

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา
และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา
รายบุคคล กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556

กวิฏ แสนใจงาม

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

มลฤดี สระภู่น

Ph.D.(Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล

M.Acc.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

ในโอกาสนี้ ข้าพเจ้าขอขอบคุณอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ อาจารย์ประจำหลักสูตร การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ได้แนะนำให้รู้จักแบบประเมินพฤติกรรม (Work Behavior Inventory; WBI) และ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan; DAP) เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน อีกทั้งยังได้สละเวลาส่วนตัว ให้คำแนะนำอันนำไปสู่ การปรับปรุงเนื้อหาภายในสารนิพนธ์อย่างต่อเนื่องและการสนับสนุนความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำด้วยการจัดหาเครื่องมือต่างๆ เช่น บทความทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ ของขอบคุณ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ช่วยให้คำแนะนำและเติมเต็มสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และมหาวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล หลักสูตรการบริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กร ที่ ให้เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้า ได้เรียนรู้ในประเด็นที่ไม่เคยทราบมาก่อนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้แก่องค์กร ของขอบคุณ คุณพัฒนพงศ์ สิโรดม อดีตผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า ซึ่งได้ให้คำแนะนำ และเสริมประเด็นที่บกพร่องไป และท้ายที่สุดสารนิพนธ์ฉบับนี้มีอาจเสร็จสมบูรณ์ได้ หากขาดกำลังใจอย่างต่อเนื่อง จาก ครอบครัว และมิตรสหายของข้าพเจ้า

กวิฏ แสนใจงาม

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบ ทดสอบ ทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์
LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND
DEVELOPMENT ACTION PLAN CASE STUDY:HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT
DEPARTMENT STAFF IN A PUBLIC COMPANY IN AUTOMOTIVE INDUSTRY

กวิฏ แสงใจงาม5550119

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษา สารนิพนธ์ : มลฤดี สระภู่น , Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง , Ph.D. (Human Resource Management), สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ , M.B.A.,
วสันต์ ธรรมานุกฤษฎ์กุล, M.Acc.

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมิน
ทางจิตวิทยา ที่มีชื่อว่า (Work Behavior Inventory; WBI) เพื่อศึกษาลักษณะบุคลิกภาพ และ จัดทำ
แผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan; DAP) โดยศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากร
บุคคล ในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 1 คน ด้วยวิธีการ ได้แก่ การ
ใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา การสัมภาษณ์ และแบบประเมิน 360 องศา
ผลวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินมีความเข้าใจในตนเองมากขึ้น ในประเด็นของ
Dependability หัวข้อการส่งมอบงานให้ทันเวลา ซึ่งได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานในลักษณะ
เดียวกัน และเห็นชอบให้นำประเด็นนี้ มาจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ภายใต้กรอบระยะเวลา 3 เดือน
สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2556 ซึ่งจะมีการติดตามผลการพัฒนาศักยภาพอีกครั้ง และขยายผล
การใช้แบบประเมิน Work Behavior Inventory สู่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์กรอื่นๆ
ต่อไป

คำสำคัญ : WBI/ DAP/ การพัฒนาภาวะผู้นำ/ อุตสาหกรรมยานยนต์/ แบบประเมินทางจิตวิทยา

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ ค	
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	3
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	3
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	4
2.2.1 องค์ประกอบทั้งห้าของบุคลิกภาพ	4
2.2.2 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa และ McCrae	6
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	13
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	13
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	13
3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา.	13
3.2.2 แบบประเมิน 360 องศา	18
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	19
บทที่ 4 ผลการวิจัย	20
4.1 ภาพรวมผลการประเมิน Work Behavior Inventory	20
4.1.1 Response Fidelity	20
4.1.2 ภาพรวมการประเมินด้วย Big 5 Factors	21
4.1.3 Introversion vs. Extraversion	21
4.1.4 Individualism vs. Agreeableness	22
4.1.5 Conventionalism vs. Openness to Experience	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.6 Casualness vs. Conscientiousness	23
4.1.7 Emotional Spontaneity vs. Emotional Stability	24
4.1.8 Behavioral Growth Potential	24
4.1.9 Selling and Influencing Style	25
4.1.10 Leadership Style	25
4.1.11 Occupational Fit	25
4.1.12 การวิเคราะห์ จุดแข็ง และส่วนที่ยังสามารถพัฒนาได้	26
4.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา	27
4.2.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน	27
4.2.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน	28
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	29
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	29
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	29
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	30
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	30
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	31
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	32
5.1.6 การนำความรับรู้ตนเอง ไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ	32
5.2 แผนการพัฒนาค้นเอง	34
บรรณานุกรม	36
ประวัติผู้วิจัย	39

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านการแสดงตัว	7
2.2	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านความอ่อนโยน	8
2.3	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านความมีสติ	9
2.4	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านความห้วนไหว	10
2.5	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์	11



สารบัญรูปลูกภาพ

ภาพ	หน้า	
2.1	ลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลที่มีจำนวน 16 ลักษณะนิสัยตาม Cattell's 16 PF	8
4.1	ผลการประเมิน Response Fidelity จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	20
4.2	ภาพรวมผลการประเมินด้วย Big 5 Factors	21
4.3	ผลการประเมินด้าน Introversion vs. Extraversion จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	21
4.4	ผลการประเมินด้าน Individualism vs. Agreeableness จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	22
4.5	ผลการประเมินด้าน Conventionalism vs. Openness to Experience จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	22
4.6	ผลการประเมินด้าน Casualness vs. Conscientiousness จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	23
4.7	ผลการประเมินด้าน Emotional Spontaneity vs. Emotional Stability จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	24
4.8	ผลการประเมิน Behavioral Growth Potential จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	24
4.9	ผลการประเมิน Selling and Influencing Style จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	25
4.10	ผลการประเมิน Leadership Style จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	25
4.11	ผลการประเมิน Occupational Fit จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	25
4.12	ภาพรวมผลการประเมินจากแบบประเมิน Work Behavior Inventory	26
5.1	แผนการพัฒนาคณะเองของผู้รับการประเมิน (Development Action Plan)	35

บทที่ 1

บทนำ

ท่ามกลางภาวะซึ่งธุรกิจต่างแข่งขันกันอย่างรุนแรง กอปรกับยุคสารสนเทศ ที่ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกสามารถเชื่อมโยงถึงกันได้อย่างไรพรหมแดน ยิ่งเป็นปัจจัยทวีความรุนแรงให้มีมากขึ้น องค์การธุรกิจที่ต้องการอยู่รอดต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้ใดครอบครองทรัพยากรที่เหนือกว่า ย่อมเป็นผู้ที่ได้เปรียบ แต่เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด การบริหารและพัฒนาศักยภาพภายในองค์การ จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเพิ่มโอกาสการอยู่รอดทางธุรกิจ

ทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้เหนือกว่าทรัพยากรใดๆ ที่องค์การครอบครอง อีกทั้งบุคลากรแต่ละคน ยังมีศักยภาพในการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการทำงานให้สูงขึ้นได้อีกด้วย

หากแต่บุคลากรแต่ละคนมีขีดจำกัดในการพัฒนาศักยภาพได้ไม่เท่าเทียมกัน อันอาจมีสาเหตุเนื่องมาจาก ปุ่มหลังทางชีวิต สังคม การศึกษา และสภาพแวดล้อมที่หล่อหลอมขึ้นมา ก่อร่างให้เกิดลักษณะบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน การทำความเข้าใจถึงลักษณะดังกล่าว จะช่วยให้องค์การสามารถออกแบบแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน ได้อย่างเหมาะสม อันจะดึงศักยภาพสูงสุดและเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการนำแบบประเมินทางจิตวิทยา ด้วยเครื่องมือ Work Behavior Inventory เพื่อศึกษาการพัฒนภาวะผู้นำ โดยการศึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การเอกชนแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ และนำผลลัพธ์ที่ได้ ไปจัดทำแผนการพัฒนาคณะเองติดตามประสิทธิผลของแผนการ พัฒนา และขยายผลเพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

1.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้รับการประเมิน

เพื่อทำความเข้าใจบริบทของผลการประเมิน ผู้ทำการวิจัยจึงได้ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้รับการประเมินใน 2 ส่วนคือ ลักษณะงาน ซึ่งกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ และขอบข่ายความ

รับผิดชอบในตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน และลักษณะโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงวิธีการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรโดยสังเขป

1.1.1 ลักษณะงาน

ปัจจุบันผู้รับการประเมินอยู่ในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง โดยลักษณะงานโดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

1.1.1.1 การจัดการเอกสาร (Documentation) ประกอบไปด้วย การจัดเตรียมและดำเนินงานเกี่ยวกับ เอกสารประกอบการจัดอบรม เอกสารประเมินผลการจัดอบรม และเอกสารจัดส่งราชการต่างๆ เป็นต้น

1.1.1.2 การประสานงาน (Coordination) มีลักษณะเป็นงานบริการ ซึ่งกลุ่มลูกค้าคือ พนักงานภายในบริษัท โดยอำนวยความสะดวกให้กิจกรรมการฝึกอบรมต่างๆเป็นไปอย่างราบรื่น รวมถึงประสานงานกับพนักงานแต่ละฝ่ายเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับกิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพพนักงานและการติดต่อวิทยากรภายนอกเพื่อดำเนินการจัดอบรม

1.1.1.3 พัฒนาเครื่องมือสำหรับการพัฒนาบุคลากรใหม่ๆ (Developing) รวบรวมความรู้ เกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรใหม่ๆ รวมทั้งรวบรวมข้อมูลความต้องการการพัฒนาภายในองค์กร เพื่อนำเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร เช่น แผนการประเมินรายบุคคล (Individual Development Plan; IDP), ระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management; KM) เป็นต้น

1.1.2 ลักษณะโดยทั่วไปขององค์กร

แม้จะเป็นองค์กรเอกชน ด้วยความที่เป็นลักษณะขององค์กรญี่ปุ่นจึงมีลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Hierarchy) มากขึ้น โดยเริ่มจากพนักงานประจำอยู่ใน Grade 4 ขณะที่หัวหน้าฝ่ายอยู่ในระดับ Grade 9 กล่าวคือ ต้องผ่านลำดับชั้นถึง 5 ชั้น เพื่อการรายงานผลการทำงาน ปัญหาที่พบหรือนำเสนอความคิดใหม่ๆ อีกทั้งองค์กรยังมีค่านิยมในการ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และความต้องการความเห็นชอบร่วมกัน (Consensus) ก่อนการดำเนินการใดๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นลักษณะขององค์กรที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยม (Conservative) ค่อนข้างสูง

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

แบบประเมินทางจิตวิทยาที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีชื่อว่า Work Behavior Inventory ซึ่งมีพื้นฐานมาจากองค์ประกอบของพฤติกรรมหลักทั้ง 5 หรือที่เป็นรู้จักกันในชื่อทฤษฎี Big 5 Factors ฉะนั้นการศึกษาคือความเป็นมา รวมถึงความเชื่อมโยงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจบริบทของการนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้ และแปลความผลการประเมินได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่

