



การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ
โดยใช้แนวคิดนพลักษณ์

โดย

นางสาวสุภัค วงศ์ดี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ
โดยใช้แนวคิดนพลักษณ์

โดย

นางสาวสุภัค วงศ์ดี



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

A PRELIMINARY INTERVIEW QUESTION TO ASSESS THE
LEADERSHIP CAPABILITY BY USING THE ENNEAGRAM

BY

MISS SUPAK WONGDEE



A INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวสุภัค วงศ์ดี

เรื่อง

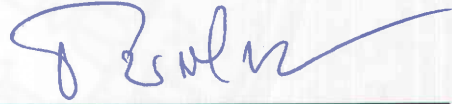
การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 31 ธ.ค. 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



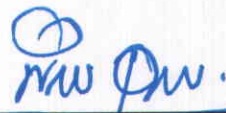
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนวัต ลิ้มปานิชย์กุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพ ความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์
ชื่อผู้เขียน	นางสาวสุภัค วงศ์ดี
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อประยุกต์ใช้แนวคิดนพลักษณ์ (Enneagram) และแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing) ในการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ โดยมีรูปแบบการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ (Scale Development) โดยเก็บข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกับการตรวจสอบและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิดนพลักษณ์

ผลการวิจัยพบว่าแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นั้น ประกอบไปด้วยมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ ที่แสดงให้เห็นถึงจุดแข็งของภาวะผู้นำของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในแต่ละลักษณะ รูปแบบของข้อคำถามสัมภาษณ์นั้นมีรูปแบบที่เป็นโครงสร้าง มีการวางลำดับข้อคำถามอย่างชัดเจน ซึ่งคำถามในการสัมภาษณ์นั้นประกอบไปด้วยคำถามหลักพร้อมด้วยคำถามชี้แนะ การนำไปประยุกต์ใช้นั้น ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อพึงระวัง โดยผู้ที่นำไปประยุกต์ใช้นั้นควรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนพลักษณ์เบื้องต้นก่อน เข้าใจถึงหลักของแนวคิดรวมถึงอิทธิพลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นลักษณะของบุคคล ควรนำไปประยุกต์ใช้อย่างพึงระวัง ตระหนักถึงความสำคัญของการเคารพสิทธิส่วนบุคคล การไม่ตัดสินผู้อื่น มีการรายงานผลจากการสัมภาษณ์อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งการประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ควบคู่กับการฝึกอบรมแนวคิดนพลักษณ์ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจรวมถึงการฝึกสังเกตตนเองที่ดี ทั้งนี้ก็เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถมองหาจุดแข็งของบุคลากรเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมในแต่ละบุคคลต่อไป

คำสำคัญ: นพลักษณ์, การสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม, แบบสัมภาษณ์เบื้องต้น

Independent Study Title	A PRELIMINARY INTERVIEW QUESTION TO ASSESS THE LEADERSHIP CAPABILITY BY USING THE ENNEAGRAM
Author	Miss Supak Wongdee
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Monthon Sorakraikitikul, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

The Enneagram of Personality, or the Enneagram, is a model of the human psyche as nine interconnected personality types, it may be useful when applied to initial job interview formulations to evaluate the leadership potential. A research model was developed by collecting information from related documents together with analysis by experts.

Results were that the initial interview questionnaire to assess the leadership potential consisted of dimensions in leadership skills based on Enneagram classification. It showed strengths of differentiated leadership in each individual. The format of the interview questions was structured with a clear sequence of questions. The main question was built on the characteristics of indicators relating to leadership skills, followed by guiding questions to help make indicators clearer. Applying the baseline interview to assess leadership potential by using this concept was based on careful consideration, with those who apply it having a strong understanding of the concept. Understanding the principles of the concept, includes influences associated with personal identity, to be applied cautiously, recognizing the importance of respecting privacy and not judging others. Appropriate interview results were reported along with applications of this preliminary interview and training of new hires in organizations to gain knowledge and practice as well as self-observation. These findings should help organization look for strengths in its personnel, to find the right people for the right jobs.

Keywords: Enneagram, Behavior description interviewing

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์” ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ด้วยดี จากความอนุเคราะห์ของอาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัยในครั้งนี้ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาของท่านในการให้คำปรึกษารวมถึงคำแนะนำต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการวิจัย การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. ธนวัต ลิ้มปัทมิชัยกุล ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ สำหรับข้อแนะนำต่างๆ เพื่อปรับปรุงงานวิจัยนี้ให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านนพลักษณ์ทั้ง 3 ท่าน ตลอดจนกลุ่มตัวอย่างบุคคลทุกๆ ท่านที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูลและให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัวที่ได้ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอด รวมถึงขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกๆ ท่านที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้และให้คำปรึกษาอย่างอบอุ่นมาโดยตลอด พร้อมทั้งรุ่นพี่ MBA และ HRM ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาอย่างเต็มที่มาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนๆ กลุ่ม G14 ที่คอยให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคและความยากลำบากร่วมกันมาตลอดระยะเวลาการศึกษา 2 ปี ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ประสบความสำเร็จทั้งนี้ หากการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับคำแนะนำติชมด้วยความยินดีทุกประการ

นางสาวสุภัค วงศ์ดี

(4)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งบุคลิกภาพแบบนพลักษณ์ (Enneagram)	6
2.1.1 ความหมายและประวัติความเป็นมาของนพลักษณ์	6
2.1.2 โครงสร้างและองค์ประกอบของนพลักษณ์	7
2.1.2.1 โครงสร้าง	7
2.1.2.2 ปีก	8
2.1.2.3 ลูกศร	8
2.1.2.4 ศูนย์	9

2.1.3 การจำแนกลักษณะ	10
2.1.3.1 ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์แบบ (The perfectionist)	10
2.1.3.2 ลักษณะ 2 ผู้ให้ (The Giver)	11
2.1.3.3 ลักษณะ 3 นักแสดง (The Performer)	12
2.1.3.4 ลักษณะ 4 คนโรแมนติก (The Romantic)	13
2.1.3.5 ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์ (The Observer)	14
2.1.3.6 ลักษณะ 6 นักปุจฉา (The Loyal Skeptic)	15
2.1.3.7 ลักษณะ 7 นักเสพสุข (The Epicure)	16
2.1.3.8 ลักษณะ 8 เจ้านาย (The Boss)	17
2.1.3.9 ลักษณะ 9 ผู้สมานไมตรี (The Mediator)	18
2.1.4 บุคลิกภาพในด้านภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	23
2.2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing)	37
2.2.1 ความหมายของการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม	37
2.2.2 กระบวนการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม	38
2.2.2.1 การวิเคราะห์งาน	38
2.2.2.2 การกำหนดมิติ นิยาม พฤติกรรมบ่งชี้และการให้ค่าน้ำหนัก	39
2.2.2.3 การกำหนดแนวข้อคำถามและคำถามสืบค้นของแต่ละมิติ	41
2.2.2.4 ฝึกอบรมกรรมการสัมภาษณ์และทักษะการสัมภาษณ์	42
2.2.2.5 ดำเนินการสัมภาษณ์	42
2.2.2.6 ประเมินคำตอบของแต่ละมิติโดยมาตรฐานประเมิน	42
2.2.2.7 สร้างเครื่องมือเกณฑ์เพื่อตรวจสอบคุณภาพเชิงพยากรณ์	43
2.3 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ (Scale Development)	45
2.3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้และความสำคัญของการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้	45
2.3.2 กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้	46
2.3.2.1 การทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการชี้วัด	46
2.3.2.2 การกำหนดตัวบ่งชี้	46
2.3.2.3 การกำหนดรูปแบบในการวัด	46
2.3.2.4 การให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบขั้นต้น	46

	(6)
2.3.2.5 การจัดกลุ่มตัวบ่งชี้	47
2.3.2.6 การทดสอบในกลุ่มตัวอย่าง	47
2.3.2.7 การประเมินตัวบ่งชี้	47
2.3.2.8 การเพิ่มความเหมาะสมของแบบวัด	47
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	49
3.1 การทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการชี้วัด	49
3.2 การกำหนดตัวบ่งชี้	52
3.3 การกำหนดรูปแบบในการวัด	52
3.4 การให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบขั้นต้น	53
3.5 การจัดกลุ่มตัวบ่งชี้	54
3.6 การทดสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่เคยผ่านการอบรม แนวคิดนพลักษณ์	54
3.7 ระยะเวลาการวิจัย	57
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	58
4.1 การวางโครงสร้างแบบคำถามสัมภาษณ์เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ	58
4.1.1 การสรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	58
4.1.2 การวางลำดับคำถามในการสัมภาษณ์	68
4.2 ผลการตรวจสอบขั้นต้นโดยผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิดนพลักษณ์	71
4.2.1 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา	71
4.2.2 ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	114
4.2.2.1 สามารถช่วยหาจุดแข็งในตัวบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนา	114
4.2.2.2 ต้องพึงระมัดระวังในประเด็นการตัดสินผู้อื่น	115
4.2.2.3 ผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ควรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนพลักษณ์ก่อน	116
4.2.2.4 การประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์นี้ ควรทำควบคู่ไปกับการฝึกอบรม ภายในองค์กร	118
4.2.2.5 ผู้ถูกสัมภาษณ์ควรมีทักษะของการสังเกตตนเองที่ดี	119

4.2.2.6 การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล	120
4.2.2.7 การรายงานผลหลังจากการสัมภาษณ์	120
4.3 การทดสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่เคยผ่านการอบรม แนวคิดนพลักษณ์	121
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	125
5.1 สรุปผลการศึกษา	125
5.1.1 แนวคิดนพลักษณ์ (Enneagram) ในการจำแนกบุคลิกภาพทั้ง 9 แบบ	126
5.1.2 การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ	133
5.1.3 การประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็น ผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์	136
5.1.3.1 สามารถช่วยหาจุดแข็งในตัวบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนา	137
5.1.3.2 ต้องพึงระมัดระวังในประเด็นการตัดสินผู้อื่น	138
5.1.3.3 ผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ควรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนพลักษณ์ ก่อน	138
5.1.3.4 การประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์นี้ ควรทำควบคู่ไปกับการฝึกอบรม ภายในองค์กร	139
5.1.3.5 ผู้ถูกสัมภาษณ์ควรมีทักษะของการสังเกตตนเองที่ดี	140
5.1.3.6 การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล	140
5.1.3.7 การรายงานผลหลังจากการสัมภาษณ์	141
5.2 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร	143
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับในเชิงวิชาการ	153
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย	154
5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	155
5.6 ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	155
5.6.1 ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดนพลักษณ์และแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณนา พฤติกรรม	155
5.6.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	157
5.6.3 ความรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนเองและความรู้เกี่ยวกับตนเอง	158

	(8)	
รายการอ้างอิง	159	
ภาคผนวก	115	
ภาคผนวก ก	แบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ โดยใช้แนวคิดนพลักษณ์	165
ภาคผนวก ข	ตารางแสดงค่าความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ โดยใช้แนวคิดนพลักษณ์	194
ประวัติผู้เขียน	197	



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของทั้ง 9 ลักษณะ	19
2.2	ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	24
2.3	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	25
2.4	การกำหนดมิติที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม	40
2.5	ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละมิติ	43
2.6	ตัวอย่างการประเมินการปฏิบัติงานด้วยวิธี 360 องศา	44
3.1	รายละเอียดกิจกรรมการอบรมนพลักษณ์ขั้นต้น	50
3.2	รายนามผู้เชี่ยวชาญด้านนพลักษณ์	53
3.3	รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่ผ่านการอบรมแนวคิดนพลักษณ์	55
3.4	รายละเอียดการดำเนินงานตามระยะเวลาการวิจัย	57
4.1	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	59
4.2	สรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	67
4.3	การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์	72
4.4	สรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำของแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพ ความเป็นผู้นำ	113
4.5	ผลแสดงการทดสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่เคยผ่าน การอบรม	122
5.1	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	127
5.2	สรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำของแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพ ความเป็นผู้นำ	134
5.3	แนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	144

สารบัญภาพ

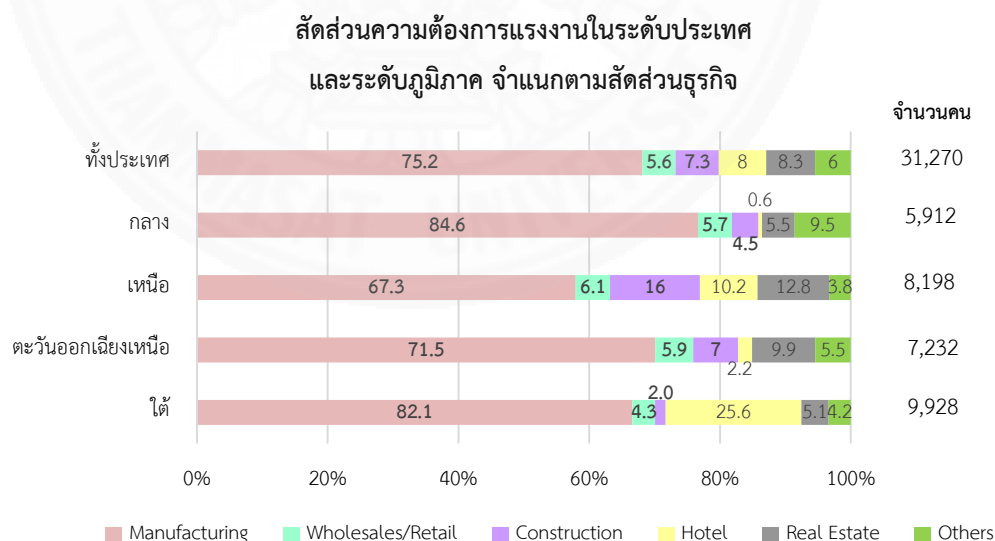
ภาพที่	หน้า
1.1 สัดส่วนความต้องการแรงงานในระดับประเทศและภูมิภาคจำแนกตามสัดส่วนธุรกิจ ของประเทศไทย	1
1.2 สัดส่วนการขาดแคลนแรงงานในระดับประเทศและระดับภูมิภาค จำแนกตาม จำแนกตามสัดส่วนธุรกิจ 3 อันดับแรกของประเทศไทย	2
2.1 แผนภาพนพลักษณ์	8
2.2 แผนภาพศูนย์	9
2.3 แผนภาพลักษณ์ 1	10
2.4 แผนภาพลักษณ์ 2	11
2.5 แผนภาพลักษณ์ 3	12
2.6 แผนภาพลักษณ์ 4	13
2.7 แผนภาพลักษณ์ 5	14
2.8 แผนภาพลักษณ์ 6	15
2.9 แผนภาพลักษณ์ 7	16
2.10 แผนภาพลักษณ์ 8	17
2.11 แผนภาพลักษณ์ 9	18
4.1 แผนผังการจัดวางลำดับคำถามในการสัมภาษณ์	70
5.1 แผนภาพนพลักษณ์	126

บทที่ 1

บทนำ

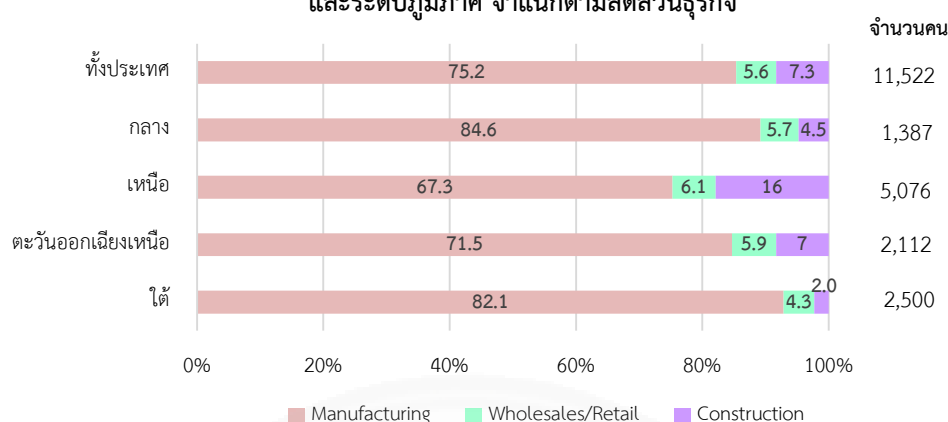
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันประเทศไทยกำลังประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ผู้ประกอบการหรือองค์กรต่างต้องเผชิญกับสภาวะการแสวงหาแรงงานที่มีการแข่งขันสูง จากรายงานการวิจัยเรื่องตลาดแรงงานและบทบาทในการสร้างความแข็งแกร่งให้เศรษฐกิจไทย ที่จัดทำขึ้นโดยธนาคารแห่งประเทศไทยนั้น พบว่าปัจจุบันผู้ประกอบการหรือองค์กรกว่าร้อยละ 70 หาแรงงานได้ยากขึ้น และพบว่าผู้ประกอบการหรือองค์กรกว่าร้อยละ 40 ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานโดยไม่สามารถหาแรงงานในตำแหน่งที่ต้องการได้ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2556, น. 33-34) สำหรับสาเหตุที่ส่งผลให้ประเทศไทยประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานนั้นมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างรวดเร็วส่งผลให้สัดส่วนของกำลังแรงงานภายในประเทศลดลง การมีระบบค่าตอบแทนที่ไม่สอดคล้องกับผลิตภาพแรงงานรวมทั้งการผลิตมีประสิทธิภาพต่ำ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2556, น. 37-39)



ภาพที่ 1.1 สัดส่วนความต้องการแรงงานในระดับประเทศและภูมิภาคจำแนกตามสัดส่วนธุรกิจของประเทศไทย. จาก ตลาดแรงงานและบทบาทในการสร้างความแข็งแกร่งให้เศรษฐกิจไทย (น.33), โดยธนาคารแห่งประเทศไทย, 2556

สัดส่วนการขาดแคลนแรงงานในระดับประเทศ
และระดับภูมิภาค จำแนกตามสัดส่วนธุรกิจ



ภาพที่ 1.2 สัดส่วนการขาดแคลนแรงงานในระดับประเทศและระดับภูมิภาค จำแนกตามสัดส่วนธุรกิจ 3 อันดับแรกของประเทศไทย. จาก ตลาดแรงงานและบทบาทในการสร้างความแข็งแกร่งให้เศรษฐกิจไทย (น.34), โดย ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2556

นอกจากนี้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานยังมีสาเหตุหลักอีกสาเหตุหนึ่งคือ การขาดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจากรายงานการประชุมวิชาการอภิวินิจฉัยการเรียนรู้ สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทยที่จัดทำขึ้นโดยสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชนพบว่าองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยกว่าร้อยละ 23.4 ประสบกับปัญหาบุคลากรภายในองค์กรขาดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน, 2557, น. 30-33) หนึ่งในทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้นได้ครอบคลุมถึงทักษะในด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยจากธนาคารโลกในหัวข้อ Leading with Ideas: Skills for Growth and Equity in Thailand ได้แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ในด้านทักษะภาวะผู้นำที่ลดลงในตลาดแรงงานไทย โดยพบว่าในปี พ.ศ. 2550 ทักษะภาวะผู้นำในตลาดแรงงานไทยลดลงจากปี พ.ศ. 2547 (The World Bank, 2012)

ปัญหาการขาดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจึงเป็นปัญหาที่องค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ควรมุ่งเน้นในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแก่บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงานในศตวรรษที่ 21 (Jones, 2015, p. 16) การที่บุคลากรมีทักษะภาวะผู้นำที่ดี จะสามารถทำความเข้าใจในทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงาน ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจได้ (Encombe, 2008) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2564) อีกด้วย ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการเสริมสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์

เพื่อแก้ไขสภาวะการขาดแคลนแรงงาน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พร้อมทั้งเพิ่มศักยภาพ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ (ราชกิจจานุเบกษา, 2559)

นอกจากสถานการณ์การแข่งขันเรื่องความต้องการแรงงานของประเทศแล้ว องค์กร ต่างๆ ยังประสบกับปัญหาการบริหารคนภายในองค์กร โดยเฉพาะปัญหาการลาออกของบุคลากร จากผลการสำรวจการวัดความสุข (Happy Meter) ของคนทำงานในประเทศไทยโดยบริษัท jobsDB ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1,452 คน พบว่า ในปี พ.ศ. 2558 มีจำนวนผู้ที่มีความสุขกับงานใน ปัจจุบันร้อยละ 58.3 และจำนวนผู้ที่ไม่มีความสุขกับงานในปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ 41.6 จากการสำรวจ ยังพบปัจจัยที่ส่งผลให้คนไม่มีความสุขกับงานปัจจุบันสูงสุด 5 อันดับ ได้แก่ ระบบการทำงานของ องค์กร เงินเดือน บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเจ้านาย และสิทธิ ประโยชน์ผลตอบแทนอื่นๆ ตามลำดับ หากบุคลากรต้องเผชิญกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้อย่างต่อเนื่องจะ ส่งผลให้เกิดปัญหาการลาออกของบุคลากรเพิ่มขึ้นได้ (jobsDB, 2558)

การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเจ้านายที่ไม่ลงรอยนัก ล้วนแล้วแต่มี สาเหตุมาจากตัวบุคคลหากองค์กรสามารถหาแนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารคนอย่างเข้าใจ ในตัวบุคคลอย่างลึกซึ้งได้ จะช่วยเสริมศักยภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กรได้ดียิ่งขึ้น หนึ่งในแนวคิดที่สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรได้นั้นคือแนวคิดนพลักษณ์หรือ Enneagram ซึ่งมีส่วนช่วยในการบริหารองค์กรในด้านการสร้างทีม ซึ่งการทำงานร่วมกันของบุคลากรนั้นบุคลากร ควรรู้จักตัวตนของคนภายในทีม การศึกษานพลักษณ์สามารถช่วยให้บุคคลรู้จักตนเองมากยิ่งขึ้น มองเห็นในจุดแข็งและจุดอ่อนสร้างการยอมรับซึ่งกันและกัน สามารถป้องกันข้อเสียหรือจุดอ่อนของ แต่ละคนเมื่อต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ นอกจากนี้ยังช่วยในการทำความเข้าใจแรงจูงใจของแต่ละบุคคล สร้างความผูกพันและความร่วมมือร่วมใจกัน อันจะส่งผลต่อการสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรอีกด้วย (จันทร์เพ็ญ ชูประภาวรรณ, 2550)

นอกจากนี้แนวคิดนพลักษณ์ยังสามารถจำแนกบุคลิกภาพในด้านภาวะผู้นำในแต่ละ ลักษณะได้ เปรียบเทียบให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของภาวะผู้นำของในแต่ละลักษณะ (สมาคมพ ลักษณ์ไทย, 2556) ซึ่งการจำแนกบุคลิกภาพในด้านภาวะผู้นำของแต่ละลักษณะยังมีส่วนช่วยในการ พัฒนาตนเองได้ดียิ่งขึ้น (Goldberg, 2000) พร้อมทั้งยังเป็นเครื่องมือที่มีส่วนช่วยให้หัวหน้างานและ ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมบุคลากร สามารถพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคลได้อย่างตรงจุดมาก ยิ่งขึ้นอีกด้วย (Sutton, Allinson, & Williams, 2013)

สำหรับวิธีการที่จะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรม บุคลากรในการประยุกต์ใช้แนวคิดนพลักษณ์ในการจำแนกทักษะภาวะผู้นำนั้น คือการสัมภาษณ์แบบ พรรณาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing) ที่ใช้หลักการพิจารณาพฤติกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการทำงานในอดีตที่ผ่านมาเพื่อคาดการณ์ถึงพฤติกรรมในอนาคต (Janz, Hellervik, &

Gilmore, 1986, p. 33) เมื่อผนวกกับการสร้างบรรยากาศในการพูดคุยแบบผ่อนคลาย (Relaxed) มีความผ่อนคลาย (Huffcutt, Culbertson, Goebel, & Toidze, 2016) ผู้ที่ถูกรับสัมภาษณ์จะสามารถบอกเล่าประสบการณ์หรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอดีตได้ดียิ่งขึ้น การสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรมนี้จึงเป็นการช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้รับข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้นอีกด้วย (Barclay, 2001)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ จึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์” ซึ่งผู้วิจัยได้สังเกตเห็นแล้วว่า ทักษะภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นต่อบุคลากรในองค์กร เมื่อประยุกต์ใช้แนวคิดนพลักษณ์ที่สามารถช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจตนเอง การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้จึงมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักแนวคิดนพลักษณ์ (Enneagram) ในการจำแนกบุคลิกภาพทั้ง 9 แบบ
2. เพื่อศึกษาหลักแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing) ในการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ
3. เพื่อประยุกต์ใช้แนวคิดนพลักษณ์และแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรมในการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์

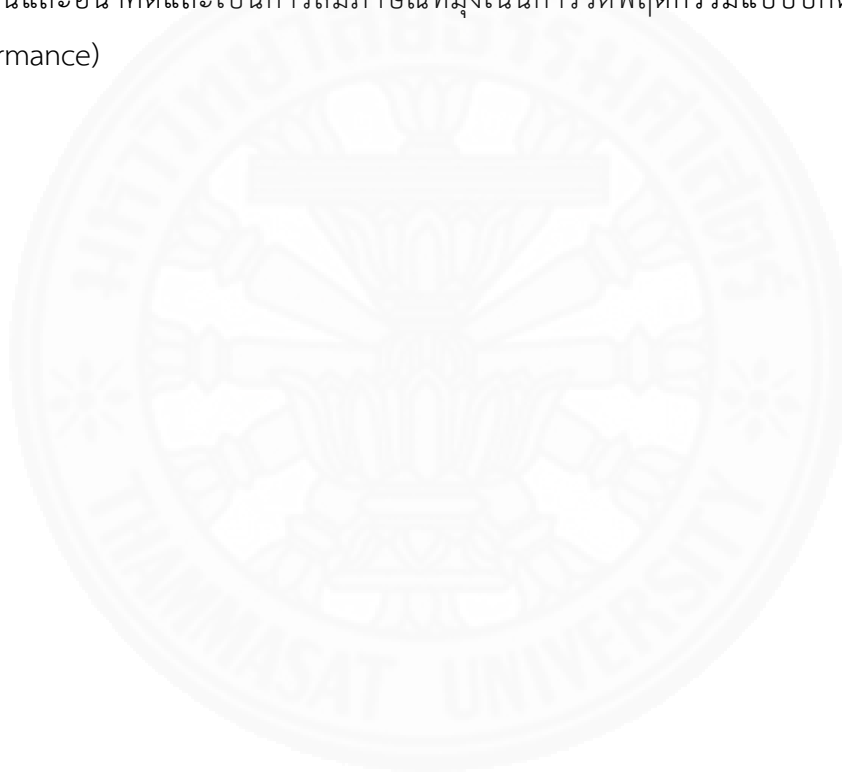
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ เพื่อจำแนกทักษะภาวะผู้นำตามบุคลิกภาพทั้ง 9 ลักษณะได้
2. เพื่อช่วยให้กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น สามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในศตวรรษที่ 21 ตรงตามความต้องการขององค์กรได้
3. เพื่อช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น สามารถวางแผนการพัฒนาบุคลากรในอนาคตได้อย่างเหมาะสมตามความแตกต่างของทักษะภาวะผู้นำทั้ง 9 ลักษณะ

1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

นพลักษณ์ (Enneagram) มีความหมายว่าดาว 9 จุด เป็นแนวคิดที่มีมาแต่สมัยโบราณ เป็นแนวคิดที่สามารถใช้จำแนกบุคลิกพื้นฐานของคนได้เป็น 9 แบบ แนวคิดนพลักษณ์นี้มีส่วนช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้อื่น และสามารถพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีขึ้นได้

การสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing) คือรูปแบบหนึ่งของการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structured Selection Interview) ที่ใช้หลักการพิจารณาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอดีตที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ ทำนายพฤติกรรมในปัจจุบันและอนาคตและเป็นการสัมภาษณ์ที่มุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมแบบปกติทั่วไป (Typical performance)



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมตลอดจนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

2.1 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งบุคลิกภาพแบบนพลักษณ์ (Enneagram)

2.1.1 ความหมายและประวัติความเป็นมาของนพลักษณ์

2.1.2 โครงสร้างและองค์ประกอบของนพลักษณ์

2.1.3 การจำแนกลักษณ์

2.1.4 บุคลิกภาพในด้านภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์

2.2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing)

2.2.1 ความหมายของการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม

2.2.2 กระบวนการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม

2.3 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ (Scale Development)

2.3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้และความสำคัญของการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้

2.3.2 กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้

2.1 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งบุคลิกภาพแบบนพลักษณ์ (Enneagram)

2.1.1 ความหมายและประวัติความเป็นมาของนพลักษณ์

นพลักษณ์ หรือ Enneagram (เอ็นเนียแกรม) เป็นคำศัพท์ที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก หากให้ความหมายของคำโดยแยกเป็นสองส่วนคือ Ennea (เอ็นเนีย) แปลว่า เก้า และ grammos (แกรม) แปลว่า จุด เมื่อนำทั้งสองคำมารวมกัน Enneagram จึงหมายถึงรูปดาวที่มี 9 จุด (พาล์มเมอร์, 2546, น. 13)

นพลักษณ์เป็นระบบบุคลิกภาพที่ใช้ในการอธิบายแบบแผนบุคลิกภาพทางการคิด ความรู้สึกและการกระทำที่โดดเด่นแตกต่างกันโดยพื้นฐาน 9 ลักษณะ ภายใต้แบบแผนแต่ละแบบนี้

คือความเชื่อพื้นฐานหรือความเชื่อในสิ่งที่บุคคลต้องการเพื่อความพึงพอใจในชีวิต บุคลิกภาพแบบ นพ
ลักษณะสามารถทำให้บุคคลได้รู้จักตัวตน เรียนรู้ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์มาสู่ตนเอง
และเข้าใจในวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น (แดเนียลส์ และ ไพรซ์, 2545, น. 1-2)

นพลักษณะเป็นศาสตร์ความรู้โบราณมีแหล่งที่มาจากแถบทวีปเอเชียกลาง
เมื่อหลายพันปีก่อน เป็นคำสอนของกลุ่มซูฟีหรือนักภวณาในศาสนาอิสลามที่ได้ศึกษาบุคลิกภาพแก่น
แท้ของมนุษย์ และพัฒนากลายเป็นคำสอนให้บุคคลอื่นได้รู้จักและเฝ้าสังเกตความรู้สึกนึกคิดภายใน
เป็นคำสอนที่ทำให้รู้จักตนเองทั้งด้านบวกและด้านลบเพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตวิญญาณของตน
(สันติกโรภิกขุ, 2542, น. 1)

นพลักษณะเริ่มเป็นที่รู้จักในทวีปยุโรปช่วงปี ค.ศ. 1920 โดยอิวานโนวิช เกอร์ตจีฟฟ์
ซึ่งเป็นครูด้านจิตวิทยา เขาได้ใช้คำสอนเรื่องนพลักษณะในการค้นหาความถนัดของลูกศิษย์ เพื่อหา
แนวทางฝึกฝนจิตที่เหมาะสมในแต่ละคน (พาล์มเมอร์, 2546, น. 14) เมื่อเข้าสู่ช่วงปี ค.ศ. 1960
ออสการ์ อีซาไซ ได้เริ่มการฝึกอบรมเรื่องนพลักษณะแก่สาธารณชน โดยเริ่มขึ้น ณ ประเทศชิลี
จากนั้นลูกศิษย์ของเขาคลาวดิโอ นารานโจ ได้นำแนวคิดนพลักษณะไปเผยแพร่ต่อในประเทศ
สหรัฐอเมริกาทำให้นพลักษณะเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้น เฮเลน พาร์มเมอร์ นักจิตวิทยาที่ศึกษา
แนวคิดนพลักษณะแบบผสมผสานกับหลักจิตวิทยาสมัยใหม่ ทำการประยุกต์และขยายแนวคิดของ นา
รานโจให้กว้างขึ้น เพิ่มการวิเคราะห์ตนเองสำหรับผู้แสวงหาเพื่อให้บุคคลสามารถจัดการความคิด
ส่วนตัว ครอบครัวยุติธรรม และรู้จักความเป็นตนเองมากยิ่งขึ้น (สันติกโรภิกขุ, 2542, น. 2)

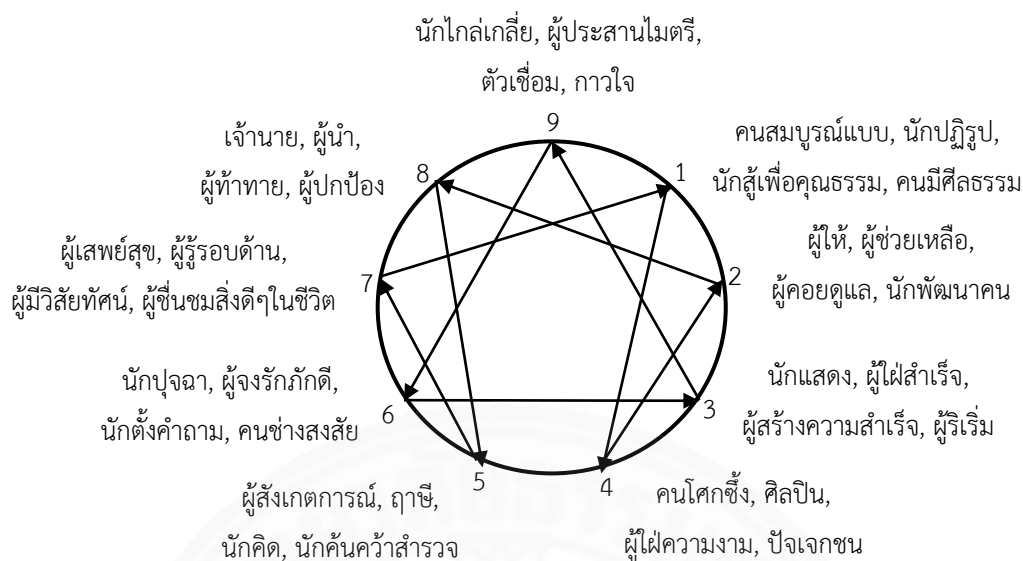
โดยรวมแล้ว นพลักษณะ หรือ Enneagram จึงเป็นแนวคิดที่มีมาแต่สมัยโบราณ มี
การเผยแพร่และส่งต่อมาเป็นระยะเวลายาวนาน จัดเป็นแนวคิดที่สามารถใช้จำแนกบุคลิกพื้นฐานของ
บุคคลได้เป็น 9 ลักษณะ ส่งผลให้เข้าใจตนเองและผู้อื่น และสามารถพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีขึ้นได้

2.1.2 โครงสร้างและองค์ประกอบของนพลักษณะ

นพลักษณะมีสัญลักษณ์เป็นเหมือนรูปดาว 9 จุด มีเส้นรอบวงเชื่อมถึงกัน มีตัวเลข
และเส้นต่างๆ เป็นองค์ประกอบ สามารถอธิบายให้เข้าใจในแต่ละส่วนได้ดังนี้ (สันติกโรภิกขุ, 2542,
น. 4-20)

2.1.2.1 โครงสร้าง

นพลักษณะมีโครงสร้างที่ประกอบด้วยเส้นรอบวงที่มีตำแหน่งของจุดทั้ง
9 จุดบนเส้นรอบวงมีการระบุตัวเลขของแต่ละลักษณะซึ่งแทนความหมายของบุคลิกภาพของลักษณะทั้ง
9 ลักษณะ ดังภาพที่แสดงด้านล่างนี้



ภาพที่ 2.1 แผนภาพนพลักษณ์. จาก *ปั้นคนให้เก่งคน* (น. 18), โดย บ็อกดา, แอล จินเจอร์, 2549, กรุงเทพฯ: สยามเอ็นเนียแกรม คอนซัลติ้ง.

2.1.2.2 ปีก

ปีก หรือบุคลิกภาพประกอบในลักษณะประจำตัว คือลักษณะที่ประกบทางด้านซ้ายและด้านขวาของลักษณะประจำตัว อิทธิพลของปีกอาจส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกที่ตนเองนั้นมีบุคลิกภาพหลายลักษณะในตนเอง จนอาจเกิดความรู้สึกไม่มั่นใจว่าเป็นบุคลิกภาพแบบใดมากกว่า ในแต่ละบุคคลคนนั้น อาจได้รับอิทธิพลจากปีกเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่งทางด้านซ้ายหรือด้านขวา หรืออาจได้รับอิทธิพลจากทั้งสองด้าน หรือไม่ได้รับอิทธิพลจากปีกเลย ยกตัวอย่างเช่น บุคคลลักษณะ 9 จะมีลักษณะประกบทางด้านซ้ายและขวา คือ ลักษณะ 8 และ ลักษณะ 1 ตามลำดับ

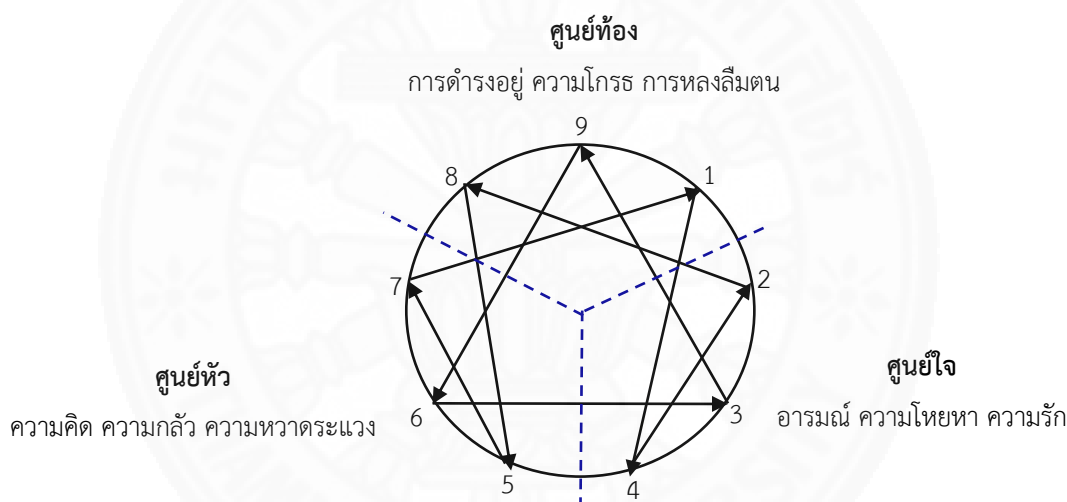
2.1.2.3 ลูกศร

จากแผนภาพนพลักษณ์ ภายในรูปร่างกลมจะมีเส้นลูกศรที่หันหัวลูกศรวิ่งเข้าและวิ่งออกในแต่ละลักษณะ ซึ่งลูกศรต่างๆ เหล่านี้หมายถึงบุคลิกภาพภายใต้ภาวะเครียดและภาวะมั่นคงของบุคคลในแต่ละลักษณะ ทิศทางของลูกศรคือการเปลี่ยนแปลงของบุคลิกภาพชั่วคราวที่แตกต่างจากบุคลิกภาพพื้นฐานหรือลักษณะประจำตัวในช่วงเวลาที่เกิดภาวะพิเศษ กล่าวคือเมื่อบุคคลเกิดภาวะความเครียด บุคลิกภาพจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปยังลักษณะที่ลูกศรวิ่งออกจากลักษณะประจำตัว แต่หากเกิดภาวะตรงกันข้ามคือเกิดภาวะมั่นคงหรือภาวะที่ปราศจากความเครียด อยู่ในสภาวะสงบ บุคคลจะเกิดการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพไปยังลักษณะที่มีทิศทางทวนลูกศร เช่น บุคคลในลักษณะ 8 เมื่อเกิดภาวะความเครียดบุคลิกภาพจะเปลี่ยนแปลงเป็นคนที่มีความผิดปรกติคล้ายกับบุคคลใน

ลักษณะ 5 แต่หากเกิดภาวะมั่นคงหรือรู้สึกปราศจากความเครียด บุคคลในลักษณะ 8 จะมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปสู่บุคลิกภาพแบบลักษณะ 7 เป็นต้น

2.1.2.4 ศูนย์

ลักษณะทั้ง 9 สามารถแบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ซึ่งแต่ละกลุ่มจะเรียกว่าศูนย์ ประกอบไปด้วย ศูนย์หัว (ลักษณะ 5, 6 และ 7) ศูนย์ใจ (ลักษณะ 2, 3 และ 4) และศูนย์ท้อง (ลักษณะ 8, 9 และ 1) แนวคิดนพลักษณ์เชื่อว่า บุคคลมีการรับรู้ผ่านศูนย์ทั้งสามที่เชื่อมโยงกับการดำเนินชีวิต แต่จะสามารถรับและตอบสนองสิ่งต่างๆ ผ่านศูนย์ใดศูนย์หนึ่งเป็นหลักเพียงศูนย์เดียว และแต่ละศูนย์จะมีวิธีการรับรู้ประสบการณ์ชีวิต รับรู้กิเลสและความยึดมั่นถือมั่นที่เกี่ยวเนื่องกัน ลักษณะที่อยู่ในศูนย์เดียวกันจะใช้ศูนย์นั้นตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ แต่จะมีวิธีการตอบสนองที่แตกต่างกันในแต่ละลักษณะ



ภาพที่ 2.2 แผนภาพศูนย์. จาก นพลักษณ์ แผนที่เข้าถึงตน (น. 18), โดย เว็บบ์, คาร์เรน, 2543, กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลมลคิมทอง.

