่อสิ่งภายนอกรวมคุณลักษณะที่สัมพันธ์กันคือ ความชอบสังคม (gregariousness) ความมั่นใจในตน (assertiveness) การสรรหาเรื่องตื่นเต้น การให้ความสนิทสนม (warmth) การไม่ชอบอยู่เฉยๆ และอารมณ์เชิงบวก

รายละเอียดของปัจจัย 5 อย่าง

- ความเปิดรับประสบการณ์ (openness to experience) โดยเป็นพิสัยระหว่างการทำอะไรแปลกใหม่-ความอยากรู้อยากเห็น กับความสม่ำเสมอ-ความระมัดระวัง เป็นการหยั่งรู้คุณค่าของศิลปะความเปิดรับอารมณ์ต่างๆ การผจญภัย ความคิดที่แปลกๆ ความอยากรู้อยากเห็นและความเปิดรับประสบการณ์ต่างๆ ความเปิดรับเป็นตัวสะท้อนปัญหาที่อยากรู้อยากเห็น ความคิดสร้างสรรค์และความชอบใจต่อทั้งสิ่งใหม่ๆ ต่อทั้งความหลากหลายที่บุคคลนั้นมี

นอกจากนั้น ยังกล่าวได้ว่าเป็นระดับที่บุคคลนั้นมีจินตนาการและเป็นตัวของตัวเอง และที่แสดงความชอบใจต่อกิจกรรมที่หลากหลายมากกว่าการทำอะไรเป็นประจำอย่างเคร่งครัด แต่ว่า ถ้ามีระดับความเปิดรับสูง ก็อาจจะมองได้ว่าเป็นคนเอาแน่อะไรไม่ได้ หรือไร้เป้าหมาย และอาจจะพยายามเข้าถึงศักยภาพของตน (self-actualization) โดยหาประสบการณ์แบบสุดๆ ที่ให้ความคลั่งใจความตื่นเต้น ในนัยตรงกันข้าม คนที่เปิดรับน้อยจะพยายามใช้ชีวิตให้สมบูรณ์โดยความบากบั่นอดสาหัส มีนิสัยที่ชอบทำชอบปฏิบัติและทำตามข้อมูลที่มีโดยไม่คิดมาก บางครั้งอาจมองได้ว่าเป็นคนหัวรั้นและปิดใจ แต่ก็มีสิ่งที่ตกลงกันไม่ได้ว่า ควรจะตีความหมายและควรจะอธิบายปัจจัยนี้ให้เข้ากับบริบทต่างๆ ได้อย่างไร

อีกนัยหนึ่ง ความเปิดรับประสบการณ์ โดยทั่วไปเป็นเรื่องเกี่ยวกับการหยั่งรู้คุณค่าและความยินดีชอบใจในศิลปะ การได้อารมณ์ต่างๆ การผจญภัย ไอเดียที่แปลกใหม่ จินตนาการ ความอยากรู้อยากเห็น และประสบการณ์ต่างๆ คนที่เปิดรับประสบการณ์จะเป็นคนอยากรู้อยากเห็นแบบมีสติปัญญา เปิดรับอารมณ์ ไวต่อสุนทรียภาพ และยินดีที่จะลองสิ่งใหม่ๆ และเมื่อเปรียบเทียบกับคนที่ปิด มักจะมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่า เข้าใจความรู้สึกตัวเองมากกว่า และมีโอกาสที่จะมีความเชื่อที่ไม่ทั่วไป

แต่ว่าบางคนแม้จะมีลักษณะนี้โดยทั่วไปในระดับสูง และอาจสนใจเรียนรู้และสำรวจวัฒนธรรมใหม่ ๆ แต่จะไม่สนใจศิลปะหรือกวีนิพนธ์มากนัก งานวิจัยพบว่า ความเปิดรับประสบการณ์สัมพันธ์อย่างมีกำลังกับจริยธรรมแบบเสรีนิยม (liberal ethics) เช่น การสนับสนุนนโยบายยอมรับความต่างทางผิวพรรณ

ลักษณะอีกอย่างของสไตล์การคิดแบบเปิดก็คือ ความสามารถในการคิดเป็นสัญลักษณ์เป็นนามธรรมที่ห่างจากประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมมาก ผู้ที่มีคะแนนต่ำในเรื่องนี้มักจะสนใจในสิ่งที่ธรรมดา ที่เป็นเรื่องตามประเพณี และชอบสิ่งที่ง่าย ๆ ตรงไปตรงมา เห็นได้ชัด มากกว่าสิ่งที่ซับซ้อน คลุมเครือ หรือละเอียดเห็นได้ยาก และอาจจะเห็นศิลปะและวิทยาศาสตร์ว่าเป็นเรื่องน่าสงสัยหรือเห็นว่าไม่น่าสนใจ คนที่ไม่เปิดจะชอบใจสิ่งที่คุ้นเคยมากกว่าสิ่งใหม่ๆ และเป็นคนอนุรักษ์นิยมและไม่ชอบที่จะเปลี่ยน

- ความพิถีพิถัน (conscientiousness) โดยเป็นพิสัยระหว่างความมีประสิทธิภาพ-ความเป็นคนมีระเบียบ กับความเป็นคนสบาย ๆ-ความเป็นคนไร้กังวล เป็นความโน้มเอียงที่จะเป็นคนที่เข้าระเบียบที่เชื่อถือได้ มีวินัยในตน ทำตามหน้าที่ ตั้งเป้าหมายเพื่อความสำเร็จ และชอบใจพฤติกรรมตามแผนมากกว่าจะทำอะไรแบบทันทีทันใด แต่คนที่มีลักษณะเช่นนี้สูงอาจจะมองได้ว่าเป็นคนดื้อและหมกมุ่น และคนที่มีลักษณะเช่นนี้ต่ำอาจจะยืดหยุ่นได้และทำอะไรก็ได้โดยไม่ต้องคิด แต่ก็อาจมองได้ว่าเป็นคนไม่เอาใจใส่และเชื่อถือไม่ได้

อีกนัยหนึ่ง ความพิถีพิถัน (conscientiousness) เป็นความโน้มเอียงที่จะมีวินัย ทำตามหน้าที่ และตั้งเป้าหมายความสำเร็จ โดยมีเกณฑ์ หรือโดยเทียบกับที่คนอื่นคาดหวัง เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับวิธีที่บุคคลควบคุม ปรับระดับ และจัดการอารมณ์ชั่ววูบหรือความหุนหันพลันแล่น บุคคลที่มีคะแนนในเรื่องนี้สูงบ่งชี้ความชอบใจพฤติกรรมที่วางแผนไว้ไม่ใช่วิธีกรรมที่ทำแบบทันทีทันใด และโดยเฉลี่ยแล้ว ระดับความพิถีพิถันจะเพิ่มสูงขึ้นในช่วงวัยต้นผู้ใหญ่ แล้วจะลดลงเมื่อสูงวัยขึ้น

- ความสนใจต่อสิ่งภายนอก (extraversion) โดยเป็นพิสัยระหว่างคนเปิดรับสังคม-คนกระตือรือร้น กับคนชอบอยู่คนเดียว-คนสงวนท่าที เป็นพลัง อารมณ์เชิงบวก surgency ความมั่นใจในตน ความชอบเข้าสังคม และความโน้มเอียงที่จะสืบหาสิ่งเร้าร่วมกับผู้อื่น และชอบพูด

คนที่มีลักษณะนี้สูงอาจมองได้ว่าเรียกร้องความสนใจและเผด็จการ ลักษณะนี้ทำให้มีบุคลิกภาพเป็นคนสงวนท่าที ช่างไตร่ตรอง ซึ่งอาจจะมองได้ว่าเป็นคนหยิ่ง หรือคิดถึงแต่ตน

อีกนัยหนึ่ง ความสนใจต่อสิ่งภายนอก (extraversion) มีลักษณะเป็นการชอบความหลากหลายของกิจกรรม (เทียบกับการทำอะไรให้ลึกซึ้ง) surgency (คือความโน้มเอียงเพื่อจะได้รับความยินดีความพอใจ) ที่มาจากสถานการณ์หรือกิจกรรมภายนอก และการได้พลังและแรงจูงใจจากภายนอก ลักษณะนี้ ชัดเจนตรงที่การทำกิจกรรมพัวพันกับโลกภายนอก คนเช่นนี้ชอบปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และมักจะมองว่าเป็นคนมีพลังมาก มักจะเป็นคนกระตือรือร้น และชอบทำมากกว่าชอบคิด มักจะเป็นคนเด่นในกลุ่ม ชอบพูดคุย และแสดงตัวเอง

ในนัยตรงกันข้าม คนที่สนใจต่อสิ่งภายใน ชอบทำกิจกรรมทางสังคมและมีพลังน้อยกว่าคนที่สนใจต่อสิ่งภายนอก โดยดูจะเป็นคนเงียบๆ ไม่เด่น รอบคอบระมัดระวัง และเกี่ยวข้องกับสังคมน้อยกว่า แต่ความไม่เกี่ยวข้องกับทางสังคมไม่ควรตีความว่า เป็นเพราะความอายหรือเกิดจากความเศร้าซึม เพราะว่าเป็นคนที่สามารถอยู่เป็นอิสระจากสังคมได้ดีกว่าคนสนใจภายนอก คือคนพวกนี้ต้องการสิ่งเร้าน้อยกว่า และต้องการเวลาเป็นของตัวเองมากกว่า แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าไม่เป็นกันเองหรือต่อต้านสังคม อาจเพียงแต่เป็นคนที่สงวนท่าทีมากกว่าในวงสังคม

- ความยินยอมเห็นใจ (agreeableness) โดยเป็นพิสัยระหว่างความเป็นมิตร-เห็นอกเห็นใจผู้อื่น กับความเป็นคนช่างวิเคราะห์-ไม่ค่อยยุ่งกับผู้อื่น เป็นความโน้มเอียงที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและร่วมมือกับผู้อื่น แทนที่จะระแวงและตั้งตนเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่น เป็นระดับที่สะท้อนให้เห็นความเชื่อใจผู้อื่นและความต้องการช่วยผู้อื่น และความอารมณ์ดีตามปกติ แต่ลักษณะเช่นนี้ในระดับสูงมองได้ว่า เป็นคนซื่อๆ หรือยอมคนอื่น และลักษณะเช่นนี้ในระดับต่ำมองได้ว่าชอบแข่งหรือทำร้ายผู้อื่น และว่าชอบเถียงหรือเชื่อใจไม่ได้

