

การพัฒนาภาวะผู้นำ

โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำ

โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 3 กันยายนพ.ศ.2556

.....
มุกดา เชื้อชาชาญวิวงศ์

ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
มลฤดี สระฐานัน

Ph.D.(Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

.....
วสันต์ ธรรมานูรักษ์กุล

M.Acc.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยคำแนะนำที่มีประโยชน์ รวมถึงแนวคิด และการถ่ายทอดความรู้ในวิทยาการต่าง ๆ ทั้งในด้านวิชาการ และวิธีการนำไปประยุกต์ใช้ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง รวมถึงการสละเวลาอันมีค่า จากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ และเป็นอาจารย์ผู้ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ทำให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ เชื่อมโยงความรู้ที่ได้ และนำไปปฏิบัติได้จริงด้วยความมั่นใจ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

รวมถึงขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์มลฤดี สระฐาน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และยังเป็นอาจารย์ประจำสาขาทุนมนุษย์ และการจัดการองค์กร ซึ่งได้วางโครงสร้างเกี่ยวกับความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการเวลา วิธีการศึกษาค้นคว้าข้อมูล ตลอดจนความเข้าใจที่ถูกต้องในการจัดทำเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ อีกทั้งเป็นผู้ที่คอยแนะนำ ให้คำปรึกษา และดูแลเอาใจใส่นักศึกษาทุกคนด้วยความรัก และเมตตาเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย คณบดี วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิศลา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และคุณวสันต์ ธรรมานรักษ์กุล กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณามาร่วมพิจารณา ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงรายละเอียดต่าง ๆ ในสารนิพนธ์นี้ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

และผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ทำให้ผู้วิจัยเปิดโลกทัศน์ เห็นมุมมองใหม่ ๆ ที่ต่างออกไปจากเดิม และสามารถนำหลักการต่าง ๆ นั้นมาวิเคราะห์ ประยุกต์ใช้ และอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้

เบื้องหลังแห่งความสำเร็จ และความภาคภูมิใจในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ยังมีครอบครัวที่น่ารัก เพื่อน พี่ น้องอีกหลายท่าน ที่มีส่วนสนับสนุน และคอยให้กำลังใจ ดูแลกัน และกันตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านจากใจจริง

คุณค่า หรือประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

มุกดา เชี่ยวชาญวุฒิวงศ์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	5
2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)	5
2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	5
2.1.2 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ	7
2.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม: The Ohio State Leadership Studies	11
2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่น่าสนใจ	15
บทที่ 3 ระเบียบวิจัย	19
3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกประเมิน	19
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	20
3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	20
3.2.2 การนำ WBI ไปประยุกต์ใช้	20
3.2.3 คุณลักษณะเด่นของ WBI1 ประสิทธิภาพของการทำแบบประเมิน WBI	21
3.2.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบประเมิน WBI	22
3.2.5 Work Behavior Inventory Scales	22

บทที่ 4	ผลวิจัย	25
	4.1 ผลการประเมินจากแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometrics Assessment)	25
	4.1.1 จุดแข็งของผู้ถูกประเมิน	28
	4.1.2 จุดด้อยของผู้ถูกประเมิน	29
	4.2 ข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา	30
	4.2.1 จุดแข็งที่ตรงกับผู้บังคับบัญชารับรู้	31
	4.2.2 จุดแข็งที่แตกต่างกับผู้บังคับบัญชารับรู้	32
	4.2.3 จุดด้อยที่ตรงกับผู้บังคับบัญชารับรู้	32
	4.2.4 จุดด้อยที่แตกต่างกับผู้บังคับบัญชารับรู้	33
บทที่ 5	ผลเพื่อนำมาใช้	34
	5.1 การวางแผนการพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP)	34
	5.2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	36
บรรณานุกรม		38
ภาคผนวก		42
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสอบสวนนิพนธ์	43
	ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	44
	ภาคผนวก ค ประวัติผู้เขียน	45

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	แผนพัฒนารายบุคคล (DAP) ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และ จำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคม	35



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1. 1	กรอบแนวคิดในการทำวิจัย	3
2.1	มิติพฤติกรรมผู้นำ ตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอไฮโอสเตท	12
2.2	รูปแบบของผู้นำ ตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอไฮโอสเตท	13
2.3	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอไฮโอสเตท และมิชิแกน	15
2.4	ตาข่ายแบบภาวะผู้นำ	16
4.1	ผลวิเคราะห์ Work Behavior Inventory (WBI) ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคม	26
4.2	ผลวิเคราะห์ Work Behavior Inventory (WBI) ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคม (ต่อ)	27

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช่แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
กรณีศึกษา : ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคม

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND
DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): A CASE OF HUMAN RESOURCES
DEPARTMENT MANAGER IN TELECOMMUNICATION BUSINESS

มุกดา เชื้อชาชาญวิวงศ์ 5550129

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ในการจัดทำ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา
ภาวะผู้นำ โดยการนำแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometrics) ที่เรียกว่า Work Behavior
Inventory (WBI) มาใช้ในการประเมิน เพื่อค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อบุคลิกภาพ และพฤติกรรม
ซึ่งเครื่องมือดังกล่าว ถือได้ว่ามีความถูกต้องแม่นยำ และน่าเชื่อถือในระดับสากล ร่วมกับการศึกษา
ค้นคว้า เกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น Big Five Theory, Ohio Leadership Studies เป็นต้น
เพื่อทำการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ พฤติกรรม และวิธีการทำงาน ให้ทราบถึงจุดแข็ง และจุดด้อยของผู้ถูก
ประเมิน จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งหมดไปจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล ที่เรียกว่า Development
Action Plan (DAP) เพื่อปรับจุดด้อย และดึงศักยภาพที่มีมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในอนาคตต่อไป

สารนิพนธ์ฉบับนี้ จะช่วยให้สามารถค้นพบพฤติกรรมที่แท้จริง และช่วยให้สามารถ
วางแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลสำเร็จ ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ แผนการพัฒนารายบุคคล/ ภาวะผู้นำ

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของการวิจัย

สภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การปรับตัวให้สามารถอยู่ได้นั้น นับว่าเป็นทั้งเรื่องของศาสตร์ และศิลป์อย่างแท้จริง หลายท่านอาจคิดว่า การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องยากลำบาก การเป็นผู้ตามนั้นสบายกว่ากันมาก ซึ่งก็ไม่ผิดแต่อย่างใด ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนได้วางแผนอนาคต และเลือกทางเดินชีวิตของตัวเองไว้อย่างไร การมีชีวิตอยู่ตามอัตภาพ พอกิน พอใช้ ก็อาจจะเป็นสิ่งที่คนปกติทั่วไปเลือก และพึงพอใจที่จะดำรงอยู่เช่นนั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว เหยียดมักมีสองด้าน หากมองอีกด้านหนึ่ง คนทุกคนล้วนมีคุณสมบัติที่ดีของการเป็นผู้นำอยู่ในตัวแล้วทั้งสิ้น อยู่ที่การเรียนรู้ ทุ่มเท และพัฒนาคุณสมบัตินั้นให้เด่นชัดขึ้น หรือไม่ต่างหาก เช่น การขอความช่วยเหลือผู้อื่น การเป็นคู่คิดให้กับเพื่อนเวลาเพื่อนมีปัญหา มีงานอะไรก็อาสาเข้าร่วมด้วย เป็นต้น

หลายคนอาจตั้งคำถามว่า แล้วทำไมต้องมีผู้นำ หรือทำไมต้องพัฒนาภาวะผู้นำ หากจะพิจารณาถึงเหตุผลต่าง ๆ ทั้งในแง่ของการดำเนินธุรกิจ องค์กร การ รวมถึงด้านสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงรุนแรง และรวดเร็ว การมีผู้ที่สามารถชี้นำทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ควรจะเป็นไป ในสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ตั้งแต่ปี 2551 ซึ่งรุนแรงมากที่สุดตั้งแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา องค์กรต่าง ๆ เริ่มมีการปรับตัวกันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้าง ลดจำนวนพนักงาน ปรับหน้าที่การทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารในทุกระดับจึงมีภารกิจที่ต้องนำทีมงานของตนเองให้รอดพ้นจากอุปสรรค และไปบรรลุสู่ความสำเร็จ ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในสภาวะเช่นนี้ การสร้างความเชื่อมั่นของ “คน” ให้ช่วยกันทำงานฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง หากไม่มีผู้นำ องค์กรก็จะอยู่รอดได้ยาก

ในด้านสังคมต้องการผู้นำเป็นผู้สร้างความสมานฉันท์ ด้วยสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ก็ผลักดันให้สังคมก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดไปด้วย มีความเห็นที่แตกต่างกันมากขึ้น มีการแบ่งกลุ่มแบ่งฝ่ายกัน แต่ละฝ่ายต่างยึดมั่นในความคิดของตนเอง และผลประโยชน์ของกลุ่มตนเองเป็นหลัก ต้องมีผู้นำที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ จึงจะเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ในด้านของพนักงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เต็มที่ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อการอยู่รอดไม่ต้องตกงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “หากไม่ขยันทำงานวันนี้ จะได้ขยันหา

งานพຽ່ງนี้” พนักงานก็ต้อปรับปรຽง และพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นคนที่ถูกเลือกให้ออกจากงานเป็น คนท้าย ๆ ขององค์กร เมื่อสภาพเศรษฐกิจดีขึ้น และมีการขยายองค์กร พนักงานที่มีศักยภาพสูงก็จะ ได้รับการคัดเลือกมอบหมายให้รับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งจะได้รับโอกาสในการเรียนรู้ และ ฝึกฝน พัฒนาความรู้ความสามารถในอีกหลาย ๆ ด้าน และเมื่อมีความรู้ความสามารถสูง ผลตอบแทนก็จะสูงขึ้นไปด้วย ยิ่งเข้าสู่ยุคการแข่งขันแบบไร้พรมแดน (Globalization) การแข่งขัน ก็จะยิ่งดุเดือดรุนแรง จากสินค้าของประเทศต่าง ๆ ที่หลั่งไหลเข้าสู่ประเทศไทย หากไม่มีผู้นำช่วย พัฒนาศักยภาพของคนให้สูงขึ้น แล้วประเทศเราจะมีอะไรไปแข่งขันให้อู่รอดได้ในเวทีโลก

จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน และผู้นำยังคง มีบทบาท และมีอิทธิพลเหนือความคิดของสมาชิกเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนบุคคล และทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นพร้อมกัน โดยผู้นำจะมีประสิทธิภาพ และสร้างประสิทธิผล ได้ ก็ ต่อเมื่อเกิดการยอมรับ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจจากบุคคลแวดล้อม ซึ่งแนวคิดนี้มาจากพื้นฐาน การศึกษาภาวะผู้นำ 4 แนวคิด คือ 1) แนวคิดแบบอำนาจ-อิทธิพล (Power-Influence Approach), 2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach), 3) แนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait Approach) และ 4) แนวคิดแบบสถานการณ์ (Situational Approach) โดยในการวิจัยครั้งนี้ จะมุ่งศึกษาภาวะผู้นำตาม แนวคิดเชิงพฤติกรรมตามทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาผู้นำใน 2 มิติ คือ ผู้นำที่มุ่งงาน (Task/Results Orientation) กับผู้นำที่มุ่งคน (People Orientation) ซึ่งจะค้นพบผู้นำ 5 รูปแบบ ตาม การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio – State Studies) คือ 1) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership), 2) ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership), 3) ผู้นำแบบที่ยึดตัวเองเป็น มาตรฐาน (Pace-Setting Leader), 4) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และ 5) ผู้นำ แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic)

จากเหตุผลดังที่กล่าวมาทั้งหมด จึงเป็นที่มาของงานวิจัย และการศึกษาเกี่ยวกับ “การ พัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล” เพื่อทำ การค้นหาภาวะผู้นำที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล และนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ โดยในที่นี้จะนำกรณีศึกษาของผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคมแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทาง และเพื่อ ศึกษาทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของผู้ถูกวิจัย รวมถึงทำการวางแผนการพัฒนาศักยภาพตาม ขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อทำการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ รวมถึงแนวทางในการวางแผนพัฒนารายบุคคล

