

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา  
และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :  
กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนการขาย ของบริษัทข้ามชาติ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา  
รายบุคคล กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนการขาย ของบริษัทข้ามชาติ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556

.....  
ขวัญรัก ถิ่นเทศ

ผู้วิจัย

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลิกา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
มลฤดี สระภู่น

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

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

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล

M.Acc.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

งานการศึกษาส่วนบุคคลครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างสูงจากท่านอาจารย์  
สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้สอนวิชา Leadership Development through Psychometric Assessment  
and Development Action Plan (DAP) และท่านอาจารย์มลฤดี สระภูมิกุลกรรณารับเป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษางานการศึกษาส่วนบุคคล ท่านอาจารย์ได้ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น แนวทางในการดำเนินการ  
ศึกษา และการวิเคราะห์ต่างๆ รวมถึงตรวจแก้งานให้แก่ผู้เขียนอีกด้วย

ผู้เขียนขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร รุ่น 15A ทุกท่าน  
สำหรับคำปรึกษาและเป็นกำลังใจในการทำงานการศึกษาส่วนบุคคลครั้งนี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เขียนตลอดระยะเวลาใน  
การศึกษา

ท้ายสุดนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยให้กำลังใจและขอบคุณ  
ครอบครัวที่สนับสนุน ให้ความเข้าใจและห่วงใยมาโดยตลอด ทำให้ผู้เขียนมีกำลังใจที่ดีและประสบ  
ความสำเร็จในการทำการศึกษาครั้งนี้

ขวัญรัก ถิ่นเทศ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนการขาย ของบริษัทข้ามชาติ

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF INSIDE SALES MANAGER OF AN INTERNATIONAL COMPANY

ขวัญรัก ถิ่นเทศ 5550121

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : มลฤดี สระภูณ, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิไล รุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management), ศรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A., วสันต์ ธรรมานุรักษ์กุล, M.Acc.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนการขาย ของบริษัทข้ามชาติ เป็นการศึกษาข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับบุคลิกภาพของพนักงานระดับผู้จัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบุคลิกภาพ ค้นหาวิธีพัฒนาภาวะผู้นำผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยา วิเคราะห์หาแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและผู้รับการประเมินสามารถจัดทำแผนพัฒนาตนเองได้

ประชากรตัวอย่างเป็นพนักงานตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนการขายของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง จำนวน 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินบุคลิกภาพทางจิตวิทยาชื่อ Work Behaviour Inventory (WBI) ที่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ(Big Five Model) โดยการทำแบบสอบถามออนไลน์ (on line) แบบประเมินมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85

ผลการศึกษานี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อใช้พัฒนา ปรับปรุงและเพิ่มศักยภาพพนักงานระดับหัวหน้างานในองค์กรให้มีภาวะผู้นำเตรียมพร้อมที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนั้นยังเป็นแนวทางให้องค์กรใช้คัดเลือกบุคคลากรเพื่อการเติบโตในสายอาชีพอีกด้วย

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ แบบประเมินทางจิตวิทยา/ แผนพัฒนาตนเอง/ บุคลิกภาพ/ WBI

## สารบัญ

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ                             | ข         |
| บทคัดย่อ                                    | ค         |
| สารบัญรูปภาพ                                | ฉ         |
| <b>บทที่ 1</b> บทนำ                         |           |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา          | 1         |
| 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย                    | 5         |
| 1.3 สมมุติฐานการวิจัย                       | 6         |
| 1.4 ขอบเขตการวิจัย                          | 6         |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ               | 6         |
| <b>บทที่ 2</b> ทบทวนวรรณกรรม                | <b>8</b>  |
| 2.1 ผู้นำและภาวะผู้นำ                       | 8         |
| 2.2 บุคลิกภาพและทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ | 12        |
| 2.3 แผนพัฒนารายบุคคล                        | 15        |
| <b>บทที่ 3</b> ระเบียบวิจัย                 | <b>20</b> |
| 3.1 ประชากรหรือบุคคลตัวอย่าง                | 20        |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์          | 20        |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล                     | 25        |
| <b>บทที่ 4</b> ผลวิจัย                      | <b>26</b> |
| 4.1 ภาพรวมของแบบประเมินทางจิตวิทยา          | 26        |
| 4.2 ลักษณะงานปัจจุบัน                       | 28        |
| 4.3 Strengths to Leverage                   | 30        |
| 4.4 Area for Development                    | 31        |
| 4.5 Work Behavior Inventory Report          | 33        |
| 4.6 ผลการประเมินการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน  | 35        |

## สารบัญ (ต่อ)

|            |  |    |
|------------|--|----|
| บทที่ 5    | ผลเพื่อนำมาใช้                                     | 36 |
|            | 5.1 Development Goals and Insights                 | 36 |
|            | 5.2 แผนพัฒนารายบุคคล Development Action Plan (DAP) | 42 |
|            | 5.3 บทสรุปและข้อเสนอแนะ                            | 45 |
| บรรณานุกรม |  | 47 |



## สารบัญรูปภาพ

| รูปภาพ   | หน้า |
|--|------|
| 1.1 ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพและผลการปฏิบัติงาน             | 4    |
| 4.1 WBI Graphic Summary มาตรฐานวัด 1-21                    | 33   |
| 4.2 WBI Graphic Summary มาตรฐานวัด 22-40                   | 34   |
| 5.1 Development Action Plan ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์         | 43   |
| 5.2 Development Action Plan ส่วนที่ 2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา | 44   |
| 5.3 Development Action Plan ส่วนที่ 3 อุปสรรคและกรอบเวลา   | 45   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามหลักการบริหาร ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต หรือปัจจัยนำออกมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) คน เป็นบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญมากของการดำเนินงานทุกอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีความรู้มีทักษะหรือมีความสามารถ เป็นทรัพยากรที่หายากควรที่จะบำรุงรักษาเอาไว้ให้ดี การสร้างหรือพัฒนาคนของหน่วยงานหรือองค์กร จึงถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีคุณภาพในการทำงานที่เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้บริหาร ซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ผู้นำนั้นจะต้องมี หลักการบริหารจัดการปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้

เนื่องจากระบบการบริหารจัดการในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจด้วยกันเอง แข่งขันกับธุรกิจข้ามชาติ รวมถึงระบบข้าราชการและองค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่ถูกกระแสปัจจัยของโลกาภิวัตน์ผลักดันให้ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ผู้นำองค์กรทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นมักจะไม่มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากความสามารถในการมีมุมมองของการกำหนดวิสัยทัศน์และการปรับตัวเพื่อให้ทันในช่วงเวลาต่างกัน จึงเป็นผลให้เกิดชะลอตัวของการพัฒนาในระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม ระบบการเมือง ฯลฯ บางองค์กรมีผู้นำที่ปรับตัวไม่ทัน จึงไม่มีโอกาสที่จะสร้างพัฒนาการใหม่ให้องค์กรเนื่องจากต้องสูญเสียเวลาไปกับการแก้ปัญหามากมายหลายด้าน จึงอาจจะเรียกได้ว่า เป็นองค์กรที่มีผู้นำไว้เพื่อแก้ปัญหาของวันนี้ ต้องแก้ปัญหาของเมื่อวานนี้ และเตรียมแก้ปัญหาของพรุ่งนี้



ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำให้กับตนเองให้มาก และนำไปใช้ให้พอดี หรือพอเหมาะพอควร

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีตำแหน่ง หรือผู้ที่ได้รับการกำหนดบทบาทให้เหนือกว่าผู้อื่น

ภาวะผู้นำ คือ ขบวนการในการนำและประสานบุคคลอื่นๆ ทั้งที่เห็นตรงกันและไม่ตรงกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ความเจริญของสังคมเกิดจากการผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ในยุคแรกจะเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ยุคต่อมาเป็นภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การสร้างภาวะผู้นำให้ตัวผู้นำเองนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง องค์กรใดมีผู้นำ ที่มีภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้องค์กรเจริญรุ่งเรืองอย่างมาก ในทางกลับกัน หากองค์กรใดมีผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ จะทำให้การบริหารงานไม่สัมฤทธิ์ผลหรืออาจนำไปสู่ความเสื่อมถอยจนถึงความล้มเหลวก็อาจเป็นไปได้ ซึ่งในประเด็นหลังนี้เกิดขึ้นในประเทศไทยไม่ใช่น้อย ธุรกิจที่คนไทยเคยเป็นเจ้าของ กลับจะต้องหลงเหลือไว้เพียงแต่ความภาคภูมิใจในอดีตเท่านั้น เนื่องจากการที่ผู้นำมองไม่เห็นการเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร จึงเป็นเหตุให้ธุรกิจประสบปัญหาขาดทุน แบกรับภาระไม่ไหวจนถึงขั้นต้องปิดกิจการในที่สุด บางธุรกิจก็ต้องสูญเสียความเป็นเจ้าของไปอยู่ในมือของทุนธุรกิจต่างชาติไปอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุปว่า การสร้างภาวะผู้นำให้กับตัวผู้นำเองนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ซึ่งการทำให้ตนเองมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น มิได้เกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืน จำเป็นจะต้องเริ่มพัฒนาวิธีคิดของตนเอง สร้างเป้าหมายชัดเจนในการที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Leaders) ให้ได้ และต้องฝึกฝนพัฒนาทักษะของผู้นำทุกด้านจนเกิดขึ้นเป็นพฤติกรรมประจำตัว ซึ่งจะใช้เวลาานมากน้อยไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของแต่ละคน เพราะภาวะผู้นำเป็นศาสตร์ผนวกศิลป์ที่สามารถเรียนรู้ สัมผัส และถ่ายทอด อย่างไม่รู้จบ ฝึกฝนได้ จะสร้างเสริมให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้จักและเข้าใจตัวเองอย่างถ่องแท้

ผู้นำจึงควรมีเป้าหมายที่ชัดเจน ในการพัฒนาตนเองในด้านภาวะผู้นำ ไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders) , ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Successful Leaders) ไปสู่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Leaders) เพื่อให้การทำงานที่ได้ผลและทุกคนก็อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขซึ่งน่าจะเป็นคำตอบสำหรับชีวิตนักบริหาร

เมื่อทั้งองค์กรและผู้นำเห็นความสำคัญและประโยชน์ของ “ภาวะผู้นำ” แล้ว ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีภาวะผู้นำได้ ใครที่สมควรจะได้รับการพัฒนา และจะพัฒนาต่อ ยอดด้านใด อย่่างไรกับความสามารถของบุคลากรแต่ละคนที่มีอยู่ ให้ถูกต้องเหมาะสมกับงานแต่ละหน้าที่ มีปัจจัยหลายปัจจัยที่ควรคำนึง ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่ควรนำมาพิจารณา คือบุคลิกภาพนั่นเอง ดังคำ

กล่าวของเดโซ สวานานนท์ (2525 : 22) ที่ว่าบุคลิกภาพมีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตในสังคม ความสำเร็จและความล้มเหลวในการประกอบอาชีพของบุคคลขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของบุคคลนั้น เป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ ม.ล.ศุ่ย ชุมสาย (2508 : 3) ที่ว่านอกจากความรู้ ความสามารถและความถนัดแล้วเชื่อกันว่าบุคลิกภาพน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ทำให้ บุคคลประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานต่างๆ

ถึงแม้จะเป็นที่ยอมรับกันว่าการทดสอบความสามารถทางเชาว์ปัญญา (Intelligence) จะแสดงว่าคะแนนจากการทดสอบมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพต่างๆ แต่ในปัจจุบันนัก ทรัพยากรมนุษย์ได้พบว่า คุณลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจคัดเลือกกรรมการ ทำงาน และการประเมินบุคลิกภาพมีบทบาทในการคัดเลือกบุคลากร วิธีการประเมินบุคลิกภาพมี ความสำคัญในการใช้ตัดสินใจคัดเลือกพนักงาน การให้ตำแหน่ง และการพัฒนาอาชีพ (Robertson, 1993 อ้างถึงใน ทนงค์ เกษทรัพย์, 2544 : 3)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่นักจิตวิทยาพยายามหาคำตอบก็คือจะทดสอบเพื่อจำแนก ลักษณะ บุคลิกภาพของคนอย่างไรให้ได้ผลที่เที่ยงตรงที่สุด มีการศึกษาถึงองค์ประกอบโครงสร้าง บุคลิกภาพมากมายและได้ผลสรุปแตกต่างกันไป ทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปคือทฤษฎี บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five) กล่าวได้ว่าแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Five Factor Model) ถูกพัฒนามาจากทฤษฎีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis Theory) ของ Raymond Bernard Cattell ซึ่งมีนักวิจัยทางบุคลิกภาพหลายท่านที่ใช้ทฤษฎีของ Cattell เป็นพื้นฐาน ซึ่ง Costa and McCrae ก็เช่นเดียวกันแต่จุดมุ่งหมายในการพัฒนาทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ของ Costa and McCrae คือการบรรยายลักษณะของบุคลิกภาพไม่ใช่ของการเกิด (Cloninger, 2000:251 อ้างถึงในบดินทร์ หาญบุญทรง, 2555: 45) ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบแสดงตัวเป็นความทุ่มเท ให้กับโลกภายนอก พวกเขาแสดงตัวจะมีความเฟลิกเฟลินกับการอยู่กับสังคม
2. บุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม (Agreeableness) สะท้อนถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งสัมพันธ์กับการให้ความร่วมมือ ดังนั้นบุคคลที่มีบุคลิกภาพเช่นนี้จะเป็นผู้ที่เห็นอก เห็นใจคนอื่น
3. บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness) ความมีสติจะสัมพันธ์กับวิถีทางที่บุคคล เลือกในการควบคุมสิ่งต่างๆ การกำหนดและแนวทางที่เกิดจากการกระตุ้นภายใน ตัวเอง

4. บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) กล่าวถึงความโน้มเอียงของการมีประสบการณ์ด้านลบที่ส่งผลต่อภาวะอารมณ์ บุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านนี้สูงจะมีลักษณะกังวล โกรธง่ายและซึมเศร้า
5. บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) อธิบายมิติของบุคลิกภาพถึงการจำแนกมโนภาพ ความคิด สร้างสรรค์ของบุคคลจากต่ำไปสูง (Down to Earth) การเปิดรับของบุคคลเป็นความอยากรู้อยากเห็น

บทสรุปของความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและผลการปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้ด้วยแผนภาพดังนี้



ภาพ 1 ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพและผลการปฏิบัติงาน  
ที่มา : Robertson (1993 อ้างถึงในทงนงค์ เกษทรัพย์, 2544: 5)

จากภาพ 1 แสดงให้เห็นว่าบุคลิกภาพเป็นตัวกำหนดสมรรถนะในการทำงานซึ่งมีผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ องค์กรควรคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานนั้นๆ ว่าเหมาะสมหรือสัมพันธ์กันหรือไม่

หลังจากที่มีการยอมรับกันโดยทั่วไปว่าบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานนักจิตวิทยาได้มีการจัดทำ พัฒนา ปรับปรุง เครื่องมือหรือ แบบประเมินทางจิตวิทยา ( Psychometric Assessment) ขึ้นมาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน แบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นแบบประเมินที่มีโครงสร้างการออกแบบโดยนักจิตวิทยาที่จะวัดคุณภาพทางด้านจิตใจ เช่น ความสามารถในการใช้เหตุผลและการแสดงออกทาง

พฤติกรรม แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้ถูกพัฒนาและค้นคว้าในหลายๆ รูปแบบอย่างระมัดระวัง โดยจะทำการวิจัยอย่างรอบคอบและผ่านการทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่า มีความถูกต้อง ยุติธรรมและเชื่อถือได้

Work Behavior Inventory (WBI) คือ โปรแกรมทดสอบค้นหาภาวะผู้นำและสไตล์วิธีการทำงานของผู้บริหารที่ผ่านการค้นคว้าด้านทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ จนเป็นที่ยอมรับในองค์กรระดับสากลถึงความถูกต้อง น่าเชื่อถือ เกี่ยวโยง ต่อเนื่อง และเป็นเหตุเป็นผล เพื่อให้ผู้ทดสอบสามารถประเมินคุณค่าของตัวเองจากบุคลิกตัวตนที่แท้สู่ทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้องในลำดับขั้นต่อไป เครื่องวัดของ WBI ถูกจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบประเมินบุคลิกภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five มิฉะนั้นแล้วแบบประเมินจะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นสิ่งที่ทำต่อเนื่องมาจากการได้รับผลการประเมิน โดยเชื่อมโยงเข้ากับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจากองค์กร การวางแผนพัฒนารายบุคคล หรือ Development Action Plan (DAP) นั้น ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรียกว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรรับทราบถึงกรอบหรือแนวทางในการพัฒนา ว่าการที่จะบรรลุได้ตามเป้าหมายในการทำงาน พนักงานท่านนั้นควรที่จะพัฒนาทักษะในด้านใด ด้วยวิธีการแบบใด มีกรอบระยะเวลาเท่าใด ตลอดจนมีบุคคลใดเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง หลังจากนั้นก็จะมีการติดตามดูแผนการพัฒนา ว่าพนักงานสามารถปฏิบัติได้ตามแผนหรือไม่ มีปัญหา หรือ อุปสรรคใดเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติตามแผน เพื่อวางแผนปรับเปลี่ยนแผนพัฒนารายบุคคลให้มีความเหมาะสมต่อไป และหลังจากปฏิบัติตามแผนแล้ว พนักงานมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำมาวางแผนพัฒนาในลำดับต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของพนักงานระดับผู้จัดการ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบุคลิกภาพ
3. เพื่อค้นหาวิธีพัฒนาภาวะผู้นำผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยา
4. เพื่อค้นหาแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
5. ผู้รับการประเมินสามารถจัดทำแผนพัฒนาตนเองได้

### 1.3 สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 แบบประเมินทางจิตวิทยาสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำ

สมมุติฐานที่ 2 บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ

สมมุติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ด้วยการใช้แผนพัฒนารายบุคคล

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนการขาย ของบริษัทข้ามชาติ” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

1. ประชากรตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานระดับผู้จัดการของบริษัทข้ามชาติ จำนวน 1 คน
2. บุคลิกภาพห้วงค์ประกอบ โดยผ่านการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ชื่อ Work Behavior Inventory (WBI) ศึกษาความเป็นตัวตนของผู้รับการประเมินเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา
3. พฤติกรรม การแสดงออก ความสามารถ ในการทำงานจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อ
4. ศึกษาสมรรถนะ(Competency) ที่จะใช้ในการพัฒนาจากแบบประเมินทางจิตวิทยา WBI

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับบุคลิกภาพห้วงค์ประกอบของพนักงานระดับผู้จัดการ
2. ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบุคลิกภาพ
3. ทำให้ทราบว่าภาวะผู้นำสามารถที่จะพัฒนาได้ โดยอ้างอิงข้อมูลจากผลการประเมินทางจิตวิทยา

4. ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาตนเองของพนักงานระดับผู้จัดการและสามารถเขียนแผนพัฒนาตนเองได้ รวมทั้งกำหนดกิจกรรมในการที่จะพัฒนาตนเองด้วย

จากข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นถึงความเชื่อมโยงกันของภาวะผู้นำและบุคลิกภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและบุคลิกภาพ โดยทำการศึกษาผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้นำต่อไป





## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอ นำเสนอรายละเอียด โดยแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ (Leader and Leadership)
2. บุคลิกภาพและทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five)
3. แผนพัฒนารายบุคคล : Development Action Plan (DAP)

#### 2.1 ผู้นำและภาวะผู้นำ

นักวิชาการศึกษา และนักบริหาร ได้พยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรมานานหลายทศวรรษ ในแต่ละยุคแต่ละสมัยแนวคิดผู้นำจะไม่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง จะมีส่วนที่เหมือนกันและส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามในยุคเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 จนถึงยุคปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศและกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงเข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น การแก้ปัญหาแบบเดิมๆ มักจะใช้ไม่ได้ผล ผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กรในอนาคต

การบริหารงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนก็ตาม จะต้องเกี่ยวข้องกับหลักการบริหาร อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมและการประเมินผลงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะถือว่าเป็นภารกิจหน้าที่ และนอกจากนี้ องค์กรต่าง ๆ ยังมีแนวโน้มที่จะขยายและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) ปรากฏการณ์เช่นนี้ ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์กรทุกระดับจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมี และนำมาเพื่อโน้มน้าวให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหารองค์กรจะใช้ความรู้เฉพาะด้านหรือใช้ศาสตร์ทางการบริหารอย่างเดียวจึงไม่พอ ดังนั้นการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพได้อย่างน่าภูมิใจนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ "ศิลป์" ควบคู่กับ "ศาสตร์" ในการบริหารอย่างกลมกลืนด้วย

### 2.1.1 ความหมายของผู้นำ (Leader)

ชโล ธรรมศิริ (2535) ได้กล่าวถึง ผู้นำ ในความหมายของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานภายในองค์กร เป็นบุคคลที่มีบุคคลภายในหน่วยงานของตนยอมรับนับถือและเชื่อฟัง ปฏิบัติงานตาม que ผู้นำต้องการ ในแต่ละหน่วยงานจะต้องมีผู้นำแต่ละระดับอยู่เสมอ เพราะถ้าไม่มีแล้ว หน่วยงานนั้นจะขาดระเบียบวินัย ไม่มีบุคคลที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายที่จะทำงานอย่างจริงจัง และขาดกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหา

กวี วงศ์พุด (2535) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปได้โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมีติดของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

จากทัศนะของนักวิชาการ และนักบริหารการศึกษา สามารถสรุปความหมายของผู้นำได้ว่า คือผู้ที่มีความสามารถในการนำบุคคลอื่น ๆ ด้วยการจูงใจหรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นกระทำตามที่ต้องการ โดยสมัครใจ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ จะต้องมีความซื่อสัตย์ มีความมุ่งมั่น มีความรู้ มีทักษะในการสื่อสาร มีบุคลิกภาพที่ดี มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ และมีภาวะผู้นำ

#### คุณสมบัติที่ดีของผู้นำที่ดี

1. มีความซื่อสัตย์ (Honesty) ผู้นำที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส เคารพกฎระเบียบ และความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความตรงไป ตรงมา
2. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากแนวทางและวิธีการเดิม ๆ



3.มีความรู้ (Knowledge) เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นความรู้กว้างรอบรู้ รู้หลากหลายมิติ และรู้ลึก รู้ถึงแก่นในแต่ละเรื่อง มีความชำนาญและเชี่ยวชาญ

4.มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligence) มีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา มีไหวพริบ ฉลาดปราดเปรื่อง เหนือกว่าคนธรรมดา

5. มีความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความสำเร็จ เป็นบุคคลที่มีความเพียรพยายาม แน่วแน่ ทุ่มเท เสียสละ

6. มีบุคลิกภาพดี (Personality) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดีทั้งภายในและภายนอก มองตนเองในแง่บวก มีความยืดหยุ่นในการคิด ทำตามสถานการณ์ต่าง ๆ

7. มีทักษะในการสื่อสาร (Community) มีทักษะในการสร้างและเสริมมิตรภาพให้ยั่งยืน เป็นทักษะในการทำงาน การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน

8. มีภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ หรือด้วยกระบวนการต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ส่งผลบุคลากรในองค์กรรวมพลังสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

จอร์จ ฮอร์สคอตต์ (2555) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าขององค์กร สรรพสร้างเชื่อมั่นศรัทธา และให้การสนับสนุน ผลักดันบุคคลหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

คอตเตอร์ (Kotter, 1999) ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กร ในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงคลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

ภาวะผู้นำคือขบวนการในการนำและประสานบุคคลอื่นๆ ทั้งที่เห็นตรงกันและไม่ตรงกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ความเจริญของสังคมเกิดจากการผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ในยุคแรกจะเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ยุคต่อมาเป็นภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

### 2.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำได้ศึกษาค้นคว้าตามมุมมอง และบริบทของแต่ละบุคคล มีหนังสือบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากซึ่งไม่แตกต่างกันมากนัก สรุปทฤษฎีทางการศึกษาภาวะผู้นำได้ 4 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

### 1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ

มีความเชื่อกันว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะดี จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จรุ่งเรือง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางความสามารถ ลักษณะบุคลิกภาพ แต่ในมุมมองและสถานการณ์ตรงกันข้าม คุณลักษณะเด่นที่หนึ่งอาจจะใช้ได้ดีในที่หนึ่งแต่ใช้ไม่ได้ดีในที่อื่น

### 2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพของผู้นำจากรูปแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือการแสดงออก โดยกลุ่มนี้จะมองว่าผู้นำที่ดีนอกจากมีคุณลักษณะที่ดีแล้วจะต้องมีพฤติกรรมในการคิด การปฏิบัติที่ดีด้วยโดยจะมองผู้นำทั้งในด้านที่มุ่งคนและมุ่งงาน ทฤษฎีของ Ohio State University ศึกษาพฤติกรรมโดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiative structure) ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก สามารถสรุปพฤติกรรมในการแสดงออกของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ดังนี้

- ก. มุ่งประสานทั้งคนและงานให้เกิดความสมดุล
- ข. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีจินตนาการ
- ค. มีความยืดหยุ่น

### 3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์

เป็นการศึกษาเชิงสภาพแวดล้อม สถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมทางอารมณ์ของบุคคล เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป เพื่อตอบสนองการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพราะจากพื้นฐานแห่งความคิดที่ว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดีไม่ได้รับประกันความสำเร็จเสมอไป ผู้นำที่มีพฤติกรรมดี ทำงานหนัก อาจจะไม่ประสบความสำเร็จและไม่ทันต่อภาวะโลกยุคใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนยิ่งขึ้น ในสถานการณ์ที่ไม่ตายตัวต้องการผู้นำเชิงสถานการณ์เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นปรับไปตามสถานการณ์

### 4. ทฤษฎีแห่งการเปลี่ยนแปลง

ในโลกและภาวะการณ์ที่ซับซ้อน ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมและเชิงสถานการณ์ ยังไม่เพียงพอต่อการศึกษาด้านภาวะผู้นำ เพราะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา จึงมีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่ กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับ ภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทักษะคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล

## 2.2 บุคลิกภาพและทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

### 2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

ปัจจุบันมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพกันมากเพราะเชื่อว่าบุคลิกภาพมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ทั้งด้านส่วนตัวและด้านอาชีพการงาน คำว่า “บุคลิกภาพ” (Personality) มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า “Persona” ซึ่งหมายถึง หน้ากากที่ตัวละครสวมเวลาแสดงบทบาทต่างๆ ตามที่กำหนด อย่างไรก็ตามยังไม่มีคำจำกัดความของคำว่า “บุคลิกภาพ” ที่แน่นอนตายตัวเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ทักษะที่น่าสนใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพมีดังต่อไปนี้

Allport (1961:28 อ้างถึงในทงศ์ เกษทรัพย์, 2544) ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพเป็นระบบการเคลื่อนไหวภายในตัวบุคคลอย่างเป็นระบบทั้งร่างกาย และจิตใจ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะประจำตัวบุคคล

แคทเทิล (Enger, 2009:287 อ้างถึงในบิดินทร์ หาญบุญส่ง, 2555: 11) ให้ความหมายของบุคลิกภาพหมายถึง เป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไร หากอยู่ในสถานการณ์นั้นๆ

ศรีเรื่อน แก้วกั้งวาล (2550: 322 อ้างถึงในพิรยา เชาวติวงศ์, 2554:10) ได้ให้ความหมายไว้ว่าบุคลิกภาพหมายถึง