1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

1. ความหมายของบุคลิกภาพ

ส่วนที่

2 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

1. องค์ประกอบของบุคลิกภาพทั้ง 5

2. บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa และ McCrae

ส่วนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Persona ซึ่งหมายถึง หน้ากากที่ตัวละครชาวกรีกในสมัยก่อนสวมใส่ใน การแสดงบนเวที เพื่อแสดงบทบาท ของตัวละครนั้นๆ และ จากความหมายเดิมนี้นำมาซึ่งความเข้าใจบุคลิกภาพว่าหมายถึงภาพพจน์ทางสังคมที่มีลักษณะผิวเผิน ที่บุคคลใช้แสดงบทบาทอยู่ในชีวิตประจำวัน บุคลิกภาพตามแนวคิดดั้งเดิมนี้นุ่งเน้นที่ลักษณะของบุคคลที่แสดงออกมาให้เห็น(Hjelle and Ziegler, 1992:4อ้างถึงในพีรยา เชาวลิตวงศ์,2554: 24)

และยังมีนักจิตวิทยาและนักวิชาการอีกมากมายที่ได้ให้ความหมายของคำว่า บุคลิกภาพแตกต่างกันออกไป ตามบริบท และยุคสมัย แต่หากจะกล่าวโดยสรุป คำว่า บุคลิกภาพหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลทั้งภายในและภายนอก เป็นตัวกำหนดลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

ตลอดเวลาที่ผ่านมาทฤษฎีห้าปัจจัย ได้รับความสนใจและการสนับสนุนมากที่สุดจากการจำแนกลักษณะ (Trait) บุคลิกภาพที่ได้รับความสนใจและการสนับสนุน นักวิจัยบุคลิกภาพ เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าว อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาคำศัพท์กับวิธีการทางสถิติ

โดยได้มีการศึกษาคำศัพท์ และจำแนกชุดของพฤติกรรมออกมาได้มากมาย ต่อมา นักวิจัยเริ่มนำชุดพฤติกรรมจำนวนมากเหล่านั้นมาจัดหมวดหมู่ และกำหนดเป็นชุดบุคลิกภาพ 5 กลุ่มที่แยกออกจากกันได้ชัดเจน โดยต่อมา Costa and McCrae (Larsen and Buss, 2008 อ้างถึงใน บดินทร์ หาญบุญทรง, 2555: 16) พัฒนาเครื่องมือการประเมิน คือ the Neuroticism Extraversion Openness Personality Inventory (NEO-PI) เพื่อวัดมิติบุคลิกภาพต่างๆไปในด้าน Neuroticism, Extraversion และ Openness เมื่อพบว่ามิติของพวกเขาล้ายคลึงกับ 3 องค์ประกอบใน the Big Five Factors มาก จึงได้ปรับปรุงและสร้าง the Neuroticism Extraversion Openness Personality Inventory, Revised (NEO-PI-R) ขึ้นมาใหม่ โดยการเพิ่ม Scale เพื่อที่จะวัด Agreeableness กับ Conscientiousness และแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือนี้มีความเชื่อมโยงกับ the Big Five factors ที่มาจากการศึกษาคำศัพท์ ดังนั้นจึงถือได้ว่าแบบทดสอบนี้เป็นแบบทดสอบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อประเมิน the Big Five ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ในปี ค.ศ. 1992 Costa and McCrae ได้ทำการปรับปรุงคู่มือแบบทดสอบ NEO

Howard and Howard (1995 อ้างถึงใน เบจมาศ เหมภรณ์, 2553: 13) กล่าวถึงบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบว่าแต่ละด้านนั้นเปรียบเสมือนถึงที่บรรจุกลุ่มคุณลักษณะประจำตัวของมนุษย์ที่มักจะเกิดด้วยกัน การให้คำจำกัดความของแต่ละองค์ประกอบทั้งห้าเป็นความพยายามที่จะอธิบายส่วนสำคัญร่วมกันของคุณลักษณะเหล่านั้นที่อยู่ในแต่ละถึง โดยคำจำกัดความกลุ่มลักษณะทั้ง 5 ของ Costa and McCrae เป็นที่ยอมรับกันมากที่สุด

2.2.1 องค์ประกอบทั้งห้าของบุคลิกภาพ

จากการวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพตามทฤษฎีห้าปัจจัย เราไม่สามารถกล่าวได้ว่า “บุคคลนั้นมีหลายบุคลิกภาพ หรือไม่มีบุคลิกภาพ” หากแต่ แต่ละบุคคลจะมีลักษณะบุคลิกภาพที่เฉพาะเจาะจงและแตกต่างกันออกไปตามปัจจัยต่างๆที่หล่อหลอมบุคลิกภาพนั้นๆขึ้นมา โดยการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพ จะทำให้เราทราบความคิด ความรู้สึกและการกระทำของบุคคล เป็นสิ่งที่ช่วยจำแนกความแตกต่าง นักวิจัยจะอธิบายบุคลิกภาพออกเป็นคุณลักษณะเฉพาะ (Trait) ซึ่งได้จำแนกไว้เป็นจำนวนมาก ในทางจิตวิทยานั้นบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นคุณลักษณะที่ประกอบด้วย 5 มิติ เช่นเดียวกับที่ Costa and McCrae (1992 อ้างถึงใน ภัทรินทร์ เต็มวิทย์จรรยา, 2553:

45) ได้จำแนกบุคลิกภาพออกเป็นห้าองค์ประกอบ โดยเรียกว่าแบบจำลองของบุคลิกภาพ (Big Five Model of Personality) ประกอบด้วย

2.2.1.1 บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) สะท้อนลักษณะพฤติกรรมแบบเปิดตนเองสู่โลกภายนอก มีความสุขอยู่กับการเข้าสังคม เป็นผู้ที่เปี่ยมไปด้วยพลังงาน มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น ชอบกิจกรรมที่มีความตื่นเต้น เมื่ออยู่ในกลุ่มเพื่อนจะชอบพูดคุย ดูแลพวกพ้องและชอบดึงดูด แตกต่างจากพวกที่ชอบเก็บตัว (Introverts) จะเป็นผู้ไม่เบิกบาน ไม่ค่อยกระตือรือร้น และไม่ชอบเข้าร่วมกิจกรรม มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้เงียบขรึม สุขุม รอบคอบ ปิดกั้นตัวเองและไม่ยอมตามสังคม พวกเขาไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง (Anonymous, n.d. อ้างถึงในกรัณท์กรัณฑ์ เต็มวิทย์ขจร, 2553: 48)

2.2.1.2 บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness) สะท้อนถึงการให้ความร่วมมือ และความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นบุคคลที่มีบุคลิกภาพเช่นนี้จะเป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจคนอื่น เป็นมิตรมีน้ำใจชอบให้ความช่วยเหลือ มีความประนีประนอมยอมตามผู้อื่น มักจะเป็นคนที่มองโลกในแง่ดี ไว้วางใจเพื่อนมนุษย์ เชื่อว่าทุกคนมีศีลธรรมและประพฤติตนดี ต่างจากผู้ที่ไม่มีความอ่อนน้อมที่จะให้ความสนใจเฉพาะเรื่องของตน คุณลักษณะความอ่อนน้อมถือเป็นความได้เปรียบสำหรับการบรรลุเป้าหมายและการรักษาชื่อเสียง แต่ ในทางกลับกัน ความอ่อนน้อมไม่สามารถใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ที่ต้องการแก้ปัญหาการตัดสินใจ ซึ่งผู้ที่ไม่มีความอ่อนน้อมจะแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ดีกว่า (Anonymous, n.d. อ้างถึงในกรัณท์กรัณฑ์ เต็มวิทย์ขจร, 2553: 49)

2.2.1.3 บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness) บุคลิกภาพในด้านนี้จะสัมพันธ์กับ แนวทางที่แต่ละบุคคลเลือกในการควบคุมสิ่งต่างๆ ด้วยแรงกระตุ้นในตนเอง แรงกระตุ้นเหล่านี้ไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่เป็นการตัดสินใจอย่างฉับพลันของบุคคลต่อเหตุการณ์ อาจเรียกได้ว่าเป็นปฏิภาณของแต่ละคนผู้ที่มีลักษณะนี้สูงจะ มีความสามารถในการ ตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ กว่าบุคคลอื่นสามารถ หลีกเลี่ยง หรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที และมีแนวโน้มประสบความสำเร็จสูง ผ่านการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นต้นและมั่นใจ ในสิ่งที่ทำ (Anonymous, n.d. อ้างถึงในกรัณท์กรัณฑ์ เต็มวิทย์ขจร, 2553: 50)

2.2.1.4 บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพด้านนี้ สะท้อนถึงความอ่อนไหวของอารมณ์ต่อปัจจัยภายนอกต่างๆที่มีอิทธิพลต่อตัวบุคคลโดยผู้ ที่มีบุคลิกภาพด้านนี้สูงจะมีลักษณะกังวล โกรธง่ายและซึมเศร้ามักจะมีการตอบสนองทางอารมณ์ต่อเหตุการณ์ที่รุนแรงกว่าปกติ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการคิด การตัดสินใจและ ก่อให้เกิด

ความเครียดสูงขึ้น บุคคลที่ได้คะแนนบุคลิกภาพ ด้านนี้ในระดับต่ำมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่รักสงบมีความมั่นคงทางอารมณ์ (Anonymous, n.d. อ้างถึงในกรัณท์รักษ์ เต็มวิทย์ขจร, 2553: 51)

2.2.1.5 บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพนี้อธิบายถึงความสามารถในการพัฒนากระบวนการทางความคิด ความคิดสร้างสรรค์ การเปิดรับ ความคิดใหม่ๆ ความอยากรู้อยากเห็น เป็นผู้ช่างสังเกต เห็นคุณค่าของศิลปะและอ่อนไหวต่อความงาม มีแนวโน้มที่จะเชื่อ ในความคิดของตนเอง ผู้ที่ได้คะแนนต่ำจะเป็นผู้ มีกรอบความคิดที่จำกัดไม่เปิดรับความเห็นที่ต่างจากความคิดของตนเอง ชอบความจริงไปตรงมา และชัดเจนไม่ซับซ้อน (Anonymous, n.d. อ้างถึงในกรัณท์รักษ์ เต็มวิทย์ขจร, 2553: 52)

2.2.2 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa และ McCrae

แบบวัดของ Costa และ McCrae (1992 อ้างถึงในกรัณท์รักษ์ เต็มวิทย์ขจร, 2553: 53) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป โดยคุณลักษณะของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีดังต่อไปนี้

2.2.2.1 บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) ประกอบไปด้วย

- ความอบอุ่น (Warm) หมายถึงการเป็นผู้ที่มีความรักและเป็นมิตรต่อผู้อื่นและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ
- การสังสรรค์ (Gregariousness) หมายถึงความชอบที่จะเข้าสังคม และอยู่เป็นหมู่คณะ
- แสดงออกแบบตรงไปตรงมา (Assertiveness) หมายถึง ความกล้าที่จะแสดงความเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในสังคม มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม
- ความกระฉับกระเฉง (Activity) หมายถึงความว่องไวตื่นตัว
- แสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking) หมายถึงแสวงหาความตื่นเต้นและเร้าใจ เป็นผู้ที่ชอบค้นหาสิ่งใหม่ๆ
- อารมณ์ทางบวก (Positive Emotion) หมายถึงความสุขสนุกสนานมีความหวังและมองโลกในแง่ดี