1.2.2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

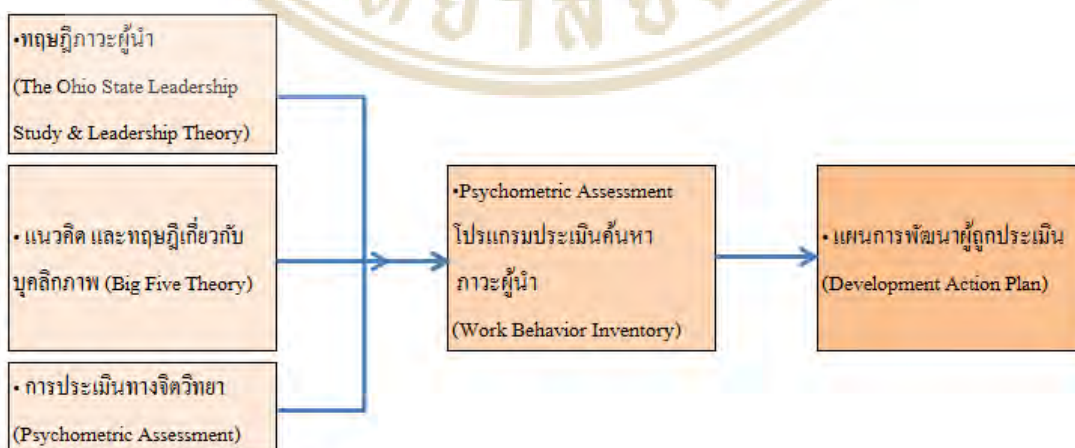
1.2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหาของงานวิจัยในครั้งนี้ จะมุ่งศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ของระดับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคมแห่งหนึ่ง โดยจะทำการศึกษาถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิจัย และทำการประเมินทางจิตวิทยา จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินที่ได้ และทำการศึกษาถึงแนวโน้มของพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งในส่วนที่เป็นจุดแข็ง และจุดด้อย เชื่อมโยงกับทฤษฎีต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงนำมาจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่มุ่งไปยังเป้าหมายแห่งความสำเร็จในอนาคตต่อไป

รายละเอียดแห่งกรอบแนวคิดในการทำวิจัยนี้ จะประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถอธิบายให้เห็นเป็นตารางที่ชัดเจน ดังต่อไปนี้

ภาพ 1.1 กรอบแนวคิดในการทำวิจัย



1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำ และสไตล์วิธีการทำงาน ตามหลักทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

1.4.2 สามารถประเมินบุคลิกตัวตนที่แท้จริง และเชื่อมโยงไปสู่ทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้อง โดยการนำไปวางแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่มุ่งไปยังเป้าหมายแห่งความสำเร็จในอนาคตต่อไป

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ จะมีคำศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน การวิเคราะห์ ประมวลผล และการวางแผนพัฒนา ซึ่งสามารถอธิบายให้เข้าใจเบื้องต้นได้ ดังนี้

1.5.1 Psychometric Assessment คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ถูกออกแบบโดยนักจิตวิทยา เพื่อสำหรับวัดคุณภาพทางด้านจิตใจ และการแสดงออกทางพฤติกรรม

1.5.2 The Page Work Behavior Inventory (PWBI หรือ WBI) คือ โปรแกรมค้นหาภาวะผู้นำ และสไตล์วิธีการทำงานของผู้บริหารที่ผ่านการค้นคว้าด้านพฤติกรรมศาสตร์ จนเป็นที่ยอมรับในองค์กรระดับสากล ถึงความถูกต้องน่าเชื่อถือ

1.5.3 BIG Five Theory คือ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการแสดงตัว (Extraversion), ความอ่อนน้อม (Agreeableness), การเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience), ความมีสติ (Conscientiousness), ความหวั่นไหว (Emotional Stability)

1.5.4 Leadership คือ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย

1.5.5 Development Action Plan (DAP) คือ แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล ที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดด้อย และสร้างจุดแข็งให้มีศักยภาพมากขึ้น

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เพื่อนำมาใช้สำหรับการอ้างอิง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงาน และองค์กร ในอดีตมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นเป็นมาโดยกำเนิด พร้อมกับคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มี ปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวได้เปลี่ยนไปว่า ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการศึกษาที่ผู้นำใช้ความพยายาม และการทำงานหนัก (Leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work) การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำ เป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานาน เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

การศึกษานั้น ได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ โดยในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์กร และในสถานการณ์ต่างกัน

ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย และแตกต่างกันออกไป ซึ่งยูกัล (Yukl, 1989) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลาย และแตกต่างกันนี้ ก็

เนื่องจากขอบเขตเนื้อหา และความสนใจในภาวะผู้นำ ในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน จึงขอ ยกตัวอย่างพอสังเขป ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่ม และสร้างไว้ซึ่ง โครงสร้างของความคาดหวัง และ ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979)

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ กระตือรือร้น และเต็มใจ (Schwartz, 1980)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของ กลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Mitchell and Larson, Jr., 1987)

ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อ บุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตาม จุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Koontz and Wehrich, 1988)

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Robbins, 1989)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการชี้แนะ และอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิก ของกลุ่ม (Stoner and Freeman, 1989)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพล และอำนาจของตนกระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) ให้มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายของ องค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนว และนำทางพฤติกรรมของคนใน สภาพของการทำงาน (Nelson และ Quick 1997)

ภาวะผู้นำ เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนใน การเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้ อิทธิพล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อ พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การ บรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย (Gibson, Ivancevich และ Donnelly 1997)

ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรา มักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่น เป็นที่ยอมรับของ สมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนัก และเป็นเอกภาพ โดยบุคคลนั้นจะใช้ภาวะ

ผู้นำในการปฏิบัติการ และอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดช, 2535 อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544)

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ ที่จะกำหนด หรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกในองค์กรทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติ และการกระทำของผู้อื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำ และการจูงใจจึงเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกัน ไปเสมอ

2.1.2 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมาราวร้อยปี เกิดมุมมอง และความเชื่อต่าง ๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำจำนวนมากมา อย่างไรก็ตามในการศึกษาเหล่านั้น จะมีแนวทางการศึกษาไม่แตกต่างกันนัก ดังที่ ยูคัล (Yukl, 1989) ได้สรุปแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของงานวิจัย ได้เป็น 4 แนวทาง ดังต่อไปนี้คือ

2.1.2.1 ศึกษาอำนาจ-อิทธิพล (Power-Influence Approach) ของผู้นำ การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากอำนาจ-อิทธิพลของผู้นำ ส่วนใหญ่จะเน้น หรือพิจารณาที่ขนาด ชนิด และการใช้อำนาจของผู้นำ ดังที่ยอมรับกันแล้วว่า อำนาจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ เพราะนอกจากจะทำให้มีอิทธิพลต่อลูกน้องแล้ว ยังสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนผู้นำในระดับเดียวกัน ต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง รวมทั้งบุคคลภายนอกหน่วยงาน และองค์กรได้ ซึ่งในการศึกษาวิจัยชนิดนี้ นักวิจัยจะมีคำถามที่ต้องการ คำตอบอยู่หลายคำถาม ได้แก่ (1) อะไรคือแหล่งของอำนาจผู้นำ ลักษณะเฉพาะใดของผู้นำ และในสถานการณ์ เช่นอะไรที่ทำให้ผู้นำมีอำนาจ (2) ทิศทางการเพิ่มและลดอำนาจของผู้นำจากกระบวนการแลกเปลี่ยนอิทธิพลเป็นอย่างไร นอกจากนี้ การที่ต้องวิเคราะห์อำนาจของผู้นำพร้อม ๆ กับการวิเคราะห์อำนาจของหน่วยงาน และกลุ่มคน ทำให้การประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันเนื่องมาจากใช้กลยุทธ์อิทธิพลของผู้นำ

2.1.2.2 ศึกษาพฤติกรรม (Behavior Approach) ของผู้นำ การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากพฤติกรรม หรือแบบของผู้นำนั้นมักจะมุ่งไปที่ พฤติกรรมอะไรบางอย่างของผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ หรือผู้นำทำอะไรบ้างในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่าง ๆ ของงานบริหารของผู้นำ และเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่

ละกิจกรรมในระยะต้น ส่วนในปัจจุบันจะมุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่ หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสม หรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ สำหรับงานวิจัยกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ กับความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามพฤติกรรมของผู้นำ ที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) ของการบริหาร ซึ่งมหาวิทยาลัย และสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความสนใจ และทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยผลสรุปที่สำคัญ ๆ ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Ohio State University, University of Michigan, Managerial Grid ของ Blake and Mouton เป็นต้น

2.1.2.3 ศึกษาคุณลักษณะ (Trait Approach) ของผู้นำ การศึกษาวิจัยแบบนี้จะมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การสามารถหยั่งรู้ใจคนได้ การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้แม่นยำอย่างน่ามหัศจรรย์ และมีพรสวรรค์ในการชักจูงคนได้อย่างเหลือเชื่อ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีมากในระหว่าง ค.ศ.1930 - 1940 แต่ก็ไม่มีงานวิจัยใดยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคุณลักษณะ มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้นำได้อย่างไร จึงทำให้นักวิจัย ให้ความสนใจในคุณลักษณะของผู้นำน้อยลงตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าคุณลักษณะของผู้นำชนิดที่จำเป็นสำหรับงานของผู้นำแต่ละประเภทอย่างไร และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะใดที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้

2.1.2.4 ศึกษาสถานการณ์ (Situational Approach) ของผู้นำ การศึกษาวิจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น จะมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ และความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถ และแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวัง และข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก องค์การ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์นี้ แยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่งเน้นว่าสถานการณ์ใดที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ดังนั้น การวิจัย ประเภทนี้จึงต้องศึกษาว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำ ต่างองค์การ ต่างระดับ เหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร สำหรับกลุ่มที่สอง มุ่งที่จะศึกษาว่า สถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรม หรือแบบของผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำ มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้ มีพื้นฐานความคิดที่ว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ไม่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์ หรือประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์

ในอดีตนายกรัฐมนตรีกองอังกฤษ นางมาร์กาเร็ต แทตเชอร์ อยู่ในตำแหน่ง นางได้รับกล่าวขานไปทั่วโลกว่าเป็นหญิงเหล็ก หัวใจสิงห์ มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งมั่น และมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด คำอธิบายเช่นนี้ก็คือ คุณลักษณะ (Traits) ที่คนทั่วไปมีต่ออดีตนายกรัฐมนตรีผู้นั้น และเป็นคำยืนยันถึงความสำคัญของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง มีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำคนอื่น เช่น อดีตประธานาธิบดี เนลสัน แมนเดลา ของแอฟริกาใต้ ว่าเป็นผู้นำโดยบารมี หรือผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leaders) เป็นต้น ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตกตั้งแต่ทศวรรษ 1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม และด้านสติปัญญาเพื่อหาคำตอบว่า คนที่เป็นผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ พบว่าคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ มีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ความมีพลัง และความทะเยอทะยาน (Energy and ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead)
3. ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)
4. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge)

ต่อมามีผลวิจัยเพิ่มเติม ที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้ มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี กล่าวโดยรวมผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำกว่าครึ่งศตวรรษสรุปได้ว่า คุณลักษณะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำมากขึ้น แต่ยังไม่พบว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อความสำเร็จ ดังกล่าวได้

การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่า มีจุดด้อยอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์ 2) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้กับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (Weak Situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (Strong Situation) เช่น เป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้างกฎระเบียบชัดเจน มีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้ คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง 3) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุ และผลต่อกัน เช่น ผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น 4) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลาย ๆ ท่าน ได้วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอยู่จากอดีตถึงปัจจุบันว่า มีความเฉพาะเจาะจงทางสังคม และวัฒนธรรม เพราะแนวคิดและทฤษฎีส่วนใหญ่มาจากการศึกษา วิจัย และทดลองในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา หรือประเทศทางยุโรปเพียงบางประเทศเท่านั้น ดังเช่นที่ House (1995 อ้างถึงใน Hartog และ Koopman, 2001) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมของประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอเมริกันที่ลักษณะบางอย่างแตกต่างจากวัฒนธรรมในประเทศอื่น ๆ เช่น การเน้นที่ปัจเจกบุคคล ในขณะที่บางวัฒนธรรมลักษณะการรวมกลุ่มทางสังคมจะมีความโดดเด่นกว่า แต่ก็ยังมีการนำทฤษฎีเหล่านี้มาตีความโดยปราศจากการประยุกต์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาที่ค่อนข้างจะมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด จากประเทศสหรัฐอเมริกา หรือประเทศที่พัฒนาแล้วอื่น ๆ นอกจากนั้น Kanungo และ Mendonca (1996 อ้างถึงใน Hartog และ Koopman, 2001) ยังได้อธิบายว่า ในประเทศที่กำลังพัฒนา ควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ มากกว่าการให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากข้อมูลดังกล่าว จึงมีการแสดงความคิดเห็นว่า บทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Role) มีความสำคัญต่อองค์การในประเทศกำลังพัฒนา โครงการวิจัย GLOBE ที่เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณสมบัติร่วมของภาวะผู้นำที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม และเพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ซึ่งได้ผลโดยสรุปว่า หลาย ๆ คุณสมบัติที่เหมือน ๆ กันในทุกวัฒนธรรม สะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Charismatic, Inspirational, and Visionary Leadership) นอกจากนั้น ผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-Oriented Leadership) มุ่งความเป็นเลิศ (Being Excellence Oriented) เด็ดขาด (Decisive) ฉลาดเฉลียว (Intelligent) และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ Win-Win (A Win-Win Problem Solver) (Den Hartog et al., 1999 อ้างถึงใน Den Hartog และ Koopman, 2001) ก็มีลักษณะเป็นคุณสมบัติร่วมเช่นกัน