อีกนัยหนึ่ง ความยินยอมเห็นใจ (agreeableness) สะท้อนถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการให้ความสนใจต่อความกลมกลืนกันทางสังคม บุคคลเช่นนี้ให้คุณค่ากับการเข้ากับผู้อื่น ได้ มักจะเป็นคนที่เกรงใจผู้อื่น ใจดี ใจกว้าง เชื่อใจผู้อื่น เชื่อใจได้ ขนขวายช่วยเหลือผู้อื่น และยอมที่จะประนีประนอมประ โยชนและเรื่องที่ตนสนใจเพื่อที่จะเข้ากับผู้อื่น บุคคลเช่นนี้มองธรรมชาติของมนุษย์ในแง่ดี

ส่วนบุคคลตรงกันข้ามให้ความสำคัญต่อประโยชน์หรือความสนใจของตนเหนือกว่าการเข้ากับผู้อื่นได้ มักจะไม่สนใจความเป็นสุขของผู้อื่น และมีโอกาสน้อยกว่าที่จะเสียสละเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น บางครั้ง ความไม่มั่นใจถึงเจตนาของผู้อื่นทำให้บุคคลนี้ขี้อระแวง ไม่เป็นมิตร และไม่ร่วมมือ

เพราะว่าการยินยอมเห็นใจผู้อื่นเป็นลักษณะทางสังคม งานวิจัยแสดงว่า มันมีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพความสัมพันธ์กับคนในทีมของคุณ และสามารถใช้อำนาจภาวะผู้นำได้อย่างดี (เช่น transformational leadership ที่ผู้นำร่วมมือกับลูกน้องเพื่อกำหนดสิ่งที่จะต้องเปลี่ยน สร้างวิสัยทัศน์เป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นแรงจูงใจ แล้วผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับลูกน้องผู้ตกลงที่จะร่วมมือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นนั้น) นอกจากนี้แล้ว การยินยอมเห็นใจผู้อื่น มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผู้นำทหาร คืองานวิจัยกับหน่วยทหารในเอเชียพบว่า ผู้นำที่ยินยอมเห็นใจผู้อื่นมีโอกาสสูงกว่าที่จะได้คะแนนค่าสำหรับทักษะความเป็นผู้นำแบบ transformational และดังนั้น งานวิจัยต่อไปอนาคตอาจจะให้องค์กรต่างๆ สามารถกำหนดศักยภาพของบุคคล โดยอาศัยลักษณะบุคลิกภาพได้

- ความไม่เสถียรทางอารมณ์ (neuroticism) โดยเป็นพิสัยระหว่างความอ่อนไหว-ความกังวลใจ กับความไร้กังวล-ความมั่นใจ เป็นความโน้มเอียงที่จะประสบกับอารมณ์เชิงลบได้ง่าย เช่น ความโกรธ ความวิตกกังวล ความเศร้าซึม และความรู้สึกอ่อนแอ เป็นคำที่อาจหมายถึงระดับความเสถียรทางอารมณ์และการควบคุมอารมณ์ชั่วคราวได้ ซึ่งอาจจะเรียกโดยคำตรงกันข้ามคือ ความเสถียรทางอารมณ์ (emotional stability) คนที่อารมณ์เสถียรจะปรากฏเป็นคนนิ่ง ๆ และสม่ำเสมอ แต่ก็อาจมองได้ว่าเป็นคนที่ไม่สร้างกำลังใจหรือไม่ค่อยสนใจ ส่วนคนที่มีอารมณ์ไม่เสถียรอาจจะไวปฏิกิริยาและขี้ตื่น บ่อยครั้งมีพลังแบบอยู่หนึ่งไม่ได้ แต่ก็อาจมองได้ว่าเป็นคนอารมณ์ไม่เสถียรและไม่มั่นใจในตน

อีกนัยหนึ่ง Neuroticism เป็นความโน้มเอียงที่จะประสบอารมณ์เชิงลบ เช่น ความโกรธ ความวิตกกังวล หรือความซึมเศร้า ซึ่งบางครั้งเรียกว่าความไม่เสถียรทางอารมณ์ (emotional instability) หรืออาจจะเรียกกลับกันว่า ความเสถียรทางอารมณ์ ตามทฤษฎีปี 1967 ของ ศ.จิตวิทยาทรงอิทธิพล ดร. ไอเซ็งก์ neuroticism สัมพันธ์กับความอดทนต่อความเครียดและสิ่งเร้าที่ไม่น่าชอบใจต่ำ คือคนที่ได้คะแนนสูงในลักษณะนี้ มีอารมณ์ไวและเสี่ยงต่อความเครียด มีโอกาสสูงกว่าที่จะเห็นเหตุการณ์ปกติธรรมดาว่าเป็นภัย และความขัดข้องใจเล็ก ๆ น้อย ๆ ว่าเป็นเรื่องยากถึงให้สิ้นหวัง และปฏิกิริยาเชิงลบของคนเหล่านี้มักจะคงอยู่เป็นเวลายาวนานกว่าปกติ ซึ่งก็หมายความว่ามักจะมามีอารมณ์ไม่ดี ยกตัวอย่างเช่น neuroticism สัมพันธ์กับการมองโลกในแง่ร้ายเกี่ยวกับการงาน ความมั่นใจว่างานเป็นตัวขัดขวางความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น และความวิตกกังวลเกี่ยวกับงาน นอกจากนี้แล้ว ผู้ที่มีคะแนนสูงในเรื่องนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงของการนำไฟฟ้าที่ผิวหนัง (skin conductance) ที่ไวกว่าคนที่มีความต่ำ (ซึ่งเป็นตัวชี้ความไวอารมณ์) ปัญหาในการควบคุมอารมณ์เหล่านี้อาจจะทำให้ไม่สามารถคิด ตัดสินใจ หรือจัดการกับความเครียดได้ดี [ต้องการอ้างอิง] ความไม่พอใจในความสำเร็จในชีวิตของตนเอง อาจจะสัมพันธ์กับคะแนนที่สูงในเรื่องนี้ และอาจเพิ่มโอกาสที่จะเกิด

โรคซึมเศร้า นอกจากนั้นแล้ว คนที่มีลักษณะนี้สูงมักจะมีประสบเหตุการณ์เชิงลบในชีวิตมากกว่า เช่น ความสำเร็จทางการงาน การหย่าร้าง และความตายแต่ว่าระดับของลักษณะนี้ก็สามารถเปลี่ยนได้โดยเป็นการตอบสนองต่อประสบการณ์เชิงบวกและลบในชีวิต

ส่วนในทางตรงกันข้าม คนที่มีคะแนนต่ำในเรื่องนี้ไม่หวั่นเสียวง่าย ๆ และอารมณ์ไม่ไว เป็นคนมักจะนิ่ง ๆ มีอารมณ์เสถียร และปราศจากความรู้สึกเชิงลบที่ทนอยู่นาน ๆ แต่ว่าการปราศจากอารมณ์เชิงลบไม่ได้หมายความว่าประสบการณ์จะประสบกับอารมณ์เชิงบวกมากด้วย

Neuroticism คล้ายกับแต่ไม่ใช่ออย่างเดียวกันกับ โรคประสาท (neurosis) และนักจิตวิทยาบางพวกชอบเรียก neuroticism ว่า “ความเสถียรทางอารมณ์” (emotional stability) เพื่อจะทำให้แตกต่างจากคำว่า “neurotic” ที่ใช้ในอาชีพ

คนที่อยู่ในช่วงกลาง ๆ ของลักษณะทั้ง 5 อย่าง อาจเป็นคนที่ยืดหยุ่นปรับสภาพได้ เป็นคนกลาง ๆ และมีบุคลิกภาพที่พอดีๆ แต่ก็อาจจะมองได้ว่า เป็นคนไม่มีหลักการ เข้าใจได้ยาก หรือคิดแต่ทางได้ทางเสีย

มีนักวิจัยหลายพวกที่ตั้งแบบจำลองนี้ได้โดยต่างหากๆ เริ่มจากการศึกษา ลักษณะบุคลิกภาพที่รู้ แล้ววิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) คำว่าลักษณะต่างๆ เหล่านี้เป็นร้อยๆ (จากข้อมูลที่ได้จากคำถามที่ผู้ร่วมการทดลองแจ้งเอง จากการให้คะแนนของคนในสถานะเดียวกัน และจากการวัดที่เป็นกลางๆ ในการทดลอง) เพื่อที่จะหาปัจจัยมูลฐานของบุคลิกภาพ งานปี 2009 ได้ใช้แบบจำลองนี้เพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมเกี่ยวกับการศึกษา

นักวิชาการของกองทัพอากาศสหรัฐเสนอแบบจำลองเบื้องต้นในปี 1961 แต่ก็ไม่เป็นที่รู้จักต่อนักวิชาการในสถาบันวิจัยต่าง ๆ จนกระทั่งถึงคริสต์ทศวรรษ 1980 ในปี 1990 ศ.คิกแมนเสนอแบบจำลองบุคลิกภาพมีปัจจัย 5 อย่าง ซึ่งต่อมาในปี 1993 ศ.ลิวอิส โกลด์เบิร์กได้ใช้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สุดในแบบจำลอง นักวิจัยพบว่า ปัจจัย 5 อย่างนี้ครอบคลุมบุคลิกภาพอื่นๆ ที่รู้จักโดยมาก และเชื่อว่าเป็น โครงสร้างพื้นฐานของลักษณะบุคลิกภาพทั้งหมด เป็นโครงสร้างที่สมบูรณ์พอที่จะรวมข้อมูลที่ค้นพบและทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยาบุคลิกภาพทั้งหมด

มีกลุ่มนักวิจัยอย่างน้อย 4 กลุ่มที่ทำงานต่างหากจากกันเป็นทศวรรษๆ ในประเด็นปัญหานี้ แล้วโดยทั่วๆ ไป ก็สรุปลงที่ปัจจัย 5 อย่างเหล่านี้ โดยมีนักวิชาการกองทัพอากาศเป็นกลุ่มแรก ตามมาด้วย ศ. โกลด์เบิร์ก ศ.แก็คเทลล์ที่มหาวิทยาลัยฮิลลินอยส์และ ดร.คอสตาและแม็คเกรที่สถาบันสุขภาพแห่งชาติสหรัฐแม้ว่ากลุ่มนักวิจัยทั้ง 4 นี้จะใช้วิธีต่างกันเพื่อค้นหาลักษณะทั้ง 5 อย่าง และดังนั้นจึงได้ให้ชื่อต่างกันและมีนิยามต่างกัน แต่ที่ ทั้งหมดสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีและลงตัวกันทางการวิเคราะห์ปัจจัยแต่ว่า มีงานศึกษาที่แสดงว่า ลักษณะใหญ่ 5 อย่างนี้ ไม่มีกำลังในการพยากรณ์และอธิบายพฤติกรรมในชีวิตจริงได้ เท่ากับลักษณะย่อย ๆ (facet) ของลักษณะใหญ่เหล่านี้

ปัจจัยแต่ละอย่างมี aspect ทางบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กัน 2 อย่างภายใน ที่อยู่เหนือ facet ต่าง ๆ มากมาย ซึ่งทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองนี้ โดยที่ aspect มีชื่อดังต่อไปนี้

- Neuroticism - Volatility (ความเปลี่ยนแปลงง่าย) และ Withdrawal (การถอนตัวจากสังคม)
- Extraversion (ความสนใจต่อสิ่งภายนอก): Enthusiasm (ความกระตือรือร้น) และ Assertiveness (ความมั่นใจในตน)
- Openness to experience (ความเปิดรับประสบการณ์): Intellect (ปัญญา) และ Openness (ความเปิดรับ)
- Conscientiousness (ความพิถีพิถัน): Industriousness (ความอุตสาหะ) และ Orderliness (ความมีระเบียบ)
- Agreeableness (ความยินยอมเห็นใจ): Compassion (ความเห็นใจผู้อื่น) และ Politeness (ความสุภาพ)

พัฒนาการ (Development) คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงตามวัยของมนุษย์ ที่เป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมกับสิ่งแวดล้อม ในลักษณะบันไดวนไม่สิ้นสุด ตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิจนตาย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์กันทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมสติปัญญาต่างๆ โดยทั่วไป การกล่าวถึง พัฒนาการมนุษย์นั้น จะเน้นที่การศึกษาถึง การเจริญเติบโตของอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย และศักยภาพต่างๆ ของมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการผสมผสาน ระหว่างการเจริญเติบโตไปสู่การมี วุฒิภาวะ และ การเรียนรู้

วุฒิภาวะ (Maturation) คือ กระบวนการของการเจริญเติบโต หรือการเปลี่ยนแปลงในร่างกายมนุษย์ ซึ่งเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ อย่างมีระบบระเบียบ โดยไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งรบกวนภายนอก

การเรียนรู้ (Learning) คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีผลมาจากประสบการณ์ หรือการฝึกหัด การเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นในการปรับตัว เพื่อความอยู่รอด ของมนุษย์ พัฒนาการของมนุษย์ ต้องอาศัย การเรียนรู้มาก และพฤติกรรมส่วนใหญ่ของมนุษย์ เป็นผลมาจาก การเรียนรู้มากกว่าวุฒิภาวะ

อย่างไรก็ตามทั้ง วุฒิภาวะ และ การเรียนรู้ ต่างก็มีความจำเป็นต่อพัฒนาการทั้งสิ้น การเรียนรู้ต่างๆ จะดำเนินไปไม่ได้ หรือไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร ถ้ายังไม่ถึงวุฒิภาวะ แต่ถ้าถึงวุฒิภาวะของเด็กแล้วจะทำให้การเรียนรู้ต่างๆ จะได้ผลยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่นการเรียนรู้ภาษา พบว่าการที่让孩子เรียน ภาษาที่สอง ตั้งแต่การใช้ภาษาแรกของเด็ก ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจดีพอนั้น ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร แต่หากถึงวุฒิภาวะแล้ว ไม่มีการฝึกหัด หรือได้เรียนรู้ในสิ่งนั้น ๆ แล้วค่อยไปฝึกหัดในภายหลัง ก็อาจไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร เช่นการฝึกว่ายน้ำ ถีบจักรยาน หรือฝึกใช้ กล้ามเนื้อ ตอนโตมากแล้ว อาจไม่ได้

ผลดีเท่าตอนเป็นเด็ก การเรียนรู้ใดๆ จะได้ผลดียิ่งขึ้น จึงต้องให้เด็กมีวุฒิภาวะ หรือความพร้อม เสียก่อน จะทำให้การเรียนรู้ต่างๆ ได้ผลดียิ่งขึ้น

ธรรมชาติของมนุษย์ (Human nature)

ความต้องการของมนุษย์ Human Needs ในเรื่องการรับรู้เกี่ยวกับตนเองเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพนั้นยังมีแนวคิดอื่น ๆ อีก ที่ช่วยให้การศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ แต่สิ่งสำคัญที่ควรทำความเข้าใจร่วมกัน กล่าวคือความหมายของคำว่า บุคลิกภาพหมายถึงอะไร

บุคลิกภาพ หมายถึง ทุก ๆ อย่างที่เป็นตัวเราทั้งที่ปรากฏและที่ซ่อนเร้น หรือในส่วนที่เป็นแนวคิด ค่านิยม ความเชื่อ คุณภาพทางจิต จิตแบบยึดติด หรือจิตแบบसारธารณะ คือจิตที่รู้จักให้ รู้จักกอบกู้ รู้จักปล่อยวางและรู้จักที่จะเกื้อกูล ในสังคมมีคนหลากหลายมากมายท่านรู้หรือไม่ ว่ามนุษย์มีความต้องการอะไรเขาอาจ จะต้องการเงิน ต้องการเกียรติ ต้องการอำนาจ หรือไม่ก็ขอให้ถูกรางวัลกับเขาสักงวด บางคนอาจขอแค่มีกินก็มีความสุขแล้ว บางคนอาจขอแค่ลูกๆ เป็นคนดีเท่านี้ ก็พอใจแล้ว หลากหลายคำตอบหลากหลายความคิดซึ่งทุกคนคิดได้ ฝันได้และหวังได้ ส่วนจะเป็นตามที่หลายคนฝันหรือหลายคนหวังหรือไม่ นั่น จะเป็นไปตามที่เราต้องการหรือไม่ นั่นก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง แต่สำหรับแนวคิดของนักจิตวิทยาหลายท่านเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการ และได้อธิบายว่า มนุษย์มีความต้องการอะไร

การสร้างเสริมบุคลิกภาพ ปัจจัยพื้นฐานของการสร้างเสริมบุคลิกภาพ คือ

- ลักษณะโครงสร้างของบุคลิกภาพ
- ปฏิสัมพันธ์ในสังคม (Social interaction)
- การเรียนรู้ทางสังคม (Social leaning)
- ลักษณะที่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม

การเสริมบุคลิกภาพและลักษณะนิสัย หมายถึงกระบวนการในการพัฒนาหรือปรับปรุงบุคลิกภาพ และลักษณะนิสัยที่เกิดขึ้นแล้วให้เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม การเสริมบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ขึ้น ภายหลังจากที่บุคคลได้สร้างบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยมาแล้ว การจะเสริมบุคลิกภาพให้ได้ผลดีนั้นควรจะทำเสียแต่ในวัยต้นๆ ของชีวิตคือ ก่อนที่บุคลิกภาพจะฝังรากลึกจนกระทั่งยากต่อการปรับปรุง กระบวนการเสริมบุคลิกภาพอาจจะมีขั้นตอนดังนี้คือ

- การสำรวจตนเอง เป็นกระบวนการที่บุคคลเริ่มสำรวจบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยของตนเอง เพื่อที่จะได้รู้ตนเองนั้นมีลักษณะบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยอย่างไรบ้างและบุคลิกภาพที่มีอยู่นั้นควรกับความต้องการของสังคมหรือไม่ เคยมีปัญหาใดในการแสดงบุคลิกภาพบ้างหรือไม่ การสำรวจตนเองจะทำได้ใน 2 ทาง คือ

1. การวิเคราะห์ตนเอง เป็นการที่บุคคลพยายามค้นหาองค์ประกอบบุคลิกภาพของตนเองเพื่อได้ทราบว่าองค์ประกอบแต่ละอย่างนั้นมีความสมบูรณ์ถูกต้องอย่างไรบ้าง เมื่อแยกวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ แล้ว ก็ควรจะประเมินสรุปบุคลิกภาพของตนเองว่าควรจะคงไว้ในส่วนใดและควรจะปรับปรุงในส่วนใด ที่สำคัญคือผู้วิเคราะห์ตนเองจะต้องยอมรับในข้อบกพร่องเพื่อการแก้ไข ต่อไปด้วย

2. การรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น โดยปกติแล้วมนุษย์จะมีความลำเอียงเข้าข้างตนเองเสมอๆ ดังนั้นการวิเคราะห์ตนเองเพียงประการเดียว อาจจะยังไม่ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเพียงพอในการปรับปรุงบุคลิกภาพ จึงจำเป็นจะต้องประเมินตนเองโดยการอาศัยการมองของผู้อื่นว่าเขาคิดอย่างไร ต่อบุคลิกภาพของเรา เพื่อจะได้นำส่วนที่บกพร่องมาแก้ไขต่อไป

• การรู้จักตนเอง เมื่อบุคคลสำรวจตนเองได้ข้อมูลมากเพียงพอแล้ว บุคคลควรจะประมวลสรุปบุคลิกภาพเพื่อรู้จักตนเองใน 3 ลักษณะคือ