ตาราง 2.1 ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านการแสดงตัว

ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

ลักษณะของบุคลิกภาพ แบบแสดงตัว	ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ผู้ที่ได้คะแนนสูง
มีความอบอุ่น	ไว้ตัวเป็นพิธีการชอบอยู่ ตามลำพัง เจ้าระเบียบ	เป็นมิตรสนิทสนม สร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ง่าย
การสังสรรค์	ไม่ชอบเข้าสังคม	ชอบเข้าสังคม
แสดงออกแบบ ตรงไปตรงมา	ชอบอยู่เบื้องหลัง	ชอบแสดงออกเป็นผู้นำ
ความกระฉับกระเฉง	ทำกิจกรรมอย่างไม่เร่งรีบ	มีชีวิตชีวากระฉับกระเฉง
แสวงหาความตื่นเต้น	ต้องการความตื่นเต้นต่ำ	กระหายความตื่นเต้น
อารมณ์ทางบวก	ไม่ค่อยร่าเริง	ร่าเริงมองโลกในแง่ดี

2.2.2.2 บุคลิกภาพด้านความอ่อนโยน (Agreeableness) ประกอบไปด้วย

- ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การเชื่อว่าผู้อื่นเป็นคนดี มีศีลธรรม
- ความตรงไปตรงมา (Straightforward) หมายถึงการมีความจริงใจที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมาไม่แบ่งแยกหรือมีอคติ
- เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism) หมายถึงผู้ที่มีความห่วงใยในสวัสดิภาพของผู้อื่นเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน
- การยอมให้ (Compliance) หมายถึง ความประนีประนอม เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลสามารถที่จะผ่อนปรนให้กับผู้อื่นได้
- ความสุภาพอ่อนน้อม (Modesty) หมายถึง ความถ่อมตนไม่ข่มขานตนเองเหนือผู้อื่นและรู้จักประมาณตน
- จิตใจอ่อนโยน (Tender-Mindedness) หมายถึงผู้ที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ของผู้อื่นมีความห่วงใยต่อความต้องการของผู้อื่น

ตาราง 2.2 ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านความอ่อนโยน
ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

ลักษณะของบุคลิกภาพ แบบประนีประนอม	ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความวางใจผู้อื่น	ชอบถากถางช่วงระแวง	มองว่าผู้อื่นซื่อสัตย์เจตนาดี
ความตรงไปตรงมา	ระวิงรอบคอบพูดเกินจริง	ตรงไปตรงมาจริงใจ
เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น	ไม่เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น	เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
การยอมให้	ก้าวร้าวชอบแข่งขัน	ประนีประนอมคล้อยตาม
ความสุภาพอ่อนน้อม	รู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น	ถ่อมตนสงบเสงี่ยม ให้
มีจิตใจอ่อนโยน	หัวคือมีเหตุผลตัดสินใจด้วย หลักการ	จิตใจอ่อนโยน เปลี่ยนแปลงง่าย

2.2.2.3 บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness) ประกอบด้วย

- ความมีสมรรถนะ (Competence) หมายถึงความสามารถในการจัดการกับชีวิตของตนมีความเป็นเหตุเป็นผล ไหวพริบ มีวิสัยทัศน์
- ความเป็นระเบียบ (Order)
- ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Dutifulness) หมายถึง ความยึดมั่นในหลักการรู้หน้าที่ทราบภาระงาน และปฏิบัติตามคำมั่นที่ให้ไว้
- ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Striving) หมายถึงความตั้งใจในการทำงานอย่างหนักเพื่อประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย
- ความมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) หมายถึงความสามารถที่จะเริ่มและดำเนินงานจนสำเร็จมีความสามารถที่จะจูงใจตัวเองให้ทำงาน
- ความรอบคอบ (Deliberation) หมายถึงการมีความคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนลงมือทำ มีการวางแผนอย่างรัดกุม และระมัดระวังในการปฏิบัติงาน

ตาราง 2.3 ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านความมีสติ
ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

ลักษณะบุคลิกภาพ แบบมีจิตสำนึก	ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความมีสมรรถนะ	รู้สึกว่าไม่ได้เตรียมพร้อม บ่อยครั้ง	รู้สึกมีความสามารถและมี ประสิทธิภาพ
ความเป็นระเบียบ	ไม่มีระเบียบขาดวินัยใน ตัวเอง	เป็นระเบียบเรียบร้อย
ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่	ไม่เอาใจใส่ในหน้าที่	มีจิตสำนึกรับผิดชอบใน หน้าที่
ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	มีความต้องการ สัมฤทธิ์ผลต่ำ	มุ่งสู่ความต้องการ เพื่อความสำเร็จ
ความมีวินัยในตนเอง	ผัดวันประกันพรุ่ง	มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จ
ความรอบคอบ	ขาดการไตร่ตรอง	คิดอย่างรอบคอบ ก่อนลงมือทำ

2.2.2.4 บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) ประกอบด้วย

- ความวิตกกังวล (Anxiety) หมายถึงความว้าวุ่นหวาดกลัวในสิ่งที่ยังมาไม่ถึง ตกใจง่าย หงุดหงิด
- ความโกรธแค้น (Angry Hostility) ถูกกระตุ้นทางอารมณ์ได้ง่าย และมีแนวโน้มที่จะโกรธได้ง่ายเมื่ออยู่ในสภาวะที่คับข้องใจมากขึ้น
- ความซึมเศร้า (Depression) ความรู้สึกผิดเศร้าสิ้นหวังท้อแท้ง่าย
- ความประหม่า (Self-Consciousness) ขาดความมั่นใจในตนเองรู้สึกไม่สบายใจที่จะมีผู้อื่นอยู่แวดล้อมรู้สึกอายหรือกังวลกับการเข้าสังคมการประเมินความประหม่านี้ไม่ได้ประเมินจากทักษะสังคม
- ความหุนหันพลันแล่น (Impulsiveness) ขาดความสามารถในการควบคุมแรงกระตุ้นหรือความต้องการของตนเอง
- ความไม่มั่นคงในจิตใจหรือความอ่อนแอ (Vulnerability) ขาดความสามารถในการจัดการกับความเครียดรู้สึกไร้ความหวังมักตื่นตระหนกกับสถานการณ์ฉุกเฉิน

ตาราง 2.4 ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว
ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

ลักษณะของบุคลิกภาพ แบบหวั่นไหว	ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความวิตกกังวล	ผ่อนคลายสงบ	รู้สึกกังวล
ความโกรธแค้น	โกรธยาก	โกรธง่าย
ความซึมเศร้า	ท้อแท้ยาก	ท้อแท้ง่าย
ความประหม่า	รู้สึกอับอายยาก	รู้สึกอับอายง่าย
ความหุนหันพลันแล่น	ทนต่อสิ่งที่ไม่กระตุ้นได้	ถูกกระตุ้นได้ง่าย
ความไม่มั่นคงในจิตใจหรือ ความอ่อนแอ	ควบคุมตนเองเมื่อใน สถานการณ์ที่ยุ่งยากได้	ควบคุมตนเองไม่ได้เมื่อใน สถานการณ์ที่ยุ่งยาก

2.2.2.5 บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) ประกอบด้วย

- มีจินตนาการ (Fantasy) หมายถึง การมีจินตนาการและความฝันมีความคิดสร้างสรรค์ภายในตนเอง
- มีสุนทรียภาพ (Aesthetics) หมายถึงความหวั่นไหวกับความงดงามในงานศิลปะและบทกวี
- อารมณ์ความรู้สึก (Feelings) หมายถึงการรับรู้อารมณ์และความรู้สึกภายในตนเองมีประสบการณ์เกี่ยวกับอารมณ์ในลักษณะที่ลึกซึ้งและรูปแบบของอารมณ์ต่างๆอย่างหลากหลาย
- การลงมือปฏิบัติ (Actions) หมายถึง การเป็นผู้ที่พร้อมจะลองทำกิจกรรมใหม่ๆ แสวงหาวิธีการที่แปลกใหม่ มีงานอดิเรกหลายอย่างแตกต่างกัน
- ความคิดแปลกใหม่ (Ideas) หมายถึง การมีจิตใจที่เปิดกว้างพร้อมรับเหตุการณ์หรือเรื่องราวใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับความคิดหรือแนวคิดเดิม ชอบท้าทายความสามารถ ของตนพยายามเพิ่มพูนสติปัญญาของตนเอง
- ค่านิยม (Values) หมายถึงการมีความพร้อมที่จะตรวจสอบค่านิยมแนวคิดและความเชื่อต่างๆ ไม่ยึดถือกฎเกณฑ์ทางสังคม

ตาราง 2.5 ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำและคะแนนสูงของบุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์
ที่มา : Costa; & McCrae, 1992 quoted in Howard and Howard (2001)

ลักษณะบุคลิกภาพแบบ เปิดกว้าง	ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ผู้ที่ได้คะแนนสูง
มีจินตนาการ	ให้ความสำคัญ กับปัจจุบัน	มีจินตนาการช่างฝัน
มีสุนทรียภาพ	ไม่สนใจในศิลปะ	ซาบซึ้งในศิลปะและความ สวยงาม
อารมณ์ความรู้สึก	เพิกเฉยไม่สนใจใน ความรู้สึก	เห็นคุณค่าในทุกอารมณ์
การปฏิบัติจริง	ชอบทำในสิ่งที่เคยชิน	ชอบความหลากหลาย ลองสิ่งใหม่ๆ
ความคิดแปลกใหม่	มีมุมมองความคิดที่แคบ	เปิดกว้างพร้อมรับสิ่ง ใหม่ๆ
ค่านิยม	ไม่ยอมรับค่านิยมใหม่ๆ	พร้อมที่จะตรวจสอบ ค่านิยมต่างๆ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทงนค์ เกษทรัพย์ (2544) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานสินเชื่อมีบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ด้านการแสดงออกต่อสังคมและด้านการยอมรับสิ่งใหม่อยู่ในระดับต่ำ มีบุคลิกภาพด้านการเข้ากับผู้อื่นได้และด้านความน่าเชื่อถือปานกลาง บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากผลการศึกษานี้เป็นแนวทางในพัฒนาศักยภาพของพนักงานเก่าและสรรหาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานด้านสินเชื่อต่อไป

ประไพพรรณ ศรีปาน (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่วนงานควบคุมและบริหารสินเชื่อรายย่อย พบว่าระดับคะแนนของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ คะแนนในภาพรวมของด้านเปิดเผย ประนีประนอม ยึดมั่นในหลักการ มั่นคงทางอารมณ์ และเปิดใจสู่การเรียนรู้ของ

การศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เก่า และคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานด้านสินเชื่อต่อไป