จากผลการศึกษาของ Graen และ Wakabayashi (1994 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003) ที่ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมญี่ปุ่น และอเมริกันในบริษัทที่มีการลงทุนข้ามชาติ โดยประกอบด้วยพนักงานทั้งญี่ปุ่น และอเมริกันทำงานร่วมกัน ปรากฏว่า ผู้จัดการของทั้งสองชาติมีลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีการเสนอทางออกโดยการให้ทั้งสองฝ่ายต่างเรียนรู้วัฒนธรรมของกัน และกัน แล้วร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันขึ้นมา House, Wright และ Aditya (1997 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003) และ Bond และ Smith (1996 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003) ได้อธิบายว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคาดหวัง และการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ทักษะที่มีต่อคนวัฒนธรรม

อื่น และรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งอิทธิพลทางวัฒนธรรม ยังมีผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรจะต้องขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้วย ตั้งแต่มีการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นแบบแผน ตามระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาจนถึงปัจจุบัน ก็ปรากฏว่ามีการศึกษา และเกิดแนวคิดขึ้นมากมาย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีความสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงสุด (ชงชัย สันติวงษ์, 2540) ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับตัวแปรอีกมากมายซึ่งไม่ได้หยุดนิ่ง หากแต่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์กรทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อน และเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะที่กล่าวแล้ว แต่ต้องมีทักษะ และสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (Cognitive Complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น (Behavioral Flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ (Entrepreneurial Ability) เป็นต้น

2.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม: The Ohio State Leadership Studies

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ และกิจกรรมของผู้นำ ซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ที่จะกล่าวถึงในที่นี้มี 3 ทฤษฎี ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State Studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) และทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) รวมทั้งทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

ในช่วงปี ค.ศ. 1945 คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงาน และคน ในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

2.1.3.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กร ในเรื่องเกี่ยวกับการจัด

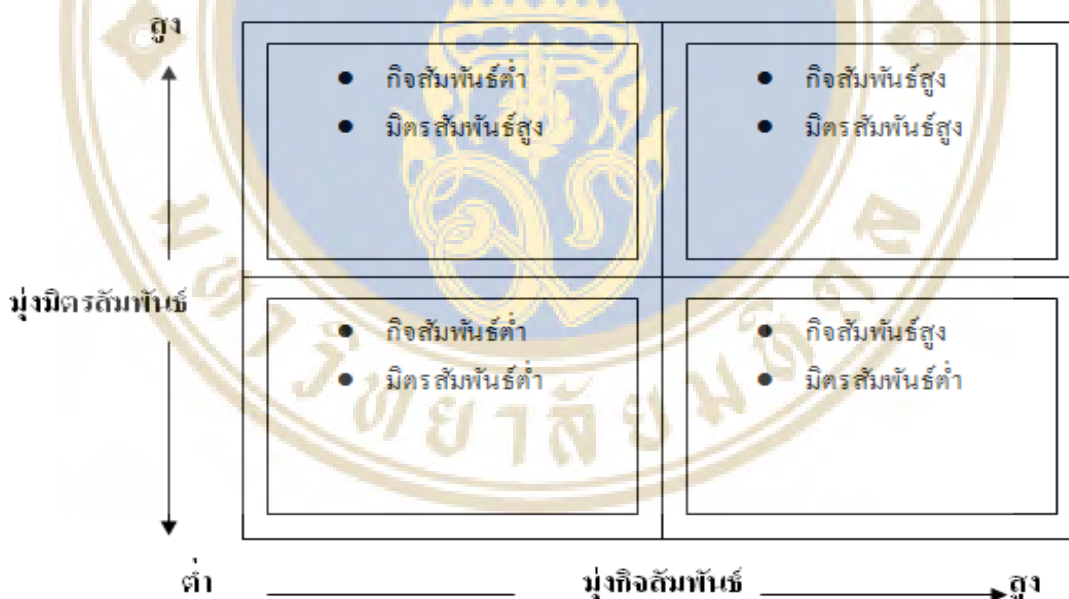
โครงสร้างของงาน และองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำ และผู้ตาม การมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้อง หรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

2.1.3.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะ ของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทร ห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกัน ทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership style) ขึ้น ดังนี้

ภาพ 2.1 มิติพฤติกรรมผู้นำ ตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตท

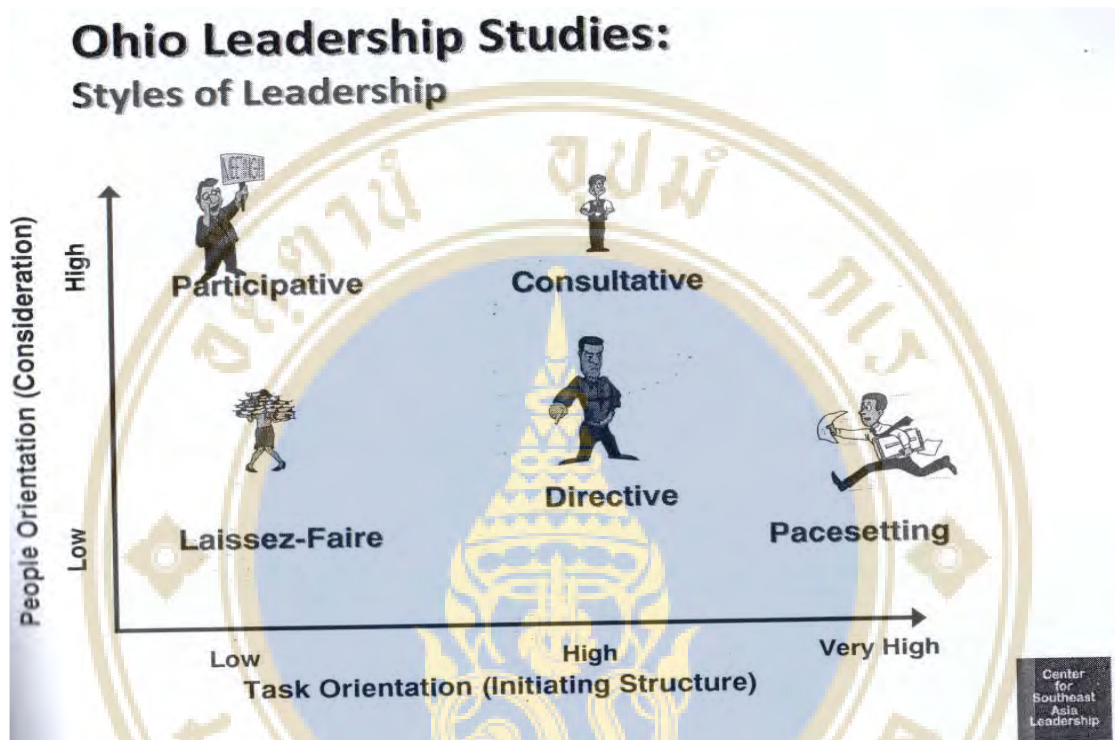
ที่มา: DuBrin, 1998



จากตาราง สามารถอธิบายถึงมิติพฤติกรรมของผู้นำได้ว่า เมื่อผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) สูง ก็จะก่อให้เกิดภาวะผู้นำแบบเผด็จการขึ้น กล่าวคือ จะให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผน ประสานงาน สั่งการ คอยแก้ไขปัญหา โดยระบุขอบเขต และบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน และจะดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน สร้างความกดดันต่อลูกน้องอยู่เสมอ และหากผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) สูง ก็จะก่อให้เกิดภาวะ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ มีความเป็นกันเอง คอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และยอมรับในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา คอยช่วยเหลือสนับสนุน รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

ภาพ 2.2 รูปแบบของผู้นำ ตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตท



จากภาพ สามารถอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership) หรือ Free-rein Leadership ผู้นำแบบนี้ จะปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการใด ๆ ได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และตนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้โดยถูกต้องเท่านั้น มีการตรวจตราน้อยมาก สมาชิกจะมี เสรีภาพในการตัดสินใจ ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้ และจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใด ๆ จะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิก และจะไม่พยายามกำกับกลุ่มแต่อย่างใด

2. ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะบอก หรือสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ผู้นำจะควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และวิธีการทำงาน คอยจัดตารางการทำงาน และประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลต่อการเพิ่มความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำแบบนี้จะเหมาะกับงานมีลักษณะไม่มี

โครงสร้าง และซับซ้อนผู้ใต้บังคับบัญชาขาดประสบการณ์ และองค์กร หรือหน่วยงานไม่มีกฎ และวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน ผู้ตามไม่รู้จะอย่างไร หรือไม่รู้ว่าจะการคาดหวังอะไรจากเขา

3. ผู้นำแบบที่ยึดตัวเองเป็นมาตรฐาน (Pace-Setting Leader) ผู้นำแบบนี้ เกิดขึ้นจากองค์ประกอบที่เป็นสมรรถนะด้านความฉลาดรู้ทางอารมณ์ อยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) สมรรถนะในการมีสติรู้ตัว (Conscientiousness) 2) สมรรถนะในการขับเคลื่อนสู่ผลสำเร็จ (Drive to achieve) 3) สมรรถนะในการริเริ่ม (Initiative) ผู้นำแบบนี้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานไว้สูง ตามที่ตนเองเคยทำได้ และจะผลักดันให้ผู้ตามต้องทำให้ได้เท่ากับเกณฑ์มาตรฐานของตน คนที่ไม่ได้ถึงเกณฑ์ จึงมีโอกาสที่จะถูกปรับออกได้ คำพูดที่เป็นตัวแทนของผู้นำแบบใช้ตัวเองเป็นมาตรฐานก็คือ “จงทำให้ได้เหมือนกับข้าพเจ้า (Do it like me)” ผู้นำแบบที่ใช้ตัวเองเป็นมาตรฐาน มักจะไม่ให้ความไว้วางใจต่อผู้ปฏิบัติงาน จึงไม่ยอมให้คนเหล่านี้มีโอกาสได้เลือกวิธีทำงาน ตลอดจนได้ริเริ่มใหม่ ๆ ด้วยตนเอง ผลที่เกิดขึ้นจากผู้นำแบบนี้ ก็คือ ทำลายบรรยากาศที่ดีของที่ทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณเองไม่ดีพอ และไม่เหมาะสมกับงานที่ทำนั้น ทำให้ขวัญกำลังใจ (Morale) ในการปฏิบัติงานลดลง นอกจากนี้ สิ่งที่ขาดหายไปจากองค์กร ก็คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) พร้อมกับความรู้สึกรับผิดชอบ (Responsibility) จึงเป็นแบบผู้นำที่ลดพลังอำนาจขององค์กร (Build dissonance) อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบนี้ก็สามารถใช้ได้ผลดีในสถานการณ์ที่ผู้ตาม มีแรงจูงใจตนเองสูง มีทักษะดี และมีความต้องการในการประสานงาน และการชี้ทิศทางจากผู้นำน้อยอยู่แล้ว ผู้นำแบบที่ใช้ตัวเองเป็นมาตรฐาน สามารถใช้ได้ผลดีกับทีมงานด้านบัญชี ทีมกฎหมาย ทีมวิจัย และทีมงานด้านเทคนิค (Technicians) เป็นต้น

4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบนี้ จะแสวงหาความคิด และข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาพิจารณาในการปฏิบัติงาน และประกอบการตัดสินใจขอให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น ให้ข้อมูล ให้คำปรึกษา รวมถึงการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ผู้นำประเภทนี้ส่วนมากจะชอบการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบน และระดับล่าง ในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความเชื่อมั่น และศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงิน และส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์กร โดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้น