ศูนย์หัว (ความคิดยึดติดและญาณทัศน์) ศูนย์หัวเป็นตำแหน่งในเรื่องของความคิด ความจำ การวิเคราะห์สิ่งต่างๆ การคาดการณ์เหตุการณ์หรือสภาพความคิดของผู้อื่น การวางแผนการกระทำในอนาคต มีความสามารถในการสร้างจินตนาการที่รวดเร็ว รวมถึงมักหมกมุ่นอยู่กับอดีต ลักษณะที่อยู่ในศูนย์หัวได้แก่ ลักษณะ 5, 6 และ 7 บุคคลในลักษณะทั้งสามนี้จึงใช้หัวเป็นตัวนำ บุคคลในลักษณะที่อยู่ศูนย์หัวนี้ มักจะตอบสนองชีวิตผ่านความนึกคิด มีจินตนาการสูง ชอบวิเคราะห์และเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อยู่กับความคิดของตนเอง บุคคลในศูนย์หัวนี้การคิดจะเป็นหนทางที่สามารถปกปิดความกลัวที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคลในศูนย์หัวได้

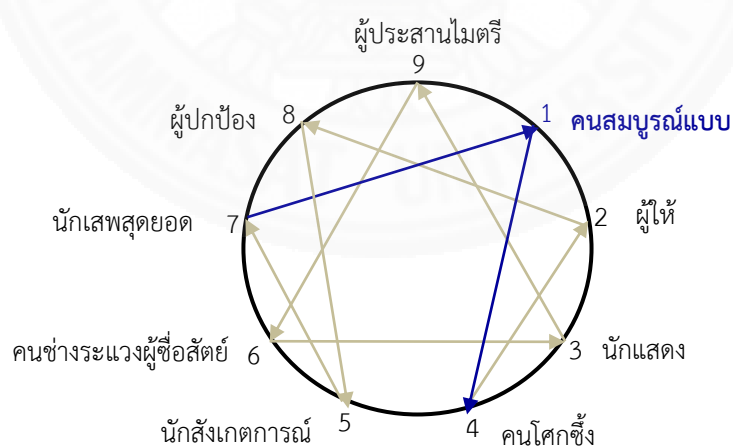
ศูนย์ใจ (กิเลสและคุณธรรม) ศูนย์ใจเป็นตำแหน่งในการรับรู้อารมณ์และความรู้สึกต่างๆ โดยที่ไม่ต้องผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ เป็นการรับรู้ได้โดยอวัจนภาษา ลักษณะที่อยู่ในศูนย์ใจได้แก่ ลักษณะ 2, 3 และ 4 จึงใช้ใจเป็นตัวนำ บุคคลในลักษณะที่อยู่ศูนย์ใจนี้ จึงมักดำเนินชีวิตด้วยการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น มีความไวต่ออารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น อารมณ์ของบุคคลในศูนย์ใจนี้มีตั้งแต่ระดับรุนแรง เร้าใจ ไปจนถึงลึกลับซ่อนเร้น หรืออาจไม่มีความรู้สึกใดๆ เลย การสร้างสัมพันธภาพที่ประสบความสำเร็จสามารถปกปิดความรู้สึกกว้างเปล่าและความรู้สึกโหยหาที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคลในศูนย์ใจได้

ศูนย์ท้อง (ลักษณะย่อย) ศูนย์ท้องเป็นตำแหน่งในเรื่องของสันชาตญาณ บุคคลในศูนย์นี้มีการเรียนรู้จากตนเองและเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ รอบตัว ลักษณะที่อยู่ในศูนย์ท้องได้แก่ ลักษณะ 8, 9 และ 1 จึงใช้ท้องเป็นตัวนำ บุคคลในศูนย์ท้องจะใช้ชีวิตอยู่ภายใต้สัญชาตญาณของตนเอง และลงมือกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง ในบางครั้งแม้ว่าจะคิดอย่างถี่ถ้วนรอบคอบก่อนการลงมือกระทำ แต่ก็อาจกลายเป็นบุคคลที่หลงลืมตนเอง การเป็นคนที่กระตือรือร้นจะสามารถปกปิดความรู้สึกโกรธและการหลงลืมตนเองที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคลในศูนย์ท้องได้

2.1.3 การจำแนกลักษณะ

นพลักษณ์ (Enneagram) สามารถจำแนกลักษณะได้ทั้งหมด 9 ลักษณะซึ่งผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปรายละเอียดการจำแนกลักษณะได้ดังนี้

2.1.3.1 ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์แบบ (The perfectionist)



ภาพที่ 2.3 แผนภาพลักษณะ 1. จาก *แก่นนพลักษณ์ คู่มือค้นหาและพัฒนาตนเอง* (น. 29), โดย แดเนียลส์, เดวิด และ ไพรซ์, เวอร์จิเนีย, 2545, กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.

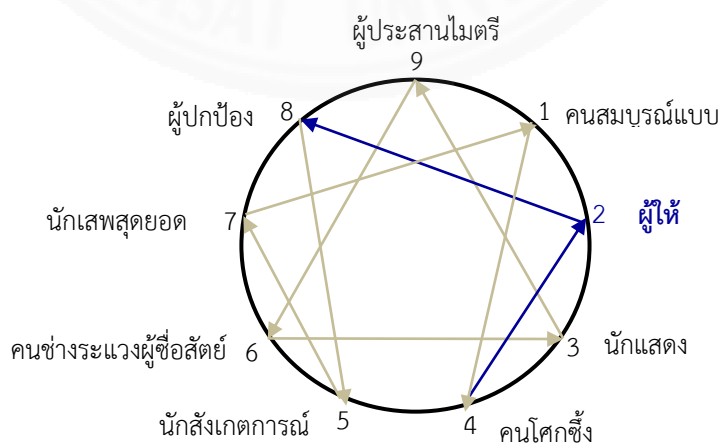
ลักษณะทั่วไปของบุคคลในลักษณะ 1 นั้น จะเป็นผู้ที่มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง เอาใจใส่จริงจังในการทำงาน มีมาตรฐานในการดำเนินชีวิต

สูง มีมุมมองว่าตนเองมีความถูกต้องและมีมาตรฐานที่สูงกว่าผู้อื่น มีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อนำความสมบูรณ์แบบในการดำเนินชีวิต เรียนรู้ที่จะตรวจสอบตนเองอย่างเข้มงวดเพื่อป้องกันความผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น คนสมบูรณ์แบบมักอ่อนไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น ต้องการที่จะทำทุกอย่างให้ถูกต้องเพื่อให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น บุคคลในลักษณะนี้จึงมักมีความคิดถึงแต่สิ่งที่ควรทำและสิ่งที่จะต้องทำจนลืมนึกถึงความต้องการที่แท้จริงของตนเอง แม้ว่าคนสมบูรณ์แบบจะอ่อนไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น แต่ในขณะเดียวกันก็ชอบที่จะตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเห็นว่าการกระทำของผู้อื่นนั้นเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้องหรือยังไม่สมบูรณ์พร้อมตรงตามที่ตนเองต้องการ

บุคคลลักษณะ 1 ที่ไม่รู้จักตนเองอาจกลายเป็นผู้ที่ชอบกล่าวโทษผู้อื่น มองตนเองว่ามีความถูกต้องอยู่เหนือผู้อื่นเสมอ ชอบควบคุมผู้อื่นหรือมีอารมณ์ที่โกรธง่าย แต่หากบุคคลลักษณะ 1 ที่รู้จักตนเองจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ด้วยการแนะนำในสิ่งที่ถูกต้อง เฉลียวฉลาดมีวินัยในการทำงานและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากพิจารณาอิทธิพลของลูกศรในลักษณะ 1 นั้น เมื่อคนสมบูรณ์แบบอยู่ในภาวะเครียด จะมีบุคลิกภาพที่แสดงออกมาแบบบุคคลในลักษณะ 4 หรือคนโศกซึ่ง เมื่อพวกเขาไม่สามารถมีความสมบูรณ์พร้อมได้จะรู้สึกว่ามันไม่มีคุณค่าไม่เป็นที่ยอมรับ เกิดความรู้สึกเศร้าและหดหู่ขึ้นภายในจิตใจ แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลลักษณะ 1 อยู่ในภาวะมั่นคงจะแสดงบุคลิกของลักษณะ 7 หรือนักเสพสุขออกมา กล่าวคือในเวลาทีบุคคลในลักษณะ 1 รู้สึกผ่อนคลายไม่ต้องถูกจับตามองจากผู้อื่นพวกเขาจะรู้สึกมีความสุขและมักใช้เวลาอยู่กับตนเองและทำกิจกรรมผ่อนคลายต่างๆ ที่ตนเองชอบ

2.1.3.2 ลักษณะ 2 ผู้ให้ (The Giver)



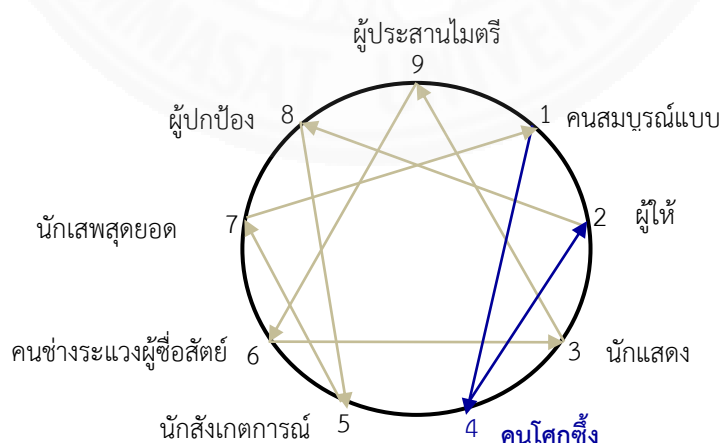
ภาพที่ 2.4 แผนภาพลักษณะ 2. จาก *แก่นนพลักษณ์ คู่มือค้นหาและพัฒนาตนเอง* (น. 35), โดย แคนเนลล์, เดวิด และ ไพรซ์, เวอร์จิเนีย, 2545, กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.

บุคคลในลักษณะ 3 นี้ จะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความทะเยอทะยาน มีความกระตือรือร้นมุ่งทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สามารถทำงานหรือโครงการหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน มักมีความคิดอยู่เสมอว่าจะต้องทำงานงานทุกชิ้นให้สำเร็จเพื่อให้เป็นที่ยอมรับในผลงานเหล่านั้น บุคคลในลักษณะ 3 ยังเป็นนักปลุกระดมที่ดีสามารถชักจูงให้คนรอบข้างมีความเชื่อว่าทุกสิ่งสามารถประสบความสำเร็จได้ ได้รับความคิดและความคาดหวังของผู้อื่นได้ดี ในบางครั้งพวกเขาสามารถเปลี่ยนภาพลักษณ์ของตนเองได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้เหมาะกับสภาพสังคมในขณะนั้นได้จนอาจเรียกได้ว่าบุคคลลักษณะ 3 สามารถเข้าได้กับทุกคน

บุคคลลักษณะ 3 ที่ไม่รู้จักตนเองอาจกลายเป็นผู้ที่ถูกผู้อื่น ยึดติดการเอาแต่ได้ ครอบงำความคิดหรือความคาดหวังของผู้อื่นเพื่อให้ตนเองนั้นประสบความสำเร็จ แต่หากบุคคลลักษณะ 3 ที่รู้จักตนเองนั้น พวกเขาจะเป็นผู้ที่เข้าใจความรู้สึกและความคิดของผู้อื่นเป็นอย่างดี ด้วยความที่เป็นผู้กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา จะสามารถปลุกพลังและความหวังให้กับผู้ที่อยู่รอบข้างได้

อิทธิพลของลูกศรในลักษณะ 3 เมื่อนักแสดงอยู่ในภาวะเครียดซึ่งอาจเป็นภาวะที่เผชิญกับการไม่ประสบความสำเร็จ จะแสดงพฤติกรรมของบุคคลในลักษณะ 9 ออกมา จะกลายเป็นผู้ที่สูญเสียความเชื่อมั่นในตนเอง หมกมุ่งทางความคิดของตนเองในเรื่องที่ทำให้เกิดความเครียดเหล่านั้น ในขณะที่เมื่ออยู่ในภาวะมั่นคง บุคคลลักษณะ 3 จะแสดงบุคลิกของลักษณะ 6 หรือนักปุจฉาออกมาเมื่อไม่ต้องเผชิญความกดดันในการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ จะมีการเตรียมความพร้อมให้ตนเองคิดพิจารณาสิ่งต่างๆ รอบตัว

2.1.3.4 ลักษณะ 4 คนโศกซึ้ง (The Romantic)



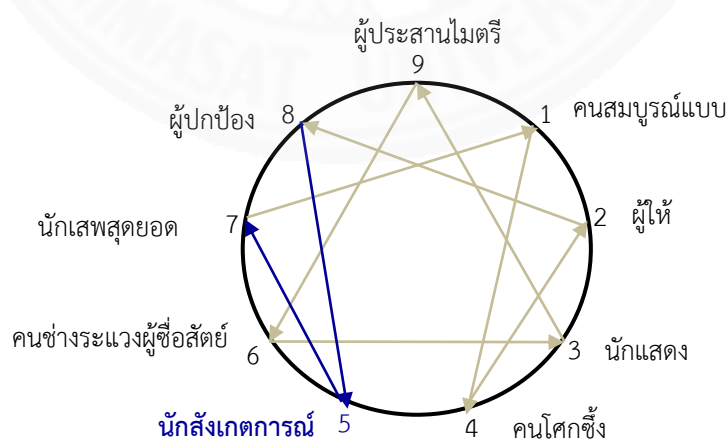
ภาพที่ 2.6 แผนภาพลักษณะ 4. จาก *แก่นนพลักษณ์ คู่มือค้นหาและพัฒนาตนเอง* (น. 47), โดย แดเนี่ยลส์, เดวิด และ ไพรซ์, เวอร์จิเนีย, 2545, กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.

บุคลิกภาพทั่วไปของลักษณะ 4 จะเสาะแสวงหาความแปลกใหม่ในด้านศิลปะหรือด้านอื่นๆ ที่มีความหมายต่อชีวิตอยู่เสมอ เป็นนักอุดมคติที่หลงใหลในเรื่องราวที่เกี่ยวกับความรู้สึก เช่น การเกิด การตาย หรือความรู้สึกที่ส่งออกมาจากกันบึ้งของหัวใจผู้คน แต่ในบางครั้งอาจแสดงความเป็นคนเจ้าอารมณ์ออกมา บุคคลในลักษณะ 4 นี้เป็นผู้ที่ใส่ใจในสุนทรียภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และอาจมีบางมุมในชีวิตที่แสดงความโศกเศร้าหรือความอ่อนไหวทางอารมณ์หรือแสดงความเห็นอกเห็นใจในความทุกข์ของผู้อื่น

บุคคลลักษณะ 4 ที่ไม่รู้จักตนเองมักเป็นคนที่มีความเข้มงวด เคร่งเครียด ในจิตใจเต็มไปด้วยความรู้สึกผิดหมกมุ่นแต่เรื่องของตนเองหรืออาจล้อเล่นกับความรู้สึกของผู้อื่น แต่หากเป็นบุคคลลักษณะ 4 ที่รู้จักตนเอง พวกเขาจะเป็นผู้ที่มีเสน่ห์ในการเข้าใจและเห็นใจผู้อื่น มีความสร้างสรรค์ในการผสมผสานเรื่องราวของศิลปะหรือความรู้สึกต่างๆ ในการใช้ชีวิต จนอาจเป็นศิลปินที่มีชื่อเสียง บุคคลในลักษณะนี้จึงสามารถช่วยปลอบโยนผู้อื่นในสถานการณ์ที่เป็นจุดเปลี่ยนในชีวิตได้

อิทธิพลของลูกศรในลักษณะ 4 เมื่อคนโศกซึ่งอยู่ในภาวะเครียดหรือมีความกดดันมากขึ้น จะมีอิทธิพลของบุคคลลักษณะ 2 โดยแสดงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นๆ เพราะต้องการการดึงดูตความสนใจและต้องการเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น แต่หากอยู่ในภาวะมั่นคงพวกเขาจะแสดงบุคลิกภาพของลักษณะ 1 ออกมา จะมีการสั่งสมความรู้สึกนึกคิดเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตที่จริงจังมากขึ้นเกิดความมั่นคงในจิตใจ

2.1.3.5 ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์ (The Observer)



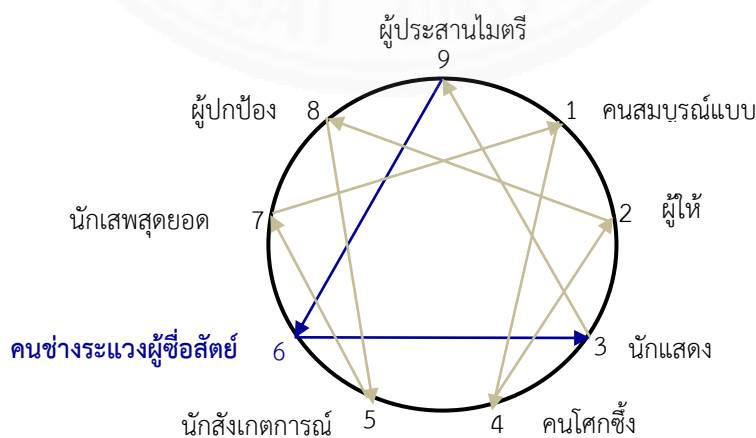
ภาพที่ 2.7 แผนภาพลักษณะ 5. จาก *แก่นนพลักษณ์ คู่มือค้นหาและพัฒนาตนเอง* (น. 54), โดย แดเนียลส์, เดวิด และ ไพรซ์, เวอร์จิเนีย, 2545, กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.

บุคลิกของลักษณะ 5 นั้น ลักษณะภายนอกเป็นคนเก็บตัวมีความเป็นนักคิดที่มีเหตุมีผล เป็นคนสุขุมและชอบพึ่งพาตนเองรู้สึกสบายใจเมื่อได้ทำการคิดวิเคราะห์ข้อเท็จจริงของสิ่งต่างๆ แต่ในส่วนลึกนั้นแฝงไปด้วยความกลัวและแสดงออกด้วยการวางตนในความสัมพันธ์ที่ห่างเหินเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้อื่นรับรู้ถึงความกลัวนั้น บุคคลลักษณะ 5 จึงเป็นคนที่เก็บตัวอยู่ในโลกของตนเอง มีขอบเขตพื้นที่ในการให้ผู้อื่นเข้าหาอย่างชัดเจน ชอบที่จะเป็นผู้สังเกตการณ์มากกว่าและชื่นชอบในการทำงานที่เป็นอิสระ ใช้ความรู้ความสามารถของตนทำงานโดยลำพัง นิยมความสันโดษ การที่บุคคลลักษณะ 5 มีการวางระบบการใช้ชีวิตแยกเรื่องต่างๆ อย่างชัดเจนนั้นอาจทำให้ผู้อื่นมองว่าพวกเขาเหล่านั้นวางตนอยู่เหนือกว่าผู้อื่น

บุคคลลักษณะ 5 ที่ไม่รู้จักตนเอง อาจกลายเป็นคนที่หวาดระแวงไม่ไว้วางใจใคร ตามความรู้สึกของคนและสิ่งแวดล้อมรอบข้างไม่ทันหรืออาจเป็นผู้ที่มีการวางตัวแบบอวดตนในเรื่องของการคิดวิเคราะห์หรือความรู้ต่างๆ แต่หากบุคคลลักษณะ 5 ที่รู้จักตนเองจะกลายเป็นผู้ที่ใช้ทักษะความช่างสังเกตและการคิดวิเคราะห์ที่มีอยู่เพื่อช่วยเหลือผู้อื่น มีหลักการมีเหตุผลวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ได้โดยง่าย

อิทธิพลของลูกศรในลักษณะ 5 เมื่อนักสังเกตการณ์อยู่ในภาวะเครียดหรือภาวะที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ฉับพลันโดยที่ไม่มีเวลาได้วิเคราะห์หรือไตร่ตรองอย่างละเอียด บุคคลในลักษณะ 5 จะแสดงบุคลิกภาพของบุคคลลักษณะ 7 หรือนักเสกซุออกมา พยายามหาทางหลีกเลี่ยงด้วยวิธีต่างๆ ที่เป็นไปได้ ไม่ผูกมัดตนเองเข้ากับสถานการณ์เหล่านั้น และหากต้องเผชิญในภาวะมั่นคง บุคคลลักษณะ 5 จะแสดงบุคลิกภาพของลักษณะ 8 หรือเจ้านายออกมา จะมีความมุ่งมั่นและมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในเป้าหมายของตนอย่างตรงไปตรงมา

2.1.3.6 ลักษณะ 6 นักปugna (The Loyal Skeptic)



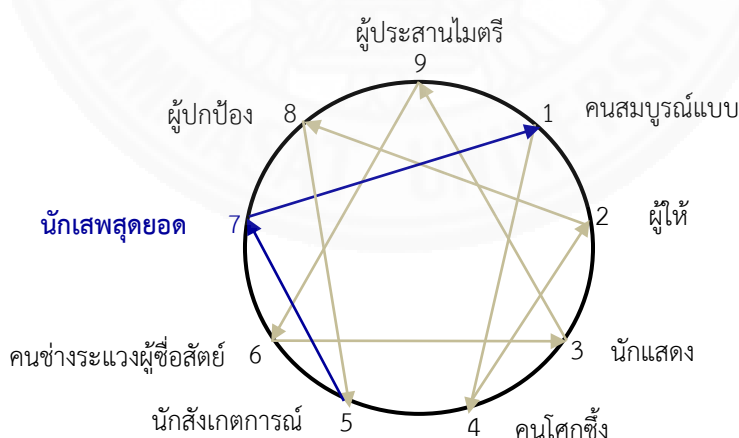
ภาพที่ 2.8 แผนภาพลักษณะ 6. จาก แก่นนพลักษณ์ คู่มือค้นหาและพัฒนาตนเอง (น. 60), โดย แคนเนลส์, เดวิด และ ไพรซ์, เวอร์จิเนีย, 2545, กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.

ลักษณะบุคลิกของลักษณะ 6 นั้น ความเป็นนักคิดที่ดี ชอบเป็นผู้ร่วมทีม มากกว่าสวมบทบาทการเป็นหัวหน้าชอบช่วยเหลือผู้อื่น แสวงหาความมั่นคงในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ชอบตั้งคำถามหรือมีความสงสัยในสิ่งต่างๆ รอบตัวเพื่อหาแนวทางพัฒนาไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น หรือเพื่อเตรียมความพร้อมในการป้องกันการดำเนินชีวิต ในบางครั้งบุคคลลักษณะ 6 ยังเป็นผู้ที่ระวังในเรื่องของการควบคุมอารมณ์และความรู้สึก หลีกเลี่ยงการถูกกระทบกระเทือนทางอารมณ์จากผู้อื่นแม้ว่าจะได้รับคำชมเชยก็ตาม จึงทำให้ในบางครั้งบุคคลอื่นอาจมีความคิดว่าบุคคลลักษณะ 6 มีการวางตัวที่ยากต่อการเข้าถึง

บุคคลลักษณะ 6 ที่ไม่รู้จักตนเองจะเป็นผู้ที่มีความหวาดระแวงไม่เชื่อใจผู้อื่น สงสัยในความจริงใจจนกลายเป็นคนที่เก็บตัวไม่ยืดหยุ่นในการสร้างความสัมพันธ์ แต่หากเป็นบุคคลลักษณะ 6 ที่รู้จักตนเองจะสามารถใช้ทักษะในการคิดและจินตนาการเพื่อแยกแยะสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ

อิทธิพลของลูกศรในลักษณะ 6 นั้น เมื่อนักปฏิจฉายอยู่ในภาวะเครียดหรือไม่สบายใจจะมีลักษณะคล้ายกับบุคคลลักษณะ 3 หรือนักแสดง เพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงานจัดการสิ่งต่างๆ รอบตัวโดยลดความกังวลลง สำหรับอิทธิพลของลูกศรเมื่อเผชิญกับภาวะมั่นคงนั้นบุคคลลักษณะ 6 จะแสดงบุคลิกภาพของบุคคลลักษณะ 9 หรือผู้สมานไมตรีออกมา พวกเขาจะเป็นผู้ที่มีความนุ่มนวลอบอุ่น และเป็นที่รักของผู้คนรอบข้าง ไม่ต้องตื่นตัวหรือคิดกังวลสงสัยในสิ่งต่างๆ อยู่ตลอดเวลา

2.1.3.7 ลักษณะ 7 นักเสพสุข (The Epicure)



ภาพที่ 2.9 แผนภาพลักษณะ 7. จาก *แก่นนพลักษณ์ คู่มือค้นหาและพัฒนาตนเอง* (น. 67), โดย แดเนียลส์, เดวิด และ ไพรซ์, เวอร์จิเนีย, 2545, กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.

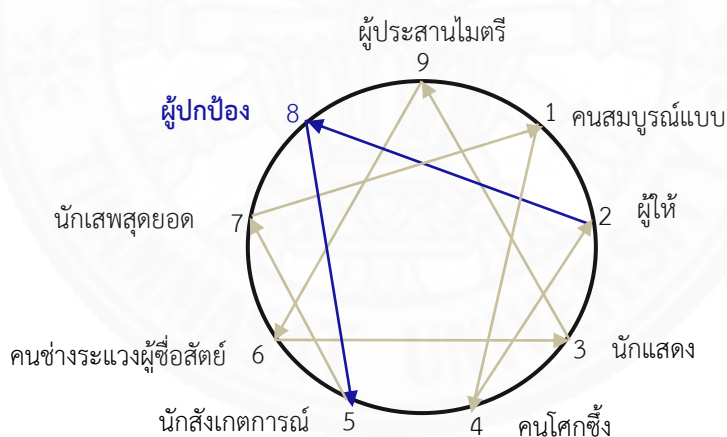
บุคคลลักษณะ 7 นั้น เป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี ร่าเริง ชอบเข้าสังคม มีจินตนาการสูง สนใจสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวและรู้สึกสนุกสนานไปกับสิ่งต่างๆ เหล่านั้น ทุ่มแท้กับการทำ

ให้บุคคลที่อยู่รอบข้างรู้สึกดี ไม่ชอบการเผชิญกับความรู้สึกที่ปราศจากความสุข เมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาหรือความเครียด บุคคลลักษณะ 7 จะรีบหาทางแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้ผ่านไปโดยเร็ว เพื่อต้องการจะกลับไปอยู่กับความรู้สึกมีความสุขให้ได้เร็วที่สุด แม้ว่าบุคคลลักษณะ 7 จะชอบเข้าสังคม สนใจในเรื่องราวต่างๆ รอบตัว แต่มักจะมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสนใจเป็นหลักเท่านั้น

บุคคลลักษณะ 7 ที่ไม่รู้จักตนเองจะเป็นผู้ที่ถือตนเองเป็นใหญ่ เบื่อง่ายมุ่งแสวงหาแต่สิ่งที่ตนเองโปรดปรานและชื่นชอบโดยไม่มีจุดหมายในชีวิตที่ชัดเจน แต่หากเป็นบุคคลลักษณะ 7 ที่รู้จักตนเองจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น เข้าใจผู้อื่นสามารถใช้จินตนาการและพลังของการมองโลกในแง่ดีเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายต่างๆ ได้

อิทธิพลของลูกศรในลักษณะ 7 นั้นเมื่ออยู่ในภาวะเครียดต้องเผชิญสถานการณ์ต่างๆ ด้วยความกลัวการถูกตำหนิหรือถูกวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น จะเปลี่ยนการแสดงออกของพฤติกรรมเป็นบุคคลลักษณะ 1 จะเป็นผู้ที่หงุดหงิดและแสดงอารมณ์โกรธได้ง่าย ตำหนิตนเองและตั้งมาตรฐานในการใช้ชีวิตให้สูงขึ้น แต่เมื่อเผชิญภาวะมั่นคงนักเสพสุขจะแสดงบุคลิกภาพของบุคคลในลักษณะ 5 หรือนักสังเกตการณ์ออกมา พวกเขาจะมีความสุขที่ได้ใช้เวลาอยู่กับตนเองมากขึ้น

2.1.3.8 ลักษณะ 8 เจ้านาย (The Boss)



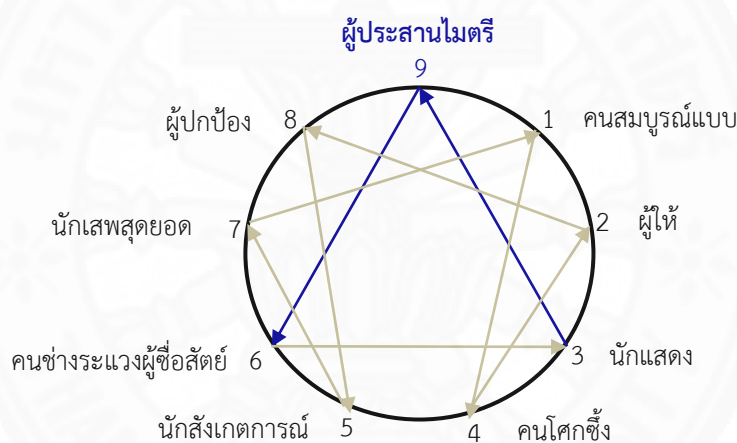
ภาพที่ 2.10 แผนภาพลักษณะ 8. จาก *แก่นนพลักษณ์ คู่มือค้นหาและพัฒนาตนเอง* (น. 73), โดย แดเนียลส์, เดวิด และ ไพรซ์, เวอร์จิเนีย, 2545, กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลบอลคิมทอง.

บุคคลลักษณะ 8 นี้เป็นผู้ที่มีแรงผลักดันในตนเองสูง เอาจริงเอาจังในการทำงาน รักพวกพ้อง ยึดมั่นถือมั่นในเรื่องความซื่อตรง สัจธรรมและความยุติธรรม เป็นผู้ที่ชอบสวมบทบาทในการสั่งการ มีความตรงไปตรงมาจนในบางครั้งขาดการให้ความสำคัญในการรับฟังผู้อื่น หรือมีความแปรปรวนในการแสดงอารมณ์

บุคลิกลักษณะ 8 ที่ไม่รู้จักตนเองจะเป็นผู้ที่ไม่เชื่อมั่นในสิ่งใด ดำเนินชีวิตด้วยการข่มและวางตนเหนือผู้อื่นหรือใช้วิธีบังคับผู้อื่นมากเกินไปจนไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลเหล่านั้น หรืออาจใช้อิทธิพลเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ แต่หากเป็นบุคลิกลักษณะ 8 ที่รู้จักตนเองพวกเขาจะเป็นบุคคลที่ผู้อื่นให้ความรัก ความเคารพเพราะสามารถการปกป้องช่วยเหลือผู้อื่นได้และการเป็นผู้ที่ยึดถือศีลธรรม ความยุติธรรมในการทำงาน จึงทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือของคนในสังคม

อิทธิพลของลูกศรในลักษณะ 8 เมื่อบุคลิกลักษณะ 8 อยู่ในภาวะเครียดจะกลายเป็นผู้ที่ควบคุมตนเองไม่ได้ จะแสดงบุคลิกภาพของลักษณะ 5 ออกมา เลือกว่าจะเก็บตัวคนเดียวและหลีกเลี่ยงจากสังคม แต่เมื่อเผชิญอยู่ในภาวะมั่นคงบุคลิกลักษณะ 8 จะเปลี่ยนบุคลิกภาพกลายเป็นบุคลิกลักษณะ 2 จะอ่อนอ่อนผ่อนตามและเป็นผู้ให้มีสภาวะทางอารมณ์ในด้านบวกเพิ่มมากขึ้น

2.1.3.9 ลักษณะ 9 ผู้สมานไมตรี (The Mediator)



ภาพที่ 2.11 แผนภาพลักษณะ 9. จาก *แก่นนพลักษณ์ คู่มือค้นหาและพัฒนาตนเอง* (น. 79), โดย แดเนียลส์, เดวิด และ โพรซ์, เวอร์จิเนีย, 2545, กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.

ลักษณะของบุคลิกลักษณะ 9 นั้น จะมีบุคลิกภาพที่อบอุ่นมีความเป็นมิตรกับผู้อื่นปรับตัวเข้าหาผู้อื่นได้ง่าย ชอบเข้าสังคม พุ่มเทในการทำงานเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น แต่อาจประสบปัญหาการลำดับความสำคัญในการทำงานของตนเอง บุคคลในลักษณะ 9 มักไม่ชอบให้ผู้อื่นมาควบคุม จนอาจหลีกเลี่ยงด้วยการไม่ทำตามการควบคุมนั้น

บุคลิกลักษณะ 9 ที่ไม่รู้จักตนเองจะเป็นผู้ที่ชอบเรียกร้องไม่หนักแน่นในการตัดสินใจ อาจแสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวออกมาเมื่อไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ แต่หากเป็นบุคลิกลักษณะ 9 ที่รู้จักตนเองจะเป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใจกว้าง สร้างความสมานฉันท์ได้ด้วยการผลักดันให้เกิดการร่วมมือกัน

อิทธิพลของลูกศรในลักษณะ 9 เมื่ออยู่ในภาวะเครียดหรืออยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ถูกบีบบังคับ บุคคลลักษณะ 9 จะแสดงบุคลิกภาพของลักษณะ 6 หรือนักปุจฉาออกมา จะมีความระแวงระวังในสิ่งต่างๆ รอบตัวมากขึ้น ส่งผลให้กลายเป็นผู้ที่ขี้อ่อนแอหรืออาจปฏิเสธหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านั้นโดยสิ้นเชิง แต่หากเผชิญกับภาวะมั่นคงรู้สึกสบายใจหรือได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าจะแสดงบุคลิกภาพของบุคคลลักษณะ 3 หรือนักแสดงออกมา ทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างสำเร็จลุล่วง มีความกระตือรือร้นที่จะทำสิ่งต่างๆ เพิ่มมากขึ้นด้วย

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและสรุปจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลิกภาพในแต่ละลักษณะได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1

สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของทั้ง 9 ลักษณะ

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	วรรณกรรม
ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์แบบ	<ul style="list-style-type: none"> - ผลงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูง - ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอยู่ตลอดเวลา - มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ มีอุดมคติจริยธรรมสูง - ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง - มีระเบียบแบบแผนในการทำงานชัดเจนทุกขั้นตอน 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ยืดหยุ่น - ให้ความสำคัญกับรายละเอียดมากเกินไป - เคร่งเครียด ยึดมั่นกับกฎเกณฑ์และมาตรฐานสูง - ข่างตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ 	สมาคม นพลักษณ์ไทย (2556)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีความซื่อสัตย์ - เป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้อื่นได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - อวดตน เกรงครีดี - แสดงอาการสั่งสอนผู้อื่นมากเกินไป 	Tome and Mladkova (2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - ยึดถืออุดมการณ์ มีเหตุมีผล - ยึดถือวัตถุประสงค์ในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ยอมรับความคิดที่แตกต่าง - หมกมุ่นทางความคิดมากเกินไป - บางการกระทำอาจกลายเป็นการลงโทษผู้อื่น 	Kale and Shrivastava (2003)
ลักษณะ 2 ผู้ให้	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นเลิศในการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร - มีความรู้สึกร่วม เข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่น - สนับสนุนและใจกว้าง - รับผิดชอบ ทำงานหนัก - ให้กำลังใจผู้อื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - การปรับเข้าหาผู้อื่นทำแบบอ้อมค้อมไม่เข้าหาโดยตรง - ปฏิเสธผู้อื่นลำบาก ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์มากเกินไป - เมื่อไม่เป็นที่ชื่นชมหรือได้รับการปฏิบัติไม่ดีจะรู้สึกโกรธ - มองข้ามความต้องการของตนเอง 	สมาคม นพลักษณ์ไทย (2556)

ตารางที่ 2.1

สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของทั้ง 9 ลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	วรรณกรรม
ลักษณะ 2 ผู้ให้	- นึกถึงผู้อื่น ทำสิ่งต่างๆ ให้ผู้อื่นได้ รู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ	- จัดการผู้อื่นมากเกินไปจนกลายเป็น การครอบงำผู้อื่น	Tome and Mladkova (2015)
	- ความเป็นกลาง - เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ใจกว้าง	- เป็นผู้อยู่เบื้องหลัง ให้ความรู้สึก เหมือนหลอกลวงผู้อื่นหรือมีการบีบ บังคับ	Kale and Shrivastava (2003)
ลักษณะ 3 นักแสดง	- มุ่งผลสำเร็จ - มีพลังงานมาก สามารถทำงาน หลายอย่างได้พร้อมกัน - เอาชนะปัญหา - มองโลกในแง่ดี - มีความมั่นใจในตนเอง	- มุ่งเอาชนะ ทำงานหนักเพื่อ ความสำเร็จ - ซ่อนงำความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายใน ลึกๆ - ไม่นั่นเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัว ถ้า ไม่เกี่ยวข้องกับงานไม่อดทนกับ ความรู้สึกของผู้อื่น - เชื่อว่าภาพลักษณ์เป็นตัวตนที่ แท้จริง - ตัดสินคนด้วยความรู้สึกมากกว่า เหตุผล	สมาคม นพลักษณ์ไทย (2556)
	- เป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้อื่นได้ - ความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติของ ตนเอง	- มุ่งเน้นแต่บทบาทของตนเองอยู่กับ ความแข่งขันตลอดเวลาจนขาด ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	Tome and Mladkova (2015)
	- มีความสามารถในการปรับตัวมี ความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน	- มีความคิดฉวยโอกาส มีเจตนามุ่ง ร้ายเนื่องจากการมีหลายบทบาท อาจกลายเป็นการหลอกลวงผู้อื่นได้	Kale and Shrivastava (2003)
ลักษณะ 4 คนโศกขี้	- มุ่งแสวงหาสิ่งพิเศษ หา ความหมายจากความสัมพันธ์ ส่วนตัว - สร้างแรงบันดาลใจ มีความคิด สร้างสรรค์ - หยั่งรู้ภายในจิตใจได้ - มีจิตใจเมตตา เข้าใจความทุกข์ ของคนอื่นได้ดี	- ไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวออกจาก เรื่องงาน - มีความเข้มข้นทางอารมณ์ที่รุนแรง เศร้าโศก ฉุนเฉียว หรือเปื้อนได้ง่าย - ต้องการงานที่แตกต่างหรือมี ความคิดสร้างสรรค์ จนบางครั้งใช้ เวลานานเกินจำเป็น - ประสิทธิภาพของงานขึ้นอยู่กับ สภาพอารมณ์ - ลำบากใจเมื่อต้องยอมรับคำ วิพากษ์วิจารณ์	สมาคม นพลักษณ์ไทย (2556)

ตารางที่ 2.1

สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของทั้ง 9 ลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	วรรณกรรม
ลักษณะ 4 คนโตกึ่ง	- นำมาซึ่งสิ่งสวยงามในชีวิต มีความคิดแบบศิลปิน	- อยากเป็นเหมือนผู้อื่น ยึดถือแต่บรรทัดฐานของตนเอง - บางครั้งอาจซึ่มเศร้ามากเกินไป	Tome and Mladkova (2015)
	- มีความคิดสร้างสรรค์ - เป็นปัจเจกบุคคลมีความสามารถในการรับรู้ตนเอง	- มีปัญหาเรื่องการควบคุมตนเอง อยู่กับความรู้สึกที่ทรมาณตนเอง	Kale and Shrivastava (2003)
ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์	- มีทักษะในการวิเคราะห์ มุ่งเน้นเนื้อหาและข้อเท็จจริง - มีความเป็นกลาง แยกแยะเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นธรรม - ทำงานเป็นระบบ มีการวางแผนอย่างรอบคอบ - สามารถแก้ไขสถานการณ์การได้ในภาวะวิกฤติ - มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่องาน - มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญ	- เฉยเมยกับอารมณ์ความรู้สึกทั้งของตัวเองและของผู้อื่น - ถอยห่าง แยกตัว ในกรณีที่มีความขัดแย้ง - ไม่พึ่งพาคนอื่น มักทำด้วยตนเองไม่แบ่งปันข้อมูลความรู้ มองข้ามความผูกพันหรือการมีน้ำใจ - ไม่ค่อยเชื่อมั่นตนเอง - ไม่เปลี่ยนแปลงความคิด ยึดมั่นกับความคิดตัวเอง - วิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น	สมาคม นพลักษณะไทย (2556)
	- มีความมุ่งมั่นหาสาเหตุหลักที่แท้จริงของปัญหา	- ไม่แบ่งปันข้อมูลหรือสรรพทรัพยากรต่างๆ กับผู้อื่น - มุ่งเน้นในด้านความรู้หรือปัญญามากเกินไป	Tome and Mladkova (2015)
	- เข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้ดี มีทักษะความรู้ความชำนาญในการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ	- ปฏิเสธหรือบอกปิดผู้อื่น - ควบคุมตัวเองไม่ได้	Kale and Shrivastava (2003)
ลักษณะ 6 นักปฏิจา	- จงรักภักดีต่อองค์กร และซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงาน - รับผิดชอบขยัน บากบั่น - ร่วมแรงร่วมใจ - มียุทธศาสตร์คาดการณ์ปัญหาล่วงหน้า มีความคิดที่แหลมคม	- ระมัดระวัง ตื่นเต้น หรือหวงกังวล ปัญหาในอนาคต ไม่ชอบอะไรที่กำกวมไม่ชัดเจน - หากไม่ยินยอมจะเกิดการต่อต้าน - สะดุดหรือหยุดกับความคิดวิเคราะห์ของตนเอง - โยนความคิดของตนใส่ผู้อื่น	สมาคม นพลักษณะไทย (2556)
	- มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น - จัดลำดับสิ่งต่างๆ ได้ดี	- ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล	Tome and Mladkova (2015)

ตารางที่ 2.1

สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของทั้ง 9 ลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	วรรณกรรม
	- สร้างความผูกพัน ร่วมมือร่วมใจ	- รู้สึกว่าตนเองเป็นเพียงผู้ได้บังคับบัญชา - ตอบสนองหรือตอบโต้ต่อสิ่งต่างๆ มากไป	Kale and Shrivastava (2003)
ลักษณะ 7 นักเสพสุข	- มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ร่าเริง - กระตือรือร้น คิดเร็ว ทำงานหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน - อยากรู้ อยากเห็นสิ่งใหม่ สนใจอยากเข้าไปมีส่วนร่วม - เชื่อมโยงข้อมูลที่กระจัดกระจายให้เข้ากันได้	- ทำตามแรงกระตุ้นโดยไม่คำนึงถึงผลที่ตามมา - ไม่ชัดเจนในเป้าหมายไม่ชอบทำอะไรที่ซ้ำซาก - แข็งข้อ ต่อต้าน เมื่อถูกตอบสนองในทางลบ - หลีกเลี้ยงสถานการณ์ที่เจ็บปวด - เข้าใจความรู้สึกผู้อื่นแต่ไม่สม่ำเสมอ - หาเหตุผลเข้าข้างตนเอง	สมาคม นพลักษณะไทย (2556)
	- เน้นที่ความสัมพันธ์ หาแนวโน้มนใหม่ๆ ได้ดี	- ให้ความสนใจอย่างผิวเผิน ไม่สามารถจดจ่อได้	Tome and Mladkova (2015)
	- กระตือรือร้น เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน	- บางครั้งมีพฤติกรรมเชิงบังคับ - ไม่เอาจริงเอาจัง หรืออาจเอาแต่ได้	Kale and Shrivastava (2003)
ลักษณะ 8 เจ้านาย	- ตรงไปตรงมา เชื่อมั่นในตนเอง - ปกป้องลูกน้องและทีมงาน - มีความชัดเจน มีมุมมองแบบก้าวไปข้างหน้า ไม่ลังเล - กระฉับกระเฉง ทำงานรวดเร็ว	- ใช้อำนาจ ควบคุมคนอื่น - ไม่ค่อยอดทน หรือหงุดหงิดผู้ที่ทำงานช้า ไม่สอนงานลูกน้องถ้าไม่ถ้าม - ตัดสินใจเร็วเกินไป ขาดการมองอย่างรอบด้าน - มีความคาดหวังสูงทั้งกับตนเองและผู้อื่น	สมาคม นพลักษณะไทย (2556)
	- ตัดสินสิ่งต่างๆ ในอย่างแน่วแน่มั่นคง - ไม่กลัวที่จะต้องเผชิญกับความขัดแย้ง	- แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งเสียเอง	Tome and Mladkova (2015)
	- มีความสามารถในการควบคุม - มีความมั่นใจในตนเอง มีอิทธิพล	- ไร้ความปราณี - ไม่ยั้งคิด มีความข่มข่ม	Kale and Shrivastava (2003)