ชมพูนุช สุขเจริญ (2555) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้ำห่องค์ประกอบกับพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการเสนอแนะสำหรับการพัฒนาองค์การและบุคลากรด้านพฤติกรรม การจัดการความขัดแย้ง ตลอดจนประยุกต์ใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร อันจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาี้เพื่อเป็นแนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร อันจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริมา ตันทลีลา (2555) ศึกษาบุคลิกภาพห้ำห่องค์ประกอบ การรับรู้ความเสี่ยงตามแบบแผนความเชื่อด้านสุขภาพและพฤติกรรมการขับขี่ปลอดภัยของพนักงานขับรถโดยสาร : กรณีศึกษาเฉพาะบริษัท โดยสารเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบบุคลิกภาพของพนักงานขับรถโดยสาร พบว่าพนักงานขับรถโดยสารมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม และบุคลิกภาพแบบแสดงตัวอยู่ในระดับสูงตามลำดับ จากผลการศึกษาี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมการขับขี่ปลอดภัยของพนักงานขับรถโดยสาร รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานตำแหน่งพนักงานขับรถโดยสาร ให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะช่วยลดการเกิดอุบัติเหตุได้

นทีรัช เกรียงชัยพร (2552) เป็นการศึกษาระดับบุคลิกภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงาน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับบุคลิกภาพตามแนวคิดห้ำห่องค์ประกอบทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางและมีระดับเชาวน์อารมณ์ กับการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงานอยู่ในระดับสูง บุคลิกภาพตามแนวคิดห้ำห่องค์ประกอบด้านความมั่นคงทางอารมณ์ การแสดงตัว การเห็นด้วยกับผู้อื่น และการมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงาน ส่วนบุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงาน ผลการศึกษาสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบทดสอบในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานในองค์กรและการฝึกอบรมให้พนักงานมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

บุคคลตัวอย่างที่นำมาศึกษาในงานวิจัยคือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดองค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง ในอุตสาหกรรมรถยนต์ จำนวน 1 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือ 2 อย่างในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา โดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory และ แบบประเมิน 360 องศา

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา

(Psychometric Assessment) ชื่อ The Work Behavior Inventory (WBI) การว่าจ้างพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอาจก่อความเสียหายต่อความก้าวหน้าขององค์กร คุณภาพสินค้าหรือบริการ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตามองค์กรไม่อาจวางใจได้ว่า บุคคลที่คัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานในองค์กรอย่างแท้จริง

3.2.1.1 การนำ WBI ไปประยุกต์ใช้ The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายนั้นมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมของลักษณะงานและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถส่งเสริม สนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงานอันได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน, การพัฒนาบุคลากร, การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม, การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม, การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น

3.2.1.2 ความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ได้แก่

- ประเด็นของลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น
- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ
- ความกว้างขวางของลักษณะงาน WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน
- ง่ายต่อการทำผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี(ไม่จำกัดเวลา)

3.2.1.3 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญจากผลการศึกษาและการวิจัยหลายองค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังต่อไปนี้

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

- ความเที่ยงตรง (Validity) WBIมีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
 - ความสัมพันธ์กับ Big Fiveเครื่องวัดของ WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยทางบุคลิกภาพของ Big Fiveแบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นจะไม่สามารถประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
 - นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัยเครื่องวัดของ WBIได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998
 - สถิติปัญญาทางอารมณ์รายงานบรรยายสรุปของ WBI มีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998)ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรือการประกอบอาชีพ
- 3.2.1.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBIจากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
 - ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
 - ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
 - วินิจฉัยถึง “จุดบอด ” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง ” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ
 - มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.1.5 Work Behavior Inventory Scales WBI มี 40 มาตรวัดที่
หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
 - การชอบสมาคม (Sociability)
 - การเป็นผู้นำ (Leadership)
 - การจูงใจ (Influence)
 - พลังใจในการทำงาน (Energy)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
 - ความร่วมมือ (Cooperation)
 - ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
 - ความชำนาญการทูต (Diplomacy)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
 - การปรับตัว (Adaptability)
 - การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
 - ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
 - ความเป็นอิสระ (Independence)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
 - การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
 - การคิดริเริ่ม (Initiative)
 - การยืนกราน (Persistence)
 - ความรอบคอบ (Attention to Detail)
 - ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
 - การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
 - การควบคุมตนเอง (Self-Control)
 - การอดกลั้น (Stress Tolerance)

- การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
 - การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
 - การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
 - การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
 - ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
 - เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
 - การออกคำสั่ง (Directive)
 - การผ่อนปรน (Laissez-Faire)
- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
 - คล่องแคล่ว (Dynamic)
 - วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
 - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม(Behavioral Growth Potential)
 - Behavioral Growth Potential
- สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ(Occupational Success Indicators)
 - ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service

Effectiveness)

- ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ(Entrepreneurial

Effectiveness)

- Emotional Intelligence

- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
 - ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
 - ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
 - ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ(Response

Inconsistency)

3.2.2 แบบประเมิน 360 องศา

การประเมิน 360 องศา หมายถึง การประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้างาน โดยตรงอีก 1 ระดับ ลูกค้ำ ที่ปรึกษา ร่วมกันให้ข้อมูล ดังนั้น การประเมินแบบ 360 องศา จึงเป็นทางเลือกหนึ่งของการประเมินที่ต้องอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลาย (วิระวัฒน์, 2540)

3.2.2.1 เป้าหมายของการประเมินแบบประเมิน 360 องศา นั้นมุ่งวัดการรับรู้ของผู้ประเมิน ต่อคุณลักษณะความเป็นบุคคล และกระบวนการหรือพฤติกรรมปฏิบัติงาน ได้ดีกว่าการประเมินผลผลิต การประเมินแบบ 360 องศา เป็นแค่วิธีการเท่านั้น ไม่ใช่เป็นเป้าหมายเสร็จสมบูรณ์ทุกอย่างในตัวของมันเอง ทั้งนี้ใช้เพื่อวินิจฉัยการปฏิบัติงาน ในการแสวงหาจุดเด่นและจุดด้อยในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้บริหารแต่ละคน อันจะนำไปสู่การตัดสินใจของการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลงทุนเพื่อการพัฒนาอาชีพ การจัดวางบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง เมื่อองค์กรมีการปรับปรุงโครงสร้างแนวทางการทำงานขึ้นมาใหม่ การโอนย้ายแม้ในระยะหลังๆ มีผู้ประยุกต์นำผลการประเมินไปใช้เพื่อการกำหนดค่าตอบแทนเงินเพิ่มในรอบปี และเงินโบนัสก็ตาม เป้าหมายสำคัญของการประยุกต์ใช้การแจ้งผลแบบ 360 องศา เพื่อการพัฒนาที่สำคัญ และเสริมสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.2.2.2 การประยุกต์ใช้การประเมินแบบ 360 องศา แบ่งออกเป็น 4 ชั้น

ชั้นที่

1 เป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานที่จะบอกว่าการประเมินแบบ 360 องศาทำไปเพื่ออะไร รองรับเป้าหมายใดขององค์กร และจะไปสู่เป้าหมายที่ว่านี้ด้วยวิธีการใด เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้ จะทำอย่างไรที่จะให้ทุกคนในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วม

ชั้นที่

2 การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ ต้องโยงเข้ากับการระบุว่า จะพัฒนาสมรรถนะใดของกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่จะได้รับการประเมิน พนักงานควรมีทักษะ

ความรู้ ความสามารถในด้านใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่แรก ในทางที่ดีควรใช้วิธีวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมกับตำแหน่ง

ขั้นที่

3 การออกแบบเครื่องมือ ควรที่จะให้ผู้บริหาร

ระดับสูงได้เข้าใจและเห็นคุณค่าของเครื่องมือ เพื่อที่จะนำไปพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

นอกจากนี้อาจจะให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนด สร้าง ระบุรายการสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

นอกจากนี้ยังควรกำหนดคือกว่า จะประเมินบ่อยเพียงใด เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม มี

การเสนอให้ update profile ทุกๆ 18-24 เดือน ซึ่งอาจจะมีการเพิ่มจำนวนคำถามให้มากขึ้นด้วย

ขั้นที่

4 การแจ้งผล ขั้นนี้คือ คุณค่าที่แท้จริงของการประเมิน

แบบ 360 องศา อาจจะมีการทบทวนขั้นตอนทั้งหมดที่ทำมา ส่วนรูปแบบการแจ้งผลอาจทำเป็นแบบ

หนึ่งต่อหนึ่ง หรือแจ้งผลแบบเป็นทีม เป็นระดับ ตำแหน่งหน้าที่ จะใช้กราฟประกอบ หรือรายงาน

แบบบรรยายก็ได้(Edward, 1996)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ทำการวิจัยได้ให้บุคคลตัวอย่างการวิจัยดำเนินการทำแบบประเมินภาวะผู้นำผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อศึกษาลักษณะบุคลิกภาพเบื้องต้นของบุคคลตัวอย่างในงานวิจัย (WBI; Work Behavior Inventory) จากนั้นนำผลการประเมินที่ได้ มาพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจ และยืนยันความถูกต้อง และเมื่อทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกันแล้ว ผู้ทำการวิจัยจึงได้ให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมถึงสะท้อนให้บุคคลตัวอย่างได้เห็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตน

นอกจากนี้ยังให้บุคคลตัวอย่างรับข้อมูลป้อนกลับกับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน รวมถึงจัดทำแบบประเมิน 360 องศา เพื่อศึกษาประเด็นการพัฒนาตนเองเพิ่มเติม จากนั้นจึงมอบหมายให้เขียนเป้าหมาย และแผนการพัฒนาดตนเอง (DAP; Development Action Plan) ภายใต้นแนวคิด SMART; Specific (เฉพาะเจาะจง), Measurable (วัดผลได้), Achievable (สามารถบรรลุผลได้), Realistic(อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง)และ Timely Manner(มีกรอบเวลาชัดเจน) โดยทำที่สุดทั้งบุคคลตัวอย่าง และผู้ทำการวิจัยได้กลับมาพูดคุยกันอีกครั้ง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของแผนการพัฒนาดตนเองและวางแผนการติดตามผลร่วมกันต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิจัย

หลังจากที่ผู้รับการประเมินทำแบบประเมิน Work Behavior Inventory ได้ผลลัพธ์ และ ผู้วิจัยพูดคุยเพื่อปรับความเข้าใจกับผู้รับการประเมินเรียบร้อยแล้ว ผู้ทำการวิจัยยังได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผลการวิจัยสะท้อนตัวตนของผู้รับการประเมินได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น โดยเนื้อหาในบทนี้มี 2 ส่วนคือ

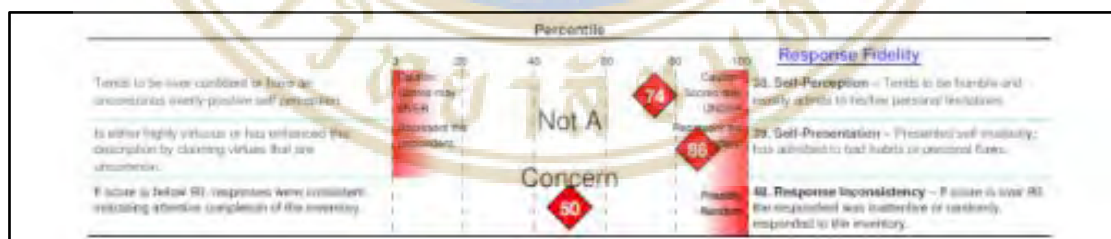
- ส่วนที่ 1 ภาพรวมผลการประเมิน Work Behavior Inventory
ส่วนที่ 2 การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