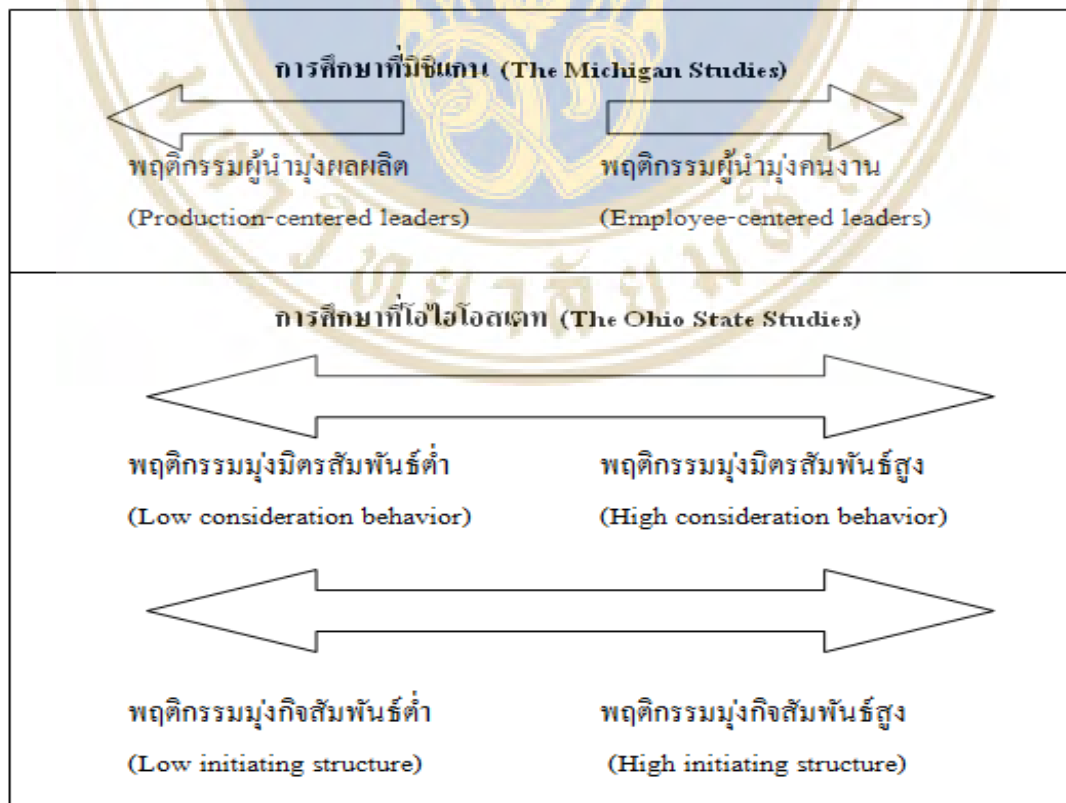
5. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่เชื่อมั่น และไว้วางใจอย่างสมบูรณ์ พยายามที่จะนำความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาด้วยในการปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจ และมีการลงโทษบ้างเป็นครั้งคราว การติดต่อสื่อสารในองค์กรใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นข้างบน นโยบายเปิดกว้าง

สำหรับการตัดสินใจ แต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจโดยผู้นำ นอกจากบางเรื่องก็ยอมให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่น่าสนใจ

2.1.4.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัย โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอน และวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน กับ 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee – Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

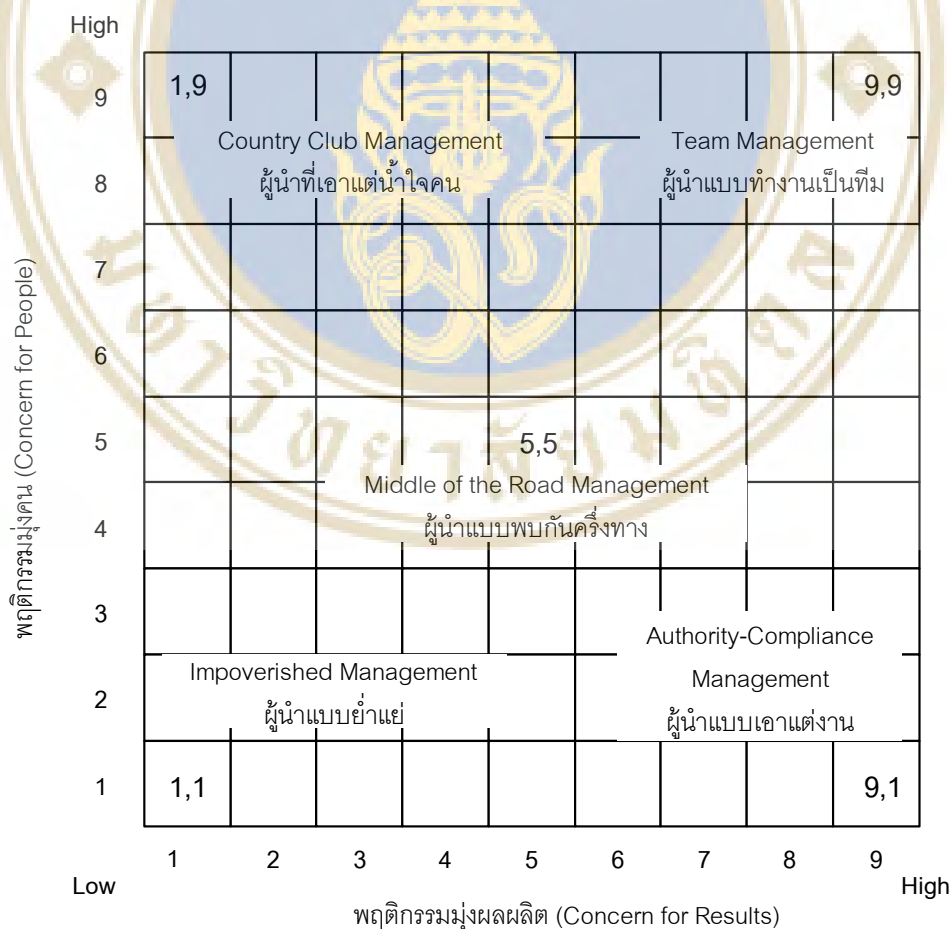
ภาพ 2.3 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตต และมิชิแกน ที่มา: Moorhead and Griffin, 1995



พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต และมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ แนวคิดทางการศึกษาที่มีซิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต หรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One Dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโฮโอสเตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำตามแบบที่กล่าวมาข้างต้น

2.1.4.2 การศึกษาทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) เดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ซึ่งเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอสเตท โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ ดังตารางต่อไปนี้

ภาพ 2.4 ตาข่ายแบบภาวะผู้นำ
ที่มา: DuBrin, 1998



จากตารางพบว่า จะมีการแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตารางตาข่าย แทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมสำคัญที่ผู้วิจัยขอนำมากล่าวถึงมี 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบเอาแต่ใจ หรือแบบ 9, 1 (Authority – compliance) จะเน้นหนักที่ความสำคัญของงาน ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมากโดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำให้งานสำเร็จ จะทำการควบคุม ใช้อำนาจ และบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักเพื่อไปสู่เป้าหมาย
2. ผู้นำแบบที่เอาแต่น้ำใจคน หรือแบบ 1, 9 (Country club) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low concern for task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High concern for people) พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจ และมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัว และด้านสังคมของลูกน้อง และสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงาน ด้วยวิธีตกลงรอมชอม อยู่กันแบบสบาย ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดขัดแย้ง และเต็มใจให้ความช่วยเหลือ เอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่
3. ผู้นำแบบอ้าแอ่ หรือแบบ 1, 1 (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงาน และคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำ แต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงการพบปะคน นิ่งเฉย ไม่ยอมผูกพัน หรือรับปากใด ๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่าง ๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์ (บุคลิกแบบ 1,1 นั้นปัจจุบันถือว่าเป็นว่าคุณสมบัติที่จะเรียกว่า “ผู้นำ” ตามนิยามคำว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่)
4. ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5, 5 (Middle of the road) มีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงนัก เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงาน กับการทำให้งานสำเร็จ แต่อยู่ในลักษณะที่ได้ทั้งสองด้านแค่ 5,5 คือ ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้นวม บางครั้งก็ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานลุล่วง หรือแก้ข้อขัดแย้งได้ ข้อยุติในการแก้ปัญหา จึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจที่ไม่ถาวร
5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9, 9 (Team management) จะมุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงาน และด้านคน โดยส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นในองค์กร พยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข์สุขตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน วลีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9, 9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจ

กว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่ง และสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9, 9 นี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด บางทีเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “High-high leader”

แม้ว่าผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ยกเป็นตัวอย่างทั้งสามแนวคิด จะให้กรอบความคิดในการจัดแบ่งมิติของพฤติกรรมหลัก และแบบต่าง ๆ ของผู้นำซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ตนเอง และเลือกใช้ตามที่ต้องการก็ตาม แต่ผลวิจัยเหล่านี้ได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่ 1) ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวปฏิบัติ ที่เน้นทั้งด้านงาน และความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน 2) ต้องใช้วัตถุประสงค์ และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรม 3) รู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์

สรุปผลจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามรายละเอียดที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเป็นบทตั้งต้นที่นำไปสู่การประเมินทางจิตวิทยา เพื่อค้นหาพฤติกรรม และการวางแผนเพื่อพัฒนารายบุคคล เพื่อให้พบศักยภาพที่แท้จริง ผู้นำสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป



บทที่ 3

ระเบียบวิจัย

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของผู้ถูกประเมิน และมีการนำเครื่องมือประเมินทางจิตวิทยา (Psychometrics Assessment) ที่ชื่อ The Work Behavior Inventory (WBI) ซึ่งเป็นโปรแกรมค้นหาภาวะผู้นำ และสไตล์วิธีการทำงานของผู้บริหารที่ผ่านการค้นคว้าด้านพฤติกรรมศาสตร์ จนเป็นที่ยอมรับในองค์กรระดับสากล ถึงความถูกต้องน่าเชื่อถือ มาใช้ในกระบวนการวิจัย โดยมีรายละเอียดของเนื้อหา ดังต่อไปนี้

3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกประเมิน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

3.2.2 การนำ WBI ไปประยุกต์ใช้

3.2.3 คุณลักษณะเด่นของ WBI

3.2.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบประเมิน WBI

3.2.5 Work Behavior Inventory Scales

3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกประเมิน

ผู้ถูกประเมินในกรณีศึกษานี้ เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในสายบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 15 ปี โดยมีทักษะ และความชำนาญในสาขาวิชาชีพ ทั้งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) และการบริหารจัดการงานบุคคล (Human Resources Management) ซึ่งปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคมแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นองค์กรมหาชน มียอดขายมูลค่ากว่า 1,000 ล้านบาท โดยท่านมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทในเครือทั้งหมดกว่า 10 แห่ง มีบุคลากรรวมทั้งสิ้นกว่า 2,000 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

The Page Work Behavior Inventory (PWBI หรือ WBI) เป็นเครื่องมือ หรือโปรแกรมหนึ่ง ที่ช่วยในการว่าจ้างพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอาจก่อความเสียหายต่อความก้าวหน้าขององค์กร คุณภาพสินค้า หรือบริการ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และองค์กรได้

การแบ่งแยกคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และความสามารถ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพ และนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของคนทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า กระบวนการความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตามองค์กรไม่อาจวางใจได้ว่า บุคคลที่คัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานในองค์กรอย่างแท้จริง

3.2.2 การนำ WBI ไปประยุกต์ใช้

The Page Work Behavior Inventory (PWBI หรือ WBI) คือ เครื่องมือประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน หรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายนั้นมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้น ๆ โดยสามารถเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือก และประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ การคัดเลือกพนักงาน, การพัฒนาบุคลากร, การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม, การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม, การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน รวมถึงประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีลักษณะเด่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้คือ

3.2.2.1 ประเด็นของลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

3.2.2.2 มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไป หรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

3.2.2.3 ความกว้างขวางของลักษณะงาน WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อน หรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

3.2.2.4 มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

3.2.2.5 ง่ายต่อการทำ ผู้ตอบแบบประเมินระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุดใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบประเมิน ในความเป็นจริงจะไม่มี การกำหนดเวลา แต่โดยเฉลี่ยเวลาที่เหมาะสม คือ ประมาณ 30-45 นาที

3.2.3 คุณลักษณะเด่นของ WBI

จากผลการศึกษา และการวิจัยหลายองค์กรทั้งต่างประเทศ และในประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังต่อไปนี้

3.2.3.1 ความน่าเชื่อถือ (Reliability) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือ สูงกว่าแบบประเมินบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบประเมินอื่นอยู่ที่ .75)

3.2.3.2 ความเที่ยงตรง (Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

3.2.3.3 ความสัมพันธ์กับ Big Five เครื่องวัดของ WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยทางบุคลิกภาพของ Big Five แบบประเมินบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five มิฉะนั้นแล้วแบบประเมินนั้นจะไม่สามารถประเมินผล หรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