1. อุปนิสัยและนิสัยของตนเอง
2. ลักษณะส่วนรวมของตนเอง และ
3. บทบาทของตนเอง

• การรู้จักปรับปรุงบุคลิกภาพและลักษณะนิสัย เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ตนเองแล้วมาตรวจพบข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุง โดยการที่บุคคลจะต้องมองหาลักษณะบุคลิกภาพที่จะเป็นแบบอย่างที่จะใช้ในการปรับปรุงต่อไปแล้วพยายามเตือนตนเอง ให้ละทิ้งบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยเดิมที่บกพร่อง แล้วพยายามปฏิบัติตามแบบอย่างของบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยใหม่ การปรับปรุงบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและจะต้องมีความตั้งใจจริง โดยตัวของบุคคลที่จะปรับปรุงบุคลิกภาพเองจะต้องให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษ ด้วยการยอมรับข้อบกพร่องของตนและผลที่มีต่อตนเองและผู้อื่นเป็นประการสำคัญ ทั้งต้องรู้จักแสวงหาหนทางที่จะช่วยให้ ตนเองได้รับรู้บุคลิกภาพและลักษณะนิสัยที่สร้างสรรค์อันควรต่อการเสริมสร้างให้เกิดขึ้น และที่สำคัญก็คือการส่งเสริมบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยดังกล่าวนี้ จะต้องไม่ไปกระทบกระเทือนต่อการมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวหรือความเป็นตัวของตัวเอง

2.3 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับ บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (BIG 5 Theory)

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับตัวแปรอื่นนั้น ปัจจัยสำคัญต่อผลการวิจัยประการหนึ่งคือการจัดโครงสร้างของบุคลิกภาพ (taxonomic structures of personality) อย่างถูกต้อง ซึ่งโมเดลบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Five Factor Model หรือ FFM) เป็น โมเดลที่ได้ รับการยอมรับว่า

มีความเป็นสากล (universal) ในการประเมินบุคคล (McCrae, 1989 cited in Buss & Cantor, 1989, pp. 237-245) จึงนิยมนำมาใช้เป็นโมเดลสำหรับการศึกษานบุคลิกภาพ

จากผลการวิจัยที่ผ่านมา มีผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบจากฐานข้อมูล พบว่ามีงานวิจัยส่วนบุคคล และวิทยานิพนธ์ที่ศึกษานบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ จำนวน หนึ่ง พบว่า มีค่าความเชื่อมั่น ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงค่าความเชื่อมั่นภายในของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

	แบบประเมินบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ				
	ความมั่นคงทางอารมณ์	การเปิดเผยตนเอง	การเปิดรับประสบการณ์	การประนีประนอม	ความผิชอบ
กฤติกา หล่อวัฒนวงศ์ (2547)	.80	.82	.62	.76	.89
วชิระ ทองอยู่คง (2557)	.87	.81	.53	.79	.83
พิมพ์นารา โพธิ์ศรี (2556)	.73	.79	.68	.73	.60
พรพรรณ ศิลปวัฒนาพร (2555)	.71	.67	.59	.63	.70
ศรินยา ชาญวัฒน์วิริยะกุล (2557)	.83	.81	.79	.80	.83
ปิยาภัสร์ อภิชาติรัตนชัย (2555)	.83	.53	.60	.83	.80
สมรรถพงศ์ ขจรมณี (2558)	.80	.82	.62	.89	.92
ถาวร เนตรนันท์ (2559)	.78	.78	.23	.82	.75
ธนชพร เลขวัต (2558)	.85	.83	.73	.76	.78

จากค่าความเชื่อมั่นจากงานวิจัยต่างๆ ในประเทศไทยจะพบว่า องค์ประกอบด้านการเปิดรับประสบการณ์ มีค่าความเชื่อมั่นภายในต่ำกว่าองค์ประกอบอื่นๆ โดยมีค่าความเชื่อมั่นภายในระหว่าง .23 ถึง .79 รองลงมาคือ การเปิดเผยตนเองที่มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .53 ถึง .81 และองค์ประกอบที่มีความเชื่อมั่นสูงสุดคือ ความมั่นคงทางอารมณ์ โดยมีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .71 ถึง .87 เป็นต้น

จากผลที่ได้จากผู้วิจัยหลายๆ ท่าน ทางผู้ทำวิจัยจึงได้นำโมเดลบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Five Factor Model หรือ FFM) ซึ่งเป็น โมเดลที่ได้ รับการยอมรับว่ามีความเป็นสากล (universal) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินภาวะผู้นำเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองของพนักงานระดับหัวหน้างาน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง“การประยุกต์ใช้เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองของพนักงานในระดับหัวหน้างานของบริษัทรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกล สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น” การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Survey Research) วิธีการในการดำเนินการศึกษาได้กำหนดขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากร (Population) คือ พนักงานในระดับหัวหน้างานของบริษัทรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกล สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

เนื่องจากปริมาณของกลุ่มตัวอย่างมีขนาดไม่มากนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเลือกจากพนักงานของบริษัท ตามรหัสพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งวิศวกร 3(Engineer III) ชูปเปอร์ไวเซอร์ 3 (Supervisor III) และ วิศวกรขาย 3(Sales Engineer III) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่จะถูก เสนอชื่อเพื่อทำการปรับตำแหน่งโดยเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นตำแหน่ง ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ของบริษัทรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกล สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่จะถูกทำการประเมิน
 1. Engineer III จำนวน 9 คน
 2. Supervisor จำนวน 6 คน
 3. Sales Engineer จำนวน 3 คน
 4. Safety Officer จำนวน 1 คน
- ผู้บังคับบัญชาของ กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานในข้อ 1.
- ผู้ใต้บังคับบัญชาของ กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานในข้อ 1.

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามขึ้นมาโดยได้ดัดแปลงมาจากแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) ซึ่งอาจารย์ สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ได้ให้ผู้วิจัยทำการประเมินตนเองและให้ผู้บังคับบัญชาทำการประเมินโดยการเลือกจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง ตามลักษณะบุคลิกภาพใหญ่ 5 อย่าง (Big 5 Personality traits) คือ

1. Extraversion (การเก็บตัวและการแสดงออก)
2. Agreeableness (ความเป็นปัจเจกกับการเข้ากันได้กับผู้อื่น)
3. Openness to experience (การถือธรรมเนียมและการเปิดรับประสบการณ์ใหม่)
4. Conscientiousness (ความไม่เป็นทางการกับความมุ่งมั่นในงานเอาการ)
5. Neuroticism (การแสดงออกตามอารมณ์กับความฉลาดทางอารมณ์)

แต่ทางผู้วิจัยได้ทำการปรับเปลี่ยนโดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบมาเพื่อให้ประเมินแบบให้ความสำคัญมาก สำคัญน้อย ในแต่ละข้อแทน โดยให้กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่จะถูกทำการประเมิน ให้ทำการประเมินตนเองโดยประเมินจากการมองตนเองว่าเป็นคนลักษณะอย่างไร ตามหัวข้อในแบบประเมิน โดยผู้วิจัย ได้กำหนดระยะเวลาในการทำการสัมภาษณ์สอบถามเป็นรายบุคคล โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ คนละประมาณ 20 นาที แล้วนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาบันทึกลงแบบประเมิน ด้วยตัวผู้วิจัยเอง จากนั้น ก็ไปทำการสัมภาษณ์สอบถามผู้บังคับบัญชา ของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่จะถูกทำการประเมินแล้วนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาบันทึกลงแบบประเมิน ด้วยตัวผู้วิจัยเอง และได้ไปทำการสัมภาษณ์สอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่จะถูกทำการประเมิน จากสิ่งที่เขาสามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้จากการปฏิบัติงานร่วมกันแล้วนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาบันทึกลงแบบประเมิน ด้วยตัวผู้วิจัยเองเช่นกัน โดยแบบสำรวจจะแบ่งเป็นข้อย่อยๆ 21 ข้อ และผู้วิจัยได้นำเอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ศึกษาถึงความเชื่อมโยงระหว่าง

ลักษณะกับบุคลิกภาพของบุคลากรในองค์กรที่นำมาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามในแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการสัมภาษณ์ทางผู้วิจัยได้ระบุพนักงานตาม รหัสพนักงานที่อยู่ในตำแหน่ง วิศวกร 3 (Engineer III) ซุปเปอร์ไวเซอร์ 3 (Supervisor III) และ วิศวกรขาย 3 (Sales Engineer III) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่จะถูก เสนอชื่อเพื่อเลื่อนขึ้นเป็นตำแหน่ง ผู้จัดการ โครงการ(Project Manager)ในอนาคต ตามที่แสดงในข้างต้น โดยแบบสอบถามมีรายละเอียดประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 Extraversion (การเก็บตัวและการแสดงออก) จำนวน 4 ข้อ

กลุ่มที่ 2 Agreeableness (ความเป็นปัจเจกกับการเข้ากันได้กับผู้อื่น) จำนวน 3 ข้อ

กลุ่มที่ 3 Openness to experience (การถือธรรมเนียมและการเปิดรับประสบการณ์ใหม่)
จำนวน 4 ข้อ

กลุ่มที่ 4 Conscientiousness (ความไม่เป็นที่ทางกรกับความมุ่งมั่นเอางานเอาการ) จำนวน
6 ข้อ

กลุ่มที่ 5 Neuroticism (การแสดงออกตามอารมณ์กับความฉลาดทางอารมณ์) จำนวน 4
ข้อ

3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) โดยแหล่งข้อมูลในการศึกษา ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัยในการสัมภาษณ์สอบถามกลุ่มพนักงานระดับ หัวหน้างานที่จะถูกทำการประเมิน การสัมภาษณ์สอบถามผู้บังคับบัญชาของกลุ่มพนักงานระดับ หัวหน้างานที่จะถูกทำการประเมิน และผู้ได้บังคับบัญชาของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่จะถูกทำการประเมิน

3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำราเรียน เอกสาร หนังสือ รายงาน ผลการวิจัย บทความ และการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลโดยผู้วิจัย จะทำการสัมภาษณ์ สอบถามเป็นรายบุคคล โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ คนละประมาณ 20 นาที จากนั้นนำแบบประเมิน ชุดเดียวกัน ไปทำการสัมภาษณ์สอบถามผู้บังคับบัญชา ของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่จะถูก ทำการประเมิน และจากนั้นนำแบบประเมินชุดเดียวกันนี้ ไปทำการสัมภาษณ์สอบถามผู้ได้บังคับบัญชา ของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่จะถูกทำการประเมิน จากสิ่งที่เขาสามารถมองเห็นหรือสัมผัส ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และผู้วิจัยนำมากรอกใส่แบบสำรวจด้วยตนเองทันที

1. การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น กลุ่มแรกเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานที่ได้รับ การคัดเลือกเพื่อเสนอชื่อปรับตำแหน่ง ตามรหัสพนักงานที่อยู่ในตำแหน่ง วิศวกร 3 (Engineer III) ซุปเปอร์ไวเซอร์ 3 (Supervisor III) และ วิศวกรขาย 3 (Sales Engineer III) จำนวน 16 คน กลุ่ม 2 สัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับหัวหน้างานทั้ง 16 คน และ กลุ่ม 3 ผู้ได้บังคับบัญชาของพนักงาน ระดับหัวหน้างานทั้ง 16 คน ด้วย
2. ตรวจสอบให้คะแนนข้อคำถามตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
3. ประมวลผลข้อมูล

3.5 การกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยกำหนดค่าเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์พื้นฐานที่ใช้ค่าเฉลี่ยของข้อมูล เพื่ออธิบาย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่ออธิบายข้อมูลระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน สำหรับการแปล ความหมายจากค่าเฉลี่ยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ ชูศรี วงศ์รัตน์ (2550) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง	บุคลิกภาพด้านต่างๆ อยู่ในระดับ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง	บุคลิกภาพด้านต่างๆ อยู่ในระดับ มาก
ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง	บุคลิกภาพด้านต่างๆ อยู่ในระดับ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง	บุคลิกภาพด้านต่างๆ อยู่ในระดับ น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง	บุคลิกภาพด้านต่างๆ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

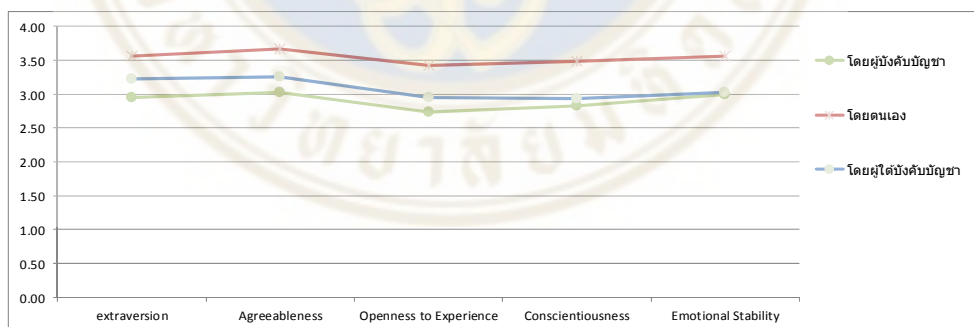
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการศึกษาโดยกำหนด การศึกษาถึงความสอดคล้อง ด้วยวิธีการวิเคราะห์จากผลการสำรวจนำมาหาค่าเฉลี่ยในแต่ละค่าประเมินของ บุคลิกภาพ ทั้ง 5 องค์ประกอบ นำมาเปรียบเทียบระหว่าง การประเมินโดยตนเองของพนักงานระดับบังคับบัญชา กับการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับบังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานระดับบังคับบัญชา (เพื่อดูความสอดคล้อง) โดยดูจาก ค่าเฉลี่ยของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ

1. การประเมิน โดยตนเอง ของพนักงานระดับบังคับบัญชา
2. การประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับบังคับบัญชา
3. การประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ตารางที่ 3.1 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินบุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยผู้บังคับบัญชา โดยตนเอง และโดยผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ประเมิน	Extraversion	Agreeableness	Openness to Experience	Conscientiousness	Emotional Stability
โดยผู้บังคับบัญชา	2.95	3.02	2.73	2.82	3.00
โดยตนเอง	3.56	3.67	3.42	3.48	3.56
โดยผู้ใต้บังคับบัญชา	3.22	3.25	2.95	2.93	3.03



ภาพที่ 3.1 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินบุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยผู้บังคับบัญชา โดยตนเอง และโดยผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปความสอดคล้องของผู้ประเมิน จากตารางที่ 3.1 จะเห็นได้ว่าการประเมิน โดยตนเอง ของพนักงานระดับบังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับบังคับบัญชา และโดยผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานระดับบังคับบัญชา เป็นการประเมินที่มีความเห็นที่สอดคล้องกันในแต่ละบุคลิกภาพ ตามที่แสดงในกราฟ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองของพนักงานในระดับหัวหน้างาน ของบริษัทรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกลสัณฐานชาติไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งจากการออกแบบสอบถามให้กับพนักงาน ในระดับหัวหน้างานจำนวน 16 คนพร้อมทั้งผู้บังคับบัญชาของทั้ง 16 ชุด และผู้ใต้บังคับบัญชาก็อีก 16 ชุด รวมทั้งสิ้นได้ออกแบบสอบถามไปทั้งหมด 48 ชุด สำหรับพนักงานในระดับหัวหน้างานทั้ง 16 คน จะแบ่งออกเป็นจบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 10 คน ในสาขาวิศวกรรม 9 คน อาชีวอนามัย(ตำแหน่ง Safety officer) 1 คนและจบทางด้านเทคนิคระดับปวสจำนวน 6 คน ซึ่ง Career path ของพนักงานทั้ง 16 คนนี้จะขึ้นเป็นตำแหน่ง Project Manager ในอนาคต โดยใช้แบบประเมินบุคลิกภาพ ซึ่งคัดแปลงมาจาก แบบประเมินตนเอง ซึ่งอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิเป็นผู้นำมาให้ใช้ทำการทดสอบความเป็นผู้นำของตนเองในวิชา LDAP- 697 Leadership Development

โดยแบบทดสอบนี้จะแบ่งทำการทดสอบออกเป็น 2 ส่วน
 ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ถูกประเมิน / สถานะผู้ประเมิน
 ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ

4.1 ผลการวิจัย

ทางผู้วิจัยได้จัดทำผลการวิจัย แสดงเป็นตารางตามที่ แสดงไว้ 3 ตาราง คือ

1. แสดงค่าเฉลี่ย ของบุคลิกภาพทั้ง 5 ลักษณะใหญ่ และลักษณะย่อยของแต่ละลักษณะ
2. แสดงการเปรียบเทียบ ผลการประเมินบุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งทำการประเมิน โดย ผู้บังคับบัญชา ประเมินโดยตนเอง และ ประเมิน โดยผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ
3. แสดง บุคลิกภาพทั้ง 5 ลักษณะใหญ่โดยเฉลี่ย ซึ่งแสดงผลแยกตามรหัสพนักงาน ระดับบังคับบัญชา ซึ่งแสดงตามลำดับด้านล่าง

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าเฉลี่ย ของบุคลิกภาพทั้ง 5 ลักษณะใหญ่ และลักษณะย่อยของแต่ละลักษณะ

BIG 5 Personality	ผู้ทำการประเมิน			ค่าเฉลี่ย
	ตนเอง	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ใต้บังคับบัญชา	
I.Extraversion				3.24
ความเป็นกันเอง	3.75	3.50	3.50	3.58
ความเป็นผู้นำ	3.50	2.69	3.06	3.08
ความมีอิทธิพล	3.38	2.56	3.13	3.02
พลังในการทำงาน	3.63	3.06	3.19	3.29
II.Agreeableness				3.31
การให้ความร่วมมือ	3.81	3.25	3.38	3.48
ความใส่ใจในผู้อื่น	3.75	3.19	3.25	3.40
ทักษะในการเจรจาต่อรอง	3.44	2.63	3.13	3.06
III.Openness to Experience				3.04
การปรับตัว	3.50	3.13	3.13	3.25
การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3.25	2.50	2.81	2.85
การคิดวิเคราะห์	3.38	2.56	2.94	2.96
ความเป็นตัวของตัวเอง	3.56	2.75	2.94	3.08
IV.Conscientiousness				3.08
การกำหนดเป้าหมาย	3.50	2.81	2.88	3.06
ความคิดริเริ่มดำเนินการ	3.44	2.50	2.81	2.92
ความพากเพียรพยายาม	3.44	3.00	2.88	3.10
การใส่ใจในรายละเอียด	3.38	2.75	2.81	2.98
ความไว้วางใจได้	3.50	2.81	3.13	3.15
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	3.63	3.06	3.06	3.25
V.Emotional Stability				3.20
การควบคุมอารมณ์ตนเอง	3.56	2.94	3.06	3.19
ความอดทนความเครียด	3.56	3.00	3.13	3.23
ความมั่นใจในตนเอง	3.63	3.13	3.00	3.25
การตามทันอารมณ์ความรู้สึก	3.50	2.94	2.94	3.13

ตารางที่ 4.2 แสดงการเปรียบเทียบ ผลการประเมินบุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยผู้ประเมิน

ประเมินโดย	Extraversion	Agreeableness	Openness to Experience	Conscientiousness	Emotional Stability
ผู้บังคับบัญชา	2.95	3.02	2.73	2.82	3.00
ตนเอง	3.56	3.67	3.42	3.48	3.56
ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.22	3.25	2.95	2.93	3.03
ค่าเฉลี่ย	3.24	3.31	3.04	3.08	3.20

ตารางที่ 4.3 แสดงบุคลิกภาพทั้ง 5 ลักษณะใหญ่โดยเฉลี่ย ของพนักงานระดับบังคับบัญชา แยกตามรายบุคคล

ID พนักงาน	extraversion	Agreeableness	Openness to Experience	Conscientiousness	Emotional Stability	ค่าเฉลี่ยรวมทุกบุคลิกภาพ
57024	3.42	3.78	3.75	3.78	3.58	3.66
54018	4.00	4.11	3.33	3.55	3.25	3.65
50017	3.58	4.11	3.50	3.39	3.50	3.62
51030	4.25	3.56	3.50	3.50	3.25	3.61
96011	3.33	3.78	3.17	3.28	3.42	3.40
50015	3.42	3.33	3.33	3.33	3.00	3.28
97018	3.33	3.34	3.17	3.05	3.08	3.19
91013	3.08	3.33	3.08	3.06	3.25	3.16
89010	2.75	3.22	2.75	3.28	3.17	3.03
87006	2.92	2.78	2.83	2.89	3.25	2.93
46007	3.00	2.89	2.83	2.72	3.08	2.91
88020	3.25	2.67	3.00	2.78	2.83	2.91
50020	3.50	2.89	2.50	2.55	3.00	2.89
88013	2.33	3.22	2.67	2.56	3.58	2.87
96014	2.92	2.89	2.75	2.83	2.83	2.84
89018	2.83	3.11	2.42	2.67	3.08	2.82