4.1 ภาพรวมผลการประเมิน Work Behavior Inventory

จากการวิเคราะห์ตารางในส่วนของภาพรวมแล้ว สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานประจำได้ ดังนี้

4.1.1 Response Fidelity

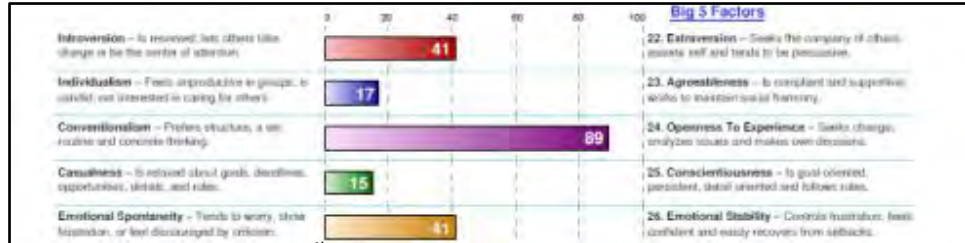
ภาพ 4.1 ผลการประเมิน Response Fidelity จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory



จากรูปแสดงว่า ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองว่ามีลักษณะถ่อมตน ขณะพฤติกรรมที่แสดงออกก็มีลักษณะถ่อมตนค่อนข้างมาก กล่าวคือ ไม่ค่อยแสดงความสามารถและความมั่นใจต่อผู้อื่นอย่างเต็มที่ และมักคิดว่าผลงานที่ตนทำนั้น ยังไม่ดีพอ แม้ผู้อื่นจะพึงพอใจแล้วก็ตาม

4.1.2 ภาพรวมผลการประเมินด้วย Big 5 Factors

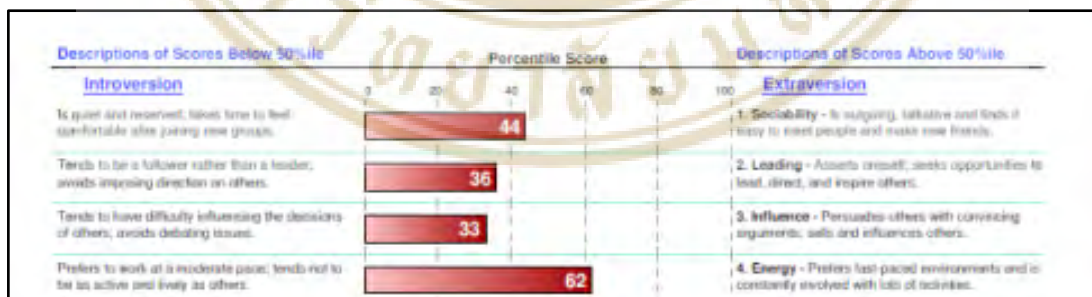
ภาพ4.2 ผลการประเมิน Big 5 Factors จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory



จากภาพรวมของปัจจัยทั้ง 5 สะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ผู้รับการประเมิน มีลักษณะเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ ปรับตัวได้ง่าย และพร้อมจะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อลักษณะงานที่ต้องการความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนาเครื่องมือ และประยุกต์ใช้องค์ความรู้สำหรับการพัฒนาบุคลากร ขณะที่ลักษณะไม่ค่อยพึงพอใจในผลการทำงานร่วมกับผู้อื่น หากเลือกได้จะเลือกทำงานคนเดียว ซึ่งขัดแย้งกับค่านิยมการทำงานเป็นทีมขององค์กร อาจนำไปสู่อุปสรรคในการนำเสนอความคิด และความสุขในการทำงาน แต่ผู้รับการประเมินยังมีจุดแข็งด้านการจัดการอารมณ์ของตนเอง จึงช่วยให้ปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานจึงมีไม่มาก แต่ด้วยความเป็นคนสบายๆ ไม่ใส่ใจกฎ ระเบียบ รายละเอียด และมีลักษณะชอบทำงานเมื่อใกล้กำหนดระยะเวลา ทำให้อาจไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามกำหนดซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเอกสารที่ต้องการรายละเอียดและการดำเนินตามขั้นตอนค่อนข้างมาก

4.1.3 Introversion vs. Extraversion

ภาพ4.3 ผลการประเมินด้าน Introversion vs. Extraversion จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory



เมื่อพิจารณาลักษณะบุคลิกภาพในปัจจัยแรกโดยภาพรวมสะท้อนว่า ผู้รับการประเมิน มีแนวโน้มเปิดเผยตนเอง (Extraversion) ซึ่งมีลักษณะเด่นคือการทำงานที่ค่อนข้างเร็ว สามารถเข้าสังคมและพบปะผู้คนใหม่ๆ ได้ ประกอบกับคะแนนการนำและจูงใจผู้อื่นที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถทำงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ รวมถึงสามารถรับงานที่มีลักษณะเป็นงาน โครงการ หรืองานที่ต้องการการดำเนินงานที่รวดเร็วได้เช่นเดียวกัน

ด้วยความเร็วในการทำงานที่สูง ประกอบกับการที่ไม่ค่อยสนใจในรายละเอียด ทำให้การทำงานในลักษณะงานเอกสารที่ต้องการรายละเอียดสูง อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย แต่หากครั้งใดได้รับผิดชอบในงานที่ต้องรับผิดชอบภาพรวม หรือมุ่งที่ผลลัพธ์ของงาน (Result-Oriented) ผู้รับการประเมินจะสามารถทำได้เป็นอย่างดี

4.1.4 Individualism vs. Agreeableness

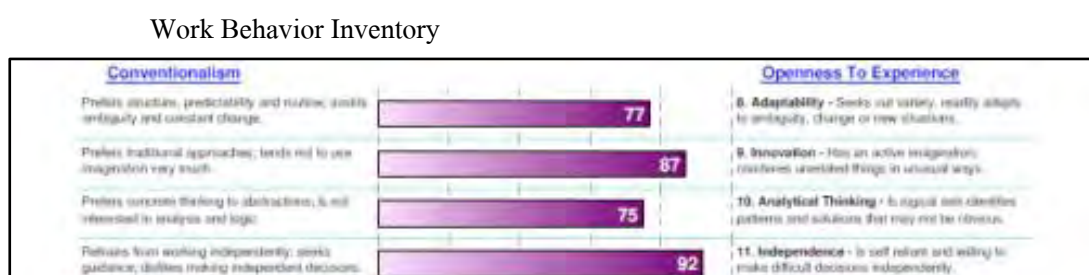
ภาพ 4.4 ผลการประเมินด้าน Individualism vs. Agreeableness จากแบบประเมิน



ปัจจัยที่สองโดยภาพรวมสะท้อนว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) มากกว่าการคล้อยตามบุคคลอื่น (Agreeableness) โดยผู้รับการประเมินสามารถดำเนินงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง และมีแนวโน้มพึงพอใจการทำงานด้วยตนเอง มากกว่าการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความรู้สึก และความพึงพอใจในการทำงานปัจจุบันที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันค่อนข้างสูง และต้องการการตัดสินใจร่วมกัน แต่ด้วยคะแนนการควบคุมตนเองที่ค่อนข้างสูง สะท้อนให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถรับรู้บทบาทของตนเองตามแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี พยายามทำความเข้าใจความรู้สึกของบุคคลอื่น ทั้งนี้เป็นไปเพื่อรักษาความสัมพันธ์ของทีมให้สามารถส่งมอบผลงานได้ในที่สุด มิใช่เพื่อรักษาความสัมพันธ์ส่วนตัวบุคคลแต่อย่างใด ปัจจัยในด้านนี้จึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานมากนัก

4.1.5 Conventionalism vs. Openness to Experience

ภาพ 4.5 ผลการประเมินด้าน Conventionalism vs. Openness to Experience จากแบบประเมิน

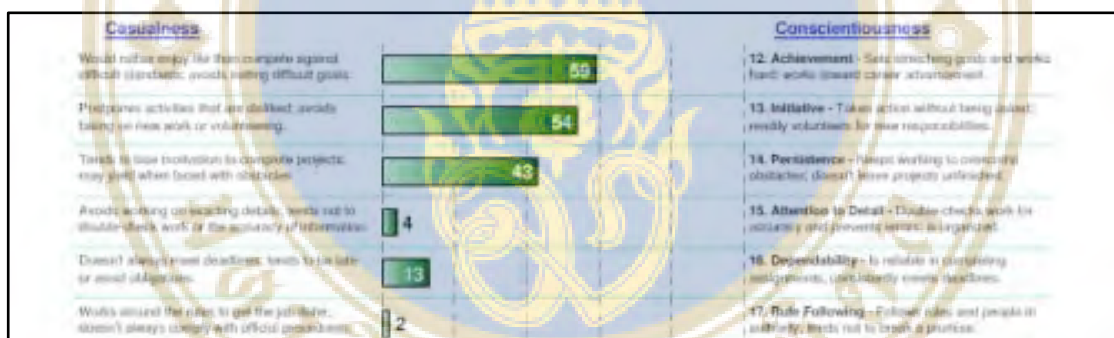


ปัจจัยที่สามด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) นับเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และยังสามารถนำความรู้มาคิดวิเคราะห์เพื่อสร้างสรรค์เป็นองค์ความรู้ วิธีการ หรือสิ่งใหม่ๆ ได้ รวมทั้งเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้ดีในสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ และสามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเอง การทำงานที่มีลักษณะประจำ (Routine) จึงไม่เหมาะกับผู้รับการประเมินเท่าไรนัก โดยผลคะแนนมีลักษณะส่งเสริมกับปัจจัยอื่นๆค่อนข้างมาก ด้วยการมีลักษณะของผู้ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน และรับรู้ตนเองได้เป็นอย่างดีแล้ว สะท้อนว่าผู้รับการประเมินเลือกเรียนรู้สิ่งต่างๆอย่างเป็นระบบ ตนเองรู้ว่าสิ่งใดที่จำเป็นหรือไม่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กร หากหัวหน้างานสามารถให้แนวทางการพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจนแล้ว ผู้รับการประเมินก็สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่จุดที่กำหนดไว้ได้ไม่ยาก

4.1.6 Casualness vs. Conscientiousness

ภาพ 4.6 ผลการประเมินด้าน Casualness vs. Conscientiousness จากแบบประเมิน

Work Behavior Inventory



เมื่อพิจารณาในปัจจัยที่สี่ในด้านความพิถีพิถัน (Conscientiousness) กลับพบว่าผู้รับการประเมินมีคะแนนในด้านนี้ค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ ไม่ค่อยใส่ใจในรายละเอียดของงาน มีแนวโน้มจะส่งงานไม่ทันเวลา และไม่ค่อยชอบปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งล้วนเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในปัจจุบันที่ต้องการรายละเอียด มีกรอบเวลาชัดเจน และขั้นตอน ระเบียบการปฏิบัติค่อนข้างมาก แต่ในทางกลับกัน คะแนนส่วนที่เล็บบ่งบอกว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน คิดริเริ่ม และมุ่งมั่นตั้งใจทำงานค่อนข้างสูง