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

3.2.3.5 สถิติปัญญาทางอารมณ์ รายงานบรรยายสรุปของ WBI มีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงาน หรือการประกอบอาชีพ

3.2.4 ประสิทธิภาพของการทำแบบประเมิน WBI

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

3.2.4.1 ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม หรือทีมงานขององค์กร

3.2.4.2 ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

3.2.4.3 ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการ หรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.4.4 ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิด หรือการขายสินค้า

3.2.4.5 วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ

3.2.4.6 มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลว

3.2.5 Work Behavior Inventory Scales

WBI มี 40 มาตรวัด ที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงาน ดังนี้

3.2.5.1 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

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

- พลังใจในการทำงาน (Energy)

3.2.5.2 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

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

3.2.5.3 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

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

3.2.5.4 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

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

3.2.5.5 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

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

3.2.5.6 คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

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

3.2.5.7 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

- การออกคำสั่ง (Directive)

- การผ่อนปรน (Laissez-Faire)

3.2.5.8 ลักษณะของนักขาย และผู้ชักจูง (Influencing & Selling Styles)

- คล่องแคล่ว (Dynamic)

- วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

3.2.5.9 ศักยภาพที่จะเติบโต (Behavioral Growth Potential)

- Behavioral Growth Potential

3.2.5.10 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

- ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

- ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

- ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

- ประสิทธิภาพการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

- ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

3.2.5.11 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

- ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

- ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

- ความไม่สอดคล้องในการตอบแบบประเมิน (Response Inconsistency)

บทที่ 4

ผลวิจัย

จากการศึกษา และทำการประเมินของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคม เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้ผลสรุปดังต่อไปนี้

4.1 ผลการประเมินจากแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometrics Assessment)

4.1.1 จุดแข็งของผู้ถูกประเมิน

4.1.2 จุดด้อยของผู้ถูกประเมิน

4.2 ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา

4.2.1 จุดแข็งที่ตรงกับผู้บังคับบัญชารับรู้

4.2.2 จุดแข็งที่แตกต่างกับผู้บังคับบัญชารับรู้

4.2.3 จุดด้อยที่ตรงกับผู้บังคับบัญชารับรู้

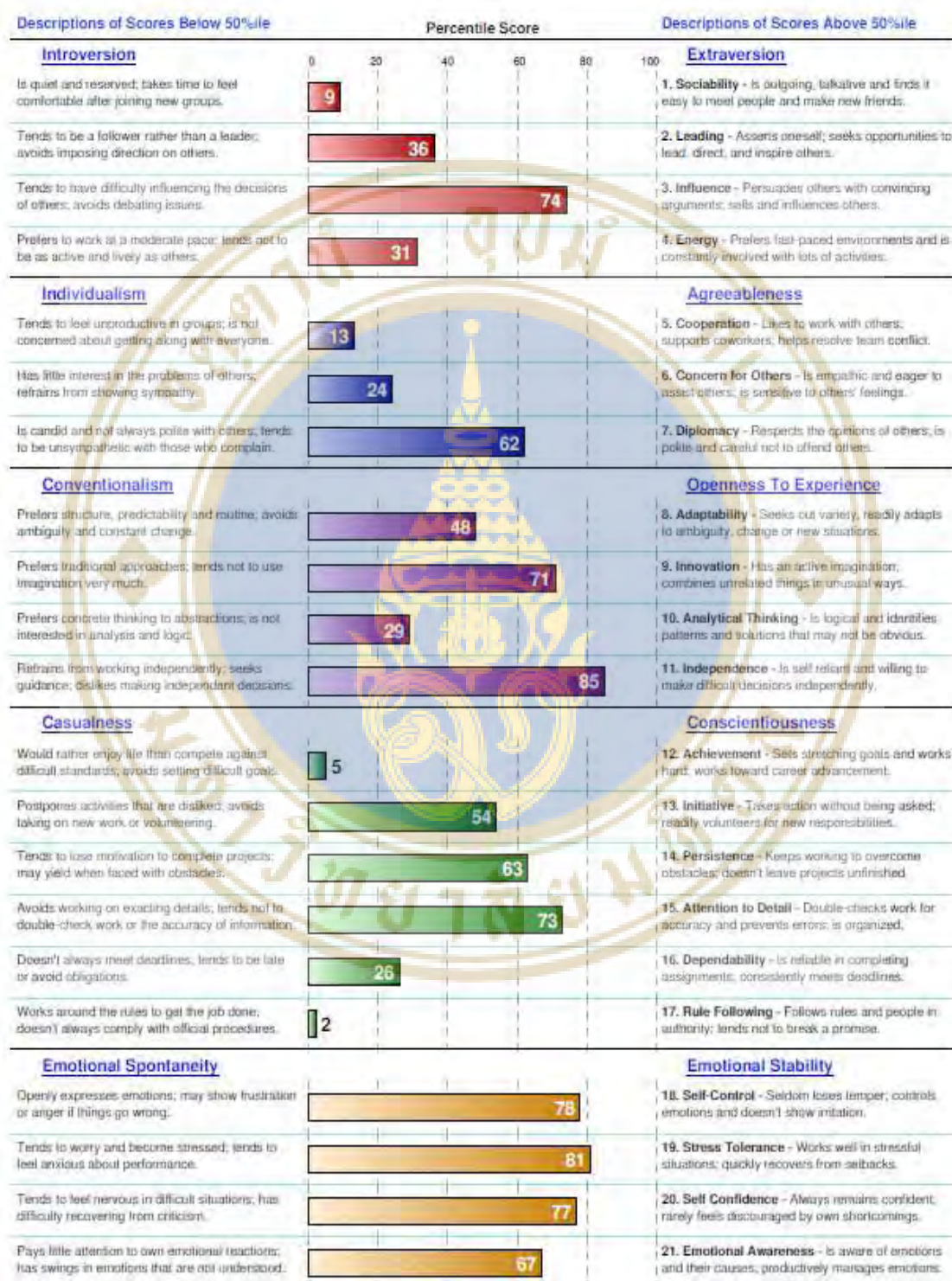
4.2.4 จุดด้อยที่แตกต่างกับผู้บังคับบัญชารับรู้

4.1 ผลการประเมินจากแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometrics Assessment)

จากการประเมินโดยแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometrics Assessment) โดยเครื่องมือที่ชื่อ The Page Work Behavior Inventory (PWBI หรือ WBI) สามารถวิเคราะห์เพื่อทำการค้นหาภาวะผู้นำ และสไตล์วิธีการทำงานของผู้ถูกประเมินด้านพฤติกรรมศาสตร์ พบว่า เป้าหมายหลักของผู้ถูกประเมิน คือ ต้องการพัฒนา และปรับปรุงความสามารถ หรือศักยภาพของตนเอง เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในอนาคต และเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเป็นผู้นำ ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีการเติบโต และมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน รวมถึงทราบถึงแนวทางในการพัฒนาศักยภาพตนเอง ด้านจุดแข็ง และจุดด้อย ให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถทำการสรุปผลโดยมีรายละเอียดทั้งหมด ดังต่อไปนี้

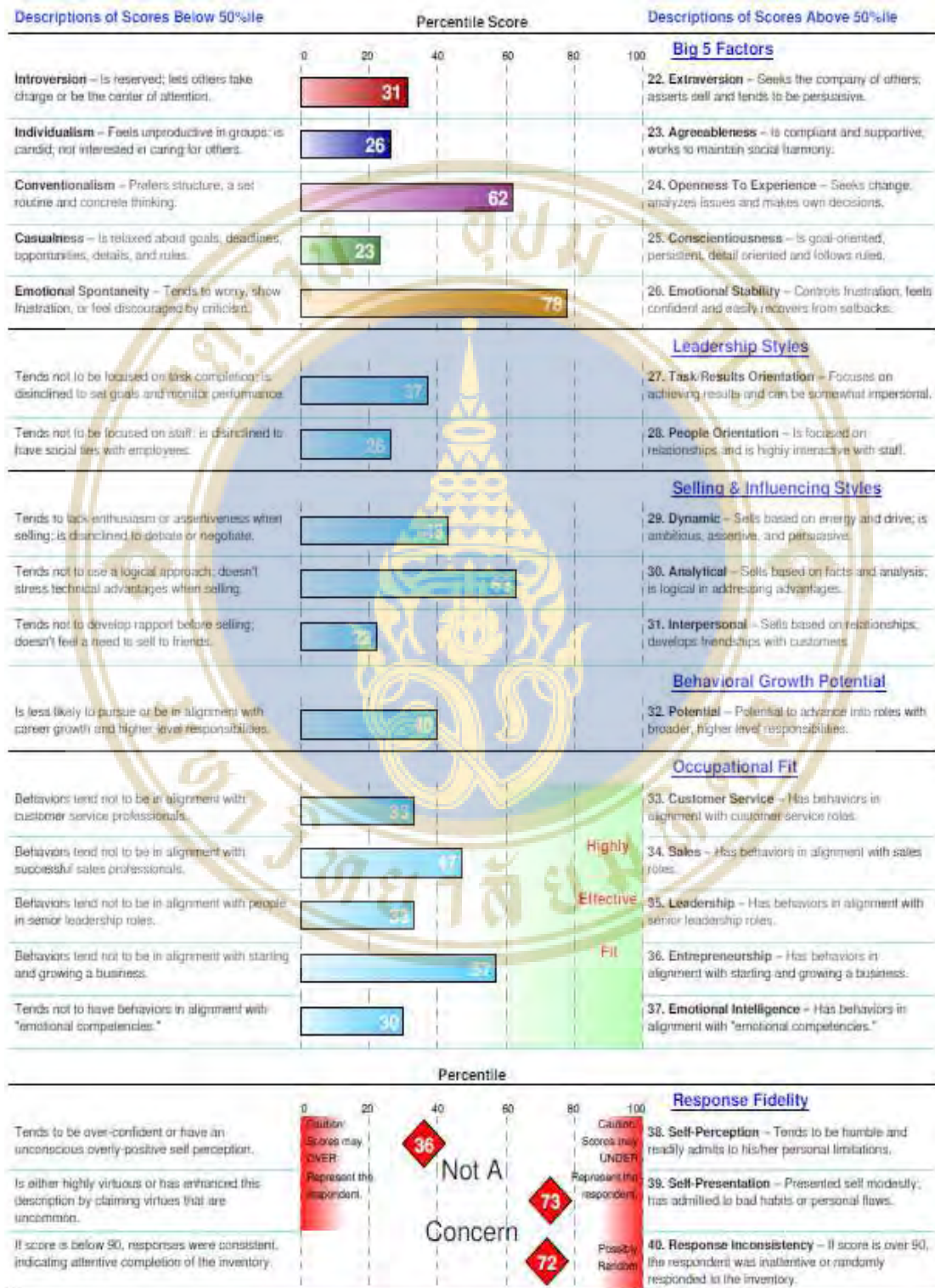
ภาพ 4.1 ผลวิเคราะห์ Work Behavior Inventory (WBI) ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคม

ที่มา: Assessment Associates International, 17 July 2013



ภาพ 4.2 ผลวิเคราะห์ Work Behavior Inventory (WBI) ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคม (ต่อ)

ที่มา: Assessment Associates International, 17 July 2013



4.1.1 จุดแข็งของผู้ถูกประเมิน

ผลจากการประเมินผ่าน WBI สามารถสรุปรายละเอียดเกี่ยวกับจุดแข็งได้ว่า บุคลิกลักษณะ รวมถึงพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินนั้น เป็นคนที่มีความสามารถทำงานเองได้โดยไม่ต้องมีคนคอยดูแล หรือคอยแนะนำ ผู้ถูกประเมินสามารถคิด และตัดสินใจทุกอย่างได้ด้วยตนเอง สามารถระบุงานที่ต้องทำ และคิดว่าจะทำอย่างไรให้สำเร็จ มีความคิดริเริ่ม และมองหาโอกาส ช่องทางต่าง ๆ ได้ด้วยความสามารถที่มี อีกทั้งมีความกล้าเสี่ยง และยังสามารถประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ได้ด้วยความมั่นใจ และอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง และแม่นยำ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างสูงสุด ผู้ถูกประเมินมักจะมีการสรรหาทางเลือกที่ชัดเจน เพื่อนำไปปฏิบัติ จนบรรลุผลได้เป็นอย่างดี และเป็นคนที่มีความตั้งใจแน่วแน่ มีบทบาทแห่งความเป็นเจ้าของ มีความรับผิดชอบ เชื่อมมั่นในการตัดสินใจของตัวเอง