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากตารางที่ 4.1 เมื่อค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะ 5 บุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำ ถือได้ว่าภาพรวมขององค์กรมีพนักงานระดับหัวหน้างาน ที่มีบุคลิกภาพอยู่ในกลุ่มปานกลางขึ้นไป สำหรับค่าบุคลิกภาพที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความยินยอมเห็นใจ (agreeableness) ได้ค่าเฉลี่ย 3.31 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในระดับบังคับบัญชาามีความเป็นมิตร-เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และร่วมมือกับผู้อื่น สะท้อนให้เห็นความเชื่อใจผู้อื่นและความต้องการช่วยผู้อื่น และความอารมณ์ดีตามปกติ การให้ความสนใจต่อความกลมกลืนกันทางสังคม ให้คุณค่ากับการเข้ากับผู้อื่นได้ และยอมที่จะประนีประนอมประโยชน์ และเรื่องที่น่าสนใจเพื่อที่จะเข้ากับผู้อื่น บุคคลเช่นนี้มองธรรมชาติของมนุษย์ในแง่ดี

และค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดคือความเปิดรับประสบการณ์ (openness to experience) ค่าเฉลี่ยที่ได้คือ 3.04 แสดงถึงการทำอะไรแปลกใหม่ น้อย ความอยากรู้อยากเห็นน้อยกว่าบุคลิกภาพอย่างอื่นจนเกือบจะมีความระมัดระวังในการเปิดรับอารมณ์ต่าง ๆ สะท้อนปัญญาที่อยากรู้อยากเห็น ความคิดสร้างสรรค์ และความชอบใจต่อสิ่งใหม่ ๆ ไม่มาก แสดงถึงมักจะสนใจในสิ่งที่ธรรมดา ที่เป็นเรื่องตามประเพณี และชอบสิ่งที่ย่ำๆ ตรงไปตรงมา เห็นได้ชัด มากกว่าสิ่งที่ซับซ้อน คลุมเครือ หรือละเอียดเห็นได้ยาก

จากตารางที่ 4.2 จากผลที่ได้จะเห็นว่า เมื่อทำการวิเคราะห์แยกตามผู้ประเมินคือการประเมินโดยตนเอง ซึ่งค่าเฉลี่ยจากการประเมินจะสูงกว่าการประเมินโดยผู้อื่น ซึ่งเป็นเรื่องปกติของคนที่จะเข้าข้างตนเองสูง ในขณะที่การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ก็มักจะมองลูกน้องตนเองว่ายังทำได้ไม่เท่าตน จึงทำให้ผลประเมินได้ค่าเฉลี่ยที่ค่อนข้างต่ำ และการประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา จะเป็นการมองแบบกลางๆ ซึ่งผลการประเมินโดยรวมจะออกมาเป็นไปในทิศทางเดียวกันของแต่ละ บุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำ ของพนักงานระดับหัวหน้างาน

จากตารางที่ 4.3 สำหรับการประเมินคุณลักษณะทั้ง 5 เมื่อแยกการประเมินตามตัวผู้ที่เรากำลังคัดเลือกมาซึ่งระดับหัวหน้างานที่เราคัดเลือกมานี้จะแบ่งผลสรุปออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่ได้ค่าประเมินที่สูงกว่า 3.5 ขึ้นไป
2. กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่ได้ค่าประเมิน ตั้งแต่ 3.0-3.5
3. กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่ได้ค่าประเมินที่ต่ำกว่า 3.0

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองของพนักงานในระดับหัวหน้างาน ของบริษัทรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกลสัณฐานชาติไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งจากการออกแบบสอบถามและทำการสัมภาษณ์พนักงานในระดับหัวหน้างานจำนวน 16 คน พร้อมทั้งผู้บังคับบัญชาของพนักงานในระดับหัวหน้างานอีก 16 คน และผู้ได้บังคับบัญชาของพนักงาน ในระดับหัวหน้างานอีก 16 คน รวมทั้งสิ้นได้ออกแบบสอบถามสัมภาษณ์ไปทั้งหมด 48 ชุด เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กร โดยนำเอาปัจจัยต่างๆ ตามทฤษฎีที่นักวิชาการ และผลการวิจัยของสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งไปที่ 2 ปัจจัย

1. ปัจจัยบุคลิกภาพด้านใดที่สอดคล้องกับความเป็นผู้นำตามลักษณะงานขององค์กร
2. ปัจจัยทางบุคลิกภาพด้านใดที่พนักงานระดับหัวหน้างานมีความจำเป็นต้องปรับปรุง

เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการขององค์กร

เพื่อจัดทำ แผนการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับพนักงานระดับหัวหน้างาน ของพนักงานทั้ง 16 คนนี้ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงและพัฒนาจุดอ่อน เพื่อการพิจารณาร่วมกับปัจจัยอื่นๆ ในการปรับเลื่อนตำแหน่งของพนักงานระดับบังคับบัญชา ขึ้นเป็นตำแหน่ง Project Manager ในอนาคต

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยใช้วิธีการสำรวจตนเองเป็นกระบวนการที่บุคคลเริ่มสำรวจบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยของตนเอง เพื่อที่จะได้รู้ตนเองนั้นมีลักษณะบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยอย่างไรบ้างและบุคลิกภาพที่มีอยู่นั้นเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ ดังนั้น การวิเคราะห์ตนเอง เป็นจะค้นหาคำประกอบบุคลิกภาพของตนเองได้เบื้องต้น เมื่อแยกวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ แล้ว ก็จะประเมินสรุปบุคลิกภาพของตนเองว่าควระคงไว้ในส่วนใดและควระปรับปรุง ในส่วนใด ที่สำคัญคือผู้วิเคราะห์ตนเองจะต้องยอมรับในข้อบกพร่องเพื่อการแก้ไขต่อไปด้วย จากนั้นการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น (ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา)ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดในการปฏิบัติงาน จะเป็นผู้ให้การวิเคราะห์ที่เข้าใกล้กับความเป็นจริงมากขึ้นเนื่องจากโดยปกติแล้วมนุษย์จะมีความลำเอียงเข้าข้างตนเองเสมอๆ ดังนั้นการวิเคราะห์ตนเองเพียงประการเดียว อาจจะยังไม่ได้อะข้อมูลที่ถูกต้องเพียงพอในการปรับปรุงบุคลิกภาพ จึงจำเป็นจะต้อง

ประเมินตนเองโดยการอาศัยการมองของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขาคิดอย่างไร ต่อบุคลิกภาพของพนักงานระดับบังคับบัญชา เพื่อจะได้นำส่วนที่ดีมาเป็นแบบอย่าง และนำส่วนที่บกพร่องมาจัดทำแผนในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

จากตารางที่ 4.1 แสดงค่าเฉลี่ย ของบุคลิกภาพทั้ง 5 ลักษณะใหญ่ และลักษณะย่อยของแต่ละลักษณะ จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยใดเป็นลักษณะเด่นเหลือเกินจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 4 อันดับแรกและปัจจัยใดเป็นลักษณะที่ต้องปรับปรุงเหลือเกินจากค่าเฉลี่ยต่ำสุด 4 อันดับดังแสดงในตาราง 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงลักษณะบุคลิกภาพที่เด่นและที่ต้องปรับปรุง

ลักษณะบุคลิกภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4 อันดับ		ลักษณะบุคลิกภาพที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 4 อันดับ	
ลักษณะบุคลิกภาพ	ค่าเฉลี่ย	ลักษณะบุคลิกภาพ	ค่าเฉลี่ย
ความเป็นกันเอง	3.58	การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	2.85
การให้ความร่วมมือ	3.48	ความคิดริเริ่มดำเนินการ	2.92
ความใส่ใจในผู้อื่น	3.40	การคิดวิเคราะห์	2.96
พลังในการทำงาน	3.29	การใส่ใจในรายละเอียด	2.98

5.1.1 ประเมินสรุปภาพรวม จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุง

ในตารางที่ 5.1 นี้ได้จัดเรียงลักษณะบุคลิกภาพลักษณะย่อยที่มีค่าเฉลี่ย 4 อันดับสูงสุด แสดงถึงภาพรวมของพนักงานในระดับหัวหน้างานกลุ่มที่ทำการประเมินนี้

โดยภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่าพนักงานในระดับหัวหน้างานกลุ่มนี้ มีความโดดเด่นในเรื่องของความเป็นกันเอง การให้ความร่วมมือ ความใส่ใจในผู้อื่น และพลังในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าลักษณะอื่นๆตามลำดับ

- ความเป็นกันเองหรือความเป็นมิตร/บุคลิกแบบเปิดเผย (Sociability) (ค่าเฉลี่ย 3.58) สะท้อนถึงความน่าจะเป็นของการที่พนักงานในระดับหัวหน้างานกลุ่มนี้ เป็นผู้ที่คนอื่นเข้าถึง สื่อสารด้วยได้อย่างง่ายดาย เป็นผู้ซึ่งสามารถผูกมิตรกับ คนอื่นได้อย่างรวดเร็ว สร้างสัมพันธไมตรีในการทำงานกับผู้อื่นได้จำนวนมากสามารถใช้อารมณ์ขันเพื่อผูกมิตร และสามารถสร้างเครือข่ายเพื่อการติดต่อสื่อสาร
- การให้ความร่วมมือกัน (Cooperation) (ค่าเฉลี่ย 3.48) การให้ความร่วมมือ สะท้อนถึงความน่าจะเป็นของการที่พนักงานในระดับหัวหน้างานกลุ่มนี้ มีแนวโน้มที่จะสามารถร่วมมือกับผู้อื่นจำนวนมากได้อย่างกระฉับกระเฉง สามารถช่วยเหลือและส่งเสริมทั้งผู้ร่วมทีมงานและผู้ที่ไม่ให้ความร่วมมือ สามารถช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของกลุ่ม เห็นพ้องและให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้อื่น

