

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและ
การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
กรณีศึกษา เลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง
บริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและ

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

กรณีศึกษา เลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง

บริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาจัดการบริหารมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

ศุภณัฐ วันเพ็ญ

ผู้วิจัย

มลฤดี สระฐานัน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลีลา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการมhidล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความเมตตากรุณาอย่างสูงจากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ประจำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ได้กรุณาแนะนำให้รู้จักแบบประเมินพฤติกรรม เช่น WBI (Work Behavior Inventory) และการใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ Big 5 ซึ่งถือเป็นแบบทดสอบทางจิตวิทยาอย่างหนึ่ง ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้เพิ่มเติม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Development Action Plan) เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้วิจัย อีกทั้งยังได้กรุณาสละเวลาส่วนตัวเพื่อให้คำแนะนำความรู้เพิ่มเติมทางด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัย และให้แนวทางการทำสารนิพนธ์อย่างต่อเนื่อง

และที่ขาดไม่ได้ที่จะขออนุญาติกล่าวขอบคุณถึงอีกท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง ที่ได้กรุณาเป็นกำลังใจที่ดีในการศึกษาตลอดมาตั้งแต่วันแรกเข้า ณ วิทยาลัยการจัดการแห่งนี้ จนถึงปัจจุบัน รวมถึง คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ รวมถึงเจ้าหน้าที่ของทางวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล หลักสูตรการบริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรทุกท่านที่มีส่วนช่วยในการประสานงานด้านต่างๆ และขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behavior Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าค่าใช้จ่าย

ณ โอกาสนี้ต้องขอขอบคุณกลุ่มบริษัท และ ผู้บังคับบัญชาที่ให้โอกาสในการศึกษาครั้งนี้ ถ้ายกยติมิตรทุกท่าน น้องๆ และผู้เกี่ยวข้องที่มิได้กล่าวนามมา ณ ที่นี้ ที่เป็นกำลังใจและมีส่วนร่วมในเรื่องข้อมูล ความคิดเห็น ความช่วยเหลือ พร้อมข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้การศึกษาวิชาดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ศุภณัฐ วันเพ็ญ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
กรณีศึกษา เลขาณูการ ผู้บริหารระดับสูง บริษัทมหาชนจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

LEADERSHIP A DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC AND COGNITIVE
ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN CASE STUDY : THE SECRETARY
OF EXECUTIVE, PUBLIC COMPANY LIMITED POSTED IN STOCK EXCHANGE OF
THAILAND

สุภนัส วันเพ็ญ 5550278

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภู่น Ph.D. (Human Resource
Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง Ph.D. (Human Resource Management),
นายสรยุทธ วัฒนวิสุทธ์ M.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผู้ถูกวิจัยซึ่งทำหน้าที่เลขานูการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในองค์กรเพียงท่านเดียวตลอดอายุงานกว่า 20 ปี และจะเกษียณอายุการทำงานในอีก 2 ปีข้างหน้า จึงจำเป็นในการวางแผนโยกย้ายงานให้กับผู้ถูกวิจัยในระดับผู้บริหาร ดังนั้นจึงศึกษาความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาซึ่งสามารถใช้วัดคุณลักษณะและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล และใช้เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานที่เรียกว่า Work Behavior Inventory (WBI) และการใช้แบบทดสอบความสามารถด้านความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Ability Test) ซึ่งสามารถวิเคราะห์บุคลิกลักษณะและนำผลทั้งหมดมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเพื่อการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมต่อไป

คำสำคัญ : WBI / Big 5 / ART / DAP / แผนพัฒนารายบุคคล

63 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 สมมติฐานการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 บททบทวนวรรณกรรม	3
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)	3
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Five Factor Model of Personality)	6
2.3 วิชาชีพเลขานุการ	10
2.4 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล Development Action Plan (DAP)	10
2.5 เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	12
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	14
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	14
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	14
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	16
บทที่ 4 ผลการวิจัย	18
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	18
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART)	25
4.3 การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา	27

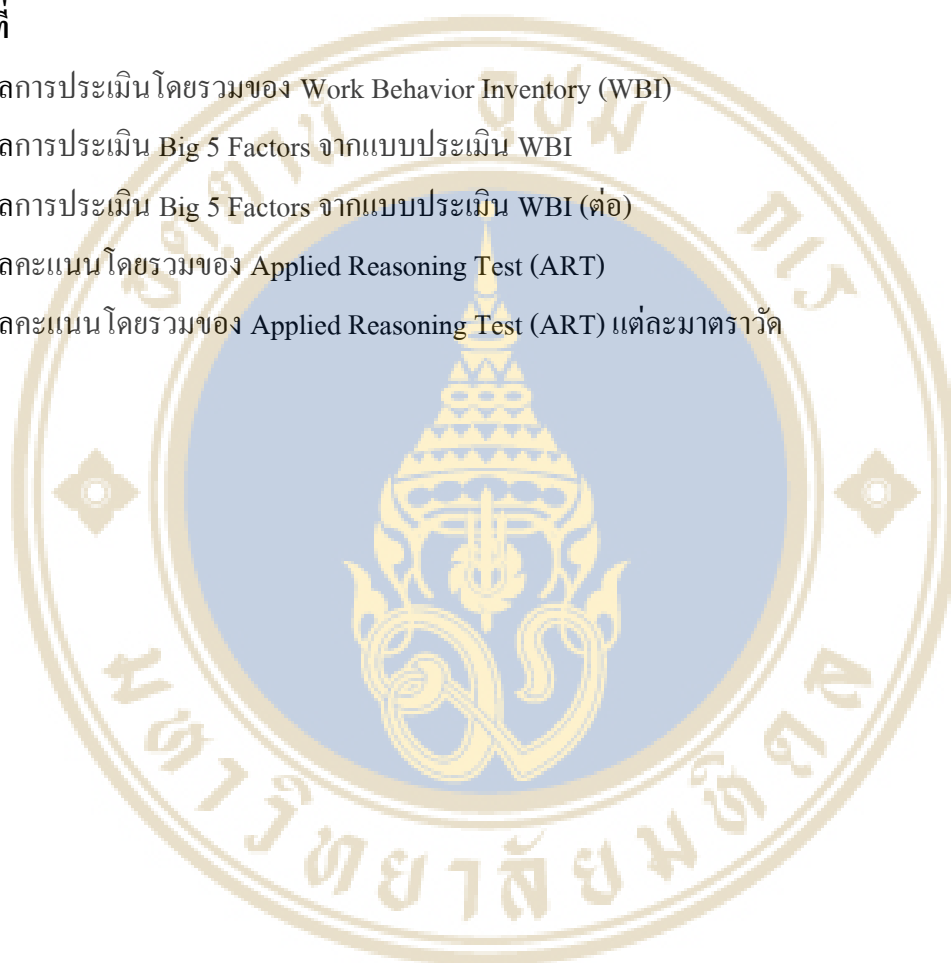
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 อภิปรายผลการวิจัย	29
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้ถูกวิจัย	29
5.2 แผนการพัฒนาตนเอง	32
บรรณานุกรม	39
ภาคผนวก	41
ประวัติผู้วิจัย	57



สารบัญรูปภาพ

ภาพที่	หน้า
1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	18
2 ผลการประเมิน Big 5 Factors จากแบบประเมิน WBI	19
3 ผลการประเมิน Big 5 Factors จากแบบประเมิน WBI (ต่อ)	20
4 ผลคะแนนโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART)	26
5 ผลคะแนนโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART) แต่ละมาตราวัด	26



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในปัจจุบันคนหรือบุคลากรถือเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรในระดับต่างๆ ทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่เป็นสิ่งที่ได้รับความสำคัญในระดับที่เรียกว่า 'ทรัพยากร' แสดงให้เห็นว่าองค์กรได้ให้คุณค่าต่อบุคลากรแต่ละบุคคลที่จะมาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร และช่วยนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ จึงมีคำถามต่อไปว่าแล้วบุคลากรที่มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเช่นใดที่จะตอบโจทย์ ขององค์กรได้ และเป็นส่วนหนึ่งที่นำพาองค์กร ให้มีความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืน ดังนั้น การที่จะเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีความพร้อมสำหรับองค์กร มีจุดกำเนิดได้หลายทาง ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การค้นคว้า อบรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน มีโอกาสฝึกฝนจากผู้ใกล้ชิด ผู้มีประสบการณ์ทั้งในและนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งเป็นบุคลิกลักษณะนิสัยที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เป็นต้น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งที่จำเป็นประการหนึ่งที่ต้องครหาให้ ความสำคัญ ดังนั้นบุคลากรจึงควรให้ความสำคัญในทุกๆด้าน และจำเป็นต้องมีการวางแผนกำหนด ความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองอย่างมีระบบเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อที่จะทำให้การทำงานมี เป้าหมาย และมุ่งสู่ความสำเร็จในที่สุด

อาชีพหนึ่งในสายวิชาชีพที่ผู้วิจัยให้ความสนใจ คือ เลขานุการผู้บริหารระดับสูง และ สังเกตว่าเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพนี้จะเป็นอย่างไร สามารถจะเติบโตในสายอาชีพเดิม หรือ สามารถไปสู่ตำแหน่งผู้นำในระดับบริหารได้หรือไม่ในอนาคต ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงในฐานะ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงต้องเกษียณอายุงานลง เลขานุการจะต้องเตรียมความพร้อมตัวเองทางด้านใดบ้าง ระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการสั่งสมประสบการณ์ เป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง และมีการวางแผนเป็นอย่างดี โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง และฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง อาทิ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพราะถ้าหากเมื่อวันนั้นมาถึง เลขานุการจะได้พร้อมต่อการโยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง และสามารถสร้างคุณค่าให้ตัวเอง เป็นทรัพยากรที่เป็นกำลังสำคัญให้องค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการใช้แบบประเมิน ทางจิตวิทยา ในสายวิชาชีพของเลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง บริษัทมหาชนจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาวิเคราะห์ คุณลักษณะส่วนบุคคล ถึงคุณลักษณะเด่น หรือคุณลักษณะด้อย และนำผลการศึกษาที่ได้มาช่วยในการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของเลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง บริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 ผลการศึกษา แบบประเมินทางจิตวิทยา นั้นสามารถพัฒนา ภาวะผู้นำในสายวิชาชีพของเลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง บริษัทมหาชนจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้

1.3.2 ผลการศึกษาวิจัย การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล กรณีศึกษาเลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง บริษัทมหาชนจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถส่งผลการพัฒนาภาวะผู้นำ และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 สามารถนำ ผลการศึกษา วิจัย มาช่วยในการจัดทำตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของเลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง บริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.4.2 สามารถนำไปใช้ เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการ พัฒนา ภาวะผู้นำของ เลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

1.4.3 สามารถนำไปใช้ เป็นองค์ความรู้ เพื่อต่อยอดการวิจัยในต่อไป เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอ
นำเสนอรายละเอียดโดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล เป็นคุณลักษณะที่สังเกตเห็นได้
จากการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ซึ่งการที่บุคคลมีภาวะผู้นำ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการ
ทำงานของบุคคลนั้น ซึ่งในปัจจุบันมีการศึกษาถึงภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง และมีผู้ให้ความหมายไว้
ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าว ชักจูง
บุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (มัลลิกา ต้นสอน, 2545: 165)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลของบุคคลที่ครองตำแหน่ง เพื่อจูง
ใจ โน้มน้าว ให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่
จะให้ความร่วมมือ ประสานงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้
ร่วมกัน ภาวะผู้นำจึง มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้นำ ผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม
หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของกระบวนการใช้อิทธิพล เป็นความสามารถในการนำ
ของผู้นำ หรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม (สมบุญ ศรีสรพรหิรัญ, 2547: 25)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงาน ให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ (Sergiovanni and Moore, 1989 ; Yukl, 1989 ; Daft, 1999 อ้าง
ถึงใน รวีวรรณ กลิ่นหอม, 2550: 13)

ในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศที่ศึกษาไว้หลากหลาย เช่น ภาวะผู้นำเป็นเรื่องศิลปะในการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Koontz & Wehrich, 1988) เป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามที่ตนเองต้องการได้ (O'Leary, 2000) เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการเห็นพ้องต้องกัน และกระบวนการช่วยให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุถึงเป้าหมายที่มีร่วมกัน (shared goal) (Yukl, 2002 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2553)

จากความหมายของภาวะผู้นำในข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นที่สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำควรจะหมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลในการชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลอื่นเต็มใจ และรู้สึกกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายที่มีร่วมกัน

2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยพบว่า มีนักคิดนักเขียนในหลายๆ กลุ่ม ได้มีการนำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ได้อย่างน่าสนใจ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งจะประกอบไปด้วยผู้นำ 4 กลุ่ม ดังนี้

2.1.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Leadership Traits) ซึ่งทฤษฎีนี้เกิดในยุคช่วงปี 1930-1940 ผู้นำในทฤษฎีนี้มักจะเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มีมาแต่กำเนิด (Born to be) แต่สามารถทำให้คุณลักษณะของการเป็นผู้นำชัดเจนขึ้นได้จากการพัฒนา คุณลักษณะเด่นที่กล่าวถึงควรประกอบไปด้วยเรื่องของความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด การมีส่วนร่วมในสังคม มีความรับผิดชอบ ดังที่มีผู้เสนอว่าผู้นำที่ได้รับการยกย่องว่าควรมีลักษณะเด่น 5 ประการแรก คือ ความซื่อสัตย์ การมองไปข้างหน้า มีความสามารถ มีแรงบันดาลใจและมีปัญญา รวมถึงคุณลักษณะพิเศษที่เรียกว่า Charisma ด้วย (นิติย์ สัมมาพันธ์, 2548: 33)

2.1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Leadership Behavior) จะถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงปี 1940 - 1960 เป็นทฤษฎีซึ่งมองว่าผู้นำและผู้ตาม คือบุคคลในองค์กรที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน จากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะนี้อาจจะมุ่งความสำคัญของงาน หรือมุ่งความสำคัญของคน หรือมุ่งทั้ง งานและคน ซึ่งการมีพฤติกรรมดังกล่าวจะมีผลลัพธ์ในลักษณะต่างๆ กัน กล่าวคือ หากผู้นำเน้นที่งานโดยไม่ให้ความสำคัญกับคน ผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขในการทำงานยาก ไม่รู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการทำงาน ในขณะที่ถ้าเน้นคนมากกว่างาน ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลจนอาจขาดการควบคุมที่ดี อาจมีผลต่อประสิทธิภาพของงานที่ลดลงได้ และถ้าให้ความสำคัญที่ งานและคน จะเป็นผู้ที่หวังให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น

ขณะเดียวกันก็รู้จักการให้ขวัญ และกำลังใจกับผู้ปฏิบัติงาน เมื่อเกิดการเห็นต่างก็สามารถที่จะจัดการให้เกิดการประนีประนอมเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จต่อไปได้ ซึ่งมีผู้ศึกษาทฤษฎีนี้และนำมาพัฒนาเป็น Grid (9,9 style) ทางการบริหารที่รู้จักกันดี (นิตย สัมมาพันธ์, 2548: 36)

2.1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Leadership) ซึ่งเชื่อว่าสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่างๆ จะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำ การศึกษาที่น่าสนใจของทฤษฎีนี้ อาทิ การศึกษา ของ Fiedler ที่กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ บุคลิกภาพของผู้นำ และสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม , โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ ผู้นำไม่จำเป็นต้องมุ่งงานหรือมุ่งคนมากนัก แต่ให้บริหารในลักษณะการสอนงาน มอบงานให้เรียนรู้ งานก็จะไปได้ดีเช่นกัน (นิตย สัมมาพันธ์, 2548: 47-48)

2.1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีบทบาทในการที่จะชี้แนะให้ผู้ตามทำตามเป้าหมาย หรือคุณระเบียบที่มีการกำหนดไว้ และเพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานสำเร็จก็จะตอบแทนด้วยการให้รางวัลตามที่ผู้ตามต้องการ ในขณะที่ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะเน้นให้เกิดการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานมากกว่าที่คาดหวังยอมรับในความแตกต่างของตัวบุคคล เป็นผู้มีบุคลิกภาพของความน่าเชื่อถือ และเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

มีประเด็นที่ว่าผู้จัดการกับผู้นำไม่จำเป็นต้องเหมือนกันและเป็นสิ่งเดียวกัน ผู้จัดการ คือผู้ที่ทำงานประจำโดยทำอย่างถูกต้อง ในขณะที่ผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยการตัดสินใจเลือกทำในสิ่งที่ควร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดการเริ่มต้น และหยั่งยื่นมุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน Bernard M. Bass ได้ศึกษาค้นคว้าและแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ “ผู้นำการปฏิบัติ” และ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (นิตย สัมมาพันธ์, 2548: 52)