ผู้ถูกประเมินยังเป็นคนที่สามารถควบคุมอารมณ์ และทำงานอยู่ในสภาวะที่มีการกดดันได้ดี สามารถหาทางออกง่าย ๆ เพื่อดึงตัวเองออกจากสภาวะกดดันนั้น ให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติได้ ไม่กลัวความล้มเหลว หรือท้อถอย ไม่วิตกกังวลกับสถานการณ์อันเลวร้าย สามารถยืดหยุ่น ปรับ และบริหารอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสงบ และมีพลังภายในจิตใจที่เข้มแข็ง มีการเสริมกำลังใจของตนเองเสมอ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากก็ตาม มีการเก็บอารมณ์ความรู้สึกได้ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ จะไม่แสดงออกต่อผู้อื่นถึงความก้าวร้าว สามารถบริหารอารมณ์ และทำให้คาดเดาได้ยากว่ากำลังคิดอะไรอยู่ มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นมิตร สามารถยิ้ม และหัวเราะกับทุกคนได้ ทั้งที่ภายในจิตใจกำลังโกรธเป็นไฟ รวมถึงแยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัว กับเรื่องงานออกได้อย่างชัดเจน มีความสามารถในการบริหารความความขัดแย้ง และความแตกต่างได้ดี ทำให้ทีมงานได้รับบทสรุปที่ดีได้ แม้จะอยู่ในความขัดแย้งก็ตาม โดยยังคงรักษาความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี และผลงานออกมามีประสิทธิภาพ โดยสามารถเก็บความรู้สึกได้ดี มีความสงบ และจะไม่ระเบิดอารมณ์ต่อหน้าสาธารณชน ควบคุมอาการ ความวิตกกังวลต่าง ๆ ได้อย่างสุขุม เยือกเย็น ไม่โมโห เกรี้ยวกราดในเรื่องต่าง ๆ

ในแง่ของความเชื่อมั่น ผู้ถูกประเมินเป็นคนมีความมั่นใจในตัวเอง และเป็นคนที่ยอมรับในสถานการณ์ หรือความท้าทายใหม่ ๆ ได้ดี โดยไม่กลัวที่จะถูกปฏิเสธจากคนที่มาวิพากษ์วิจารณ์ในด้านลบ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้ดี โดยจะโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตาม และเป็นในสิ่งที่ตัวเองต้องการได้ และทำการสื่อสารให้ผู้อื่นรู้สึกมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น เป็นคนมีความกล้าหาญ หนักแน่น และเป็นผู้นำในการทำโครงการต่าง ๆ ชอบทำงานท้าทาย โดยมีความเชื่อว่าการกระทำของตนเองจะเป็นผู้กำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลว และมีความสามารถ รวมถึงทักษะในการโน้มน้าว ชักจูง และทำให้

ผู้อื่นเชื่อถือ ให้ความเคารพ ทำหน้าที่ในการประสานความขัดแย้งของแต่ละคน ได้ดี มีอิทธิพลต่อผู้อื่น อีกทั้งยังเป็นคนที่มีความเคารพในการแสดงออกความคิดเห็นของผู้อื่น ยินดีรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ แม้ว่าความคิดเห็นนั้นอาจไม่ได้เหมือนกับตนเอง และมีความระมัดระวังในการแสดงออก มีความเกรงใจ ให้เกียรติ และสุภาพอ่อนโยน

ในด้านแนวคิดนั้น เป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สร้างความแตกต่างในกระบวนการความคิดด้วยตนเอง มีจินตนาการกว้างไกล ทำในสิ่งที่ไม่คาดฝันให้เป็นผลสำเร็จขึ้นมาได้สามารถรวมความคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการที่ไม่เหมือนเดิม ทำให้สำเร็จได้ มีความกล้าได้กล้าเสีย สามารถลงมือทำทุกอย่างโดยไม่จำเป็นต้องถาม หรือขอความคิดเห็นจากใคร มีความเสียสละ และกล้ารับผิดชอบในงานใหม่ ๆ ที่ไม่มีใครกล้าทำ และยังมีความมุ่งมั่นสูง โดยจะพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จไม่ว่าจะมีอุปสรรคใด ๆ ก็ตาม หากได้รับมอบหมายงาน ก็จะพยายาม และจะทำจนกว่างานจะสำเร็จ และงานทุกชิ้นที่ได้รับมอบหมาย จะถูกตรวจสอบด้วยความละเอียดรอบคอบ ใส่ใจในรายละเอียดทุกเรื่อง ทุกอย่างต้องเรียบร้อยสมบูรณ์ ผิดพลาดไม่ได้ ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบซ้ำแล้วซ้ำเล่า เพื่อให้มีความถูกต้อง และมั่นใจว่า ทุกรายละเอียดนั้นสมบูรณ์ชัดเจน และทุกอย่างต้องอยู่ในความดูแลอย่างใกล้ชิด

4.1.2 จุดด้อยของผู้ถูกประเมิน

ผู้ถูกประเมิน มักจะต่อต้าน ทำท่าย หรือพยายามทุกวิถีทางที่จะเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติเดิม ๆ ที่มีอยู่ เว้นแต่จะมีผลต่อความสำเร็จของงาน หรือถูกสั่งการจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าให้ปฏิบัติตาม แต่ก็มีแนวโน้มที่จะไม่ทำตามคำสั่งนั้น และพยายามโต้แย้ง หากรู้สึกไม่ยอมรับ และไม่เห็นด้วย อีกทั้งยังเป็นคนที่พึงพอใจกับสิ่งที่ตัวเองมีอยู่ เป็นอยู่ โดยจะวางเป้าหมายไว้อย่างง่าย เพื่อไม่ให้รู้สึกกดดันตัวเอง พยายามที่จะหลีกเลี่ยงการแข่งขัน การให้ความร่วมมือ หรือความช่วยเหลืออื่นในการพัฒนาตนเอง หรือแสวงหาโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นคนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มองว่าทุกอย่างเป็นเรื่องง่าย ปล่อยให้ไปไปตามธรรมชาติ ไม่เคร่งเครียด ไม่นับผลลัพธ์ที่ดีที่สุด พึงพอใจกับทุกสิ่งทุกอย่างที่มี หรือที่เป็นอยู่ มีแรงจูงใจให้ทำงานสำเร็จน้อย เพราะไม่ค่อยมีความรู้สึกกดดันตัวเอง ในบางครั้งมีการยอมรับกับความล้มเหลวได้มาก จึงไม่เกิดความเครียด จนเหมือนนั่งเฉย หรือเย็นชา กับสิ่งที่มากระทบใด ๆ ไม่ค่อยทะเยอทะยานไปสู่เป้าหมายที่ยากเกินไป และจะทำแต่ในสิ่งที่รู้สึกว่าตัวเองอยากทำ หรือสนใจเท่านั้น

บุคลิกที่เด่นชัดอีกประการหนึ่งคือ ชอบทำงานคนเดียว ค่อนข้างเก็บตัว ใช้เวลากับการพูดในที่ประชุมน้อย มีการปฏิสัมพันธ์บ้างเป็นบางครั้งเมื่อจำเป็นเท่านั้น จะระมัดระวังในการ

สนทนา แต่เมื่อเริ่มสนิท ก็จะมีการพูดคุยมากขึ้น อาจยากลำบากในการต้องคอยสร้างเครือข่าย มักจะรู้สึกอึดอัดที่จะต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่น ไม่ต้องการทำความรู้จัก สร้างความสัมพันธ์ ความสนิทสนม หรือพยายามทำความเข้าใจกับผู้อื่น และไม่ต้องการทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของทุกคน เน้นทำงานแบบต่างคนต่างทำ ให้รับผิดชอบงานคนเดียวดีกว่างานที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เน้นเป้าหมายส่วนตัว มากกว่าส่วนรวม ไม่ต้องการพึ่งพา หรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และจะไม่หยิบยื่นความช่วยเหลือให้กับผู้อื่นด้วยเช่นกัน ยกที่จะเชื่อมั่น ไว้วางใจ หรือทำความคุ้นเคยกับคนที่เพิ่งรู้จักกัน ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้พลาดโอกาสในการเรียนรู้ หรือรับแนวคิดจากผู้อื่นได้ เพราะการมีโลกส่วนตัวสูง จึงมักจะไม่นิชอบให้ใครมายุ่งเรื่องส่วนตัว และจะพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หรือสนใจปัญหาของผู้อื่นถ้าไม่จำเป็น

มีความมั่นใจที่มากเกินไป บางครั้งแสดงออกถึงการข่มขู่ หรือกดดันผู้อื่นให้รู้สึกเกรงกลัว และกดดัน และอาจมองข้ามความสามารถของผู้อื่น ไม่เชื่อว่าผู้อื่นจะสามารถทำได้ดีกว่า และอาจมองข้ามความผิดพลาดของตนเอง โดยไม่รู้ตัว อีกทั้งการให้ความสนใจในรายละเอียดต่าง ๆ ของงานมาก บวกกับความมั่นใจในตัวเองสูงนี้ ทำให้หวังใจผู้อื่นน้อยว่าจะสามารถทำงานออกมาได้เป็นที่น่าพอใจ จึงไม่มอบหมายงานให้กับผู้อื่น เน้นการคิด และลงมือทำด้วยตนเอง มากกว่าจะสั่งให้ผู้อื่นไปทำ จนบางครั้งเป็นผลให้งานที่ออกมา เกิดความล่าช้ากว่ากำหนด โดยการทำงาน ก็จะมุ่งเน้นในเรื่องของความรู้สึก กับคาดเดาความน่าจะเป็น มากกว่าการเริ่มต้นวิเคราะห์ที่มาที่ไปของเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีระบบ

4.2 ข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา

จากรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลงาน รวมถึงการรับข้อมูลตอบกลับจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบว่า มีจุดแข็ง และจุดด้อยของผู้ถูกประเมิน ที่มีการแสดงออกอย่างชัดเจนเป็นที่รับรู้ร่วมกัน และมีบางพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาอาจมีการรับรู้ที่แตกต่างออกไป เนื่องจากผู้ถูกประเมินมิได้มีการแสดงออกอย่างชัดเจน หรืออาจมีการแสดงออกของพฤติกรรมอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่า ทำให้เกิดการรับรู้ที่แตกต่างออกไปได้ ซึ่งสามารถทำการสรุปผล โดยมีรายละเอียดทั้งหมดดังต่อไปนี้

4.2.1 จุดแข็งที่ตรงกับผู้บังคับบัญชาที่รับรู้

สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความเห็นจากการประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้ถูกประเมินเป็นคนมีความมั่นใจในตัวเอง และเป็นคนที่ยอมรับในสถานการณ์ หรือความท้าทายใหม่ ๆ ได้ดี โดยไม่กลัวที่จะถูกปฏิเสธจากคนที่มาวิพากษ์วิจารณ์ในด้านลบ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้ดี โดยผู้ถูกประเมิน จะโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตาม และเป็นในสิ่งที่ตัวเองต้องการได้ และทำการสื่อสารให้ผู้อื่นรู้สึกมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น เป็นคนมีความกล้าหาญ หนักแน่น และเป็นผู้นำในการทำโครงการต่าง ๆ ชอบทำงานท้าทาย โดยมีความเชื่อว่าการกระทำของตนเองจะเป็นผู้กำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลว เพราะสามารถสร้างทีมหรือคณะทำงาน โดยผลักดันให้ทุกคนทำงานได้สำเร็จ แม้คน ๆ นั้นจะไม่เคยผ่านงานมาก่อน โดยทำให้ทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจกับผลงานของตัวเอง และมีขวัญกำลังใจที่ดีเสมอ และยังเป็นคนที่มีความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูง และทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ ให้ความเคารพ ทำหน้าที่ในการประสานความขัดแย้งของแต่ละคนได้ดี มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพราะสามารถทำหน้าที่ในการ พูดคุย ตักเตือน หรือแม้กระทั่งเชิญพนักงาน หรือผู้บริหารออกจากงาน โดยทำให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจ และยังคงความรู้สึกที่ดีต่อกัน

การแสดงออกที่เป็นบุคลิกเฉพาะตัว ทำให้รู้สึกถึงการให้เกียรติผู้อื่น อ่อนน้อมถ่อมตน และยังคงเคารพในการแสดงออกความคิดเห็นของผู้อื่น ยินดีรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ แม้ว่าความคิดเห็นนั้นอาจไม่ได้เหมือนกับตนเอง และมีความระมัดระวัง และเกรงใจผู้อื่น พุดจาดี มีความสุภาพ อ่อนโยน