- ความใส่ใจผู้อื่น (Concern for Others) (ค่าเฉลี่ย 3.40) ความใส่ใจผู้อื่น สะท้อนถึงความน่าจะเป็นของการที่พนักงานในระดับหัวหน้างานกลุ่มนี้ มีความเห็นอกเห็นใจให้กับผู้อื่นที่โชคร้าย มีความรู้สึกไวหรือละเอียดอ่อนต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น และมีแรงบันดาลใจที่จะช่วยหรือหาทางดูแลแม้เป็นคนแปลกหน้า

- พลังในการทำงาน (Energy) (ค่าเฉลี่ย 3.29) พลังในการทำงาน สะท้อนถึงความน่าจะเป็นของการที่พนักงานในระดับหัวหน้างานกลุ่มนี้ จะสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและกระตือรือร้น ชอบอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเร่งด่วนชอบการทำงานที่หลากหลาย อย่างและยังสามารถดึงทั้งพลังกายและพลังใจเช่นนั้นไว้กับตัวแม้จะต้องทำงานต่อเนื่องเป็นเวลานาน

ในขณะที่ พนักงานระดับหัวหน้างานเหล่านี้จะมีจุดที่ต้องปรับปรุงโดยเรียงลำดับจากค่าคะแนนในการประเมินเฉลี่ยที่น้อยสุด ดังนี้ การมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความคิดริเริ่มดำเนินการ การคิดวิเคราะห์ และการใส่ใจกับรายละเอียดมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าลักษณะอื่นๆ ตามลำดับ

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Innovation) (ค่าเฉลี่ย 2.85) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ สะท้อนถึงความน่าจะเป็นของการที่พนักงานในระดับหัวหน้างานกลุ่มนี้ ไม่สามารถผลิตความคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ไม่มีจินตนาการสร้างสรรค์ด้านการประดิษฐ์ได้ ไม่สามารถสร้างทางเลือกได้หลากหลายทำให้ไม่สามารถ เข้าถึงประเด็น และนำเสนอทางออก

- ความคิดริเริ่มดำเนินการ (Initiative) (ค่าเฉลี่ย 2.92) ความคิดริเริ่มดำเนินการ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ สะท้อนถึงความน่าจะเป็นของการที่พนักงานในระดับหัวหน้างานกลุ่มนี้ ไม่สามารถเป็นผู้เริ่มต้นได้ด้วยตนเอง ไม่สามารถริเริ่มกิจกรรมได้โดยไม่ต้องมีใครสั่ง จะไม่ชอบอาสารับทำงานชิ้นใหม่ๆ ไม่สามารถเริ่มกิจกรรมได้ในทันที ทำให้ชอบผัดวันประกันพรุ่ง

- การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) (ค่าเฉลี่ย 2.96) การคิดวิเคราะห์ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ สะท้อนถึงความน่าจะเป็นของการที่พนักงานในระดับหัวหน้างานกลุ่มนี้ ไม่สามารถ วิเคราะห์เรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบจนเข้าใจถึงรากของปัญหา ไม่สามารถบอกถึง ความเชื่อมโยงหรือรูปแบบของสิ่งนั้นๆ ได้จากข้อมูลที่ซับซ้อน และ ไม่สามารถ ที่จะวิเคราะห์เรื่องราวที่เป็นนามธรรมหรือสิ่งที่อยู่ในกรอบของความคิดผ่านทาง การ วิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผล

- การใส่ใจกับรายละเอียด (Attention to Detail) (ค่าเฉลี่ย 2.98) การใส่ใจกับรายละเอียด ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ สะท้อนถึงความน่าจะเป็นของการที่พนักงานในระดับหัวหน้างานกลุ่มนี้ ไม่สามารถวางแผนการปฏิบัติงานอย่างถี่ถ้วน ไม่ชอบตรวจตราผลงาน ทำให้งานออกมาไม่มีคุณภาพและขาดความถูกต้องแม่นยำ เกิดข้อผิดพลาด ขาดความมีระเบียบ ขาดความพิถีพิถัน และขาดการดูแลเรื่องการจดบันทึก

ในส่วน of ตัวพนักงานระดับบังคับบัญชาสามารถนำมาสรุปตามตารางที่ 5.2 ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยใดเป็นลักษณะเด่น และปัจจัยใดเป็นลักษณะที่ต้องปรับปรุงของพนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคน

ตารางที่ 5.2 แสดงลักษณะบุคลิกภาพของตัวพนักงานระดับหัวหน้างานที่เด่นและที่ต้องปรับปรุง

ID พนักงาน	extraversion	Agreeableness	Openness to Experience	Conscientiousness	Emotional Stability	ค่าเฉลี่ยรวมทุกบุคลิกภาพ
57024	3.42	3.78	3.75	3.78	3.58	3.66
54018	4.00	4.11	3.33	3.55	3.25	3.65
50017	3.58	4.11	3.50	3.39	3.50	3.62
51030	4.25	3.56	3.50	3.50	3.25	3.61
96011	3.33	3.78	3.17	3.28	3.42	3.40
50015	3.42	3.33	3.33	3.33	3.00	3.28
97018	3.33	3.34	3.17	3.05	3.08	3.19
91013	3.08	3.33	3.08	3.06	3.25	3.16
89010	2.75	3.22	2.75	3.28	3.17	3.03
87006	2.92	2.78	2.83	2.89	3.25	2.93
46007	3.00	2.89	2.83	2.72	3.08	2.91
88020	3.25	2.67	3.00	2.78	2.83	2.91
50020	3.50	2.89	2.50	2.55	3.00	2.89
88013	2.33	3.22	2.67	2.56	3.58	2.87
96014	2.92	2.89	2.75	2.83	2.83	2.84
89018	2.83	3.11	2.42	2.67	3.08	2.82

5.1.2 สรุปผลลักษณะบุคลิกภาพ แยกเป็นรายบุคคลของพนักงานระดับหัวหน้างาน

สำหรับการประเมินคุณลักษณะทั้ง 5 เมื่อแยกการประเมินตามตัวผู้ที่เราคัดเลือกมาซึ่งระดับหัวหน้างานที่เราคัดเลือกมานี้จะแบ่งผลสรุปออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่ได้ค่าประเมินที่สูงกว่า 3.5 ขึ้นไป ทำการนำเสนอเพื่อพิจารณาร่วมกับปัจจัยอื่นๆ ในการแต่งตั้งเป็น Project Manager

- กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่ได้ค่าประเมิน ตั้งแต่ 3.0-3.5 โดยแต่ละบุคคลต้องไม่ต่ำกว่า 3 จัดให้ไปร่วมในหลักสูตรปรับปรุงเพื่อให้ทำการพัฒนาตนเองร่วมกับกลุ่มที่ 3 ในส่วนที่บุคลากรของตนเองต่ำกว่า 3
- กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานที่ได้ค่าประเมินที่ต่ำกว่า 3.0 จะต้องจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับต้นๆ ในแผนพัฒนาบุคลากรของพนักงานระดับหัวหน้างาน

5.2 การอภิปรายผล

จาก 5.1 จากจุดเด่นของพนักงานระดับหัวหน้างาน สามารถนำไปเสริมสร้างให้เกิดความสอดคล้องกับลักษณะของบริษัทใน ทางผู้วิจัยจะจัดทำการเสนอแนะ การนำจุดเด่นไปเสริมการทำงานจุดต่างๆ ให้กับ บริษัทเพื่อการก้าวไปข้างหน้าได้อย่างดีและยั่งยืน

สำหรับจุดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ทางผู้วิจัยจะจัดทำแผนงานในการพัฒนาให้ทางบริษัทนำไปสร้างแผนการฝึกอบรม แผนการพัฒนาพนักงานระดับหัวหน้างานกลุ่มนี้ และก็ต้องทำการปรับปรุงโดยจัดทำเป็นแผนในการพัฒนาพนักงานระดับหัวหน้างาน แยกตามค่าเฉลี่ยที่ได้ต่ำอยู่

ผลสรุปจาก 5.2 จะเห็นได้ว่ากลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มที่มีความพร้อมในด้านบุคลากรที่จะปรับเปลี่ยนตำแหน่งขึ้นเป็นตำแหน่ง Project Manager แต่ทั้งนี้ต้องนำไปพิจารณาร่วมกับปัจจัยอื่นๆ ในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งขององค์กรร่วมด้วย ในขณะที่กลุ่มที่ 2 ผู้ที่ได้ตั้งแต่ 3.0-3.5 ก็เป็นกลุ่มที่มีความพร้อมพอสมควรถ้ามีการนำเสนอชื่อ แต่ควรจัดให้ไปร่วมในหลักสูตรปรับปรุงเพื่อให้ทำการพัฒนาตนเองในส่วนของบุคลากรที่ตนเองยังได้ต่ำกว่า 3 จากนั้นก็นำมาเสนอร่วมกับกลุ่มที่ 1 เพื่อนำไปพิจารณาร่วมกับปัจจัยอื่นๆ ในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งขององค์กรได้ สำหรับกลุ่มที่ 3 ซึ่งผลประเมินต่ำกว่า 3.0 จะต้องเข้ารับการอบรมหรือเข้าหลักสูตรการพัฒนาตนเองในการเป็นผู้นำโดยดูตามลักษณะบุคลากรในข้อที่ได้ผลการประเมินต่ำ นำมาทำแผนการพัฒนาปรับปรุง

และจากภาพรวมทั้งหมดถ้านำรายละเอียดของแต่ละคุณลักษณะที่ทำให้ค่าเฉลี่ยโดยรวมได้น้อยกว่า 3.0 ก็จะสามารถนำไปสร้างแผนการพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานที่เราคัดเลือกมาเพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้ไปในทิศทางที่ดีขึ้น

จึงแยกรายละเอียดเป็นแต่ละคนเพื่อการปรับปรุงพัฒนาความเป็นผู้นำได้ตรงตามความต้องการ