ตารางที่ 2.1

สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของทั้ง 9 ลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	วรรณกรรม
ลักษณะ 9 ผู้สมานไมตรี	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการเข้าได้กับทุกคน - สมมาเสมอ เรียบง่าย - ส่งเสริมทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้การสนับสนุนผู้อื่น - สร้างความสัมพันธ์ที่คงทนถาวร - มีความอดทน 	<ul style="list-style-type: none"> - หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง - ไม่มั่นใจ ลังเล ขาดความชัดเจน ไม่ชอบตัดสินใจหรือตัดสินใจช้า - หลงลืมเรื่องที่สำคัญกว่า ผิดผ่อนล่าช้า - ตื้อเจียบ เมื่อถูกผลักดัน แสดงความโกรธด้วยการเพิกเฉยต่อปัญหา 	สมาคม นพลักษณ์ไทย (2556)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการแก้ปัญหาเรื่องความขัดแย้ง - สร้างความสงบสุข 	<ul style="list-style-type: none"> - นิ่งมากเกินไปจนขาดแรงกระตุ้น - บางครั้งอาจรู้สึกขี้เกียจไม่อยากจะช่วยเหลือ 	Tome and Mladkova (2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - อยู่กับตนเองรักอิสระ ไม่ก้าวร้าว - ชอบให้การช่วยเหลือสนับสนุน 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิกเฉย ละเลย แยกตัวออกห่างละทิ้งความเป็นตัวเองออกไป 	Kale and Shrivastava (2003)

ที่มา: ผู้วิจัย

2.1.4 บุคลิกภาพในด้านภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์

ทักษะภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงานในศตวรรษที่ 21 (Jones, 2015, p. 16) ผู้นำที่ดีต้องทำความเข้าใจในทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจได้ (Encombe, 2008) สามารถชี้แนะให้ทุกคนในองค์กรก้าวไปพร้อมๆ กับตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ในส่วนของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้นควรตระหนักถึงความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรได้ (Nolan, 2007)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำอธิบายไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.2

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Leadership in the 21st Century)	วรรณกรรม
<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการก้าวผ่านสถานการณ์ที่มีความระส่ำระสาย เหนือกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่ยากต่อการคาดเดา ผู้นำที่ดีควรนำทีมให้ก้าวผ่านความกลัวในการเปลี่ยนแปลง เพิ่มความไว้วางใจและสนับสนุนทีมงานในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนั้น - กล้าเผชิญกับผู้มีทักษะความสามารถพิเศษ ผู้นำควรให้ผลสะท้อนกลับในการทำงาน(feedback) และให้คำแนะนำในสิ่งที่พวกเขาเหล่านั้นต้องการ รวมถึงกำหนดนโยบายต่างๆเพื่อดึงดูดและรักษาผู้ที่มีความสามารถเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์กร - สนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้การสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยี 	Nolan (2007)
<ul style="list-style-type: none"> - มีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร ผู้นำควรกระตุ้นความรู้สึกลึกซึ้งขึ้นมีชีวิตชีวา กระตุ้นการคิดนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการทำงานที่ต่างไปจากวิถีปฏิบัติแบบเดิม การมีความคิดสร้างสรรค์ยังครอบคลุมถึงการคิดวิธีการทำงานต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่างๆ ภายนอก - เชื่อมโยงความสัมพันธ์ ผู้นำควรเปลี่ยนความรู้สึกที่สับสนหรือการขาดความเข้าใจของบุคลากรลูกค้า รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเชื่อมโยงให้เกิดความชัดเจนและเกิดความผูกพันต่อองค์กร 	Encombe (2008)
<ul style="list-style-type: none"> - มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้นำควรให้ความสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคล มีความเข้าใจผู้อื่นถึงสิ่งที่คอยขับเคลื่อนอยู่ภายในรวมถึงสิ่งที่พวกเขาเหล่านั้นต้องการ - มีความกล้า โดยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในการผลักดันสิ่งต่างๆ เพื่อไปสู่ความสำเร็จ เมื่อต้องเผชิญกับช่วงเวลาที่ยากลำบาก ควรมีทัศนคติด้านบวกและใช้จุดแข็งในการแก้ไข 	Encombe (2008)
<ul style="list-style-type: none"> - มีพฤติกรรมช่างสังเกต - สามารถเชื่อมโยงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องชีวิตส่วนตัวกับการทำงานได้เป็นอย่างดี - สามารถเพิ่มคุณค่าให้องค์กร - เข้าใจในตัวผู้อื่นหรือพฤติกรรมของผู้อื่นยอมรับและทำความเข้าใจในด้านอารมณ์ที่เกี่ยวกับตนเองและผู้อื่น - มีระบบการประเมินสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบมีทักษะในการคิด วิเคราะห์ พิจารณาสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้มีประสิทธิผลที่มากยิ่งขึ้น 	Boyatzis (2008)
<ul style="list-style-type: none"> - สร้างปฏิสัมพันธ์ให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะความสำเร็จไม่สามารถเกิดจากคนเดียวได้ ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจากสมาชิกในทีม - มีความรับผิดชอบ - มีทักษะการทำงานเป็นทีม มีทักษะในด้านการตัดสินใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสื่อสารภายในและการบริหารจัดการความขัดแย้ง - มีการทดลองหาแนวทางในการทำงานแนวใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้ดีขึ้น ศึกษาการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อเป็นแบบอย่างในทางที่ดี รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อช่วยให้งานขับเคลื่อนได้ดียิ่งขึ้น - สร้างความผูกพันและความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน 	JJohnson, Heimann and Neill (2000)

ที่มา: ผู้วิจัย

จากความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต่อการทำงานในปัจจุบัน แนวคิด นพลักษณ์เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถจำแนกบุคลิกภาพด้านภาวะผู้นำในแต่ละลักษณะได้ แสดงให้เห็น ถึงจุดแข็งของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันในแต่ละลักษณะ (สมาคมพลักษณ์ไทย, 2556) สามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้ (Goldberg, 2000) นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่มีส่วนช่วยให้ หัวหน้างานและฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมบุคลากรในการพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคลได้อย่าง ตรงจุดมากยิ่งขึ้น (Sutton, Allinson, & Williams, 2013) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Nolan (2007) ที่กล่าวว่าทักษะภาวะผู้นำนั้นเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรได้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงบุคลิกภาพในด้านภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพ ลักษณ์ซึ่งมีนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำอธิบายไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	วรรณกรรม
ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์แบบ	- มีความเชื่อมั่นว่าโลกนี้อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจและการลงโทษใน พฤติกรรมที่ไม่ดี จึงเน้นการเพิ่มความมีคุณค่าและผลักดันให้เกิดสิ่งที่ดีมี ความสมบูรณ์พร้อมเท่าที่จะสามารถทำได้	Mcmillan (2016)
	- มองหาความสมบูรณ์แบบ และมุ่งทำงานอย่างอดุสาหะเพื่อให้ได้ความ สมบูรณ์แบบนั้น	Nahm (2015)
	- เมื่อเจอข้อผิดพลาดจะมุ่งเน้นการแก้ไขข้อผิดพลาดทั้งของตัวเองและ ผู้อื่น	Colina (1998)
	- มุ่งเน้นการคิดหาวิธีการว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้เกิดศักยภาพสูงสุด	
	- รู้ผิดรู้ชอบ มีคุณธรรม	Goldberg (2000)
ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์แบบ	- มีไหวพริบในการจัดการสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นผู้ที่มีหลักการและมี แนวคิด	Wright and Adams (2007)
	- มุ่งเน้นอย่างแน่วแน่ในเรื่องที่ถูกต้องและสิ่งที่ผัดยัดมั่นในความมี จริยธรรมและความสมบูรณ์แบบ	
	- มีความอดุสาหะในการพัฒนาสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ มีความพิถีพิถัน	
	- ต้องการทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีจริยธรรม ต้องการความสมบูรณ์แบบ มีคุณภาพ	Karakas (2010)
- ใส่ใจในรายละเอียดกฎระเบียบและหลักการ ยึดถือวัตถุประสงค์ของงาน		
- มีความซื่อสัตย์ จริงใจ มีเหตุผล เน้นการฝึกฝนตนเอง		
	- ชอบตัดสินใจและพิจารณา มีประสิทธิภาพในการควบคุม	

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	วรรณกรรม
ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์แบบ	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งมั่นด้านพันธกิจ ต้องการพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลายและด้วยความสามารถที่ตนเองมี - มีความมานะ ใช้ความพยายามเพื่อเอาชนะอุปสรรค - มุ่งเน้นการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุด เป็นนักปฏิบัติที่มีพื้นฐานของเหตุผลรู้สึกร้อย่างไรก็ตามในสิ่งเหล่านั้น 	Tome and Mladkova (2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - การทำงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูง - มีระเบียบวินัยในการทำงานและมีความรับผิดชอบสูง มีระเบียบแบบแผนในการทำงานอย่างชัดเจน - พัฒนาคุณภาพในการทำงานอยู่ตลอดเวลา สามารถทำให้ดูเป็นตัวอย่างกับผู้อื่นได้ - มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมสูง 	สมาคมพลักษณ์ไทย (2556)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของตนเองและผู้อื่นมีกลยุทธ์ในการมุ่งไปสู่เป้าหมายอย่างรอบคอบ - บริหารจัดการงานได้อย่างสำเร็จรวดเร็วผลักดันงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ - วางความคิดอย่างเป็นระบบ มีการจัดตารางงานและส่งมอบงานอย่างเป็นระบบตรงต่อเวลาในการทำงาน - ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อความสมบูรณ์ของงานมีมาตรฐานในการทำงานสูง - เป็นผู้นำที่สามารถเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ - มุ่งมั่นกับการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา - มักพูดในมุมของความถูกต้องหรือผิดอยู่เสมอ - สร้างทีมงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ มีมาตรฐานสูงกับเป้าหมาย มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีม สนับสนุนแต่ละคนให้ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ - เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง จะใช้ความคิดที่เฉียบคมในการนำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนว่าทุกสิ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นจริงได้ 	บ็อกดา (2552)
ลักษณะ 2 ผู้ให้	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเชื่อว่า ควรมีการให้กับผู้อื่นให้มากที่สุด 	Mcmillan (2016)
	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นการช่วยเหลือสนับสนุนผู้อื่น 	Nahm(2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นที่การทำตามความต้องการของผู้อื่น 	Colina (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้ผู้อื่นรู้สึกพิเศษ 	Goldberg (2000)

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ	วรรณกรรม
ลักษณะ 2 ผู้ให้	<ul style="list-style-type: none"> - มีความห่วงใย ให้ความสำคัญกับผู้อื่น - มีความจริงใจ มีจิตใจที่อบอุ่น ใจกว้าง มีอหิยาศัยดี มีความเสียสละ 	Wright and Adams (2007)
	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความรัก ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น คำนึงถึงความรู้สึกและความสัมพันธ์เอาใจใส่ความรู้สึกของผู้อื่น - ให้การบริการและให้การช่วยเหลือ - สุภาพอ่อนโยน มีเมตตา ไม่เห็นแก่ตัว อภัยผู้อื่น มีความจริงใจ 	Karakas (2010)
	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ให้โดยแท้จริง ช่วยเหลือและให้การสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ - มีการแบ่งปันความสัมพันธ์ให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น มีความเข้าใจผู้อื่นอย่างมาก 	Tome and Mladkova (2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการสร้างความสัมพันธ์ เป็นมิตร รับรู้ถึงความต้องการของคนอื่น - ใจกว้างให้การสนับสนุน เน้นการให้กำลังใจ - มีความรับผิดชอบ ทำงานหนัก 	สมาคมคุณลักษณะไทย (2556)
	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยให้บุคลากรมุ่งไปสู่เป้าหมายสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละบุคคลได้ดี เลือ่งานที่เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละคนได้ กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม - สร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความเข้าใจเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นอย่างดี - เป็นผู้ให้โดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน เป็นการให้อย่างแท้จริง ใจกว้างและถ่อมตัว - ให้ความสำคัญกับทั้งองค์กรและสภาพแวดล้อม - การทำงานมุ่งมั่นไปที่เป้าหมาย และสนับสนุนสมาชิกภายในทีมให้ทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้ - สร้างทีมงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยมุ่งเน้น 3 ประเด็น คือ ประเมินความสามารถสร้างแรงจูงใจพัฒนาคนในทีม, สร้างวัฒนธรรมของทีมที่ดี, กำหนดกระบวนการในองค์กรเท่าที่จำเป็น - เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นประโยชน์กับบุคคลและองค์กร จึงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รับฟังความเห็นอย่างใจเย็น 	บ็อกดา (2552)

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	วรรณกรรม
ลักษณะ 3 นักแสดง	- มีความเชื่อว่าจะต้องมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายและการประสบความสำเร็จ	Mcmillan (2016)
	- เตรียมการหรือจัดการชีวิตเพื่อเป้าหมายเฉพาะ และมุ่งสู่การประสบความสำเร็จ	Nahm(2015)
	- มุ่งเน้นไปที่การทำให้งานสำเร็จ การบรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นผลของการทำงานรวมถึงภาพลักษณ์และประสิทธิภาพ	Colina (1998)
	- มุ่งไปสู่เป้าหมาย และเน้นการมีประสิทธิภาพ	Goldberg (2000)
	- มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จเน้นการปฏิบัติที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	Wright and Adams (2007)
	- มีความมั่นใจในตนเอง รับรู้เรื่องภาพลักษณ์	
	- มีความสามารถในการแข่งขัน เป็นต้นแบบให้กับผู้อื่นได้	Karakas (2010)
	- มีกระบวนการในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการประสบความสำเร็จ	
- ยึดมั่นในการทำงานหนัก มุ่งมั่นมานะพากเพียร มีความทะเยอทะยาน ต้องการพัฒนาตัวเอง		
- มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจไปที่เป้าหมาย	Tome and Mladkova (2015)	
- เป็นบุคคลที่มีความโดดเด่น มุ่งเน้นในการบรรลุเป้าหมายของตนเอง		
- เชื่อในตนเองและการพัฒนาความสามารถ		
- เชื่อมั่นว่าจะประสบความสำเร็จในชีวิตและเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ	สมาคมพลักษณ์ไทย (2556)	
- มุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ มั่นใจในตนเองเน้นภาพลักษณ์		
- ทำงานหนัก กระตือรือร้น สามารถทำงานงานหลายอย่างได้พร้อมกัน		
- มุ่งมั่นในการเอาชนะปัญหา		
- จดจ่อกับเป้าหมายที่มุ่งมั่นบรรลุผลสำเร็จใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการผลักดันให้งานสำเร็จ โดยเลือกบรรลุเป้าหมายที่สำคัญก่อน		
- มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ คิดกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในเรื่องงาน		
- ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม มีการกำหนดเป้าหมายโดยให้ความสำคัญกับลูกค้าและการแข่งขันทางธุรกิจแล้วบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น		

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	วรรณกรรม
ลักษณะ 3 นักแสดง	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นวิธีที่ใช้แล้วได้ผลอย่างรวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายได้เร็วเพื่อความสำเร็จ - มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่รู้จักมานานอาศัยการสนับสนุนจากผู้อื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ - สื่อสารอย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ มีความมั่นใจที่จะแสดงออกมา - มีการกำหนดบทบาทและโครงสร้างของทีมอย่างชัดเจน เชื่อมโยงกับเป้าหมายของทีมและสมาชิกแต่ละคน ยึดถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหลัก - เป็นคนมุ่งมั่นที่อนาคต วางแผนและเตรียมการเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ตรวจสอบผลงานอยู่เสมอ - เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการสื่อสารถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี 	บ็อกดา (2552)
ลักษณะ 4 คนโตกึ่ง	- มีความเชื่อว่าบางสิ่งบางอย่างในชีวิตได้หายไป จึงต้องพยายามทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ได้คืนกลับมา	Mcmillan (2016)
	- สร้างความสัมพันธ์ในเชิงลึกระหว่างตนเองและผู้อื่น	Nahm(2015)
	- มุ่งเน้นอยู่กับบางสิ่งบางอย่างที่ขาดหายไป หรือสิ่งที่มันไม่สามารถเกิดขึ้นได้รวมถึงข้อผิดพลาดด้วย	Colina (1998)
	- ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการทำงาน ยึดถืออุดมการณ์	
	- มีความคิดสร้างสรรค์ มีความลึกซึ้งทางอารมณ์	Goldberg (2000)
	- มีความอ่อนโยน อ่อนไหวทางอารมณ์ มีความคิดที่ลึกซึ้ง	
	- มีความสุภาพ มีความจริงใจ	Wright and Adams (2007)
- มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก จึงมีความสามารถในการเริ่มต้นสิ่งใหม่ สามารถวิเคราะห์เพื่อการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้อื่นได้		
- เน้นการค้นพบและการแสดงออกถึงความเป็นตัวเอง		
- อ่อนไหวต่อความรู้สึก มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสุนทรีย์	Karakas (2010)	
- ใจเย็นมีจิตใจมั่นคง		
- มองว่าตนเองมีความแตกต่างจากผู้อื่น มุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างของตนเอง		
- ต้องการทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิถีทางของตนเอง	Tome and Mladkova (2015)	

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	วรรณกรรม
ลักษณะ 4 คนโศกซึ่ง	<ul style="list-style-type: none"> - แสวงหาความพิเศษ มีการแสดงออกที่เฉพาะตัว ถ่ายทอดผลงานที่มีความโดดเด่น - สร้างแรงบันดาลใจ - มีความคิดสร้างสรรค์ - อ่านใจคนออก มีใจเมตตา เข้าใจความทุกข์ของคนอื่นได้ดี 	สสมาคมพลักษณ์ไทย (2556)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีแรงบันดาลใจในการทำงาน และมีความสามารถในการโน้มน้าวสูง - คอยสนับสนุนสมาชิกร่วมทีม สร้างแรงบันดาลใจเพื่อสร้างผลงานที่ดี - มีความคิดสร้างสรรค์ - มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นไวต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ที่ทำงานด้วยกันทำให้ผู้อื่นเปิดเผยเรื่องราวที่ตันตันใจออกมา ช่วยกระชับความสัมพันธ์เรื่องงานได้ - ทำงานโดยมีผลงานที่ต้องการหรือวิสัยทัศน์เป็นจุดตั้งต้น มีการกำหนดจุดวัดผลและตรวจสอบผลงานในแต่ละจุด - แบ่งการทำงานเป็นโปรเจกย่อยเพื่อไม่ให้ทีมรู้สึกหนักเกินไป กำหนดรูปแบบการทำงานให้ทีมเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นมาก บริหารงานแบบพูดคุยถึงปัญหาเพราะมีความเชื่อว่าทุกคนนั้นมีความสำคัญ 	บ๊อคดา (2552)
	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกคนในการกำหนดวิสัยทัศน์ - มีความสุขุม มีจิตใจที่มั่นคง - มีการสื่อสารผ่านคำพูด โดยใช้ถ้อยคำที่เกี่ยวกับตัวเอง หรือสื่อสารแบบอุปมาอุปไมยเชิงเปรียบเทียบ - เมื่อต้องเจอกับการเปลี่ยนแปลงหรืองานที่ต้องใช้ความละเอียดสูง หากมีการต่อต้านจากสมาชิกในทีมจะเข้าใจสาเหตุและตอบสนองได้อย่างสร้างสรรค์ 	บ๊อคดา (2552)
ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเชื่อว่าหน้าที่ของพวกเขาคือการปกป้อง 	Mcmillan (2016)
	<ul style="list-style-type: none"> - กระจายในการเรียนรู้ 	Nahm(2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นที่การคิดวิเคราะห์มากกว่าการใช้อารมณ์ในการทำงาน 	Colina (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีสติปัญญา 	Goldberg (2000)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีทักษะในการคิด มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่ดี มีความชาญฉลาดในการคิดวิเคราะห์เข้าใจแนวคิดที่มีความซับซ้อนได้ 	Wright and Adams (2007)

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ	วรรณกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ มีสติปัญญา ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องความรู้และการเรียนรู้ - มีการประมวลผล เน้นการทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดการรู้แจ้ง เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล 	Karakas (2010)
	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ค้นหาข้อมูลอยู่เสมอ - ใช้เวลาในการสังเกตสิ่งรอบข้าง สังเกตว่าผู้อื่นมีความเข้าใจในงานหรือไม่ 	Tome and Mladkova (2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีทักษะในการวิเคราะห์ - ตัดสินใจอย่างเป็นกลาง วิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ บนพื้นฐานของข้อมูล - มุ่งเนื้อหาและข้อเท็จจริง - ทำงานอย่างเป็นระบบ วางแผนอย่างรอบคอบ - สามารถแก้ไขสถานการณ์การในภาวะวิกฤติได้ดี 	สมาคมคุณลักษณะไทย (2556)
ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์	<ul style="list-style-type: none"> - ชอบค้นคว้าข้อมูล วิเคราะห์ วางแผนบริหารจัดการ จึงสร้างแผนงานที่เป็นระบบ - คอยตรวจสอบผลงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ - เมื่อเกิดวิกฤติมักดูสงบเยือกเย็น ตั้งสติวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาทางแก้ - เป็นคนที่มีชีวิตชีวามากกว่าแค่การสังเกตการณ์ - เก่งในเรื่องของข้อมูลการทำธุรกิจ มองธุรกิจแบบภาพรวม - มีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน มักพูดสิ่งที่เป็นข้อมูลมากกว่าการบอกเล่าความรู้สึก - สร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบการนับถือซึ่งกันและกัน เคารพความเป็นส่วนตัวเป็นแง่คิดให้ผู้อื่นได้ - เป็นผู้ฟังที่ดีฟังข้อมูลมากกว่าความรู้สึก - ใช้ตรรกะและเหตุผล กำหนดเป้าหมายที่สามารถทำให้เป็นจริงได้ มุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีคุณภาพ - มอบหมายงานให้สมาชิกในทีมอย่างชัดเจน - สร้างกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ สม่่าเสมอเป็นขั้นตอน ให้สมาชิกในทีมใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกแต่ละคนมีอิสระในการทำงาน - เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจะสามารถดำเนินการอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์อย่างรอบคอบในแต่ละด้านว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะไม่ส่งผลเสียต่องานที่ทำ 	บ็อกดา (2552)

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	วรรณกรรม
ลักษณะ 6 นักปฎิภา	- มีความเชื่อว่าทุกสิ่งควรมีความปลอดภัย	Mcmillan (2016)
	- มีความชาญฉลาดและระมัดระวังมีการเตรียมพร้อมในสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้	Nahm(2015)
	- ชอบตั้งคำถามเพื่อบรรเทาความกังวล และเพื่อสร้างความมั่นคงปลอดภัย	Colina (1998)
	- สามารถคาดการณ์หรือมีมุมมองถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้	
	- เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบสูง มีความระมัดระวัง	Goldberg (2000)
	- เน้นความซื่อสัตย์และความร่วมกันรับผิดชอบ	Wright and Adams (2007)
	- มุ่งเน้นด้านความปลอดภัย มีเหตุมีผล	
	- เป็นที่น่าไว้วางใจ กล้าที่จะสนับสนุนผู้ที่อ่อนแอหรือไม่มีประสิทธิภาพ	
	- อยากเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ยิ่งใหญ่ มุ่งเน้นเรื่องความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ	Karakas (2010)
	- มีความน่าเชื่อถือ มีความระมัดระวัง เป็นที่ที่น่าไว้วางใจ	
- มีความซื่อสัตย์กับคนรอบข้างและสิ่งของตนเองเชื่อ	Tome and Mladkova (2015)	
- มีความเชื่ออยู่บนพื้นฐานของการตั้งคำถาม		
- สร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ		
- มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงาน	สมาคมพลักษณ์ไทย (2556)	
- มีความรับผิดชอบต่อร่วมแรงร่วมใจ อุทิศตนให้กับเป้าหมายหรืออุดมการณ์ที่สร้างสรรค์		
- สามารถเสียสละตนเองเพื่อหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อผู้อื่น		
- สามารถคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าได้		
- มีความรับผิดชอบ มีความอดุสาหะ ชอบวิเคราะห์วางแผนอย่างมีเหตุมีผล	บ็อกดา (2552)	
- มุ่งเน้นการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน		
- คาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หาแผนรองรับไว้หรือมีวิธีการป้องกัน		
- คอยตรวจสอบการทำงานอยู่เสมอเพื่อไม่ให้เกิดการล้มเหลว		
- กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน		
- สร้างความสัมพันธ์โดยคบหาคนที่สามารถพึ่งพาได้		
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย เป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดี		
- ให้ความสำคัญกับทีมงานมากพอๆ กับความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ		
- เน้นความร่วมมือในการทำงาน นำทีมด้วยการเน้นวิสัยทัศน์		

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	วรรณกรรม
ลักษณะ 6 นักปฎิภา	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดความท้าทาย เน้นความซื่อสัตย์ความรับผิดชอบป้องกันการเกิดปัญหา - เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจะมีความคิดที่เชี่ยวชาญและเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เพราะสามารถประเมินสถานการณ์ได้ดีและแม่นยำ จึงสร้างแผนการเปลี่ยนผ่านได้ดี 	บ๊อบอกดา (2552)
ลักษณะ 7 นักเสพสุข	- ตระหนักถึงการมีข้อจำกัดต่างๆ	Mcmillan (2016)
	<ul style="list-style-type: none"> - กระจายความแปลกใหม่ มักกระตุ้นความคิดหรือไอเดียใหม่ๆ - มุ่งเน้นการพบเจอผู้คนและประสบการณ์ใหม่ๆ 	Nahm(2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - แสวงหาประสบการณ์และแนวคิดใหม่ๆ - เมื่อรู้สึกว่ายู่กับเรื่องนั้นๆ อย่างเพียงพอแล้ว ก็จะเปิดโอกาสไปเจอเรื่องราวหรือโครงการใหม่ๆ 	Colina (1998)
	- สร้างแรงบันดาลใจ คาดหวังในสิ่งที่ดี	Goldberg (2000)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ต่อสิ่งภายนอก คาดหวังให้เกิดสิ่งที่ดี ร่าเริงแจ่มใส - มีความมุ่งมั่นสูง มีแรงกระตุ้นอยู่ตลอดเวลา - สามารถใช้ความสามารถที่หลากหลายเพื่อมุ่งมั่นกับเป้าหมาย เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและยกย่อง 	Wright and Adams (2007)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีความยืดหยุ่นมีความต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต - เน้นการค้นพบ มองโลกในแง่ดี เปิดเผยตรงไปตรงมา - มีความกระตือรือร้น ชอบปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ มีจินตนาการสูง 	Karakas (2010)
	<ul style="list-style-type: none"> - กระตือรือร้นในสิ่งที่ตนให้ความสนใจ คล่องแคล่ว - มองโลกในแง่ดี คาดหวังให้เกิดสิ่งดีๆ ขึ้น ต้องการหาประสบการณ์ใหม่ๆ - มีความสนุกสนาน มีความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการต่างๆ 	Tome and Mladkova (2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีจินตนาการความคิดสร้างสรรค์ - มีความกระตือรือร้น สามารถทำงานได้อย่างหลากหลายกระตุ้นความคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น - เชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ ได้ดี ชอบการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 	สมาคมนพลักษณ์ไทย (2556)

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	วรรณกรรม
ลักษณะ 7 นักเสพสุข	<ul style="list-style-type: none"> - มีวิสัยทัศน์ใส่ใจในเป้าหมาย มีความคิดใหม่ๆ สามารถพลิกแพลงสิ่งต่างๆ ได้ดี - โน้มน้าวและให้กำลังใจผู้อื่นได้ดี - มีความกระตือรือร้น ระดมสมองเพื่อหาไอเดียใหม่ๆ รู้สึกสนุกในการแก้ปัญหา มีชีวิตชีวาเพื่อกระตุ้นต่อมความคิดสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองและคนรอบข้าง - เป็นผู้ฟังที่ดี - สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยมุ่งเน้นที่ความร่าเริง มีเรื่องแลกเปลี่ยนพูดคุยกับผู้อื่น - คิดเร็วทำเร็ว เปลี่ยนเรื่องคุยได้เร็ว สามารถเล่าเรื่องโดยการถ่ายทอดให้แก่ผู้ฟัง - สามารถดึงดูดความเข้าใจของผู้คนด้วยรอยยิ้มและภาษากาย - สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการทำงานที่รวดเร็ว ให้ความเท่าเทียมกับทุกคน แต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ เพื่อหวังให้ทุกคนสร้างไอเดียใหม่ๆ ในการพัฒนาการทำงาน - เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น จะมีมุมมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญ รู้สึกสนุกกับการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการกระตือรือร้นเพื่อโน้มน้าวผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลง 	บ็อกดา (2552)
	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักในเรื่องความไม่ยุติธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในเชิงเอาเปรียบผู้อื่น 	Mcmillan (2016)
	<ul style="list-style-type: none"> - แสวงหาความจริง ชอบควบคุม - หลีกเลี่ยงความอ่อนแอ พยายามสร้างสิ่งที่ยิ่งใหญ่ให้เกิดขึ้นจริง 	Nahm(2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นที่พลังอำนาจและการควบคุม - ให้ความสำคัญกับความยุติธรรม 	Colina (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้นำและผู้ปกป้อง 	Goldberg (2000)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีมุมมองว่าความท้าทายเป็นเสมือนแรงผลักดัน มีความมั่นใจสูง มีความสามารถในการปกป้อง กล้าแสดงออก - แก้ปัญหาต่างๆ ได้ดี - ใช้จุดแข็งของตัวเองในการพัฒนาผู้อื่นได้ 	Wright and Adams (2007)

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์	วรรณกรรม
ลักษณะ 7 นักเสพสุข	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการปกป้องและรักษาความยุติธรรม มีความกล้าหาญ มั่นใจ และเป็นคนใจกว้าง - มีความรับผิดชอบ มีความเด็ดขาด ตั้งใจรักษาวินัยเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ - ชอบตัดสินใจ กระตือรือร้น 	KKarakas (2010)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีความขยัน มานะพากเพียร เชื่อว่าทุกสิ่งนั้นสามารถทำได้ - มุ่งมั่นที่จะไปสู่ความสำเร็จ สามารถดึงดูดให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ 	Tome and Mladkova (2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - ตรงไปตรงมา เชื่อมั่นในตนเอง มีมุมมองแบบก้าวไปข้างหน้า - ปกป้องสมาชิกในทีมงาน ทำอะไรด้วยความชัดเจน - กระฉับกระเฉง ทำงานรวดเร็ว เน้นการควบคุมและจัดการ 	สมาคมพลักษณ์ไทย (2556)
	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นที่การควบคุมจัดการกับสถานการณ์ความวุ่นวายได้ - สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความมั่นใจ - จริงใจคนใจกว้าง เข้มแข็ง - มุ่งมั่นในการยึดวิสัยทัศน์ พันธกิจวางแผน กำหนดเป้าหมายที่ใช้ได้ผล 	บ็อกดา (2552)
ลักษณะ 8 เจ้านาย	<ul style="list-style-type: none"> - ในการสร้างความสัมพันธ์จะเป็นแบบซื่อตรง ตรงไปตรงมา - แสดงออกถึงพลังอำนาจ - เป็นผู้ฟังที่ดีโดยตั้งใจฟังอย่างเต็มที่ - ในการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเป็นผู้นำที่เน้นทำงานใหญ่มีผลกระทบกว้างสนุกกับการจัดการความวุ่นวาย ให้อิสระกับคนที่ทำงานดีและน่าเชื่อถือ - มีความมานะอยากให้งานสำเร็จโดยเร็ว 	บ็อกดา (2552)
ลักษณะ 9 ผู้สมานไมตรี	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งมั่นในการสร้างคุณค่าด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน 	Mcmillan (2016)
	<ul style="list-style-type: none"> - มองหาความสงบและความสามัคคี - หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ความตึงเครียดและความมุ่งร้ายต่อกัน 	Nahm(2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีมุมมองว่าเรื่องของผู้อื่นนั้นจัดเป็นธุระของตน - ไม่นิยมให้เกิดความขัดแย้ง - มีทักษะในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เป็นคนที่แสดงความโกรธได้ยาก 	Colina (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีความอบอุ่น ไม่ยุ่งยากซับซ้อน 	Goldberg (2000)

ตารางที่ 2.3

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ	วรรณกรรม
ลักษณะ 9 ผู้สมานไมตรี	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ มีความน่าไว้วางใจ มีความคงที่ในการทำงาน - คาดหวังให้เกิดสิ่งดีๆ เปิดเผยข้อเท็จจริง - ชอบให้การสนับสนุนผู้อื่น ทำในสิ่งที่สามารถรักษาความสงบรวมความ เป็นหนึ่ง ชี้นำผู้อื่นไม่ให้เกิดความขัดแย้ง - มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา 	Wright and Adams (2007)
	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นความสงบและสามัคคี - มีความอดทนเป็นที่ได้รับการยอมรับ - รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น เป็นคนนอบน้อมสุภาพ 	Karakas (2010)
	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการให้ทั้งตนเองและทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข สงบสุข - มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น 	Tome and Mladkova (2015)
	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน - ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานให้การสนับสนุนผู้อื่น - สร้างความสัมพันธ์ที่คงทนถาวร - มีความอดทน ทุ่มเทในการทำงาน 	สมาคมคุณลักษณะ ไทย (2556)
	<ul style="list-style-type: none"> - ใส่ใจเป้าหมายและรายละเอียดมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ ชัดเจน - มุ่งเน้นความสามัคคีกลมเกลียวเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย - สามารถประสานความคิดเห็นต่างๆ ที่มีความหลากหลาย - ตัดสินใจรอบคอบและมีจุดหมายที่ชัดเจน - มีความกระตือรือร้นในการทำงาน - ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น เน้นที่ความอ่อนโยนรับฟังผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์ได้ง่าย มีการสื่อสารอย่างชัดเจน - มีความกล้าแสดงความคิดเห็น และมุ่งเน้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ออกมา - เป็นผู้ฟังที่ดีตั้งใจฟังให้เต็มที่ ไม่ทำให้อีกฝ่ายรู้สึกถูกตัดสิน - มุ่งเน้นการสร้างทีมงานที่มีความสามัคคี เกื้อหนุนกัน มีเป้าหมาย ร่วมกันสนับสนุนกันภายในทีม มีบรรยากาศปรองดองกัน - เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจะคำนึงถึงผู้อื่น เน้นการสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม ฟังความคิดเห็นของทุกคน - กำหนดแผนงานอย่างมีขั้นตอนและระมัดระวัง 	บ็อกดา (2552)

ที่มา: ผู้วิจัย

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าแนวคิดนพลักษณ์นั้นเป็นแนวคิดที่สามารถจำแนกบุคลิกภาพในแบบต่างๆ ได้ โดยสามารถจำแนกบุคลิกภาพได้ทั้งหมด 9 ลักษณะ ในแต่ละลักษณะจะมีบุคลิกภาพที่แสดงออกรวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันไป เมื่อพิจารณาพร้อมกับความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการทำงานในปัจจุบัน การนำแนวคิดนพลักษณ์มาประยุกต์ใช้จึงมีคุณประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันมีการศึกษาถึงคุณประโยชน์ของแนวคิดนพลักษณ์เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น วาริชา บรรจงชีพ (2556) กล่าวว่า แนวคิดนพลักษณ์สามารถช่วยให้องค์กรเข้าใจบุคลากร สร้างแรงจูงใจและสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช (2552) ที่กล่าวว่าแนวคิดนพลักษณ์สามารถทำให้บุคลากรรับรู้ความเป็นลักษณะของตนเอง เกิดความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ช่วยเพิ่มองค์ประกอบในด้านขีดความสามารถส่วนบุคคลและขีดความสามารถทางสังคมอีกด้วย

2.2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing)

2.2.1 ความหมายของการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม

การสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing: BDI) คือรูปแบบหนึ่งของการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structured Selection Interview) ที่ใช้หลักการพิจารณาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอดีตที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ ทำนายพฤติกรรมในปัจจุบันและอนาคตได้ (Janz, Hellervik and Gilmore, 1986, p. 3) ซึ่งแจนซ์ และคณะ ถือเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม โดยเขียนตำราเสนอแนวคิดนี้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 ถือเป็นแบบอย่างในการนำมาพัฒนางานวิจัยในปัจจุบัน นอกจากนี้การสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรมยังหมายถึง การมุ่งแสวงหาข้อมูลเชิงพฤติกรรมในอดีต (Past oriented) หรือมุ่งการอิงประสบการณ์ (Experience based) โดยยึดรูปแบบ STAR หรือการค้นหาดาว (Huffcutt, Culbertson, Goebel & Toidze, 2016, p. 1) ซึ่งประกอบไปด้วย สถานการณ์ (Situation) งาน (Task) การแสดงออก (Action) และผลที่ได้รับจากการแสดงออกนั้น (Results) นอกจากนี้การสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรมยังเป็นการสัมภาษณ์ที่มุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมแบบปกติทั่วไป (Typical performance) ที่มีความยืดหยุ่น เนื่องจากมุ่งเน้นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานในอดีต (วิรวัดณ์ ปันนิตามัย, 2543, น. 53-55)

การสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรมสามารถสร้างประโยชน์ให้กับผู้สัมภาษณ์ (The Applicant) ได้เนื่องจากผู้สัมภาษณ์มุ่งหวังที่จะได้รับการคัดเลือกที่เที่ยงตรงเป็นธรรม การสัมภาษณ์ควรมีส่วนที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่งการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรมนี้ จะต้องอาศัยทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมาร่วมในกระบวนการต่างๆ มีการฝึกอบรมผู้สัมภาษณ์ให้เข้าใจถึงกระบวนการและวิธีการคัดเลือกผู้สัมภาษณ์อย่างถูกต้อง มีรูปแบบโครงสร้างในการสัมภาษณ์ที่ชัดเจน การสัมภาษณ์แบบ BDI ยังสร้างประโยชน์ให้กับหัวหน้างาน (Line Manager) ในด้านของการคัดเลือกผู้สัมภาษณ์ได้อย่างแม่นยำ ตรงตามความต้องการของตำแหน่งงานนั้นๆ หลีกเลี่ยงปัญหาการรับบุคลากรที่ไม่ตรงกับงานได้ เพราะหัวหน้างานในแต่ละแผนกที่ต้องการอัตรากำลังคนเพิ่มจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการวิเคราะห์งานซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการสัมภาษณ์แบบ BDI นอกจากนี้ยังสร้างประโยชน์ให้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource Specialist) ในด้านของการคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของแผนกต่างๆ มากขึ้น สามารถลดค่าใช้จ่ายในส่วนของการสรรหาและว่าจ้างขององค์กรลงได้ (Janz et. al ,1986, p. 3-11)

2.2.2 กระบวนการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม

การสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing: BDI) จัดเป็นรูปแบบหนึ่งของการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structured Selection Interview) จากแนวความคิดของ Janz et. al (1986) ได้ระบุถึงกระบวนการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรมโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.2.2.1 การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานมักนิยมใช้เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique: CIT) วิธีนี้สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้ เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้ทราบบรรยากาศในสำนักงานนั้นๆ จึงทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและเป็นจริง ไม่ได้เป็นเพียงการวิเคราะห์จากความคิดเห็นของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (Janz et. al, 1986, p. 44-47) ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะร่วมกันบรรยายถึงพฤติกรรมในการทำงานหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยบรรยายถึงสถานการณ์หรือเหตุการณ์สำคัญต่างๆ ซึ่งครอบคลุมถึงพฤติกรรมทั้งด้านดีและไม่ดี ควรเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้อย่างชัดเจน อธิบายถึงสภาวะแวดล้อมของเหตุการณ์นั้นๆ จะต้องบรรยายออกมาอย่างเห็นภาพได้ชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายรวมไปถึงจะต้องมีการระบุถึงผลที่เกิดขึ้นด้วย

ดังตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญของพนักงานตำแหน่งพนักงานบริหารงานทั่วไปขององค์กรแห่งหนึ่ง ที่มีการระบุเหตุการณ์สำคัญไว้ดังนี้ นางสาว ก เข้าทำงานในเวลา 8.45 น. ขณะที่ประชาชนมารอยื่นแบบแสดงรายการผู้มีเงินได้อยู่จำนวน 5 คน นางสาว ก มองไปยังผู้ที่มายื่นรอโดยไม่กล่าวพูดอะไร หลังจากนั้นล้วงกระเป๋าหยิบลิปสติกขึ้นมาทา

ริมฝีปาก หยิบหวีขึ้นมาแต่งผมแล้วจึงเดินไปเข้าห้องน้ำน้ำพร้อมกับกล่าวไปยังผู้ที่ยืนรออยู่ว่า “รอสักครู่ นะคะ คนถือกุญแจเปิดตู้เอกสารยังไม่มาทำงาน” สำหรับผลของการแสดงพฤติกรรมของนางสาว ก นั้น เมื่อนางสาว ก กลับมาที่โต๊ะทำงานหนึ่งในผู้ที่กำลังยืนรออยู่ได้เดินมาที่โต๊ะของนางสาว ก แล้วพูด ขึ้นว่า “อะไรกันคุณ ปล่อยให้รอกับการมาทำงานสายของคุณยังไม่พอ ทำไมจึงต้องมารอคนถือกุญแจ เปิดตู้เอกสารอีกหรือ” จากการระบุเหตุการณ์ดังกล่าว จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า พฤติกรรมที่ แสดงออกมานั้นจัดอยู่ในตัวอย่างพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีอย่างไร ซึ่งการใช้วิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์ สำคัญนี้ มีเป้าหมายเพื่อมุ่งหามิติและกลุ่มพฤติกรรมบ่งชี้ต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งนั้นๆ ที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานในด้านที่ดี พอใช้ หรือจัดอยู่ในด้านที่ไม่ดี (วีรวัดณ์ ปันนิตามัย, 2543, น. 87-88)

2.2.2.2 การกำหนดมิติ นิยาม พฤติกรรมบ่งชี้และการให้ค่าน้ำหนัก

เมื่อทำการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญต่างๆ ในการทำงานแล้วจึงเข้าสู่ ขั้นตอนของการกำหนดมิติ (Performance Dimensions) เป็นการกำหนดจากพฤติกรรมการทำงาน ทั้งพฤติกรรมการทำงานที่ดีและไม่ดี ซึ่งส่งผลต่อการมีและไม่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยตรง โดยทำการจัดประเภทของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ที่ได้ทำการวิเคราะห์ออกเป็นกลุ่ม มิติเพื่อสร้างเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแล้วจึงกำหนดชื่อของมิติรวมทั้งนิยามในการ อธิบายความหมายของมิตินั้นๆ เพื่อเป็นกรอบในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้สร้างชุด คำถาม แนวคำตอบ และเกณฑ์ประเมิน ซึ่งปกติแล้วการกำหนดมิติควรมีจำนวนอยู่ที่ 5-10 มิติในแต่ละ ตำแหน่งงานสำหรับการให้ค่าน้ำหนักกับมิติ ควรให้ค่าน้ำหนักสอดคล้องกับความจำเป็นในการ ปฏิบัติงานจริงของแต่ละตำแหน่งงาน (Janz et. al, 1986, p. 47) ดังตัวอย่างการกำหนดมิติด้าน จิตสำนึกการให้บริการซึ่งวีรวัดณ์ ปันนิตามัย (2543) ได้แสดงตัวอย่างรายละเอียดในการกำหนดมิติไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2.4

การกำหนดมิติที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม

ชื่อมิติ: จิตสำนึกของการให้บริการ	
นิยาม: แสดงออกซึ่งพันธะผูกพันของการจัดการบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าและประชาชน เปิดโอกาสให้กลุ่มลูกค้า มีโอกาสในการมีส่วนร่วม และให้คำปรึกษาประกอบการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับความต้องการและภารกิจ	
ค่าน้ำหนัก	พฤติกรรมบ่งชี้
ดีเยี่ยม 5	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมจุดเน้นของลูกค้าอย่างจริงจัง และสื่อถึงค่านิยมของคุณภาพการให้บริการ - ค้นคว้าอย่างจริงจังเพื่อชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคของการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ - กระตุ้นให้มีวิธีการต่างๆ ในการพิจารณาความต้องการและระดับความพึงพอใจของลูกค้า - ส่งเสริมอย่างจริงจังในหมู่คณะผู้ทำงานถึงความคุ้นเคย ความเข้าใจ และความต้องการของลูกค้า
ดีมาก 4	<ul style="list-style-type: none"> - ตอบสนองด้วยวิธีการใหม่ๆ ตามที่ลูกค้าแสดงความต้องการ - ประเมินขีดความสามารถของโครงสร้างองค์กร ระเบียบวิธีการ และระบบต่างๆ เพื่อปรับปรุงผลผลิตและการบริการ
ดี 3	<ul style="list-style-type: none"> - มักจะสื่อถึงค่านิยมของคุณภาพการให้บริการ - บ่อยครั้งที่ค้นคว้าเพื่อชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคของการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ - แสดงความสนใจอยู่บ้าง ในการพิจารณาความต้องการ และระดับความพึงพอใจของลูกค้า - บางครั้งส่งเสริมให้มีความคุ้นเคย ความเข้าใจและความต้องการของลูกค้าในหมู่เจ้าหน้าที่ - บางครั้งมีการตอบสนองด้วยวิธีการใหม่ๆ ตามความต้องการของลูกค้า - แสดงความสนใจระดับปานกลางในการประเมินขีดความสามารถของโครงสร้างองค์กร ระเบียบ วิธีการและระบบเพื่อพัฒนาผลผลิตและบริการ
พอใจ 2	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ค่อยส่งเสริมจุดเน้นของลูกค้าหรือสื่อถึงค่านิยมของคุณภาพการให้บริการ - ไม่ค่อยค้นคว้าเพื่อชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคของการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ - แสดงความพอใจเพียงเล็กน้อยในการพิจารณาถึงความต้องการและระดับความพึงพอใจของลูกค้า - ไม่ส่งเสริมความคุ้นเคย ความเข้าใจ และความต้องการของลูกค้าในหมู่เจ้าหน้าที่
ใช้ไม่ได้ 1	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ค่อยสนองตอบความต้องการของลูกค้าด้วยวิธีการใหม่ๆ - แสดงความสนใจเพียงเล็กน้อยในการประเมินขีดความสามารถของโครงสร้างองค์กร ระเบียบ วิธีการและระบบเพื่อปรับปรุงผลผลิตและการให้บริการ

ที่มา: ผู้วิจัยสรุปจาก การสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้าง: จากหลักวิธีสู่แนวปฏิบัติที่ดี (น. 95), โดย วีรวัฒน์ ปันดินามัย, 2548, กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.