และสิ่งที่แสดงให้เห็นเด่นชัด คือ เรื่องความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สร้างความแตกต่างในกระบวนการความคิดด้วยตนเอง มีจินตนาการกว้างไกล ทำในสิ่งที่ไม่คาดฝันให้เป็นผลสำเร็จขึ้นมาได้ สามารถรวมความคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการที่ไม่เหมือนเดิม ทำให้สำเร็จได้ หากมีการวางแผนงานใด แล้วยังไม่ประสบความสำเร็จ จะมีแผนสำรองเสมอ และสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด หรือปรับวิธีการให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่ทำได้จริง จึงเป็นที่ปรึกษาชั้นยอดของผู้บังคับบัญชาในแทบทุกเรื่อง

ผู้ถูกประเมิน เป็นคนกล้าได้กล้าเสีย ลงมือทำโดยไม่จำเป็นต้องถาม หรือขอความคิดเห็น มีความเสียสละ และกล้ารับผิดชอบในงานใหม่ ๆ ที่ไม่มีใครกล้าทำ มีความมุ่งมั่นสูงในความพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จไม่ว่าจะมีอุปสรรคใด ๆ ก็ตาม และจะทำจนกว่างานจะสำเร็จ อีกทั้งยังมีความละเอียดรอบคอบ ใส่ใจในรายละเอียดทุกเรื่อง ทุกอย่างต้องเรียบร้อยสมบูรณ์ ผิดพลาดไม่ได้ ต้องตรวจสอบซ้ำแล้วซ้ำเล่า เพื่อให้มีความถูกต้อง และมั่นใจว่า ทุกรายละเอียดนั้น

สมบูรณ์ชัดเจน และทุกอย่างต้องอยู่ในความดูแลอย่างใกล้ชิดทำให้ผู้บังคับบัญชามีความมั่นใจที่จะมอบหมายงานให้ทำ

4.2.2 จุดแข็งที่แตกต่างกับผู้บังคับบัญชารับรู้

จากผล WBI พบว่า มีจุดแข็งของผู้ถูกประเมินที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับรู้อย่างชัดเจน เนื่องจาก ผู้ถูกประเมินเป็นคนที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี เก็บอารมณ์ความรู้สึกได้เป็นอย่างดี คือ เรื่องของการแยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัว กับเรื่องงานออกได้อย่างชัดเจน อีกทั้ง เมื่อมีความรู้สึกต่อต้าน หรือไม่เห็นด้วยในบางอย่าง ผู้ถูกประเมินจะสามารถพูด หรือแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา และหากยังไม่ได้รับคำตอบที่น่าพอใจ ก็จะนิ่งเงียบ และหยุดการแสดงออก หรือแสดงความคิดเห็นในทุกกรณี เพื่อรักษาสถานการณ์ทั่วไปให้เป็นปกติ และมีการบริหารอารมณ์เมื่ออยู่ในสภาวะกดดันสูงได้ดี ทำให้คาดเดาได้ยากว่าผู้ถูกประเมินกำลังคิดอะไรอยู่ เพราะสามารถยิ้ม และหัวเราะกับทุกคนได้ ทั้งที่ภายในจิตใจกำลังโกรธเป็นไฟ

และจากการที่บุคลิกภาพที่อ่อนน้อม ถ่อมตน และใจเย็น บางครั้ง ผู้บังคับบัญชาอาจแทบคาดไม่ถึงว่า บุคคลดังกล่าวเป็นคนที่มีความกล้าเสี่ยงในเรื่องต่าง ๆ และยังเป็นผู้ที่สามารถประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ได้ด้วยความมั่นใจ และอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง และแม่นยำ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างสูงสุด สามารถหาทางเลือกที่ชัดเจน เพื่อนำไปปฏิบัติ ให้บรรลุผลได้เป็นอย่างดี เป็นคนที่มีทิศทางแน่ชัด มีบทบาทแห่งความเป็นเจ้าของ มีความรับผิดชอบ เชื่อมมั่นในการตัดสินใจของตัวเอง

4.2.3 จุดด้อยที่ตรงกับผู้บังคับบัญชารับรู้

ผู้บังคับบัญชา รับรู้ว่าผู้ถูกประเมินมักจะ ชอบทำงานคนเดียว ค่อนข้างเก็บตัว และใช้เวลากับการพูดในที่ประชุมน้อย มีการปฏิสัมพันธ์บ้างเป็นบางครั้งเมื่อจำเป็นเท่านั้น จะระมัดระวังในการสนทนา แต่เมื่อเริ่มสนิท ก็จะมีการพูดคุยมากขึ้น ผู้ถูกประเมินไม่ต้องการทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของทุกคน จะมีการออกความเห็นเมื่อจำเป็น กระชับ ไม่ยืดเยื้อ เพื่อหาบทสรุปต่าง ๆ และหากจะมีการเข้าร่วมงานเลี้ยงสังสรรค์ หรืองานอื่น ๆ ก็เฉพาะบางโอกาสเท่านั้น โดยจะเป็นผู้อยู่เบื้องหลังทุกกิจกรรม คอยผลักดันให้ผลลัพธ์ออกมา มากกว่าแสดงตัวชัดเจน

ผู้ถูกประเมิน มีโลกส่วนตัวสูง ไม่ชอบให้ใครมายุ่งเรื่องส่วนตัว และจะพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หรือสนใจปัญหาของผู้อื่นถ้าไม่จำเป็น เพราะจะไม่เคยใช้เวลาไปกับการสนทนา เรื่องราวส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา และไม่เคยแสดงออกว่ามีความสนิทสนม หรือให้ความสำคัญกับพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ

ในส่วนของการให้ความสนใจในรายละเอียดต่าง ๆ ของงานมาก และมั่นใจในตัวเองสูง วางใจผู้อื่นน้อยว่าจะสามารถทำงานออกมาได้เป็นที่น่าพอใจ จึงไม่มอบหมายงานให้กับผู้อื่น เน้นการคิด และลงมือทำด้วยตนเอง มากกว่าจะสั่งให้ผู้อื่นไปทำ จนบางครั้งเป็นผลให้งานที่ออกมาเกิดความล่าช้ากว่ากำหนด

4.2.4 จุดด้อยที่แตกต่างกับผู้บังคับบัญชารับรู้

เนื่องจากผู้ถูกประเมินเป็นคนทีพุดน้อย และไม่ค่อยแสดงออก จึงยากต่อการที่ผู้บังคับบัญชาจะรับรู้ถึงเรื่องการต่อต้าน หรือการทำทนายอำนาจของผู้ถูกประเมิน โดยผู้ถูกประเมินจะพยายามทุกวิถีทางที่จะเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติเดิม ๆ ที่มีอยู่ เว้นแต่จะมีผลต่อความสำเร็จของงาน หรือถูกสั่งการจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าให้ปฏิบัติตาม แต่ก็มีแนวโน้มที่จะไม่ทำตามคำสั่งนั้นเสมอไป และพยายามหาข้อโต้แย้ง หากรู้สึกไม่ยอมรับ และไม่เห็นด้วย เพราะการไม่แสดงออกในเรื่องดังกล่าว จึงทำให้ผู้อื่นไม่อาจรับรู้อย่างโจ่งแจ้งว่าผู้ถูกประเมินกำลังไม่เห็นด้วย หรือกำลังต่อต้านอยู่

ด้านความมั่นใจที่มากเกินไป บางครั้งแสดงออกถึงการข่มขู่ หรือกดดันผู้อื่นให้รู้สึกเกรงกลัว และกดดัน และอาจมองข้ามความสามารถของผู้อื่น ไม่เชื่อว่าผู้อื่นจะสามารถทำได้ดีกว่า และอาจมองข้ามความผิดพลาดของตนเอง โดยไม่รู้ตัว เพราะบ่อยครั้งที่มีการแสดงออกถึงการให้เกียรติผู้อื่น และมีความสุภาพ อ่อนน้อม และมีศิลปะในการเจรจาโน้มน้าวได้ดี จนทำให้ผู้อื่นไม่รู้สึกตัวเลยว่า กำลังโดนผู้ถูกประเมินกดดัน หรือข่มขู่อยู่

ในส่วนองแรงจูงใจให้ทำงานสำเร็จนั้น จากผล WBI แม้จะมีค่าน้อย แต่ผู้ถูกประเมินมักจะสรรหาวิธีบริหารจัดการให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจน โดยผู้ถูกประเมินจะไม่เน้นการตั้งเป้าหมายที่ทำทนาย หรือเกินความสามารถของตนเองไว้โดยไม่จำเป็น และจะมีการวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้าเสมอ และแผนนั้นมักจะถูกปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา หรือมีการหาแผนสำรองไว้ทุกครั้งหากงานไม่สำเร็จ คือ มีแผน 1 2 3 ไว้กรณีถูกปฏิเสธ หรือพบความผิดพลาด จึงทำให้ผู้ถูกประเมินไม่รู้สึกเครียด หรือกดดันตนเองเกินไป และจะไม่มีการแสดงออกอย่างชัดเจนว่า มีการวางแผนเป้าหมายไว้ยาก หรือง่ายเพียงไร

ผู้ถูกประเมิน จะใช้ความรู้สึก ประสบการณ์ กับการคาดเดาความน่าจะเป็นของเรื่องราวต่าง ๆ มากกว่าการเริ่มต้นวิเคราะห์ที่มาที่ไปของอย่างจริงจัง เพราะมีความมั่นใจในตัวเอง และบ่อยครั้งที่การคาดเดา หรือการใช้ความรู้สึก และประสบการณ์ของผู้ถูกประเมินมาตัดสินนั้น มักจะตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และผู้ถูกประเมินสามารถหาทางออกได้เป็นอย่างดีเสมอ จึงเป็นจุดที่ทำให้ยังรู้สึกถึงการเชื่อมั่นว่าความรู้สึกของตัวเองมักจะถูกเสมอ

บทที่ 5 ผลเพื่อนำมาใช้

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และศึกษารายละเอียดของผู้ถูกประเมินแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการวางแผนการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงได้ ตามประเด็นดังต่อไปนี้

5.1 การวางแผนการพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan: DAP)

ผู้ถูกประเมินมีความมุ่งหวังในเรื่องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในสองส่วน ดังนี้คือ

- 1) ด้านการทำงาน ต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองในการทำงานเป็นทีมให้เพิ่มมากขึ้น ให้ตรงกับพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้บังคับบัญชาให้สอดคล้องตรงกันเพื่อสร้างทีมงานให้ดียิ่งขึ้น และพัฒนาศักยภาพ ความสามารถด้านความมุ่งมั่นให้สำเร็จ มีการวางแผนเป้าหมายให้ชัดเจน กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน เพื่อจะได้ให้งานบรรลุผลสำเร็จทันเวลาตามความต้องการ และเน้นการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำไปใช้กับการทำงานในปัจจุบัน และอนาคตต่อไป
- 2) ด้านชีวิตประจำวัน ต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง ให้มีการคิดวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบมากขึ้น เพื่อช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล DAP ผู้ถูกประเมินได้ทำการคัดเลือกประเด็นสำคัญที่สุด ที่ต้องการพัฒนาเป็นอันดับแรก เพื่อนำมาใช้ในกรณีศึกษานี้ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน โดยมีการยกตัวอย่างให้เห็นเป็นรูปธรรม วัตถุประสงค์ ตามทฤษฎี และหลักการการวางแผนพัฒนารายบุคคลที่ถูกต้อง ซึ่งตัวอย่าง และกิจกรรมที่ได้จัดทำนั้น ผู้ถูกประเมินได้นำจุดด้อยมาวางแผน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.1 แผนพัฒนารายบุคคล (DAP) ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และ
 จำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคม

ที่มา: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายอุปกรณ์โทรคมนาคม, 2013