1.การผสมผสานระบบต่างๆ ภายในตัวบุคคล ทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน เช่นการแต่งกาย รูปร่างหน้าตา ลักษณะการพูด ฯลฯ และระบบภายในซึ่งเห็นได้ไม่ชัดเจน เช่นลักษณะ อารมณ์ จิตใต้สำนึก วิธีคิด ความรู้สึกและค่านิยม ฯลฯ ประสบการณ์ พันธุกรรม การเรียนรู้ ประสบการณ์วัยเด็ก ลักษณะสังคมวัฒนธรรม หลอมบุคคลแต่ละคน ให้มีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไปจนมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน นอกจากนั้นยังมีเฉพาะกลุ่มคนในสังคมวัฒนธรรมนั้นๆ

2.บุคลิกภาพมีส่วนที่เป็นโครงสร้าง ซึ่งเป็นบุคลิกภาพของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ส่วนนี้เป็นส่วนที่เราสามารถทำการสังเกตและทำการวัดได้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น ความเฉลียวฉลาด ความถนัด นิสัยส่วนลึก ฯลฯ ส่วนโครงสร้างนี้มีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

3.บุคคลแต่ละคนมีบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวบางประการที่ค่อนข้างคงรูป เขาจะแสดงบุคลิกลักษณะด้านนั้นออกมาในสถานการณ์ต่างๆกัน เช่น ความเพื่องาน ความถือดี ความเห็นแก่ตัว มักใหญ่ใฝ่สูง เป็นต้น

4.เมื่อเรารู้จักแบบบุคลิกภาพของบุคคล เราสามารถอธิบาย เข้าใจ และทำนายพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆได้

5.วิธีการปรับตัวและวิถีชีวิตของบุคคลจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของบุคลิกภาพของคนคนนั้นด้วย

จากคำจำกัดความของบุคลิกภาพดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า บุคลิกภาพหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลทั้งภายในและภายนอก ไม่สามารถแยกเป็นส่วนๆออกจากกันโดยเด็ดขาด ทุกๆลักษณะของบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน และมีผลกระทบต่อกันและกัน เป็นประจวบจุกุช ฎกประสานหล่อหลอมด้วยพันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคลและสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรมและวัตุธรรม เป็นตัวกำหนดลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ

### 2.2.2 แนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five)

แนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มีพื้นฐานความเชื่อว่า บุคลิกภาพทั้งห้าองค์ประกอบเปรียบเสมือนตะกร้าที่บรรจุกลุ่มของลักษณะนิสัยย่อยๆ ของมนุษย์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน การให้คำจำกัดความถึงองค์ประกอบทั้งห้าด้านเป็นความหมายที่จะอธิบายถึงส่วนประกอบหลักของคุณลักษณะที่บรรจุอยู่ภายในตะกร้าแต่ละใบ ซึ่งลักษณะสำคัญของแนวคิดห้าองค์ประกอบคือ

1. องค์ประกอบบุคลิกภาพทั้งห้าด้านเป็นลักษณะทางบุคลิกภาพ (Dimensions) ไม่ใช่เป็นแบบของบุคลิกภาพ (Type) กล่าวคือ บุคคลแต่ละคนมีบุคลิกภาพในแต่ละองค์ประกอบมากน้อยแตกต่างกันออกไป และในองค์ประกอบทางบุคลิกภาพแบบเดียวกันจะมีค่าศัพท์ที่ตรงข้ามกันแสดงถึงลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น แสดงตัว-เก็บตัว อารมณ์มั่นคง-อารมณ์อ่อนไหว แต่จะมีแนวต่อเนื่องเชื่อมระหว่างกัน จึงทำให้บุคคลแต่ละคนมีองค์ประกอบทางบุคลิกภาพแบบเดียวกันมีลักษณะนั้นๆ มากน้อยแตกต่างกันออกไปด้วย เช่นบุคลิกภาพที่จัดว่ามีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวเหมือนกัน บางคนอาจมีลักษณะแสดงตัวสูง โดยไม่มีลักษณะเก็บตัวเลย แต่บางคนอาจจะมีลักษณะแสดงตัวสูง แต่มี

ลักษณะแบบเก็บตัวป็นอยู่บ้าง ซึ่งเมื่ออายุมากขึ้นบุคคลจะมีแนวโน้มปรับปรุงบุคลิกภาพในแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจนมากขึ้น

2. องค์ประกอบแต่ละด้านสามารถแสดงถึงบุคลิกภาพของแต่ละคน โดยดูจากความมากน้อยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามว่ามีปริมาณสูงไปในทางใด ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ว่ามีบุคลิกภาพในลักษณะใด

3. องค์ประกอบแต่ละด้านของบุคคลจะเริ่มมีการพัฒนาตั้งแต่ช่วงวัยรุ่น และจะเริ่มคงที่เมื่ออายุประมาณ 45 ปีขึ้นไป

4. องค์ประกอบแต่ละด้านรวมทั้งองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบจะมีสาเหตุเกี่ยวเนื่องมาจากพันธุกรรม

5. องค์ประกอบแต่ละด้านจะถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมของแต่ละบุคคล

6. องค์ประกอบแต่ละด้านสามารถอธิบายถึงลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลได้เป็นสากล

7. เมื่อสามารถทราบถึงองค์ประกอบทางบุคลิกภาพของบุคคลจะเป็นประโยชน์ในการทำ ความเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล และสามารถปรับปรุงได้

การศึกษาตามแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีรากฐานมาจากการศึกษาตัวแปร 35 องค์ประกอบของแคทเทิล และเมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมาวิเคราะห์จะได้องค์ประกอบทางบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ซึ่งเป็นตัวแทนของตัวแปรทั้งหมด โดยมีนักจิตวิทยาหลายท่านที่ทำการศึกษา และพบว่าบุคลิกภาพนั้นมีห้าองค์ประกอบ ถึงแม้ว่าชื่อที่นักจิตวิทยาใช้ในการสรุปองค์ประกอบทางบุคลิกภาพจะแตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการเก็บกลุ่มตัวอย่างและการวิเคราะห์ผลที่แตกต่างกันออกไป แต่หลักการสำคัญของแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนั้นยังปรากฏให้เห็นอยู่อย่างชัดเจนในการศึกษาทั้งหมด ถึงแม้ว่าจะเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป

ในปัจจุบันแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบที่ถูกรับยอมรับมากที่สุด โดยมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั้งในสถานศึกษา คลินิก รวมทั้งในองค์กรธุรกิจต่างๆ คือ แนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคครี (Costa and McCrae, 1992)

โดยคุณลักษณะของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีดังต่อไปนี้

1. บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) ประกอบไปด้วยลักษณะย่อยหกด้าน ดังนี้ ความอบอุ่น (Warm) การเป็นผู้ที่มีการสังสรรค์ (Gregariousness) การแสดงออกแบบตรงไปตรงมา (Assertiveness) ความกระฉับกระเฉง (Activity) การแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking) อารมณ์ทางบวก (Positive Emotion) หมายถึง ผู้ที่มีความสนุกสนาน มีความสุข มีความหวัง และมองโลกในแง่ดี



2.บุคลิกภาพด้านความอ่อนโยน (Agreeableness) ประกอบไปด้วยลักษณะย่อยหกด้าน ดังนี้ ความไว้วางใจ (Trust) ความตรงไปตรงมา (Straightforward) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism) การคล้อยตามผู้อื่น (Compliance) ความสุภาพอ่อนน้อม (Modesty) การเป็นผู้มีจิตใจอ่อนโยน (Tender-Mindedness)

3.บุคลิกภาพด้านความมีสติ (Conscientiousness) ประกอบด้วยลักษณะย่อยหกด้าน ดังนี้ ความมีสมรรถนะ (Competence) ความเป็นระเบียบ (Order) ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Dutifulness) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Striving) ความมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) ความรอบคอบ (Deliberation)

4.บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) ประกอบด้วยลักษณะย่อยหกด้าน ดังนี้ ความวิตกกังวล (Anxiety) ความโกรธแค้น (Angry Hostility) ความซึมเศร้า (Depression) ความประหม่า (Self-Consciousness) ความหุนหันพลันแล่น (Impulsiveness) ความไม่มั่นคงในจิตใจหรือความอ่อนแอ (Vulnerability)

5.บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) ประกอบด้วยลักษณะย่อยหกด้าน ดังนี้ มีจินตนาการ (Fantasy) มีสุนทรียภาพ (Aesthetics) อารมณ์ความรู้สึก (Feelings) การปฏิบัติจริง (Actions) ความคิดแปลกใหม่ (Ideas) ค่านิยม (Values)

### 2.3 แผนพัฒนารายบุคคล: Development Action Plan (DAP)

แนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเกิดขึ้นจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning Agreement) ที่วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งข้อตกลงนี้จะเรียกว่าแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ซึ่งบางองค์กรเรียกว่า EDP (Employee Development Plan) หรือ PDP (Performance/Personal Development Plan) หรือ DAP (Development Action Plan) เป็นต้น

**2.3.1 ความหมาย ลักษณะทั่วไปและความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร**  
 รายบุคคลหมายถึง แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานขององค์กร บรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตน ที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการ หรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนที่จะทำให้พัฒนาพนักงานไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล จึง

เป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงาน ซึ่ง มีลักษณะทั่วไป ดังต่อไปนี้

1. เป็นกระบวนการพัฒนาและเป็นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานคนนั้นจะต้องสร้างข้อตกลงร่วมกัน ในการวางแผนการพัฒนาตนเอง เพื่อให้พนักงานแต่ละคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง

2. เป็นการเพิ่มระดับสมรรถนะ (Competency) ในการทำงานในปัจจุบันซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้น จะต้องช่วยให้พนักงานผู้นั้น ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน และเป้าหมายของหน่วยงานควบคู่กันไปด้วยเช่นกัน เป็นแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคลที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งงาน เปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของพนักงานผู้นั้น

อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลหรือ Individual Development Plan: IDPs เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่จะพัฒนาพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น

กรมที่ดิน (2554) กล่าวว่า คือแผนพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากร ภายใต้ความคาดหวังขององค์กร จากจุดที่เป็นอยู่ไปสู่จุดที่ต้องการโดยพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พึงประสงค์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเน้นการสร้างจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนของบุคคล ซึ่งจะต้องเป็นความร่วมมือระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิดด้วยสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าแผนพัฒนารายบุคคล คือ เป็นแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาตนเองที่เป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษร และมักจะเป็นแผนที่มีการจัดทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดวิธีการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

### 2.3.2 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบไปด้วยผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำดังนี้

### ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร

- 1.เห็นความสำคัญและสนับสนุนให้มีการทำ DAP ในองค์กรอย่างต่อเนื่องทุกปี
- 2.จัดสรรงบประมาณการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 3.กำหนดนโยบายและติดตามการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### หัวหน้างานโดยตรง

1.เข้าใจถึงกระบวนการ วัตถุประสงค์ และเห็นประโยชน์ของการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

2.ให้ความสำคัญและจัดสรรเวลาสำหรับการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

3.เข้าใจขบวนการและวิธีการทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

4.สามารถวิเคราะห์ ประเมินสมรรถนะ จิตความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรถึงจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนา โดยต้องเป็นข้อมูลที่เป็นจริง ให้คำปรึกษา ชี้แนะให้สามารถเพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้นได้

5.ประสานงานกับหน่วยงานบุคคล และเสนอแนะวิธีการพัฒนา ช่องทางที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล รวมถึงมองหาโอกาสความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

1.ร่วมมือกับหัวหน้างานกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง

2.มีความพร้อมและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ

3.ติดตาม วางแผน ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง และเปิดกว้าง เต็มใจที่จะรับรู้ข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากบุคคลอื่น

### หน่วยงานบุคคล

1.มีความรู้และเข้าใจกระบวนการ ตลอดจนวิธีการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เสนอแนวคิด ในการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลแก่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้เห็นด้วยกับการนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมาใช้

2.จัดทำแบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.ให้ความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล แก่ผู้บริหารทุกหน่วยงานและบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

4.ติดตามผลการปฏิบัติตามแผน แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจากผู้บริหารและบุคลากรและปรับปรุงแก้ไขให้ทันกับความต้องการขององค์กร



การจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ให้ประสบผลสำเร็จนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคนใดคนหนึ่งเท่านั้น ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งผู้บริหารสูงสุด ผู้บังคับบัญชา บุคลากร และหน่วยงานบุคลากร ซึ่งแต่ละกลุ่มมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การจัดทำและนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพอันนำไปสู่ผลการดำเนินงานทั้งของบุคลากร หน่วยงาน และระดับองค์กรต่อไป

### 2.3.3 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จะทำโดยบุคลากรและหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ที่จะต้องแจ้งเป้าหมายหรือความคาดหวังที่หัวหน้างานต้องการ โดยจะต้องเชื่อมโยงความสนใจในอาชีพของบุคลากรและความต้องการขององค์กรที่มีต่อบุคลากรผู้นั้น ขั้นตอนหลักในการจัดทำ IDPs มีดังนี้

1. การประเมินตนเอง (Self-Assessment) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำร่างแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ของตัวบุคลากรเองที่ใช้ในการพูดคุยกับหัวหน้างานโดยตรง โดยดำเนินการดังนี้

1.1 บุคลากรจะต้องตรวจสอบประสบการณ์ในงานที่ทำการศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการสำรวจตนเองถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นจะต้องพัฒนา

1.2 บุคลากรควรประเมินผลการปฏิบัติในปัจจุบันของตนด้วยความซื่อสัตย์ โดยจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงทักษะและความสามารถหลักที่จำเป็นในการทำงาน (Competency) รวมถึงผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้นจริงและสามารถวัดเป็นตัวเลขได้ (Key Performance Indicators: KPIs)

1.3 บุคลากรควรจัดทำแผนเป้าหมายในการทำงานของตนทั้งเป้าหมายในระยะสั้น (ประมาณ 1-3 ปี) และระยะยาว (ประมาณ 3 ปีขึ้นไป) รวมทั้งแนวทางเพื่อให้ตนไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด

2. การประชุมร่วมกันระหว่างบุคลากรและหัวหน้างาน เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้างานโดยตรงกับบุคลากรเองถึงแผนพัฒนาบุคลากรที่ได้จัดทำขึ้น โดยมีแนวทาง ดังนี้