2.1.2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่างๆ (Contemporary Perspectives on Leadership) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแบบต่างๆ ได้แก่ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำแบบทดแทน (Substitutes of Leadership) ผู้นำที่ผลักดันให้พนักงานทำสิ่งที่ดี (Post-heroic Leadership) ผู้นำชั้นยอด (Super Leadership) ผู้นำที่เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ความแตกต่างระหว่างผู้นำสตรีและผู้นำบุรุษ (Gender Different of Leadership Style) ทฤษฎีผู้นำ 4 ระบบของไลเคอร์ท เป็นต้น (System Four of Leadership Theory) (เนตรพัฒนา ขาววิราช, 2549: 105)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Five Factors Model of Personality)

ปัจจุบันนักจิตวิทยาบุคลิกภาพกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ได้กำหนดโครงสร้างบุคลิกภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ (Five Factors) หรือที่เรียกว่า “The Big Five” คุณลักษณะ (Trait) เหล่านี้จะทำให้บุคคลมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน และเป็น ลักษณะค่อนข้างคงที่ตลอดชีวิต ไม่เปลี่ยนแปลง และมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมที่แสดงออก

ผลการศึกษาจากผู้ทำวิจัยในอดีตหลายกลุ่มพบว่าทุกกลุ่มมีผลการประเมินที่ตรงกันคือจะมีองค์ประกอบที่ทำให้บุคลิกภาพต่างกันอยู่ 5 องค์ประกอบ

ประมาณปี ค.ศ. 1980 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบได้ถูกทำให้เป็นโมเดล ในฐานะเป็นกรอบพื้นฐานในการวิจัยบุคลิกภาพ (Oliver and Sanjay, 1999 อ้างถึงใน ศาณีฎ ภิธานธรรม, 2521)

2.2.1 ลักษณะสำคัญของทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

แนวคิดบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ มีพื้นฐานความเชื่อว่า บุคลิกภาพทั้งห้าองค์ประกอบจะ บรรจุกกลุ่มของลักษณะนิสัยย่อยๆ ของมนุษย์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงไว้ด้วยกัน ซึ่งลักษณะสำคัญของแนวคิดนี้ ได้แก่ (พีรยา เชาวติวงศ์, 2554: 11-12)

2.2.1.1 บุคคลแต่ละคนจะมีบุคลิกภาพในแต่ละองค์ประกอบมากน้อยแตกต่างกันไป และองค์ประกอบทางบุคลิกภาพเดียวกันจะมีค่าคุณศัพท์ที่ตรงกันข้าม อันแสดงถึงลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น แสดงตัว- เก็บตัว แต่จะมีแนวต่อเนื่องเชื่อมระหว่างกัน จึงทำให้บุคคลแต่ละคนที่มีองค์ประกอบทางบุคลิกภาพแบบเดียวกัน มีลักษณะนั้นๆ มากน้อยแตกต่างกันด้วย

2.2.1.2 องค์ประกอบแต่ละด้านสามารถแสดงถึงบุคลิกภาพ ของแต่ละคน โดยดูจากความมากน้อยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามว่ามีปริมาณสูงไปในทางใด ซึ่งเป็นสิ่งชี้ว่ามีบุคลิกภาพในลักษณะนั้น

2.2.1.3 องค์ประกอบแต่ละด้านของบุคคล รวมถึงองค์ประกอบย่อยจะมีสาเหตุเกี่ยวเนื่องมาจากพันธุกรรม ซึ่งจะเริ่มมีการพัฒนาตั้งแต่ช่วงวัยรุ่น และจะเริ่มคงที่เมื่ออายุประมาณ 45 ปีขึ้นไป

2.2.1.4 องค์ประกอบแต่ละด้านจะถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมของแต่ละบุคคล

2.2.1.5 องค์ประกอบแต่ละด้านสามารถอธิบายถึงลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลได้เป็นสากล

2.2.1.6 เมื่อสามารถทราบถึงองค์ประกอบทางบุคลิกภาพจะเป็นประโยชน์ในการทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล และสามารถปรับปรุงด้วยการบำบัดได้

2.2.2 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบดังกล่าวมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.2.2.1 Openness to Experience : บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์

เป็นลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่ชอบความหลากหลาย อยากรู้อยากเห็นสิ่งแปลกใหม่ จะสามารถแบ่งเป็นคุณลักษณะย่อยได้ 6 ประการ คือ ช่างฝัน (Fantasy) เป็นผู้ที่มีความใฝ่ฝัน มีความคาดหวัง และเห็นความสำคัญของอนาคต ความสุนทรีย์ (Aesthetics) คือ เป็นผู้ที่รักและสนใจในศิลปะและความงาม ความรู้สึก (Feelings) คือ เป็นผู้ที่สามารถที่จะรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของตนเองและให้ความสำคัญกับอารมณ์ที่เกิดขึ้น กิจกรรม (Actions) คือ เป็นผู้ที่ชอบความแปลกใหม่และหลากหลาย ความคิด (Ideas) คือ มีลักษณะเป็นคนชอบจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และมีเหตุผล และค่านิยม (Values) คือ เป็นผู้ที่พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนค่านิยมต่างๆ ทั้งทางสังคม การเมือง และศาสนากับคนอื่นโดยไม่ยึดติดกับค่านิยมของตนเอง

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้สูงเรียกว่า นักสำรวจ (Explorer) มักจะมีความสนใจในสิ่งต่าง ๆ รอบตัว แต่ไม่ลึกซึ้ง ชอบความอิสระ มีความคิดที่เปิดกว้างมากกว่าคนทั่วไป สนใจในสิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ชอบแสดงความคิด ความรู้สึกลักษณะของ “นักสำรวจ” แต่ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เดิมๆ สนใจที่จะเปิดรับวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ ลักษณะเช่นนี้มักพบในเจ้าของกิจการ สถาปนิก นักทฤษฎี ศิลปิน เป็นต้น

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้ต่ำเรียกว่า นักอนุรักษ์ (Preserver) จะเป็นผู้ที่มีความสนใจในสิ่งต่าง ๆ เพียงไม่ก่อย่าง แต่จะสนใจอย่างลึกซึ้ง มีความคิดที่แคบ มองโลกแบบอนุรักษ์นิยม แต่ก็ไม่ถึงกับใช้อำนาจเผด็จการ ซึ่งมักพบในผู้จัดการด้านการเงิน ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าโครงการ นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

2.2.2.2 Conscientiousness : บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก คือ บุคลิกภาพที่

มุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ มักเป็นผู้ที่มีระเบียบวินัยในตัวเอง มีจิตสำนึก มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่น ผลสัมฤทธิ์ทางงานสูง ชอบทำงานหนัก มักตรงต่อเวลา ไว้วางใจได้ เสมอต้นเสมอปลาย จะประกอบด้วย 6 คุณลักษณะย่อยดังนี้ ความสามารถ (Competence) มีความสามารถในการจัดการกับสิ่งต่างๆได้ ความมีระเบียบวินัย (Order) คือ ชอบความเป็นระเบียบ ความสำนึกในหน้าที่ (Dutifulness) คือ จะปฏิบัติตามคำพูด และรับผิดชอบหน้าที่ของตนได้อย่างดี ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Striving) คือ เป็นผู้ที่มุ่งทำงานอย่างหนัก และจริงจังเพื่อให้ประสบ

ความสำเร็จตามเป้าหมาย ความมีวินัยต่อตนเอง (Self-discipline) คือ ลักษณะของผู้ที่เชื่อตรงต่อแนวทางปฏิบัติ หรือแบบแผนของตนเองเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ และการคิดพิจารณา (Deliberation) คือ ชอบที่จะมีการวางแผน และมีความรอบคอบในการนำไปปฏิบัติ

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้สูงเรียกว่า ผู้มุ่งเป้าหมาย (Focused) จะมีความรอบคอบ ระมัดระวัง ตรงต่อเวลา แสดงการควบคุมตนเองให้สนใจอยู่ที่เป้าหมายทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นสูง ลักษณะด้านนี้มักพบในผู้นำ ผู้บริหาร เป็นต้น

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้ต่ำเรียกว่า ผู้ปรับตัวได้ง่าย (Flexible) คนพวกนี้มักไม่สนใจในเป้าหมาย ชอบความสบาย ถูกทำให้ไขว่ไขวไปจากเป้าหมายได้ง่าย อีกทั้งเป็นผู้ที่ไม่สามารถควบคุมแรงผลักดันในจากตัวเองได้ มักพบได้ในพวก นักวิจัย ผู้ตรวจสอบ และที่ปรึกษา เป็นต้น

2.2.2.3 Extraversion : บุคลิกภาพแบบเปิดเผย เป็นเรื่องด้านสัมพันธภาพของบุคคลคนนั้นกับบุคคลอื่น สนใจสิ่งต่างๆรอบตัว ชอบเข้าสังคม ชอบทำความรู้จักกับบุคคลใหม่ๆ ช่างพูดและมองโลกในแง่ดี ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะย่อย ดังนี้ ความอบอุ่นเป็นมิตร (Warmth) คือ สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างสนิทสนม ความชอบสังคม (Gregariousness) ชอบการอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ ความกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertiveness) คือ มีความเป็นผู้นำ กล้าแสดงตัวต่อสังคมอย่างมั่นใจ ความชอบกิจกรรม (Activity) คือ เป็นผู้ที่มีความว่องไว กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น การแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking) คือ มักชอบแสวงหาความตื่นเต้นท้าทาย และการมีอารมณ์ทางบวก (Positive Emotion) คือ มักมองโลกในแง่ดี เป็นคนสนุกสนาน ร่าเริง

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้สูงเรียกว่า ผู้ที่มีลักษณะแสดงตัว (Extravert) คนพวกนี้มักจะชอบแสดงความเป็นผู้นำ พูดเก่ง มีความเป็นมิตร เข้าสังคมได้ดี กระตือรือร้น รวมไปถึงมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertive) มักพบใน พนักงานขาย นักการเมือง นักสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้ต่ำเรียกว่า ผู้ที่มีลักษณะเก็บตัว (Introvert) มักจะชอบความเป็นส่วนตัว ชอบความสงบ ชอบอยู่คนเดียว ไม่ค่อยเป็นมิตร รักอิสระ แต่ก็มีความสุขไม่ได้เป็นคนมองโลกในแง่ร้าย ซึ่งพบใน ผู้จัดการด้านการผลิต นักวิทยาศาสตร์ นักฟิสิกส์ เป็นต้น

2.2.2.4 Agreeableness : บุคลิกภาพแบบประนีประนอม เป็นลักษณะของบุคคลที่มักมีความเมตตา ใจอ่อน ใ้วางใจผู้อื่นและคล้อยตามผู้อื่นได้ง่าย แบ่งเป็น 6 คุณลักษณะย่อย คือ การใ้วางใจผู้อื่น (Trust) คือ เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ เชื่อใจ และเจตนาดีต่อผู้อื่น ความตรงไปตรงมา (Straight Forwardness) คือ มีความจริงใจต่อผู้อื่น ไม่คดโกง ความเอื้อเฟื้อ

(Altruism) คือ จะมีความห่วงใย ชอบช่วยเหลือผู้อื่น การยอมตามผู้อื่น (Compliance) คือ จะมีลักษณะการอ่อนข้อ ยินยอม คล้อยตามผู้อื่น ความอ่อนน้อม (Modesty) คือ เป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน ไม่แสดงตนเหนือผู้อื่น และความมีจิตใจอ่อนโยน (Tender-Mindedness) คือ จะให้ความสำคัญต่อผู้อื่น รับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้สูงเรียกว่า นักปรับตัว (Adapter) คนพวกนี้จะเป็นผู้ที่คล้อยตามบรรทัดฐานของคนอื่น ๆ เช่น คู่สมรส เพื่อน เจ้านาย ผู้นำศาสนา จะให้ความสำคัญต่อความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการของตนเอง เห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือ มักพบในกลุ่มครู ผู้ที่ทำงานเพื่อสังคม นักจิตวิทยา

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้ต่ำเรียกว่า นักท้าทาย (Challenger) คนพวกนี้จะสนใจบรรทัดฐานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าของกลุ่ม ระวังในตัวคนอื่น และมักจะเป็นห่วงเกี่ยวกับเรื่องของการได้มาและการบริหารอำนาจ มักจะพบคุณลักษณะนี้ในนักโฆษณา ผู้จัดการและผู้นำทางทหาร

2.2.2.5 Neuroticism : หรือบางกลุ่มอาจเรียกองค์ประกอบนี้ว่า Emotional Stability เป็นบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว คือ บุคลิกภาพด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ เป็นบุคคลที่จิตใจหวั่นไหวได้ง่าย มีแนวโน้มที่จะมีความวิตกกังวลและอารมณ์แปรปรวน อุนเฉียวได้ง่าย มักนึกสงสารและคำนึงถึงแต่ตนเอง 6 คุณลักษณะย่อยที่เกี่ยวข้อง คือ ความวิตกกังวล (Anxiety) เป็นผู้ที่มีความว้าวุ่น หวาดกลัว หวั่นวิตกกังวลกับสิ่งต่างๆ รอบตัว กระสับกระส่าย ตึงเครียด ความโกรธ (Angry) คือ ผู้ที่โกรธง่าย รวดเร็ว และรุนแรง ความซึมเศร้า (Depression) คือ เป็นผู้ที่สิ้นหวัง ท้อแท้ ความคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self-consciousness) คุณลักษณะของผู้ที่รู้สึกไม่สบายใจหากมีผู้อื่นแวดล้อม จะแสดงออกถึงหวาดระแวงต่อความรู้สึกของผู้อื่น ความปรารถนา (Impulsiveness) คือ เป็นผู้ที่ไม่สามารถควบคุมแรงกระตุ้นหรือความต้องการของตนเองได้ เอาแต่ใจตนเอง และความอ่อนแอ (Vulnerability) คือ จะผู้ที่ไม่สามารถเผชิญกับความเครียดได้ รู้สึกตื่นตระหนกได้ง่ายเมื่อเผชิญเหตุการณ์ฉุกเฉิน ต้องพึ่งพาผู้อื่น

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้สูงเรียกว่า ผู้ที่มีลักษณะโต้ตอบทันที (Reactive) คนพวกนี้เป็นคนที่มีอารมณ์ทางลบมากกว่าคนอื่นๆ ปราศจากเหตุผล ควบคุมแรงกระตุ้นของตนเองได้ยาก จัดการกับความเครียดได้ไม่ดี และมีความพึงพอใจในชีวิตน้อยกว่าคนอื่นๆ

บุคคลที่มีลักษณะด้านนี้ต่ำเรียกว่า ผู้ที่มีลักษณะยืดหยุ่น (Resilient) คนพวกนี้เป็นคนที่มีเหตุผลมากกว่าคนอื่นๆ มีอารมณ์คงที่ สงบ (Calm) ผ่อนคลาย (Relax) และจะไม่ถูกรบกวนจากสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัว (จิราภรณ์ จงมันคงชีพ, 2547)

2.3 วิชาชีพเลขานุการ

วิชาชีพเลขานุการ เป็นวิชาชีพที่ต้องทำภายใต้ หัวหน้า ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิด มีผู้ให้คำนิยาม และ คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ของวิชาชีพเลขานุการไว้ หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปเป็นสาระสำคัญของวิชาชีพดังกล่าวได้ดังนี้ กล่าวคือ เลขานุการมีหน้าที่ ปฏิบัติงานตามนโยบายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย และ กำหนดไว้เพื่อควบคุมตรวจสอบการจัดการ งานต่างๆ เช่น งานธุรการ งานสัญญา งานบุคคล งานจัดระบบงาน งานการเงินและบัญชี งาน พัสดุ งานจัดพิมพ์ และแจกจ่ายเอกสาร งานระเบียบแบบแผน งานรวบรวมข้อมูลสถิติ โดยการ ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุง แก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาขัดข้องต่างๆ ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2.4 แผนพัฒนาบุคคล Development Action Plan (DAP)

แผนพัฒนาบุคคล Development Action Plan (DAP) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Individual Development Plan (IDP) เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสาย อาชีพของตน ที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความ ต้องการ หรือเป้าหมายในระดับ หน่วยงาน และ องค์กร เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่จะพัฒนาพนักงานให้ไปสู่เป้าหมาย ตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น เป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้น อย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนา จุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้มีมากขึ้น

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2551) ได้กล่าวถึงประเด็นต่างๆ ของ แผนพัฒนารายบุคคล ที่ น่าสนใจไว้ในหลายประเด็น อาทิ ลักษณะทั่วไป, เป้าหมาย และขั้นตอนของแผนพัฒนาบุคคล จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำวิจัยสามารถสรุปเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับ แผนพัฒนาบุคคลดังกล่าวข้างต้นได้ดังนี้ แผนพัฒนาบุคคล หรือ DAP เป็นแผนการเตรียมความ พร้อมให้กับบุคคลต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น เป็นการ เตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพในอนาคต แต่ทั้งนี้การพัฒนาดังกล่าวไม่ได้เป็ นเป็นเครื่อง รับประกันว่าบุคคลนั้นจะต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่งในตำแหน่งที่สูงขึ้น และแผนการพัฒนา ดังกล่าวก็ไม่ใช่วาระบวนการประเมินผลการทำงานแต่อย่างใด