Competency: Achievement-Set stretching goals and works hard, works toward career advancement						
Development Objective	Expected benefit		Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
	To me	To organization				
เพื่อเพิ่มความสามารถ การทำงานให้บรรลุ เป้าหมายตามแผนงานที่ กำหนดให้ ผ่าน โครงการ การจัดทำโครงสร้าง เงินเดือนของบริษัทที่ ทำงานปัจจุบันโดยแยก ตามกลุ่มพนักงาน ให้ แล้วเสร็จ โดย ใช้ ระยะเวลา 4 เดือน ตั้งแต่ 1 กันยายน 2556 ถึง 29 สิงหาคม 2556	-พัฒนา Competency จุดอ่อนด้าน Achievement เพิ่มศักยภาพ ความก้าวหน้า ในอาชีพ -มีความรู้ HR เรื่องการจัดทำ โครงสร้าง เงินเดือน	-องค์กรมี มาตรฐานด้าน โครงสร้าง เงินเดือนที่ สามารถ แข่งขันกับ ตลาดได้ -องค์กรได้ ระบบการสรร หา ที่อิง โครงสร้าง องค์กร	เรียนรู้ด้วยตนเอง และทำอบรม: Self Learning / Formal Training 1. อ่านหนังสือการบริหารค่าตอบแทน ผู้เขียน ธัญญา ผลอนันต์ เรียนรู้จากผู้อื่นและรับการสนับสนุน: Coaching 1. เข้าร่วมโครงการสำรวจค่าจ้างของสมาคมทรัพยากรแห่งประเทศไทย เรียนรู้จากการทำโครงการด้วยตนเอง: 1. เสนอการทำโครงสร้างเงินเดือนของบริษัทต่อผู้บริหารบริษัท 2. ศึกษาสภาพการทำงาน (work study) สรุปตำแหน่งทั้งหมดที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3. กำหนดนโยบายการจ่ายโดยรวม 4. กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน 5. จัดเงินเดือนปัจจุบันเข้าในระบอบใหม่ 6. สื่อสารและให้ข้อมูลการนำการจ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างใหม่ 7. นำการจ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างใหม่มาใช้ที่องค์กร 8. ติดตามและประเมินผลการจ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างเงินเดือนใหม่	ตัวเอง ตัวเอง ผู้บริหาร ลูกน้อง ผู้จัดการแผนก อื่นๆ	สรุปเนื้อหา สรุปรายงานผล ได้รับอนุมัติ ประกาศ นัยบาย โครงสร้างใหม่ รายงานผลสรุป	10 /9/13 30/9/13 25/10/13 10/11/13 10/11/13 29/12/13
Who is involved: ผู้บริหารบริษัท ผู้จัดการคนละแผนก ทีม พนักงาน HR	Resources/ Support: - ศึกษางานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารบริษัท, นโยบายการจ่ายเงินเดือนเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมของบริษัท - รายละเอียดการทำงานแต่ละตำแหน่ง, การประเมินค่าแตกต่างและความเหมือนของงานแต่ละตำแหน่ง - จัดสรรเวลาในการประชุม, ข้อมูลพนักงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ, สมรททีม HR เรื่องการจัดทำโครงสร้าง เงินเดือน		Time Frame: โครงการ แล้วเสร็จ 29/12/13			
Potential obstacles which can prevent development: นโยบายการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและนโยบายจ่ายเงินเดือนอาจไม่ชัดเจน, ผู้จัดการและทีมงาน อาจ ไม่มีเวลาในการประชุม						

จากตารางดังกล่าว ผู้ถูกประเมินได้เลือกพัฒนาในจุดค้อย เรื่อง การบรรลุเป้าหมาย และผลสำเร็จ โดยผู้ถูกประเมินมีการวางแผนเป้าหมายไว้อย่างเฉพาะเจาะจง เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้ ไปถึงเป้าหมายได้จริงภายในระยะเวลาที่กำหนด ผ่าน “โครงการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนของบริษัท” โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการทำแผนพัฒนารายบุคคล DAP นี้ ผู้ถูกประเมินจะได้พัฒนา Competency จุดค้อยด้าน Achievement และเพิ่มศักยภาพความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงมีความรู้ด้านการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน ขณะเดียวกัน องค์กรก็จะมีมาตรฐานด้านโครงสร้างเงินเดือน ที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ อีกทั้งยังสามารถจัดการระบบการสรรหา ที่อิง โครงสร้างองค์กรได้

สำหรับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล DAP นั้น พบว่า ผู้ถูกประเมินได้ จัดสรรการพัฒนาเป็น 3 ด้าน คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยวิธีการศึกษา ค้นคว้ารายละเอียด ความรู้ต่าง ๆ ด้วยตนเอง 2) เรียนรู้จากผู้อื่น โดยการเข้าร่วมกับสมาคมต่าง ๆ เพื่อให้มีส่วนร่วม และ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้ที่มิประสบความสำเร็จจริง 3) เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยการทำโครงการ สร้างโครงสร้างเงินเดือนของบริษัท โดยผู้ถูกประเมิน เป็นผู้บังคับบัญชาโครงการ และมีการจัดทำ ขั้นตอน รวบรวมวางแผนการดำเนินงาน ไว้อย่างละเอียด เป็นระบบ

ในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือการประสานงานนั้น ผู้ถูกประเมินได้ทำการ วิเคราะห์ภาพรวมความร่วมมือ การเตรียมการ ปัญหา และอุปสรรค ที่อาจจะเกิดขึ้น จากบุคคลที่ เกี่ยวข้องทั้งหมด เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งทำแผนรองรับ เพื่อทำ ให้ผู้ถูกประเมิน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น พบว่า นอกจากผู้ถูกประเมินสามารถพัฒนาด้านการ บรรลุเป้าหมาย (Achievement) แล้วยังสามารถ พัฒนาทักษะที่เป็นจุดค้อยจาก WBI ได้อีกในหลาย ส่วน เช่น ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านการมองภาพรวม ด้านภาวะผู้นำ เป็นต้น แสดงถึงการ วางแผนพัฒนารายบุคคล DAP ได้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างแท้จริง

5.2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

จากการวิจัย และการอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อให้นำไปพัฒนาภาวะผู้นำ พร้อมทั้ง พัฒนาบุคลิกภาพตนเอง ให้ดียิ่งขึ้น ประกอบกับ การทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อสร้าง เพิ่มพูน ความสามารถ และทักษะเฉพาะ ให้สอดคล้องกับ เส้นทางอาชีพต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดย การนำไปประยุกต์ใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และ ความสามารถนั้น จำเป็นต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกวัน อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้สร้างเป็นอุปนิสัย ต่อไปภายหน้า หากได้มีการปฏิบัติเป็นประจำ จะทำให้ เรียนรู้และปรับปรุงตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง

การฝึกฝน และปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และความสามารถนั้น สามารถ ฝึกฝน และปฏิบัติได้ 2 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงานภายในบริษัทของผู้ถูกประเมิน เมื่อผู้ถูกประเมิน ได้รับทราบถึงผลการประเมินภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และความสามารถแล้วนั้น สามารถนำมาปรับใช้ โดยการนำพฤติกรรมที่ถูกประเมินผลมาแล้ว ได้คะแนนสูง คือ จุดแข็ง หรือ พฤติกรรมที่ได้คะแนน น้อย คือ จุดค้อย นำไปฝึกฝน ปฏิบัติ โดยทำผ่านโครงการต่าง ๆ โดยให้เลือกรายประเด็นที่สำคัญ และสอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพเป็นหลัก อันจะส่งผลให้สามารถเพิ่มศักยภาพที่มี

อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน เนื่องจากปฏิบัติเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และเมื่อมีอุปสรรค หรือ ข้อผิดพลาดที่เกิดการฝึกฝน จะทำให้เรียนรู้ และแก้ไข จนทำให้ผู้ถูกประเมิน ปรับเปลี่ยน พฤติกรรมตนเอง ได้ดียิ่งขึ้น เมื่อมีการปรับปรุงพฤติกรรมในที่ทำงานแล้ว ก็ต้องนำมาประยุกต์ใช้ใน ส่วนที่ 2) คือ ด้านชีวิตประจำวัน ผู้ถูกประเมินเมื่อทราบผลประเมินภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และ ความสามารถแล้ว สามารถนำมาปรับปรุง ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้อง และเหมาะสม กับ บุคคลที่อยู่รอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว พ่อแม่ พี่น้อง ญาติสนิท พร้อมทั้งยังสามารถแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน บุคคลภายในครอบครัว อันเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และ ความสามารถ ให้กับผู้อื่น เพื่อให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งเป็นการเผยแพร่ความรู้ให้กว้างไกล และให้ผู้อื่นสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อตนเอง ผู้อื่น และพัฒนาคุณภาพของสังคม และ ประเทศชาติต่อไป



บรรณานุกรม

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development." *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Coffey, R.E., Cook, C.W., & Hunsaker, P.L. (1997). *Management and organizational behavior*. Burr Ridge, IL: Irwin. pp. 460-494.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando, FL: The Dryden.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1989). *Human behavior at work: Organizational behavior* (8th ed.). New York: Mc Graw-Hill. pp. 307-340.
- DuBrin, A.J. (1998). *Leadership: Research findings, practice, and skill*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. pp. 220-258.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997). *Behavior in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. pp. 431-467.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. (Jr), & Woodman, R. W. (1995). *Organizational behavior* (7th ed.). St. Paul, Minn.: West Publishing. pp. 340-385.
- House, R. J. (1996). "Path-goal theory of leadership: Lesson, legacy, and a reformulated theory." *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- House, R. J. & Michell, R. R. (1974). "Path-goal theory of leadership." *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Ivancevich, J.M., Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (1997). *Management: Quality and competitiveness* (2nd ed.). Chicago, IL: Irwin. pp. 338-365.

- Kotter, J. P. (1999). "On what leaders, really do." Harvard Business Review Book. Boston: Harvard Business School.
- Mc Shane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2000). Organizational behavior. Boston: Mc Graw-Hill. pp. 432-463.
- Marcic, D, & Seltzer, J. (1998). Organizational behavior: Experiences and cases (5th ed.). Cincinnati, OH: South- Western College. pp. 141-164.
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1995). Organizational behavior (4th ed). Boston: Houghton Mifflin. Pp. 294-349.
- Mullins, L.J. (1999). Management and organizational behavior (5th ed.). London: Financial Times/Pitman. pp. 252-291.
- Nelson, D.L., & Quick, J.C. (1997). Organizational behavior: Foundations, realities, and changes. St. Paul, Minn.: West. pp. 345-375.
- Northouse, P.G. (2001). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robbins, S.P. (2001). Organizational behavior (9th ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall. pp. 312-344.
- Steer, R.M. (1987). Introduction to organizational behavior (4th ed.). Glenview, IL: Foresman. pp. 460-489.
- Stoner, J.A.F., & Freeman, R.E. (1992). Management (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. pp. 469-495.
- Wagner III, J.A., & Hollenbeck, J.R. (1998). Organizational behavior (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall. pp. 219-244.
- Reddin Consultants. บทความทางวิชาการ. (Online).
Available: <http://www.reddinconsultants.com/news-resources/>
- Reddin International Ltd. บทความทางวิชาการ. (Online).
AVAILABLE:<http://www.wjreddin.co.uk/content/14/reddin-s-3-d-leadership-model>
- The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five Factor Model of Personality for Human Resource Professionals (Online). www.eric.ed.gov. อ้างอิงในชมพูนุช สุขเจริญ. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. หน้า 195-232.
- สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 253-297.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). “ภาวะผู้นำ.” ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. Sohk 1-120.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย. หน้า 22-55, 97-152, 254-293, 301-339.
- กรัณท์กรัณย์ เต็มวิทย์ขจร. (2553). คุณลักษณะความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิราภา เต็งไตรรัตน์. (2542). จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชมพูช สุขเจริญ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทนงค์ เกษทรัพย์. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นทีรีย เกรียงชัยพร. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวคิดห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์ เซาวันน์อาร์มม์ตามแนวคิดของโกลแมนกับการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงาน กรณีศึกษา:พนักงานการประปาส่วนภูมิภาค. งานวิจัยส่วนบุคคล ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บดินทร์ หาญบุญทรง. (2555). ปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. (2541). ข้อกำหนดวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประไพพรรณ ศรีปาน. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่วนงานควบคุมและบริหารสินเชื่อรายย่อย. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พริยา เชาวลิตวงศ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายช่างสารการบินแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัมภ์รดา กันทา. (2554). การศึกษาค้นคว้าอิสระความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับการทำงานเป็นทีม: กรณีศึกษาด้านบุคลากรแม่สาย. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สำนักวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- ศิริมา ตันชลีลา. (2555). บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความเสี่ยงตามแบบแผนความเชื่อด้านสุขภาพและพฤติกรรมการจับไข้ปลอดภัยของพนักงานขับรถโดยสาร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เขา-รู้เรา). (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. (2552). เกร็ดความรู้พร้อมประเด็นชวนคิดจาก HR พันธุ์แท้ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสอบสารนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	มลฤดี สระภู่น
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศากร รุ่งเรือง
กรรมการสอบสารนิพนธ์	สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ
กรรมการสอบสารนิพนธ์	वलันต์ ชรรมานุรักษ์กุล
คณบดี วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

The Page Work Behavior Inventory (PWBI หรือ WBI)	โปรแกรมค้นหาภาวะผู้นำ และสไตล์ วิธีการทำงานของผู้บริหารที่ผ่านการ ค้นคว้าด้านพฤติกรรมศาสตร์ จนเป็นที่ ยอมรับในองค์กรระดับสากล ถึงความ ถูกต้องน่าเชื่อถือ
Feedback from Direct Boss	ข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาของผู้ถูก ประเมิน