5.3 ข้อเสนอแนะ

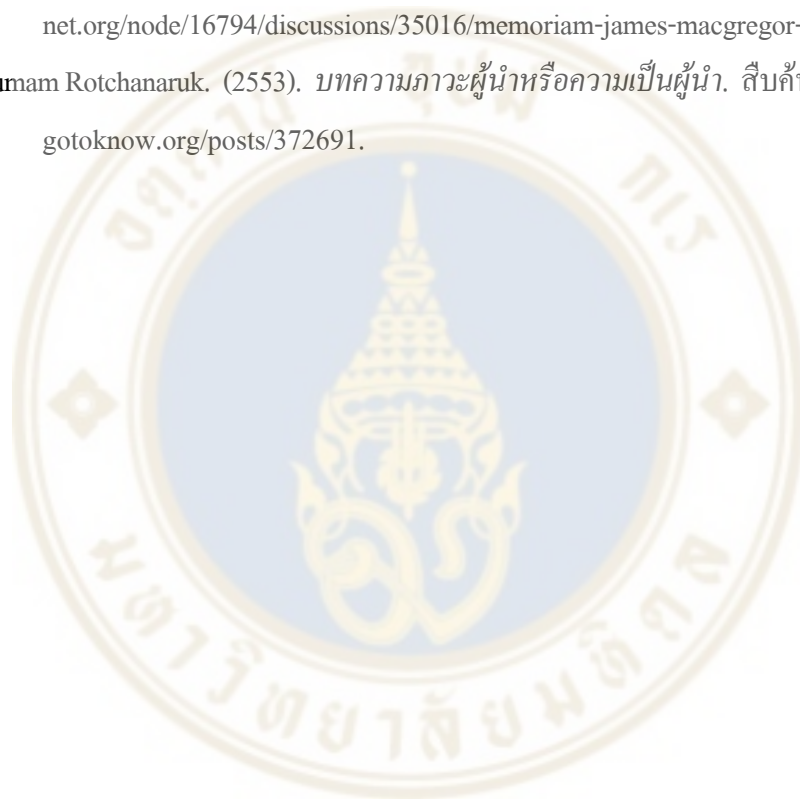
1. ในส่วนของการวิจัย การวิจัยในครั้งนี้มีเวลาค่อนข้างจำกัดหลังจากได้หัวข้อทุกหัวข้อในการวิจัย จึงมีเวลาค่อนข้างน้อยที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลให้ละเอียดรอบคอบและครอบคลุมทุกประเด็น แต่ก็ทำให้ได้หลักการและวิธีการ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้จริง โดยการเก็บข้อมูลในงานจริงต้องมีการวางแผนงาน วิธีการ การกำหนดและการให้ความรู้ความเข้าใจกับตัวผู้ที่จะทำการประเมิน ให้มีความรู้ความเข้าใจถึงเครื่องมือที่ใช้อย่างละเอียดให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร
2. ภายในบริษัทไม่ได้มีวิธีการประเมินเช่นนี้มาก่อน จึงมองว่าน่าจะนำความรู้ความสามารถที่ได้เรียนมาทำการปรับปรุงเครื่องมือในการประเมิน พนักงานเพื่อปรับปรุงให้องค์กรมีศักยภาพที่สูงขึ้นช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินตนเองเป็นการประเมินแบบ 180 องศา แต่ถ้าจะให้ได้ผลที่มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงแล้วควรจะทำการประเมินเป็นแบบ 360 องศา คือให้พนักงานทั้งองค์กรได้มีโอกาสในการพิจารณา เพราะการเลื่อนตำแหน่งมีผลกระทบต่อองค์กรควรจะทำให้ละเอียดรอบคอบเพื่อความเป็นธรรมของพนักงาน
4. เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นด้วยช่องทางต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายองค์กร

บรรณานุกรม

- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). *ระเบียบวิธีวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ครองช่าง.
- ปราณี ณี ศรีสมุทร. (2553). *ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/384403>.
- มาโนช หล่อตระกูล. (2555). *จิตเวชศาสตร์ รามาธิบดี*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดีมหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุรางค์ ไคว่ตระกูล. (2541). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-11.
- Bonnie B. Strickland. (2000). *Gale Encyclopedia of Psychology*. 2nd ed. USA.: Gale Group.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., & Livi, S. (1994). Mapping personality dimensions in the Big Five model. *European Review of Applied Psychology*, 44(1), 9-15.
- Church, A. T. (1994). Relating the Tellegen and five-factor models of personality structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 898-909.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992a). The Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources. *Personality and Individual Differences*, 50(8), 1300-1304.
- Costa, P. T., Jr., & Widiger, T. A. (Eds.). (1994). *Personality disorders and the five-factor model of personality*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Costa, P. T., Jr., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for Agreeableness and Conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.
- Deary, I. J., & Matthews, G. (1993). Personality traits are alive and well. *The Psychologist*.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-400.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Goldberg, L. R., & Rosolack, T. K. (1994). *The Big Five factor structure as an integrative framework: An empirical comparison with Eysenck's P-E-N model*. In C. F. Halverson, G. A. (n.d.)
From <http://sg14a.weebly.com/3610364035883588362136363585361636343614.html>.
- R. B. Bernstein. (2014). *In Memoriam James MacGregor Burns (1918-2014)*. From <http://networks.h-net.org/node/16794/discussions/35016/memoriam-james-macgregor-burns-1918-2014>.
- Sopit Krumam Rotchanaruk. (2553). บทความภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/372691>.





ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เรื่องการประยุกต์ใช้เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ของพนักงานในระดับ
หัวหน้างาน ของบริษัทรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าและเครื่องกลสัณฐานชาติไทย-ญี่ปุ่น

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษา
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาทุนมนุษย์และการ
จัดการองค์กร มหาวิทยาลัยมหิดล โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ถูกประเมิน / สถานะผู้ทำการประเมิน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ

โปรดพิจารณาและตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อที่ตรงกับความเป็นจริงและ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์และความถูกต้องของงานวิจัย โดยผู้วิจัยถือว่า
คำตอบของท่านเป็นข้อมูลอันมีค่าอย่างยิ่งและจะสงวนไว้เป็นความลับ และจะนำเสนอในภาพรวมสำหรับ
การวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ศุภโชค ชื่นพิมลชาญกิจ

ผู้เขียน

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: กรุณากรอก หรือ ใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบที่ตรงกับตัวผู้ประเมิน / ความคิดเห็นของท่านให้ถูกต้องมากที่สุด

พนักงานที่จะทำการประเมิน รหัสพนักงาน _____ แผนก _____

ผู้ทำการประเมิน ตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

ช่วงอายุตัว 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี

ช่วงอายุงาน 0-10 ปี 11-20 ปี 21-30 ปี 31-40 ปี

วุฒิการศึกษา ปวส. ปริญญาตรี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายความว่า เห็นด้วยมากที่สุด
 4 หมายความว่า เห็นด้วยมาก
 3 หมายความว่า เห็นด้วยปานกลาง
 2 หมายความว่า เห็นด้วยน้อย
 1 หมายความว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด

แบบประเมินบุคลิกภาพในการทำงาน

บุคลิกภาพในการทำงาน		1	2	3	4	5
I น้อยแสดงถึงการเก็บตัว/ มากแสดงถึงการแสดงตัว						
1. ความเป็นกันเอง	มีปฏิสัมพันธ์และสร้างความสามัคคีกับผู้อื่น					
2. ความเป็นผู้นำ	นำทางและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นในการดำเนินการ					
3. ความมีอิทธิพล	ขายใจและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น					
4. พลังในการทำงาน	ก้าวการทำงานและความอดทน					

บุคลิกภาพในการทำงาน		1	2	3	4	5
II น้อยแสดงถึงความเป็นปัจเจก / มากแสดงถึงการเข้ากันได้กับผู้อื่น						
5. การให้ความร่วมมือ	การทำงานร่วมกันกับผู้อื่น					
6. ความใส่ใจในผู้อื่น	ความเห็นอกเห็นใจและการสนับสนุนผู้อื่น					
7. ทักษะในการเจรจาต่อรอง	การจัดการอย่างสุภาพและแนบเนียนกับผู้อื่น					
III น้อยแสดงถึงถือธรรมเนียม / มากแสดงถึงเปิดรับประสบการณ์ใหม่						
8. การปรับตัว	การเปลี่ยนแปลงและความคลุมเครือ					
9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	สร้างแนวคิดมุมมองใหม่ๆ					
10. การคิดวิเคราะห์	ความคิดอุปนัย / deductive					
11. ความเป็นตัวของตัวเอง	ความเป็นอิสระ - การทำงานโดยไม่มีคำแนะนำและข้อมูลจากผู้อื่น					
IV น้อยแสดงถึงความไม่เป็นทางการ / มากแสดงถึงความมุ่งมั่นในงานเอาการ						
12. การกำหนดเป้าหมาย	กำหนดเป้าหมายและแข่งขันกับมาตรฐานเป้าหมาย					
13. ความคิดริเริ่มดำเนินการ	อาสาสมัครและดำเนินการโดยไม่ต้องถามดำเนินการ					
14. ความพากเพียรพยายาม	สร้างความพยายามเป็นพิเศษเพื่อเอาชนะอุปสรรค					
15. การใส่ใจในรายละเอียด	ระมัดระวังรอบคอบตรวจสอบความถูกต้อง					
16. ความไว้วางใจได้	กำหนดเวลาการประชุมและปฏิบัติตามหน้าที่					
17. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	เคารพและปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับ					
V น้อยแสดงถึงการแสดงออกตามอารมณ์ / มากแสดงถึงความฉลาดทางอารมณ์						
18. การควบคุมอารมณ์ตนเอง	การควบคุมแรงกระตุ้นและการกระวนกระวายทางอารมณ์					
19. ความอดทนความเครียด	รับมือกับสถานการณ์ที่เครียด					

บุคลิกภาพในการทำงาน		1	2	3	4	5
20. ความมั่นใจในตนเอง	ความเชื่อมั่นในการเอาชนะความท้าทายได้สำเร็จ					
21. การตามทันอารมณ์ความรู้สึก	ตระหนักถึงอารมณ์และสาเหตุของพวกเขา					

ขอขอบคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