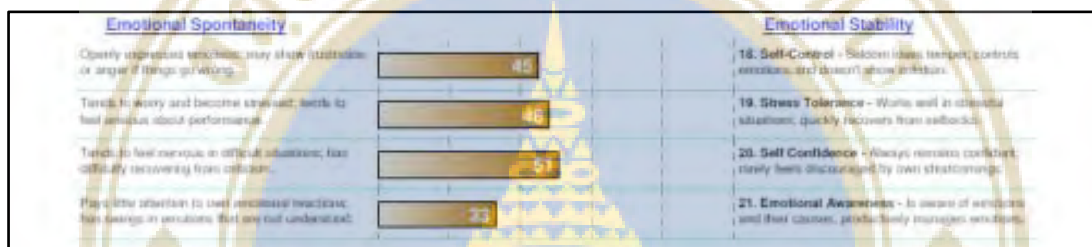
ถึงแม้จะมีแนวโน้มที่ส่งงานไม่ทัน แต่ด้วยความเร็วในการทำงานที่สูง สะท้อนลักษณะการทำงานแบบ “โฟลนกัน” กล่าวคือ ผู้รับการประเมินมักจะเลื่อนวันทำงานไปกระทั่งใกล้ๆกับวันกำหนดส่ง และลงมือทำอย่างรวดเร็ว การทำงานลักษณะนี้จะไม่เป็นอุปสรรคหากเป็นงานที่ผู้รับการ

ประเมินรับผิดชอบเพียงผู้เดียว แต่หากเป็นงานกลุ่มอาจก่อให้เกิดความยุ่งยาก เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีพื้นฐาน และความเร็วในการทำงานแตกต่างกัน

อีกประการหนึ่ง ในส่วนของการใส่ใจรายละเอียด แม้จะมีแนวโน้มเป็นผู้ที่ละเอียด รอบคอบอยู่มาก แต่ด้วยความมุ่งมั่นในผลสัมฤทธิ์ของงาน ความตั้งใจการทำงาน ปรับตัวได้ง่าย และการรับรู้ตนเองที่ดี จึงเป็นส่วนช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถปรับการทำงานให้ช้าลง เริ่มสนใจในรายละเอียดมากขึ้น เพื่อสามารถส่งมอบงาน ได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

4.1.7 Emotional Spontaneity vs. Emotional Stability

ภาพ 4.7 ผลการประเมินด้าน Emotional Spontaneity vs. Emotional Stability จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory



ปัจจัยประการสุดท้าย ด้านความมั่นคงของอารมณ์ (Emotional Stability) ผู้รับการประเมินมีคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ดี สามารถรับรู้ความรู้สึก และอารมณ์ของตนเอง เก็บอาการต่างๆ ได้ดี อดทนต่อความเครียดและสามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้ นั่นคือเหตุผลที่ผู้รับการประเมินสามารถส่งมอบงานได้อย่างรวดเร็วภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด และเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองค่อนข้างสูง

4.1.8 Behavioral Growth Potential

ภาพ 4.8 ผลการประเมิน Behavioral Growth Potential จากแบบประเมิน Work Behavior Inventory

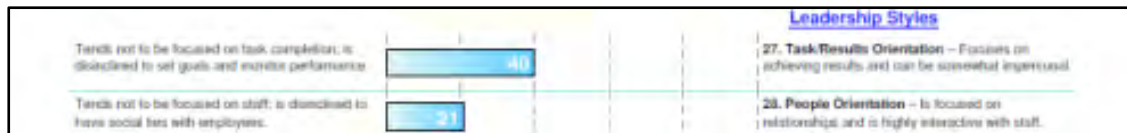


ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ด้วย เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น การมอบหมายงาน โครงการที่มีลักษณะท้าทาย การศึกษาดูงานต่างประเทศ อ่านหนังสือที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เนื่องจากมีคะแนนความสามารถการพัฒนาตนเองค่อนข้างมากแต่ด้วยลำดับขั้นในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่จำกัดอำนาจการตัดสินใจและกรอบการพัฒนาตนเอง ทำให้ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของผู้รับการประเมินถูกจำกัด

4.1.9 Selling and Influencing Style

ภาพ4.9 ผลการประเมิน Selling and Influencing Style จากแบบประเมิน

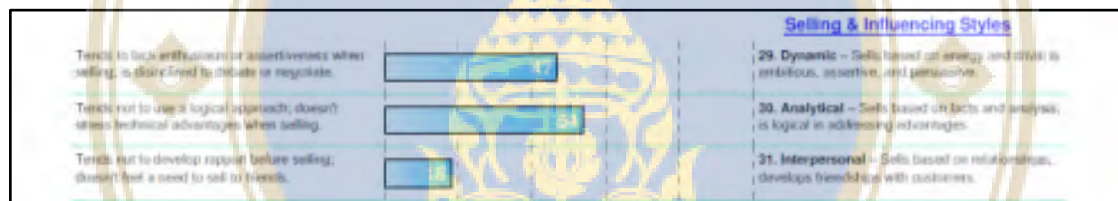
Work Behavior Inventory



มีแนวโน้มในการชักจูงผู้อื่นด้วยการนำเสนอความคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล และกระตุ้นใจผู้อื่นให้เกิดการทำตามได้ ขณะที่ไม่ค่อยใช้วิธีการสร้างสัมพันธส่วนตัว หรือนำอารมณ์ความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องกับกรจูงใจมากนัก ซึ่งไม่ค่อยเป็นอุปสรรคมากนักในการทำงาน เนื่องจากหัวหน้างานต้องการการนำเสนอผลงาน หรือ รายงานที่ผ่านความคิดอย่างเป็นระบบ แต่มีข้อควรระวังคือ การเมืองภายในองค์กร ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

4.1.10 Leadership Style

ภาพ4.10 ผลการประเมิน Leadership Style จากแบบประเมินWork Behavior Inventory



มีลักษณะมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม หากพิจารณาผลการประเมินจาก Big 5 Factors ร่วมด้วย จะสะท้อนให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ไม่ค่อยใส่ใจในความรู้สึกของบุคคลอื่น ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน แต่ผู้รับการประเมินสามารถป้องกันปัญหาดังกล่าวด้วยการควบคุมตนเอง รับผิดชอบต่อหน้าที่ และมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน

4.1.11 Occupational Fit

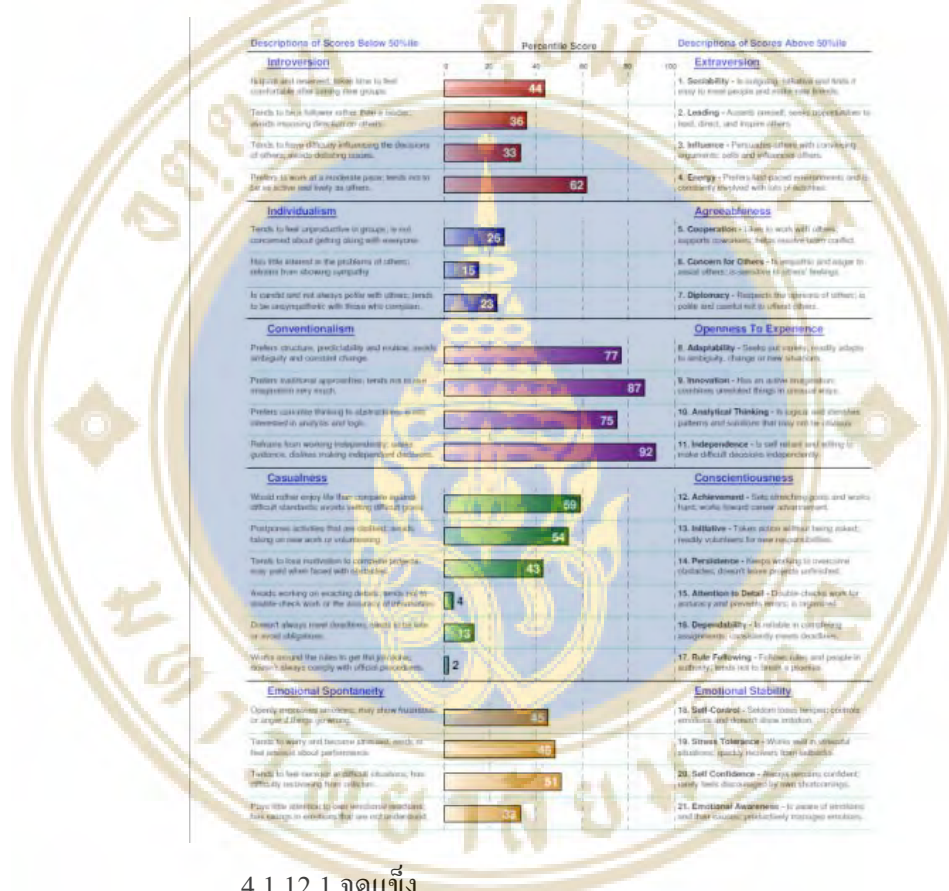
ภาพ4.11 ผลการประเมิน Occupational Fit จากแบบประเมินWork Behavior Inventory



จากผลการรายงานชี้ให้เห็นลักษณะงานที่เหมาะสมกับผู้รับการประเมินมากที่สุด ได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร และพนักงานขาย ตามลำดับ ส่วนอาชีพที่ไม่ค่อยเหมาะสมกับผู้ประเมิน คือ การบริการลูกค้าขณะทำงานในปัจจุบันมีลักษณะการบริการค่อนข้างมาก ทำให้ในบางครั้งการทำงานจึงเกิดขึ้นได้ไม่เต็มที่ เพราะไม่ใช่ลักษณะงานที่ผู้รับการประเมินมีความพึงพอใจมากนัก

4.1.12 การวิเคราะห์ จุดแข็ง และส่วนที่ยังสามารถพัฒนาได้

ภาพ 4.12 ภาพรวมผลการประเมินจากแบบประเมิน Work Behavior Inventory



4.1.12.1 จุดแข็ง

- มีลักษณะชอบพบปะสังสรรค์เข้าสังคม เป็นผู้นำ และชักจูงผู้อื่นได้
- มีพลังงานสูง ทำงานต่างๆ ได้เร็ว
- เปิดรับสิ่งใหม่ๆ ปรับตัวได้ง่าย มีความคิดสร้างสรรค์ โดยอยู่บน

พื้นฐานความเป็นจริง ผ่านการวิเคราะห์

- สามารถทำงาน และตัดสินใจได้ด้วยตนเอง
- มุ่งมั่น และใส่ใจในผลสัมฤทธิ์ของงาน

- มั่นใจในตนเอง และอดทนต่อแรงกดดัน
- สามารถจัดการอารมณ์ได้ค่อนข้างดี รู้สึกตัว และเก็บอาการได้

4.1.12.2 ส่วนที่สามารถพัฒนาได้

- ไม่ค่อยมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการใส่ใจต่อความรู้สึก อันเนื่องมาจากการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมากเกินไปอาจก่อปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงานได้
- แม้เป็นคนทำงานเร็ว แต่ไม่ใส่ใจรายละเอียด ประกอบกับความมั่นใจในตนเองที่สูง ยิ่งทำให้เกิดความผิดพลาดในงานได้ง่าย
- มีความยืดหยุ่นต่อเวลา และกฎระเบียบในการทำงานสูงเกินไป อาจเป็นอุปสรรคต่อการส่งมอบงานตามกำหนด