2.2.2.3 การกำหนดแนวข้อคำถามและคำถามสืบค้นของแต่ละมิติ

หลังจากกำหนดมิติต่างๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอนของการกำหนดแนวข้อคำถามในแต่ละมิติ โดยสร้างคำถามในรูปแบบที่กระชับเข้าใจง่าย มีความสมจริง ใช้ภาษาที่เหมาะสม ลักษณะคำถามไม่พาดพิงถึงนโยบายขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง

การจัดหมวดหมู่การตั้งคำถามในการสัมภาษณ์จะช่วยให้การสัมภาษณ์นั้นทำได้ง่ายมากขึ้น Janz et. al (1986) ได้ระบุถึงการแบ่งหมวดหมู่ของคำถามไว้ดังนี้

ส่วนแรก คือ ประวัติทั่วไป การรับรอง และการประสบความสำเร็จที่ผ่านมา (Biographical Facts, Credentials, and Achievements) จะเป็นการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น (Screening decision) ของผู้ถูกสัมภาษณ์ตามข้อมูลที่ปรากฏ เช่น ประวัติส่วนตัวโดยทั่วไป การรับรองการศึกษาที่ผ่านมา รวมถึงการประสบความสำเร็จต่างๆ ในการทำงานที่ผ่านมาของผู้ถูกสัมภาษณ์ ส่วนที่สอง คือ ความรู้เฉพาะด้านของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Technical Knowledge) การตั้งคำถามเกี่ยวกับรู้เฉพาะด้านในแต่ละตำแหน่งงาน จะเป็นส่วนที่ประเมินความรู้เฉพาะด้านหรือความสามารถพิเศษของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น เพื่อนำคำตอบที่ได้มาใช้ประกอบการพิจารณาในความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ

หลังจากนั้นจะเป็นส่วนของประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา (Experience/Activity Descriptions) คำถามส่วนใหญ่จะเป็นการถามถึงประสบการณ์การทำงาน และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากงานต่างๆ ที่ผ่านมาของผู้ถูกสัมภาษณ์ ในส่วนนี้ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรตั้งเกณฑ์เรื่องการเจาะประเด็นประสบการณ์การทำงานที่เป็นเลิศของผู้ถูกสัมภาษณ์ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้บอกเล่าประสบการณ์ที่ผ่านมา เพราะการสมัครงานของผู้ถูกสัมภาษณ์อาจมีสาเหตุจากความต้องการพัฒนาประสบการณ์ในด้านนั้นๆ เพิ่มเติม

ในส่วนถัดมา คือ การประเมินตนเอง (Self Evaluative Information) การให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ประเมินตนเองนี้ จะช่วยเพิ่มข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้สัมภาษณ์ อาจเป็นข้อมูลส่วนบุคคลในเบื้องต้นที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังไม่ได้เปิดเผยออกมา คำถามในส่วนนี้อาจเป็นรูปแบบของความชื่นชอบหรือไม่ชื่นชอบอะไร คำถามเกี่ยวกับจุดอ่อนหรือจุดแข็งในการทำงาน หรือการตั้งคำถามในเชิงตั้งสมมติฐานใช้จินตนาการในการตอบคำถามเกี่ยวกับการทำงานในสภาวะแวดล้อมต่างๆ ลักษณะคำถามเหล่านี้ สามารถช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ประเมินทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มากยิ่งขึ้น

ส่วนสุดท้ายคือ การพรรณนาพฤติกรรม (Behavior Description Information) ซึ่งเป็นส่วนที่ผู้สัมภาษณ์สามารถประเมินพฤติกรรมจริงของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ ใช้หลักการพิจารณาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอดีตที่ผ่านมาเพื่อคาดการณ์ถึงพฤติกรรมในอนาคต ในส่วนนี้จะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้บอกเล่าถึงประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาใน

อดี้อย่างละเอียด โดยผู้สัมภาษณ์อาจยกตัวอย่างเพื่ออธิบายให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถอธิบายได้อย่างเข้าใจ

2.2.2.4 ฝึกรวมกรรมการสัมภาษณ์และทักษะการสัมภาษณ์

กรรมการสัมภาษณ์อาจเป็นกรรมการแบบเดี่ยวหรือคณะกรรมการผู้ที่เป็นกรรมการสัมภาษณ์งานนั้นควรเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในตำแหน่งนั้นๆ มีความเข้าใจในองค์กร มีทักษะในการสัมภาษณ์งานเป็นอย่างดี สำหรับการฝึกรวมกรรมการสัมภาษณ์นั้น ควรครอบคลุมเนื้อหาการฝึกรวมตั้งแต่การสร้างและการใช้คำถามที่เกี่ยวกับการประเมิน กระบวนการในการประเมิน การฝึกทดลองสัมภาษณ์และแจ้งผล (Interview practice and feedback) รวมถึงฝึกรวมทักษะที่จำเป็นในการสัมภาษณ์ให้แก่กรรมการด้วย

2.2.2.5 ดำเนินการสัมภาษณ์

โดยปกติแล้วจะใช้เวลาดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาทีต่อคน โดยดำเนินการสัมภาษณ์ตามชุดคำถาม และประเมินตามแนวคำตอบรวมถึงเกณฑ์การประเมินที่ได้จัดเตรียมไว้ มีการบันทึกและการสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ เมื่อสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว กรรมการสัมภาษณ์จะต้องปรึกษาร่วมกัน เพื่อประเมินคะแนนของผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนในลำดับต่อไป

2.2.2.6 ประเมินคำตอบของแต่ละมิติโดยมาตราชประเมิน

สำหรับการประเมินนั้นจะแบ่งเป็นการประเมินแบบเอกเทศของกรรมการแต่ละคน และการประเมินแบบกลุ่มร่วมกันของคณะกรรมการสัมภาษณ์ จากนั้นอภิปรายผลจากการสังเกตและบันทึกข้อมูลเชิงพฤติกรรม ภาษาท่าทางของผู้สัมภาษณ์ บุคลิกภาพที่กรรมการสัมภาษณ์เห็น โดยทำการประเมินอย่างยุติธรรมมีความเสมอภาคต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละรายอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเกณฑ์การประเมินนั้นสามารถกำหนดได้หลายรูปแบบ ดังตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์การประเมินในมิติด้านความการมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ที่มีเกณฑ์การประเมินดังต่อไปนี้ (Smart, 1983, p. 135)

ตารางที่ 2.5

ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละมิติ

เกณฑ์การประเมินสำหรับมิติ: การมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	
ค่านิยามระดับคะแนน 4 = ดีมาก 3 = ดี 2 = พอใช้ 1 = ใช้ไม่ได้ 0 = ใช้ไม่ได้อย่างยิ่ง	
ระดับคะแนน	พฤติกรรม
4	- คิดค้นนวัตกรรมที่สามารถจดสิทธิบัตรหรือได้รับรางวัลด้านการคิดค้นจากเวทีการประกวดต่างๆ
3	- ประสบความสำเร็จในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน
2	- ต้องทำงานตามขั้นตอนหรือคู่มืออย่างเคร่งครัด
1	- ในการทำงานยังคงต้องการโครงสร้างในการทำงาน รวมถึงต้องอาศัยบุคลากรหลายคนในการช่วยเหลือ

ที่มา: ผู้วิจัยสรุปจาก Selection Interview (p. 135), by Smart, 1983, USA: John Wiley & Sons.

2.2.2.7 สร้างเครื่องมือเกณฑ์เพื่อตรวจสอบคุณภาพเชิงพยากรณ์

สำหรับขั้นตอนนี้เป็นการประเมินผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ได้รับการคัดเลือกในตำแหน่งงานนั้นๆ หลังจากผ่านไปประมาณ 6 เดือนถึง 1 ปี โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ร่วมกับการประเมินการปฏิบัติงานด้วยวิธี 360 องศา ที่อาศัยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานเป็นผู้ร่วมประเมิน เช่น ผู้ร่วมงาน ดังตัวอย่างการจัดรูปแบบการประเมินดังนี้ (Smart, 1983, p. 135)

ตารางที่ 2.6

ตัวอย่างการประเมินการปฏิบัติงานด้วยวิธี 360 องศา

เกณฑ์การประเมิน			
คำนิยามระดับคะแนน 4 = ดีมาก 3 = ดี 2 = พอใช้ 1 = ใช้ไม่ได้ 0 = ใช้ไม่ได้อย่างยิ่ง			
มิติ	คะแนนในส่วนของ ผู้บังคับบัญชา	คะแนนในส่วนของ เพื่อนร่วมงาน	เหตุผล
การมีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม	3	3	สามารถคิดค้น นวัตกรรมให้กับองค์กร ได้

ที่มา: ผู้วิจัยสรุปจาก Selection Interview (p. 44), by Smart, 1983, USA: John Wiley & Sons.

จากข้อมูลข้างต้น แม้ว่าการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing: BDI) นั้นเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ที่ใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก แต่ผู้วิจัยได้ทำการประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรมดังกล่าว ในการพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์เนื่องจากแนวทางการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรมนี้เป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่สามารถประเมินพฤติกรรมได้อย่างละเอียด มีการวางลำดับโครงสร้างของคำถามแต่ละข้ออย่างชัดเจน มีลักษณะคำถามในการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด จัดเป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่มีความยืดหยุ่นสูงผู้ถูกสัมภาษณ์หรือบุคลากรในองค์กรสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมของตนเองได้อย่างละเอียดมากยิ่งขึ้น เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำกับบุคลากร สามารถสร้างคุณประโยชน์ให้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมบุคลากรนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น

2.3 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ (Scale Development)

2.3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้และความสำคัญของการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้บ่งบอกถึงสภาวะของสิ่งที่มุ่งชี้วัด สะท้อนลักษณะโดยรวมตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้าง เป็นเชิงสรุปโดยทั่วไปมากกว่าการจำเพาะเจาะจงในรายละเอียดส่วนย่อย ซึ่งคำที่ใช้เรียกตัวบ่งชี้้นนี้อาจใช้คำอื่นได้อีก เช่น ดัชนี ตัวชี้ ตัวชี้้นำ หรือคำว่าเครื่องชี้วัด (สุวิมล ว่องวานิช, 2546, น. 26-27) ตามแนวคิดของ DeVellis (2012) ยังระบุอีกว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ (Scale Development) สามารถประยุกต์ใช้ในการวิจัยด้านสังคมวิทยา ครอบคลุมในด้านพฤติกรรมและสังคมศาสตร์ (behavioral and social sciences) รวมถึงด้านการวัดทางจิตวิทยา (psychometrics) ซึ่งการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ยังเป็นการวิจัยที่ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่มากกว่าการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นครั้งคราวในแต่ละการวิจัย

ตั้งตัวอย่างงานวิจัยของ อัจฉรา ประเสริฐสิน และ ดุลยา จิตตะยโสธร (2557) ที่ได้ทำการวิจัยในหัวข้อ การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมเอื้อต่อสังคม โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ในด้านพฤติกรรมและสังคมศาสตร์ โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่คือ นิสิต นักศึกษา ในมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 500 คน นอกจากนี้การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการวิจัยด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากด้านสังคมวิทยาได้เช่นกัน ดังแสดงให้เห็นได้จากงานวิจัยของ ชนิตา พงษ์พานรัตน์ (2554) ที่ได้ทำการวิจัยในหัวข้อ การพัฒนาและทดสอบความตรงของตัวชี้วัดกระบวนการบริหารซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ในด้านอื่นที่นอกเหนือจากการวิจัยด้านสังคมวิทยา เป็นการศึกษาถึงการบูรณาการกระบวนการทางธุรกิจทั้งระบบตั้งแต่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายไปจนถึงซัพพลายเออร์ขั้นแรกหรือตลอดทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กระบวนการและการให้บริการ โดยเลือกการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างองค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งครอบคลุมองค์กรธุรกิจถึง 7 ประเภทคือ กลุ่มการค้าส่งการค้าปลีก, กลุ่มโรงแรม รีสอร์ท ร้านอาหาร, กลุ่มประกันภัย, กลุ่มการศึกษา, กลุ่มขนส่งและการจัดเก็บ, กลุ่มสุขภาพ โรงพยาบาล และกลุ่มธนาคาร

2.3.2 กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้

จากแนวคิดของ DeVellis (2012) ที่ผู้วิจัยได้ยึดถือเป็นแนวคิดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้น ประกอบไปด้วยกระบวนการในการวิจัย 8 ขั้นตอนหลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.2.1 การทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการชี้วัด

กระบวนการแรกของการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้นควรเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการชี้วัดอย่างถ่องแท้ ในบางพฤติกรรมทางด้านสังคมวิทยานั้นมีความจำเพาะเจาะจงสูง ผู้วิจัยจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่จำเป็นในการสร้างตัวบ่งชี้ในการวิจัยอย่างรอบคอบ ทั้งการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงให้เห็นในงานวิจัยของ Khan and Rahman (2016) ที่ทำการวิจัยในหัวข้อ Retail brand experience: scale development and validation ซึ่งมีวิธีการทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการชี้วัดที่นอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัย โดยทำการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นจากกลุ่มผู้บริโภคโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

2.3.2.2 การกำหนดตัวบ่งชี้

เมื่อผู้วิจัยทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการชี้วัดเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะเข้าสู่กระบวนการของการกำหนดตัวบ่งชี้ ซึ่งผู้วิจัยควรเลือกตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อจุดประสงค์ของการวิจัย องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ควรมีลักษณะจำเพาะเจาะจง สะท้อนถึงสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการชี้วัด โดยปกติแล้วจำนวนของตัวบ่งชี้ไม่สามารถกำหนดไว้เป็นจำนวนที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของเนื้อหาในการวิจัย จำนวนตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นนั้นจะต้องครอบคลุมเนื้อหาการวิจัยและมีความสอดคล้องกัน ไม่มีความกำกวมจนก่อให้เกิดความไม่แน่ใจของกลุ่มตัวอย่าง

2.3.2.3 การกำหนดรูปแบบในการวัด

เมื่อผ่านกระบวนการกำหนดตัวบ่งชี้แล้ว จะเข้าสู่กระบวนการกำหนดรูปแบบในการวัดตัวบ่งชี้ที่ถูกกำหนดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยสามารถกำหนดรูปแบบในการวัดตามความเหมาะสมของเนื้อหาในการวิจัย โดยอาจกำหนดเป็นรูปแบบการเลือกตอบ (check list) การตอบเป็นคำตอบสั้นๆ (single word) การตอบคำถามว่าใช่หรือไม่ใช่ (yes/no) หรือเป็นการตอบคำถามที่ให้ค่าคะแนนในระดับต่างๆ (scale)

2.3.2.4 การให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบขั้นต้น

หลังจากกำหนดรูปแบบในการวัดตัวบ่งชี้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบขั้นต้น โดยการส่งให้กับผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนั้น ทำการตรวจสอบและให้คำแนะนำ โดยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ก่อนที่จะนำแบบวัดตัวบ่งชี้ไปทดสอบในกลุ่มตัวอย่าง สำหรับจำนวนของผู้เชี่ยวชาญที่จะมาตรวจสอบขั้นต้นนั้น ไม่ได้มีการระบุจำนวนที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละ

งานวิจัย ในงานวิจัยของ Petridou, Nicolaidou and Williams (2014) ได้ระบุถึงการให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่านเป็นผู้ตรวจสอบขั้นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอีกหลายฉบับรวมถึงงานวิจัยของ Tsiotsou (2012) ที่มีการให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านเป็นผู้ตรวจสอบขั้นต้นเช่นกัน นอกจากการระบุ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านแล้ว ยังมีบางงานวิจัยที่สามารถระบุจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างออกไป ดัง งานวิจัยของ Fatma, Rahman and Khan (2017) ที่ได้ส่งแบบวัดตัวบ่งชี้ให้กับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ขั้นต้นเป็นจำนวน 2 ท่าน ในขณะที่งานวิจัยของ Khan and Rahman (2016) ได้ส่งแบบวัดตัวบ่งชี้ให้ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบขั้นต้นเป็นจำนวนถึง 7 ท่านด้วยกัน

2.3.2.5 การจัดกลุ่มตัวบ่งชี้

เมื่อผ่านกระบวนการตรวจสอบขั้นต้นจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยสามารถ นำข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมาพิจารณาในการจัดกลุ่มของตัวบ่งชี้ให้เกิดความเหมาะสม มากยิ่งขึ้น เนื่องจากตัวบ่งชี้บางตัวสามารถจัดให้อยู่ในข้อคำถามเดียวกันได้ หรือตัวบ่งชี้บางตัวอาจมี ความกำกวมมากจนเกินไปสมควรที่จะตัดออก ทั้งนี้เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ให้มีความเหมาะสมก่อนนำไป ทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป จากรายละเอียดงานวิจัยของ Khan and Rahman (2016) ได้กำหนด ตัวบ่งชี้ก่อนส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบขั้นต้นจำนวน 165 ตัวบ่งชี้ แต่เมื่อนำส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบขั้นต้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สามารถจัดกลุ่มตัวบ่งชี้ใหม่เหลือจำนวนตัวบ่งชี้เพียง 28 ตัวบ่งชี้ เป็นต้น

2.3.2.6 การทดสอบในกลุ่มตัวอย่าง

กระบวนการถัดไปนั้น คือการทดสอบตัวบ่งชี้ที่ผ่านการตรวจสอบ เบื้องต้นจากผู้เชี่ยวชาญและผ่านการจัดกลุ่มเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะต้องนำไปทดสอบในกลุ่ม ตัวอย่างขนาดใหญ่ ตามแนวคิดของ DeVellis (2012) ระบุว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการ ทดสอบแบบวัดตัวบ่งชี้ นั้น ไม่สามารถการกำหนดไว้เป็นจำนวนที่ตายตัว แต่โดยปกติมักนิยมทดสอบ ในกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนประมาณ 300 ตัวอย่างขึ้นไป แต่ในบางงานวิจัยที่มีเนื้อหาจำเพาะเจาะจง สามารถลดขนาดของกลุ่มตัวอย่างลงได้ ทั้งนี้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างนั้นจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ของแต่ละงานวิจัย

2.3.2.7 การประเมินตัวบ่งชี้

กระบวนการนี้เป็นการนำผลการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างมาประเมิน ค่าสถิติต่างๆ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อหาค่าความสอดคล้องของตัว บ่งชี้ในแต่ละตัว

2.3.2.8 การเพิ่มความเหมาะสมของแบบวัด

เมื่อประเมินค่าสถิติต่างๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยควรเพิ่มความ สมบูรณ์แบบของตัวบ่งชี้ที่มีค่าสถิติไม่ได้มาตรฐานออก หรืออาจแบ่งการทดสอบในกลุ่มตัวอย่างย่อย

(Split Sample) แยกเป็น 2 ครั้งโดยทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มแรกแล้วทำการสอบย้อนความถูกต้อง (cross check) โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่ง (replicate) โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มนั้นควรมีความคล้ายคลึงกันและมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ (Scale Development) สามารถประยุกต์ใช้ในงานวิจัยด้านสังคมวิทยา รวมถึงงานวิจัยในศาสตร์สาขาอื่นที่ต้องการศึกษาข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ งานวิจัยประเภทนี้สามารถนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยไปใช้ในวงกว้างจนถึงระดับอุตสาหกรรมได้ ดังตัวอย่างงานวิจัยของ Fatma, et. al (2017) ที่ทำการศึกษาถึงการพัฒนาตัวบ่งชี้ในด้านการประเมินการรับรู้ของกลุ่มผู้บริโภคในด้านกิจกรรมการมีความรับผิดชอบต่อสังคมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศอินเดีย หรืองานวิจัยของ Tsiotsou (2012) ที่ทำการศึกษาถึงการพัฒนาตัวบ่งชี้ในด้านการวัดบุคลิกภาพของทีมการกีฬาอันเป็นผลมาจากกระแสความสำคัญของบุคลิกภาพของแบรนด์ (Brand personality) ในอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศกรีซและประเทศอังกฤษ รวมถึงงานวิจัยของ ชนิดา พงษ์พานารัตน์ (2554) ที่ศึกษาการพัฒนาและทดสอบความตรงของตัวชี้วัดกระบวนการบริหารซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์” นี้ เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดนพลักษณ์ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลต่อไป

สำหรับแนวทางการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดจากรูปแบบการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ (Scale Development) ตามแนวคิดของ (Devellis, 2012) โดยตัวบ่งชี้ที่ถูกสร้างขึ้นนั้นคือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดตัวบ่งชี้เหล่านี้ขึ้นมาในลักษณะการสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิด โดยยึดถือรูปแบบการสร้างจากแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing) ซึ่งเป็นแนวคิดของ (Janz, Hellervik and Gilmore, 1986) จากการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการชี้วัด (Determine clearly what it is you want to measure)
2. การกำหนดตัวบ่งชี้ (Generate an item pool)
3. การกำหนดรูปแบบในการวัด (Determine the format for measurement)
4. การให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบขั้นต้น (Have initial item pool reviewed by experts)
5. การจัดกลุ่มตัวบ่งชี้ (Consider inclusion of validation items)
6. การทดสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่เคยผ่านการอบรมแนวคิดนพลักษณ์

3.1 การทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการชี้วัด

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำที่ประยุกต์ใช้การจำแนกบุคลิกภาพของบุคคลตามแนวคิดนพลักษณ์ (Enneagram) ผู้วิจัยจึงทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพทั้ง 9 แบบตามแนวคิดนพลักษณ์ โดยทำการทบทวนวรรณกรรมจากตำราของ พาล์มเมอร์ (2546) ใน

ด้านประวัติความเป็นมาและความหมายของแนวคิดด้านความแตกต่างของแผนภาพในแต่ละลักษณะที่มีระบุไว้ในตำราของ (แดเนียลส์ และ โพรซ์, 2545) อย่างละเอียด รวมถึงตำราของสันติกโรภิกขุ (2542) และ สมาคมนพลักษณ์ไทย (2556) ที่ได้อธิบายถึงรายละเอียดของโครงสร้างและความแตกต่างของบุคลิกภาพทั้ง 9 ลักษณะ

พร้อมกันนั้นผู้วิจัยยังได้เข้าอบรมพลักษณ์ขั้นต้นกับคุณอัญชลี อุชชิน หนึ่งในวิทยากรพลักษณ์จากสมาคมนพลักษณ์ไทย ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการถ่ายทอดเนื้อหาด้านพลักษณ์ให้แก่ผู้สนใจ ผู้วิจัยได้เข้าอบรมในหลักสูตรพลักษณ์ขั้นต้น เนื้อหาในการอบรมจะครอบคลุมถึงการแนะนำศาสตร์พลักษณ์ การใช้พลักษณ์เพื่อการรู้จักตนเอง การทำความเข้าใจความแตกต่างของทั้ง 9 ลักษณะ และการประยุกต์ใช้พลักษณ์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ รวมระยะเวลาในการอบรมทั้งสิ้น 2 วัน ระหว่างวันที่ 3-4 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ในการอบรมหลักสูตรพลักษณ์ขั้นต้นนั้น ประกอบไปด้วยกิจกรรมการอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1

รายละเอียดกิจกรรมการอบรมพลักษณ์ขั้นต้น

การอบรม	กิจกรรม	รายละเอียดกิจกรรมและสาระความรู้ที่ได้รับ
การอบรม วันที่ 3 ธ.ค.2559	แปะกระดาษ ผีเสื้อ	ผู้เข้าอบรมเขียนถึงสิ่งที่เป็นกังวลไว้ในกระดาษรูปผีเสื้อ แล้วนำไปติดไว้ที่ผนังห้องอบรม เป็นการตัดสิ่งที่ดีงามของผู้เข้าอบรมออกไปเปรียบเสมือนสัญญาณของการเริ่มต้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยที่ผู้เข้าอบรมแต่ละท่านจะไม่นำเรื่องราวส่วนบุคคลของผู้เข้าอบรมท่านอื่นไปเผยแพร่สู่บุคคลภายนอก
	ภูเขาไฟ	เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าอบรมยืนล้อมวงเป็นวงกลมวงใหญ่ และสมมติว่าจุดศูนย์กลางของวงกลมนั้นเป็นยอดภูเขาไฟ เมื่อวิทยากรพูดเกี่ยวกับลักษณะนิสัยต่างๆ ของบุคคล หากคำถามใดที่ตรงกับลักษณะตัวตนของผู้เข้าอบรมให้ผู้อบรมนั้นเดินเอาเท้าไปแตะที่จุดศูนย์กลางของวงกลม แล้วกลับเข้าไปยืนล้อมวงดั้งเดิมโดยต้องเปลี่ยนตำแหน่งการยืนไปเรื่อยๆ กิจกรรมนี้จัดเป็นกิจกรรมที่กระตุ้นการรับรู้ตนเองให้กับผู้เข้าอบรม
	Time line ชีวิต	ผู้เข้าอบรมทำการวาดรูปช่วงชีวิตตั้งแต่วัยเด็กจนถึงปัจจุบัน โดยวาดเป็นรูปภาพหรือสัญลักษณ์ต่างๆ ที่สามารถสื่อถึงเหตุการณ์สำคัญในแต่ละช่วงชีวิตที่ผ่านมาได้ จากนั้นให้ผู้เข้าอบรมเล่าเรื่องชีวิตเป็นเวลา 10 นาที เมื่อเล่าเรื่องเป็นที่เรียบร้อยแล้ว วิทยากรจะทำการซักถามถึงรายละเอียดต่างๆ ในแต่ละเหตุการณ์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมท่านอื่นสามารถซักถามได้เช่นเดียวกัน กิจกรรมนี้จึงเป็นกิจกรรมที่เป็นการเริ่มต้นการทบทวนตนเองและลักษณะนิสัยที่ผ่านมาของผู้เข้าอบรม

ตารางที่ 3.1

รายละเอียดกิจกรรมการอบรมนพลักษณ์ขั้นต้น (ต่อ)

การอบรม	กิจกรรม	รายละเอียดกิจกรรมและสาระความรู้ที่ได้รับ
การอบรม วันที่ 3 ธ.ค.2559	เลือกลักษณ์ ขั้นต้น	ผู้เข้าอบรมอ่านข้อความ 9 ข้อความ ซึ่งมีรายละเอียดของลักษณะนิสัย และการแสดงออกของบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป และทำการเลือก ข้อความที่ตรงกับตนเองมากที่สุด วิทยากรจะเฉลยคำตอบของข้อความที่ เลือกไว้ ว่าตรงกับความเป็นลักษณะใด กิจกรรมนี้ที่ผู้เข้าอบรมจะได้ทำ ความเข้าใจกับตนเอง พิจารณาลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพที่แสดงออกมา เพื่อพิจารณาในเบื้องต้นว่าผู้เข้าอบรมนั้นคิดว่าตนเองอยู่ในลักษณะใด
	เรียนรู้ นพลักษณ์	กิจกรรมนี้เป็นการเรียนรู้ภาคทฤษฎี วิทยากรได้อธิบายถึงรายละเอียด ต่างๆ เกี่ยวกับนพลักษณ์ โครงสร้างและองค์ประกอบ รวมถึงความ แตกต่างในด้านบุคลิกภาพในแต่ละลักษณ์ ทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถสร้าง ความเข้าใจในเนื้อหาของนพลักษณ์ได้ดีขึ้น
กาการอบรม วันที่ 4 ธ.ค.2559	Check in	ผู้เข้าอบรมทบทวนการเรียนรู้ในกิจกรรมต่างของการอบรมในวันแรก ทบทวนเนื้อหาของนพลักษณ์ที่ได้เรียนรู้ไป นึกถึงเรื่องราวหรือสิ่งดีๆ ที่ เกิดขึ้นในตอนเช้า บอกเล่าถึงเรื่องราวดีๆ เหล่านั้นให้กับผู้เข้าอบรมท่าน อื่นๆ กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่กระตุ้นการเริ่มต้นการเรียนรู้ และปลูกพลัง ในด้านบวกให้กับผู้เข้าอบรมในแต่ละท่าน
	มองข้างใน ตัวเองแต่ละ ลักษณ์	ผู้เข้าอบรมนั่งล้อมวงเป็นวงกลมวงใหญ่ โดยจัดที่นั่งให้ผู้ที่อยู่ในลักษณ์ เดียวกันนั่งข้างกัน แม้ว่าผู้เข้าอบรมจะระบุลักษณ์ไม่ครบทั้ง 9 ลักษณ์ แต่ วิทยากรได้เชิญทีมงานของวิทยากรเข้ามานั่งล้อมวงด้วย โดยทีมงานแต่ละ ท่านนั้นมีลักษณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ภายในการล้อมวงครั้งนี้มีบุคคลครบ ตามจำนวนลักษณ์ทั้ง 9 วิทยากรจะดำเนินการซักถามพูดคุยให้ผู้เข้าอบรม แต่ละลักษณ์ได้มีโอกาสบอกเล่าเรื่องราวต่างๆ เพื่อให้เห็นทุกข์สุขของ บุคคลในแต่ละลักษณ์ เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งกันและกัน กิจกรรมนี้จึงเป็นกิจกรรมที่มีส่วนช่วยให้ผู้เข้าอบรมแต่ละท่านสามารถ เข้าใจในลักษณ์ของตนเองได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งสร้างความเข้าใจในบุคคล ลักษณ์อื่นๆ มองเห็นถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละลักษณ์ และตระหนักถึง วิธีการอยู่ร่วมกันสันติสุข

ที่มา: ผู้วิจัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทบทวนวรรณกรรมด้านตามแนวคิดของ Janz et al. (1986) โดย เป็นแนวคิดด้านการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing) โดยใช้

หลักการพิจารณาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอดีตที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ทำนายพฤติกรรมในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำในการวิจัยนี้

3.2 การกำหนดตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยกำหนดตัวบ่งชี้จากลักษณะบุคลิกภาพตามแนวคิดนพลักษณ์ที่สามารถจำแนกสมรรถนะ (Competency) อันจำเป็นต่อการทำงาน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นการกำหนดตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำ (Leaderships) ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในศตวรรษที่ 21 (Jones, 2015, p. 16) การจำแนกทักษะภาวะผู้นำตามแนวคิดนพลักษณ์นั้น ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hebenstreit (2008) ที่ได้ศึกษาเรื่อง A call to apply the principles of the enneagram in organizations to attract, retain, and motivate employees ในการใช้แนวคิดนพลักษณ์ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพและแรงจูงใจมาวิเคราะห์บุคคลในแต่ละลักษณะ พบว่าหนึ่งในปัจจัยที่จำแนกได้นั้น คือ ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in leadership) ซึ่งมีผลต่อการสร้างจูงใจและรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้

3.3 การกำหนดรูปแบบในการวัด

ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบของการวัดตัวบ่งชี้ที่โดยสร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำซึ่งเป็นการสร้างคำถามตามแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing) ที่ใช้หลักการพิจารณาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอดีตที่ผ่านมาเพื่อคาดการณ์ถึงพฤติกรรมในปัจจุบันและอนาคต (Janz et al., 1986, p. 33)

ในการสร้างคำถามนั้น ผู้วิจัยจัดทำในรูปแบบที่เป็นโครงสร้าง มีการวางลำดับข้อคำถามอย่างชัดเจน สร้างคำถามสัมภาษณ์ตามลักษณะของตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำ (Leaderships) ตามบุคลิกภาพในแต่ละลักษณะ พร้อมทั้งสร้างคำถามชี้แนะที่ช่วยชี้วัดตัวบ่งชี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.4 การให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบขั้นต้น

เมื่อผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นที่สร้างขึ้นนั้นจัดเป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้การคำนวณค่าความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) ของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวกับ ความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของภาษาและความสอดคล้องระหว่างเนื้อหา (อุทุมพร จามรมาน, 2545, น. 80) สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบนั้นสามารถใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป (พิสนุ พงศ์ศรี, 2552, น. 196)

ผู้เชี่ยวชาญที่จะเป็นผู้ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนั้น เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้าน นพ ลักษณะ โดยที่แต่ละท่านนั้นล้วนแล้วแต่เป็นวิทยากรที่ให้การอบรมในด้านนพลักษณะที่มีชื่อเสียง ผู้วิจัยทำการส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 3 ท่าน ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2

รายนามผู้เชี่ยวชาญด้านนพลักษณะ

ลำดับที่	รายชื่อ	ตำแหน่งหน้าที่/ต้นสังกัด
1	คุณชัยยศ จิรพฤกษ์ภิญโญ	วิทยากรอิสระ
2	ดร. สมสิทธิ์ อัสตรินี	อาจารย์ประจำศูนย์จิตตปัญญา มหาวิทยาลัยมหิดล
3	ผศ. นพ. พิชัย อภิรัฐสกุล	อาจารย์ประจำภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

ที่มา: ผู้วิจัย

การที่ผู้วิจัยเลือกจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะตรวจสอบขั้นต้นเป็นจำนวน 3 ท่านนั้น ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Petridou, Nicolaidou and Williams (2014) ที่ได้ศึกษาเรื่อง Development and validation of the School Leaders' Self-Efficacy Scale โดยในขั้นตอนของการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบขั้นต้น ได้ทำการส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำทางการศึกษา ตรวจสอบตัวบ่งชี้ทั้งหมด 3 ท่านเช่นเดียวกัน

3.5 การจัดกลุ่มตัวบ่งชี้

เมื่อผู้เชี่ยวชาญได้ทำการตรวจสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยจะทำการพิจารณา ค่าความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน เพื่อปรับข้อความสัมภาษณ์ในแต่ละตัวบ่งชี้ให้เกิดความเหมาะสม โดยวัดจากระดับค่าความสอดคล้องที่ได้ ซึ่งจะต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.5 ขึ้นไป หรือทำการปรับปรุงใหม่ถ้าเห็นว่าตัดออกไม่ได้ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2552, น. 201, 228) และพิจารณาข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ โดยพิจารณาจากความสำคัญของตัวบ่งชี้ หากข้อความสัมภาษณ์ในแต่ละตัวบ่งชี้มีเนื้อหาที่กำกวมจะถูกตัดออกเพื่อให้เกิดความเหมาะสม (Fatma, Rahman and Khan, 2016) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นให้ตรงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความสมบูรณ์มากที่สุด

3.6 การทดสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่เคยผ่านการอบรมแนวคิด นวัตกรรม

เมื่อผู้วิจัยทำการปรับปรุงเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปทดลองสัมภาษณ์จริงกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่ผ่านการอบรมแนวคิดนวัตกรรมซึ่งเป็นผู้ที่ทราบลักษณะของตนเองแล้วทั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Proposive) โดยกำหนดกลุ่มบุคคลอย่างชัดเจน (พิสนุ พงศ์ศรี, 2552, น. 105) กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 27 บุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่ผ่านการอบรมแนวคิดนวัตกรรมทั้ง 9 ลักษณะ แบ่งเป็นลักษณะละ 3 บุคคล โดยมีรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างบุคคล ดังนี้

ตารางที่ 3.3

รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่ผ่านการอบรมแนวคิดคุณลักษณะ

ลำดับ ตัวอย่าง	ที่มาของตัวอย่าง	ตำแหน่งงาน	อายุงาน (ปี)	ช่วงอายุ (ปี)
1	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมยานยนต์	Project Manager	5	26-30
2	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมที่ปรึกษาด้าน สิ่งแวดล้อม	Environmental Report Manager	6	26-30
3	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ	Group Database Manager	20	50-55
4	โรงพยาบาลรัฐบาล	นักเทคนิคการแพทย์	3	20-25
5	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมยานพาหนะให้เช่า	Senior Staff	12	36-40
6	ธนาคารพาณิชย์	พนักงานลูกค้าสัมพันธ์	4	20-25
7	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมโรงแรมที่พัก	Assistant Product Manager	7	30-35
8	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมที่ปรึกษาด้าน สิ่งแวดล้อม	นักวิทยาศาสตร์	5	26-30
9	หน่วยงานรัฐบาลด้านสิ่งแวดล้อม	นักวิทยาศาสตร์ปฏิบัติการ	3	26-30
10	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ	Senior Programmer	8	30-35
11	มหาวิทยาลัยเอกชน	อาจารย์พิเศษ	3	30-35
12	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมยานพาหนะให้เช่า	Assistant Manager	7	30-35
13	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมโรงแรมที่พัก	Commercial Manager	12	40-45
14	ธนาคารพาณิชย์	เจ้าหน้าที่ตรวจจ่ายอาวุโส	9	40-45
15	ธนาคารพาณิชย์	เจ้าหน้าที่ตรวจจ่ายอาวุโส	10	40-45
16	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์	Customer Services	2	20-25
17	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ	Event Manager	8	30-35
18	โรงพยาบาลสัตว์เอกชน	สัตวแพทย์	5	26-30
19	รัฐวิสาหกิจด้านพลังงาน	Assistant Officer Remuneration	5	26-30
20	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ	Training and Development Manager	7	36-40
21	โรงพยาบาลรัฐบาล	นักเทคนิคการแพทย์	3	20-25
22	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์	Business Coordinator	2	20-25
23	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ	Contract Supervisor	12	40-45
24	ธนาคารพาณิชย์	เจ้าหน้าที่ตรวจจ่าย	5	26-30
25	บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ	Database Training Manager	12	40-45
26	รัฐวิสาหกิจด้านพลังงาน	Officer Remuneration	3	20-25
27	รัฐวิสาหกิจด้านพลังงาน	Officer Remuneration	2	20-25

ที่มา: ผู้วิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดถือหลักการพื้นฐานของจริยธรรมในการวิจัย โดยใช้หลักการเคารพบุคคล (Respect for person) มีการขอคำยินยอมโดยการบอกกล่าวกับกลุ่มตัวอย่าง บุคคลและให้อิสระในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการวิจัย (Respect for free and informed consent) ไม่มีการไม่รุกรานความเป็นส่วนตัว (Respect for privacy) หรือไม่ถามเรื่องส่วนตัวโดยไม่จำเป็นต่อการวิจัย พร้อมกันนี้ผู้วิจัยจะทำการเก็บรักษาความลับในข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง (Respect for confidentiality) ไม่เปิดเผยข้อมูลต่อภายนอก และเมื่อสิ้นสุดกระบวนการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการทำลายเอกสารรวมถึงข้อมูลการบันทึกเสียงทันที เพื่อเคารพในสิทธิส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป.)