ลักษณะสำคัญที่โดดเด่นของแผนพัฒนาฯ คือ การ เชื่อมโยงความต้องการของพนักงาน แต่ละบุคคลให้สามารถตอบสนองและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และ เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีการสื่อสารกับลูกน้องในลักษณะการสื่อสารสองทาง (Two

Way Communication) นั่นก็ คือ ได้ มีการนำเป้าหมาย หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพมาเป็น จุดเริ่มต้นในการพัฒนา นำมาสื่อสารกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ตรงกันทั้งสองฝ่าย และนำมาจัดทำเป็น แผนการพัฒนาให้กับบุคลากรท่านนั้นต่อไป

แผนพัฒนาบุคคลดังกล่าวจำเป็นต้องมีการจัดทำเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง มีการ ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถทำได้จริงและวัดผลได้ ทั้งนี้ต้องมีการทบทวนแผนเป็นระยะๆ เพื่อให้ แน่ใจว่าการพัฒนาเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ทุกประการ หากมีปัญหาหรืออุปสรรคใดในระหว่าง ทางของการพัฒนาจะได้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือ แก้ไขให้มีความเหมาะสมกับบุคลากร เหล่านั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ต่อไปได้

กิจกรรมต่างๆ ที่นำมาใช้สำหรับแผนพัฒนาฯ นั้น สามารถทำได้หลายวิธี อาทิ การ มอบหมายงาน การจัดการฝึกอบรม การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ หรือ การเป็นที่ปรึกษาแก่พนักงาน เป็นต้น

เป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนาก็เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ มีความสามารถ เพิ่มทักษะ ในการปรับปรุงการทำงาน ช่วยให้พนักงานเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อบุคลากรในสังกัดอย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคลากรมีความรู้ และทักษะเพิ่ม มากขึ้นก็จะส่งผลโดยรวมต่อการทำงาน ทำให้มีการพัฒนาด้านต่างๆ ตามมาทั้งในเรื่องของ กระบวนการทำงาน และตัวผลิตภัณฑ์ต่างๆ ขององค์กรก็จะเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้นไปด้วย

ขั้นตอนหลักๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาฯ จะประกอบไปด้วย

- การประเมินตนเอง (Self-Assessment) ตัวเราเองในฐานะที่ถูก พัฒนาจะต้องเตรียมข้อมูลด้านต่างๆ ประสพการณ์ในงานที่ ทำ การศึกษา การฝึกอบรม ต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องเพื่อนำไปประกอบกับแผนพัฒนา ซึ่งจะต้องนำไปหารือกับผู้บังคับบัญชาต่อไป ข้อมูลของ แผนพัฒนาควรเริ่มจากการนำสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้นที่ตนเองเห็นว่าควร จะ นำมาพัฒนา ซึ่งอาจจะเป็จุดแข็ง หรือจุดอ่อนของตนเองก็ได้ หากเป็นจุดแข็งก็เพื่อพัฒนาให้จุดแข็ง นั้นมีความโดดเด่นมาก ยิ่งขึ้น หรือเป็นการพัฒนาจุดอ่อนให้มีประสิทธิ ธิภาพมากขึ้น การพัฒนามี เป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไหร่ และผลที่ได้รับคืออะไร มีประโยชน์ต่อเป้าหมาย ขององค์กรมากน้อยแค่ไหน มีการจัดทำ การประเมิน ที่คาดหวัง โดยการ นำเอาตัวเลข KPI (Key Performance Indicators) มาเป็นตัววัดเพื่อให้เกิดมาตรฐานที่ชัดเจน ในฐานะที่ผู้ถูกพัฒนาเป็นผู้ ประเมินตนเองจำเป็นจะต้องทำไปด้วยความซื่อสัตย์ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพต่อการ พัฒนาจริงๆ การจัดทำแผนควรทำทั้งแผน ในระยะสั้น (ประมาณ 1-3 ปี) และระยะยาว (ประมาณ 3 ปีขึ้นไป) รวมทั้งแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยศึกษาจาก

บทความทางด้านวิชาการ หรือสื่อต่างๆ บนระบบออนไลน์ หรือการขอคำแนะนำ การสอนงาน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

- การหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและตนเองถึงแผนพัฒนาที่ได้จัดทำขึ้น ประเด็นสำคัญที่ควรนำมาประชุมร่วมกันควรพิจารณาเกี่ยวกับเป้าหมายของการทำงานที่จะสามารถตอบโจทย์วิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บังคับบัญชาควรให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานให้มากที่สุด ความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อการทำงานของพนักงาน

ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาควรสอนงานและมอบหมายงาน ที่ท้าทายความรับผิดชอบ เพราะจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น มีการชี้แนะให้เห็นถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานว่าเป็นอย่างไร ควรจะพิจารณา ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน หน้าที่ความรับผิดชอบในงานปัจจุบัน ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนา ขอบประมาณต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

- การสรุปผล การนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติ หลังจากที่ได้พูดคุยกันในขั้นตอนสุดท้ายแล้ว ทั้ง 2 ฝ่าย คือผู้บังคับบัญชาและตนเอง ควรมีการลงนามรับทราบในแผนการพัฒนาดังกล่าว ตัวพนักงานจะต้องนำแผน ที่กำหนดขึ้นนี้ไปปฏิบัติ ให้ครบทุกขั้นตอน ทั้งด้านการฝึกอบรม กิจกรรมต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ควรจะมีการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าของแผนพัฒนาว่า ได้ดำเนินการในส่วนไหนที่สำเร็จแล้วบ้าง หรือมีข้อขัดข้องใดที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสม

- การติดตามและทบทวนแผนพัฒนา ควรมีการนัดประชุมกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะทุกหกเดือน เพื่อชี้แจงความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงแผนงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.5 เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งในองค์กร เป็นเส้นทางที่แสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร (เพ็ญวิดี ไมยวงษ์, 2553)

การจัดทำเส้นทางดังกล่าว ถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดความก้าวหน้าในงานให้กับพนักงาน ทั้งยังช่วยสร้างขวัญกำลังใจหลังจากที่พนักงานได้เข้ามาส่วนร่วมในองค์กรแล้ว พนักงานจะได้ทราบถึงเป้าหมายในการดำเนินงานว่าในอนาคตตนเองสามารถเติบโตไปในเส้นทางใดได้บ้าง

เป็นการสร้างความมั่นคงต่อชีวิตการทำงานของตนเอง รวมทั้งองค์กรก็ยังสามารถที่จะรักษา คนเก่ง คนดีเป็นพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาวได้อีกทางหนึ่ง

ในหลายองค์กรให้ความสำคัญว่าคนถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้น ในฐานะพนักงานคนหนึ่งจึงควรได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ การจัดทำเส้นทาง ก้าวหน้าในสายอาชีพจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีความตระหนัก และใส่ใจในคุณค่า จุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเอง การได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน่วยงานจะช่วยให้การ วิเคราะห์เป้าหมายในอาชีพ และการกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ระยะเวลาในการจัดทำเส้นทางอาชีพสามารถจัดทำได้ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว

2.5.1 ลักษณะของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.5.1.1 สายอาชีพในแนวตั้ง (Vertical) เป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อน ตำแหน่งพนักงาน (Promotion) ซึ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยน ไป ตามตำแหน่งงาน ที่สูงขึ้นแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “บริหาร” สู่มาระดับ “บริหาร” , การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่มาระดับ “บริหาร” และการเลื่อนขั้น หรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่มาระดับ “พนักงานอาวุโส”

2.5.1.2 สายอาชีพในแนวนอน (Horizontal) ซึ่งอาจมีผลให้ตำแหน่ง เปลี่ยนแปลงหรือไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ โดยมี 2 ลักษณะ คือ เป็นการโอนย้าย (Transfer) หรือ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งสามารถจะกระทำ ในหน่วยงาน เดียวกัน หรือ ต่าง หน่วยงานกันก็ได้

การนำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมาใช้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่ง ควรจะมีข้อพึง ระวังอย่างมากเกี่ยวกับการบริหารคน กล่าวคือ ข้อดีของการนำมาใช้จะทำให้พนักงานรู้ทิศทางการ ดำเนินชีวิตการทำงานของตนเอง และองค์กรเองก็มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรว่าจะไป ในทิศทางไหน ไม่ละเลยพนักงานในแต่ละระดับ รวมทั้งเป็ นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามี เกณฑ์ในการปรับระดับให้แก่พนักงานของตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดความ ยุติธรรม แต่ ข้อเสียที่ต้องพิจารณาก็อาจจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคกับพนักงานบางคนที่เก่งมาก เป็นผู้ที่มีความรู้ ความ สามารถ มีความตั้งใจดี แต่การยอมรับ จากองค์กรมีน้อยกว่าที่คาดหวัง เนื่องจากบางองค์กรการเลื่อนตำแหน่ง ได้นำเอาอายุงานขึ้นตำเข้ามาพิจารณาร่วมด้วย ดังนั้น พนักงานที่อายุนานน้อยอาจจะเก่งแต่กลับเติบโตหรือก้าวหน้าช้า หลายคนจึงตัดสินใจจากองค์กรไป (อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2550)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

บุคคลตัวอย่างหรือผู้ถูกวิจัยที่นำมาศึกษาสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ คือ เลขานุการผู้บริหารระดับสูง บริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือ 3 อย่างในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

3.2.1.1 เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญสำหรับการแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล และสามารถ นำผลมาวิเคราะห์ถึงศักยภาพ ของผู้นำและรูปแบบ วิธีการทำงาน (Work Styles) ของบุคคลนั้นๆ

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องของการระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาท ของผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ ในองค์กรขนาดใหญ่ หากวินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ และมุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ WBI จึงเป็นเครื่องมือประเมินทางจิตวิทยาที่เหมาะสมแก่การนำมาประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน เพื่อนำผลที่ได้มาประกอบการ วางแผน ในการพัฒนาความก้าวหน้าทาง สายวิชาชีพเลขานุการต่อไป ซึ่ง WBI จะประกอบด้วยมาตราชี้วัดที่หลากหลาย ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน 40 มาตราชี้วัด 11 ด้าน

3.2.1.2 แบบทดสอบ Applied Reasoning Test (ART) เป็นแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ (Cognitive Ability Test) ประเมินความสามารถในการรับรู้โดยอาศัยหลัก 3 ด้าน คือ

- ด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ การใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผู้ถูกทดสอบอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมิน ใช้เวลาในการทำ 10 นาที

- ด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) ประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด บางข้อมูลจะเป็นตัวเลขในตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ การทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนุญาตให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขด้วย ใช้เวลาในการทำ 10 นาที

- ด้านความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) จะประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ถูกทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ ใช้เวลาในการทำ 10 นาที

3.2.2 แผนพัฒนาบุคคล Development Action Plan (DAP)

แผนพัฒนาบุคคล Development Action Plan (DAP) เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพ ซึ่ง DAP ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประกอบด้วย รายละเอียดที่จะ วางแนวทางการ พัฒนาสายอาชีพเลขานุการ ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ศึกษากรณีของเลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง บริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

DAP เป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) สร้างจุดแข็ง (Strength) และวางเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพเลขานุการในอนาคต ซึ่งขั้นตอนหลักในการจัดทำ DAP มีดังต่อไปนี้

3.2.2.1 การประเมินตนเอง (Self-Assessment) ผู้ถูกวิจัยจะต้องประเมินตนเอง ตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงานที่ทำการศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการสำรวจตนเองถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นจะต้องพัฒนา ควรประเมินผลการปฏิบัติในปัจจุบัน

3.2.2.2 การประชุมร่วมกันระหว่าง ผู้ถูกวิจัยกับหัวหน้างาน เพื่อตกลงร่วมกันถึงแผนพัฒนาที่จะจัดทำขึ้น ประเด็นที่ควรจะพูดคุยและตกลงกันควรครอบคลุมถึงเป้าหมายในการทำงาน จุดแข็งและจุดอ่อน หน้าที่ความรับผิดชอบในงานปัจจุบัน ระยะเวลาในการพัฒนางบประมาณที่จะต้องใช้ และโอกาสในการเรียนรู้

3.2.2.3 สรุปผลและการนำไปปฏิบัติ (Finalization and Implementation) เพื่อสรุปผลข้อตกลงและติดตามผลจากการนำ DAP ไปปฏิบัติ โดยผู้ถูกวิจัยต้องนำแผน DAP ที่กำหนดขึ้นนี้ไปปฏิบัติ โดยการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในแผน DAP รวมถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกิจกรรมพัฒนาต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้น ตลอดจนการพูดคุยกับหัวหน้างานเป็นระยะในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.2.2.4 ติดตามและทบทวน (Follow-up and Review) เพื่อจัดทำแผน DAP ให้เป็นระบบ และสนับสนุนต่อการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ตามความต้องการและความจำเป็นของผู้ถูกวิจัย ผู้ถูกวิจัยควรทบทวนแผน DAP ด้วยกรณีประชุมกับหัวหน้างานเป็นระยะทุกหกเดือน เพื่อชี้แจงความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงแผนงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3.2.3 ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

โดยใช้ในรูปแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งข้อมูลป้อนกลับๆ ในส่วนนี้ ผู้ถูกวิจัยจะนำมาวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ถูกวิจัยในภาพรวมด้านต่างๆ ทั้งจุดแข็ง และจุด อ่อนที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่งงาน และ/หรือใช้เป็นแนวทางการพัฒนาความสามารถของผู้ถูกวิจัยก่อนการโอนย้ายงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการทำงานที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงไป และต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ให้ผู้ถูกวิจัย ดำเนินการทำแบบประเมิน พฤติกรรมการทำงาน The Work Behavior Inventory (WBI) ผ่านช่องทางออนไลน์ (WBI; Work Behavior Inventory) เพื่อศึกษา ลักษณะบุคลิกภาพเบื้องต้นและพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกวิจัย จากนั้นนำผลการประเมินที่ได้มาศึกษา และทำความเข้าใจกับผู้ถูกวิจัย เพื่อให้ผู้วิจัยและผู้ถูกวิจัยนั้นมีความเข้าใจตรงกัน เมื่อเข้าใจใน

ผลการประเมินตรงกันแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมถึงสะท้อนให้ผู้ถูกวิจัย ได้เห็นแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล นอกจากนี้ยังให้ผู้ถูกวิจัยรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน โดยใช้การประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาประเด็นการพัฒนาตนเองเพิ่มเติม หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงมอบหมายให้ผู้ถูกวิจัยดำเนิน การเขียนเป้าหมาย และวางแผนการพัฒนาตนเอง ให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยท้ายที่สุดทั้ง ผู้วิจัยและผู้ถูกวิจัยได้กลับมาพูดคุยกันอีกครั้ง เพื่อศึกษาความเป็น ไปของแผนการพัฒนาตนเองและวางแผนการติดตามผลร่วมกันต่อไป



บทที่ 4 ผลการวิจัย

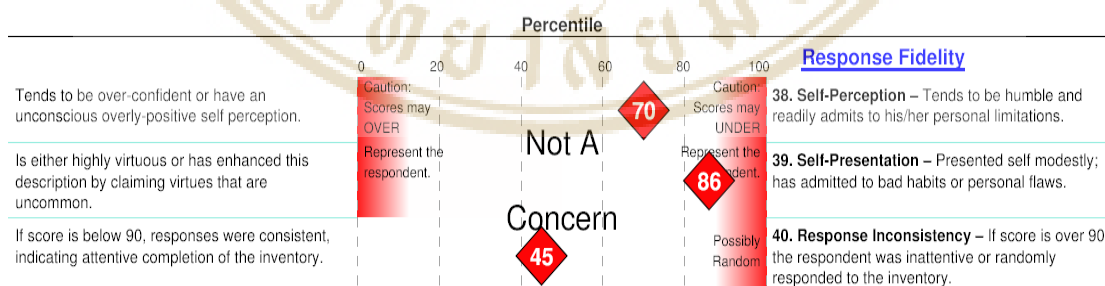
ผลจากการวิจัยภายหลังจากที่ผู้ถูกวิจัยได้ทำแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) แล้วนั้นผู้ถูกวิจัยจะได้รับผลการประเมิน และได้ทำการพูดคุยเพื่อปรับความเข้าใจกับผู้วิจัย โดยการนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล ในส่วนของการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกวิจัยเพิ่มเติม เพื่อจะทำให้ผลการประเมินนี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงตัวตนของผู้ถูกวิจัยได้อย่างแม่นยำ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเนื้อหาของ บทนี้ผู้วิจัยขอทำการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ภาพรวมผลการประเมิน และการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสาระสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้ถูกวิจัยได้ ดังนี้

4.1.1 ผลการประเมินของความเที่ยงตรง (Response Fidelity)

ผลการประเมินของความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบของผู้ถูกวิจัยมีผลการประเมิน ดังภาพนี้



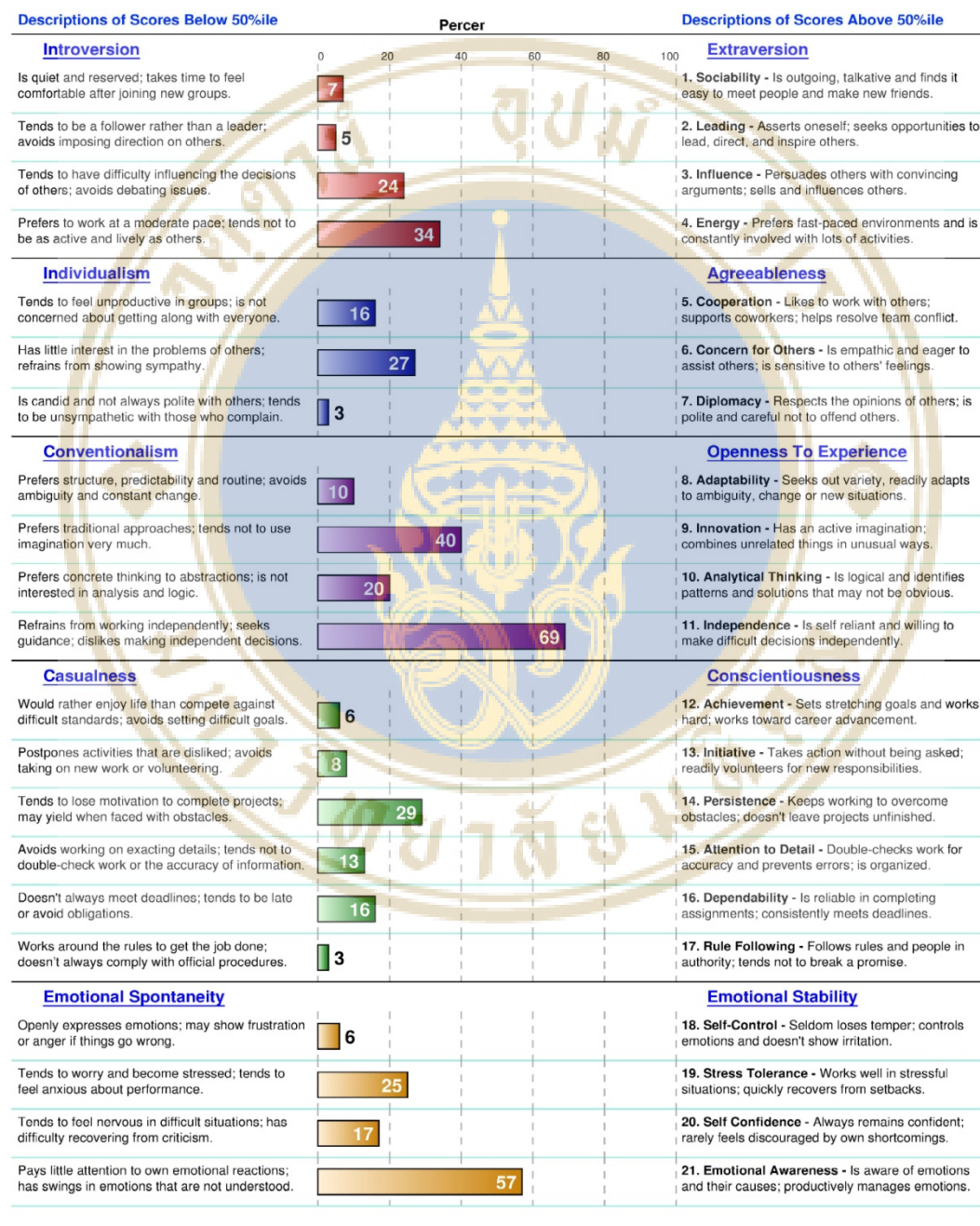
ภาพที่ 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ค่าที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือได้ (จากข้อมูลข้อที่ 40 : score 45) เมื่อพิจารณาจากผลในข้อ 38 และ 39 ผู้ถูกวิจัยมีแนวโน้มจะเป็นผู้ที่มีความถ่อมตัวสูง ซึ่ง

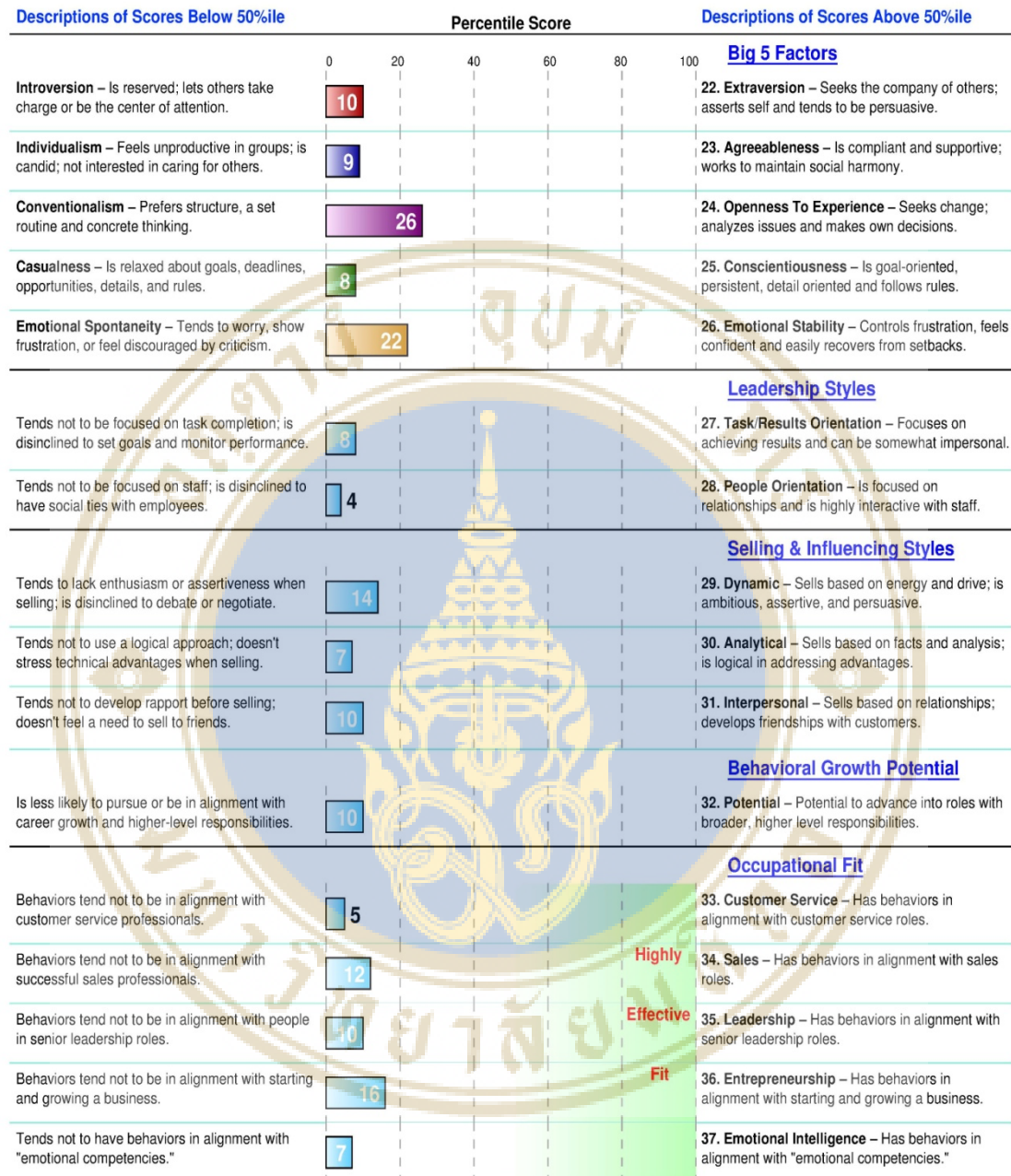
เมื่อพิจารณาจากความจริงส่วนบุคคลแล้ว บุคลิกโดยรวมของผู้ถูกวิจัยมีลักษณะตามนั้นจริง และในขณะเดียวกันการแสดงออกให้สังคมได้รับรู้ก็เป็นไปในทางเดียวกันกับการรับรู้บุคลิกภาพของตนเอง

4.1.2 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big 5 Factors)

ผลจากการประเมิน Big 5 Factors จากแบบประเมิน WBI ดังภาพ



ภาพที่ 4.2 ผลการประเมิน Big 5 Factors จากแบบประเมิน WBI



ภาพที่ 4.3 ผลการประเมิน Big 5 Factors จากแบบประเมิน WBI (ต่อ)

จากการวิเคราะห์โดยผ่านทฤษฎี Big 5 Factors บุคลิกภาพจากผลที่ได้ข้อที่เด่นชัดแบ่งได้เป็นประเด็น ดังนี้

Openness to Experience การเปิดรับและความสนใจต่อประสบการณ์ใหม่ โดยมีบุคลิกภาพเด่นอยู่ 2 ประการคือ

- Independence (score 69) : ความเป็นอิสระ ซึ่งค่าที่ได้สูงในระดับหนึ่งแต่ไม่ใช่ว่าสูงมาก วิเคราะห์ได้ว่า ผู้ถูกวิจัยเป็นคนที่ยึดมั่นพึ่งพาตนเองได้ มีความมุ่งมั่นที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง รวมทั้งมีอิสระในความคิดและการตัดสินใจ ซึ่งข้อนี้ตรงกับ พฤติกรรมของผู้ถูกวิจัย กอรปกับในหน่วยงานที่ผู้ถูกวิจัยรับผิดชอบอยู่ ผู้บริ หารเปิดโอกาสให้มีโอกาสตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้องได้ตลอดเวลา ทั้งในเรื่องที่ยาก สลับซับซ้อน หรือเรื่องง่าย ๆ ซึ่งนับว่าเป็นโอกาสที่ดีของผู้ถูกวิจัยในการเพิ่มพูนและต่อยอดความคิดให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น

- Innovation (score 40) : การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์ค่าที่ปรากฏก็นับว่าไม่สูงหรือต่ำจนเกินไปนัก อาจจะมีผลต่อเนื่องมาจากจุดเด่นข้อแรกในเรื่องของความคิดที่อิสระจะก่อให้เกิดจินตนาการ คิดวิธี หรือกระบวนการในการทำงานใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับจุดด้อยของผู้ถูกวิจัยในข้อที่เกี่ยวกับการทำตามกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งค่าที่ได้ค่อนข้างต่ำมาก ซึ่งบางครั้งการทำตามกฎเกณฑ์มากเกินไปจะเป็นตัวที่ปิดกั้นความคิดต่างๆ ไม่ให้เกิดได้

Emotional Stability บุคลิกภาพทางด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ มีจุดเด่นที่น่าสนใจอยู่เพียงประเด็นเดียว คือ

- Emotional Awareness (score 57) : การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ การทำงานที่ต้องอยู่ในสำนักงานผู้บริหารระดับสูง การรู้จักเข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะมีผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของสำนัก งาน หากลูกค้าติดต่อเข้ามา ซึ่งส่วนใหญ่มักมีปัญหาและมาพร้อมกับการอารมณ์ ดังนั้นในฐานะที่ผู้ถูกวิจัยเป็นตัวแทนของสำนักงานจะต้องปฏิบัติตัวต่อลูกค้าเป็นอย่างดี รู้ว่า ในแต่ละสถานการณ์ควรต้องบริหารอารมณ์ และปฏิบัติต่อลูกค้าในเวลานั้นอย่างไรที่จะสามารถชดเชยความรู้สึกของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Extraversion การแสดงออก มีจุดเด่นที่น่าสนใจอยู่ในประเด็นเรื่อง

- Energy (score 34) : การมีพลังใจในการทำงาน เป็นผู้ที่ไม่มีพลังในการทำงาน ชอบการทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัว มีความมุ่งมั่นในการทำงานหลายอย่างโดยไม่หยุดยั้ง ซึ่งสำหรับค่าที่ประเมินได้ถือว่าไม่ได้ต่ำมาก คุณลักษณะดังกล่าวเป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่อยู่สำนักงานของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากในความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ในสำนักงานผู้บริหารระดับนี้ หากการทำงานเป็นไปอย่างไม่คล่องตัว ไม่รวดเร็ว ในขณะที่งานเข้ามาตลอดทั้งจากเรื่องภายในและภายนอกองค์กร จะทำให้งานเกิดการสะดุดได้ และหากบุคลิกภาพด้านนี้โดดเด่น งานต่างๆ ก็จะถูกจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบโจทย์ความรับผิดชอบในงานของสำนักงานที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ต่อไป

เมื่อมีข้อเด่นในตัวบุคคล ก็ควรต้องพิจารณาถึงข้อด้อยประกอบกันไปด้วย ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลที่ได้รับจากการทำ WBI สามารถสรุปได้ดังนี้

Extraversion การแสดงออก มีคุณลักษณะบางประการที่ได้คะแนนค่อนข้างต่ำ คือ

- Socialbility (score 7) : การชอบสมาคม การแสดงออกถึงการช่างพูด สร้างเพื่อนกลุ่มใหม่ๆ จากการวิเคราะห์ในเบื้องต้นจาก ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self Perception) ที่ว่าบุคลิกภาพที่โดดเด่น คือ การเป็นคนถ่อมตน ถึงแม้ว่าจริงๆ ลักษณะหน้าที่การทำงานจำเป็นต้องเข้าสังคมก็จริง แต่ส่วนลึกๆ แล้วจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผู้คนติดต่อเข้ามาตลอดเวลา มีเรื่องมากมายที่ต้องได้รับการประสาน อาจทำให้บุคลิกภาพที่ถูกซ่อนไว้เปิดเผยออกมาได้จากการทำประเมินในครั้งนี้ เพราะอาจทำให้ผู้ถูกประเมินมีความรู้สึกเหนียวแน่น และมีความอึดอัดจากการเข้าสังคม หรืออาจจะระ คากอายที่จะเริ่มความสัมพันธ์กับคนแปลกหน้า อาจจะเป็นความรู้สึกเล็กๆ ว่าอยากอยู่แบบสงบเงียบ ซึ่งน่าจะสะท้อนที่ทำให้ผลประเมินในส่วนนี้ค่อนข้างต่ำ

- Leading (score 5) : การเป็นผู้นำ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับกลุ่ม จากการที่มีโอกาสสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกวิจัย ค่าที่ได้สะท้อนตรงกับบุคลิกในชีวิตจริงๆ คือ มีลักษณะชอบการเป็น Follower มากกว่าการเป็น Leader ถึงแม้ว่าหน้าที่การทำงานจะทำให้จำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำในบางครั้ง แต่ โดยพื้นฐานแล้วไม่ชอบการเป็นผู้นำ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตาม ซึ่งข้อนี้ถือว่าเป็นจุดด้อยที่ควรจะนำมาพัฒนาต่อขอแผนการพัฒนารายบุคคลต่อไป

- Influence (score 24) : การจูงใจ ค่าที่ได้ส่วนนี้ไม่โดดเด่น ไม่ถือว่าต่ำหรือสูงมากนัก ถ้าพิจารณาในภาพของการทำงานจริง บุคลิกภาพส่วนนี้จำเป็นต้องมีบ้างในบางครั้ง อาทิ การติดตามงานต่างๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นต้น แต่ถ้าสำหรับมุมมองชีวิตส่วนตัวอาจจะมองว่าไม่มีความจำเป็นมากนัก แต่เมื่อมาวิเคราะห์ในเรื่องของงานตามที่กล่าวข้างต้น ถือว่าเป็นบุคลิกที่ควรให้ความสำคัญเช่นกัน ทั้งนี้ก็ขึ้นกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของการทำงานในขณะนั้นๆ ประกอบด้วย

Agreeableness การสนับสนุนด้านความคิด การประนีประนอม การให้ความร่วมมือ ซึ่งในส่วนนี้ได้คะแนนไม่ถึงกับต่ำมากนัก กล่าวคือ

- Cooperation (score 16) : ความร่วมมือ มีความรู้สึก อยากทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้ความสนใจต่อผู้อื่น ด้วยหน้าที่ของผู้ถูกวิจัยเป็นเลขานุการ หรือการทำงานในส่วนงานของผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำหน้าที่ประสานทุกหน่วยงานโดยตรง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ค่าที่ได้อาจจะไม่สูงมากแต่ก็ไม่ถึงกับต่ำเกินไป ถือว่าน่าจะพอเป็น ค่าที่พอรับได้เมื่อเทียบกับบุคลิกภาพจริงของผู้ถูกวิจัย

- Concern for Others (score 27) : ความห่วงใยต่อผู้อื่น ค่าที่ได้จากการประเมินเป็นค่ากลางๆ ด้วยตำแหน่งงานนี้จำเป็นต้องใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่นอยู่บ้าง แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ได้ห่วงใยจนเกินขอบเขต เพราะมีเรื่องของเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็ต้องสำเร็จด้วย ซึ่งสอดคล้องกับค่าที่อ่านได้จากความเป็น Leadership Style ซึ่งทั้ง Task และ People ไม่มีอะไรที่โดดเด่นทั้งคู่ แต่ทั้งสองส่วนต้องไปพร้อมๆ กัน