4.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ การประเมิน 360 องศา เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสรับฟังมุมมองที่แตกต่างไปจากที่ตนเองรับรู้ โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็น จุดแข็ง และ จุดอ่อน ของผู้รับการประเมิน

4.2.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมา ทำให้เห็นจุดแข็งที่ทั้งแตกต่างจากที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้:-

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้รับการประเมินสามารถใช้โปรแกรมประมวลผลได้อย่างเหมาะสม จากการมอบหมายให้ศึกษาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารกว่า 700 คน และนำเสนอในรูปแบบแผนภูมิต่างๆ รวมถึงแปลผลให้ผู้บริหารได้ทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวิธีการสื่อสาร และการใช้เครื่องมือพัฒนาบุคคลแบบใหม่

4.2.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมา ทำให้เห็นจุดแข็งที่ทั้งแตกต่างจากที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้:-

ไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอน พบว่าผู้รับการประเมินมักไม่ปฏิบัติตาม
ขั้นตอนการดำเนินงาน การข้ามขั้นตอนการตรวจสอบไปในบางครั้ง ก่อให้เกิดความไม่พอใจต่อ
ผู้บริหารระดับสูง เช่น การอนุมัติเอกสารการจัดอบรม ที่ต้องมีการดำเนินการอย่างมีลำดับขั้นและ
ขั้นตอน ผู้รับการประเมินมักข้ามขั้นตอน ส่งมอบงานไปสู่ลูกค้าโดยตรง โดยไม่ส่งเอกสารให้
ผู้บริหารภายในฝ่ายตรวจสอบและอนุมัติก่อน



บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีเป้าหมาย และมีการรับรู้ตัวตนที่ชัดเจน ร่วมการยอมรับในมุมมองของผู้บังคับบัญชาก่อน จึงจะส่งผลให้การเขียนแผนพัฒนาตนเอง มีความเหมาะสม สามารถเป็นไปได้จริง ในกรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

- | | |
|---------|---|
| ส่วนที่ | 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน |
| ส่วนที่ | 2 แผนการพัฒนาคณะ |

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

เป้าหมายระยะยาว (ภายในระยะเวลา 3 ปี) ของผู้รับการประเมินคือการเป็น “เจ้าของธุรกิจ” โดยสานต่อธุรกิจ จากครอบครัว เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว คุณลักษณะจากทฤษฎี 5 ปัจจัยที่จำเป็นต้องพัฒนาคือ

5.1.1.1 Leading นับเป็นคุณลักษณะหลักสำหรับเจ้าของธุรกิจ เพราะหากเจ้าของธุรกิจไม่สามารถสร้างความเชื่อถือ และนำผู้ได้บังคับบัญชาของตนได้แล้ว องค์กรก็ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.1.2 Cooperation การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเป็นสิ่งสำคัญ แม้การเป็นเจ้าของธุรกิจจะต้องมีความมั่นใจ เด็ดเดี่ยว แต่หากขาดความร่วมมือและเห็นชอบจากบุคคลอื่นๆ ในองค์กร การสร้างความไว้วางใจ (Trust) และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ก็จะเกิดขึ้นได้ยาก ทำให้องค์กรขาดแรงขับเคลื่อน

5.1.1.3 Dependability เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ในตัวของผู้นอ้องค์กร ความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้ตามที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้ ถือเป็น

เรื่องใหญ่ ที่ผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ควรมี ความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถมีได้ แต่ควรเป็นไปตามความเหมาะสม

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ 3 ประการ ดังนี้ :-

5.1.2.1 มีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้ดี มีความเข้าใจในลักษณะของแต่ละคนเพื่อจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามพฤติกรรมที่คาดหวังได้ ประกอบกับมีความมั่นใจในตนเอง และเป็นปัจเจกนิยมค่อนข้างสูง ทำให้ตนเองมีจุดยืนที่ชัดเจน อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเชื่อถือของผู้นำ สามารถรับผิดชอบงานที่มีลักษณะเป็นภาพรวมได้ ด้วยการมองความสัมพันธ์ของงานแต่ละส่วนอย่างเป็นระบบ และประสานส่วนงานต่างๆเข้าด้วยกัน

5.1.2.2 การปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถรับมือกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย มีความยืดหยุ่นต่อกรอบความคิดค่อนข้างสูง เปิดรับความรู้ใหม่ๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงาน และพัฒนาตนเอง หมั่นศึกษาค้นคว้าแหล่งความรู้ใหม่ๆ อีกทั้งยังไม่จำกัดวิธีการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาผ่านสื่อ เช่น หนังสือ อินเทอร์เน็ต หรือจะเป็นการสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ และการเข้าไปทดลองลงมือทำด้วยตนเอง ผ่านการทำโครงการ เข้าร่วมแข่งขันในรายการต่างๆ เป็นต้น

5.1.2.3 ความสามารถในการรับรู้ตนเองและการจัดการอารมณ์รับรู้สภาพอารมณ์ของตนเอง และสามารถควบคุมตนเองเพื่อปรับการแสดงออกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และรับมือกับแรงกดดันได้ เช่น แม้ตนเองจะไม่พอใจกับลักษณะการทำงานเป็นทีม แต่ด้วยความจำเป็นขององค์กร ผู้รับการประเมินก็สามารถทำความเข้าใจในบริบทต่างๆ และยินดีปรับลักษณะการทำงาน และแสดงทำที่อย่างเหมาะสมต่อสมาชิกอื่นๆภายในทีม เพื่อผลักดันให้ทีมบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมา ทำให้เห็นจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้:-

5.1.3.1 การปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชาพบว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้มีจิตใจเปิดกว้าง สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานได้ เช่น เมื่อต้นปี 2555 ได้มอบหมายงานให้ผู้รับการประเมินจัดทำสื่ออิน

เมชัน สื่อสารการใช้แผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan; IDP) ซึ่งผู้รับการประเมินมีเพียงพื้นฐานการทำอนิเมชันเพียงเล็กน้อย แต่สุดท้ายก็สามารถส่งมอบสื่ออนิเมชันได้อย่างเหนือความคาดหมาย จากการที่ผู้รับการประเมินได้ค้นคว้าวิธีการจากหนังสือ และแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต ด้วยตนเอง และการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญประกอบกับในช่วงการทำงาน ผู้รับการประเมินได้เข้าร่วมการประกวดแผนธุรกิจ และหลังจากนั้นได้นำประสบการณ์ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนการทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

5.1.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้รับการประเมินสามารถใช้โปรแกรมประมวลผลได้อย่างเหมาะสม จากการมอบหมายให้ศึกษาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารกว่า 700 คน และนำเสนอในรูปแบบแผนภูมิต่างๆ รวมถึงแปลผลให้ผู้บริหารได้ทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวิธีการสื่อสาร และการใช้เครื่องมือพัฒนาบุคคลแบบใหม่

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ 3 ประการ ดังนี้ :-

5.1.4.1 ไม่พึงพอใจกับการทำงานเป็นทีมและขาดใส่ใจต่อความรู้สึกผู้อื่น เนื่องจาก “การทำงานเป็นทีม” เป็นคุณสมบัติที่สำคัญ ในการจะบรรลุเป้าหมายระยะยาว โดยปัจจุบันผู้รับการประเมินยังมีลักษณะที่ชอบการทำงานด้วยตนเองมากกว่า แม้จะสามารถทำงานเป็นทีมได้ แต่ก็มักจะ ไม่พอใจกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากฝีมือของบุคคลอื่น ด้วยลักษณะที่เป็นผู้มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement-Oriented) จึงมีแนวโน้มชอบดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงผลงานของสมาชิกอื่นด้วยตนเอง ซึ่งอาจก่อให้เกิดสภาวะพึ่งพิง และรอให้ผู้รับการประเมินเป็นผู้แก้ไขงานอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากกลัวผลงานออกมาไม่ถูกใจ นำไปสู่ภาระงานที่หนักขึ้นโดยไม่จำเป็น เป็นอุปสรรคต่อการมอบหมายงาน และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในทีม

5.1.4.2 ไม่ใส่ใจรายละเอียด โดยเฉพาะกับงานที่เป็นลักษณะเอกสาร ผู้รับการประเมินมักละเลยในองค์ประกอบเล็กๆ น้อยๆ เช่น ไม่สนใจคำแนะนำ หรือข้อกำหนดที่ระบุไว้ในเอกสาร ส่งผลให้บางครั้งการดำเนินงานเอกสารไม่เป็นไปตามระเบียบที่ทางหน่วยงานอื่นกำหนดไว้ หรือแม้แต่การขาดการตรวจทานงานที่ทำเสร็จแล้ว และแม้จะมีการตรวจสอบ ก็ไม่ได้ดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบ เช่น การเขียนจดหมายเชิญผู้บริหาร สิ่งที่มีมากขึ้นคือ ความผิดพลาดในการเลือกใช้คำ การสะกด และการจัดหน้า ซึ่งข้อปรับปรุงประการนี้ส่วนใหญ่จะส่งผล

เสียต่อการทำงานที่มีลักษณะเป็นเอกสาร แต่หากขาดการตรวจสอบรายละเอียดที่สำคัญมากขึ้นในอนาคต อย่างเช่น การมีส่วนอนุมัติโครงการเพื่อการลงทุน หากไม่มีขาดการศึกษารายละเอียดอย่างถี่ถ้วน อาจก่อให้เกิดการตัดสินใจอย่างไม่เหมาะสม และสร้างความเสียหายต่อองค์กรในระยะยาวได้ และยังประกอบกับความมั่นใจในตนเองที่สูง และเป็นคนทำงานเร็วด้วยแล้ว โอกาสเกิดความผิดพลาดในงานก็มีมากขึ้น

5.1.4.3 มีแนวโน้มส่งมอบงานไม่ทันกำหนดเวลาสูง : เนื่องจากผู้รับการประเมินรับรู้ว่าตนเองสามารถทำงานได้เร็ว และมั่นใจในฝีมือของตนเอง ทำให้เป็นคนที่มีลักษณะยึดหยุ่นต่อรอบกำหนดส่งงานค่อนข้างมาก มักจะผัดวันประกันพรุ่ง และเริ่มลงมือทำในช่วงเวลาใกล้กับกำหนดส่งมอบงาน โดยลักษณะนี้จะเกิดขึ้นอย่างเด่นชัด ในงานระยะยาวที่มีกรอบเวลาในการทำงานกว้างๆ เช่น หัวหน้ามอบหมายงานที่มีกำหนดส่งในระยะเวลา 21 วัน ผู้รับการประเมินมักจะเริ่มการทำงานในวันที่ 20 เป็นต้น ซึ่งทราบได้ว่าเป็นการทำงานรายบุคคล ปัญหาดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้น แต่จะเป็นอุปสรรคเมื่อต้องทำงานเป็นทีม เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมีบุคลิกและความเร็วในการทำงานที่แตกต่างกัน ผู้รับการประเมินจึงยังต้องปรับคุณลักษณะของตนในประการนี้ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมา ทำให้เห็นจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้:-

5.1.5.1 ไม่ใส่ใจรายละเอียด ผู้รับการประเมินมักละเลยรายละเอียด และไม่ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง

5.1.5.2 ไม่ปฏิบัติตามขั้นตอน พบว่าผู้รับการประเมินมักไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงาน การข้ามขั้นตอนการตรวจสอบไปในบางครั้ง ก่อให้เกิดความไม่พอใจต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น การอนุมัติเอกสารการจัดอบรม ที่ต้องมีการดำเนินการอย่างมีลำดับขั้นและขั้นตอน ผู้รับการประเมินมักข้ามขั้นตอน ส่งมอบงานไปสู่ลูกค้าโดยตรง โดยไม่ส่งเอกสารให้ผู้บริหารภายในฝ่ายตรวจสอบและอนุมัติก่อน

5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มุมมอง คือ ในด้านการทำงาน และด้านชีวิตส่วนตัว

5.1.6.1 ด้านการทำงานการรับรู้จุดแข็งของตนเองช่วยให้มีความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการพัฒนาตนเอง แม้จะรู้ตนเองว่าเป็นผู้ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แต่เมื่อศึกษาผลประเมินจากองค์ประกอบอื่นๆร่วมด้วย จึงทำให้เห็นขอบข่ายของการพัฒนาตนเองได้ชัดเจนเป็นระบบ และช่วยในการกำหนดเครื่องมือพัฒนาตนเองภายใต้แนวคิด SMART คือ “เฉพาะเจาะจง” ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ และบทบาทหน้าที่ที่ต้องมุ่งหวัง “วัดผลได้” เพื่อการติดตามผลและวัดความคืบหน้าของการพัฒนา “ทำทายเป็นไป” ช่วยให้ออกจากความเคยชิน (Comfort Zone) แต่ก็สามารถบรรลุได้บนพื้นฐานของความเป็นจริง และ “มีกรอบเวลาที่ชัดเจน”

จากข้อควรปรับปรุงที่เห็นตรงกับหัวหน้างาน พบว่าผู้รับการประเมินควรให้ความสนใจในรายละเอียด และเนื้อหาของงานมากขึ้น ไม่มุ่มบ่ามคัดสินใจ หรือลงมือดำเนินการ หากยังไม่มีการตรวจสอบความถูกต้อง ขณะที่ยังรักษาความเร็วในการทำงานให้อยู่ในระดับปกติ ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานต่างๆมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น ส่วนในเรื่องความเร็วการทำงานที่ยังคงต้องรักษาไว้เนื่องจาก ตำแหน่งงานเป้าหมายนั้นต้องอาศัยการทำงานที่เป็นลักษณะภาพรวม และต้องรับผิดชอบชิ้นงานที่หลากหลายมากขึ้น การทำงานด้วยความเร็วระดับเดียวกับที่เป็นอยู่ จะช่วยให้สามารถรับมือกับงานหลายๆชิ้น และส่งมอบงานได้ดียิ่งขึ้น

5.1.6.2 ด้านชีวิตส่วนตัว ประการสำคัญที่ได้รับทราบการประเมินคือ การที่มีคะแนนด้าน Dependability ต่ำ ซึ่งแสดงแนวโน้มว่าเป็นผู้ที่มีมักจะส่งงานไม่ทันตามกำหนดเวลา ทั้งนี้ในชีวิตการทำงานของผู้รับการประเมินนั้น ไม่ได้เป็นอุปสรรคแต่อย่างใด สามารถส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลา เนื่องจากมีความคล่องตัวในการทำงานสูง แต่ลักษณะนิสัยที่มีความยืดหยุ่นต่อระยะเวลาการทำงานนั้น กลับส่งผลต่อความสุขในชีวิตส่วนตัว เพราะเมื่อใกล้กำหนดส่งงาน เจ้าตัวจะโหมทำงานกระทั่งผลงานเสร็จ อันไม่เป็นผลดีต่อทั้งสภาพร่างกาย และจิตใจ

แนวทางการพัฒนาตนเองสำหรับชีวิตส่วนตัว คือ จะปรับวิธีการทำงาน จากเดิมสู่วิธีการทำงานที่มีการวางแผน และเริ่มลงมือทำแต่เนิ่นๆมากขึ้น รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ เพื่อความเข้าใจและเลือกที่จะตัดกิจกรรมที่ไม่มีความจำเป็นต่อชีวิตออกไปได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มความสุขในการดำเนินชีวิต ให้สามารถประสบความสำเร็จด้านการงานได้พร้อมกับ การมีเวลาให้ครอบครัว สังคม และตนเอง

5.2แผนการพัฒนาดตนเอง

ผู้รับการประเมินได้ใช้แบบฟอร์ม Development Action Plan; DAP ที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ให้ เพื่อเขียนแผนการพัฒนาดตนเอง ซึ่งมีกรอบการเขียนภายใต้แนวคิด SMART คือ Specific (เฉพาะเจาะจง), Measurable (วัดผลได้), Achievable (สามารถบรรลุผลได้), Realistic (อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง) และ Timely Manner (มีกรอบเวลาชัดเจน) กำหนดระยะเวลาในช่วงเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2556 โดยให้ผู้รับการประเมินเลือกมาเพียง 1 หัวข้อ ที่เห็นว่าสำคัญและสามารถเป็นไปได้ที่สุดในการพัฒนาดตนเอง ในกรอบระยะเวลาดังกล่าวซึ่งผู้รับการประเมินเลือกหัวข้อ Drive for Result พฤติกรรม Dependability ในประเด็นของการส่งงานให้ทันตามเวลา โดยมีแผนการพัฒนาดตนเอง ดังภาพในหน้าถัดไป



ภาพ 5.1 แผนการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน (Development Action Plan)

Competency:				Drive for Result (Dependability)			Time Frame:	
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame		
ปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงาน ให้ลักษณะเป็นการทำงาน และส่งมอบงานอย่างเหมาะสม ภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด	สร้างสมดุลในการจัดการเวลา เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพในทุกภาคส่วนระหว่างการทำงาน ครอบคลุมถึงคนและตนเอง	งานเสร็จก่อนกำหนด และเมื่อการจัดการเวลาดีขึ้น ปล่อยว่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมมีเวลาเหลือสำหรับการสร้างมูลค่าเพิ่มในงาน ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มากขึ้น และความก้าวหน้าให้องค์กร	อ่านหนังสือ Eat That Frog! แต่ง : Brian Tracy	กวีฎิ	สรุปสาระสำคัญ และแนวทางปฏิบัติ และความรู้ที่ใช้ในการพัฒนางาน	1-พ.ย.-56		
			เก็บข้อมูลการส่งมอบงาน ในช่วง 1 เดือนถัดไป (1-30 กันยายน 2556) ว่ามีงานที่ขึ้นถึงมือไม่ทันตามกำหนด หรือมีระยะเวลาหยุดของปัญหาว่าเกิดจากอะไร? ศึกษาเคล็ดลับและสรุปผล	กวีฎิ, กวีฎิ	สรุปผลการศึกษา และการวิเคราะห์แนวทางพัฒนาตนเอง	5-พ.ย.-56		
			จัดการกับความสำคัญของการจัดการเวลา และให้ความสำคัญในเรื่องนี้	ฝ่าย HR, กวีฎิ	ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเวลา และมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ที่จะช่วยในการจัดการเวลา	1-พ.ย.-56		
			จัดลำดับความสำคัญของงานด้วย Covey Maxx โดยระบุทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน ศึกษาเคล็ดลับ และรายงานต่อผู้บังคับบัญชา	กวีฎิ, กวีฎิ	สรุปผลการศึกษา และการวิเคราะห์ผล	31-ธ.ค.-56		
Who is involved: กวีฎิ, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, กวีฎิ			จัดทำ Gantt Chart ซึ่งระบุงาน และ โครงการทุกอย่างภายใต้ความรับผิดชอบ โดยมีการติดตามความคืบหน้าทุกวันที 1 ของเดือน	กวีฎิ, กวีฎิ	ความคืบหน้าของผลงาน การติดตามผลในแต่ละเดือน	31-ธ.ค.-56		
			Resources/ Support: 1. การจัดหาหลักสูตร และสนับสนุนค่าใช้จ่าย และวันทำงานอย่างน้อย 1 วัน ในการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร "การจัดการเวลาและจัดการกับความสำคัญ" 2. การสนับสนุนจากผู้บริหาร ในการร่วมฟังเคล็ดลับ ร่วมกันวางแผนพัฒนาตนเอง และให้ข้อมูลเบื้องต้นกับ ตลอดระยะเวลา 4 เดือน					
Potential obstacles which can prevent development:								
1. ปริมาณงานที่เยอะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานที่มีลักษณะเป็น งานเอกสารและงานที่ต้องกรดยละเอียด ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบตามลำดับขั้นตอน								
2. ความไม่ชัดเจนของข้อมูลหรือข้อมูลไม่เพียงพอ โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมในการพัฒนา และสื่อสารความคืบหน้าได้อย่างต่อเนื่อง								
3. ลักษณะนิสัยส่วนตัวของผู้รับการประเมิน ที่มีความยึดมั่นในการทำงานสูง อาจทำให้การเริ่มต้นของกิจกรรมมีความล่าช้าได้								

บรรณานุกรม

- กรัณท์กรัณท์ เต็มวิทย์ขจร. (2553). คุณลักษณะความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิราภา เต็งไตรรัตน์ . (2542). จิตวิทยาทั่วไป . (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชมพูนุช สุขเจริญ.(2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทงศ์ เกษทรัพย์.(2544). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นทีรีย เกรียงชัยพร . (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวคิดห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์ เซวน์อารมณ์ตามแนวคิดของโกลแมนกับการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงาน กรณีศึกษา :พนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาค . งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยาคณะศิลปศาสตร มหาวิทาลัยธรรมศาสตร์.
- บัณฑิตวิทยาลัย .มหาวิทยาลัยมหิดล .(2541). ข้อกำหนดวิทยานิพนธ์ . กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประไพพรรณ ศรีปาน. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่วนงานควบคุมและบริหารสินเชื่อรายย่อย. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต . สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พริยา เชาวลิทวงศ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายช่างสารการบิณแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัมภ์รดา กันทา. (2554). การศึกษาค้นคว้าอิสระความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับการทำงานเป็นทีม: กรณีศึกษาด้านบุคลากรแม่สาย. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สำนักวิชาศิลปศาสตรมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- วีระวัฒน์ ปันนิดาภัย. (2540). การประเมินการปฏิบัติงานบุคคลแบบ 360 องศา. วารสารข้าราชการ. ฉบับที่ 4 ปีที่ 42. เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม พ.ศ.2540
- ศิริมา ตันชาติลา. (2555). บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความเสี่ยงตามแบบแผนความเชื่อด้านสุขภาพและพฤติกรรมการขับขี่ปลอดภัยของพนักงานขับรถโดยสาร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เขา - รู้เรา). (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- โสภา ชูพิกุลชัย. (2532). ความรู้เบื้องต้นทางบุคลิกภาพอันมีแนวโน้มต่อการประกอบอาชีพอาชญากรรมในประเทศไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Edwards, M.R. (1996). 360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement. New York: American Management Association.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1994). Validity of observer ratings of the big five personality factors, Journal of Applied Psychology, April, 272.

บรรณานุกรม(ต่อ)

The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five Factor Model of Personality for Human Resource Professionals (Online). www.eric.ed.gov. อ้างถึงในชมพูนุช สุขเจริญ . ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง . กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