ในการทดลองสัมภาษณ์จริงนั้น ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ในแต่ละตัวอย่างบุคคลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ จากนั้นทำการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากคำตอบหรือลักษณะของพฤติกรรมบ่งชี้ของมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่ได้จากการสัมภาษณ์ และรายงานคำตอบของการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำกับแต่ละตัวอย่างบุคคลว่าเป็นลักษณะใด จากนั้นทำการบันทึกผลว่าคำตอบนั้นตรงตามลักษณะของแต่ละตัวอย่างบุคคลหรือไม่ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างบุคคลนี้ จะมีลักษณะคำตอบแบบถูก หรือ ผิด ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การแปลค่าคะแนนแบบสอบชนิดถูกหรือผิด ตามวิธีการของ Kuder & Richardson โดยทำการแปลค่าคะแนนแบบสองระดับ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2552, น. 165-166) ซึ่งกำหนดให้คำตอบถูกมีค่าเท่ากับ 1 และคำตอบผิดมีค่าเท่ากับ 0

เมื่อทำการบันทึกผลจากการสัมภาษณ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำค่าคะแนนที่ทำการบันทึกนั้นมาประยุกต์ใช้ในการหาค่าความแม่นยำ (Accuracy) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ชี้ว่าผลการทดสอบนั้นมีความสอดคล้องกับค่าจริงที่ควรวัดได้ (นันทนา กัญยานุวัฒน์ และ นุชนาท นาคำ, 2555) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ค่าจริงที่ควรวัดได้หากผู้วิจัยสามารถประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำที่ได้จากการสัมภาษณ์ และรายงานคำตอบกับแต่ละตัวอย่างบุคคลได้อย่างถูกต้องทั้งหมดนั้น จะต้องมีความแม่นยำเท่ากับ 27

ผลจากการหาค่าความแม่นยำนั้นควรมีความแม่นยำสูงหรือมีความคลาดเคลื่อน (Errors) อยู่บ้างและสามารถควบคุมความคลาดเคลื่อนนั้นให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, ม.ป.ป.) สำหรับค่าความแม่นยำนั้นสามารถหาได้จากสมการ (พิมพ์เพ็ญ พรเฉลิมพงศ์ และ นวภัทรา หนูนา, ม.ป.ป.)

$$\% \text{ Accuracy} = 100 - \% \text{ Error}$$

โดยที่ % Error (E_r) คือ เปอร์เซนต์ความคลาดเคลื่อน สามารถหาได้จากสูตร

$$\% \text{ Error } (E_r) = \left| \frac{X_{mea} - X_t}{X_t} \right| \times 100$$

เมื่อ X_{mea} คือ ค่าที่ได้จากการวัด (Measure value)

X_t คือ ค่าจริง (True value)

จากการประยุกต์ใช้การคำนวณค่าความแม่นยำดังกล่าว จะสามารถช่วยในการบ่งบอกถึงความแม่นยำของแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิด นพ.ลักษณะที่ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาขึ้นได้จากการทดลองที่สามารถพิสูจน์ได้จริง

3.7 ระยะเวลาการวิจัย

ผู้วิจัยเริ่มทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมแนวคิดนพ.ลักษณะและเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นจนสิ้นสุดการวิจัยประมาณเดือนเมษายน พ.ศ. 2560 ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดระยะเวลาการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 3.4

รายละเอียดการดำเนินงานตามระยะเวลาการวิจัย

การดำเนินงาน	ระยะเวลาการวิจัย				
	ธ.ค. 59	ม.ค. 60	ก.พ. 60	มี.ค. 60	เม.ย. 60
เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการด้านนพ.ลักษณะ ในวันที่ 3-4 ธันวาคม พ.ศ. 2559 โดยวิทยากรนพ.ลักษณะ คุณอัญชลี อุชชิน	↔				
ถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในด้านนพ.ลักษณะ	↔				
ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำราและเอกสารต่างๆ		↔			
พัฒนาแบบสัมภาษณ์			↔		
นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ IOC			↔		
ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์				↔	
นำไปทดลองสัมภาษณ์และสรุปผล					↔

ที่มา: ผู้วิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์” นี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นโดยกำหนดจากรูปแบบการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ (Scale Development) ตามแนวคิดของ (Devellis, 2012) โดยตัวบ่งชี้ที่ถูกสร้างขึ้นนั้นคือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดตัวบ่งชี้เหล่านี้ออกมาในลักษณะการสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิด โดยยึดถือรูปแบบการสร้างจากแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing) ซึ่งเป็นแนวคิดของ (Janz, Hellervik and Gilmore, 1986) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนตำราแนวคิดการวิจัย เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเข้าร่วมอบรมนพลักษณ์ขั้นต้นเพื่อทำความเข้าใจในแนวคิดนพลักษณ์ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้ได้รับข้อมูลที่ต้องและครบถ้วน อันจะส่งผลให้การศึกษาครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในด้านนพลักษณ์ทั้ง 3 ท่าน เพื่อศึกษาข้อมูลรวมถึงคำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอแสดงผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 การวางโครงสร้างแบบคำถามสัมภาษณ์เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ

4.1.1 การสรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ สำหรับนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงพรรณนาพฤติกรรมเพื่อใช้ในการจำแนกบุคลิกภาพในแต่ละลักษณะโดยมีจำนวนทั้งสิ้น 45 มิติ ดังแสดงในตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.1

มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์

ลักษณะ	ลำดับ มิติ	มิติในด้าน ทักษะภาวะ ผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์ แบบ	1	จรรยาบรรณใน การปฏิบัติงาน	การดำเนินงานหรือปฏิบัติหน้าที่บน พื้นฐานของความถูกต้อง มีศีลธรรม	มุ่งมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและสิ่งที่ดี มี ความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณในการ ทำงานสูง
	2	มาตรฐานใน การทำงาน และความ สมบูรณ์แบบ	การมีเกณฑ์ในการปฏิบัติงานทั้งใน ด้านปริมาณและคุณภาพที่อยู่ใน ระดับสูง มีความสมบูรณ์พร้อม	ยึดถือมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มี คุณภาพ ทุ่มเทอทิศตนในการทำงาน เพื่อให้งานมีมาตรฐานสูง เกิด ศักยภาพหรือความสมบูรณ์แบบ สูงสุด
	3	ความ รับผิดชอบใน งาน	ความเข้าใจและความสามารถในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับ มอบหมายในระดับที่สูง มุ่งมั่นและ จริงจังในการปฏิบัติงาน
	4	การวางแผน งานอย่างเป็น ระบบ	ความเข้าใจในขั้นตอนในการ ปฏิบัติงาน สามารถจัดลำดับ วางแผน ติดตามงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีการจัดลำดับระเบียบแบบแผนใน การปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน ปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ เป็นระบบ
	5	การพัฒนา ตนเอง	ความสามารถในการปรับปรุง ข้อบกพร่อง รวมถึงการพัฒนา ทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานของ ตนเองให้มีศักยภาพที่ดียิ่งขึ้น	มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขข้อผิดพลาด ของตนเอง พัฒนาตนเองอยู่ ตลอดเวลา จนสามารถปฏิบัติให้ผู้อื่น เห็นเป็นแบบอย่างได้
ลักษณะ 2 ผู้ให้	6	การช่วยเหลือ ผู้อื่น	การให้คำแนะนำหรือการลงมือ ปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ที่จะส่งผลดีต่อ ผู้อื่น หรือการช่วยเหลือในด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นการกระทำด้วยความสมัครใจ	มุ่งเน้นการช่วยเหลือ และทำตาม ความต้องการของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ และเป็นการให้ความช่วยเหลืออย่าง เต็มใจ ไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน โดย มุ่งหวังให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่ดีพิเศษ
	7	ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	ความสามารถในการรักษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีส่วน ส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน โดย มุ่งเน้นที่เป้าหมายของการทำงาน ร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ	ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล คำนึงถึงความรู้สึกของ ผู้อื่นอยู่เสมอ เอาใจใส่ความรู้สึกของ ผู้อื่น ให้ความรู้สึกอบอุ่นและมีความ เข้าอกเข้าใจผู้อื่น

ตารางที่ 4.1

มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	ลำดับ มิติ	มิติในด้าน ทักษะภาวะ ผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 2 ผู้ให้	8	การสร้าง แรงจูงใจ	การรับรู้ความต้องการ ความ คาดหวังของผู้อื่น สามารถหา แนวทางหรือวิธีการในการชักจูง ผู้อื่นให้คล้อยตามหรือปฏิบัติตาม แนวทางเหล่านั้นได้	ตั้งจุดเด่นในด้านการเข้าใจความรู้สึก และความสัมพันธ์มาใช้ในการสร้าง แรงจูงใจให้กับผู้อื่นได้
	9	การสนับสนุน ผู้อื่น	ความสามารถในการส่งเสริมทักษะ หรือให้การสนับสนุนในด้านอื่นๆ แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติงาน สามารถเสนอแนวทาง ในการสนับสนุนผู้อื่นให้มีศักยภาพ ในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น	มีความสามารถในการประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนของผู้อื่น และให้การ สนับสนุนในความถนัดหรือทักษะที่ เป็นจุดเด่นในแต่ละคนได้
	10	อภัยค้ำใน การทำงาน	ความสามารถในการดึงดูดความ สนใจ ความต้องการ สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน จากผู้อื่น	เป็นผู้ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน มี จิตใจที่อบอุ่นและใจกว้าง ไม่เห็นแก่ ตนเอง ทำให้บุคคลรอบข้างรับรู้ถึง ความรู้สึกที่เป็นมิตร
ลักษณะ 3 นักแสดง	11	การบรรลุ เป้าหมาย	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้งานประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือ แผนงานที่ได้กำหนดไว้	มีพื้นฐานความเชื่อที่ต้องการบรรลุ เป้าหมายต่างๆ ในการปฏิบัติงานอยู่ เสมอ และมุ่งมั่นให้การบรรลุ เป้าหมายเหล่านั้นสามารถทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
	12	การวางแผน งานอย่างเป็น ระบบ	ความเข้าใจในขั้นตอนในการ ปฏิบัติงาน สามารถจัดลำดับ วางแผน ติดตามงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เตรียมการหรือวางแผนการ ดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ การปฏิบัติงานของตนเองนั้นสามารถ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
	13	การปรับตัวให้ เข้ากับการ เปลี่ยนแปลง	การปรับเปลี่ยนแนวทางในการ ปฏิบัติงาน ความเตรียมพร้อมและ ความสามารถในการปรับตัวเมื่อ เกิดการเปลี่ยนแปลง	มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน ตนเองได้ตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อ คงไว้ซึ่ง ความมุ่งหวังให้การ ปฏิบัติงานนั้นสามารถบรรลุ เป้าหมายได้

ตารางที่ 4.1

มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	ลำดับ มิติ	มิติในด้าน ทักษะภาวะ ผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 3 นักแสดง	14	ภาพลักษณ์	การคำนึงถึงวิธีการและผลของการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานและคุณภาพ อยู่เสมอ มีความระมัดระวัง ป้องกันไม่เกิดข้อผิดพลาดหรือเกิดผลกระทบในด้านที่ไม่ดี	มีความมั่นใจในตนเอง รับรู้และคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่มีการแสดงออกมา โดยมุ่งหวังให้ตนเองนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้อื่น
	15	การพัฒนา ตนเอง	ความสามารถในการปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานของตนเองให้มีศักยภาพที่ดียิ่งขึ้น	เชื่อมั่นในความสามารถสามารถของตนเองและมีความคิดที่จะมุ่งพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเองอยู่เสมอ
ลักษณะ 4 คนโคกซึ้ง	16	ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องข้อง ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายของการทำงานร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ	มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้อื่น มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นได้ดี
	17	ความคิด สร้างสรรค์	การมองหาแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ ที่สามารถปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น	มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างดีและเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความมีเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล
	18	การเข้าใจ ความรู้สึก	ความสามารถในการเข้าใจความต้องการ ความวิตกกังวล หรือความรู้สึกของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน	มีการรับรู้ที่ไวต่อความรู้สึก จึงสามารถเข้าใจความรู้สึกและความต้องการผู้อื่นได้ดี
	19	แนวทางที่ แตกต่าง	ทักษะในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางของตนเองได้อย่างเหมาะสม	มีมุมมองว่าตนเองนั้นแตกต่างจากผู้อื่น ต้องการทำสิ่งต่างๆ กล้าที่จะทำสิ่งต่างๆ ตามวิถีทางของตนเอง มีการแสดงออกที่มีรูปแบบเฉพาะตัว

ตารางที่ 4.1

มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	ลำดับ มิติ	มิติในด้าน ทักษะภาวะ ผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 4 คนโตคั้ง	20	ความสุชุม	ความสามารถในการควบคุม อารมณ์และบุคลิกภาพ สามารถ แสดงออกด้วยท่าทางการปฏิบัติ รวมถึงการแสดงสภาวะทาง อารมณ์ได้อย่างเหมาะสม	มีการแสดงออกอย่างสุชุม มีความ สุภาพเมื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่น บ่งบอกถึง ความมั่นคงทางจิตใจ
ลักษณะ 5 นักสังเกต การณ์	21	การคิด วิเคราะห์	ความเข้าใจในการรวบรวม วิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องใน การปฏิบัติงาน รวมถึง ความสามารถในการสรุปผลจาก การวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน	มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ เข้า ใจความซับซ้อนในการปฏิบัติงานได้ เป็นอย่างดี มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่ดี รวมถึงมีความสามารถในการ ประมวลผลและทำความเข้าใจในสิ่ง ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
	22	การสังเกต	ทักษะการประเมินสิ่งต่างๆ รอบตัว หรือสถานการณ์ต่างๆ ในการ ปฏิบัติ พร้อมความสามารถใน การระบุรายละเอียดต่างๆ ได้อย่าง ครบถ้วน	มีความสามารถในการวิเคราะห์ สถานการณ์และปัญหาต่างๆ ด้วย การเฝ้าสังเกตการณ์ สามารถ ประมวลผลสิ่งต่างๆ ที่เฝ้า สังเกตการณ์ได้เป็นอย่างดี
	23	การวางแผน งานอย่างเป็น ระบบ	ความเข้าใจในขั้นตอนในการ ปฏิบัติงาน สามารถจัดลำดับ วางแผน ติดตามงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีทักษะในการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ และนำมาสร้างแผนงานได้อย่างเป็น ระบบ มีความชอบที่จะปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ และมีการตรวจสอบ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่ กำหนดไว้
	24	การแก้ไข ปัญหา	ความสามารถในการหาสาเหตุ ประเมินผลกระทบของปัญหาที่ เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาแนวทางในการ แก้ไข ปัญหา เหล่านี้ อย่าง เหมาะสม	เมื่อเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถ ประยุกต์ใช้ทักษะการวิเคราะห์และ การสังเกตเพื่อแก้ไขสิ่งเหล่านั้นได้ดี มีสติในการวิเคราะห์หาทางแก้ไข ปัญหาอยู่เสมอ

ตารางที่ 4.1

มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	ลำดับ มิติ	มิติในด้าน ทักษะภาวะ ผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 5 นักสังเกต การณ์	25	ความมีเหตุมี ผล	การวิเคราะห์องค์ประกอบและ ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยเชื่อมโยงและวิเคราะห์อย่างมี เหตุมีผล	มุ่งเน้นการใช้ตรรกะและเหตุผลใน การปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายที่ สามารถเป็นจริงได้ มุ่งใช้เหตุผล มากกว่าการใช้อารมณ์
ลักษณะ 6 นักปฎิบัติ	26	การเตรียม ความพร้อม	การวางแผนงาน การคำนึงถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนา ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นอยู่เสมอ	มีความเชื่อว่าทุกๆ สิ่งควรอยู่บน พื้นฐานของความปลอดภัย จึงควร เตรียมสิ่งต่างๆ ให้มีความพร้อมอยู่ ตลอดเวลา มักตั้งคำถามอย่างชาญ ฉลาดในการเตรียมพร้อมกับ สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
	27	การคาดการณ์ ปัญหา	ความสามารถในการวิเคราะห์ คาดคะเนถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่ อาจก่อให้เกิดปัญหาในการ ปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์ แนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นได้	สามารถคาดการณ์หรือมีมุมมองถึง ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการ ปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยยึดถือพื้นฐานความระมัดระวัง เป็นหลัก
	28	ความซื่อสัตย์	การตระหนักรู้ถึงกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ ที่พึงปฏิบัติงาน รวมถึงการยึดมั่นในการปฏิบัติงาน อย่างซื่อสัตย์สุจริต	ยึดมั่นถือมั่นในเรื่องความซื่อสัตย์ที่มี ให้กับผู้บังคับบัญชาตลอดจนผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน
	29	ความ รับผิดชอบใน งาน	ความเข้าใจและความสามารถในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับเรื่อง ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างมาก อุทิศตนให้กับการ ปฏิบัติงานและอุดมการณ์ของตนเอง
	30	ความ น่าเชื่อถือ	ความสามารถในการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน ที่ สามารถสร้างความเชื่อมั่น มีความ น่าเชื่อถือแก่ผู้อื่นได้	กล้าที่จะสนับสนุนผู้ที่อ่อนแอหรือผู้ที่ ต้องการการพัฒนาศักยภาพ เป็นผู้ที่ มีความรอบคอบในการปฏิบัติงานจึง ได้รับความไว้วางใจอยู่เสมอ

ตารางที่ 4.1

มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	ลำดับ มิติ	มิติในด้าน ทักษะภาวะ ผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 7 นักเสพสุข	31	การปรับตัวให้ เข้ากับการ เปลี่ยนแปลง	การปรับเปลี่ยนแนวทางในการ ปฏิบัติงาน ความเตรียมพร้อมและ ความสามารถในการปรับตัวเมื่อ เกิดการเปลี่ยนแปลง	มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหา ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ ปฏิบัติงานหรือทดลองใช้แนวคิด ใหม่ๆ พลิกแพลงประยุกต์ใช้อยู่เสมอ ชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา
	32	ความ กระตือรือร้น	การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้ ประสบความสำเร็จตามแผนงาน ที่ได้กำหนดไว้ มีความตื่นตัวใน การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการ ปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ	มีความกระตือรือร้นต่อสิ่งต่างๆ ที่ อยู่รอบตนเองที่ให้ความสนใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง คล่องแคล่วและสามารถดำเนินการ ได้หลากหลายสิ่งในเวลาเดียวกัน
	33	การสร้าง แรงจูงใจ	การรับรู้ความต้องการ ความ คาดหวังของผู้อื่น สามารถหา แนวทางหรือวิธีการในการชักจูง ผู้อื่นให้คล้อยตามหรือปฏิบัติตาม แนวทางเหล่านั้นได้	มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ ผู้อื่นเกิดความสนใจและคล้อยตาม ได้ พร้อมทั้งมีทักษะในการให้ กำลังใจผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
ลักษณะ 7 นักเสพสุข	34	ความคิด สร้างสรรค์	การมองหาแนวทางหรือวิธีการ ปฏิบัติในรูปแบบใหม่ ที่สามารถ ปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานใน เป็นไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น	ชอบการคิดพลิกแพลง สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีจินตนาการใน การทำสิ่งต่างๆ รอบตัวอยู่เสมอ
	35	การมองโลกใน แง่ดี	การยึดถือมุมมองทางความคิดใน ด้านบวกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ และอุปสรรคต่างๆ รวมถึง สามารถจูงใจ ให้กำลังใจผู้อื่นให้มี ความคิดในด้านบวกได้	มีทัศนคติในด้านบวกต่อสิ่งต่างๆ สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองด้วย การคาดหวังให้เกิดสิ่งดีๆ ขึ้น เมื่อ เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน จะมี ความรู้สึกสนุกกับการแก้ปัญหา เหล่านั้น

ตารางที่ 4.1

มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	ลำดับ มิติ	มิติในด้าน ทักษะภาวะ ผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 8 เจ้านาย	36	ความยุติธรรม	การยึดมั่นถือมั่นในหลักของความเท่าเทียม ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่อำนาจหรือความรู้สึกส่วนบุคคลในการเข้าข้างหรือสร้างผลประโยชน์แก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	ตระหนักในเรื่องความยุติธรรมอย่างหนักแน่น ยึดมั่นในความคิดที่ว่าความไม่ยุติธรรมนั้นเป็นการเอาเปรียบผู้อื่น มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในความยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอ
	37	การปกป้องผู้อื่น	ความพยายามที่จะให้การช่วยเหลือสนับสนุน หรือแสดงการปกป้องด้วยการกระทำในสิ่งต่างๆ แก่ผู้อื่นที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา หรือเป็นผู้ที่กำลังประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน	มีความคิดที่ต้องการปกป้องผู้ที่อ่อนแอกว่าตนเอง ปกป้องผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม และมีวิธีการที่ชัดเจนตรงไปตรงมา
	38	ความกล้าหาญ	การมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน การนำเสนอ การสนับสนุนผู้อื่น รวมถึงการแสดงความรักผิดในงานที่ได้รับมอบหมาย	มีความมั่นใจในตนเอง แสดงออกถึงพลังอำนาจภายในตนเอง กล้าที่จะทำสิ่งต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
	39	ความกระตือรือร้น	การมุ่งมั่นการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ มีความตื่นตัวในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานสูง มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายสูง รักขานวินัยอย่างแน่วแน่ มุ่งมั่นในความขยันหมั่นเพียรโดยเชื่อว่าทุกสิ่งนั้นสามารถทำได้ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้โดยเร็ว
	40	การแก้ไขปัญหา	ความสามารถในการหาสาเหตุ ประเมินผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างเหมาะสม	มีความสามารถในการควบคุมจัดการกับปัญหาหรือสถานการณ์ ความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี รู้สึกสนุกกับการจัดการความวุ่นวายเหล่านั้น

ตารางที่ 4.1

มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	ลำดับ มิติ	มิติในด้าน ทักษะภาวะ ผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 9 ผู้สมาน ไมตรี	41	ความสามัคคี	การมุ่งเน้นการทำงานแบบร่วมกัน เป็นทีมในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานแบบเกื้อกูลกัน	มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน ต้องการให้เกิดความสามัคคี ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และสงบสุข
	42	ความ น่าเชื่อถือ	ความสามารถในการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น มีความน่าเชื่อถือแก่ผู้อื่นได้	มีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่คงที่มีความอบอุ่นและมีความอดทนจนได้รับการยอมรับจากผู้อื่น
	43	การรับฟัง ความคิดเห็น	ความสามารถในการรับฟังข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน แยกแยะข้อมูลเหล่านั้น วิเคราะห์อย่างเป็นกลางโดยไม่ใช้ความรู้สึกส่วนบุคคล	เปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นหรือแนวทางต่างๆ ในการปฏิบัติที่แตกต่างของผู้อื่น สามารถประสานเชื่อมโยงความแตกต่างเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี
	44	การจัดการ ความขัดแย้ง	การเข้าใจสาเหตุรวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง สามารถหาแนวทางในการระงับหรือจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้	มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้ทักษะการประสานความแตกต่างได้ และมีความสามารถในการชี้แนะไม่ให้เกิดความขัดแย้ง
	45	การสนับสนุน ผู้อื่น	ความสามารถในการส่งเสริมทักษะหรือให้การสนับสนุนในด้านอื่นๆ แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน สามารถเสนอแนวทางในการสนับสนุนผู้อื่นให้มีศักยภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น	มุ่งเน้นและสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความกล้าที่จะแสดงความคิด พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4.1 ผู้วิจัยได้กำหนดมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ สำหรับการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำได้ทั้งหมด 45 มิติ โดยแบ่งจำนวนเป็นลักษณะละ 5 มิติด้วยกันแต่เมื่อพิจารณาแต่ละมิติแล้วพบว่า ในแต่ละลักษณะนั้นมีมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำบางด้านที่เหมือนกับลักษณะอื่น แต่ยังคงมีความแตกต่างในบริบทของพฤติกรรมบ่งชี้โดยรวมในแต่ละลักษณะ เพื่อให้การสร้างแบบสัมภาษณ์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงทำการรวมมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน ก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นตอนของการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์เป็นลำดับต่อไป ซึ่งในการรวมมิติที่มีลักษณะเหมือนกันนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำได้จำนวน 33 มิติดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.2

สรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ

ลำดับมิติ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	ลักษณะที่ใช้จำแนก
1	จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ลักษณะ 1
2	มาตรฐานในการทำงานและความสมบูรณ์แบบ	ลักษณะ 1
3	ความรับผิดชอบในงาน	ลักษณะ 1, 6
4	การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	ลักษณะ 1, 3, 5
5	การพัฒนาตนเอง	ลักษณะ 1, 3
6	การช่วยเหลือผู้อื่น	ลักษณะ 2
7	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ลักษณะ 2, 4
8	การสร้างแรงจูงใจ	ลักษณะ 2, 7
9	การสนับสนุนผู้อื่น	ลักษณะ 2, 9
10	อัยาศัยในการทำงาน	ลักษณะ 2
11	การบรรลุเป้าหมาย	ลักษณะ 3
12	การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	ลักษณะ 3, 7
13	ภาพลักษณ์	ลักษณะ 3
14	ความคิดสร้างสรรค์	ลักษณะ 4, 7
15	การเข้าใจความรู้สึก	ลักษณะ 4
16	แนวทางที่แตกต่าง	ลักษณะ 4
17	ความสุขุม	ลักษณะ 4
18	การคิดวิเคราะห์	ลักษณะ 5
19	การสังเกต	ลักษณะ 5
20	การแก้ไขปัญหา	ลักษณะ 5, 8

ตารางที่ 4.2

สรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลำดับมิติ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	ลักษณะที่ใช้จำแนก
21	ความมีเหตุมีผล	ลักษณะ 5
22	การเตรียมความพร้อม	ลักษณะ 6
23	การคาดการณ์ปัญหา	ลักษณะ 6
24	ความซื่อสัตย์	ลักษณะ 6
25	ความน่าเชื่อถือ	ลักษณะ 6, 9
26	ความกระตือรือร้น	ลักษณะ 7, 8
27	การมองโลกในแง่ดี	ลักษณะ 7
28	ความยุติธรรม	ลักษณะ 8
29	การปกป้องผู้อื่น	ลักษณะ 8
30	ความกล้าหาญ	ลักษณะ 8
31	ความสามัคคี	ลักษณะ 9
32	การรับฟังความคิดเห็น	ลักษณะ 9
33	การจัดการความขัดแย้ง	ลักษณะ 9

ที่มา: ผู้วิจัย

4.1.2 การวางลำดับคำถามในการสัมภาษณ์

จากตารางที่ 4.2 พบว่า มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในลักษณะมากกว่าหนึ่งลักษณะจำนวนทั้งสิ้น 11 มิติ ผู้วิจัยจึงต้องทำการจัดวางลำดับของการตั้งคำถามสัมภาษณ์ในมิติเหล่านี้ก่อน เพื่อเป็นการคัดกรองลักษณะที่มีทักษะภาวะผู้นำในด้านที่เหมือนกัน โดยทำการวางลำดับดังนี้

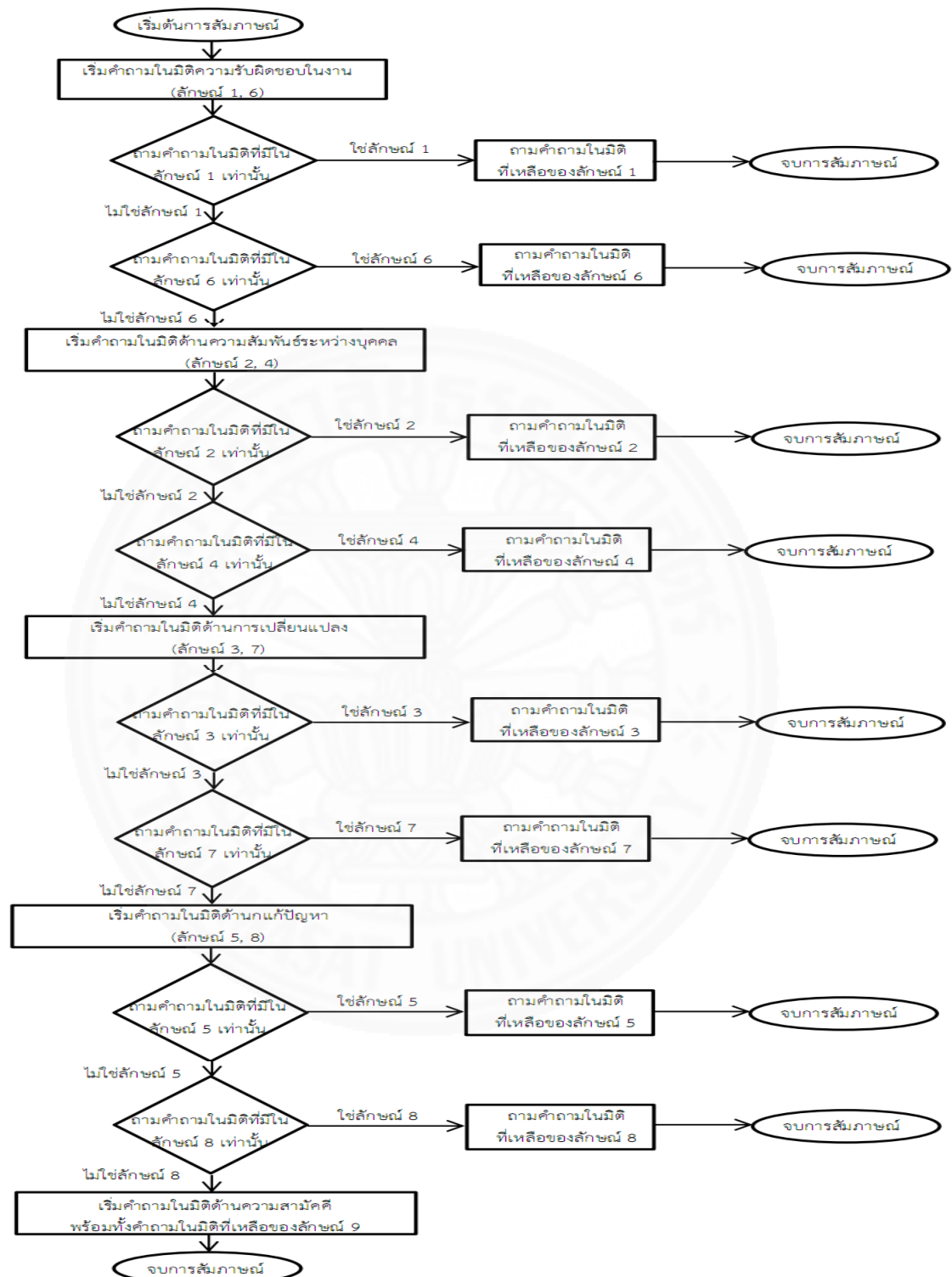
เมื่อเริ่มต้นการสัมภาษณ์ จะเริ่มต้นคำถามแรกที่เกี่ยวข้องกับมิติด้านความรับผิดชอบในงาน เพื่อคัดกรองความเป็นลักษณะ 1 และลักษณะ 6 จากนั้นจึงถามคำถามในมิติด้านมาตรฐานในการทำงานและความสมบูรณ์แบบที่มีอยู่ในลักษณะลักษณะ 1 เท่านั้น เมื่อพิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์แล้ว หากมีเค้าโครงพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะดำเนินการถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในลักษณะ 1 ต่อไปจนครบทุกมิติ แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ จะเข้าสู่การถามคำถามในมิติการเตรียมความพร้อมที่มีอยู่ในลักษณะ 6 เมื่อพิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์แล้ว หากมีเค้าโครงพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะ

ดำเนินการถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในลักษณะ 6 ต่อไปจนครบทุกมิติ แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ จะเริ่มคำถามคัดกรองข้อใหม่

คำถามคัดกรองถัดมาจะเป็นคำถามในมิติด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อคัดกรองความเป็นลักษณะ 2 และลักษณะ 4 ตามด้วยการถามคำถามในมิติด้านการช่วยเหลือผู้อื่นที่มีอยู่ในลักษณะลักษณะ 2 เมื่อพิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์แล้ว หากมีเค้าโครงพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะดำเนินการถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในลักษณะ 2 ต่อไปจนครบทุกมิติ แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ จะเข้าสู่การถามคำถามในมิติด้านแนวทางที่แตกต่างที่มีอยู่ในลักษณะ 4 เมื่อพิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์แล้ว หากมีเค้าโครงพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะดำเนินการถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในลักษณะ 4 ต่อไปจนครบทุกมิติ แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ จะเริ่มคำถามคัดกรองข้อใหม่

คำถามคัดกรองถัดมาจะเป็นคำถามในมิติด้านการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อคัดกรองความเป็นลักษณะ 3 และลักษณะ 7 ตามด้วยการถามคำถามในมิติด้านการบรรลุเป้าหมายที่มีอยู่ในลักษณะลักษณะ 3 เมื่อพิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์แล้ว หากมีเค้าโครงพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะดำเนินการถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในลักษณะ 3 ต่อไปจนครบทุกมิติ แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ จะเข้าสู่การถามคำถามในมิติด้านการมองโลกในแง่ดีที่มีอยู่ในลักษณะ 7 เมื่อพิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์แล้ว หากมีเค้าโครงพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะดำเนินการถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในลักษณะ 7 ต่อไปจนครบทุกมิติ แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ จะเริ่มคำถามคัดกรองข้อใหม่

คำถามคัดกรองถัดมาจะเป็นคำถามในมิติด้านการแก้ไขปัญหาเพื่อคัดกรองความเป็นลักษณะ 5 และลักษณะ 8 ตามด้วยการถามคำถามในมิติด้านคิดวิเคราะห์ที่มีอยู่ในลักษณะลักษณะ 5 เมื่อพิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์แล้ว หากมีเค้าโครงพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะดำเนินการถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในลักษณะ 5 ต่อไปจนครบทุกมิติ แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ จะเข้าสู่การถามคำถามในมิติด้านความยุติธรรมที่มีอยู่ในลักษณะ 8 เมื่อพิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์แล้ว หากมีเค้าโครงพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะดำเนินการถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีอยู่ในลักษณะ 8 ต่อไปจนครบทุกมิติ แต่หากคำถามที่ผ่านมาทั้งหมดนั้น คำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีเค้าโครงพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์ในลักษณะ 1 ถึงลักษณะ 8 จะเข้าสู่คำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติของลักษณะ 9 ซึ่งเป็นลักษณะสุดท้าย จากกระบวนการวางลำดับข้างต้น สามารถสรุปเป็นแผนผังการวางลำดับได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แผนผังการจัดวางลำดับคำถามในการสัมภาษณ์, โดย ผู้วิจัย

จากการวางลำดับคำถามในการสัมภาษณ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้เลือกสร้างคำถามหรือตัวบ่งชี้ในการสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำมิติละ 2 ตัวบ่งชี้ ซึ่งในแต่ละตัวบ่งชี้จะประกอบไปด้วยคำถามหลักและคำถามชี้้นำตามแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์สามารถประเมินคำตอบตามพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ดียิ่งขึ้น จากการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิด นพลักษณ์ จะประกอบไปด้วยมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำทั้งสิ้น 33 มิติ มีตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 82 ตัวบ่งชี้ เมื่อผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงเข้าสู่ขั้นตอนของการส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านตรวจสอบขั้นต้น

4.2 ผลการตรวจสอบขั้นต้นโดยผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิดนพลักษณ์

ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ให้กับผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิดนพลักษณ์ทั้ง 3 ท่าน พร้อมกับดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อศึกษาข้อมูลและขอคำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านโดยตรง ซึ่งผลการตรวจสอบขั้นต้นโดยผู้เชี่ยวชาญมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

หลังจากการส่งแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิดนพลักษณ์ทั้ง 3 ท่านเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) แล้วนั้น พบว่าค่าความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) ของตัวบ่งชี้ในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นโดยรวมมีค่าต่ำกว่า 0.5 ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงต้องทำการปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์อย่างละเอียดตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ให้มากที่สุด โดยมีรายละเอียดการปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ดังนี้

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจาก ผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความรับผิดชอบในงาน (ลักษณะ 1,6)</p> <p>นิยามของมิติ : ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 1: มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่สูง มุ่งมั่นและจริงจังในการปฏิบัติงาน</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 6: มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อุทิศตนให้กับ การปฏิบัติงานและอุดมการณ์ของตนเอง</p>			
1	<p>จากประสบการณ์การทำงาน คุณช่วยยกตัวอย่างงานที่ได้รับมอบหมายพร้อมทั้งแนวทางในการปฏิบัติงานของคุณให้ฟังด้วยนะครับ/ค่ะ</p> <p><u>คำถามขึ้นนำ</u></p> <p>- คุณให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในงานที่คุณได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด ขอให้ลองยกตัวอย่างงานที่คุณต้องใช้ความพยายามหรือความมุ่งมั่นเพื่อให้งานนั้นสำเร็จด้วยครับ/ค่ะ</p> <p>- ในขณะที่คุณปฏิบัติงาน คุณจะจัดลำดับความสำคัญโดยทำในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่คุณต้องรับผิดชอบก่อนเรื่องอื่นๆ หรือไม่ครับ/ค่ะ</p>	<p>คำถามขึ้นนำแรก พอใช้ แยกแยะ ความเป็นลักษณะ 1 ออกจาก ลักษณะอื่น ๆ ได้ ส่วนข้อหลังนั้น ไม่เกี่ยวข้อง</p>	<p>จากประสบการณ์การทำงาน คุณช่วยยกตัวอย่างงานที่ได้รับมอบหมายพร้อมทั้งแนวทางในการปฏิบัติงานของคุณให้ฟังด้วยนะครับ/ค่ะ</p> <p><u>คำถามขึ้นนำ</u></p> <p>- คุณให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในงานที่คุณได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด ขอให้ลองยกตัวอย่างงานที่คุณต้องใช้ความพยายามหรือความมุ่งมั่นเพื่อให้งานนั้นสำเร็จด้วยครับ/ค่ะ</p>
2	<p>การทำงานอาจมีบางช่วงเวลาที่ต้องแบกรับภาระงานต่างๆ มากกว่าปกติ ในประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาคุณเคยเผชิญกับสถานการณ์แบบนี้บ้างหรือไม่ครับ/ค่ะ ถ้ามีช่วยบอกเล่าถึงรายละเอียดของสถานการณ์เหล่านั้นด้วยนะครับ/ค่ะ</p> <p><u>คำถามขึ้นนำ</u></p> <p>- คุณมีวิธีการจัดการกับสถานการณ์เหล่านั้นอย่างไรบ้าง มีการทุ่มเทหรืออุทิศตนในการจัดการมากน้อยเพียงใดครับ/ค่ะ</p> <p>- คุณมีความอดทนต่อช่วงเวลาที่ต้องแบกรับภาระงานในสถานการณ์เหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/ค่ะ</p>	<p>ไม่มีความ เกี่ยวข้องกับ ความอดทน โดยตรง</p>	<p>การทำงานอาจมีบางช่วงเวลาที่ต้องแบกรับภาระงานต่างๆ มากกว่าปกติ ในประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาคุณเคยเผชิญกับสถานการณ์แบบนี้บ้างหรือไม่ครับ/ค่ะ ถ้ามีช่วยบอกเล่าถึงรายละเอียดของสถานการณ์เหล่านั้นด้วยนะครับ/ค่ะ</p> <p><u>คำถามขึ้นนำ</u></p> <p>- คุณมีวิธีการจัดการกับสถานการณ์เหล่านั้นอย่างไรบ้าง มีการทุ่มเทหรืออุทิศตน รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทความรับผิดชอบในการจัดการมากน้อยเพียงใด ช่วยอธิบายถึงวิธีการเหล่านั้นด้วยครับ/ค่ะ</p>