2.1 บุคลากรนัดหมายกับหัวหน้างานโดยตรงเพื่อพูดคุยและปรึกษาหารือถึงแผนพัฒนาที่ตนเองจัดทำขึ้น ประเด็นที่พูดคุยควรครอบคลุมถึงเป้าหมายในการทำงานของบุคลากร จุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร หน้าที่ความรับผิดชอบในงานปัจจุบันระยะเวลาในการพัฒนา งบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ และโอกาสในการเรียนรู้ที่หัวหน้างานสามารถช่วยเหลือบุคลากรได้

2.2 หัวหน้างานควรสอนบุคลากร และให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากร รวมถึงการมอบหมายงานที่ทำให้บุคลากรรับผิดชอบ การพูดคุยกันถึงความก้าวหน้าในงานของตน (Career Paths) เมื่อบุคลากรอยู่ในองค์กร ความคาดหวังที่หัวหน้างานต้องการจากบุคลากรซึ่ง

ควรระบุทั้งความสามารถและผลลัพธ์ที่วัดเป็นตัวเลขได้ รวมถึงระยะเวลาในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองของบุคลากร

**3. การสรุปและการนำไปปฏิบัติ** เป็นการสรุปผลข้อตกลง และติดตามผลจากการนำ DAP ไปปฏิบัติ โดยดำเนินการ ดังนี้

3.1 บุคลากรควรปรับเปลี่ยนข้อมูลและจัดทำ DAP ตามที่ได้ตกลงกับหัวหน้างาน โดยทั้งหัวหน้างานและบุคลากรควรลงลายมือชื่อร่วมกันในแผนที่จัดทำขึ้น และบุคลากรเก็บรักษาค้นฉบับของ DAP และสำเนาให้หัวหน้างานเก็บรักษา

3.2 บุคลากรจะต้องนำแผน DAP ที่กำหนดขึ้น ไปปฏิบัติโดยการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ในแผนรวมถึงยอมรับและปฏิบัติตามกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ตลอดจนการพูดคุยกับหัวหน้างานเป็นระยะในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**4. การติดตามและทบทวน** บุคลากรควรทบทวนแผน DAP ด้วยการนัดประชุมกับหัวหน้างานเป็นระยะทุกเดือนเพื่อชี้แจงความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงแผนงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ข้อควรคำนึงถึงในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ก็คือ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน และการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มิใช่แผนงานที่จะรับประกันว่าหากพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วพวกเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานทันที ซึ่งแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ มีขีดความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดขึ้น สรุปได้ว่าการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนั้นเป็นแผนพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จึงเป็นเสมือนเข็มทิศหรือทิศทางในการวางแผนอาชีพของตนเองเพื่อสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ให้เกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความร่วมมือและมีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนการขาย ของบริษัทข้ามชาติ” โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแบบของบุคลิกภาพ เพื่อการพัฒนาบุคคล โดยผู้เขียนดำเนินการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 ประชากรหรือบุคคลตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้บุคคลตัวอย่างที่ใช้ เป็นผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนการขาย จำนวน 1 คน ของบริษัทข้ามชาติ จากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งขายอุปกรณ์ที่ใช้ในโรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมหนัก เช่น อุตสาหกรรมน้ำมันและแก๊สอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า อุตสาหกรรมปิโตรเคมี เป็นต้น

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

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) คือเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายนั้นมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมของลักษณะงานและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถส่งเสริม สนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน:

- a. การคัดเลือกพนักงาน
- b. การพัฒนาบุคลากร
- c. การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม
- d. การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม
- e. การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน
- f. ประสิทธิภาพขององค์กร

WBI (The Work Behavior Inventory) มีลักษณะเด่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้:

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

3.2.1.2 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญ จากผลการศึกษาและการวิจัยหลายองค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังต่อไปนี้:

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

2. ความเที่ยงตรง (Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

3. ความสัมพันธ์กับ Big Five เครื่องวัดของ WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยทางบุคลิกภาพของ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นจะไม่สามารถประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

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

5. สถิติปัญหาทางอารมณ์ รายงานบรรยายสรุปของ WBI มีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรือการประกอบอาชีพ

3.2.1.3 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

a. ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

b. ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

c. ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

d. ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

e. วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ

f. มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.1.5 Work Behavior Inventory Scales WBI มี 40 มาตรฐานวัดที่  
หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

- a. การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
  1. การชอบสมาคม (Sociability)
  2. การเป็นผู้นำ (Leadership)
  3. การจูงใจ (Influence)
  4. พลังใจในการทำงาน (Energy)
- b. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
  5. ความร่วมมือ (Cooperation)
  6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
  7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy)
- c. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
  8. การปรับตัว (Adaptability)
  9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
  10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
  11. ความเป็นอิสระ (Independence)
- d. การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
  12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
  13. การคิดริเริ่ม (Initiative)
  14. การยืนกราน (Persistence)
  15. ความรอบคอบ (Attention to Detail)
  16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
  17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- e. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
  18. การควบคุมตนเอง (Self-Control)
  19. การอดกลั้น (Stress Tolerance)
  20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
  21. การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- f. คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
  22. การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)



23. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
25. ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- g. ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
  27. การออกคำสั่ง (Directive)
  28. การผ่อนปรน (Laissez-Faire)
- h. ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)
  29. คล่องแคล่ว (Dynamic)
  30. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
  31. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- i. Behavioral Growth Potential
  32. Behavioral Growth Potential
- j. สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
  33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
  34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
  35. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
  36. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
  37. Emotional Intelligence
- k. ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
  38. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
  39. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
  40. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ(Response Inconsistency)

### 3.2.2 ข้อมูลจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Performance Appraisal)

จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเห็น Feedback จากหัวหน้างาน ซึ่ง Feedback เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพูดคุย สนทนาเกี่ยวกับการประเมินผลงานไม่ว่าจะเป็นแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม เพราะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้พนักงานรู้ว่าจุดด้อยและจุดแข็งของตนเองคืออะไร ช่วยในการพัฒนาผลงานของพนักงานให้ตรงกับความต้องการขององค์กร และ

ก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งพนักงานและหัวหน้างาน การให้ feedback เป็นหน้าที่หลักของหัวหน้างาน รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการสอบถามถึง feedback ด้วย

### ขั้นตอนในการให้ feedback

1. Describe what happened การอธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน พูดถึงพฤติกรรมที่ปฏิบัติ ไม่ใช่บุคลิกภาพส่วนตัว
2. Describe the impact การอธิบายถึงเหตุผลที่ต้องทำ ผลกระทบที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง สิ่งที่จะเกิดต่อไปจากการกระทำ หรือผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้น
3. Check for understanding and get the person's review เช็กความเข้าใจของพนักงาน ตรวจสอบว่าพนักงานเห็นตรงกันหรือไม่ มีข้อมูลเพิ่มเติมอะไร รู้สึกอย่างไรกับการให้ feedback
4. Describe what you want to happen อธิบายถึงสิ่งที่ต้องการให้ทำต่อไป ให้ยกเลิก หรือให้เริ่มทำ

การศึกษาค้นคว้าข้อมูลในครั้งนี้ใช้ข้อมูลจากหัวหน้างาน 3 ท่าน เนื่องจากบุคคลตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินทำงานอยู่ในองค์กรนี้มาเกือบสี่สิบปี การได้ข้อมูลจากหัวหน้างานที่แตกต่างกัน ในระยะเวลาที่แตกต่างกันจะทำให้เห็นถึงพฤติกรรม ความสามารถของบุคคลตัวอย่างได้ชัดเจนขึ้น

- a. หัวหน้างานคนที่ 1 สัญชาติสิงคโปร์ ปี พ.ศ. 2547
- b. หัวหน้างานคนที่ 1 สัญชาติมาเลเซีย ปี พ.ศ.2550
- c. หัวหน้างานคนที่ 1 สัญชาติไทย ปี พ.ศ.2555

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เข้ารับการประเมินทำการประเมินทางจิตวิทยาผ่านระบบออนไลน์ (on line) โดยการให้ website และ password เพื่อเข้าไปทำการประเมินตนเอง หลังจากได้ผลการประเมินแล้วได้ขอให้ผู้เข้ารับการประเมินส่ง แบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมาให้เพื่อที่จะประมวลข้อมูลก่อนที่จะมีการพูดคุยอธิบายผลลัพธ์ที่ได้มา



## บทที่ 5

### ผลเพื่อนำมาใช้

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนการขาย ของบริษัทข้ามชาติ” โดยใช้การศึกษาข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแบบของบุคลิกภาพ จนเกิดเป็นแผนพัฒนารายบุคคลขึ้นสำหรับประชากรตัวอย่าง 1 คนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผลจากการวิเคราะห์แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 Development Goals and Insights

Name จิตใส เทียนชัยศิริ  
Position Office & Inside Sales Manager

##### 5.1.1 ประวัติบริษัทโดยสังเขป

บริษัทที่คุณจิตใสทำงานเป็นบริษัทสัญชาติอเมริกัน มียอดขายได้ทั่วโลกประมาณ 8 พันล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา หรือประมาณ สองแสนสี่หมื่นล้านบาท มีพนักงานทั้งหมดสามหมื่นคนทั่วโลก และมีสำนักงาน โรงงานรวมถึงหน่วยงานซ่อมบำรุง อยู่ 90 ประเทศ ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและจำหน่ายจะเกี่ยวเนื่องตั้งแต่ผลิตภัณฑ์ในบ้าน ในชีวิตประจำวัน ไปจนถึงผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ทั้งอุตสาหกรรมหนักและอุตสาหกรรมเบา การจัดการธุรกิจจะแบ่งแยกตามลักษณะของสินค้า เป็นทั้งหมด 7 หน่วยธุรกิจ (GBU : Global Business Unit) สำนักงานในประเทศไทยที่คุณจิตใสทำงานนั้นอยู่ในสังกัดของหน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดคือมีรายได้เป็นครึ่งหนึ่ง (50%) ของรายได้รวมทั้งหมด ในประเทศไทยมีพนักงานทั้งสิ้น 49 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานประจำ 31 คน และพนักงานชั่วคราวอีก 18 คน ยอดขายในประเทศไทยประมาณ 700 ล้านบาท

### 5.1.2 What are your development goals on capabilities that you want to

**develop?** จุดมุ่งหมายในการพัฒนาแบ่งออกเป็นสองส่วน คือพัฒนาตัวเองเพื่องานในปัจจุบัน และพัฒนาตัวเองเพื่องานที่มีความสนใจและมีโอกาส แต่ทั้งสองส่วนก็เป็นงานในบริษัทปัจจุบันเช่นเดียวกัน

5.1.2.1 พัฒนาตนเองเพื่องานในตำแหน่งปัจจุบัน เป็นการพัฒนามุ่งหวังปรับปรุงคุณภาพของงานและทีมงานให้ได้ภายใน 12 เดือน คุณจิตไสทำงานอยู่ในบริษัทปัจจุบันนี้เป็นปีที่ 20 โดยจะครบ 20 ปี ในเดือนตุลาคมนี้ ตั้งแต่จบการศึกษาปริญญาตรีบริษัทปัจจุบันนี้เป็นบริษัทที่สามที่เข้าทำงานมา โดยบริษัทแรกที่เริ่มงานเป็นโรงงานผลิตกล่องของสัณฐานวิทยุปูนต้องทำงานอยู่ในโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมทำงานได้ 15 วันก็ตัดสินใจหางานใหม่บริษัทที่สองเป็นบริษัทคนไทยบริหารงานแบบครอบครัวทำงานได้ 3 เดือนก็ตัดสินใจหางานใหม่อีกครั้ง จนมาถึงบริษัทปัจจุบัน มีคนถามอยู่ตลอดเวลาว่าทำไมถึงทำงานอยู่ที่นี่ได้นานมากขนาดนี้ทำไมไม่คิดเปลี่ยนแปลง ทำไมไม่อยากเจอประสบการณ์ใหม่ๆ ทำไมและอีกหลายทำไม คุณจิตไสเคยย้อนกลับมาถามตัวเองหลายครั้งเช่นกันว่าทำไม ถามตัวเองอย่างจริงจังครั้งแรกเมื่อทำงานครบปีคำตอบที่ได้กลับมาก็คือว่างานตรงกับความต้องการของตัวเองมาก ได้ทำงานในบริษัทข้ามชาติ ได้ฝึกใช้ภาษาอังกฤษ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีผู้ร่วมงานที่ดี มีความกระตือรือร้นดี มีความสุขกับการทำงานมาก ครั้งที่สองที่ถามตัวเองคือเมื่อประมาณสิบปีที่แล้วเนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรมีการเปลี่ยนเจ้าของกิจการจากการควบรวมที่ต่างประเทศและภาพรวมในเมืองไทยก็มีการเปลี่ยนแปลงไปพอสมควรตั้งแต่ผู้บริหาร นโยบาย หัวหน้างานและงานที่รับผิดชอบ แต่คุณจิตไสก็พบว่าตัวเองยังมีความสุขกับการทำงาน มีความสนุกกับเรื่องใหม่ๆ ตำแหน่งใหม่ งานใหม่ๆ พร้อมรับความแปลกใหม่ที่เกิดขึ้นและหลังจากนั้นก็ไม่ได้ตั้งคำถามกับตัวเองแบบจริงจังอีกเลยว่ทำไม

คุณจิตไสมีความพึงพอใจกับหน้าที่การงานในปัจจุบัน กับสวัสดิการกับรายได้ที่ได้รับมีความสุขกับ work life balance มีความรักในองค์กรที่เรียกได้ว่ามาก มีความมุ่งมั่นที่อยากจะทำสิ่งดีๆให้เกิดขึ้นกับองค์กร ในขณะที่ไม่ได้คิดวางแผนที่จะย้ายงาน หรือมุ่งหวังที่จะเติบโตไปในตำแหน่งที่สูงกว่า ดังนั้นจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนในการพัฒนาตัวเองครั้งนี้มีความตั้งใจอย่างยิ่งที่จะพัฒนาตัวเองเพื่อเพิ่มศักยภาพและนำไปพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อมีส่วนร่วมให้องค์กรเติบโตขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันองค์กรซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติก็ยังไม่หยุดนิ่งยังคงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนเจ้าของกิจการอีกรอบเมื่อปีที่แล้วจากการควบรวมกิจการ การเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาจากคนไทยเป็นคนต่างชาติหรือจากคนต่างชาติกลับมาเป็นคนไทย การมี

ผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคน การเปลี่ยนนโยบาย การเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงาน จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นทำให้ต้องปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอๆเพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพของตัวเอง เพื่อเพิ่มคุณค่า (value added) ให้กับองค์กร การที่เราสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้เราก็จะเป็นคนที่มีคุณค่ากับองค์กรดังนั้นไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงมากมายเพียงใดเราก็ยังสามารถที่จะยืนหยัดอยู่ในองค์กรได้ และมีศักยภาพที่จะรับมือจากความท้าทายใหม่ๆอย่างไม่มี ความกังวล

งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นงาน multi tasks ซึ่งต้องดูแลทีมงานทั้งหมด 6 คน ลักษณะงานเป็นดังต่อไปนี้

- 1) Inside Sales (Application Engineer) function
- 2) Office and Administration function
- 3) Service Sales Contract function
- 4) HR function
- 5) IT function
- 6) Compliance and Policy Function

เรื่องที่ต้องการจะพัฒนาคือ

1. **Leading** ผู้นำมีส่วนอย่างมากในการที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมทีมได้ กระตุ้นให้ทีมงานจนบรรลุจุดหมายหรือมากกว่าจุดหมาย ลักษณะงานในปัจจุบันเป็นการทำงานแบบ empower ทีมงานทุกคนจะรับผิดชอบงานตัวเอง รู้ว่าต้องทำอะไร รับผิดชอบอะไร หัวหน้าไม่ต้องแจกงานเป็นรายวัน ทีมงานรู้ว่าเมื่อตัดสินใจต่อไปไม่ได้หรือเมื่อเกิดปัญหาจะต้องกลับมาหาหัวหน้างานเพื่อให้คำแนะนำหรือหาทางออกร่วมกัน แต่ทุกคนก็ทำงานตามหน้าที่ดังนั้นถ้าคุณจิตใจสามารถเพิ่มศักยภาพในข้อนี้โดยการคิดแผนงานที่เป็นกลยุทธ์ แจกแจงอธิบายความคาดหวังกับพนักงานได้ชัดเจน ติดตามผลงานเป็นระยะ ให้ feedback ที่มีประโยชน์งานก็สามารถบรรลุผลได้รวดเร็วยิ่งขึ้น มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

2. **Achievement** การมีเป้าหมายที่ท้าทายและมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเกินเป้าหมายที่วางไว้ การพัฒนาคุณภาพของงานอย่างสม่ำเสมอ achievement เป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุน Leading เป็นตัวผลักดันให้มีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตัวเอง ให้อยากที่จะเรียนรู้ คิดหาวิธีการใหม่ๆที่จะนำทีมงานให้งานประสบความสำเร็จ

3. **Attention To Detail** การทำให้งานออกมามีคุณภาพ ถูกต้องแม่นยำ ป้องกันปัญหา ก่อนที่จะเกิด คิดวิเคราะห์ วางแผนงาน หาแผนสำรอง แยกแยะปัญหา มองหาวิธีแก้ไขอย่างเป็นระบบก็เป็นอีกหนึ่งหัวข้อที่จะช่วยสนับสนุน Leading ด้วย เพราะเป็นคุณลักษณะของ Leader ที่ดี

เมื่อเราสามารถพัฒนาตนเองให้มีองค์ประกอบทั้งสามประการครบถ้วนการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนางานในตำแหน่งปัจจุบันก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยมีประสิทธิภาพ

5.1.2.2 การพัฒนาตนเองเพื่องานที่มีความสนใจและมีโอกาส และสามารถเป็นทางเลือกในการทำงาน คือพัฒนาตัวเองเพื่อพร้อมเป็น HR Manger ภายใน 2 ปี อาจจะมีมองได้ว่าเป็นการเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อรองรับการขยายตัวของบริษัทหรือพร้อมเมื่อโอกาสมาถึงก็ได้ เนื่องจากว่าในปัจจุบันองค์กรเป็นองค์กรขนาดเล็กจึงไม่ได้มีพนักงานทางด้าน HR แต่จากภารกิจที่องค์กรมีการรวบรวมกิจการทำให้บริษัทที่อยู่ในประเทศไทยทั้งหมดได้รับนโยบายที่จะรวมเป็นหนึ่งบริษัทเช่นกัน โดยบริษัทที่อยู่ในเมืองไทยทั้งหมดขณะนี้ไม่ได้มี HR เป็นของตัวเองดังนั้นเมื่อรวมกันเป็นหนึ่งก็จะต้องมีพนักงานที่จะทำงานทางด้าน HR เพราะจำนวนพนักงานจะเพิ่มขึ้นจาก 31 เป็น 60-70 คน HR ก็จะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ประกอบกับคุณจิตก็มีความสนใจในงานอาชีพนี้เช่นกันจากประสบการณ์ของงานส่วนหนึ่งที่รับผิดชอบคืองานทางด้าน HR และหลังจากที่ได้เข้ามาสัมผัสก็รู้สึกได้ว่าเป็นงานที่ทำหาย ดังนั้นจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาทางด้านต่อไปนี้

1. HR Skill and Knowledge การจะเป็น HR ที่ดีต้องมีความรู้พื้นฐานด้าน HR พื้นฐานต้องแน่นก่อนถึงจะต่อยอดด้านอื่นของ HR ออกไปได้ ปัจจุบันได้เริ่มพัฒนาในส่วนนี้แล้วคือเข้ารับการศึกษาศาสนาโททางด้าน HR ร่วมกับการใช้วิธี On The Job Training ในขณะเดียวกันก็ได้มีโอกาสรับ Assignment มาใหม่เกี่ยวกับการเปลี่ยน system ของระบบบริหารผลงาน (Performance Management) จากระบบปัจจุบันเป็น People Soft ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ

2. Concern for Other ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ อยากช่วยเหลือผู้อื่น คุณจิตใสมองว่า หัวข้อนี้เป็นสิ่งสำคัญในสายงาน HR คนที่ทำงานด้านนี้ต้องทำงานร่วมกับคนถ้าขาดความใส่ใจใจกับคนแล้ว งานก็ไม่มีทางประสบความสำเร็จ

### 5.1.3 What are your strengths?

เป็นคนจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ดี มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และมีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นด้วยกับความคิดของตัวเอง เป็นคนที่เมื่อมีแรงจูงใจก็จะผลักดันตัวเองไปให้ถึงจุดมุ่งหมาย จุดแข็งที่มีอยู่ต่อไปนี้มีส่วนช่วยเป็นอย่างมากในงานปัจจุบันและเป็นส่วนสนับสนุนที่เกี่ยวเนื่องกับเรื่องที่ต้องการจะพัฒนาปรับปรุงตัวเอง หัวหน้าที่ดีก็ควรมีสิ่งเหล่านี้เป็น backup เช่นกัน จุดแข็งได้แก่

#### 5.1.3.1 Stress Tolerance ลักษณะการรับมือต่อสถานการณ์ที่ยุ่ยาก

ความสามารถในการรับมือกับภาวะกดดัน มีความสงบเมื่ออยู่ในภาวะกดดัน เมื่ออยู่ในภาวะท้อถอย สามารถที่จะดึงตัวเองกลับมาขึ้น ณ จุดเดิมได้รวดเร็ว ไม่หมดกำลังใจกับภาวะท้อแท้และปัญหา ไม่เป็นคนขี้กังวล

5.1.3.2 Self Control ลักษณะการแสดงอารมณ์ต่อผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองทั้งภายในและภายนอกได้ มีความสงบไม่พลุ่งพล่าน ไม่อารมณ์เสียกับเรื่องต่างๆ

5.1.3.3 Self Confidence ความเชื่อมั่นในตนเองและอนาคต มีความมุ่งมั่นในผลสำเร็จ เชื่อมั่นว่าตัวเองมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ มองเหตุการณ์ใหม่ๆ เรื่องใหม่ๆ หรือความท้าทายเป็นสิ่งที่ดี ไม่ปฏิเสธความเห็น ความคิดที่เป็นลบกับตัวเอง

5.1.3.4 Influence การเกลี้ยกล่อมและชักจูงใจอื่นๆ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น สามารถโน้มน้าวการตัดสินใจของผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้คล้อยตามความคิดของตัวเองได้ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง อธิบาย ถกเถียงกับเรื่องที่เป็นปัญหาได้

#### 5.1.4 Are the strengths the same as understood by your direct boss?

Similar and Difference: หัวหน้าไม่ได้ให้ feedback โดยตรงแต่ได้รับจากผู้ร่วมงานว่าเป็นคนใจเย็น พร้อมรับฟังผู้อื่น ซึ่งอาจนำไปเทียบได้กับ Self Control ส่วนผลการประเมินจากหัวหน้างานไม่ได้เหมือนหรือแตกต่างอย่างชัดเจนจากจุดแข็งที่ผู้ถูกประเมินมี จากการเก็บสถิติจุดแข็งที่หัวหน้างานหลายคนประเมินมา มีลักษณะคล้ายกัน เป็นเรื่องเดียวกัน คือ Excellence/Strong Team Player ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งจุดแข็งทั้ง 4 ข้อที่กล่าวมาก็เป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะผู้ร่วมทีมหรือผู้นำทีม

#### 5.1.5 What are your weaknesses?

โดยรวมมองว่าตัวเองเป็นคนชอบมองภาพกว้างไม่ค่อยใส่ใจในรายละเอียด เข้าสังคมพอได้แต่ไม่ชอบมากนัก พอใจง่ายกับสิ่งที่มีสิ่งที่เป็น ขาดความทะเยอทะยานซึ่งอาจทำให้มีผลกับงานอยู่พอสมควร จุดด้อยได้แก่

5.1.5.1 Attention to Details การระมัดระวัง ไตร่ตรอง ตรวจสอบ ถึงความถูกต้อง การวิเคราะห์ วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันความผิดพลาด ผู้ถูกประเมินมีการมองข้ามจุดที่สมควรตรวจสอบ หรือทบทวนตรวจทานงานไม่ละเอียดเท่าที่ควร บางครั้งเชื่อมั่นในงานที่ลูกน้องส่งต่อมาให้จึงละเอียดที่จะระมัดระวัง ไตร่ตรอง ก่อนอนุมัติงานออกไป ขาดการวางแผน ทิศวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ที่จะป้องกันความผิดพลาดล่วงหน้า



5.1.5.2 Cooperation หัวข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ตัวคุณจิตใสมองไม่ใช้คนประเภทที่ไม่ให้ความร่วมมือแต่เป็นมุมที่ถ้าสามารถเลือกได้คุณจิตใสมีความต้องการที่จะทำงานด้วยตัวเองมากกว่าที่จะทำงานเป็นทีมเนื่องเสียจากว่าง่ายต่อการตัดสินใจ สะดวก รวดเร็ว ไม่ต้องรอความคิดเห็นจากคนอื่น ซึ่งบางครั้งก็ก่อให้เกิดความเสียหายได้เพราะอาจคิดไม่รอบคอบ ครบถ้วนเมื่อประกอบกับการขาด attention to details

5.1.5.3 Achievement การมีเป้าหมายที่ท้าทายและมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คุณจิตใสรู้ตัวเองดีว่าเป็นคนไม่ทะเยอทะยาน ไม่ชอบการแข่งขัน ดังนั้นเป้าหมายที่มี หรือเป้าหมายที่ถูกกำหนดมาแก่ไหนคุณจิตใสก็จะทำตามเป้าหมายที่วางไว้ คือสามารถทำงานให้แล้วเสร็จตามเป้าได้แต่จะไม่คิดที่จะทำให้ดีขึ้นไปกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.1.5.4 Leading ขาดความมุ่งมั่นที่จะนำผู้อื่นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการตาม ยังไม่สามารถให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ ตรงไปตรงมามากพอ ปัจจุบันมีทีมงานทั้งหมดที่ต้องดูแลอยู่หกลูกน้องทั้งหมดก็เชื่อฟังคำสั่ง ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย แต่อาจจะเป็นการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ไม่ได้เกิดจากแรงบันดาลใจจากหัวหน้างาน การเป็นหัวหน้างานมิใช่เพียงแต่ตำแหน่ง การที่เราเป็นหัวหน้าทีมต้องนำทีมได้มิใช่เป็นผู้ตาม ต้องสามารถให้คำแนะนำ ให้การวิเคราะห์วิธีการ ให้ feedback ที่มีประโยชน์ ให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่นมุ่งมั่นที่จะทำให้งานในทีมประสบความสำเร็จ

#### 5.1.6 Are these weaknesses the same as understood by your direct boss?

Similar: Attention to Details การประเมินจากหัวหน้างาน ไม่ได้เป็นหัวข้อเดียวกันซะทีเดียวนักแต่เมื่อคุณองค์ประกอบแล้วก็สามารถเทียบได้กับเรื่องของการใส่ใจรายละเอียด จากการประเมินของหัวหน้างานก็ต้องเพิ่มเติมเรื่องความถูกต้องแม่นยำ ของงานที่ส่งออกไป การจะได้มาซึ่งความถูกต้องแม่นยำก็ต้องใส่ใจในรายละเอียดของงาน ต้องมีการตรวจสอบ ทบทวน

Difference: Cooperation หัวหน้างานประเมินว่าคุณจิตใสมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เป็น strong team player สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี เนื่องจากงานที่ทำเป็น multi tasks ที่ต้องทำงานร่วมกับแผนกต่างๆมากมายทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งผู้ถูกประเมินสามารถนำพางานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและลูกน้อง