- Diplomacy (score 3) : ความชำนาญการพูด ผลลัพธ์ที่ได้ค่อนข้างชัดเจนว่าเป็นผู้ที่ตรงไปตรงมา ชัดเจนในการกระทำ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าแสดงกริยาที่ไม่สุภาพ แต่บทบาทของการทำงานทำให้ต้องมีบุคลิกภาพเช่นนั้น ซึ่งเห็นว่าบุคลิกภาพด้านนี้อาจจะนำไปเป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะในแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอีกตัวหนึ่งที่น่าสนใจ

Openness to Experience ในส่วนของการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ บุคลิกภาพข้อนี้ได้ผลการอ่านค่าน้อย แต่ไม่ถึงกับต่ำจนเกินไป คือ

- Adapability (score 10) : ความสามารถในการปรับตัว เป็นการถูกบังคับให้ปรับตัว จากการอ่านค่าที่ได้มีแนวโน้มที่จะชอบทำงานที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงน้อย ไม่ชอบการปรับตัวอะไรมากมาย ซึ่งจริงๆ ในองค์กรที่เป็นบริษัทมหาชน จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ความจำเป็นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ค่อนข้างเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว บริษัทมีความเป็น Dynamic สูง ดังนั้น หากมีโอกาสควรมีการพัฒนาบุคลิกภาพด้านนี้ให้มากขึ้น

- Analytical Thinking (score 20) : ความคิดเชิงวิเคราะห์ มีความเชื่อว่าการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ จะช่วยในการทำงานให้บรรลุผลได้ดียิ่งขึ้น ในการทำงานในตำแหน่งเลขานุการบางครั้งจำเป็นต้องมีการใช้ข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์เรื่องต่างๆ เพื่อนำเสนอผู้บริหาร แต่อาจไม่ใช่ส่วนทั้งหมดของการทำงาน ดังนั้นตัวเลขที่ได้จากการวัดผลจึงไม่ใช่ต่ำและสูงเกินสมควร

Conscientiousness การมีสามัญสำนึก โดยรวมบุคลิกภาพข้อนี้ ผลที่ได้จากการอ่านค่าค่อนข้างต่ำ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ

- Achievement (score 6) : การกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จที่ท้าทายอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งจะสอดคล้องกับบุคลิกภาพของผู้ถูกทำวิจัย ซึ่งเป็นคนเรียบง่าย ไม่ชอบการตั้งจุดมุ่งหมายในชีวิตและการทำงานที่รู้สึกว่ามีแรงผลักดันสำหรับตนเองเกินไป เนื่องจากมีลักษณะไม่ชอบการแข่งขัน บางครั้งไม่รู้สึกว่าตนเองต้องแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพ มีความพึงพอใจในสถานภาพในปัจจุบัน แต่ด้วยสถานการณ์ที่ยังคง ทั้งเรื่องของความก้าวหน้าในสายอาชีพ

รวมถึงการเตรียมตัวหลังจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงเกษียณอายุการทำงาน ทำให้ ต้องเริ่มตระหนักถึงเรื่องบทบาทของการสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงานให้มีความสำคัญมากขึ้น

- Initiative (score 8) : มีความคิดริเริ่มในระดับต่ำ จากการวิเคราะห์คู่กับค่า Innovative ที่อ่านค่าได้จะอยู่ที่ score 40 ซึ่งไม่สูงและต่ำเกินไปนัก นั่นก็อาจมีความหมายว่าถึงจะมีจินตนาการ มีความคิด แต่บางที่อาจไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการทำงานจริงก็ได้

- Persistence (score 29) : การยืนกราน มีความอดทนต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ในระดับค่าที่ประเมินได้ในระดับที่พอสมควรแต่ไม่ถึงกับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น ถึงแม้บางครั้งในชีวิตการทำงาน ที่เกิดขึ้นจริงจะมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นแต่ก็สามารถฟันฝ่าอุปสรรคนั้นมาได้

- Attention to Detail (score 13) : ความรอบคอบ การมีความใส่ใจในรายละเอียดอยู่ในระดับที่ไม่สูง บางครั้งการทำงาน ที่มีรายละเอียดต่างๆ จำนวนมาก และ หากต้องการความรวดเร็วประกอบด้วย อาจจะมีบ้างในบางครั้งที่ผู้ถูกวิจัยอาจมองข้ามในข้อนี้ไป

- Dependability (score 16) : ความน่าเชื่อถือ ทั้งที่ผู้อื่นสามารถให้ความไว้วางใจได้ในระดับหนึ่ง และความเชื่อถือต่อความรับผิดชอบที่ได้รับ หรือการทำงานให้ทันตามกำหนด จากค่าที่อ่านได้ อาจมีการพัฒนาให้สูงขึ้นมากกว่านี้

- Rule Following (score 3) : การปฏิบัติตามกฎ ค่าที่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ บางครั้งการทำงานตามกฎหมายมากเกินไปก็อาจส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับจุดแข็งที่มีอยู่ในตัวที่เป็นคนรวดเร็ว บางครั้งในสภาพแวดล้อมของการทำงานจริง การมองข้ามกฎเกณฑ์ในบางกรณี และสามารถทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้บนพื้นฐานที่ถูกต้องต่อองค์กรก็สามารถจะกระทำได้

Emotional Stability เสถียรภาพทางอารมณ์ โดยภาพรวมสามารถอ่านค่าได้ดังนี้

- Self Control (score 6) : การควบคุมตนเอง ค่าที่ได้อยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นเมื่อมีอะไรที่มาเร้าความรู้สึก หรือเห็นอะไรผิดจะแสดงออกในทันที เสมือนว่าเป็นผู้ที่เก็บอารมณ์ไม่อยู่ ซึ่ง จากบุคลิกจริงของผู้ถูกทำการวิจัยพบว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะนี้ แต่ด้วยหน้าที่การทำงานในปัจจุบันบางครั้งการแสดงออกแบบนี้ก็ไม่เป็นผลดีต่อทุกฝ่าย ดังนั้นควรต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาจุดด้อยในข้อนี้ให้ดียิ่งขึ้น

- Stress Tolerance (score 25) : การอดกลั้น การมีความอดทนต่อความเครียดที่เกิดขึ้น และสามารถตอบสนองได้ดี ค่าที่ได้อยู่ในระดับค่อนข้างมาทางปานกลางมากกว่าไปทางต่ำ ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับระดับการควบคุมตนเอง (Self Control) วิเคราะห์ได้

ว่าเป็นบุคคลที่ไม่ค่อยมีความเครียด ซึ่งเมื่อพิจารณาจากชีวิตจริงทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ถูกวิจัยถือว่าข้อนี้อ่านค่าได้ใกล้เคียง

- Self Confidence (score 17) : มีความมั่นใจในตัวเองค่อนข้างต่ำ ซึ่งจะส่งผลที่อาจทำให้เป็นคนมีลักษณะถ่อมตน บางครั้งอาจจะรู้สึกถึงข้อจำกัดของตัวเองที่มี ต่อการทำงาน หรือในสถานการณ์ที่ลำบาก ทำให้ความมั่นใจบางส่วนลดลง ได้ ซึ่งค่าที่ได้สอดคล้องกับ Self Perception ที่ได้ Score 95

4.1.3 Behavioral Growth Potential

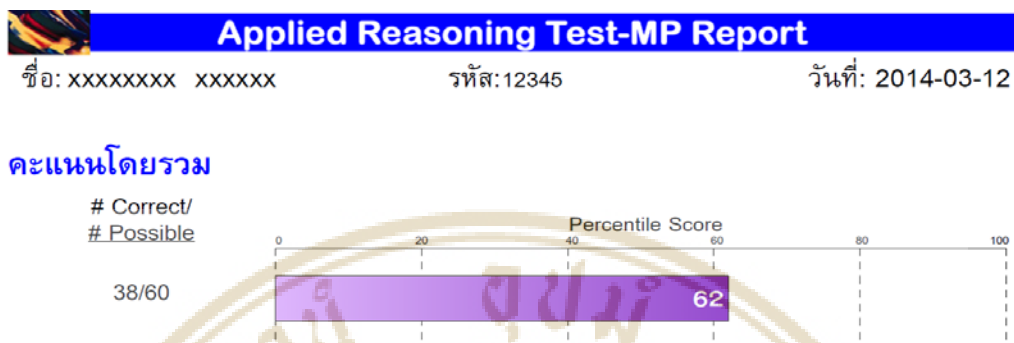
ผลที่ได้จากการประเมินจากการอ่านค่าที่ได้จาก Behavioral Growth Potential ที่ปรากฏ (score 10) ซึ่งให้เห็นว่าโอกาสในการเป็น Talent ขององค์กรมีน้อย และเมื่อมองประเด็นในการ Coach อาจจะมี Coach ถูกน้องลำบาก เพราะบุคลิกในการเป็น Leader มีค่อนข้างน้อย ชอบการพึ่งพาตนเอง ทำเองได้ มีบุคลิกของการเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ เนื่องจากการ Coach ควรจะมีลักษณะของการเป็น Leader ที่ดี ดังนั้น อาจจะยากในการที่จะนำผู้อื่น ดังนั้นจึงควรพิจารณาในเรื่องทักษะของการพัฒนาภาวะผู้นำให้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพในอนาคตต่อไป แต่ทั้งนี้หากพิจารณาถึงการประมวลผลต่างๆ ที่ได้ ถึงแม้ว่าจะพบว่าข้อดีอยู่บ้าง แต่ก็มีข้อที่ต้องปรับปรุง และได้ รับการพัฒนาอยู่หลายประการ ทั้งนี้ อาจต้องพิจารณาถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยว่า คุณลักษณะ ข้อใดที่ควรให้ความสำคัญที่ต้องได้รับการปรับปรุงมากที่สุด และมีความเร่งด่วน ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องพัฒนาในทุกคุณลักษณะ

4.1.4 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Fit)

หากพิจารณาค่าที่ได้จากการประเมิน ไม่มีสิ่งชี้ นำความสำเร็จในอาชีพใดที่โดดเด่น ผู้ถูกวิจัยสามารถทำงานได้ในหลายบทบาท ทั้งในส่วนงานบริการลูกค้า งานขาย การเป็นผู้บริหาร หรือการเป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งอย่างหลังอาจจะเหมาะสม ที่สุดสำหรับผู้ถูกวิจัยจากค่าที่ได้สูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตัวอื่นจากการวิเคราะห์ในครั้ง นี้ อาจจะเพราะผู้ถูกวิจัยมีบุคลิกของการทำงานคนเดียวได้ดี สามารถตัดสินใจได้โดยลำพัง เด็ดเดี่ยว และรอบคอบ ซึ่งผู้ถูกวิจัยสามารถนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ ไปประกอบการตัดสินใจเลือกความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคตต่อไปได้ ทั้งนี้ หากผู้ถูกวิจัยตัดสินใจเลือกการทำงานในสายใดแล้ว ควรจะต้องมีการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จะช่วยเสริมจุดแข็งหรือแก้ไขจุดอ่อนของผู้ถูกวิจัย เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานให้มีความก้าวหน้าในอาชีพนั้นๆ ต่อไป

4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART)

จากภาพรวมของการประเมิน ART สามารถสรุปประเด็นสาระสำคัญได้ดังนี้



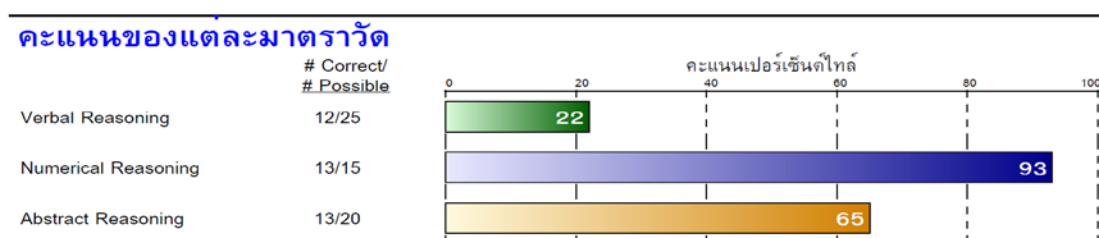
ภาพที่ 4.4 ผลคะแนนโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART)

ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนนเฉลี่ย 85% ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐาน ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผู้ทำแบบทดสอบได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพ ปานกลาง. จากผลสรุปที่ได้กล่าวว่า คุณอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นคุณจะมีแนวโน้ม ดังต่อไปนี้

- เสร็จงานที่ได้รับมอบหมายงานและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่
- มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

4.2.1 ผลการประเมิน Applied Reasoning Test (ART) ของแต่ละมาตราวัด



ภาพที่ 4.5 ผลคะแนน Applied Reasoning Test (ART) ของแต่ละมาตราวัด

4.2.1.1 Verbal Reasoning ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนน 22% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา คือน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้ถูกวิจัยมีแนวโน้มว่าจะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และการวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความมีข้อผิดพลาด

4.2.1.2 Numerical Reasoning ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนน 93% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา คือ Very High. ดังนั้นผู้ถูกวิจัยมีแนวโน้มว่าจะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขที่มีความซับซ้อนและแสดงผลสรุปที่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาพที่ดีเยี่ยมมากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ และมีการประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยมกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.1.3 Abstract Reasoning ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนน 65% หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ ปานกลาง ดังนั้นผู้ถูกวิจัยมีแนวโน้มว่าจะสามารถเป็นผู้ที่จัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร รวมถึงสามารถวิเคราะห์ และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้ในระดับพอสมควร

4.3 การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

การประเมินและข้อมูลที่ถูกป้อนกลับโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา ได้ระบุไว้ดังนี้

“ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน สามารถที่จะเรียนรู้วิธีการทำงานกับผู้อื่นได้ดี มีความซื่อสัตย์ในงานของตนเอง มีความสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องรอคำสั่ง ฟังพาดตนเองได้ดี มีความรับผิดชอบต่องานของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลิกเป็นคนที่เรียบง่าย มนุษย์สัมพันธ์ดี เป็นที่รักของบุคคลอื่นทั้ง ในและนอกองค์กร รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยใช้ช่องทางที่มีภายในบริษัท และความสัมพันธ์ส่วนตัวเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี”

4.3.1 ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน สามารถที่จะเรียนรู้วิธีการทำงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

4.3.2 มีทักษะในการทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่ง ฟังพาดตนเองได้ดี มีความ รับผิดชอบต่องานของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.3 มีบุคลิกเป็นคนที่เรียบง่าย มนุษย์สัมพันธ์ดี เป็นที่รักของบุคคลอื่นทั้ง ในและนอกองค์กร

4.3.4 รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับลูกค้า โดยใช้ช่องทางที่มีภายในบริษัท และความสัมพันธ์ส่วนตัวเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี”

จากข้อมูลดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกวิจัยสามารถทำงานได้โดยอิสระ พึ่งพาตนเองได้ สามารถทำงานได้สำเร็จโดยไม่ต้องรอคำสั่ง กิดและตัดสินใจได้ดี มีชีวิตที่เรียบง่าย แต่ก็มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อบุคคลภายในและภายนอก ทั้งยังมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยใช้ช่องทางที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีชีวิตที่เรียบง่าย



บทที่ 5

อภิปรายผลการวิจัย

ในการนำแบบการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเองนั้นผู้ถูก วิจัยจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน จึงจะสามารถทำการเขียนแผนพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมและสามารถเป็นไปได้จริง ในช่วงกรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจากเนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือเป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของ ผู้ถูกวิจัย และ แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้ถูกวิจัย

เป้าหมายภายในเดือนมิถุนายน 2557 คือ การพัฒนาผู้ถูกวิจัยให้เป็นผู้บริหารระดับสูงในสายงานที่ถนัด ซึ่ง เห็นได้ว่า ผู้ถูกวิจัยต้องการ ที่จะพัฒนาตนเองไปในสายงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยผ่านกระบวนการ ในการโยกย้ายสายงานนั้น ซึ่งเห็นได้ว่าเป็นสายงานที่เน้นในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เป็นสำคัญ และย่อมต้องการติดต่อกับประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานอย่างกว้างขวาง ด้วยลักษณะงานที่มักต้องเผชิญกับ สถานะงานที่กดดันอยู่เสมอกับบุคคลต่างๆ ในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ซึ่งรวมทั้งผู้ถูกวิจัยต้องเปลี่ยนแปลงสถานะจาก สถานะผู้ถูกปกครอง หรือ ผู้ปฏิบัติงานภายใต้คำสั่งของ ผู้บังคับบัญชามาเป็นผู้บริหารระดับสูงในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ซึ่งจะแยกเป็นการควบคุมจากภายใน และการควบคุมจากภายนอก ซึ่งจากการประเมิน WBI ตามทฤษฎี Big 5 ทำให้ผู้ถูกวิจัยทราบผลว่าตัวเองนั้นจะต้องปรับปรุงในส่วนของการพัฒนาภาวะผู้นำ และเสริมเรื่องการมุ่งผลสำเร็จของงาน เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานภายใต้สภาวะการที่กดดัน และผลการทดสอบ Applied Reasoning Test (ART) ยังทำให้ทราบว่าผู้ถูกวิจัยมีคะแนนการทดสอบทักษะทางการอ่านน้อยกว่าค่าเฉลี่ย หากผู้ถูกวิจัย มีโอกาสควรจะต้องพัฒนา ด้านการอ่าน และพัฒนาด้านการ การสรุปใจความ หรือ การเขียนบทความ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