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจาก ผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : มาตรฐานในการทำงานและความสมบูรณ์แบบ (ลักษณะ 1) นิยามของมิติ : การมีเกณฑ์ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่อยู่ในระดับสูง มีความสมบูรณ์พร้อม พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 1: ยึดถือมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ พยายามที่จะคนในการทำงานเพื่อให้งานมีมาตรฐานสูง เกิดศักยภาพหรือความสมบูรณ์แบบสูงสุด			
3	จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณ มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เอาไว้หรือไม่ ลองยกตัวอย่างมาตรฐาน ต่างๆ เหล่านั้นด้วยครับ/ค่ะ <u>คำถามชี้แนะ</u> - มาตรฐานในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่คุณ กำหนดขึ้นมานั้น คุณได้ยึดถือและมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงานให้ตรงตามมาตรฐานเหล่านั้น หรือไม่ครับ/ค่ะ - คุณให้ความสำคัญกับการใส่ใจรายละเอียด ในมาตรฐานการปฏิบัติงานของคุณมากน้อย เพียงใดครับ/ค่ะ - เมื่อเกิดเหตุผิดพลาดหรือเกิดปัญหาในการ ปฏิบัติงาน ที่ส่งผลกระทบต่อมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานของคุณ คุณจะรู้สึกกดดัน มีความเครียด หรือตำหนิตนเองและสิ่งต่างๆ มากน้อยเพียงใดครับ/ค่ะ	ใช้ข้อความนี้ได้	จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณมี การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานเอาไว้ หรือไม่ ลองยกตัวอย่างมาตรฐานต่างๆ เหล่านั้นด้วยครับ/ค่ะ <u>คำถามชี้แนะ</u> - มาตรฐานในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่คุณกำหนด ขึ้นมานั้น คุณได้ยึดถือและมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงานให้ตรงตามมาตรฐานเหล่านั้นหรือไม่ ครับ/ค่ะ - คุณให้ความสำคัญกับการใส่ใจรายละเอียดใน มาตรฐานการปฏิบัติงานของคุณมากน้อย เพียงใดครับ/ค่ะ - เมื่อเกิดเหตุผิดพลาดหรือเกิดปัญหาในการ ปฏิบัติงาน ที่ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานใน การปฏิบัติงานของคุณ คุณจะรู้สึกกดดัน มี ความเครียด หรือตำหนิตนเองและสิ่งต่างๆ มากน้อยเพียงใดครับ/ค่ะ
4	โดยปกติแล้ว คุณมีการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น ความสมบูรณ์แบบหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่าง งานหรือผลของการปฏิบัติงานที่แสดงถึง ความสมบูรณ์แบบนั้นได้หรือไม่ครับ/ค่ะ <u>คำถามชี้แนะ</u> - คุณเคยได้รับคำชมเชยจากการปฏิบัติงานที่ มีคุณภาพสูง มีความสมบูรณ์แบบหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างด้วยนะครับ/ค่ะ - คุณรู้สึกภาคภูมิใจมากน้อยเพียงใดครับ/ค่ะ - คุณมีความมุ่งมั่นที่จะรักษาคุณภาพหรือ ความสมบูรณ์แบบเหล่านั้นให้คงอยู่เสมอ หรือไม่ครับ/ค่ะ	ความรู้สึกดีต่อคำ ชื่นชม ในผลงาน ไม่ใช่ประเด็น หลักของลักษณะ 1 ขณะที่ การ มุ่งมั่นพัฒนา มาตรฐานงานให้ ดียิ่ง ๆ ขึ้นจะ เป็นสิ่งหลักที่คน ลักษณะ 1 ให้ ความสำคัญ	โดยปกติแล้ว คุณมีการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น ความสมบูรณ์แบบหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างงาน หรือผลของการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความ สมบูรณ์แบบนั้นได้หรือไม่ครับ/ค่ะ <u>คำถามชี้แนะ</u> - ความสมบูรณ์แบบนั้นคุณยึดถือให้เกิดขึ้น อย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/ค่ะ - คุณมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพหรือความ สมบูรณ์แบบเหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นหรือไม่ครับ/ค่ะ ช่วยบอกให้ฟังถึงแนวทางเหล่านั้นด้วยครับ/ค่ะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจาก ผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ (ลักษณะ 1)</p> <p>นิยามของมิติ : ความเข้าใจในขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สามารถจัดลำดับ วางแผน ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 1: มีการจัดลำดับระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ เป็นระบบ</p>			
5	<p>ในระยะเวลาที่ผ่านมา เมื่อคุณได้รับมอบหมายงานหรือโปรเจกต์ใหม่ๆ คุณจะมีการวางแผนงานในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ลองยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีการปฏิบัติตามแผนงานที่คุณได้วางไว้ อย่างชัดเจนหรือไม่ครับ/คะ - เคยมีเหตุการณ์ผิดพลาด หรือเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิด จนส่งผลให้การปฏิบัติงานของคุณไม่เป็นไปตามแผนบ้างหรือไม่ครับ/คะ ถ้ามี คุณมีวิธีการจัดการกับเหตุการณ์เหล่านั้นอย่างไรบ้างครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้	<p>ในระยะเวลาที่ผ่านมา เมื่อคุณได้รับมอบหมายงานหรือโปรเจกต์ใหม่ๆ คุณจะมีการวางแผนงานในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ลองยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีการปฏิบัติตามแผนงานที่คุณได้วางไว้ อย่างชัดเจนหรือไม่ครับ/คะ - เคยมีเหตุการณ์ผิดพลาด หรือเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิด จนส่งผลให้การปฏิบัติงานของคุณไม่เป็นไปตามแผนบ้างหรือไม่ครับ/คะ ถ้ามี คุณมีวิธีการจัดการกับเหตุการณ์เหล่านั้นอย่างไรบ้างครับ/คะ
6	<p>โดยปกติแล้วการปฏิบัติงานนั้นมีได้หลายรูปแบบ ทั้งการปฏิบัติงานที่เป็นระบบระเบียบ และการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ในความเห็นของคุณ คุณคิดว่าการปฏิบัติงานในรูปแบบใดเหมาะสมกับคุณมากกว่ากันครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างรูปแบบในการปฏิบัติงานตามความเห็นของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบการปฏิบัติงานที่คุณได้ตอบมานั้น คุณสามารถใช้จุดเด่นในตัวของคุณมาส่งเสริมได้บ้างครับ/คะ - คุณมีความเชื่อมั่นว่าการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ จะช่วยส่งผลให้การปฏิบัติงานของคุณ ประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพตรงตามมาตรฐานที่คุณตั้งไว้หรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้	<p>โดยปกติแล้วการปฏิบัติงานนั้นมีได้หลายรูปแบบ ทั้งการปฏิบัติงานที่เป็นระบบระเบียบ และการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ในความเห็นของคุณ คุณคิดว่าการปฏิบัติงานในรูปแบบใดเหมาะสมกับคุณมากกว่ากันครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างรูปแบบในการปฏิบัติงานตามความเห็นของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบการปฏิบัติงานที่คุณได้ตอบมานั้น คุณสามารถใช้จุดเด่นในตัวของคุณมาส่งเสริมได้บ้างครับ/คะ - คุณมีความเชื่อมั่นว่าการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ จะช่วยส่งผลให้การปฏิบัติงานของคุณ ประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพตรงตามมาตรฐานที่คุณตั้งไว้หรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจาก ผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : จริยธรรมในการปฏิบัติงาน (ลักษณะ 1) นิยามของมิติ : การดำเนินงานหรือปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานของความถูกต้อง มีศีลธรรม พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 1: มุ่งเน้นในสิ่งที่ถูกต้องและสิ่งที่ดี มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมในการทำงานสูง			
7	<p>ในความคิดของคุณ คุณคิดว่าคุณมีการยึดถือหลักของความถูกต้อง การมีศีลธรรม การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรมากน้อยแค่ไหน ช่วยยกตัวอย่างถึงแนวทางปฏิบัติให้ฟังด้วยครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติตามตามกฎระเบียบ ความถูกต้องในจริยธรรมของคุณนั้น คุณได้กระทำอย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีแนวคิดที่จะชี้้นำให้เพื่อนร่วมงาน ยึดถือหลักของความถูกต้อง มีศีลธรรม และปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบ้างหรือไม่ครับ/คะ 	<p>เป็นประเด็นอ่อนไหว ผู้ตอบอาจเลี่ยงที่จะตอบตามตรงได้</p>	ตัดข้อความออก
8	<p>ในการปฏิบัติงาน หากคุณต้องพบเจอกับเหตุการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นการกระทำโดยขาดจริยธรรมหรือขัดต่อหลักศีลธรรม คุณจะมีความรู้สึกต่อเหตุการณ์เหล่านี้อย่างไรบ้างครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อพบเจอกับเหตุการณ์เหล่านี้ คุณจะมีปฏิกิริยาอย่างไรบ้าง ช่วยยกตัวอย่างให้ฟังได้หรือไม่ครับ/คะ - หากคุณต้องเผชิญหน้ากับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกระทำที่ขาดจริยธรรมหรือขัดต่อหลักศีลธรรม คุณจะให้คำชี้แนะถึงสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ครับ/คะ - ช่วยบอกถึงวิธีการชี้แนะที่คุณจะนำไปปฏิบัติด้วยครับ/คะ 	<p>เป็นประเด็นอ่อนไหว ผู้ตอบอาจเลี่ยงที่จะตอบตามตรงได้</p>	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจาก ผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การพัฒนาตนเอง (ลักษณะ 1) นิยามของมิติ : ความสามารถในการปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานของตนเองให้มีศักยภาพที่ดียิ่งขึ้น พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 1: มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดของตนเอง พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จนสามารถปฏิบัติให้ผู้อื่นเห็นเป็นแบบอย่างได้			
9	<p>ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ถือเป็นที่สำคัญ คุณมีแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ช่วยยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเองมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ช่วยอธิบายถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณด้วยนะครับ/คะ - คุณคิดว่าการพัฒนาตนเองของคุณนั้น เป็นสิ่งที่คุณจะทำได้ต่อเนื่องหรือไม่ครับ/คะ - นอกจากการพัฒนาตนเองในด้านที่เป็นจุดแข็งแล้ว คุณมีแนวคิดที่พัฒนาตนเองในด้านที่เป็นจุดอ่อน เพื่อให้มีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ครับ/คะ 	<p>คนทุกลักษณะ ย่อมอยาก พัฒนาตนเอง ในการทำงาน</p>	ตัดข้อความออก
10	<p>ความผิดพลาดถือเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้กับการปฏิบัติของบุคลากร หากเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน หากความผิดพลาดนั้นเป็นความผิดพลาดที่มีสาเหตุจากตัวของคุณเอง คุณจะมีแนวทางในการจัดการอย่างไร ช่วยยกตัวอย่างกรณีข้อผิดพลาดในการทำงานที่เคยเกิดขึ้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีมุมมองที่จะเรียนรู้ข้อผิดพลาดให้กลายเป็นบทเรียนหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีแนวคิดที่จะกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีความคิดที่พัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นหรือไม่ครับ/คะ ที่ผ่านมามีคุณเคยมีประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง ลองอธิบายให้ฟังด้วยได้หรือไม่ครับ/คะ 	<p>คนทุกลักษณะ ย่อมไม่ชอบ ความผิดพลาด ด้วยกันทั้ง นั้น</p>	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจาก ผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การเตรียมความพร้อม (ลักษณะ 6)</p> <p>นิยามของมิติ : การวางแผนงาน การคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์พร้อม รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นอยู่เสมอ</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 6: มีความเชื่อว่าทุกๆ สิ่งควรอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย จึงควรเตรียมสิ่งต่างๆ ให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา มักตั้งคำถามอย่างชาญฉลาดในการเตรียมพร้อมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม</p>			
11	<p>ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของคุณ คุณได้มีการซักถามหัวหน้างานรวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในงาน หรือเตรียมความพร้อมให้กับการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามต่างๆ เหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการซักถามเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับการปฏิบัติงานของคุณอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความได้	<p>ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของคุณ คุณได้มีการซักถามหัวหน้างานรวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในงาน หรือเตรียมความพร้อมให้กับการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามต่างๆ เหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการซักถามเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับการปฏิบัติงานของคุณอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ
12	<p>โดยส่วนตัวแล้ว คุณมีแนวทางหรือกระบวนการในการเตรียมความพร้อมกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไรบ้างครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีตด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - โดยปกติแล้ว คุณใช้เวลาในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - เมื่อแนวทางหรือกระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงานยังขาดความพร้อม คุณจะมีความรู้สึกกังวลเกิดขึ้นบ้างหรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่อยู่บนพื้นฐานของการเตรียมความพร้อมที่ดี จะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของคุณมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ครับ/คะ 	<p>ทางที่ดี ควรถามลงไปถึงแรงจูงใจของการที่จะต้องตั้งคำถามเหล่านั้นของคน ลักษณะ 6 ด้วย และควรเปลี่ยนคำว่าประสิทธิภาพเป็นลู่วงไปได้ด้วยดี</p>	<p>โดยส่วนตัวแล้ว คุณมีแนวทางหรือแรงจูงใจในการตั้งคำถามต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไรบ้างครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อแนวทางหรือกระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงานยังขาดความพร้อม คุณจะมีความรู้สึกกังวลเกิดขึ้นบ้างหรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่อยู่บนพื้นฐานของการเตรียมความพร้อมที่ดี จะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของคุณผ่านลู่วงไปได้ด้วยดีหรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจาก ผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การคาดการณ์ปัญหา (ลักษณะ 6) นิยามของมิติ : ความสามารถในการวิเคราะห์ คาดคะเนถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นได้ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 6: สามารถคาดการณ์หรือมีมุมมองถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยยึดถือพื้นฐานความระมัดระวังเป็นหลัก			
13	<p>ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานถือเป็นสิ่งที่บุคคลควรให้ความตระหนักและป้องกันเพื่อมิให้เกิดขึ้น จากประสบการณ์การทำงานของคุณ คุณมีแนวทางในการป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้างครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างแนวทางเหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับการป้องกัน การระมัดระวังในการปฏิบัติงานของคุณมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณสามารถวางแนวทางในการปฏิบัติงานได้หลากหลายแนวทางหรือไม่ครับ/คะ - ในการปฏิบัติงานของคุณที่ผ่านมา หากคุณไม่มีแนวทางในการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น คุณจะรู้สึกเป็นกังวลมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	<p>กรณีลักษณะ 6 มักนำมาซึ่งการใช้จินตนาการถึง Worst Case Scenario</p>	<p>จากประสบการณ์การทำงานของคุณ คุณมีแนวทางในการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ด้วยการจินตนาการถึงสถานการณ์ร้ายแรงที่สุดที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างแนวทางเหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับการป้องกัน การระมัดระวังในการปฏิบัติงานของคุณมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - ในการปฏิบัติงานของคุณที่ผ่านมา หากคุณไม่มีแนวทางในการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น คุณจะรู้สึกเป็นกังวลมากน้อยเพียงใดครับ/คะ
14	<p>คุณสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างสถานการณ์ที่คุณสามารถคาดการณ์ปัญหาเหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด ช่วยอธิบายถึงความสำคัญของการคาดการณ์ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยครับ/คะ - การคาดการณ์ปัญหาของคุณนั้น คุณได้ใช้วิธีการซักถามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของคุณบ้างหรือไม่ครับ/คะ 	<p>ใช้ข้อความคำถามได้</p>	<p>คุณสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างสถานการณ์ที่คุณสามารถคาดการณ์ปัญหาเหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด ช่วยอธิบายถึงความสำคัญของการคาดการณ์ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยครับ/คะ - การคาดการณ์ปัญหาของคุณนั้น คุณได้ใช้วิธีการซักถามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของคุณบ้างหรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความซื่อสัตย์ (ลักษณะ 6) นิยามของมิติ : การตระหนักรู้ถึงกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ ที่พึงปฏิบัติงาน รวมถึงการยึดมั่นในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 6: ยึดมั่นถือมั่นในเรื่องความซื่อสัตย์ที่มีให้กับผู้บังคับบัญชาตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน			
15	<p>ในการปฏิบัติงานนั้น คุณให้ความสำคัญหรือให้ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใด ลองยกตัวอย่างลักษณะการปฏิบัติตนของคุณต่อพวกเขาเหล่านั้นได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณเคยมีเรื่องราวที่ประทับใจในตัวผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานบ้างหรือไม่ครับ/คะ ช่วยบอกเล่าเรื่องราวเหล่านั้นด้วยครับ/คะ - คุณคิดว่าการเคารพซึ่งกันและกัน ทั้งต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปอย่างราบรื่นหรือไม่ครับ/คะ - นอกจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานแล้ว คุณให้ความสำคัญและให้ความเคารพ ความจงรักภักดีต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	คำถามพวกนี้เป็นคำถามทั่วไป ไม่ Specific เกี่ยวข้องกับลักษณะ 6	ตัดข้อความออก
16	<p>หากในการปฏิบัติงานของคุณเกิดความผิดพลาด คุณกล้าที่จะยอมรับในความผิดพลาดเหล่านั้นอย่างไร ซื่อสัตย์ตามความเป็นจริงหรือไม่ ลองยกตัวอย่างเหตุการณ์ในลักษณะนี้ให้ฟังได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความมุ่งมั่นต่อความซื่อสัตย์ในการยอมรับต่อสิ่งเหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - แม้ว่าความผิดพลาดจะไม่ได้มีสาเหตุมาจากตัวคุณ แต่เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติในภาพรวม คุณกล้าที่จะยอมรับและไม่กล่าวโทษต่อเพื่อนร่วมงานหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีการแสดงออกหรือมีการปฏิบัติตนต่อผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงาน เหมือนกันทั้งต่อหน้าและลับหลังหรือไม่ครับ/คะ 	ไม่เกี่ยวข้องกับความเป็น ลักษณะ ใด ๆ	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจาก ผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความน่าเชื่อถือ (ลักษณะ 6) นิยามของมิติ : ความสามารถในการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น มีความน่าเชื่อถือแก่ผู้อื่นได้ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 6: ถ้าที่จะสนับสนุนผู้ที่อ่อนแอหรือผู้ที่ต้องการการพัฒนาศักยภาพ เป็นผู้ที่มีความรอบคอบในการปฏิบัติงานจึงได้รับความไว้วางใจอยู่เสมอ			
17	<p>ระหว่างการปฏิบัติงาน คุณมีแนวทางในการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หรือมีแนวทางในการให้คำแนะนำองค์ความรู้ต่างๆ กับพวกเขาบ้างหรือไม่ ลองบอกเล่าถึงแนวทางเหล่านั้นให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้แนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้การสนับสนุนหรือให้คำแนะนำเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณเคยได้รับคำชมเชย หรือการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานบ้างหรือไม่ ลองยกตัวอย่างถึงเหตุการณ์เหล่านั้นให้ฟังได้หรือไม่ครับ/คะ 	ไม่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะ 6	ตัดข้อความออก
18	<p>ระหว่างการปฏิบัติงาน คุณมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของคุณด้วยความรอบคอบอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ ช่วยเล่าให้ฟังถึงกระบวนการเหล่านั้นได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้แนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณเคยได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลหรือตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในทีมของคุณหรือไม่ ช่วยยกอย่างงานหรือโปรเจคเหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ 	ลักษณะ 6 อาจ ไม่ได้มองว่า ตัวเอง รอบคอบ	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะ จาก ผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ลักษณะ 2, 4)</p> <p>นิยามของมิติ : ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีส่วนส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายของการทำงานร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 2 : ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นอยู่เสมอ เอาใจใส่ความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความรู้สึกอบอุ่นและมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 4 : มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้อื่น มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นได้ดี</p>			
19	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณมีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงานเป็นไปในรูปแบบใด ช่วยบอกเล่าถึงรูปแบบความสัมพันธ์นั้นๆ ด้วยนะครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้แนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการถือฤดูแลือกันภายในทีมมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - ระหว่างคุณกับผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อร่วมงานเคยเกิดสถานการณ์ที่กระทบถึงความสัมพันธ์ในด้านลบบ้างหรือไม่ครับ/คะ 	<p>ควรเป็นคำถามที่เจาะลึกลงไปถึงรูปแบบความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่มีคนบุคคลที่ตนให้ความสำคัญ</p>	<p>ในการปฏิบัติงานคุณ คุณมีแนวทางหรือรูปแบบในการด้านการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่คุณให้ความสำคัญในรูปแบบใดบ้างคะ ช่วยบอกเล่าถึงรูปแบบความสัมพันธ์นั้นๆ ด้วยนะครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้แนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - ระหว่างคุณกับผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อร่วมงานเคยเกิดสถานการณ์ที่กระทบถึงความสัมพันธ์ในด้านลบบ้างหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์เหล่านั้นได้หรือไม่คะ
20	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณได้มีการคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรามุ่งเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยแนวทางหรือวิธีการใดบ้างครับ/คะ ช่วยอธิบายถึงแนวทางปฏิบัติที่นั่นด้วยนะครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้แนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ - คุณสามารถเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณเคยเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้อื่น สร้างความรู้สึกอบอุ่นให้กับพวกเขาเหล่านั้นเมื่อพวกเขาเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานบ้างหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ 	<p>ไม่เกี่ยวข้องกับความแตกต่าง</p>	<p>ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงาน คุณได้มีการคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือมุ่งเน้นในด้านความสัมพันธ์แบบพิเศษบ้างหรือไม่ครับ/คะ ช่วยอธิบายถึงแนวทางปฏิบัติที่นั่นด้วยนะครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้แนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ - คุณเคยเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้อื่น สร้างความรู้สึกอบอุ่นหรือความรู้สึกพิเศษให้กับพวกเขาเมื่อพวกเขาเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานบ้างหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การช่วยเหลือผู้อื่น (ลักษณะ 2) นิยามของมิติ : การให้คำแนะนำหรือการลงมือปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่น หรือการช่วยเหลือในด้านอื่นๆ งาน ซึ่งเป็นการกระทำด้วยความสมัครใจ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 2 : มุ่งเน้นการช่วยเหลือ และทำตามความต้องการของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ และเป็นการให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจ ไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน โดยมุ่งหวังให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่พิเศษ			
21	<p>ระหว่างปฏิบัติงาน คุณให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในด้านใดบ้าง ลองยกตัวอย่างให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การช่วยเหลือเหล่านั้นเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีความรู้สึกอย่างไรบ้างครับ/คะ เมื่อคุณได้ให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน - สำหรับตัวคุณแล้ว การปฏิเสธคำขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานถือเป็นเรื่องยากมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	<p>ด้านการปฏิเสธ คอนข้าง ก้าวม การปฏิเสธจะยากหรือง่ายก็ได้ ขึ้นอยู่กับใครเป็นผู้มาขอ</p>	<p>ระหว่างปฏิบัติงาน คุณให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในด้านใดบ้าง ลองยกตัวอย่างให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การช่วยเหลือเหล่านั้นเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีความรู้สึกอย่างไรบ้างครับ/คะ เมื่อคุณได้ให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
22	<p>คุณมีการมุ่งเน้นหรือตอบสนองต่อความต้องการความช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มใจ โดยมุ่งหวังให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่พิเศษบ้างหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความเข้าใจในความต้องการความช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ - เพื่อนร่วมงานที่คุณได้เคยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานมีการแสดงออกกับคุณอย่างไรบ้างครับ/คะ - การตอบสนองต่อความต้องการความช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานนั้น คุณต้องการสิ่งใดเป็นการตอบแทนบ้างหรือไม่ครับ/คะ 	<p>พอใช้ระบุเกี่ยวกับความเป็นลักษณะ 2 ได้ ยกเว้นข้อสุดท้าย ซึ่งคนลักษณะ 2 ส่วนใหญ่จะไม่สามารถตอบได้ว่า เขาต้องการอะไรเป็นสิ่งตอบแทน</p>	<p>คุณมีการมุ่งเน้นหรือตอบสนองต่อความต้องการความช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มใจ โดยมุ่งหวังให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่พิเศษบ้างหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความเข้าใจในความต้องการความช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ - เพื่อนร่วมงานที่คุณได้เคยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานมีการแสดงออกกับคุณอย่างไรบ้างครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การสร้างแรงจูงใจ (ลักษณะ 2) นิยามของมิติ : การรับรู้ความต้องการ ความคาดหวังของผู้อื่น สามารถหาแนวทางหรือวิธีการในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามหรือปฏิบัติตามแนวทางเหล่านั้นได้ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 2 : ตั้งจุดเด่นในด้านการเข้าใจความรู้สึกและความสัมพันธ์มาใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นได้			
23	<p>ภายในทีมงานของคุณนั้น เมื่อพบเจอกับปัญหาหรืออุปสรรคคุณเคยมีประสบการณ์ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อก้าวผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากนั้นหรือไม่ลองยกตัวอย่างประสบการณ์นั้นๆ ให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถเข้าใจเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลและใช้แนวทางในการจูงใจที่แตกต่างกันได้หรือไม่ครับ/คะ - ช่วงเวลาที่คุณได้สร้างแรงจูงใจให้กับเพื่อนร่วมงาน คุณมีความรู้สึกอย่างไรบ้างครับ/คะ 	<p>การจูงใจ ไม่ใช่ประเด็นหลักของคนลักษณะ 2 แต่ “การเกื้อหนุน” เป็นประเด็นมากกว่า</p>	ตัดข้อความออก
24	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณเคยพบเจอกับสถานการณ์ที่เพื่อนร่วมงานของคุณได้เข้ามาปรึกษาปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ระบายความรู้สึกกับคุณหรือไม่ลองยกตัวอย่างประสบการณ์นั้นๆ ให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถเข้าใจในปัญหา หรือความแตกต่างของเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลที่เข้ามาปรึกษาคุณหรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการสร้างแรงจูงใจ หรือการให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมของคุณได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	<p>คล้ายข้างบน ลักษณะ 2 อาจเน้นไปที่ การให้กำลังใจมากกว่าการจูงใจ</p>	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การสนับสนุนผู้อื่น (ลักษณะ 2) นิยามของมิติ : ความสามารถในการส่งเสริมทักษะหรือให้การสนับสนุนในด้านอื่นๆ แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน สามารถเสนอแนวทางในการสนับสนุนผู้อื่นให้มีศักยภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 2 : มีความสามารถในประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่น และให้การสนับสนุนในความถนัดหรือทักษะที่เป็นจุดเด่นในแต่ละคนได้			
25	<p>การปฏิบัติงานภายในทีมงานของคุณที่ผ่านมา คุณสามารถวิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงานได้มากน้อยเพียงใด ช่วยลองยกตัวอย่างการวิเคราะห์ถึงการทำงานของเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนของพวกเขาเหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงานได้ละเอียดมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - จากตัวอย่างการวิเคราะห์ที่คุณได้เล่ามาเมื่อสักครู่นี้ คุณสามารถระบุได้หรือไม่ว่าจุดแข็งหรือจุดอ่อนเหล่านั้น เหมาะสมกับหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานหรือไม่ครับ/คะ 	ไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะ 2	ตัดข้อความออก
26	<p>ระหว่างการทำงาน คุณเคยให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้ทำในสิ่งที่มีความถนัดหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่คุณได้สนับสนุนพวกเขาให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความคิดว่า การสนับสนุนในทักษะเด่นหรือสิ่งที่เป็นความถนัดของแต่ละบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ เพราะสาเหตุใดครับ/คะ - ผลลัพธ์จากการที่คุณได้สนับสนุนเพื่อนร่วมงานนั้นเป็นไปในลักษณะใดบ้างครับ/คะ - หากเพื่อนร่วมงานของคุณได้ปฏิบัติงานในด้านที่พวกเขาไม่ถนัดหรือเป็นจุดอ่อนในการปฏิบัติ ในความคิดส่วนตัวของคุณ คุณคิดว่าควรมีแนวทางในการจัดการอย่างไรบ้างครับ/คะ 	ลักษณะ 2 มักสนับสนุนในสิ่งที่ยกฝ่ายหนึ่ง “ชอบ” หรือ “สนใจ” ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับความถนัดหรือจุดอ่อนจุดแข็ง	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : อธยาศัยในการทำงาน (ลักษณะ 2) นิยามของมิติ : ความสามารถในการดึงดูความสนใจ ความต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 2 : เป็นผู้ที่มีความสุขภาพ อ่อนโยน มีจิตใจที่อบอุ่นและใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตนเอง ทำให้บุคคลรอบข้างรับรู้ถึงความรู้สึกที่เป็นมิตร			
27	<p>ในความเห็นส่วนตัวของคุณนั้น คุณคิดว่าคุณเป็นบุคคลที่เข้าหาผู้อื่นได้ง่ายหรือไม่ครับ/คะ</p> <p>ลองอธิบายถึงลักษณะการผูกสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของคุณให้ฟังได้ไหมครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าลักษณะหรือจุดเด่นใดในตัวคุณ ที่มีส่วนช่วยให้คุณสามารถสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ง่ายมากขึ้นครับ/คะ - หลังจากที่你能ได้เข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของคุณมีปฏิกิริยาอย่างไรบ้างครับ/คะ 	<p>ใช้ข้อคำถามได้</p> <p>อาจเพิ่มคำว่า</p> <p>วิธีในการสร้าง</p> <p>ความสัมพันธ์</p>	<p>ในความเห็นส่วนตัวของคุณนั้น คุณคิดว่าคุณเป็นบุคคลที่เข้าหาผู้อื่นได้ง่ายหรือไม่ครับ/คะ</p> <p>ลองอธิบายถึงลักษณะการผูกสัมพันธ์หรือวิธีในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของคุณให้ฟังได้ไหมครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าลักษณะหรือจุดเด่นใดในตัวคุณ ที่มีส่วนช่วยให้คุณสามารถสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ง่ายมากขึ้นครับ/คะ - หลังจากที่你能ได้เข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของคุณมีปฏิกิริยาอย่างไรบ้างครับ/คะ
28	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา เพื่อนร่วมงานมีมุมมองเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของคุณอย่างไรบ้างครับ/คะ ลองยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณเคยมีปัญหาในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานบ้างหรือไม่ครับ/คะ - โดยส่วนตัวแล้ว คุณคิดว่าคุณเป็นที่รักของเพื่อนร่วมงานหรือไม่ครับ/คะ 	<p>ใช้ข้อคำถามได้</p>	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา เพื่อนร่วมงานมีมุมมองเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของคุณอย่างไรบ้างครับ/คะ ลองยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณเคยมีปัญหาในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานบ้างหรือไม่ครับ/คะ - โดยส่วนตัวแล้ว คุณคิดว่าคุณเป็นที่รักของเพื่อนร่วมงานหรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : แนวทางที่แตกต่าง (ลักษณะ 4) นิยามของมิติ : ทักษะในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางของตนเองได้อย่างเหมาะสม พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 4 : มีมุมมองว่าตนเองนั้นแตกต่างจากผู้อื่น ต้องการทำสิ่งต่างๆ ด้วยความกล้าตามวิถีทางของตนเอง มีการแสดงออกที่มีรูปแบบเฉพาะตัว			
29	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณมีการนำเสนอแนวทางหรือมีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิม หรือมีความจำเพาะในแบบฉบับของคุณเองหรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่คุณได้เลือกทำด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงานของคุณมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างเมื่อคุณได้นำเสนอแนวทางเหล่านั้นครับ/คะ - โดยส่วนใหญ่แล้วคุณใช้เวลาในการคิดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานเหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - ในความคิดของคุณนั้น การมีแนวคิดที่แตกต่างมีสาเหตุหรือแรงจูงใจมาจากสิ่งใดครับ/คะ 	<p>ใช้ข้อความได้</p> <p>ควรใช้คำว่า “ไม่เหมือนใคร” อาจเหมาะสม</p>	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณมีการนำเสนอแนวทางหรือมีวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่เหมือนใครแตกต่างไปจากเดิม หรือมีความจำเพาะในแบบฉบับของคุณเองหรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่คุณได้เลือกทำด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงานของคุณมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างเมื่อคุณได้นำเสนอแนวทางเหล่านั้นครับ/คะ - โดยส่วนใหญ่แล้วคุณใช้เวลาในการคิดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานเหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - ในความคิดของคุณนั้น การมีแนวคิดที่แตกต่างมีสาเหตุหรือแรงจูงใจมาจากสิ่งใดครับ/คะ
30	<p>คุณมีความคิดว่า คุณสามารถประยุกต์ใช้แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ต่างต่างนั้นในการส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติงานภายในทีมของคุณได้อย่างไรบ้างครับ/คะ ลองยกตัวอย่างผลของการปฏิบัติงานตามแนวทางหรือวิธีการเหล่านั้นให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลของการปฏิบัติงานนั้น เป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่ครับ/คะ - คุณให้ความสำคัญกับการหาแนวทางหรือวิธีการที่ต่างต่างมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	<p>ใช้ข้อความได้</p>	<p>คุณมีความคิดว่า คุณสามารถประยุกต์ใช้แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ต่างต่างนั้นในการส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติงานภายในทีมของคุณได้อย่างไรบ้างครับ/คะ ลองยกตัวอย่างผลของการปฏิบัติงานตามแนวทางหรือวิธีการเหล่านั้นให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลของการปฏิบัติงานนั้น เป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่ครับ/คะ - คุณให้ความสำคัญกับการหาแนวทางหรือวิธีการที่ต่างต่างมากน้อยเพียงใดครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความคิดสร้างสรรค์ (ลักษณะ 4)</p> <p>นิยามของมิติ : การมองหาแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ ที่สามารถปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานในเป็นไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 4 : มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างดีและเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความมีเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล</p>			
31	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณเคยคิดค้นหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานของคุณบ้างหรือไม่ ลองยกตัวอย่างงานที่คุณได้คิดค้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณชอบที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ - คุณสามารถใช้ทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ เมื่อคุณอยู่ในสภาวะทางอารมณ์แบบใดครับ/คะ - สภาวะทางอารมณ์และความรู้สึก ส่งผลต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของคุณมากน้อยเพียงใดครับ 	ใช้ข้อคำถามได้	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณเคยคิดค้นหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานของคุณบ้างหรือไม่ ลองยกตัวอย่างงานที่คุณได้คิดค้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณชอบที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ - คุณสามารถใช้ทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ เมื่อคุณอยู่ในสภาวะทางอารมณ์แบบใดครับ/คะ - สภาวะทางอารมณ์และความรู้สึก ส่งผลต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของคุณมากน้อยเพียงใดครับ
32	<p>สิ่งต่างๆ ที่คุณได้สร้างสรรค์ออกมานั้น เป็นสิ่งที่มีเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ลองยกตัวอย่างให้เห็นถึงผลงาน แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของคุณได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อสิ่งที่คุณได้สร้างสรรค์ออกมานั้น มีเอกลักษณ์เฉพาะที่บ่งบอกถึงความเป็นตัวคุณครับ/คะ - คุณมีแนวทางหรือวิธีการในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานถึงสิ่งต่างๆ ที่คุณได้สร้างสรรค์ขึ้นอย่างไรบ้างครับ/คะ 	ใช้ข้อคำถามได้	<p>สิ่งต่างๆ ที่คุณได้สร้างสรรค์ออกมานั้น เป็นสิ่งที่มีเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ลองยกตัวอย่างให้เห็นถึงผลงาน แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของคุณได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อสิ่งที่คุณได้สร้างสรรค์ออกมานั้น มีเอกลักษณ์เฉพาะที่บ่งบอกถึงความเป็นตัวคุณครับ/คะ - คุณมีแนวทางหรือวิธีการในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานถึงสิ่งต่างๆ ที่คุณได้สร้างสรรค์ขึ้นอย่างไรบ้างครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความเข้าใจความรู้สึก (ลักษณะ 4) นิยามของมิติ : ความสามารถในการเข้าใจความต้องการ ความวิตกกังวล หรือความรู้สึกของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 4 : มีการรับรู้ที่ไวต่อความรู้สึก จึงสามารถเข้าใจความรู้สึกและความต้องการผู้อื่นได้ดี			
33	<p>ระหว่างการปฏิบัติงาน หากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคขึ้น คุณสามารถรับรู้ถึงปฏิกิริยา การแสดงออก หรือความรู้สึกที่เปลี่ยนไปของเพื่อนร่วมงานได้หรือไม่ครับ/คะ ช่วยบอกเล่าถึงเรื่องราวการรับรู้ของคุณให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อคุณรับรู้ได้ถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานที่กำลังเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คุณมีความรู้สึกเป็นห่วงหรือเป็นกังวลมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีความมุ่งหวังให้เพื่อนร่วมงานกำลังเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกที่ตื่นหรือไม่ครับ/คะ 	<p>ควรปรับเป็นรับรู้ความรู้สึกได้อย่างไร</p>	ตัดข้อความออก
34	<p>ในขณะที่คุณปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ในมุมมองของคุณ คุณมีทักษะในการเข้าใจความต้องการของเพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงสถานการณ์ที่คุณมีความเข้าใจในความต้องการของเพื่อนร่วมงานให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถเข้าใจความต้องการของเพื่อนร่วมงานได้อย่างทั่วถึงทุกคนหรือไม่ครับ/คะ - เมื่อคุณทราบความต้องการของเพื่อนร่วมงานแล้ว หากเป็นความต้องการในเรื่องความช่วยเหลือ คุณจะรู้สึกเป็นห่วงและเป็นกังวลมากน้อยเพียงใดครับ - ในด้านของความรู้สึกและความต้องการของเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่คุณให้ความสำคัญมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	<p>ความสำคัญอาจอยู่ที่ การเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการตรงนั้นมากกว่าที่จะไปอยู่กับแนวทางการตอบสนองต่อความต้องการนั้น</p>	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความสุขุม (ลักษณะ 4) นิยามของมิติ : ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ สามารถแสดงออกด้วยท่าทางการปฏิบัติ รวมถึงการแสดงสภาวะทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 4 : มีการแสดงออกอย่างสุขุม มีความสุภาพเมื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่น ปบงบอกถึงความมั่นใจทางจิตใจ			
35	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านของคุณนั้น คุณมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของคุณระหว่างปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ลองบอกเล่าถึงแนวทางในการควบคุมอารมณ์ของคุณได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อเกิดการโต้แย้งหรือมีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน คุณมีการวางตัวแบบสุขุมและนิ่งสงบใช่หรือไม่ครับ/คะ - เมื่อมีการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน คุณมีความแน่วแน่และมีความมั่นใจในการตัดสินใจใช่หรือไม่ครับ/คะ - ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ รวมถึงความนิ่งและความสุขุม ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมของคุณอย่างไรบ้างครับ/คะ 	ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะ 4	ตัดข้อความออก
36	<p>คุณเคยได้รับคำชมเชยหรือการกล่าวถึงจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในด้านการวางตัวในการปฏิบัติงานที่มีความสุขุมและสุภาพบ้างหรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงสถานการณ์ในการได้รับคำชมเชยหรือการกล่าวถึงให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณได้รับคำชมเชยหรือการกล่าวถึงอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ - ความสุภาพและความสุขุมของคุณ สามารถช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะ 4	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
	<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (ลักษณะ 3, 7)</p> <p>นิยามของมิติ : การปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงาน ความเตรียมพร้อมและความสามารถในการปรับตัวเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 3 : มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองได้ตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อคว้าซึ่งความมุ่งหวังให้ การปฏิบัติงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 7 : มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานหรือทดลองใช้แนวคิดใหม่ๆ พลิกแพลงประยุกต์ใช้อยู่เสมอ ชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</p>		
37	<p>เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ คุณมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นอย่างไรบ้างครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความมั่นใจในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีความมุ่งหวังว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น จะช่วยส่งเสริมให้ การปฏิบัติงานของคุณสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้	<p>เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ คุณมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นอย่างไรบ้างครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความมั่นใจในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีความมุ่งหวังว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น จะช่วยส่งเสริมให้ การปฏิบัติงานของคุณสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดครับ/คะ
38	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณเคยได้ใช้ความคิดในการประยุกต์แนวทางหรือประยุกต์วิธีการปฏิบัติงาน เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานหรือไม่ ช่วยอธิบายถึงผลของงานที่ประยุกต์ด้วยครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณรู้สึกสนุกและตื่นเต้นกับการประยุกต์แนวทางรวมถึงวิธีการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีการทดลองแนวทางรวมถึงวิธีการปฏิบัติงานที่คุณได้ประยุกต์ขึ้น อย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาหรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณเคยได้ใช้ความคิดในการประยุกต์แนวทางหรือประยุกต์วิธีการปฏิบัติงาน เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานหรือไม่ ช่วยอธิบายถึงผลของงานที่ประยุกต์ด้วยครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณรู้สึกสนุกและตื่นเต้นกับการประยุกต์แนวทางรวมถึงวิธีการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีการทดลองแนวทางรวมถึงวิธีการปฏิบัติงานที่คุณได้ประยุกต์ขึ้น อย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาหรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การบรรลุเป้าหมาย (ลักษณะ 3) นิยามของมิติ : ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 3 : มีพื้นฐานความเชื่อที่ต้องการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ในการทำงานอยู่เสมอ และมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
39	<p>ในการปฏิบัติงานของคุณที่ผ่านมา คุณมีการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างวิธีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความมุ่งมั่นที่จะต้องบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานของคุณมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณคิดว่าการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการชักนำให้เพื่อนร่วมงาน มุ่งเน้นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าที่กำหนดไว้หรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้	<p>ในการปฏิบัติงานของคุณที่ผ่านมา คุณมีการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างวิธีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความมุ่งมั่นที่จะต้องบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานของคุณมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณคิดว่าการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการชักนำให้เพื่อนร่วมงาน มุ่งเน้นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าที่กำหนดไว้หรือไม่ครับ/คะ
40	<p>เมื่อการปฏิบัติงานเกิดปัญหาหรืออุปสรรคขึ้น คุณมีแนวทางหรือวิธีการในการจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคเพื่อรักษาเป้าหมายในการปฏิบัติงานของคุณอย่างไรบ้างครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความทุ่มเท มุ่งเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้	<p>เมื่อการปฏิบัติงานเกิดปัญหาหรืออุปสรรคขึ้น คุณมีแนวทางหรือวิธีการในการจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคเพื่อรักษาเป้าหมายในการปฏิบัติงานของคุณอย่างไรบ้างครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความทุ่มเท มุ่งเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ภาพลักษณ์ (ลักษณะ 3)</p> <p>นิยามของมิติ : การคำนึงถึงวิธีการและผลของการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานและคุณภาพอยู่เสมอ มีความระมัดระวัง ป้องกันไม่เกิดข้อผิดพลาดหรือเกิดผลกระทบในด้านที่ไม่ดี</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 3 : มีความมั่นใจในตนเอง รับรู้และคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่มีการแสดงออกมา โดยมุ่งหวังให้ตนเองนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้อื่น</p>			
41	<p>ในการปฏิบัติงานของคุณ คุณคำนึงถึงมุมมองจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานในด้านของภาพลักษณ์ที่มีการแสดงออกมาหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของคุณในการปฏิบัติงานด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าภาพลักษณ์ที่แสดงออกมานั้น มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณต้องการให้ผู้อื่นมีมุมมองที่ดีต่อภาพลักษณ์ของคุณมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการรักษาภาพลักษณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความได้	<p>ในการปฏิบัติงานของคุณ คุณคำนึงถึงมุมมองจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานในด้านของภาพลักษณ์ที่มีการแสดงออกมาหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของคุณในการปฏิบัติงานด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าภาพลักษณ์ที่แสดงออกมานั้น มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณต้องการให้ผู้อื่นมีมุมมองที่ดีต่อภาพลักษณ์ของคุณมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการรักษาภาพลักษณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ
42	<p>จากประสบการณ์ที่ผ่านมา คุณมีการแสดงออกถึงความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าความมั่นใจในตนเองของคุณ มีส่วนช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของคุณนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ครับ/คะ ถ้าใช่ ลองยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ ว่ามีส่วนช่วยส่งเสริมอย่างไรบ้าง - คุณคิดว่าความมั่นใจจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของคุณที่แสดงออกต่อผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	ใช้ข้อความได้	<p>จากประสบการณ์ที่ผ่านมา คุณมีการแสดงออกถึงความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าความมั่นใจในตนเองของคุณ มีส่วนช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของคุณนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ครับ/คะ ถ้าใช่ ลองยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ ว่ามีส่วนช่วยส่งเสริมอย่างไรบ้าง - คุณคิดว่าความมั่นใจจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของคุณที่แสดงออกต่อผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ (ลักษณะ 3) นิยามของมิติ : ความเข้าใจในขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สามารถจัดลำดับ วางแผน ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 3 : เตรียมการหรือวางแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้การปฏิบัติงานของตนเองนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้			
43	<p>การปฏิบัติงานของคุณที่ผ่านมา นั้น จะมีการวางแผนงานในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของคุณอย่างไรบ้าง ลองยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการวางแผนงานในการปฏิบัติงานมีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีความเชื่อมั่นในแผนงานที่คุณได้กำหนดขึ้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - เมื่อต้องเผชิญกับการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มีการวางแผนงานไว้ คุณอาจมีความรู้สึกถึงความไม่มั่นใจที่จะประสบความสำเร็จในงานนั้นๆ ใช่หรือไม่ครับ/คะ 	ไม่ได้เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับความเป็นลักษณะ 3	ตัดข้อความออก
44	<p>คุณมีการติดตามการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างให้ฟังถึงวิธีการติดตามการปฏิบัติงานของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความคิดว่า การปฏิบัติงานที่ดำเนินการตามแผนงาน จะมีส่วนช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณมีการติดตามการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ 	ควรถามถึงแรงจูงใจในการติดตามงานนั้นด้วย	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การพัฒนาตนเอง (ลักษณะ 3) นิยามของมิติ : ความสามารถในการปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานของตนเองให้มีศักยภาพที่ดียิ่งขึ้น พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 3 : เชื่อมั่นในความสามารถสามารถของตนเองและมีความคิดที่จะมุ่งพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเองอยู่เสมอ			
45	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณมีการพัฒนาทักษะ แนวทาง หรือวิธีการในการปฏิบัติงานบ้างหรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างงานหรือผลการปฏิบัติงานที่คุณได้มีการพัฒนาตนเองด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาตนเองของคุณนั้น มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของคุณนั้นมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น - คุณมีการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ 	คำถามกว้างเกินไป	ตัดข้อความออก
46	<p>คุณมีความมุ่งมั่น ความทุ่มเทให้กับการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ช่วยอธิบายให้เห็นภาพถึงความมุ่งมั่นและความทุ่มเทของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - แม้ว่าการพัฒนาในทักษะ แนวทาง หรือวิธีการในการปฏิบัติงานนั้นๆ จะเป็นสิ่งที่ยาก คุณมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะตนเอง เพื่อเรียนรู้และพัฒนาในสิ่งเหล่านั้นหรือไม่ครับ/คะ - ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ถือเป็นเป้าหมายหนึ่งของคุณที่จะต้องทำให้สำเร็จหรือไม่ครับ/คะ 	เป็นคำถามกลาง ๆ ที่ใช้ได้กับหลายลักษณะ	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การมองโลกในแง่ดี (ลักษณะ 7) นิยามของมิติ : การยึดถือมุมมองทางความคิดในด้านบวกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์และอุปสรรคต่างๆ รวมถึงสามารถจูงใจให้กำลังใจผู้อื่นให้มีความคิดในด้านบวกได้ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 7 : มีทัศนคติในด้านบวกต่อสิ่งต่างๆ สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองด้วยการคาดหวังให้เกิดสิ่งดีๆ ขึ้นเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน จะมีความรู้สึกสนุกกับการแก้ปัญหาเหล่านั้น			
47	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา เมื่อคุณต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คุณจะมีทัศนคติในด้านบวกต่อสิ่งเหล่านั้นหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างสถานการณ์ที่คุณเคยพบเจอมาด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความคิดว่าปัญหาต่างๆ ที่เข้ามาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การหาทางแก้ไขปัญหานั้นจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณรู้สึกสนุกกับการได้คิดหรือหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณมีความเชื่อว่า ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะต้องเจอกับสิ่งใด คุณจะสามารถผ่านมันไปได้ใช่หรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา เมื่อคุณต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คุณจะมีทัศนคติในด้านบวกต่อสิ่งเหล่านั้นหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างสถานการณ์ที่คุณเคยพบเจอมาด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความคิดว่าปัญหาต่างๆ ที่เข้ามาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การหาทางแก้ไขปัญหานั้นจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณรู้สึกสนุกกับการได้คิดหรือหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณมีความเชื่อว่า ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะต้องเจอกับสิ่งใด คุณจะสามารถผ่านมันไปได้ใช่หรือไม่ครับ/คะ
48	<p>คุณสามารถประยุกต์ใช้ทักษะการมองโลกในแง่ดี ในการให้กำลังใจหรือสร้างแรงจูงใจกับตนเองได้หรือไม่ ลองยกตัวอย่างเหตุการณ์เหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความคิดว่าการมองโลกในแง่ดีจะช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้กับตนเองได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการมองโลกในแง่ดีอย่างสม่ำเสมอใช่หรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้	<p>คุณสามารถประยุกต์ใช้ทักษะการมองโลกในแง่ดี ในการให้กำลังใจหรือสร้างแรงจูงใจกับตนเองได้หรือไม่ ลองยกตัวอย่างเหตุการณ์เหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความคิดว่าการมองโลกในแง่ดีจะช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้กับตนเองได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการมองโลกในแง่ดีอย่างสม่ำเสมอใช่หรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การสร้างแรงจูงใจ (ลักษณะ 7) นิยามของมิติ : การรับรู้ความต้องการ ความคาดหวังของผู้อื่น สามารถหาแนวทางหรือวิธีการในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามหรือปฏิบัติตามแนวทางเหล่านั้นได้ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 7 : ตั้งจุดเด่นในด้านการเข้าใจความรู้สึกและความสัมพันธ์มาใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นได้			
49	<p>ในการปฏิบัติงานคุณสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ง่าย เข้าใจในความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลได้มากนักน้อยเพียงใดครับ/คะ ลองยกตัวอย่างประสบการณ์ในการเข้าใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการเข้าใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่คุณควรคำนึงถึงมากนักน้อยเพียงใดครับ - คุณคิดว่าการเข้าใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานจะช่วยส่งเสริมในด้านความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้มากนักน้อยเพียงใดครับ/คะ 	ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเป็นลักษณะ 7	ตัดข้อความออก
50	<p>คุณเคยมีประสบการณ์ในการสร้างแรงจูงใจให้กับเพื่อนร่วมงานของคุณบ้างหรือไม่ครับ ช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์เหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความรู้สึกอย่างไรบ้างครับ/คะ เมื่อคุณสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับเพื่อนร่วมงาน - คุณเคยได้รับคำชมเชย คำขอบคุณหรือการกล่าวถึงจากเพื่อนร่วมงาน ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพวกเขาหรือไม่ครับ/คะ 	ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเป็นลักษณะ 7	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความคิดสร้างสรรค์ (ลักษณะ 7)</p> <p>นิยามของมิติ : การมองหาแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ ที่สามารถปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานในเป็นไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 7 : ชอบการคิดพลิกแพลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีจินตนาการในการทำสิ่งต่างๆ รอบตัวอยู่เสมอ</p>			
51	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณเคยคิดค้นหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานของคุณบ้างหรือไม่ ลองยกตัวอย่างงานที่คุณได้คิดค้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของคุณมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการมีความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณสามารถพลิกแพลง ดัดแปลงสิ่งต่างๆ รอบตัว ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อคำถามได้	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณเคยคิดค้นหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานของคุณบ้างหรือไม่ ลองยกตัวอย่างงานที่คุณได้คิดค้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของคุณมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการมีความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณสามารถพลิกแพลง ดัดแปลงสิ่งต่างๆ รอบตัว ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ
52	<p>คุณมีความคิดว่าการได้ใช้จินตนาการในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่น่าตื่นเต้นและทำให้คุณรู้สึกสนุกใช่หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมักกระตุ้นให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานนั้น เหมาะกับการใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ใช่หรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงแนวทางในการกระตุ้นบรรยากาศของคุณด้วยนะครับ/คะ - เพื่อนร่วมงานของคุณให้การยอมรับในแนวคิดหรือสิ่งต่างๆ ที่คุณได้สร้างสรรค์ขึ้นมาหรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อคำถามได้	<p>คุณมีความคิดว่าการได้ใช้จินตนาการในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่น่าตื่นเต้นและทำให้คุณรู้สึกสนุกใช่หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมักกระตุ้นให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานนั้น เหมาะกับการใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ใช่หรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงแนวทางในการกระตุ้นบรรยากาศของคุณด้วยนะครับ/คะ - เพื่อนร่วมงานของคุณให้การยอมรับในแนวคิดหรือสิ่งต่างๆ ที่คุณได้สร้างสรรค์ขึ้นมาหรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความกระตือรือร้น (ลักษณะ 7) นิยามของมิติ : การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ มีความตื่นตัวในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 7 : มีความกระตือรือร้นต่อสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตนเองที่ให้ความสนใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วและสามารถดำเนินการได้หลากหลายสิ่งในเวลาเดียวกัน			
53	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณจะมี ความสนใจในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัวอยู่เสมอใช่หรือไม่ ครับ/คะ ลองอธิบายให้เห็นภาพความสนใจของคุณด้วยนะ ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การสนใจสิ่งต่างๆ รอบตัวคุณนั้น สามารถส่งเสริมจินตนาการรวมถึงความคิดสร้างสรรค์ของคุณได้มาน้อยเพียงใด ครับ/คะ - หากคุณได้รับมอบหมายให้เรียนรู้งานใหม่ๆ คุณพร้อมที่จะเรียนรู้และให้ความสนใจกับสิ่งเหล่านั้นใช่หรือไม่ ครับ/คะ - หากคุณต้องปฏิบัติงานอยู่สภาวะแวดล้อมเดิมเป็นเวลานาน จะทำให้คุณรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการปฏิบัติงานได้ใช่หรือไม่ ครับ/คะ 	ใช้ข้อคำถามได้	ตัดข้อคำถามออก
54	<p>จากการทำงานที่ผ่านมาของคุณ คุณมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ครับ/คะ - คุณสามารถปฏิบัติงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันหรือไม่ ครับ/คะ ช่วยอธิบายถึงสถานการณ์เหล่านั้นด้วยนะ ครับ/คะ 	ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะ 7	ตัดข้อคำถามออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การแก้ไข้ปัญหา (ลักษณะ 5, 8) นิยามของมิติ : ความสามารถในการหาสาเหตุ ประเมินผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาแนวทางในการแก้ไข้ปัญหาเหล่านั้นอย่างเหมาะสม พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 5 : เมื่อเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถประยุกต์ใช้ทักษะการวิเคราะห์และการสังเกตเพื่อแก้ไข้สิ่งเหล่านั้นได้ดี มีสติในการวิเคราะห์หาทางแก้ไข้ปัญหาอยู่เสมอ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 8 : มีความสามารถในการควบคุม จัดการกับปัญหาหรือสถานการณ์ความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี รู้สึกสนุกกับการจัดการความวุ่นวายเหล่านั้น			
55	<p>เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน คุณสามารถจัดการกับปัญหา และแก้ไข้ปัญหาเหล่านั้นได้เป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางหรือวิธีการที่คุณใช้ในการแก้ไข้ปัญหานั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถวิเคราะห์ถึงภาพรวมในการแก้ไข้ปัญหาได้หรือไม่ครับ/คะ - ในทีมงานของคุณ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นคุณจะเป็นผู้ที่มีสติในการหาแนวทางแก้ไข้อยู่เสมอหรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าคุณสามารถใช้ทักษะในการแก้ไข้ปัญหาในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	<p>คำคำถามข้อแรกและข้อสามพอใช้ได้</p>	<p>เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน คุณสามารถจัดการกับปัญหา และแก้ไข้ปัญหาเหล่านั้นได้เป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางหรือวิธีการที่คุณใช้ในการแก้ไข้ปัญหานั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถวิเคราะห์ถึงภาพรวมในการแก้ไข้ปัญหาได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าคุณสามารถใช้ทักษะในการแก้ไข้ปัญหาในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ
56	<p>การที่คุณต้องเผชิญกับการแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติ คุณมีความรู้สึกสนุกกับการจัดการความวุ่นวายของปัญหาเหล่านั้นหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - หากปัญหาที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับสถานการณ์ที่มีความวุ่นวาย คุณสามารถควบคุมสถานการณ์เหล่านั้นได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีมุมมองว่าการจัดการกับปัญหานั้นเป็นหนึ่งในภาระหน้าที่ของคุณ ที่คุณต้องให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบหรือไม่ครับ/คะ 	<p>ควรถามว่าเพราะอะไรถึงเป็นภาระหน้าที่</p>	<p>การที่คุณต้องเผชิญกับการแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน คุณมีแนวทางหรือทักษะในการ ควบคุมสถานการณ์ของปัญหารวมถึงความวุ่นวายของปัญหาเหล่านั้นหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถควบคุมสถานการณ์เหล่านั้นได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีมุมมองว่าการจัดการกับปัญหานั้นเป็นหนึ่งภาระหน้าที่ที่คุณต้องให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบหรือไม่ครับ/คะ และเพราะสาเหตุใด