### 5.1.7 How will you use these insights for your future development?

At work: การที่เรารู้จักตัวเองว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งด้านใดบ้าง เป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตการทำงาน ทำให้เราสามารถวางแผนที่จะพัฒนาตัวเองได้ถูกจุด ไม่หลงทาง เห็นช่องว่างเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับ competency ขององค์กร เมื่อรู้ว่าองค์กรต้องการอะไรแล้วเรามีอะไรก็จะสามารถเติมเต็มช่องว่างได้ จัด priority ได้ว่าด้านใดต้องพัฒนานก่อนหลัง ใช้เป็นแนวทางในการเสนอตัวรับงานได้ ถ้าต้องทำงานเป็นทีมก็รู้ว่าจะเลือกผู้ร่วมทีมอย่างไรเพื่อปิดช่องว่างที่เป็นจุดอ่อนของเรา จุดสำคัญคือพัฒนาปรับปรุงตัวเองเพื่อให้มีศักยภาพมากขึ้นปิดจุดอ่อนแล้วทำจุดแข็งให้แข็งแรงยิ่งขึ้นไป เพื่อให้ตัวเองมี value added กับองค์กร เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการขององค์กรอยู่เสมอ และเป็นการเพิ่มโอกาสในการเติบโตในองค์กรได้อีกด้วย

Personal life: งานกับชีวิตส่วนตัวไม่ได้มีลักษณะเหมือนกัน ในชีวิตการทำงานเราต้องแข่งขัน ต้องแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทุกคนในองค์กร ต้องทำได้ดีกว่าที่องค์กรคาดหวัง ต้องพัฒนาปรับปรุงหยุดอยู่กับที่ไม่ได้ แต่ในชีวิตส่วนตัวต้องมาพิจารณาถึงความจำเป็นก่อนว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด มีผลดี ผลเสียอย่างไร ตัวเองอยากจะทำเปลี่ยนแปลงหรือเปล่า เนื่องจากสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานกับสิ่งแวดล้อมในชีวิตส่วนตัวแตกต่างกัน คนรอบข้างเรา ครอบครัวเรา อาจจะชมชอบ ฟังพอใจเราในสิ่งที่เราเป็นตัวเราอยู่แล้ว แต่ถ้าเราต้องการพัฒนา ปรับปรุงแล้วกลายมาเป็นว่าเราเพิ่มความเครียดให้กับตัวเอง เพิ่มความเครียดให้กับครอบครัวก็อาจจะไม่ใช่สิ่งที่สมควรต้องปรับปรุงแล้ว

แน่นอนว่าการรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตัวเองเป็นสิ่งที่คิดแต่ก็ต้องนำมาปรับใช้ อาจจะจำเป็นหรือไม่จำเป็นที่จะแก้ไขหรือพัฒนาต่อไปก็ได้ ความเข้มข้นในการแก้ไขพัฒนาปรับปรุงก็จะแตกต่างกัน เช่น จุดด้อยของเราคือการไม่ใส่ใจในรายละเอียดถ้าเราปรับปรุงจุดนี้แล้วนำไปใช้กับเรื่องบางเรื่องก็จะเป็นผลดี เช่นการซื้อบ้าน การลงทุน แต่ถ้าเรานำจุดนี้ไปปรับปรุงใช้กับคนในครอบครัว สามีน ภรรยา หรือ บุตรก็อาจจะเป็นผลเสียได้เช่นกัน ฉะนั้นต้องมีการคิดวิเคราะห์เปรียบเทียบให้แน่ใจเสียก่อนแล้วถึงค่อยตัดสินใจในการนำมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิต

## 5.2 แผนพัฒนารายบุคคล Development Action Plan (DAP)

ประชากรตัวอย่างคือผู้จัดการแผนกสนับสนุนการขาย ของบริษัทข้ามชาติ ได้จัดทำแผนพัฒนาตัวเองขึ้นหลังจากที่ได้ผลวิเคราะห์จากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory และนำมาศึกษาวิเคราะห์ร่วมกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของทางองค์กรซึ่งเป็นการประเมินผลจากหัวหน้างานโดยตรง รายละเอียดของแผนพัฒนารายบุคคลเป็นดังนี้

| Development Action Plan (DAP)  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Name</b>  | จิตใต้ เทียนชัยศิริ  |   |
| <b>Position</b>  | Office & Inside Sales Manager  |   |
| <b>Direct Supervisor</b>   | สมชาติ อิทธิสกุล   |   |
| <b>Competency:</b>   | Builds Effective Teams   |   |
| <b>Development Objective:</b>  | <b>Expected benefit to me</b>  | <b>Expected benefit to my organization</b>  |
| ฉันต้องการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเองให้มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ | *มีความกล้าที่จะนำผู้อื่น<br>*มีทักษะในการให้ feedback ที่เป็นประโยชน์ตรงไปตรงมา<br>*มีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นทำตามได้<br>*เพิ่มทักษะในการแบ่งงานและติดตามงาน | ผลงานที่ได้จากทีมงานสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กรในเวลาที่เร็วกว่ากำหนด งานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทีมงานสามารถผลิตผลงานได้ดีขึ้น มีแนวทางป้องกันปัญหาเดิมมิให้เกิดซ้ำ |
| <b>Who is involved:</b>  | จิตใต้, ทีมงาน, สมชาติ   |   |

ภาพ 5.1 Development Action Plan ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์

ส่วนที่ 1 จะกล่าวถึง ชื่อ ตำแหน่ง หัวหน้างาน ชื่อสมรรถนะ วัตถุประสงค์ของการทำแผนพัฒนาตนเอง ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับทั้งในส่วนของตนเองและองค์กร รวมถึงคนที่มีส่วนร่วมในการทำแผนพัฒนา



| Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)   | Involved person        | Measurement   |
|--|------------------------|---|
| อ่านหนังสือ Teamwork 101: What Every Leader Needs to Know ผู้แต่ง :John C. Maxwell   | จิตโส                  | สรุปสาระสำคัญ และแนวทางการประยุกต์องค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน   |
| เข้าอบรมหลักสูตร "การให้ Feedback ที่มีประสิทธิภาพ" ระยะเวลา 2 วัน อย่างน้อย 1 หลักสูตร  | จิตโส<br>และ<br>สมชาติ | เรียนรู้วิธีการให้ Feedback ที่ถูกต้องและมีประโยชน์ สามารถให้ Feedback กับลูกทีมได้ และรับฟังความเห็นจากลูกทีม หลังจากได้รับการให้ feedback |
| Job Shadowing กับหัวหน้างาน เพื่อศึกษาทักษะ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้ผู้อื่นทำตาม และขอ candid Feedback  | จิตโส<br>และ<br>สมชาติ | การให้ Feedback จากหัวหน้างาน   |
| จัดประชุมทีมงานทุกสองอาทิตย์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน มีการแชร์ประสบการณ์ของตัวเองที่ได้เรียนรู้มากับทีมงาน ทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและด้านที่ผิดพลาด อธิบายว่าแก้ปัญหา อุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น ได้อย่างไร โดยวิธีใด และให้ทีมงานแชร์ประสบการณ์ของตัวเองเช่นกัน | จิตโส<br>และ<br>ทีมงาน | ทีมงานมีแนวทางในการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้น ไม่ให้เกิดซ้ำอีก  |
| เรียกประชุมทีมงานเพื่ออธิบายทำความเข้าใจกับเป้าหมาย กำหนดระยะเวลา ให้ทุกคนไม่มีข้อสงสัย ลงมือปฏิบัติ และมุ่งผลสำเร็จของงาน   | จิตโส<br>และ<br>ทีมงาน | ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการ เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด  |

ภาพ 5.2 Development Action Plan ส่วนที่ 2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา

ส่วนที่ 2 จะพูดถึงกิจกรรมที่ผู้กำหนดแผนวางแผนที่จะทำว่ามีกิจกรรมอะไรบ้าง โดยจะต้องเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งวิธีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองนั้นมีมากมาย หลายแนวทาง โดยทฤษฎีที่น่าสนใจคือ ทฤษฎีการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ซึ่งแบ่งวิธีเรียนรู้ออกเป็นสามส่วนคือ 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 20% เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น และ 10% เป็นการเรียนรู้จากการศึกษา ค้นคว้า หรือการอบรมจากหลักสูตรที่เป็นระบบ

| Potential obstacles which can prevent development:  | Time Frame |
|---|------------|
| 1. เวลาของหัวหน้างาน เนื่องจากหัวหน้างานมีงานต้องรับผิดชอบมากอาจมีเวลาให้การทำ Job shadowing ไม่เพียงพอ   |            |
| 2. ความพร้อมของทีมงาน เนื่องจากทีมงานมีหลายคนแต่ละคนมีประสบการณ์ทำงานในองค์กรไม่เท่ากัน เข้าใจคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ยังไม่ถ่องแท้ อาจมีส่วนทำให้ผลสำเร็จของงานไม่ทันตามกำหนด | ก.ย - ธ.ค  |
| 3. ลักษณะนิสัยส่วนตัวของผู้รับการประเมิน เนื่องจากเป็นคนที่ชอบทำงานคนเดียวมากกว่าเป็นทีมอาจทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการนำทีมมากกว่าที่กำหนด                                    | 2556       |

ภาพ 5.3 Development Action Plan ส่วนที่ 3 อุปสรรคและกรอบเวลา

ส่วนที่ 3 อุปสรรคและกรอบเวลา จะอธิบายว่าในการทำกิจกรรมเพื่อการพัฒนาจะมีอุปสรรคใดเกิดขึ้นบ้างและเป็นสาเหตุทำให้ไม่สามารถบรรลุแผนการพัฒนาที่วางไว้ รวมถึงกำหนดกรอบระยะเวลาในการทำกิจกรรมทั้งหมดอยู่ว่าจะต้องเสร็จสมบูรณ์เมื่อใด เพื่อใช้ในการติดตามผลกิจกรรมและการพัฒนา

### 5.3 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง การรู้ว่าลักษณะบุคลิกภาพของตนเองที่ตนเป็นมีลักษณะอย่างไร มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน บุคคลเมื่อทราบว่าตนเองมีลักษณะเช่นใด มีจุดแข็งและจุดด้อยด้านใด ก็สามารถที่จะนำจุดแข็งและจุดด้อยเหล่านั้นไปเชื่อมโยงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากหัวหน้างานมากำหนดเป็นแผนพัฒนาตนเองเพื่อที่จะสร้างความเติบโตในสายอาชีพได้

เช่นเดียวกับองค์กรเมื่อมองเห็นบุคลิกภาพ พฤติกรรม ความสามารถ ศักยภาพ ความน่าจะเป็น รวมถึงจุดแข็งและจุดด้อย องค์กรก็จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ได้ว่าพนักงานแต่ละคนสามารถพัฒนาต่อทางด้านใด จะวางแผนการเติบโตในสายอาชีพอย่างไร ให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของพนักงาน โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในองค์กร การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพตามมาด้วย องค์กรมีศักยภาพเติบโตไปสู่ความก้าวหน้าและเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้สำเร็จอย่างรวดเร็ว

แบบประเมินทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ที่จะแสดงให้เห็นตัวตนของผู้ถูกประเมิน ลักษณะ พฤติกรรม คุณสมบัติ บุคลิกภาพ

ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าพบว่าบุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่สะสมมา ดังนั้นการประเมินทางจิตวิทยาที่มีความจำเป็นในการที่จะใช้ สรรหา คัดเลือก พัฒนา ช่วยให้สามารถมองลึกลงไปได้ว่าผู้รับการทดสอบมีความสามารถอะไร มีทัศนคติอย่างไร และมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการหรือไม่ โดยเฉพาะการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ

การวางแผนพัฒนารายบุคคล ควรจะต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคล ผสมผสานเข้ากับความต้องการขององค์กรเป็นหลักด้วย โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของบุคลากรในหน่วยงาน แผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพ วิธีการในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และเป็นแผนที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล ให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ในการทำงานสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต หรือตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่องค์กรกำหนดขึ้น

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

#### 4.1 ภาพรวมของแบบประเมินทางจิตวิทยา

ผลการประเมิน โดยดูผลจากการทำ Work Behavior Inventory ตาม Competency 1-21 แบ่งได้เป็น 5 ส่วนดังนี้

**4.1.1 Introversion VS Extraversion** ประเมินได้ว่าเป็นคนค่อนข้างเก็บตัว ไม่ชอบเข้าสังคม ไม่ช่างพูด ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ แต่มีความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูงผู้อื่นในระดับหนึ่ง และชอบทำงานแบบสบายๆ ไม่เร่งรีบ

**4.1.2 Individualism VS Agreeableness** ประเมินได้ว่าชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นทีม ไม่สนใจให้ความช่วยเหลือคนรอบข้าง ไม่เสนอความช่วยเหลือใครง่ายๆ พุดจาตรงไปตรงมา ไม่เคารพความคิดเห็นคนอื่น ไม่สามารถเป็นตัวแทนในการเจรจาได้

**4.1.3 Conventionalism VS Openness To Experience** ประเมินได้ว่าเป็นบุคลิกที่ไม่เปิดรับความแปลกใหม่ ไม่มีความอยากรู้อยากเห็น และไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบการปรับตัว ชอบอะไรที่เป็นโครงสร้างชัดเจน เป็นลักษณะงานประจำที่สามารถคาดการณ์อนาคตได้ ถ้าต้องตัดสินใจจะไม่ชอบตัดสินใจด้วยตัวเอง พยายามหลีกเลี่ยงการตัดสินใจคนเดียว และมองหากการตัดสินใจด้วยกลุ่ม

**4.1.4 Casualness VS Conscientiousness** ประเมินได้ว่าชอบการทำงานแบบไม่มีการแข่งขัน งานไม่ยากจนเกินไป เป้าหมายง่ายและสามารถบรรลุผลได้ ทำงานภายในขอบเขตของตนเองโดยไม่สนใจความท้าทายใหม่ๆ ของงาน ทำงานสไตล์ work life balance อาจจะเสนอตัวรับงานบ้างเป็นบางครั้ง สามารถทำงานได้เป็นระเบียบแต่ไม่ตรวจทานงาน ขาดความระมัดระวังในเรื่องการตรวจทานความถูกต้อง ขาดความเชื่อถือกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีโอกาสมากที่จะทำงาน