5.1.1 จุดแข็งที่มี

- ความเป็นอิสระ ทางด้านความคิด การตัดสินใจทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเองเป็นหลัก
- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในรูปแบบการกระบวนการวิธีคิดหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ ซึ่งเป็นบุคลิกภาพทางด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ เป็นผู้ที่รู้จักบริหารอารมณ์ในการบริการลูกค้า และสถานการณ์ต่างๆ ได้
- การมีพลังใจในการทำงาน โดยมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จุดแข็งที่ผู้ถูกวิจัยมีเมื่อเทียบกับความเห็นจากผู้บังคับบัญชามีสิ่งที่เห็นตรงกัน ดังนี้

- มีอิสระทางด้านความคิด และสามารถทำงานคนเดียวได้ดี
 - การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กิดวิธี หรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
- ประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้กล่าวถึง ซึ่งอาจจะเห็นเหมือน หรือเห็นต่างกัน ได้ มีดังนี้
- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ ซึ่งเป็นบุคลิกภาพทางด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ เป็นผู้ที่รู้จักบริหารอารมณ์ในการบริการลูกค้า และสถานการณ์ต่างๆ ได้
 - การมีพลังใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2 จุดอ่อนที่มี

- ความชำนาญทางการพูด และการควบคุมตนเอง มองที่ผลของงานมาก จนบางครั้งอาจมองข้ามประเด็นความรู้สึกของคนที่เกี่ยวข้อง
- ไม่ชอบกำหนดเป้าหมาย และความสำเร็จที่ทำท่าย อาจเป็นผลมาจากจากบุคลิกที่เป็นคนเรียบง่าย ไม่ชอบการแข่งขันสูง
- ไม่ชอบการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ หรือมีความเคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป
- ไม่ชอบการสมาคม และแสดงออกถึงการช่างพูด หรือการพยายามสร้างเพื่อนกลุ่มใหม่

จุดอ่อนที่ผู้ถูกวิจัยมีเมื่อเทียบกับความเห็นจากผู้บังคับบัญชาที่มีสิ่งที่เห็นตรงกัน ดังนี้

- ไม่ชอบกำหนดเป้าหมาย และความสำเร็จที่ทำทหาย อาจเป็นผลมาจากจากบุคลิกที่เป็นคนเรียบง่าย ไม่ชอบการแข่งขันสูง
- ไม่ชอบการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ หรือมีความเคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป

ประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้กล่าวถึง ซึ่งอาจจะเห็นเหมือน หรือเห็นต่างกัน ได้ มีดังนี้

- ความชำนาญทางการพูด และการควบคุมตนเอง มองที่ผลของงานมาก จนบางครั้งอาจมองข้ามประเด็นความรู้สึกรของคนที่เกี่ยวข้อง
- ไม่ชอบการสมาคม และแสดงออกถึงการช่างพูด หรือการพยายามสร้างเพื่อนกลุ่มใหม่

5.1.3 การนำความรู้ตนเองไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าประเด็นดังกล่าวเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ บริษัทสัญชาติไทย หรือบริษัทข้ามชาติ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การที่องค์กรต่างๆ ก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เข้ามากระทบทาในชีวิตประจำวัน ทำให้ทุกสิ่งอย่างเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทำทหายต่อบทบาทของภาวะผู้นำอย่างมาก ผู้บริหารจำเป็นจะต้องปรับทักษะ การรับรู้ ทศนคติ พฤติ กรรมต่างๆ ที่เคยปฏิบัติมาในอดีตให้สามารถรองรับภาวะความเปลี่ยนแปลงที่กล่าวถึงนั้นให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากกาลเวลาที่เปลี่ยนไปอาจจะทำให้สิ่งที่เคยปฏิบัติ หรือดำเนินการในอดีตไม่มีประสิทธิภาพสำหรับสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันได้

ซึ่งจากการวิจัยจะพบว่า การนำความรู้ตัวเองในหลายๆ มิติ ซึ่งผู้ถูกวิจัยได้จากการทำการประเมิน WBI และ การทำแบบทดสอบ ART ไปใช้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถมองได้ 2 ลักษณะทั้งในเรื่องของการทำงาน และบุคลิกส่วนตัว กล่าวคือ

5.1.3.1 ด้านการทำงาน หากผู้บริหารขององค์กรที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว เป็นขวัญกำลังใจให้กับพนักงานโดยทั่วไป มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งที่คาดเดาและไม่สามารถคาดเดาได้ในอนาคต อีกทั้งยังเป็นผู้นำที่ สามารถที่จะควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก และรู้ว่าตนเองกำลังพูด กำลังทำอะไรอยู่ ในขณะนั้น จะทำให้เป็นผู้ที่มีสติในการทำงานมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่องานโดยรวม และหากเมื่อมีสติแล้วก็จะสามารถแยกแยะปัญหา

ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับการทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้น และสามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ ด้วยดีเช่นกัน ซึ่งในลักษณะเดียวกัน การควบคุมอารมณ์หรือการบริหารจัดการด้านอารมณ์นั้น ย่อมสามารถที่จะทำให้เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่มีความสุขุมมากขึ้น ซึ่งจะนำมา ซึ่งความน่าเชื่อถือในการทำงานและในตำแหน่งหน้าที่อีกประการหนึ่ง

5.1.3.2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ปกติเมื่อเรากล่าวถึงบุคลิกภาพ เรามักจะมองได้ทั้งบุคลิกภาพภายใน และบุคลิกภาพภายนอก สิ่งที่เราคควรจะต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกคือ เรื่องของบุคลิกภาพภายใน การประพฤติปฏิบัติตนให้มีความเหมาะสมกับกาลเทศะ สถานภาพของตนเอง และบุคคลที่เกี่ยวข้องแวดล้อม ต้อง รู้จักถึงอารมณ์ของตนเองหรือรู้จักตน ซึ่งจะเป็พื้นฐานในการควบคุมอารมณ์เพื่อ การแสดงออกอย่างเหมาะสม การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแสดงออกซึ่งความจริงใจ เป็ นผู้ที่รู้กาลเทศะ มีปฏิภาณไหวพริบ มีความรอบรู้ ความรับผิดชอบ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เมื่อมีการพัฒนาให้มามากขึ้นเรื่อยๆ จากภายใน จะส่งผลต่อบุคลิกภาพภายนอกที่แสดงออกไป อีกทั้ง หากรู้จักอารมณ์ตนเองก็เท่ากับว่าเป็นผู้ที่สามารถ รู้ตัวตนของตนเอง ตลอดเวลา จะช่วยให้มี สติในการดำเนินชีวิตในสังคม ได้อย่างมีความสุข เพราะ การพัฒนาและการควบคุมทางด้านอารมณ์ จะไม่ทำให้ถูกรอบงำด้วยความโกรธ การรู้เท่าทันต่ออารมณ์ที่เกิดขึ้น มีสติรู้ว่าควรจะทำอย่างไรจึงเหมาะสมที่สุดในขณะอารมณ์นั้นๆ ดังนั้น จึงควรจะต้องสำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนดูบุคลิกภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ หากตนเองคิดว่ามีบุคลิกภาพด้านใดด้านหนึ่งที่ บกพร่อง และเห็นควรปรับปรุง ก็ควรทำการ แก้ไขให้เหมาะสม การที่ตนเองสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ หรือมีการพัฒนาการจัดการทางด้านอารมณ์ ได้ดี นั้น จะเป็นข้อดี ของการดำเนินชีวิตอย่างมีสติ ระมัดระวังอยู่เสมอ จะนำมาซึ่งความชื่นชม การยอมรับ และความศรัทธาจากบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี และเมื่อตนเองดีก็จะส่งผลดีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

แผนการพัฒนาตนเอง ถือได้ว่าเป็นแผนที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้าง หรือเพิ่มพูนคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมุ่งสู่คุณภาพระดับสูงจนบรรลุเป้าหมายของตนเอง

ประโยชน์ของแผนพัฒนาตนเอง ก็เพื่อเป็นการทำให้บุคคลนั้นมีแผนหรือมีแบบแผน

สำหรับการพัฒนาตนเองจากข้อมูลที่เชื่อถือได้ ทำให้รู้สึกยกยภาพที่ดี และศักยภาพที่บกพร่องของตนเอง การพัฒนาตนเองจึงเกิดจากความต้องการ และความพร้อมของผู้จัดทำแผนฯ เอง ทำให้ได้แนวทางสำหรับการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในการทำงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างมีเป้าหมาย ทำให้องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการทำงาน

ในการวิจัยนี้ผู้ถูกวิจัยเลือกที่จะพัฒนาทางด้านการควบคุมอารมณ์ของตนเอง โดยการสร้างการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นให้เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยการพัฒนาภาวะผู้นำ และการมุ่งผลสำเร็จ โดยมีเป้าหมายและแผนการพัฒนา ดังนี้

ผู้ถูกวิจัยทำแผนการพัฒนาตนเองเพื่อที่จะได้มีสติในการทำงาน สามารถทำงานภายใต้สภาวะการณ์ที่กดดันได้ และนำไปปรับปรุงการทำงานด้านต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงผู้ถูกวิจัยได้ทำแผนพัฒนาตนเองในด้านการโยกย้ายสายวิชาชีพ โดยเรียนรู้ภาพรวมของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งค้นคว้าเอกสารและบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บเป็นข้อมูลความรู้ในการพัฒนาตนเอง

5.2.1 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้วิจัยคาดว่าหลังจากที่ผู้ถูกวิจัยได้ทำการพัฒนาตนเองแล้ว จะทำให้รู้จักสมรรถนะที่ดีและสมรรถนะที่บกพร่องของตนเอง สิ่งใดควรเสริมให้มีความเข้มข้นขึ้น สิ่งใดควรต้องปรับปรุงแก้ไข ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างมีจุดมุ่งหมาย แผนพัฒนาฯ จะทำให้ผู้ถูกวิจัยรู้จักตนเอง เรียนรู้ตนเองได้ดีขึ้น มองโลกในแง่ดี รู้จักการควบคุมอารมณ์ สามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ด้วยความสงบเยือกเย็น มีหลักการที่ดีในการดำรงชีวิต มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น ประสบความสำเร็จทั้งการทำงาน อาชีพ และชีวิตส่วนตัว สามารถทำงานได้อย่างมีขั้นตอน และมีระบบที่เหมาะสม รวมถึงการมีวุฒิภาวะ และทักษะของความเป็นผู้นำ โดยมุ่งหวังความสำเร็จของการทำงาน และการมีความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น หากในอนาคตเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงานในระดับบริหารแล้ว ก็พร้อมที่จะสามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเช่นกัน

5.2.2 สิ่งที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อหน่วยงาน และองค์กร

เนื่องจากผู้ถูกวิจัยทำงานอาชีพเลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง การพัฒนานี้จะทำให้มีสติในการรับฟังคำติชมเพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างดี อดทนต่อความกดดันต่างๆ ได้ ผู้ถูกวิจัยเกิดทักษะในการทำงานที่หลากหลาย ทำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ในกรณีที่เจ้าของงานเดิมอาจไม่อยู่ การพัฒนาการทำงานในด้านต่างๆ ที่ถูกทำขึ้นอย่างมีขั้นตอน ทำให้ผลการทำงานของ

หน่วยงานโดยรวมดีขึ้น สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้องค์กรพัฒนาไปในทางที่ดี องค์กรเองก็มีกรอบแนวทางให้แก่ผู้บังคับบัญชา สามารถที่จะนำไปดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากร ในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสม หากองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่องแล้ว บุคลากรในองค์กรก็จะเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ คุณธรรม ที่จะสามารถปฏิบัติ ภารกิจต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ และเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลเชื่อมโยงไปสู่ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือน จะทำให้ บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจปฏิบัติงาน นำพาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป อีกทั้งองค์กรยังมี ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ในสายงาน มีผู้บริหารที่พร้อมทั้งความรู้และความสามารถในการ ปฏิบัติงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับรองการขยายตัวในกลุ่มธุรกิจที่มีการขยายตัว ในเรื่องของการลงทุนใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

5.2.3 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

5.2.3.1 กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายด้วยตนเองเริ่มต้นด้วยบุคคลจะต้อง กำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง แก้ไข ด้วยตนเองให้ชัดเจน

5.2.3.2 ตั้งเขตและบันทึกพฤติกรรมของตน การสังเกตและบันทึก พฤติกรรม จะต้องกระทำด้วยตนเอง และบันทึกเป็นระยะ ๆ

5.2.3.3 กำหนดเงื่อนไขการเสริมแรง หรือการลงโทษตนเอง เป็นการ กำหนดเงื่อนไขในการที่จะได้รับการเสริมแรง หรือการลงโทษ หลังจากที่ได้ทำพฤติกรรมเป้าหมาย การกำหนดเงื่อนไขของการเสริมแรง หรือการลงโทษนี้ ควรกระทำด้วยตนเอง เพราะสอดคล้องกับ ความต้องการของตน อันจะนำไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3.4 ประเมินตนเอง เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป้าหมาย

5.2.4 เครื่องมือที่ใช้เพื่อการพัฒนาตนเอง

เครื่องมือต่างๆ ที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาตนเองมีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละเครื่องมือ จะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นก่อนนำเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรใดๆ มาใช้ ควร จะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนาให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

เครื่องมือที่สำคัญๆ ที่จะกล่าวถึงในเรื่องของการพัฒนาดังกล่าว จะมีคุณลักษณะเฉพาะ ดังนี้

- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ซึ่งเน้นการเรียนรู้ หลากหลายกลุ่ม ปกติฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะเป็นผู้ดำเนินการ การฝึกอบรมใน

ลักษณะนี้โดยรวมก็เพื่อเป็นการพัฒนา ปรับปรุงจุดอ่อนต่างๆ และ/หรือเพื่อปรับจุดแข็งให้มีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้รับการพัฒนหากมีการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จะเป็นการสร้างความมั่นใจ ความน่าเชื่อถือให้กับผู้บังคับบัญชาว่าผู้รับการพัฒนาศาสามารถมีความรับผิดชอบต่องานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การสอนงาน (Coaching) จะเน้นในเรื่องของการสอนงาน อธิบายงานอย่างละเอียด ทั้งในภาคสนามและนอกภาคสนาม ซึ่งมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ได้รับบทบาทในส่วนนี้ การสอนงานจะช่วยให้ผู้รับการพัฒนามีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ผู้บังคับบัญชาจำเป็นที่จะต้องค้นหาศักยภาพ ความสามารถของผู้รับการพัฒนาคัดเลือก และต้องปรับปรุง มีการจัดลำดับความสำคัญว่าควรพัฒนาในส่วนใดก่อนหลัง ควรกำหนดเป้าหมายในการสอนงานที่เน้นการพัฒนาความสามารถเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ผู้รับการพัฒนาลงมือไป

- การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) เป็นการฝึกในภาคสนาม ทำงานกันจริงๆ ในภาคปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะเป็นผู้ดูแลผู้รับการพัฒนาเพื่อให้คำอธิบาย และชี้แนะ เครื่องมือดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหากใช้คู่ไปกับการสอนงาน การฝึกอบรมในลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้รับการพัฒนาลงมือได้ทันที การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น

- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เน้นเรื่องของการปรับตัวการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในองค์กร การพัฒนาจิตใจ โดยพี่เลี้ยงจะดูแลเอาใจใส่ พุดคุย สร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคยกันในลักษณะของ Buddy อีกทั้งยังสามารถเป็น Role Model ที่ดีได้อีกด้วย วัตถุประสงค์ของการรับการพัฒนาในลักษณะนี้ก็เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานภายใต้บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีแต่ความสุข ความสบายใจ พี่เลี้ยงยังเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลที่จำเป็นประโยชน์ในด้านต่างๆ อาทิ ข้อควรระวัง ความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากงานที่ได้รับมอบหมายที่เพิ่มขึ้นในกรณีที่ผู้รับการพัฒนาลงมือได้

- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การพัฒนาในลักษณะนี้จะเป็นการพัฒนาโดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย และรู้สึกร้าวกมากขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาเพิ่มทักษะด้านการคิดวิเคราะห์จากงานปัจจุบันที่ทำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการพัฒนามีความชำนาญในงานนั้นๆ เป็นพิเศษ เกิดการแสวงหาแนวทางใหม่ๆ หรือเปลี่ยนมุมมองในการคิดจากงานเดิมๆ สามารถที่จะบริหารจัดการงานที่ลึกลง ยาก และท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นการมอบหมายงานที่มีปริมาณมากขึ้น อาจจะเหมือน หรือต่างจากที่เคยปฏิบัติ แต่ไม่เน้นการวิเคราะห์มากนัก เช่น ทักกะการวางแผนงาน การบริหารเวลา การบริหารทีม การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทที่สำคัญทางการบริหารจัดการ (Managerial Skill) สำหรับผู้รับการพัฒนาที่จะเลื่อนตำแหน่งในระดับบริหาร
- การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เพื่อมอบหมายงานในลักษณะโครงการระยะยาวจากงานประจำที่เคยปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาที่จะช่วยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของผู้รับการพัฒนามีทักษะในการทำงานที่เกี่ยวข้องมาน้อยเพียงใด
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้เกิดการเวียนงานจากหน่วยงานหนึ่ง ไปอีกหน่วยงานหนึ่ง โดยเฉพาะหน่วยงานที่ผู้รับการพัฒนาจะ ย้ายตำแหน่งไป เพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถที่หลากหลายให้มีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น เป็นการเตรียมความพร้อมพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) ผู้บังคับบัญชาควรมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาในกรณีที่ผู้รับการพัฒนามีปัญหา เพื่อให้ขอแนะนำ วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาร่วมกัน และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ให้มีความเหมาะสม หรืออาจจะเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต
- การติดตาม / สังเกต (Job Shadowing) เป็นการเรียนรู้ในลักษณะเลียนแบบการทำงานจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นสิ่งแวดล้อมจริงๆ ในสถานการณ์นั้นๆ เป็นการฝึกทักษะให้รู้จักนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพงานที่ต้องรับผิดชอบในอนาคตต่อไป
- การทำกิจกรรม (Activities) ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวนี้จะเน้นในเรื่องของความร่วมมือของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมองในการเรียนรู้ซึ่งกันละกัน ในที่สุดก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ อาทิ การอ่านหนังสือ การสืบค้นข้อมูลจากสื่อต่างๆ E-Learning, Internet เป็นต้น ผลของการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้รับการพัฒนาเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอๆ ด้วยเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าในปัจจุบันจะช่วยให้การเรียนรู้ดังกล่าวไม่จำเป็นต้องเป็นช่วงเวลางานเท่านั้น อาจใช้ช่วงนอกเวลางานในการศึกษาหาความรู้ได้ตลอดเวลา

- การเป็นวิทยากร (Internal Trainer) ผู้รับการพัฒนากำลังถูกพัฒนาให้ไปเป็นระดับผู้บริหาร จำเป็นต้องเพิ่มทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้เกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในงานต่างๆ เพิ่มมากขึ้น
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อเป็นการตรวจสอบ ประเมินข้อมูลตอบกลับให้กับผู้รับการพัฒนา ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน และเรื่องทั่วไป อาจจะ กระทำในหลายลักษณะ อาทิ การแจ้งและรับฟัง การแจ้งและชักจูง หรือการร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นต้น
- การประชุม / การสัมมนา (Meeting / Seminar) เป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเป็นบุคคลที่สามารถเพิ่มพูนความรู้ในสาขาที่เกี่ยวข้องในระดับที่สูงขึ้น อันเกิดจากการเรียนรู้ในสถาบันที่มีชื่อเสียง และ ได้รับการยอมรับในสากล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งตนเอง และองค์กรในอนาคตต่อไป

5.2.5 การวัดผล

การวัดผล สามารถวัดผลได้จากการ บันทึกพฤติกรรม ครั้งแรกที่กำหนดเป้าหมาย จำเป็นจะต้องสังเกตพฤติกรรมในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าและเพื่อการเปรียบเทียบต่อไป วิธีการบันทึกให้ใช้วิธีการที่ปฏิบัติได้ไม่ยาก และสามารถเคลื่อนที่ได้ (Portable) ปกติควรบันทึกอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง แต่ไม่ควรนานกว่า 3-4 สัปดาห์ ต่อครั้ง

5.2.6 ผู้ที่เกี่ยวข้อง

บุคคลหลักๆ ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนา จะประกอบไปด้วย

- ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดที่สุดกับผู้รับการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการของแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติตามขั้นตอนตามแผนนั้นๆ อีกทั้งยังต้องเป็นผู้ประเมินขีดความสามารถของผู้รับการพัฒนาว่าควรต้องพัฒนาในด้านใดบ้าง เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป หลังจากนั้นจะต้องนำมาถ่ายทอดให้กับผู้รับการพัฒนาให้เข้าใจถึงการพัฒนาร่วมกัน และท้ายที่สุดก็จะเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลลัพธ์การประเมินเพื่อการพัฒนาปรับปรุงที่ดีขึ้นต่อไป
- ตัวของผู้รับการพัฒนาเอง ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาท และ เป็นผู้มีส่วนสำคัญที่จำเป็นต้องมีการประเมินตนเองว่าตนเองจำเป็นต้องพัฒนาด้านใดบ้าง มีการพูดคุยร่วมกัน

กับผู้บังคับบัญชาโดยตรง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงตัวเองต้องมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้รับการพัฒนาจำเป็นต้องหมั่นฝึกฝนตัวเอง ให้มีทักษะ ความสามารถ ความชำนาญด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ได้จัดทำขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับตนเองในการเลื่อนตำแหน่งต่อไป

5.2.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2556 และ สิ้นสุด เดือนมิถุนายน 2557

5.2.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เรื่องของ เวลาที่ค่อนข้างจำกัดในการพัฒนา ดังนั้นจำเป็น ต้องมีตาราง การพัฒนา ที่ชัดเจนในการดำเนินการ และคอยติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงภาระความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ภาระทางครอบครัว ภาระส่วนตัวต่างๆ ทำให้ผู้ถูกวิจัยต้องตระหนักในการแบ่งเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลในทุก หน้าที่ อีกทั้งการต้องติดต่อบุคคลจำนวนมากทั้งภายใน และภายนอกองค์กร การรับรู้อารมณ์บุคคลทั้งหลาย จำเป็นจะต้องมีการควบคุมพฤติกรรม และอารมณ์ให้มีความมั่นคง พยายามที่จะเข้าใจ ปรับตัว และรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นให้มากขึ้น เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

บรรณานุกรม

- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2548). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อิน โนกราฟ ฟิกส์
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2549). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่9. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยมหิดล. (2541). ข้อกำหนดวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พิรยา เชาวลิตวงศ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายช่างสารการบิณแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เพ็ญวดี ไมยวงษ์. (2553). Career Path. ค้นเมื่อ 24 มีนาคม 2557, เว็บไซต์: elib.coj.go.th/Ebook/data/ojoc/v.1/doc/071.ppt?
- มัลลิกา ต้นสอน. (2545). การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ต.
- รวีวรรณ กลิ่นหอม. (2550). การพัฒนารูปแบบการวัดและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสายสามัญ . งานวิจัยส่วนบุคคลปรัชญาดุษฎีบัณฑิต , สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- สาณิกู ปณิธานธรรม . (2521). การสร้างและพัฒนาแบบสอบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ สำหรับกลุ่มข้าราชการไทยระดับแรกบรรจุ . วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต , มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เขา-รู้เรา). พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: หอมชาวบ้าน.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2553). ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย (Servant Leadership in Organization : Concept, Principle, Theory and Research).
ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล . (2550). แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน . (Online). ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2557, เว็บไซต์: [hr.vec.go.th/book/Career%20Path.pdf?](http://hr.vec.go.th/book/Career%20Path.pdf)
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). แผนพัฒนาบุคคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) (Online). ค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2557, เว็บไซต์: http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=761&page=1
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2550). Essential Trips for People Management. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง
- APM Assessment Center. (2553). Action Plan for Personal Development. (Online). ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2557, เว็บไซต์: www.op.mahidol.ac.th/orpr/HRD/Doc/PA/Form/IDPformat.docx





มาตรวัดของเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน

The Work Behavior Inventory (WBI)

มาตรวัดของเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน The Work Behavior Inventory (WBI) หรือ Work Behavior Inventory Scales มีมาตรวัดที่หลากหลาย 40 มาตรวัด 11 ด้าน ดังนี้

1.การแสดงออก (Extraversion)

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

2.การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

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

3.การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

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

4.การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

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

5.เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

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

6.คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

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

7.ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

- มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
- มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

8.ลักษณะนักขายผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

- คล่องแคล่ว (Dynamic)
- วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

9. Behavioral Growth Potential

- Behavioral Growth Potential

10. สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

- ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- Emotional Intelligence

11. ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

- ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- ความไม่สอดคล้องของการตอบแบบทดสอบ (Response

Inconsistency)

วิชาชีพเลขานุการ

1. ความรับผิดชอบและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ

1.1 ศึกษาวิเคราะห์ทำความเข้าใจ สรุปรายงาน เสนอแนะ กลั่นกรองหนังสือเข้า ก่อน นำเสนอผู้บังคับบัญชา ร่างคำสั่ง ประกาศ หนังสือติดต่อทั้งภายในและภายนอก และ ติดตามเรื่องจน สิ้นสุดกระบวนการ

1.2 กำกับดูแล ตรวจสอบ และสนับสนุนการจัดทำแผนงาน หรือโครงการที่อยู่ใน ความรับผิดชอบในแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงกำกับดูแล ตรวจสอบสนับสนุนงานธุรการ งาน การเงินและพัสดุ งานนโยบายที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา

1.3 กำกับดูแล การจัดทำฐานข้อมูล บุคลากร งานวิจัย งานบริการวิชาการที่เกี่ยวข้อง กับผู้บังคับบัญชา

1.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2. มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2.1 มาตรฐานด้านพฤติกรรม

- ปฏิบัติงานตรงต่อเวลา สม่ำเสมอเป็นปกติวิสัย
- มีความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงานไปสู่จุดหมายตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ ในระยะเวลาที่กำหนด
- มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน สนใจ กระตือรือร้น และให้ความร่วมมือโดยมุ่งเน้นแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน
- ปฏิบัติงานถูกต้อง รวดเร็ว เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
- มีจิตสำนึกด้านการใช้ทรัพยากร การมีส่วนร่วมลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย
- มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีภาวะผู้นำตนเอง

- มีการพัฒนาระบบงาน กระบวนการทำงาน และนวัตกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
- มีการประเมินตนเองอยู่เสมอ การนำข้อมูลป้อนกลับมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบให้ดีขึ้นกว่าเดิม
- ยึดมั่นในธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อสังคม และเอื้อประโยชน์ต่อชุมชน

2.2 มาตรฐานด้านผลสัมฤทธิ์

- ผู้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็นเพียงพอต่อการพิจารณาและตัดสินใจในระดับนโยบาย โดยไม่ต้องพิจารณาในรายละเอียดของการทำงานด้านต่างๆ
- จัดระบบการประชุมเพื่อช่วยให้การทำงานของผู้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีรายงานติดตามผลการปฏิบัติตามมติของที่ประชุม หรือผลการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาในเรื่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี
- แก้ไขปัญหา หรือชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาได้อย่างถูกต้อง

แบบสอบถามข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง

ระดับความพึงพอใจ : 5 มากที่สุด 4 มาก 3 ปานกลาง 2 น้อย 1 น้อยที่สุด

เรื่อง	ระดับความพึงพอใจ					ความคิดเห็นเพิ่มเติม (หากมี)
	5	4	3	2	1	
1.ด้านความรู้ทางด้านวิชาการและวิชาชีพ						
-มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะต่างๆ ทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	/					
-ระดับคุณภาพของผลงานที่ได้ปฏิบัติ	/					
-มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามลำดับ	/					
-มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาต่างๆ อย่างมีเหตุผล	/					
-การสร้างสรรค์และการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	/					
2.ความรู้พื้นฐานที่มีผลต่อการทำงาน						
-มีทักษะในการสื่อสาร (พูด ฟัง อ่าน/เขียน)	/					
-มีทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร	/					
-มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	/					
-มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม	/					
-การแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ	/					
3.ด้านคุณธรรม / จริยธรรม						
-เป็นผู้ที่ตรงต่อเวลาและมีระเบียบวินัย	/					
-มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร อดทนสู้งาน	/					
-มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ กระตือรือร้นในการทำงาน	/					
-ให้เกียรติและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	/					
-มีความเสียสละ อุทิศตน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	/					
-ระดับการควบคุมอารมณ์ในการทำงาน	/					

ข้อคิดเห็นที่นอกเหนือจากคุณสมบัติข้างต้นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาฯ : ควรพัฒนาทักษะด้านภาวะความเป็นผู้นำเพื่อเป็นพื้นฐานในการโอนย้ายตำแหน่งในระดับบริหารในอนาคต และทักษะที่จะช่วยส่งเสริมคุณลักษณะดังกล่าวควบคู่กันไปอีกด้านหนึ่งคือ การทำงานเพื่อมุ่งความสำเร็จ

Development Action Plan (DAP)	
Name	ผู้ถูกวิจัย
Position	เลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง
Direct Supervisor	ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
<p>In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.</p>	

Competency: Achievement / Leadership						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
ผู้ถูกวิจัยมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถตลอดจนมีทักษะที่จำเป็นในสายงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของกลุ่มบริษัท โดยได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งมีการเพิ่มเติมกิจกรรมที่จะปรับพฤติกรรมทางด้าน Achievement และ Leadership	ได้รับการยอมรับในฐานะผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้นำความรู้ที่ได้อบรมมาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและประสบความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	องค์กรมีผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ในสายงาน หรือมีผู้บริหารที่พร้อมทั้งความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการขยายตัวในกลุ่มธุรกิจที่มีการขยายตัวในเรื่องของการลงทุนใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	1. ศึกษาต่อระดับปริญญาโท ในสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร ณ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	ผู้บังคับบัญชา ตนเอง	ได้รับใบประกาศนียบัตรสำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท จากสถาบันการศึกษาฯ	ปี พ.ศ. 2557
			2. เข้าร่วมการสัมมนาที่เกี่ยวข้องสำหรับการเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น The Executive Development Program	ฝ่ายบุคคล, ตนเอง	เข้าร่วมการสัมมนาเกิน 80% ของการเข้าสัมมนาทั้งหมด	ปี พ.ศ. 2556-2557
			3. ได้รับคำแนะนำ สอนงาน และข้อมูลย้อนกลับ (Coaching and Feedback) จากผู้บริหารในสายงานบุคคลของกลุ่มบริษัท	ฝ่ายบุคคล ตนเอง	การประเมินผลจากการ Coach โดยได้รับการประเมินผลมากกว่า 80%	ภายในเดือน มิถุนายน 2557
			4. การเพิ่มเติมกิจกรรมที่จะส่งเสริมการเปลี่ยนพฤติกรรมโดยเน้นการปรับ Achievement และ Leadership Oriented	ผู้บังคับบัญชา ตนเอง	การประเมินผลจากผู้บริหาร, ตัวเอง	ภายในเดือน มิถุนายน 2557
			5. ศึกษาหาความรู้	ตนเอง	ความรู้ทางด้าน	ภายในเดือน

Competency: Achievement / Leadership						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
Oriented ต่อไป			ข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเองจากบทความทางด้านวิชาการ และสื่อต่างๆ บนระบบออนไลน์ (Self Learning)		HR เพิ่มขึ้น เกิน 80% ของความรู้เดิม	มิถุนายน 2557
Who is involved:			Resources/ Support:		Time Frame:	
ผู้บังคับบัญชา, ฝ่ายบุคคล กลุ่มบริษัท, ตนเอง			ต้องได้รับการอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา ในการไปอบรมสัมมนาต่างๆ ที่กลุ่มบริษัทจัดขึ้น หรือการใช้เวลางานปกติในบางช่วงเวลา เช่น 15.00 - 16.00 น. ซึ่งเป็นเวลาที่ปริมาณงานไม่มาก ไปศึกษาทางด้าน HR ในแต่ละส่วน อาทิ Recruitment, Training, Compensation เป็นต้น โดยมีฝ่ายบุคคลกลุ่มบริษัทเป็นผู้สอนงานให้โดยตรง		เดือนพฤศจิกายน 2556 -เดือนมิถุนายน 2557	
Potential obstacles which can prevent development						
ด้วยบริษัทที่ข้าพเจ้าทำงานในปัจจุบันเป็นบริษัทมหาชน ประเภท Holding Company มีจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น 70 คน ถือเป็นองค์กรขนาดเล็ก ดังนั้นทำให้แต่ละแผนกมีบุคลากรค่อนข้างน้อย ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ตนเอง และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงทำให้การหมุนเวียนงานเป็นไปได้ยาก รวมทั้งการให้คำแนะนำ และการให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้บริหาร (Coaching and Feedback) เป็นไปได้ยากเช่นเดียวกัน หากต้องการทำงานบริษัทในเครือ หรือกลุ่มบริษัท โดยการหมุนเวียนข้ามองค์กรจึงมีข้อจำกัด และยังไม่เป็นที่ยอมรับในทางปฏิบัติ						