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การสังเกต (ลักษณะ 5) นิยามของมิติ : ทักษะการประเมินสิ่งต่างๆ รอบตัวหรือสถานการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ พร้อมความสามารถในการระบุรายละเอียดต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 5 : มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาต่างๆ ด้วยการเฝ้าสังเกตการณ์สามารถประมวลผลสิ่งต่างๆ ที่เฝ้าสังเกตการณ์ได้เป็นอย่างดี			
57	<p>จากประสบการณ์การทำงานของคุณที่ผ่านมา คุณจะเป็นผู้ที่สังเกตการทำงานของเพื่อนร่วมงาน และสังเกตภาพรวมของการปฏิบัติงานภายในทีมหรือไม่ครับ ช่วยยกตัวอย่างสถานการณ์เหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการสังเกตจะช่วยเพิ่มความเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณรู้สึกสบายใจกับการเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงาน และคิดว่าคุณเหมาะสมที่จะเป็นผู้สังเกตการณ์หรือไม่มากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณใส่ใจในรายละเอียดของการสังเกตมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	<p>การสังเกตเป็นท่าทีหนึ่งที่คนลักษณะ 5 มักสบายใจที่จะใช้ แต่ไม่ใช่เครื่องมือหลักในการทำงานต่าง ๆ ให้เสร็จสมบูรณ์แต่อย่างใด</p>	ตัดข้อความออก
58	<p>คุณสามารถวิเคราะห์สถานการณ์รวมถึงปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้การสังเกตได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการสังเกตมีส่วนช่วยให้ทีมงานสามารถวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณมีความมุ่งมั่นกับการสังเกตการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	<p>การสังเกตเป็นท่าทีหนึ่งที่คนลักษณะ 5 มักสบายใจที่จะใช้ แต่ไม่ใช่เครื่องมือหลักในการทำงานต่าง ๆ ให้เสร็จสมบูรณ์แต่อย่างใด</p>	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การคิดวิเคราะห์ (ลักษณะ 5) นิยามของมิติ : ความเข้าใจในการรวบรวม วิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการสรุปผลจากการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 5 : มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ เข้าใจความซับซ้อนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่ดี รวมถึงมีความสามารถในการประมวลผลและทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี			
59	<p>เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน คุณสามารถเข้าใจความซับซ้อนเหล่านั้นได้เป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพอย่างละเอียดได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อนำมาใช้ในการทำความเข้าใจความซับซ้อนของปัญหาหรือไม่ครับ/คะ - คุณเชื่อในข้อมูลมากกว่าใช้อารมณ์ในการวิเคราะห์หรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้	<p>เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน คุณสามารถเข้าใจความซับซ้อนเหล่านั้นได้เป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพอย่างละเอียดได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อนำมาใช้ในการทำความเข้าใจความซับซ้อนของปัญหาหรือไม่ครับ/คะ - คุณเชื่อในข้อมูลมากกว่าใช้อารมณ์ในการวิเคราะห์หรือไม่ครับ/คะ
60	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีมุมมองว่าการคิดวิเคราะห์เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณสามารถประยุกต์ใช้การสังเกตเพื่อนำมาเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการคิดวิเคราะห์หรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีมุมมองว่าการคิดวิเคราะห์เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณสามารถประยุกต์ใช้การสังเกตเพื่อนำมาเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการคิดวิเคราะห์หรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความมีเหตุมีผล (ลักษณะ 5)</p> <p>นิยามของมิติ : การวิเคราะห์องค์ประกอบและข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยเชื่อมโยงและวิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผล</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 5 : มุ่งเน้นการใช้ตรรกะและเหตุผลในการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายที่สามารถเป็นจริงได้ มุ่งใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์</p>			
61	<p>ในการปฏิบัติงานนั้น คุณมุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง รวมถึงวิธีการปฏิบัติงานที่สามารถลงมือปฏิบัติได้จริงหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความเชื่อว่าสิ่งที่สามารถลงมือปฏิบัติได้จริง มีความสมเหตุสมผลมากกว่าใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง รวมถึงวิธีการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ 	ไม่เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับความเป็นลักษณะ 5	ตัดข้อความออก
62	<p>หากเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน คุณจะวิเคราะห์ปัญหาดังกล่าวโดยใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์หรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างสถานการณ์นั้นๆ ด้วยนะครับ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณเชื่อว่าการวิเคราะห์ปัญหาจากข้อเท็จจริง มีความน่าเชื่อถือมากกว่าการใช้อารมณ์หรือไม่ครับ/คะ - คุณเชื่อในการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลของคุณมากกว่าการเชื่อคำบอกเล่าจากปากของเพื่อนร่วมงานบุคคลอื่นหรือไม่ครับ/คะ 	คิดว่าไม่สามารถใช้จำแนกลักษณะได้	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ (ลักษณะ 5)</p> <p>นิยามของมิติ : ความเข้าใจในขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สามารถจัดลำดับ วางแผน ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 5 : มีทักษะในการค้นหาข้อมูลต่างๆ และนำมาสร้างแผนงานได้อย่างเป็นระบบ มีความชอบที่จะปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p>			
63	<p>เมื่อคุณได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบ คุณมีการวางลำดับความสำคัญของงานในแต่ละส่วน มีการสร้างแผนงานอย่างเป็นระบบหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างงานที่คุณได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งการวางแผนงานในภาระงานนั้นๆ ด้วยครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณคิดว่าการวางแผนงานอย่างเป็นระบบช่วยให้คุณสามารถสังเกตภาพรวมของการปฏิบัติงานได้ง่ายยิ่งขึ้นหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้วางไว้หรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความเดิม	<p>เมื่อคุณได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบ คุณมีการวางลำดับความสำคัญของงานในแต่ละส่วน มีการสร้างแผนงานอย่างเป็นระบบหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างงานที่คุณได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งการวางแผนงานในภาระงานนั้นๆ ด้วยครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณคิดว่าการวางแผนงานอย่างเป็นระบบช่วยให้คุณสามารถสังเกตภาพรวมของการปฏิบัติงานได้ง่ายยิ่งขึ้นหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้วางไว้หรือไม่ครับ/คะ
64	<p>คุณชอบที่จะค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ เพื่อหาข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงาน ช่วยเสริมให้แผนงานของคุณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการวางแผนงานนั้น ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่น่าเชื่อถือหรือไม่ครับ/คะ - คุณเชื่อถือในแผนงานที่เป็นระบบหรือไม่ครับ/คะ - คุณชื่นชอบการค้นหาข้อมูลต่างๆ ด้วยตัวของคุณเองหรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความเดิม	<p>คุณชอบที่จะค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ เพื่อหาข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงาน ช่วยเสริมให้แผนงานของคุณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการวางแผนงานนั้น ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่น่าเชื่อถือหรือไม่ครับ/คะ - คุณเชื่อถือในแผนงานที่เป็นระบบหรือไม่ครับ/คะ - คุณชื่นชอบการค้นหาข้อมูลต่างๆ ด้วยตัวของคุณเองหรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความยุติธรรม (ลักษณะ 8) นิยามของมิติ : การยึดมั่นถือมั่นในหลักของความเท่าเทียม ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่อำนาจหรือความรู้สึกส่วนบุคคลในการเข้าข้างหรือสร้างผลประโยชน์แก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 8 : ตระหนักในเรื่องความยุติธรรมอย่างหนักแน่น ยึดมั่นในความคิดที่ว่าความไม่ยุติธรรมนั้นเป็นการเอาเปรียบผู้อื่น มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในความยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอ			
65	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของคุณ คุณมีการยึดมั่นถือมั่นในเรื่องของความยุติธรรมในการปฏิบัติงานทั้งต่อผู้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างถึงแนวทางปฏิบัติของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความหนักแน่นในเรื่องของความยุติธรรม จนเป็นที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงานหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีการยึดมั่นในเรื่องของความยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการทำงานที่ทีมงานจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้นั้น ควรมีการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันหรือไม่ครับ/คะ 	<p>ใช้ข้อคำถามได้</p> <p>อยู่ แต่สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนงานอยู่ที่ การจัดการให้เกิดการไม่เอาเปรียบ</p> <p>เอาเปรียบกันมากกว่า</p>	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของคุณ คุณ มีการยึดมั่นถือมั่นในเรื่องของความยุติธรรมในการปฏิบัติงานทั้งต่อผู้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างถึงแนวทางปฏิบัติของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความหนักแน่นในเรื่องของความยุติธรรม หรือมีแนวทางในการปฏิบัติงานโดยป้องกันไม่ให้เกิดการเอาเปรียบกันหรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการทำงานที่ทีมงานจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้นั้น ควรมีการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันหรือไม่ครับ/คะ
66	<p>คุณคิดว่าการทำงานที่ขาดความยุติธรรมนั้น ถือเป็นเอาเปรียบผู้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงานหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - หากคุณต้องพบเจอกับสถานการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผิดหลักความยุติธรรม คุณจะต่อต้านการสิ่งที่ไม่ดีเหล่านั้นหรือไม่ครับ/คะ - ตลอดการปฏิบัติงานที่ผ่านมา คุณจะรู้สึกเป็นกังวลหรือเป็นห่วงเพื่อนร่วมงานที่ถูกเอาเปรียบในเรื่องของความยุติธรรมในการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ 	<p>ใช้ข้อคำถามได้</p>	<p>คุณคิดว่าการทำงานที่ขาดความยุติธรรมนั้น ถือเป็นเอาเปรียบผู้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงานหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - หากคุณต้องพบเจอกับสถานการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผิดหลักความยุติธรรม คุณจะต่อต้านการสิ่งที่ไม่ดีเหล่านั้นหรือไม่ครับ/คะ - ตลอดการปฏิบัติงานที่ผ่านมา คุณจะรู้สึกเป็นกังวลหรือเป็นห่วงเพื่อนร่วมงานที่ถูกเอาเปรียบในเรื่องของความยุติธรรมในการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การปกป้องผู้อื่น (ลักษณะ 8) นิยามของมิติ : ความพยายามที่จะให้การช่วยเหลือสนับสนุน หรือแสดงการปกป้องด้วยการกระทำในสิ่งต่างๆ แก่ผู้อื่นที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา หรือเป็นผู้ที่กำลังประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 8 : มีความคิดที่ต้องการปกป้องผู้อื่นที่อ่อนแอกว่าตนเอง ปกป้องผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม และมีวิธีการที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา			
67	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณมีการแสดงออกถึงความต้องการในการปกป้องเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าคุณหรือไม่ครับ/คะ ช่วยบอกเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณได้เคยปกป้องเพื่อนร่วมงานให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สาเหตุที่คุณต้องการปกป้องเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าคุณคืออะไรครับ/คะ - คุณมีความมุ่งมั่นที่จะให้เพื่อนร่วมงานของคุณได้รับการพัฒนาทักษะของพวกเขาหรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณมีการแสดงออกถึงความต้องการในการปกป้องเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าคุณหรือไม่ครับ/คะ ช่วยบอกเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณได้เคยปกป้องเพื่อนร่วมงานให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สาเหตุที่คุณต้องการปกป้องเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าคุณคืออะไรครับ/คะ - คุณมีความมุ่งมั่นที่จะให้เพื่อนร่วมงานของคุณได้รับการพัฒนาทักษะของพวกเขาหรือไม่ครับ/คะ
68	<p>คุณมีการแสดงออกถึงแนวทางรวมถึงวิธีการที่คุณได้ปกป้องเพื่อนร่วมงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถพิสูจน์ได้ถึงเจตนาที่ดีในการปกป้องใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณจะปกป้องเพื่อนร่วมงาน หากพวกเขาเหล่านั้นกระทำในสิ่งที่ผิด ขัดต่อจริยธรรมในการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความนี้ได้ แต่ควรเจาะลึกลงไปถึงแรงจูงใจ	<p>คุณมีการแสดงออกถึงแนวทางรวมถึงวิธีการที่คุณได้ปกป้องเพื่อนร่วมงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีแรงจูงใจในการปกป้องผู้อื่นอย่างไรบ้างครับ/คะ - คุณจะปกป้องเพื่อนร่วมงาน หากพวกเขาเหล่านั้นกระทำในสิ่งที่ผิด ขัดต่อจริยธรรมในการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจาก ผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความกล้าหาญ (ลักษณะ 8) นิยามของมิติ : การมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน การนำเสนอ การสนับสนุนผู้อื่น รวมถึงการแสดงความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 8 : มีความมั่นใจในตนเอง แสดงออกถึงพลังอำนาจภายในตนเอง กล้าที่จะทำสิ่งต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ			
69	<p>คุณมีความมั่นใจในตนเองในการปฏิบัติงานของคุณมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างถึงการแสดงออกในการปฏิบัติงานที่บ่งบอกถึงความมั่นใจในตนเองของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ในการปฏิบัติงานคุณมีความกล้าที่จะเป็นตัวแทนในการออกรับหน้าแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่างๆ หรือไม่ครับ/คะ - ผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงานสามารถรับรู้ได้ถึงพลังอำนาจภายในตัวของคุณผ่านการแสดงออกต่างๆ หรือไม่ครับ/คะ - แม้ว่าการปฏิบัติงานอาจจะต้องพบกับความผิดพลาดหรือปัญหา คุณยังคงมีความมั่นใจ มีความมุ่งมั่นที่จะพิชิตความสำเร็จให้ได้หรือไม่ครับ/คะ 	<p>คิดว่าไม่สามารถใช้</p> <p>จำแนกลักษณะได้ 8 มักไม่ชอบเป็นมวยรองรอคอย</p> <p>ความชัดเจนหรือการรับรู้จากคนอื่น ๆ</p>	ตัดข้อความออก
70	<p>คุณเชื่อว่าเมื่อมีความกล้าหาญในการปฏิบัติงาน ความกล้าหาญนั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานใช่หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความกล้าที่จะลงมือปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ - คุณไม่กลัวแม้ว่าการลงมือปฏิบัติในสิ่งนั้นจะต้องพบกับความล้มเหลว 	<p>คิดว่าไม่สามารถใช้</p> <p>จำแนกลักษณะได้</p>	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความกระตือรือร้น (ลักษณะ 8) นิยามของมิติ : การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ มีความตื่นตัวในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 8 : มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานสูง มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายสูง รักษาวินัยอย่างแน่วแน่ มุ่งมั่นในความขยันหมั่นเพียรโดยเชื่อว่าทุกสิ่งนั้นสามารถทำได้ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้โดยเร็ว			
71	<p>หากคุณได้รับมอบหมายงานหรือโปรเจกต์ใหม่ คุณจะมีความกระตือรือร้นสูง ต้องการให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จได้โดยเร็วหรือไม่ครับ/คะ ลองอธิบายถึงลักษณะของความกระตือรือร้นของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมุ่งมั่นในความขยันหมั่นเพียรเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จหรือไม่ครับ/คะ - หากพบเจอกับปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน คุณจะยังเพิ่มความกระตือรือร้นมากขึ้น เพื่อหาแนวทางในการจัดการกับปัญหาเหล่านั้นให้ได้เร็วที่สุดใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณมีความกระตือรือร้นอย่างสม่ำเสมอในทุกๆ งานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ 	<p>เป็นเรื่องความกล้าตัดสินใจและลงมือกระทำอย่างรวดเร็วมากกว่า</p>	ตัดข้อความออก
72	<p>คุณมีการรักษาวินัยในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณเชื่อว่าการปฏิบัติงานใดๆ ควรมีความรับผิดชอบต่องานนั้นๆ ในระดับสูงหรือไม่ครับ/คะ - คุณเชื่อว่าการรักษาวินัยในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดจะช่วยเพิ่มความรับผิดชอบและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	<p>ไม่เกี่ยวข้องกับความเป็นลักษณะ 8</p>	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความสามัคคี (ลักษณะ 9) นิยามของมิติ : การมุ่งเน้นการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานแบบเกื้อกูลกัน พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 9 : มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน ต้องการให้เกิดความสามัคคี ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและสงบสุข			
73	<p>ในความคิดของคุณ บรรยากาศในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่เหมาะสมที่สุดคือการปฏิบัติงานร่วมกันแบบสามัคคีใช้หรือไม่ครับ/คะ ช่วยบอกเล่าถึงบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่คุณเคยประสบมาด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับความสามัคคีในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณคิดว่าความสามัคคีกลมเกลียวจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความได้	<p>ในความคิดของคุณ บรรยากาศในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่เหมาะสมที่สุดคือการปฏิบัติงานร่วมกันแบบสามัคคีใช้หรือไม่ครับ/คะ ช่วยบอกเล่าถึงบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่คุณเคยประสบมาด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับความสามัคคีในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณคิดว่าความสามัคคีกลมเกลียวจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ครับ/คะ
74	<p>คุณสามารถเชื่อมโยงความแตกต่างของเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดความอันหนึ่งอันเดียวกันได้หรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงสถานการณ์ที่คุณได้สร้างความสามัคคีกลมเกลียวให้กับทีมงานของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความเข้าใจในตัวเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลเป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ - คุณจะรู้สึกเป็นกังวลหรือขาดความเชื่อมั่นเมื่อภายในทีมมีปัญหาความแตกแยกของเพื่อนร่วมงานใช้หรือไม่ครับ/คะ 	ใช้ข้อความได้	<p>คุณสามารถเชื่อมโยงความแตกต่างของเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดความอันหนึ่งอันเดียวกันได้หรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงสถานการณ์ที่คุณได้สร้างความสามัคคีกลมเกลียวให้กับทีมงานของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความเข้าใจในตัวเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลเป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ - คุณจะรู้สึกเป็นกังวลหรือขาดความเชื่อมั่นเมื่อภายในทีมมีปัญหาความแตกแยกของเพื่อนร่วมงานใช้หรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : ความน่าเชื่อถือ (ลักษณะ 9)</p> <p>นิยามของมิติ : ความสามารถในการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น มีความน่าเชื่อถือแก่ผู้อื่นได้</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 9 : มีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่คงที่ มีความอบอุ่นและมีความอดทนจนได้รับการยอมรับจากผู้อื่น</p>			
75	<p>จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา คุณเคยได้รับการกล่าวถึงจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานในด้านการแสดงออกทางพฤติกรรมที่คงที่มีความน่าเชื่อถือบ้างหรือไม่</p> <p>ครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้แนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีแนวทางในการปฏิบัติตนที่เหมือนกันไม่ว่าจะต่อหน้าผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ใช่หรือไม่ - คุณเป็นผู้ที่มีความอบอุ่น เป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการมีลักษณะการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรใช่หรือไม่ 	ไม่เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับความเป็นลักษณะ 9	ตัดข้อความออก
76	<p>ในสถานการณ์ที่เพื่อนร่วมงานกำลังแสดงความคิดเห็นหรือแนวทางที่แตกต่างซึ่งเริ่มมีการใช้อารมณ์ส่วนบุคคล คุณเป็นผู้ที่มีความอดทนต่อสถานการณ์ในลักษณะนี้ได้เป็นอย่างดีใช่หรือไม่</p> <p>ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างสถานการณ์ในลักษณะนี้จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของคุณด้วยนะ</p> <p>ครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้แนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่าเป็นผู้ที่มีความอดทนสูงหรือไม่ - คุณคิดว่าความอดทนของคุณที่มีอยู่ในระดับสูง เป็นส่วนช่วยให้คุณมีความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้นหรือไม่ 	ความอดทนไม่ใช่ประเด็นหลักของลักษณะ 9	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การรับฟังความคิดเห็น (ลักษณะ 9) นิยามของมิติ : ความสามารถในการรับฟังข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน แยกแยะข้อมูลเหล่านั้น วิเคราะห์อย่างเป็นกลางโดยไม่ใช้ความรู้สึกส่วนบุคคล พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 9 : เปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นหรือแนวทางต่างๆ ในการปฏิบัติที่แตกต่างของผู้อื่น สามารถประสานเชื่อมโยงความแตกต่างเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี			
77	<p>ในการปฏิบัติงาน อาจหลีกเลี่ยงสถานการณ์ของการโต้แย้งความคิดเห็นไม่ได้ โดยส่วนตัวแล้วคุณมีการเปิดใจกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเหล่านั้นมาน้อยเพียงใดครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงสถานการณ์ในลักษณะนี้ด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณพร้อมที่จะรับฟังแต่ละฝ่ายอย่างเป็นกลางใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติงานมาน้อยเพียงใดครับ/คะ 	<p>ใช้ข้อคำถามได้</p> <p>อาจตัดคำว่า "อย่างเป็นกลาง" ออก เพราะ "ความเป็นกลางไม่ใช่ประเด็นหลัก แต่การไม่เลือกข้างคือประเด็นหลักมากกว่า"</p>	<p>ในการปฏิบัติงาน อาจหลีกเลี่ยงสถานการณ์ของการโต้แย้งความคิดเห็นไม่ได้ โดยส่วนตัวแล้วคุณมีการเปิดใจกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเหล่านั้นมาน้อยเพียงใดครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงสถานการณ์ในลักษณะนี้ด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณพร้อมที่จะรับฟังแต่ละฝ่ายอย่างไม่เลือกข้างใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติงานมาน้อยเพียงใดครับ/คะ
78	<p>คุณมุ่งหวังที่จะนำข้อมูลจากการรับฟังนั้น ไปหาแนวทางที่จะเชื่อมโยงความแตกต่างเหล่านั้นให้กลายเป็นหนึ่งเดียวใช่หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถแยกแยะประเด็นหรือใจความสำคัญของแต่ละความคิดเห็น พร้อมทั้งเชื่อมโยงความคิดเห็นเหล่านั้นได้เป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ - คุณมุ่งมั่นให้เพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลมีการเปิดใจกว้างต่อการรับฟังความคิดเห็นหรือไม่ครับ/คะ 	<p>ใช้ข้อคำถามได้</p> <p>อาจปรับคำจากแยกแยะประเด็นเป็น "สมานไมตรี"</p>	<p>คุณมุ่งหวังที่จะนำข้อมูลจากการรับฟังนั้น ไปหาแนวทางที่จะเชื่อมโยงความแตกต่างเหล่านั้นให้กลายเป็นหนึ่งเดียวใช่หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถสมานไมตรีของแต่ละความคิดเห็น พร้อมทั้งเชื่อมโยงความคิดเห็นเหล่านั้นได้เป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ - คุณมุ่งมั่นให้เพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลมีการเปิดใจกว้างต่อการรับฟังความคิดเห็นหรือไม่ครับ/คะ

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การจัดการความขัดแย้ง (ลักษณะ 9) นิยามของมิติ : การเข้าใจสาเหตุรวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง สามารถหาแนวทางในการระงับ หรือจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 9 : มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้ทักษะการประสานความแตกต่างได้ และมีความสามารถในการชี้แนะไม่ให้เกิดความขัดแย้ง			
79	<p>เมื่อเกิดปัญหาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คุณมักจะได้รับบทบาทในการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยสถานการณ์ใช้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p>ช่วยอธิบายถึงแนวทางรวมถึงวิธีการที่คุณใช้ด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี - คุณสามารถประสานความเห็นต่างเหล่านั้นโดยมุ่งเน้นให้แต่ละฝ่ายเห็นความสำคัญซึ่งกันและกันหรือไม่ครับ/คะ - คุณสามารถจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ได้ 	<p>ไม่แน่นอนว่าคนลักษณะ 9 จะต้องได้รับบทบาทนั้นเสมอไป และไม่แน่ว่าคนลักษณะ 9 จะมียุทธวิธีในการจัดการหรือคลี่คลายความขัดแย้งลงได้</p>	ตัดข้อความออก
80	<p>คุณสามารถชี้แนะให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถวิเคราะห์วิธีโน้มน้าวหรือชี้แนะที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงานในแต่ละบุคคลได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณมีความรู้สึกอย่างไรบ้างครับ/คะ ที่สามารถสร้างความตระหนักให้กับเพื่อนร่วมงานได้ 	<p>ไม่แน่นอนว่าคนลักษณะ 9 จะต้องลุกขึ้นมาชี้แนะ</p>	ตัดข้อความออก

ตารางที่ 4.3

การปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับ	แบบคำถามฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ	แบบคำถามฉบับปรับปรุง
มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การสนับสนุนผู้อื่น (ลักษณะ 9) นิยามของมิติ : ความสามารถในการส่งเสริมทักษะหรือให้การสนับสนุนในด้านอื่นๆ แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน สามารถเสนอแนวทางในการสนับสนุนผู้อื่นให้มีศักยภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 9 : มุ่งเน้นและสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความกล้าที่จะแสดงความคิด พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่			
81	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณจะมีการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ ลองบอกเล่าถึงวิธีการในการกระตุ้นของคุณได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการปฏิบัติงานที่มีการแสดงความคิดเห็นจากทุกคนภายในทีม จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพของทีมเพิ่มมากขึ้นได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นนั้น เป็นสิ่งที่ยากมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	<p>ใช้ข้อความได้สำหรับคนลักษณะ 9 อาจเน้นคำว่าเปิดโอกาส</p>	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณจะมีการกระตุ้นหรือเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ ลองบอกเล่าถึงวิธีการในการกระตุ้นของคุณได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการปฏิบัติงานที่มีการแสดงความคิดเห็นจากทุกคนภายในทีม จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพของทีมเพิ่มมากขึ้นได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นนั้น เป็นสิ่งที่ยากมากน้อยเพียงใดครับ/คะ
82	<p>คุณทุ่มเทให้กับการสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ช่วยอธิบายถึงความทุ่มเทเหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมุ่งหวังให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้หรือไม่ครับ/คะ 	<p>ใช้ข้อความได้</p>	<p>คุณทุ่มเทให้กับการสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ช่วยอธิบายถึงความทุ่มเทเหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมุ่งหวังให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้หรือไม่ครับ/คะ

ที่มา: ผู้วิจัย

เมื่อผู้วิจัยทำการปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์เป็นที่เรียบร้อยแล้วนั้น แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ประกอบไปด้วยมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำทั้งสิ้น 22 มิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4

สรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำของแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ

ลำดับมิติ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	ลักษณะที่ใช้จำแนก
1	ความรับผิดชอบในงาน	ลักษณะ 1, 6
2	มาตรฐานในการทำงานและความสมบูรณ์แบบ	ลักษณะ 1
3	การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	ลักษณะ 1
4	การเตรียมความพร้อม	ลักษณะ 6
5	การคาดการณ์ปัญหา	ลักษณะ 6
6	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ลักษณะ 2, 4
7	การช่วยเหลือผู้อื่น	ลักษณะ 2
8	อึดยาศัยในการทำงาน	ลักษณะ 2
9	แนวทางที่แตกต่าง	ลักษณะ 4
10	ความคิดสร้างสรรค์	ลักษณะ 4, 7
11	การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	ลักษณะ 3, 7
12	การบรรลุเป้าหมาย	ลักษณะ 3
13	ภาพลักษณ์	ลักษณะ 3
14	การมองโลกในแง่ดี	ลักษณะ 7
15	การแก้ไขปัญหา	ลักษณะ 5, 8
16	การคิดวิเคราะห์	ลักษณะ 5
17	การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	ลักษณะ 5
18	ความยุติธรรม	ลักษณะ 8
19	การปกป้องผู้อื่น	ลักษณะ 8
20	ความสามัคคี	ลักษณะ 9
21	การรับฟังความคิดเห็น	ลักษณะ 9
22	การสนับสนุนผู้อื่น	ลักษณะ 9

ที่มา: ผู้วิจัย

เมื่อผู้วิจัยทำการปรับปรุงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ โดยมีจำนวนมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำทั้งสิ้น 22 มิติดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ส่งผลให้มีตัวบ่งชี้หรือข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นฉบับนี้ทั้งสิ้น 46 ตัวบ่งชี้ ดังแสดงรายละเอียดการปรับเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดคุณลักษณะฉบับแก้ไขสมบูรณ์ในภาคผนวก ก

4.2.2 ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ

นอกเหนือจากการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดคุณลักษณะแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน เพื่อศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมพร้อมทั้งสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะรวมถึงข้อจำกัดและข้อพึงระวังเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงเนื้อหาในการวิจัย ในครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

4.2.2.1 สามารถช่วยหาจุดแข็งในตัวบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนา

ในการประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรนั้น สามารถช่วยหาจุดแข็งในตัวบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาได้ สามารถช่วยในการทำงานของบุคลากรแต่ละบุคคลได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งการที่องค์กรจะพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคลนั้นก็ควรมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของบุคลากรแต่ละบุคคล ดึงจุดแข็ง (Strength) ของบุคลากรเพื่อไปพัฒนาโดยที่บุคลากรมีความเข้าใจในจุดแข็งของตนเอง จะยิ่งส่งผลให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะภาวะผู้นำนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรได้ (Nolan, 2007) ดังคำกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญต่อไปนี้

“จริงๆ แล้วผมว่ามันก็มีประโยชน์นะ โอเคทีเดียว ช่วยหาจุดแข็งดึงไปพัฒนา เราต้องดึง Resource หรือ Strength ของคนออกมา แล้วไปพัฒนาต่อ อันนี้เป็นสิ่งที่ดี ช่วยในการทำงานของเขาได้ เป็นการทำอะไรที่น่าสนใจดีเราใช้เพื่อเติบโตจริงๆ แล้วผมใช้คุณลักษณะเพื่อให้ตัวเองมีความสุข คนเราก็อยู่อย่างมีความสุขก่อน พอคนเราไปทำงานร่วมกัน มันก็จะทำให้องค์กรมีความสุข” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“การอาศัยแนวคิดคุณลักษณะและการพัฒนาแบบสัมภาษณ์ลักษณะเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำนั้น ไม่สามารถทำได้โดยตรง แต่การอาศัยการสัมภาษณ์ลักษณะ เพื่อค้นหาแนวทางในการช่วยพัฒนาคนๆ นั้นทางด้านบุคลิกภาพและจิตใจ ตามบริบทแห่งความเป็นผู้นำ อาจพอเป็นไปได้” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

“ถ้ามองว่าเป็นการดึงจุดแข็งไปพัฒนาต่อยอด ก็ถือว่าได้นะแต่เราไม่ได้มีหน้าที่ที่จะไปใส่กล่องให้เขาว่าเขาจะต้องโตแบบนี้ แต่ถ้าเขาเริ่มที่จะเข้าใจตัวเอง พร้อมๆ กับที่คนรอบข้างเริ่มที่จะยอมรับเขาในสิ่งที่เขาเป็น เขาเริ่มมีคุณค่าภายใน จะเกิดพลังภายใน จะเกิดการพัฒนาตัวเองโดยธรรมชาติ คนเราจะกล้าลุกขึ้นมาเปลี่ยนแปลงตัวเองเพราะรู้สึกมีพลัง” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

การนำแนวคิดนพลักษณ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ จันทรเพ็ญ ชูประภาวรณ (2556) ที่กล่าวว่าแนวคิดนพลักษณ์นั้นสามารถช่วยในการพัฒนาความเป็นผู้นำได้ เนื่องจากแนวคิดนพลักษณ์จะช่วยให้รู้จักตนเอง มีสติรับรู้พฤติกรรมต่างๆ ของตนเอง เมื่อมีการศึกษาแนวคิดนพลักษณ์ร่วมกันจะยิ่งช่วยให้บุคลากรภายในทีมนั้นทำความเข้าใจ รู้จักซึ่งกันและกันได้มากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารระหว่างกันในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อีกด้วย ซึ่งแนวคิดนพลักษณ์นี้เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถช่วยในการวิเคราะห์ศักยภาพของแต่ละบุคคล ว่าในแต่ละบุคคลนั้น มีภาวะผู้นำในด้านใดแฝงอยู่ (สมาคมพลักษณ์ไทย, 2556)

การประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรนั้นอาจอยู่ในระดับของการรู้ตัวในจุดแข็งหรือจุดอ่อนของตนเองที่กระทบกับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละบุคคล ซึ่งการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นี้ไปประยุกต์ใช้ในการสัมภาษณ์กับบุคลากร ควรมีการนำไปใช้ให้อยู่ในบริบทที่บุคลากรในองค์กรจะไม่รู้สึกเหมือนเป็นการให้คุณให้โทษกับตัวบุคลากรเอง ดังคำกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญต่อไปนี้

“คิดว่าจะเอามาใช้ได้อย่างมากที่สุด คือระดับของการรู้ตัว ซึ่งการรู้ตัวเนี่ย อยากแนะนำให้เอาประเด็นที่การรู้ตัวในข้อดีหรือจุดแข็ง ในประเด็นใหญ่ๆ ที่กระทบกับเรื่องงานจริงๆ เช่นประเด็นการสื่อสาร ที่กระทบเรื่องความสัมพันธ์ เรื่องการใช้เวลาอะไรแบบนี้ ให้เขาพอจะรับรู้บ้าง” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

“ถ้ามองว่าเป็นการดึงจุดแข็งของบุคลากร ก็อาจจะทำได้ แต่ทำได้ในบริบทที่เป็นความสัมพันธ์ที่เขาต้องวางใจเรา ที่เขารู้สึกว่าเขาปลอดภัยและเชื่อมั่นในตัวเรา ง่ายๆ เขาจะเชื่อมั่นเรามากแค่ไหนไหนว่าเรามีความรู้ความสามารถ คำถามพวกนี้ มันเป็นคำถามที่อาจได้ผลแค่ช่วงการอบรมหรือเวทีการเรียนรู้ เขาปลอดภัยที่จะพูด แต่ถ้าบริบทในเรื่องการทำงานอาจมีเรื่องของกาให้คุณให้โทษ” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

“สังคมตรงนั้นต้องมีความปลอดภัยมากพอ ที่ผ่านมากคนไม่กล้าเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง เพราะรู้สึกว่าเขาต้องมีเกราะกำบัง เพราะว่าพื้นที่ไม่ค่อยปลอดภัย เราถูกคาดหวัง จับจ้อง ตัดสิน เราจึงต้องเอากล่องบางอย่างมาสวม เขาก็จะพยายามเป็น คนทั่วไปก็จะนึกว่านี่ไง นี่คือการตอบโจทย์ แต่จริงๆ แล้วนี่คือการใส่กล่อง มันไม่ได้พัฒนาจากตัวตนที่แท้จริงของเขา ” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

4.2.2.2 ต้องพึงระมัดระวังในประเด็นการตัดสินผู้อื่น

การนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำไปประยุกต์ใช้นั้น ผู้ที่นำไปใช้ทั้งองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะต้องพึงระมัดระวังในเรื่องของการตัดสินผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการตัดสินผู้อื่นแบบ Stereotype กล่าวคือ ผู้ประเมินไม่ควรตัดสินผู้อื่นจากสิ่งที่เราประเมินหรือจำแนกได้ โดยมีคำกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญต่อไปนี้