ไม่เสร็จตามกำหนด หรือเสร็จแต่ไม่ครบถ้วน ไม่ชอบทำงานตามกฎระเบียบ ขึ้นตอน ขบวนการ  
วิธีการที่เป็นทางการ แต่ก็สามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

**4.1.5 Emotional Spontaneity VS Emotional Stability** ส่วนนี้เป็นส่วนที่ดีที่สุดของผู้  
ถูกประเมิน ผลการประเมินบอกได้ว่าเป็นคนที่รู้อารมณ์ตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ดี  
ระดับหนึ่ง ทำงานภายใต้ภาวะความกดดันได้ ดึงตัวเองกลับมาจากความผิดหวังได้รวดเร็ว สุขุม  
สงบ ใจเย็น รับมือต่อสถานการณ์ที่ยู่ยากได้ เชื่อมมั่นในตัวเองที่จะพยายามไปสู่ความสำเร็จ และไม่  
ละทิ้งอะไรง่ายๆ

**4.1.6 Big 5 Factors** ผลการประเมินโดยภาพรวมเป็นคนที่ควบคุมอารมณ์ความเครียด  
ของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกของความรู้สึก มองโลกในแง่ดี สามารถ  
ทำงานในภาวะความกดดันได้ มั่นใจตัวเอง มีความเชื่อมั่นในความพยายามที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ  
ไม่ละทิ้งอะไรง่ายๆ ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นแรงขับเคลื่อนให้งานที่ได้รับผิดชอบหรือได้มอบหมาย  
บรรลุผลตามเป้า งานต้องเสร็จทันกำหนดการแบบครบถ้วน ประกอบกับมีทักษะในการโน้มน้าว ชัก  
จูงผู้อื่น มีผลให้การทำงานเป็นทีมสำเร็จได้โดยไม่ต้องเป็นผู้นำหรือผู้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ซึ่งก็เข้ากับ  
ลักษณะการตัดสินใจที่ชอบตัดสินใจแบบรวมกลุ่มมากกว่าตัดสินใจด้วยตัวเองและไม่ชอบการ  
แข่งขันกับผู้อื่น แต่ถ้าจะต้องเลือกระหว่างทำงานคนเดียวกับทำงานเป็นทีมชอบที่จะทำงานคนเดียว  
มากกว่า ไม่ยุ่งเรื่องส่วนตัวของคนอื่นแยกงานกับเรื่องส่วนตัวออกจากกัน ชอบทำงานในภาวะที่  
คุ้นเคยควบคุมได้ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานในบริษัทเดียวได้นานโดยไม่คิดย้ายงาน  
ทำงานสได้ล work life balance เป็นคนถ่อมตัว และแสดงออกแบบถ่อมตัวเช่นกัน มีความ  
ระมัดระวังในการแสดงออกสูง ไม่มีความทะเยอทะยานทำให้ขาดปัจจัยผลักดันที่จะทำงานที่ยากทำ  
ท่าย หรือต้องคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ เป็นคนพูดตรงแต่มีวิธีการพูดไม่ให้ผู้ฟังเกิดความไม่พอใจ  
ต้องปรับปรุงเรื่องความใส่ใจในรายละเอียด ตรวจสอบความถูกต้อง

**4.1.7 Leadership Styles** มีความมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานมากกว่าเรื่องคนเล็กน้อย  
โดยรวมสามารถเป็นผู้นำได้ทั้งแบบ มุ่งงาน (Task/Results Orientation) และมุ่งคน (People  
Orientation) แต่ถ้าจะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องมีการพัฒนาในเรื่องภาวะผู้นำ เนื่องจากเมื่อพิจารณาผลการ  
ประเมินจาก Big 5 Factors ร่วมด้วยจะเห็นได้ว่าชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และยังชอบที่จะทำงาน  
คนเดียวมากกว่าเป็นทีมอีกด้วย

**4.1.8 Selling & Influencing Styles** สามารถที่จะทำงานทางด้านการขายได้ เนื่องจากมีความสามารถในการพูดชักจูงโน้มน้าวอยู่ในระดับหนึ่ง แต่ต้องไม่ใช่เป็นพนักงานขายที่ออกไปพบลูกค้าโดยตรง (front line) ซึ่งก็เหมาะกับงานในปัจจุบันที่เป็นฝ่ายสนับสนุนการขาย เนื่องจากทำงานในระดับหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพด้านการคิดวิเคราะห์

**4.1.9 Behavioral Growth Potential** ผลสำรวจแสดงให้เห็นว่าศักยภาพของผู้ถูกประเมินมีไม่เพียงพอที่จะขยายขอบเขตงานที่รับผิดชอบให้กว้างขึ้น มากขึ้น สูงขึ้น ดังนั้นการเติบโตในองค์กรน่าจะเป็นการพัฒนาสิ่งที่ทำอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไป มากกว่าจะมอบหมายงานที่กว้างขึ้นให้

**4.1.10 Occupational Fit** การพัฒนาอาชีพในองค์กรที่เหมาะสมมากที่สุดคืองานที่เกี่ยวข้องกับการขาย ซึ่งหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันก็อยู่ในส่วนนี้ แต่มีจุดบอดหรือศักยภาพที่ควรพัฒนาคือความเป็นผู้นำ

**4.1.11 response Fidelity** จากแบบประเมินแสดงให้เห็นว่าตนเองมองตนเองเป็นคนถ่อมตัวซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนถ่อมตัวอย่างมากเช่นกัน ยอมรับพฤติกรรมที่ไม่ดีว่าเป็นข้อบกพร่องของตนเอง และจากการประเมินผลประเมินพบว่าผู้รับการประเมินมิได้ประเมินตนเองสูงกว่าหรือต่ำกว่าความเป็นจริงแต่เป็นตัวตนของผู้รับการประเมินจริงๆ

## 4.2 ลักษณะงานปัจจุบัน

**4.2.1 ข้อมูลบริษัท** บริษัทเป็นบริษัทสัญชาติอเมริกาที่มาตั้งสาขาในเมืองไทย เพื่อบริการลูกค้าในเมืองไทยให้ทั่วถึง โดยมียอดขายสินค้าในประเทศตกประมาณปีละ 700 ล้านบาท และมีลักษณะการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยดังนี้

1. Commercial Sales คือขายสินค้าที่นำเข้ามาจากบริษัทแม่ ที่มีโรงงานอยู่ทั่วโลกเข้ามาขายในประเทศไทย
2. Service Sales คือการขายบริการซ่อมบำรุงรักษาผลิตภัณฑ์ที่เป็นของตัวเองและของกลุ่มแข่ง



จำนวนพนักงานในประเทศไทยมีทั้งหมด 49 คน แบ่งเป็นพนักงานประจำ 31 คน และพนักงานตามสัญญาจ้าง 18 คน จำนวนสาขาในประเทศไทย มีทั้งหมด 3 สาขา

|                   |                           |
|-------------------|---------------------------|
| สำนักงานใหญ่      | กรุงเทพมหานคร ( 20 คน )   |
| สำนักงานสาขาระยอง | อ.มาบตาพุด, ระยอง (17 คน) |
| สำนักงานสาขาสงขลา | อ.ชิงโค, สงขลา (12 คน)    |

4.2.2 ตำแหน่งงาน ในปัจจุบันดำรงตำแหน่ง Office & Inside Sales Manager มีอายุงาน 19 ปีและมีงานที่รับผิดชอบดังนี้

1. Inside Sales (Application Engineer) function ดูแลทีมงาน 5 คน ให้จัดทำใบเสนอราคาที่ต้องถูกต้องทั้งการเลือกผลิตภัณฑ์ การคำนวณต้นทุน ราคาขาย รวมถึง term and condition โดยทำงานร่วมกับแผนกต่างๆ Sales, Operation, Service, Finance ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงติดต่อประสานงานกับโรงงานในประเทศต่างๆทั่วโลก

2. Office and Administration function มีทีมงาน 1 คนดูแลทั้ง 3 สาขาให้ได้รับการเอาใจใส่อย่างทั่วถึง โดยทำงานร่วมกับทุกแผนกทั้ง 3 สาขา

3. Service Sales Contract function เป็น partner กับแผนก service เพื่อดูแลงานservice contract ทั้งงานที่ประมูลงานได้แล้วและยังอยู่ในระหว่างการประมูล

4. HR function ทำงานร่วมกับทุกแผนกทั้ง 3 สาขา รวมทั้ง Regional office ที่ประเทศสิงคโปร์

5. IT function ทำงานร่วมกับทุกแผนกทั้ง 3 สาขา รวมทั้ง Regional office ที่ประเทศสิงคโปร์

6. Compliance and Policy Function ทำงานร่วมกับทุกแผนกทั้ง 3 สาขา รวมทั้ง Regional office ที่ประเทศสิงคโปร์

### 4.3 Strengths to leverage

จากผลการประเมินพบว่าผู้ถูกประเมินมีจุดแข็งอยู่ 4 ข้อด้วยกัน โดย 3 ใน 4 ข้อ เป็นหัวข้อเกี่ยวกับ Emotional ได้แก่

1. Stress Tolerance ลักษณะการรับมือต่อสถานการณ์ที่ยุ่งยาก ความสามารถในการรับมือกับภาวะกดดัน
2. Self-Control ลักษณะการแสดงอารมณ์ต่อผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ตัวเองทั้งภายในและภายนอก
3. Self Confidence ความเชื่อมั่นในตนเองและอนาคต ความมุ่งมั่นในผลสำเร็จ เมื่อเทียบกับงานปัจจุบันที่อธิบายไว้ในด้านบนจะเห็นว่างานที่ผู้ถูกประเมินทำเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทีมงาน เป็นงานที่ต้อง coordinate กับแผนกต่างๆมากมายทั้งภายในสาขา ระหว่างสาขา ในประเทศและระหว่างประเทศ ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก พบว่าจุดแข็งเหล่านี้มีส่วนช่วยอย่างมากให้งานสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ประสบความสำเร็จจนถึงจุดมุ่งหมายเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มความสามารถ ศักยภาพของตนเองและองค์กร เนื่องด้วยผู้ถูกประเมินต้องบริหารจัดการทีมงานของตนเอง และยังต้องทำงานร่วมกับทุกแผนกในองค์กรรวมถึง regional office และ โรงงานที่อยู่ต่างประเทศทั่วโลก ภาวะความกดดันจาก ความต้องการที่แตกต่าง ความขัดแย้ง ปัญหาและความคาดหวังจะมาจากหลายทิศทางมาก ดังนั้นเมื่อสามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ ไม่เครียดกับเป้าหมายจนเกินไป รู้ว่าจะต้องรับมืออย่างไรในแต่ละสถานการณ์ทำให้ภาวะความกดดันไม่กลายมาเป็นปัญหา อีกทั้งเมื่อมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กังวลกับอนาคตมากเกินไป มีความคิดที่เป็น positive เชื่อว่างานทุกอย่างสามารถทำได้ งานที่ได้รับมอบหมายจึงสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี
4. Influence การเกลี้ยกล่อมและชักจูงใจอื่นๆ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น โน้มน้าวการตัดสินใจของผู้อื่นเป็นจุดแข็งข้อสุดท้ายซึ่งก็เป็นตัวเสริมให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้น สะดวกขึ้น ง่ายขึ้นโดยเฉพาะงานที่เป็น project ต้องทำเป็นทีมซึ่งก็มีอยู่เรื่อยๆ เมื่อเราสามารถอธิบายถึงสาเหตุ ที่มาที่ไป ความจำเป็นในการที่จะต้องทำอะไรสิ่งหนึ่ง โน้มน้าวให้เห็นเหตุที่ต้องทำและผลที่จะตามมาให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ลดปัญหา ลดความขัดแย้ง ความร่วมมือเกิดขึ้นสำเร็จตามกำหนด

อีกหนึ่งส่วนที่ผู้ถูกประเมินมองว่าเป็นจุดดีคือ การที่ผู้ถูกประเมินมี casualness สูง มีความเป็นกันเอง และพนักงานส่วนใหญ่ในบริษัทเป็นวิศวกรและช่างดังนั้น การที่ไม่มีพิธีรีตองเจ้าชายน้อยก็ทำให้ผู้ถูกประเมินเข้ากันได้ดีกับคนส่วนใหญ่ขององค์กร เมื่อเข้ากันได้งานก็ไปได้ดี

#### 4.4 Area for Development

จากผลการประเมินปรากฏว่ามีจุดด้อยที่จะต้องปรับปรุงอยู่หลายจุดมาก และถ้าดูจากผลสำรวจอย่างเดี๋ยวมียู่ 4 ข้อที่คะแนนต่ำสุด ทั้ง 4 จุด ได้แก่

1. Attention to Details การระมัดระวัง ไตร่ตรอง ตรวจสอบถึงความถูกต้อง
2. Rule Following เคารพและปฏิบัติตามกฎอย่างสม่ำเสมอ
3. Cooperation การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

4. Achievement เป้าหมายที่ท้าทายและความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

แต่เมื่อนำมาประเมินร่วมกับงานปัจจุบันแล้วจุดด้อยที่ต้องการปรับปรุงคือ

1. Attention to Details การระมัดระวัง ไตร่ตรอง ตรวจสอบถึงความถูกต้อง
2. Leading การนำผู้อื่นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการ
3. Achievement การตั้งเป้าหมายให้มีความท้าทาย เพื่อผลักดันตัวเองให้ไปถึงจุดมุ่งหมายที่มุ่งหวัง และเพิ่มการเติบโตในองค์กร

การที่ผู้ถูกประเมินไม่เลือกหัวข้อ Cooperation และ Rule Following มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาเนื่องจากว่าเมื่อประเมินจากงานปัจจุบันทั้ง 2 หัวข้อไม่ได้กลายมาเป็นปัญหา การทำงานร่วมกับทุกแผนกเป็นไปด้วยดี มีความร่วมมือที่ดีในองค์กร และการทำงานในบริษัทที่เป็น multinational company กฎ กติกาในงานมีมาอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติตามกฎเป็นสิ่งสำคัญหลีกเลี่ยงไม่ได้ ชัดแจ้งไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ compliance และ policy การปรับตัวกับการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ เป็นเรื่องปกติในชีวิตการทำงาน ณ บริษัทนี้