Development Action Plan (DAP) : Progress	
Name	ผู้ถูกวิจัย
Position	เลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง
Direct Supervisor	ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
<p>In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.</p>	

Competency : Achievement / Leadership				
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual Activities and Result	What do you plan to the next
ผู้ถูกวิจัยมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ	1. ศึกษาต่อระดับปริญญาโท ในสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร ณ วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล	ได้รับใบประกาศนียบัตร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจากสถาบันการศึกษา	กำลังศึกษาทอมสุดท้าย (80%)	จะจบการศึกษาประมาณเดือนพฤษภาคม 2557 (20%)
ตลอดจนมีทักษะที่จำเป็นในสายงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของกลุ่มบริษัท โดยได้รับการยอมรับจาก	2. เข้ารับการสัมมนาที่เกี่ยวข้องสำหรับการเตรียมตัวเป็นผู้บริหารเช่น The Executive Development Program	เข้าร่วมการสัมมนาเกิน 80% ของการเข้าสัมมนาทั้งหมด	1.อบรมหลักสูตร NLP The Cheerleader in You Part I รุ่น I (2 วัน) 2.อบรมหลักสูตร In touch Executives Orientation Program (2 วัน) 3.อบรมหลักสูตร Executive Charisma Program (2 วัน) (ประมาณ 60%)	รอเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมหลักสูตร Management Open-Up (ซึ่งถูกเลื่อนไปเนื่องจากภาวะทางการเมือง) และหลักสูตรอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งทางฝ่ายบุคคลจะแจ้งต่อไป (40%)
ผู้บริหารและพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งมีการเพิ่มเติมกิจกรรมที่	3. ได้รับคำแนะนำ สอนงาน และข้อมูลย้อนกลับ (Coaching and Feedback) จากผู้บริหารในสายงานบุคคลของกลุ่มบริษัท	การประเมินผลจากการ Coach โดยได้รับการประเมินผลมากกว่า 80%	ตามตารางประกอบหน้า 54 (20%)	ศึกษาเพิ่มเติมในส่วนงานที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (80%)
จะปรับพฤติกรรมทางด้าน Achievement และ Leadership Oriented ต่อไป	4. เพิ่มเติมกิจกรรมที่ส่งเสริมการเปลี่ยนพฤติกรรมโดยเน้นการปรับ Achievement และ Leadership Oriented	การประเมินผลจากผู้บริหาร, ตัวเอง	ตามตารางประกอบหน้า 55-56 (60%)	เพิ่มเติมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง (40%)
	5. ศึกษาหาความรู้และข้อมูล	ความรู้ทางด้านการ	ได้ความรู้เพิ่มเติมจาก	ศึกษาบทความที่

Competency : Achievement / Leadership				
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual Activities and Result	What do you plan to the next
	ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเองจากบทความทางด้านวิชาการ และสื่อต่างๆ บนระบบออนไลน์ (Self Learning)	บริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น เกิน 80% ของความรู้เดิม	การศึกษาข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (50%)	เกี่ยวข้องเพิ่มเติมทุกวันศุกร์ (50%)
Who is involved:	Resources/ Support:	Time Frame:		
ผู้บังคับบัญชา, ฝ่ายบุคคล กลุ่มบริษัท, ตนเอง	ต้องได้รับการอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา ในการไปอบรม สัมมนาต่างๆ ที่กลุ่มบริษัทจัดขึ้น หรือการใช้เวลางานปกติในช่วงเวลา เช่น 15.00 - 16.00 น. ซึ่งเป็นเวลาที่ปริมาณงานไม่มาก ไปศึกษางานทางด้าน HR ในแต่ละส่วน อาทิ Recruitment, Training, Compensation เป็นต้น โดยมีฝ่ายบุคคลกลุ่มบริษัทเป็นผู้สอนงานให้โดยตรง	เดือนพฤศจิกายน 2556 - เดือนมิถุนายน 2557		
Potential obstacles which can prevent development				
ด้วยบริษัทที่ผู้ทำการประเมินทำงานในปัจจุบันเป็นบริษัทมหาชน ประเภท Holding Company มีจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น 70 คน ถือเป็นองค์กรขนาดเล็ก ดังนั้นทำให้แต่ละแผนกมีบุคลากรค่อนข้างน้อย ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงาน เฉพาะหน้าที่ตนเอง และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงทำให้การหมุนเวียนงานเป็นไปได้ยาก รวมทั้งการให้คำแนะนำ และการให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้บริหาร (Coaching and Feedback) เป็นไปได้ยากเช่นเดียวกัน หากต้องการทำงานบริษัทในเครือ หรือกลุ่มบริษัท โดยการหมุนเวียนข้ามองค์กรจึงมีข้อจำกัด และยังไม่เป็นที่ยอมรับในทางปฏิบัติ				

Development Action Plan (DAP)	
Name	ผู้ถูกวิจัย
Position	เลขานุการ ผู้บริหารระดับสูง
Direct Supervisor	ผู้บริหารระดับสูง บริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
<p>In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.</p>	

Competency: Diplomacy						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
ผู้ถูกวิจัยมีความประสงค์ในการพัฒนาทักษะ, ศิลปะ เพิ่มความชำนาญในด้านการเจรจา สนทนา สื่อสาร โดยใช้คำพูดที่เหมาะสม เพื่อให้การเจรจาดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Diplomacy) ทั้งนี้ เพื่อเป็นอีกหนึ่งทักษะที่จะช่วยเสริม และเตรียมพร้อมสำหรับงานทางด้านด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management : HRM) ต่อไป	ได้รับการยอมรับในฐานะเป็นผู้บริหารที่มีทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ เข้าใจในความคิด ความรู้สึกของผู้อื่น รวมถึงสามารถที่จะสื่อ หรือ อธิบายสิ่งต่างๆ ให้เข้าใจ โดยใช้คำพูดที่เหมาะสม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	สามารถสร้างและเชื่อมโยงบุคลากรในองค์กรให้เป็นสังคมที่มีความเกื้อกูลซึ่งกันและกันซึ่งสิ่งนี้จะเป็นผลดีต่อภาพรวมขององค์กรในสาขาของบุคคลภายนอกต่อไป	1.สามารถฟังจับประเด็น และใจความสำคัญถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อเข้าใจถึงปัญหาตลอดจนแยกแยะได้ว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและต้องสามารถสื่อสารให้อีกฝ่ายได้เข้าใจไปพร้อมๆ กัน ได้	ลูกค้ำ เพื่อนร่วมงาน ตนเอง	ความคิดเห็น ในทางบวก จากผู้อื่น	ภายในเดือน มิถุนายน 2557
			2.เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่เป็นความคิดเห็นเหมือน และต่างกัน รวมถึงการปรับพฤติกรรมของตนเอง ที่แสดงออกไปโดยสามารถนำหลักการ ประนีประนอมมาช่วยในการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็น ระหว่างการสนทนา			ลูกค้ำ เพื่อนร่วมงาน ตนเอง

Competency: Diplomacy						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
			หรือในกรณีที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น			
			3.การเพิ่มกิจกรรมที่จะส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยเน้นการปรับทักษะทางด้าน Diplomacy เช่น การได้มีโอกาสเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสัมภาษณ์งานในบางตำแหน่งซึ่งเรามีประสบการณ์ เช่น เลขานุการ เป็นต้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับการสื่อสารจริงๆ อันเกิดจากปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี	ฝ่ายสรรหาบุคลากรตนเอง	การประเมินผลจาก Recruitment Manager และ ผู้สมัครได้รับการคัดเลือกในตำแหน่งงานนั้นๆ	ภายในเดือนมิถุนายน 2557
			4.ต้องรู้จักเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารให้เหมาะกับแต่ละบุคคลและแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม อาทิ - การสื่อสารกับบุคคลที่มีลักษณะไม่ยอมคนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะต้องสื่อสารโดยใช้การประนีประนอม พูดถึงเหตุผล และหลักการประกอบให้มากขึ้น มีความระมัดระวังในคำพูดต่างๆ - การสื่อสารกับบุคคล	ตนเอง	ความสำเร็จของงานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปลี่ยนวิธีการสื่อสาร และขอ Feedback ผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อนำมาปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นต่อไป	ภายในเดือนมิถุนายน 2557

Competency: Diplomacy						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
			ที่มีลักษณะเป็นคนหัวอ่อน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทุกเรื่อง บางครั้งก็อาจจะต้องสื่อสารให้เห็นถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากการตัดสินใจในทางที่ไม่ถูกต้อง พฤติกรรมที่แสดงออกไปผ่านการสื่อสารจะต้องชัดเจนเป็นต้น			
Who is involved:			Resources/ Support:			Time Frame:
ผู้บังคับบัญชา, ฝ่ายบุคคล กลุ่มบริษัท, เพื่อนร่วมงาน, ตนเอง			ต้องได้รับการอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา ในการไปร่วมสัมมนา หรือเพิ่มโอกาสในการสื่อสารกับส่วนงานต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกันให้มากยิ่งขึ้น เพื่อหาประสบการณ์ และรู้จักวิธีในการสร้างความสัมพันธ์อันดี รวมถึงเพื่อนร่วมงาน ที่ช่วยในการให้ความคิดเห็นถึงพฤติกรรมของผู้ทำการประเมินที่เปลี่ยนแปลงไป			เดือน มีนาคม - เดือน มิถุนายน 2557
Potential obstacles which can prevent development						
ต้องเป็นคนที่ต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในสภาวะ ไม่เครียด ไม่ว่าจะด้วยภาระการงาน ภาระส่วนตัว ภาระครอบครัว เมื่อทุกอย่างเข้ามาในเวลาเดียวกัน อาจจะทำให้วัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์ การเอาใจใส่ในการพูดคุย การเปิดใจต่างๆ อาจลดประสิทธิภาพลงได้						

ตารางประกอบคำแนะนำ สอนงาน และข้อมูลย้อนกลับ (Coaching and Feedback)

จากผู้บริหารสายงาน HR (กลุ่มบริษัท)

หน่วยงาน HR	วันที่	เวลา	ผลลัพธ์	ผู้ประเมิน
HRM	18/1/57	15.00	รู้ภาพรวมงาน HRM	คุณทิพวรรณ
HRD	25/1/57	15.00	รู้ภาพรวมงาน HRD	คุณทิพวรรณ
Recruitment Section	11/2/57	15.00	รู้งานภาพรวมของการสรรหามูลค่า	คุณเพชรรัตน์
Recruitment Section	25/2/57	15.00	สังเกตการณ์กระบวนการสรรหามูลค่า	คุณฤทัยชนก
Recruitment Section	18/3/57	15.00	สังเกตการณ์กระบวนการสรรหามูลค่า (ต่อ)	คุณฤทัยชนก

ตารางการศึกษาหาความรู้และข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเองจากบทความด้านวิชาการ และสื่อต่างๆ บนระบบออนไลน์ (Self Learning)

วันที่	หัวข้อ	โดย	ผลลัพธ์
3/1/57	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	วิกิพีเดีย	รู้ภาพรวมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
10/1/57	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	Power Vision	ทราบกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น
17/1/57	การพัฒนาบุคลากร โดย Job Enlargement & Enrichment	TPA Writer	ได้ทราบความหมายของ Job Enlargement & Enrichment
24-31/1/57	HR The Series : Part 1, 2 (Selection & Recruitment)	พีรพงษ์ สุวรรณโกสิน	ได้รับความรู้ทางด้านการคัดเลือกและสรรหามูลค่า
7/2/57	บทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะมาใช้	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	ทำให้ทราบว่าบทบาทของผู้บริหารที่ควรมีต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อช่วยในการพัฒนาสมรรถนะ
14/2/57	สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	TPA Writer	ทราบถึงวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะทางด้าน Achievement Oriented
21/2/57	การบริหารผลงาน: หลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ	สำนักงาน ก.พ.	ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัด : SMART

ตารางการกำหนดตัวชี้วัด Competency: Achievement Oriented
ตามหลักการ SMART

วันที่	S	M	A	R	T
21/2/57	<p>ประสานการจัดตารางการเดินทางร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมงาน Road Show และ Mobile World Congress 2014 (Feb, 2014) ณ ประเทศในแถบยุโรป</p>	<p>สามารถเดินทางไปร่วมงานได้ตามแผนงานที่วางไว้</p>	<p>ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานดังกล่าวร่วมกัน</p>	<p>ดำเนินการด้านการจัดทำ Passport เล่มใหม่ และการขอ Multiple Schengen Visa ได้สำเร็จ</p> <p>ประสานงานส่วนงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรในเรื่อง ตารางเวลานัดหมาย การจัดเตรียมเอกสารประกอบต่างๆ การจองที่พัก ติดต่อเรื่องรถรับส่ง เป็นต้น</p>	<p>ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 2-3 อาทิตย์ในการดำเนินการ</p>
28/2/57	<p>การแจ้งยืนยันและประสานงานในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเข้าร่วมงาน Microsoft CEO Forum 2014 (May 2014) ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา</p>	<p>สามารถเดินทางไปร่วมงานได้ตามแผนงานที่วางไว้</p>	<p>ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานดังกล่าวร่วมกัน</p>	<p>ประสานงานส่วนงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรในเรื่อง ตารางเวลานัดหมาย การจัดเตรียมเอกสารประกอบต่างๆ การจองที่พัก ติดต่อเรื่องรถรับส่ง เป็นต้น</p>	<p>ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 2 อาทิตย์ในการดำเนินการ</p>
22/3/57	<p>ประสานการเดินทางกับสถาบันวิทยากรพลังงานเรื่องการเดินทางของผู้บังคับบัญชา ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2557 เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาการเดินทาง ซึ่งทำให้ต้องเดินทางกลับก่อนคณะ</p>	<p>สามารถเดินทางไปร่วมงานได้ตามแผนงานที่วางไว้</p>	<p>ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานดังกล่าวร่วมกัน</p>	<p>ประสานการเดินทางวัน เวลา กลับที่แน่นอนเนื่องจากต้องเดินทางกลับก่อนคณะ ต้องประสานเรื่องรถรับส่ง การเปลี่ยนแปลงตัวเดินทาง การแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร เป็นต้น</p>	<p>ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 1 วัน ในการดำเนินการ</p>

S = Specific

M = Measurable

A = Agreed Upon

R = Realistic

T = Time Bound

ตารางการกำหนดตัวชี้วัด Competency: Leadership

ตามหลักการ SMART

วันที่	S	M	A	R	T
6/1/57	พฤติกรรมที่สามารถแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำได้ เช่น การชักจูงและสนับสนุนความคิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ทางด้านเทคโนโลยีให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นหนึ่งใน Vision ขององค์กร เช่น เทคโนโลยี NFC (Near Field Communication)	การสมัครใช้งานจริงของเทคโนโลยีดังกล่าวทั้งในส่วนของลูกค้าภายในองค์กร เช่น เพื่อนร่วมงานในกลุ่มบริษัท และลูกค้าภายนอกองค์กรที่ได้รับคำแนะนำ	ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานดังกล่าวร่วมกัน	มีการสมัครใช้งานจริง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดังกล่าว เช่น MPay, Mpay Rabbit เพื่อใช้ชำระค่าบริการ BTS แทนบัตรรถไฟฟ้า หรือร้านค้าอื่นๆ ที่เข้าร่วมโครงการ และปัจจุบันยังใช้บริการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง และมีการแนะนำออกไปยังคนใกล้ชิด	ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 2-3 อาทิตย์ในการดำเนินการ
21/2/57	เป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ (Resilience) ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยในการแสดงถึงการมีภาวะผู้นำ คือการอดทนต่อความกดดัน มีความมั่นคง และมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ในการกลับมาใช้ชีวิตตามปกติ	การปรับเปลี่ยนมุมมองในแง่ดี แม้ว่าองค์กรจะอยู่ภายใต้ภาวะความกดดันต่างๆ แต่ก็สามารถสร้างโอกาสและนำองค์กรกลับคืนมายังจุดยืนของบริษัทได้อย่างรวดเร็ว	ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รับทราบถึงสถานการณ์ของกลุ่มบริษัทร่วมกัน	ภายใต้ภาวะความกดดันทางการเมืองในปัจจุบัน ทั้งการบิดเบือนข้อมูล ข่าวสาร การสร้างความเข้าใจผิดต่างๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อภาพพจน์ขององค์กร ดังนั้นในฐานะที่เป็นหนึ่งในกลุ่มผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ในการช่วยสร้างความเชื่อมั่น โดยการชี้แจงข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องที่สามารถพิสูจน์ทราบได้ให้กับผู้ใกล้ชิดต่อไป	ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 1 อาทิตย์ในการดำเนินการ

S = Specific

M = Measurable

A = Agreed Upon

R = Realistic

T = Time Bound