ส่วนจุดด้อย 3 หัวข้อที่ผู้ถูกประเมินเลือกมาเพื่อทำการพัฒนานั้นเป็นจุดด้อยที่จะมีผลให้งานเกิดสะดุด ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง เป้าหมายของตนเอง ทีมงานและองค์กรได้

1. Attention to Details การระมัดระวัง ไตร่ตรอง ตรวจสอบถึงความถูกต้อง

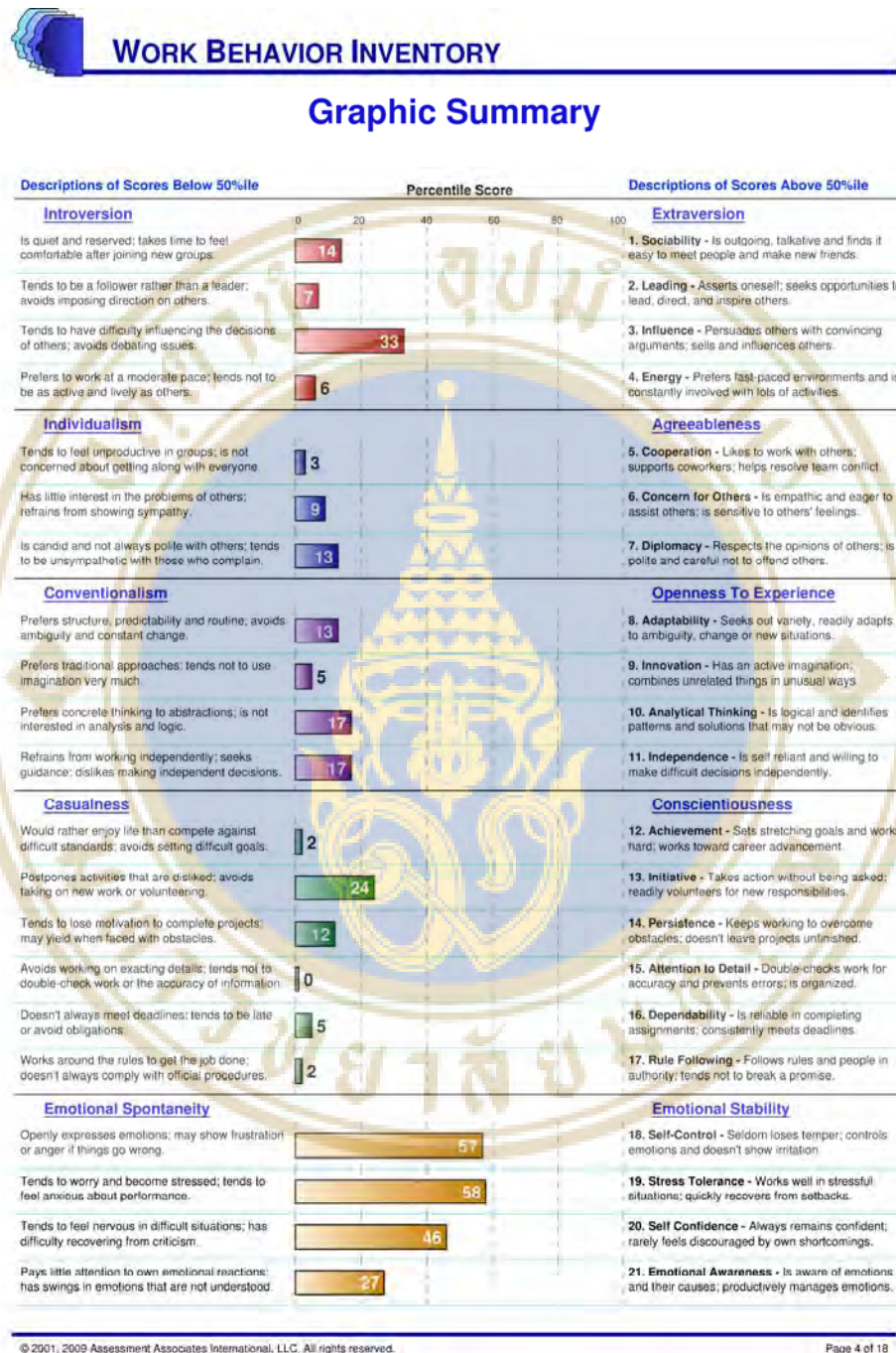
งานที่ทำในปัจจุบันมีหลายส่วนที่ต้องการความถูกต้อง แม่นยำต้องมีการตรวจทานในรายละเอียด เช่น งาน Inside Sales Function ที่การคำนวณต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญมากต้องถูกต้องแม่นยำโดยเฉพาะงานที่มีคู่แข่งขันมากราย หรือมีมูลค่าสูง ปัจจุบันงานในส่วนนี้จะเป็นการอนุมัติ (approve) การคิดคำนวณต้นทุนที่เสนอมาจากทีมงาน สิ่งที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติอยู่จะเป็นการเช็คเฉพาะจุดเฉพาะส่วนสำคัญไม่ได้ลงในทุกรายละเอียด งาน ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาด เสียหายกับบริษัทได้ ดังนั้นถ้าสามารถพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ก็จะป้องกันปัญหา ผลเสียที่จะตามมาได้ หรือ งาน HR Function การจัดทำเงินเดือนก็เช่นกันที่ต้องการคิดคำนวณที่ถูกต้อง ต้องมีการตรวจสอบมากกว่าหนึ่งครั้ง

2. Leading การนำผู้อื่นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นผู้จัดการต้องบริหารจัดการทีมงาน การที่ตัวตนของผู้ถูกประเมินชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำอาจมีผลทำให้ประสิทธิภาพของทีมงานออกมาไม่ดีเท่าที่องค์กรคาดหวัง ดังนั้นผู้ถูกประเมินมองว่าถ้าสามารถพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของตนเองให้มีมากขึ้น จะมีส่วนช่วยให้ผลงานมีประสิทธิภาพดีกว่าที่เป็นอยู่

3. Achievement การตั้งเป้าหมายที่ยาก และท้าทายเพื่อเป็นเครื่องมือในการผลักดันตนเอง เนื่องจากเป็นคนชอบทำอะไรสบายๆ จึงจำเป็นจะต้องหาแรงจูงใจ หาตัวส่งให้พัฒนาจุดบกพร่องต่างๆ ให้สามารถก้าวข้ามอุปสรรคปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละงาน ให้ประสบความสำเร็จเกินกว่าที่องค์กรคาดหวัง ดังนั้นสมควรที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงในจุดนี้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและความเป็นหัวหน้างาน

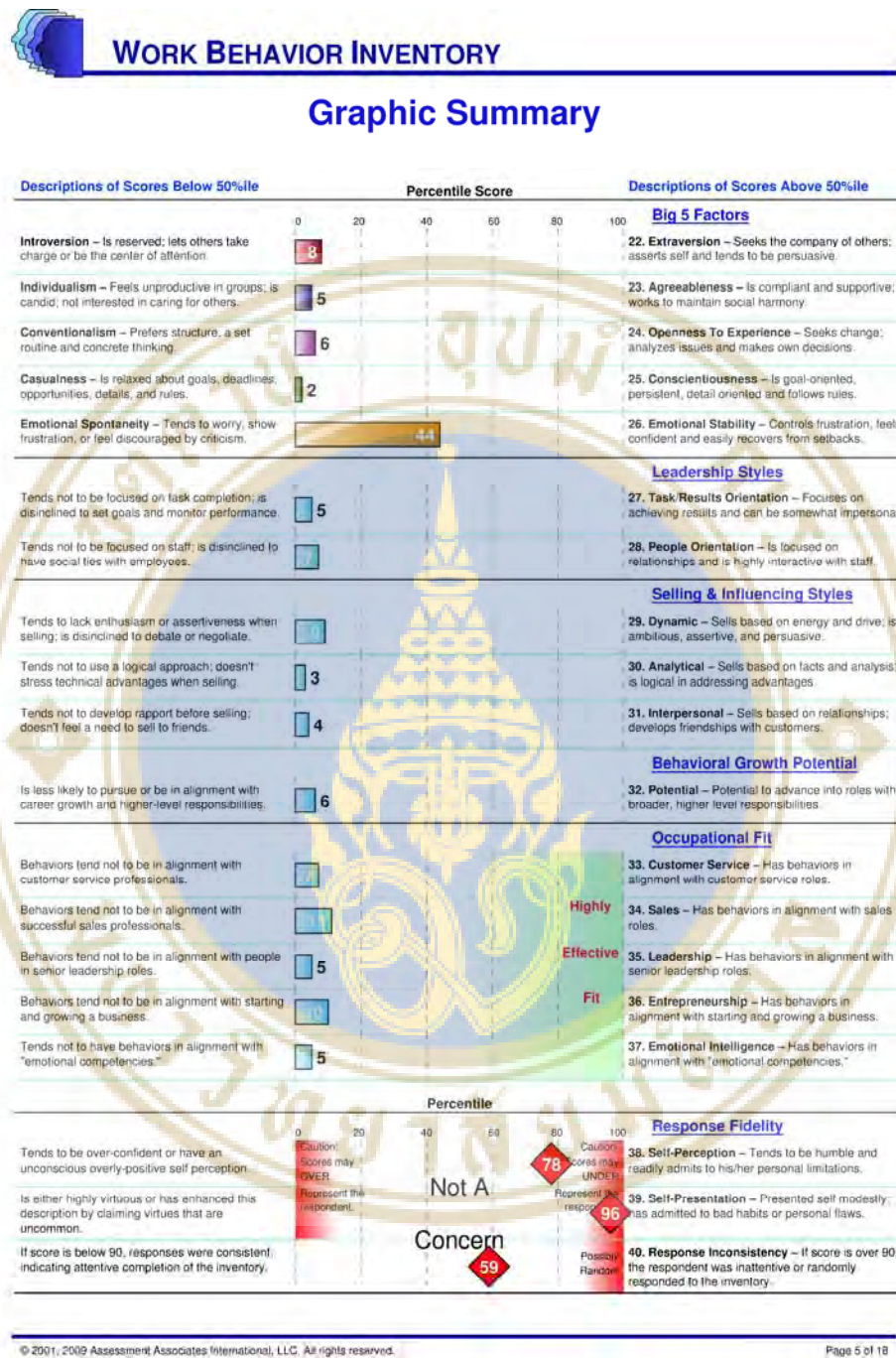


### 4.5 Work Behavior Inventory Report



ภาพ 4.1 WBI Graphic Summary มาตราวัด 1-21





ภาพ 4.2 WBI Graphic Summary มาตรฐานวัด 22-40



#### 4.6 ผลการประเมินการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน

1. หัวหน้างานคนที่ 1 สัญชาติสิงคโปร์ ปี พ.ศ. 2547 : เป็นคนขยันหมั่นเพียร สามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง ทำงานเชิงรุก ทำงานด้วยความสนุกสนาน ได้ความเคารพนับถือจากเพื่อนร่วมงานจากผลของการทำงานเป็นทีมที่ดีเยี่ยม ระวังเรื่องความละเอียด ถูกต้อง แม่นยำ
2. หัวหน้างานคนที่ 2 สัญชาติมาเลเซีย ปี พ.ศ.2550 : บริหารงานและปริมาณงานได้เหมาะสม เป็นคนที่เชื่อถือและวางใจได้ สามารถทำงานที่มอบหมายได้อย่างถูกต้อง มีความรับผิดชอบเป็นอย่างมาก ทำงานเป็นทีมได้ดีมาก มีความเป็นกันเองสามารถเข้ากับพนักงานได้ทุกลำดับชั้น
3. หัวหน้างานคนที่ 3 สัญชาติไทย ปี พ.ศ.2555 : นับเป็นผู้จัดการที่มีความสำคัญในองค์กร เป็นคนที่ทำงานเป็นทีมได้ดี



## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). สูดยอดภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ชัคเชส มีเดีย.
- ชะลอ ธรรมศิริ. (2535). ประมุขศิลป์. กรุงเทพมหานคร : เชียงกัการพิมพ์.
- กวี วงศ์พุด. (2535). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ยูดา รักไทยและสุภาวดี วิทยะประพันธ์. (2552). คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- จิราภา เต็งไตรรัตน์. (2542). จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทงกั เกษมทรัพย์. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บดินทร์ หาญบุญทรง. (2555). ปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล. (2541). ข้อกำหนดวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พีรยา ชาวลิตวงศ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายช่างสารการบินแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัมภ์รดา กัณฑา. (2554). การศึกษาค้นคว้าอิสระความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับการทำงานเป็นทีม: กรณีศึกษาค่านุสูลการแม่สาย. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สำนักวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.

- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เขา-รู้เรา). (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- สวัสดิ์ ประทุมราช. (2546). จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: ครูสภา.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- กองฝึกอบรมกรมที่ดิน. (2554). คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลกรมที่ดิน. กรุงเทพมหานคร: กองฝึกอบรมกรมที่ดิน.
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2552). เกร็ดความรู้พร้อมประเด็นชวนคิดจาก HR พันธุ์แท้ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- จิระ หงส์ลดารมภ์. (2555). การพัฒนาภาวะผู้นำ. ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2556 เว็บไซต์: <http://www.chiraacademy.com>
- ข่าวประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ฉบับที่ 176 : ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลกร. (2551). ค้นเมื่อ 23 กรกฎาคม 2556, เว็บไซต์: [http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa\\_news/2551/QANEWS176\\_25510915.pdf](http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_news/2551/QANEWS176_25510915.pdf)
- Northouse, G.P. (2012). Introduction to Leadership: concepts and practice. Sage Publication, Thousand Oaks, USA
- Dubrin, A.J. (2010). Principles of Leadership. South-Western Cengage Learning.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York : McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1999). "On what leaders, really do." Harvard Business Review Book. Boston : Harvard Business School.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1994). Validity of observer ratings of the big five personality factors, Journal of Applied Psychology, April, 272.
- Jerry, W. Gilley., Steven, A. Egglund., & Ann, Maycunich, Gilley. (2002). Principle of Human Resource Development. Perseus Books Group, Cambridge.