“ห้ามตัดสินคน อย่า stereotype คนอื่น เราต้องห้ามตัดสินคนอื่นจากสิ่งที่เราวัดได้ เพราะนพลักษณ์มีอิทธิพลด้านอื่นๆ อีก ไหนจะปีก ไหนจะลูกศร อย่าตัดสินคน อย่ากำหนดงานว่าลักษณะไหนต้องทำงานอะไร ผมไม่เชื่อความคิดพวกนี้ว่าเป็นลักษณะนี้แล้วจะทำงานอย่างนั้นไม่ได้” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“วิธีแบบนี้ต้องระวัง Stereotype เช่นลักษณะ 1 จะมีประเด็นเรื่องจริยธรรมในการปฏิบัติงาน การมีมาตรฐาน คือนพลักษณ์จะยาก เพราะว่าความโดดเด่นแต่ละลักษณะมีความโดดเด่นเนี่ยะ คือลักษณะ 1 คนนี้มีมาตรฐานเรื่องนี้แต่ก็อาจจะไม่มีมาตรฐานเรื่องอื่นก็ได้ เช่นมาตรฐานที่บ้านกับที่ทำงานแตกต่างกัน เค้าวาจเลือกใช้ความเป็นลักษณะกับเรื่องอะไรและอย่างไร มันจึงเป็นเรื่องยากนะ” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

สำหรับประเด็นเรื่องการตัดสินผู้อื่นนั้น ถือเป็นสิ่งที่อันตรายเป็นอย่างยิ่ง การตัดสินผู้อื่นหรือการนำแนวคิดนพลักษณ์นี้ไปจัดการกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการคิดหรือตัดสินไปว่าบุคคลผู้นั้นเป็นลักษณะนั้น บุคคลผู้นั้นเป็นลักษณะนี้ถือเป็นสิ่งที่ไม่สร้างสรรค์ แนวคิดนพลักษณ์เป็นแนวคิดที่มีรายละเอียดและความซับซ้อน จึงไม่ควรที่จะไปสรุปหรือตัดสินบุคคลอื่นจากมุมมองเพียงด้านเดียว (สมาคมนพลักษณ์ไทย, 2556)

พร้อมกันนั้นการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้นั้น ควรมีการระบุข้อความลงไปแบบสัมภาษณ์นี้อย่างชัดเจน ว่าแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นเพียงการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรเท่านั้น มิได้เป็นการตัดสินตัวบุคคลแต่ประการใด ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์หรือตัวบุคลากรมากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญดังนี้

“ควร Mention ข้อควรระวังนะ เป็นผม ผมว่าควรระบุลงไปเลยนะ ว่าแบบสัมภาษณ์นี้เป็นการเพียงประเมินทักษะภาวะผู้นำ ไม่ใช่เป็นการตัดสินบุคคลแต่อย่างใด” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

4.2.2.3 ผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ควรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนพลักษณ์

ก่อน

ในด้านฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมบุคลากรนั้น เมื่อประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำนี้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนพลักษณ์ในเบื้องต้นก่อน โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจในเบื้องต้นว่าแนวคิดนพลักษณ์นั้น เป็นศาสตร์ความรู้โบราณที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพแก่นแท้ของมนุษย์ พัฒนากลายเป็นคำสอนที่สอนให้บุคคลอื่นได้รู้จักและเฝ้าสังเกตความรู้สึกนึกคิดภายใน เกิดการรู้จักตนเองทั้งด้านบวกและด้านลบเพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตวิญญาณของตน (สันติกโรภิกขุ, 2542, น. 1) ซึ่งแนวคิดนพลักษณ์ยังเป็นระบบบุคลิกภาพที่ใช้ในการอธิบายแบบแผนบุคลิกภาพทางการคิด

ความรู้สึกและการกระทำที่โดดเด่นแตกต่างกันโดยพื้นฐาน 9 ลักษณะ ซึ่งบุคลิกภาพแบบนพลักษณ์สามารถทำให้บุคคลได้รู้จักตัวตน เรียนรู้ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์มาสู่ตนเองและเข้าใจในวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น (แดเนียลส์ และ ไพรซ์, 2545, น. 1-2) ซึ่งการที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนพลักษณ์ก่อนนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้นั้น ก็เพื่อป้องกันการนำไปใช้โดยไม่ได้มีความเข้าใจอย่างแท้จริง ดังเช่นคำกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญดังนี้

“คนใช้ต้องเข้าใจ และรู้ประมาณนึง ข้อพึงระวัง HR ที่จะนำไปใช้อาจไม่ได้รู้จริงว่านพลักษณ์คืออะไร ควรรู้ว่าการจำแนกคืออะไร หลักการแนวคิดคืออะไร เอาไปใช้อย่างไร”ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“ผมเชื่อว่าเขาควรต้องเข้าใจศาสตร์นี้ด้วยตัวเขาเองก่อน ไม่เช่นนั้นเขาจะเพียงแค่เป็นเครื่องมือ แล้วเครื่องมือนี้ก็จะเป็นไปกำกับให้คนต้องอย่างนี้ต้องอย่างนั้น ซึ่งอาจจะได้แค่เรื่องของภายนอก ก็จะเป็นเรื่องน่าเสียดาย แล้วมันมีผลกระทบด้วยถ้าทำแบบนี้” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

“ผมคิดว่าผู้ที่จะนำไปใช้งานเนี่ยะ เขาควรที่จะต้องเรียนรู้ด้วยตัวเองก่อนอย่างน้อย ซักคอร์สหนึ่งก็ยิ่งดี ถ้างบประมาณไม่มีไม่เป็นไร ไม่ต้องอบรมทุกคน แต่ว่าคนที่เป็แกนนำ หรือตัวหลักเนี่ย ควรที่จะอบรม รู้เรื่องนี้ผ่านตัวเอง จะดีมาก ไม่เช่นนั้นเขาจะหยิบผิดหยิบถูก ใช้ไม่ถูก” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมบุคลากรยังต้องพึงระวังในเรื่องของการแสดงออกในขณะที่นำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปใช้กับบุคลากรในองค์กร ควรหลีกเลี่ยงความรู้สึกไม่ปลอดภัยหรือการให้คุณให้โทษที่บุคลากรอาจเกิดความรู้สึกเหล่านี้ได้ เพราะหากบุคลากรเกิดความไม่ปลอดภัย หรือรู้สึกถึงการให้คุณให้โทษแล้ว จะไม่ตอบสนองต่อการสัมภาษณ์ หรือมีการหลีกเลี่ยงการตอบคำถามโดยที่ไม่ใช่คำตอบที่แท้จริง โดยมีคำกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญต่อไปนี้

“ฝ่าย HR ควรมีความรู้พื้นฐานก่อนก็ดี แต่ผมไม่ได้แค่ว่าเขาควรมีความรู้นะ บางคนจะรู้สึกว่าตนเองเหนือกว่าคนอื่นเพียงเพราะเขารู้เรื่องนพลักษณ์ ดังนั้นท่าทีที่แสดงออกมาอาจข่มคนอื่น อาจทำให้อีกฝ่ายหนี HR” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

“คำถามเหล่านี้คนอาจไม่ค่อยตอบ เพราะเขาอาจจะรู้สึกว่ามันไม่ปลอดภัย ให้คุณให้โทษ มันอาจหนีไม่พ้น เพราะการทำงานกับเรื่องของหน้ากากและตำแหน่งบุคลากรอาจรู้สึกที่เราเป็น HR ทำดียังไงก็รู้สึกว่าเป็น HR อยู่ เป็นความสัมพันธ์แบบทางการในที่ทำงาน ถ้าเวทีทั่วไปคำตอบที่คิดว่าเขาตอบในสิ่งที่อยากจะเป็น จะน้อยกว่า เพราะเขาอยากค้นหาตนเอง ไม่มีใครมาให้คุณให้โทษเขา” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

4.2.2.4 การประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์นี้ ควรทำควบคู่ไปกับการฝึกอบรม ภายในองค์กร

การประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ ควรนำไปประยุกต์ใช้ควบคู่กับการฝึกอบรมในด้านแนวคิดนพลักษณ์ให้กับองค์กร โดยวิทยากรที่มีความชำนาญในแนวคิดนพลักษณ์ หรือ In House Training เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบในด้านการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากร หรือแม้แต่วิธีการผู้บริหารในองค์กร กล่าวคือทุกภาคส่วนในองค์กรควรได้รับการฝึกอบรมในแนวคิด นพลักษณ์นี้อย่างทั่วถึงจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรง เพื่อเป็นการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจร่วมกัน ดังคำกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

“โดยแวดวงนี้ จะใช้เรื่องของ การพูดคุยซึ่งคนที่พูดคุยต้องผ่านการเทรนก่อนข้างเยอะ ควรใช้ควบคู่กับการอบรมก็ได้ครับ แต่หัวใจสำคัญก็คือว่า พวกแบบสอบถามมันอาจให้ได้แค่ระดับข้อมูล เรื่องการเรียนรู้อะไรแบบนี้มันเป็นเรื่องของ Inside หรือต้องเกิด Awareness เอง ลำพังแค่แบบสอบถามน่าจะยาก ควรใช้ตัวคนมาอบรม” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

“นพลักษณ์เป็นเรื่องที่ควรส่งเสริม In House Training นพลักษณ์ก็ได้ผลนะ แต่ละคนก็แตกต่างกันไป ส่งผลต่อความสัมพันธ์ ส่งผลต่อองค์กร คนเรามีความสุขก็จะส่งผลให้มีความสุขอย่างต่อเนื่อง แต่ละคนความสามารถในการรับประโยชน์ก็ไม่เท่ากัน แต่ละคนก็มีการเติบโตเฉพาะตัว มันแล้วแต่” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

จากคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญในด้านการทำควบคู่ไปกับการฝึกอบรมภายในองค์กรนั้น ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช (2552) ที่ได้ทำการวิจัยโดยการอบรมหลักสูตรนพลักษณ์เบื้องต้นในองค์กรแห่งหนึ่ง ซึ่งผลของการวิจัยนั้นพบว่าบุคลากรนั้นสามารถรับรู้ความเป็นลักษณะของตนเอง สร้างความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น สามารถเพิ่มขีดความสามารถส่วนบุคคลและขีดความสามารถทางสังคมได้อีกด้วย

นอกจากนี้การฝึกอบรมแนวคิดนพลักษณ์ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเกิดความยั่งยืน ในรูปแบบที่ไม่ใช่เพียงการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาอบรมอย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่องค์กรควรผลักดันให้เกิดความต่อเนื่องได้ด้วยตัวขององค์กรเอง โดยอาจส่งเสริมในเรื่องของการจัดเป็นกิจกรรมประชุมกลุ่ม หรือ Focus Group หรือชั่วโมงการประชุมต่างๆ เปรียบเสมือนการสร้างพื้นที่หรือเวทีรับฟังบุคลากรในองค์กร โดยควรส่งเสริมให้จัดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังเช่นคำกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญต่อไปนี้

“จริงๆ การมีแบบคำถามพวกนี้ก็ควรทำการอบรมเพิ่มเติม แต่ไม่ใช่แค่อบรมแล้วจบๆ ไป ต้องต่อเนื่อง ต่อเนื่องในที่นี้ก็ไม่ใช่ว่าเอาคนมาอบรมอย่างต่อเนื่องนะ แต่ต้องต่อเนื่อง

แบบให้คงอยู่ คือให้คนมาประชุมกลุ่มกัน focus group เดือนละครึ่งก็ได้ เพื่อเติบโต เพื่อมาเรียนรู้ชีวิตซึ่งกันและกัน ให้ภายในคนเข้าใจกันมากขึ้น” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“สิ่งที่อาจจะเอามาใช้ได้ในแง่ของ HR คือใช้นวัตกรรมในฐานะของ เครื่องที่จะช่วยสร้างการยอมรับความแตกต่าง เพื่อสร้างการเติบโต ก้าวข้ามความเคยชินประจำตัว อะไรแบบนั้น เครื่องมือเราอาจจะต้องกลับไปคิดถึง เพราะว่าเป็นแบบสอบถามอาจจะไม่น่าพอ จะสร้างนวัตกรรมเครื่องมืออะไรที่อาจจะจะเป็นชั่วโมง meeting ของ HR กับเจ้าหน้าที่ในเรื่องของการมีเวทีรับฟัง แต่หัวใจสำคัญคือ HR ก็ต้องมีความรู้มีประสบการณ์หรือผ่านการเทรนก่อน ก่อนที่จะเอาไปถาม” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

“นำเครื่องมือนี้มาค่อยๆ สร้างบรรยากาศในที่ทำงานต่อไปก็ได้ คืออาจจะชวนกันมา Meeting ชวนกันมาเสวนา มาแลกเปลี่ยนกันในแง่ของนวัตกรรม HR ไปอบรม พอเขาเริ่มเปิดใจ เขาเริ่มเข้าใจละ ว่าความเป็นมนุษย์มันหลากหลายยังไง แล้วมาอยู่ร่วมกันได้อย่างไร พอเขามาจัดกระบวนการเหล่านี้เนี่ย เขาก็จะไปด้วยท่าที ที่เป็นการเปิดพื้นที่ที่มีความปลอดภัย ให้คนได้เปิดเผยเรื่องราวความสุขและความทุกข์ออกมา โดยที่พื้นที่นั้นจะต้องไม่ตัดสินกันและกัน” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

“พอเราทำแบบนี้ไปได้ซักระยะนึง คนจะเริ่มเติมพลังภายในให้ตัวเอง และเติมให้กันและกันโดยธรรมชาติ โดยที่ HR คนนั้น ไม่จำเป็นต้องเก่งเรื่องนวัตกรรมก็ได้ แต่ว่าใช้ท่าทีของความเข้าใจในการสร้างวง Meeting หรือเสวนาอย่างเนี้ยครับ เปิดเผยความเป็นตัวเอง สบายๆ กับการแลกเปลี่ยนอย่างเนี้ยครับ อย่างน้อยก็อาจจะเป็น Space หนึ่งในที่ทำงาน ควรจัดอย่างต่อเนื่อง หรือถ้าจะให้ดีกว่านั้น คือถ้า HR คนนั้นสามารถสอนเรื่องนวัตกรรมเลยได้ก็จะยิ่งดี แต่เขาควรต้องไปอบรมกระบวนการนวัตกรรมเพิ่มเติมก่อน” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

4.2.2.5 ผู้ถูกสัมภาษณ์ควรมีทักษะของการสังเกตตนเองที่ดี

การใช้วิธีการสัมภาษณ์นั้น บุคลากรผู้ตอบคำถามหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ควรมีการสังเกตตนเองที่ดี ซึ่งการสังเกตตนเองที่ดีจะช่วยส่งผลให้ผู้สัมภาษณ์ได้คำตอบที่ถูกต้องมากขึ้น ในส่วนของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมบุคลากรนั้น ควรพึงระวังในคำตอบซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์นั้นอยากจะเป็น มิได้เป็นสิ่งที่แสดงออกถึงตัวของพวกเขาอย่างแท้จริง ดังคำกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญต่อไปนี้

“ผู้ตอบก็ต้องสังเกตด้วย สังเกตตัวเอง ระวังเขาจะตอบในสิ่งที่อยากเป็น เพราะมันไม่ใช่ตัวตนภายใน คนตอบก็ควรรู้ว่าตัวเองจะสังเกตตัวเองอย่างไรด้วย” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“การสังเกตตัวเองของคนที่ถูกสัมภาษณ์ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่ง ถ้ามีพื้นฐานการสังเกตที่น้อย เราอาจได้แค่พฤติกรรมภายนอก ซึ่งโอกาสผิดพลาดก็จะสูง” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

ในด้านของการสังเกตตนเองนั้น จัดเป็นทักษะหนึ่งในการปฏิบัติเพื่อนำแนวคิดคุณลักษณะไปใช้ในชีวิต ซึ่งการสังเกตนั้นเป็นการมองเข้าไปภายในอย่างมีสติ สังเกตจากทั้งตนเองและบุคคลรอบข้างทั้งที่อยู่ในลักษณะเดียวกันหรือต่างลักษณะกัน ซึ่งสามารถพัฒนาตนเองโดยฝึกเรื่องของการสังเกตเพิ่มความเอาใจใส่ในเรื่องของการใส่ใจ เกิดการรับรู้อย่างมีสติ จะช่วยในการส่งผลให้บุคคลนั้นสามารถเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับสิ่งต่างๆ รอบตัวได้อย่างดียิ่งขึ้น (สันติกโรภิกขุ, 2556)

4.2.2.6 การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล

ในการประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบในด้านการฝึกอบรมบุคลากรนั้นควรตระหนักในเรื่องของการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละราย ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในเบื้องต้นว่าข้อมูลหรือเรื่องราวส่วนบุคคลที่บุคลากรได้ให้ข้อมูลมานั้น จะได้รับการปกป้องไม่เปิดเผยต่อผู้อื่น เพื่อรักษาและเคารพความเป็นสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละรายอย่างเคร่งครัด ดังคำกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญดังนี้

“เนื้อหาที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ถือเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นเรื่องราวส่วนตัว และไม่สามารถนำไปเผยแพร่หรือใช้งานด้านอื่นๆ เว้นแต่ได้รับอนุญาตอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของเรื่องราว” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ถูกสัมภาษณ์หรือบุคลากรในองค์กรนั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นการปฏิบัติตามหลักการพื้นฐานในด้านหลักจริยธรรม โดยเป็นการเก็บรักษาความลับของข้อมูล (Respect for confidentiality) ไม่เปิดเผยข้อมูลต่อภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป.) ทั้งในส่วนของข้อมูลรวมถึงเรื่องราวส่วนบุคคลที่บุคลากรได้ให้ข้อมูลแก่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบในด้านการฝึกอบรมบุคลากรซึ่งเป็นผู้นำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปประยุกต์ใช้

4.2.2.7 การรายงานผลหลังจากการสัมภาษณ์

สำหรับการรายงานผลการสัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์หรือตัวบุคลากรนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบในด้านการฝึกอบรมบุคลากรควรนำเสนอผลการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำที่ได้ประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นฉบับนี้ ในรูปแบบของการรายงานผลเป็นลักษณะของพฤติกรรมบ่งชี้ในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีลักษณะเด่นแตกต่างกันไปในบุคลิกภาพที่แสดงออกของบุคคลทั้ง 9 ลักษณะ ซึ่งจะมีความเหมาะสมมากกว่าการรายงานผลการสัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์หรือตัวบุคลากรแบบการระบุถึงตัวเลขทั้ง 9 ลักษณะ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากการที่แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำฉบับนี้ ประกอบไปด้วยคำถามที่มุ่งเน้นในด้านการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้ครอบคลุมถึงพฤติกรรมด้านอื่นๆ ดังคำกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญดังนี้

“เสนอได้ไหมครับ ชุดคำถามนี้นะครับ ผมเห็นด้วยว่ามันจะมีประโยชน์ แต่สิ่งที่เราจะได้จากชุดคำถามเนี่ย อาจเป็นเพียงแค่การถามในเชิง Leadership ในองค์กร ดังนั้นสิ่งที่เราได้ออกมา ไม่ใช่จะบอกว่าคนๆ นั้นจะมีแนวโน้มเป็นลักษณะอะไร ผมเสนอว่าเราควรให้แนวโน้มว่าเขาเนี่ยมีจุดเด่นบนความเป็น leadership ยังไงได้บ้าง โดยไม่ต้องโยงกับเบอร์ลักษณะ แต่เราอาจจะใช้ลักษณะมาเป็นชุดคำอธิบาย เช่น สมมติเขาออกมาแล้วมีแนวโน้มเป็นประมาณ 3 หรือประมาณ 8 แทนที่เราจะพูดว่าเขามีแนวโน้มเป็นลักษณะ 3 เป็นลักษณะ 8 เราไม่พูด แต่เราพูดว่าเขามีจุดเด่นคือเป็นคนที่กำลังแสดงออก เป็นคนมุ่งมั่นตั้งใจ รวดเร็วตัดสินใจเก่ง เราสามารถทำออกมาเป็นชุดคำแนะนำได้ออกมาประมาณนี้ โดยไม่ต้องไปอิงกับตัวเลขของลักษณะ ซึ่งมันก็จะปลอดภัยเพราะการที่เราจะไป fix เขาเลยว่าเขาเป็นลักษณะไหนเลยเนี่ย มันจะต้อง debate กันอีกเยอะและตอบโจทย์ของงานนี้ได้” ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

แนวคิดนพลักษณ์นั้นเป็นแนวคิดที่มีความละเอียดซับซ้อน เป็นเรื่องของจิตใจหรือจิตวิญญาณ เป็นเรื่องของชีวิตด้านในของมนุษย์ซึ่งมีบริบทกว้าง (สันติกโรภิกขุ, 2556) มีองค์ประกอบหลายส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน ทั้งส่วนของศูนย์ ลูกศร หรือปีก (เว็บบ, 2543) รวมถึงองค์ประกอบในการจำแนกบุคลิกภาพของบุคคลในแต่ละลักษณะนั้น มีที่มาจากหลายมิติ เช่นลักษณะนิสัย จุดแข็งจุดอ่อน แรงผลักดันภายใน มุมมองโลกทัศน์ กรอบความคิด การรับรู้ต่างๆ รวมถึงความกลัวหรือความกังวลพื้นฐาน (วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช, 2552, น. 30)

4.3 การทดสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่เคยผ่านการอบรมแนวคิดนพลักษณ์

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทดสอบสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ที่กับกลุ่มตัวอย่างบุคคลทั้ง 27 บุคคลแล้วโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ผู้วิจัยทำการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากคำตอบหรือลักษณะของพฤติกรรมบ่งชี้ของมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่ได้จากการสัมภาษณ์ และรายงานคำตอบของการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำกับแต่ละตัวอย่างบุคคลว่าเป็นลักษณะใด จะมีลักษณะคำตอบแบบถูกหรือผิด หากคำตอบนั้นถูกหรือตรงตามลักษณะของแต่ละตัวอย่างบุคคล จะแปลค่าคะแนนมีค่าเท่ากับ 1 แต่ถ้าคำตอบผิดหรือไม่ตรงตามลักษณะของแต่ละตัวอย่างบุคคล จะแปลค่าคะแนนมีค่าเท่ากับ 0 ตามวิธีการของ Kuder & Richardson (พิสนุ พองศรี, 2552, น. 165-166) ซึ่งผลของการทดสอบในกลุ่มตัวอย่างบุคคลทั้ง 27 บุคคล สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.5

ผลแสดงการทดสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่เคยผ่านการอบรม

ลักษณะ	ลำดับตัวอย่าง	ผลการทดสอบ	การแปลค่าคะแนน
ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์แบบ	1	ถูก	1
	2	ถูก	1
	3	ถูก	1
ลักษณะ 2 ผู้ให้	4	ถูก	1
	5	ถูก	1
	6	ถูก	1
ลักษณะ 3 นักแสดง	7	ถูก	1
	8	ถูก	1
	9	ผิด	0
ลักษณะ 4 คนโศกซึ่ง	10	ถูก	1
	11	ถูก	1
	12	ถูก	1
ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์	13	ถูก	1
	14	ถูก	1
	15	ถูก	1
ลักษณะ 6 นักปฐจณา	16	ถูก	1
	17	ถูก	1
	18	ถูก	1
ลักษณะ 7 นักเสพสุข	19	ถูก	1
	20	ถูก	1
	21	ถูก	1
ลักษณะ 8 เจ้านาย	22	ถูก	1
	23	ถูก	1
	24	ถูก	1
ลักษณะ 9 ผู้สมานไมตรี	25	ถูก	1
	26	ถูก	1
	27	ถูก	1
ค่าที่ได้จากการวัด			26

ที่มา: ผู้วิจัย

จากผลการทดสอบและการแปลค่าคะแนนดังรายละเอียดที่แสดงมาแล้วนั้น สามารถนำมาหาค่าความแม่นยำ (Accuracy) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ชี้ว่าผลการทดสอบมีความสอดคล้องกับค่าจริงที่ควรวัดได้ (น้ำหนัก กัญยานุวัฒน์ และ นุชนาท นาคำ, 2555) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีค่าจริงที่จากการทดสอบในแต่ละตัวอย่างบุคคลได้อย่างถูกต้องทั้งหมดเท่ากับ 27 โดยนำมาคิดคำนวณหาค่าความแม่นยำได้จากสมการ (พิมพ์เพ็ญ พรเฉลิมพงศ์ และนวกัทธา หนูนาถ, ม.ป.ป.)

$$\% \text{ Accuracy} = 100 - \% \text{ Error}$$

โดยที่ % Error (E_r) คือ เปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อน สามารถหาได้จากสูตร

$$\% \text{ Error} (E_r) = \left| \frac{X_{mea} - X_t}{X_t} \right| \times 100$$

เมื่อ X_{mea} คือ ค่าที่ได้จากการวัด (Measure value)

X_t คือ ค่าจริง (True value)

จากการทดสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างบุคคลทั้งสิ้น 27 บุคคล พบว่ามีจำนวนผลการทดสอบที่ถูกต้องหรือตรงตามลักษณะของตัวอย่างบุคคลจำนวน 26 บุคคล และมีจำนวนผลการทดสอบที่ผิดคำตอบผิดหรือไม่ตรงตามลักษณะของตัวอย่างบุคคลจำนวน 1 บุคคล จึงทำให้มีค่าที่ได้จากการวัด (Measure value) เท่ากับ 26 เมื่อนำมาหาค่าความแม่นยำ (Accuracy) สามารถแสดงรายละเอียดการคำนวณได้ดังนี้

$$\text{จากสูตร } \% \text{ Error} (E_r) = \left| \frac{X_{mea} - X_t}{X_t} \right| \times 100$$

เมื่อ

X_{mea} หรือค่าที่ได้จากการวัด (Measure value) มีค่าเท่ากับ 26

X_t หรือค่าจริง (True value) มีค่าเท่ากับ 27

$$\text{แทนค่า } \% \text{ Error} (E_r) = \left| \frac{26 - 27}{27} \right| \times 100$$

$$\text{ดังนั้น } \% \text{ Error} (E_r) = 3.70 \%$$

$$\text{จากสูตร } \% \text{ Accuracy} = 100 - \% \text{ Error}$$

$$\text{เมื่อ } \% \text{ Error} = 3.70 \%$$

$$\text{แทนค่า } \% \text{ Accuracy} = 100 - 3.70$$

$$\text{ดังนั้น } \% \text{ Accuracy} = 96.3 \%$$

จากการคำนวณหาค่าความแม่นยำ (Accuracy) ดังที่แสดงวิธีการคำนวณมาแล้วข้างต้นนั้น การนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ฉบับนี้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลซึ่งเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมแนวคิดนพลักษณ์มาแล้วนั้น พบว่ามีค่าความแม่นยำ (Accuracy) อยู่ที่ร้อยละ 96.3 ทั้งนี้เนื่องจากผลของการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างนั้นได้คำตอบผิดหรือไม่ตรงตามลักษณะของตัวอย่าง จำนวน 1 บุคคลด้วยกัน

ซึ่งตัวอย่างบุคคลที่มีผลของการทดสอบได้คำตอบผิดหรือไม่ตรงตามลักษณะของตัวอย่างนั้น คือตัวอย่างบุคคลในลำดับที่ 9 เมื่อผ่านการอบรมแนวคิดนพลักษณ์นั้น ความเป็นลักษณะของตัวอย่างบุคคลลำดับที่ 9 อยู่ในลักษณะ 3 หลังจากกระบวนการทดสอบสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แจ้งผลการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำกับตัวอย่างบุคคลลำดับที่ 9 ว่ามีลักษณะพฤติกรรมบ่งชี้เด่นชัดในความเป็นลักษณะ 3 ซึ่งก็ตรงตามกับความเป็นลักษณะของตัวอย่างบุคคลจากการที่เคยอบรมแนวคิดนพลักษณ์มา แต่เนื่องจากตัวอย่างบุคคลลำดับที่ 9 นี้ ได้แสดงความเชื่อมั่นและยืนยันถึงความคิดเห็นส่วนบุคคลว่า ความเป็นลักษณะของตนเองนั้นคือลักษณะ 2 มากกว่าความเป็นลักษณะ 3 ผู้วิจัยจึงเคารพในความคิดเห็นส่วนบุคคลของตัวอย่างบุคคลลำดับที่ 9 และได้รายงานผลการทดสอบของตัวอย่างบุคคลลำดับที่ 9 ที่ได้คำตอบผิดหรือไม่ตรงตามลักษณะของตัวอย่างดังที่แสดงในตารางที่ 4.5

ทั้งนี้จากการที่ตัวอย่างบุคคลลำดับที่ 9 ได้มีแนวคิดว่าความเป็นลักษณะของตนเองนั้นคือลักษณะ 2 มากกว่าความเป็นลักษณะ 3 นั้น ตรงตามแนวคิดนพลักษณ์ในเรื่องอิทธิพลของปีก หรือบุคลิกภาพประกอบในลักษณะประจำตัวที่ประกอบทางด้านซ้ายและด้านขวาของลักษณะประจำตัว ซึ่งอิทธิพลของปีกนี้อาจส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นมีบุคลิกภาพหลายลักษณะในตนเอง โดยอาจรู้สึกที่ตนเองนั้นมีบุคลิกภาพในลักษณะที่เป็นอิทธิพลของปีกมากกว่าลักษณะประจำตัว (สันติกโรภิกขุ, 2542) สำหรับกรณีของตัวอย่างบุคคลลำดับที่ 9 นี้ ลักษณะประจำตัวที่ได้รับรู้จากการอบรมแนวคิดนพลักษณ์คือลักษณะ 3 และมีปีกคือลักษณะ 2 หรือเรียกว่า ลักษณะ 3 ปีก 2 ซึ่งเป็นผู้ที่ยังคงมุ่งมั่นในด้านความสำเร็จ แต่อาจเป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากขึ้น และทำงานเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นมากขึ้น (วาจาสิทธิ์ ลอเสรวานิช, 2552, น. 50)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ โดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักแนวคิดนพลักษณ์ (Enneagram) ในการจำแนกบุคลิกภาพทั้ง 9 แบบ พร้อมทั้งศึกษาแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing) ในการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างของข้อความอย่างชัดเจน และเพื่อประยุกต์ใช้ทั้งแนวคิดนพลักษณ์และแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรมในการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ สามารถหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลต่อไป โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยมีการศึกษาค้นคว้าแนวคิดรวมถึงงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิดนพลักษณ์ 3 ท่าน พร้อมกับการทดสอบสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นฉบับนี้กับกลุ่มตัวอย่างบุคคลจำนวน 27 บุคคล ซึ่งเป็นผู้ที่เคยอบรมด้านแนวคิดนพลักษณ์มาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

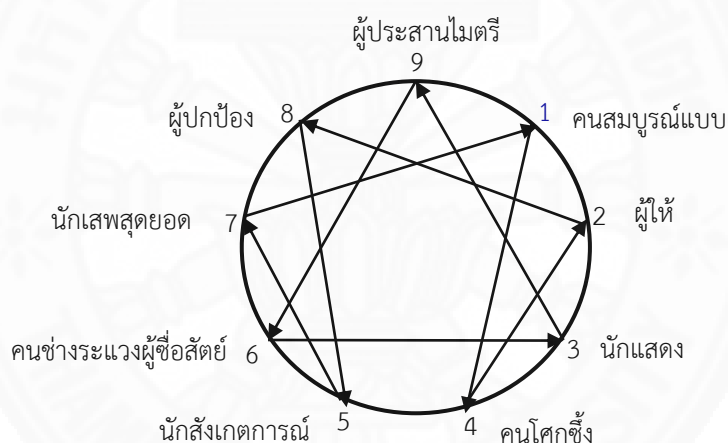
ในการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นั้น มีรูปแบบและโครงสร้างที่ยึดตามหลักแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม ประกอบไปด้วยการกำหนดมิติในการสร้างข้อความในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นฉบับนี้ ซึ่งบริบทของมิติในการสร้างข้อความในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนั้น คือมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ ที่แสดงให้เห็นถึงจุดแข็งของภาวะผู้นำของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในแต่ละลักษณะ สำหรับการกำหนดแนวข้อความในแต่ละมิติด้านทักษะภาวะผู้นำนั้น ได้จัดทำในรูปแบบที่เป็นโครงสร้าง มีการวางลำดับข้อความอย่างชัดเจน คำถามในการสัมภาษณ์นั้น ประกอบไปด้วยคำถามหลักซึ่งถูกสร้างขึ้นตามลักษณะของตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำในแต่ละลักษณะ พร้อมด้วยคำถามชี้แนะที่มีส่วนช่วยในการชีวิตตัวบ่งชี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

อนึ่ง ในการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นี้ ยังประกอบไปด้วยข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิดนพลักษณ์ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งข้อเสนอแนะเหล่านี้ส่งผลให้การนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นไปประยุกต์ใช้นั้นเกิดคุณประโยชน์สูงสุด พร้อมกันนี้ผล

การศึกษายังประกอบไปด้วยผลการทดสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ โดยการนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลผู้ซึ่งเคยอบรมแนวคิด นพลักษณ์และเป็นผู้ที่ทราบความเป็นลักษณะของตนเอง ซึ่งผลการทดสอบดังกล่าวเป็นการแสดงค่าความแม่นยำของแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นฉบับนี้ในการนำไปทดสอบสัมภาษณ์จริง สำหรับผลการวิจัยสามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

5.1.1 แนวคิดนพลักษณ์ (Enneagram) ในการจำแนกบุคลิกภาพทั้ง 9 แบบ

แนวคิดนพลักษณ์ (Enneagram) นั้นจัดเป็นจัดเป็นแนวคิดที่สามารถใช้จำแนกบุคลิกภาพพื้นฐานของคนได้เป็น 9 ลักษณะ โดยมีโครงสร้างที่ประกอบด้วยเส้นรอบวงที่มีตำแหน่งของจุดทั้ง 9 จุดบนเส้นรอบวงมีการระบุตัวเลขของแต่ละลักษณะซึ่งแทนความหมายของบุคลิกภาพของลักษณะทั้ง 9 ลักษณะ ดังภาพที่แสดงด้านล่างนี้



ภาพที่ 5.1 แผนภาพนพลักษณ์. จาก *แก่นนพลักษณ์ คู่มือค้นหาและพัฒนาตนเอง* (น. 29), โดย แคนเนลล์, เดวิด และ ไพรซ์, เวอร์จิเนีย, 2545, กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.

แนวคิดนพลักษณ์เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถจำแนกบุคลิกภาพด้านภาวะผู้นำซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละลักษณะได้ แสดงให้เห็นถึงจุดแข็งของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันของบุคคลในแต่ละลักษณะ (สมาคมนพลักษณ์ไทย, 2556) ซึ่งทักษะภาวะผู้นำนั้นจัดเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการทำงานในศตวรรษที่ 21 (Jones, 2015, p. 16) การที่แนวคิดนพลักษณ์นั้นสามารถจำแนกบุคลิกภาพด้านภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างกันในแต่ละลักษณะนั้น สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นได้ (Goldberg, 2000) นอกจากนี้แนวคิดนพลักษณ์ยังจัดเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้หัวหน้างานและฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมบุคลากรในการพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคลได้อย่างตรงจุดมากยิ่งขึ้นอีกด้วย (Sutton, Allinson and Williams, 2013)

การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะกำหนดมิติเพื่อสร้างตัวบ่งชี้หรือข้อคำถามขึ้นจากทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ ซึ่งการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์นั้นมีความแตกต่างกันในแต่ละลักษณะ และมีเพียงบางลักษณะที่มีทักษะภาวะผู้นำในด้านเดียวกันแต่แตกต่างกันที่บริบทของพฤติกรรมที่แสดงออกมา จากการแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Mcmillan (2016), Nahm (2015), Colina (1998), Goldberg (2000), Wright and Adams (2007), Karakas (2010), Tome and Mladkova (2015), สมาคมนพลักษณ์ไทย (2556) และบ็อกดา (2552) สามารถสรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นฉบับนี้ ซึ่งครอบคลุมทั้งนิยามความหมายพร้อมด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์

ลักษณะ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์ แบบ	ความรับผิดชอบในงาน	ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่สูง มุ่งมั่นและจริงจังในการปฏิบัติงาน
	มาตรฐานในการทำงานและความสมบูรณ์แบบ	การมีเกณฑ์ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่อยู่ในระดับสูง มีความสมบูรณ์พร้อม	ยึดถือมาตรฐานในการปฏิบัติงานในงานที่มีคุณภาพ ทุ่มเทอทิศตนในการทำงานเพื่อให้งานมีมาตรฐานสูง เกิดศักยภาพหรือความสมบูรณ์แบบสูงสุด
	การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	ความเข้าใจในขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สามารถจัดลำดับ วางแผนติดตามงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีการจัดลำดับระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ เป็นระบบ
ลักษณะ 2 ผู้ให้	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายของการทำงานร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ	ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คำนึงถึงความรู้สึของผู้ที่อยู่เสมอ เอาใจใส่ความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความรู้สึกอบอุ่นและมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น

ตารางที่ 5.1

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 2 ผู้ให้	การช่วยเหลือผู้อื่น	การให้คำแนะนำหรือการลงมือปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ที่จะส่งผลดีต่อผู้อื่น หรือการช่วยเหลือในด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นการกระทำด้วยความสมัครใจ	มุ่งเน้นการช่วยเหลือ และทำตามความต้องการของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ และเป็นการให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจ ไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน โดยมุ่งหวังให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่พิเศษ
	อภัยภัยในการทำงาน	ความสามารถในการดึงดูดความสนใจ ความต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น	เป็นผู้ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน มีจิตใจที่อบอุ่นและใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตนเอง ทำให้บุคคลรอบข้างรับรู้ถึงความรู้สึกที่เป็นมิตร
ลักษณะ 3 นักแสดง	การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	การปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงาน ความเตรียมพร้อมและความสามารถในการปรับตัวเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองได้ตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อคงไว้ซึ่งความมุ่งมั่นให้การปฏิบัติงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้
	การบรรลุเป้าหมาย	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้	มีพื้นฐานความเชื่อที่ต้องการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และมุ่งมั่นให้การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	ภาพลักษณ์	การคำนึงถึงวิธีการและผลของการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานและคุณภาพอยู่เสมอ มีความระมัดระวัง ป้องกันไม่เกิดข้อผิดพลาดหรือเกิดผลกระทบในด้านที่ไม่ดี	มีความมั่นใจในตนเอง รับรู้และคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่มีการแสดงออกมา โดยมุ่งหวังให้ตนเองนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้อื่น

ตารางที่ 5.1

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 4 คนโตกึ่ง	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายของการทำงานร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ	มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้อื่น มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นได้ดี
	แนวทางที่แตกต่าง	ทักษะในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางของตนเองได้อย่างเหมาะสม	มีมุมมองว่าตนเองนั้นแตกต่างจากผู้อื่น ต้องการทำสิ่งต่างๆ กล้าที่จะทำสิ่งต่างๆ ตามวิถีทางของตนเอง มีการแสดงออกที่มีรูปแบบเฉพาะตัว
	ความคิดสร้างสรรค์	การมองหาแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ ที่สามารถปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานให้ขึ้นไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น	มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างดี และเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความมีเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล
ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์	การแก้ไขปัญหา	ความสามารถในการหาสาเหตุ ประเมินผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างเหมาะสม	เมื่อเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถประยุกต์ใช้ทักษะการวิเคราะห์และการสังเกตเพื่อแก้ไขสิ่งเหล่านั้นได้ดี มีสติในการวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ
	การคิดวิเคราะห์	ความเข้าใจในการรวบรวม วิเคราะห์ สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการสรุปผลจากการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน	มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ เข้าใจความซับซ้อนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่ดี รวมถึงมีความสามารถในการประมวลผลและทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 5.1

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์	การวางแผนงาน อย่างเป็นระบบ	ความเข้าใจในขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สามารถจัดลำดับวางแผน ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีทักษะในการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ และนำมาสร้างแผนงานได้อย่างเป็นระบบ มีความชอบที่จะปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
ลักษณะ 6 นักปฎิบัติ	ความรับผิดชอบในงาน	ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	มุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานและอุดมการณ์ของตนเอง
	การเตรียมความพร้อม	การวางแผนงาน การคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นอยู่เสมอ	มีความเชื่อว่าทุกๆ สิ่งควรอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย จึงควรเตรียมสิ่งต่างๆ ให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา มักตั้งคำถามอย่างชาญฉลาดในการเตรียมพร้อมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
	การคาดการณ์ปัญหา	ความสามารถในการวิเคราะห์ คาดคะเนถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นได้	สามารถคาดการณ์หรือมีมุมมองถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยยึดถือพื้นฐานความระมัดระวังเป็นหลัก

ตารางที่ 5.1

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 7 นักเสพสุข	ความคิดสร้างสรรค์	การมองหาแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ ที่สามารถปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานในเป็นไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น	ชอบการคิดพลิกแพลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีจินตนาการในการทำสิ่งต่างๆ รอบตัวอยู่เสมอ
	การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	การปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงาน ความเตรียมพร้อมและความสามารถในการปรับตัวเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานหรือทดลองใช้แนวคิดใหม่ๆ พลิกแพลงประยุกต์ใช้อยู่เสมอ ชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
	การมองโลกในแง่ดี	การยึดถือมุมมองทางความคิดในด้านบวกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์และอุปสรรคต่างๆ รวมถึงสามารถจูงใจ ให้กำลังใจผู้อื่นให้มีความคิดในด้านบวกได้	มีทัศนคติในด้านบวกต่อสิ่งต่างๆ สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง ด้วยการคาดหวังให้เกิดสิ่งดีๆ ขึ้น เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน จะมีความรู้สึกสนุกกับการแก้ปัญหาเหล่านั้น
ลักษณะ 8 เจ้านาย	การแก้ไขปัญหา	ความสามารถในการหาสาเหตุ ประเมินผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างเหมาะสม	มีความสามารถในการควบคุมจัดการกับปัญหาหรือสถานการณ์ความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี รู้สึกสนุกกับการจัดการความวุ่นวายเหล่านั้น
	ความยุติธรรม	การยึดมั่นถือมั่นในหลักของความเท่าเทียม ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ไม่ใช้อำนาจหรือความรู้สึกส่วนบุคคลในการเข้าข้างหรือสร้างผลประโยชน์แก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	ตระหนักในเรื่องความยุติธรรมอย่างหนักแน่น ยึดมั่นในความคิดที่ว่าความไม่ยุติธรรมนั้นเป็นการเอาเปรียบผู้อื่น มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในความยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 5.1

ทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	นิยามของมิติ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 8 เจ้านาย	การปกป้องผู้อื่น	ความพยายามที่จะให้การช่วยเหลือ สนับสนุน หรือแสดงการปกป้องด้วยการกระทำในสิ่งต่างๆ แก่ผู้อื่นที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา หรือเป็นผู้ที่กำลังประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน	มีความคิดที่ต้องการปกป้องผู้ที่อ่อนแอกว่าตนเอง ปกป้องผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม และมีวิธีการที่ชัดเจนตรงไปตรงมา
ลักษณะ 9 ผู้สมานไมตรี	ความสามัคคี	การมุ่งเน้นการทำงานแบบร่วมกัน เป็นทีมในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานแบบเกื้อกูลกัน	มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน ต้องการให้เกิดความสามัคคี ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และสงบสุข
	การรับฟังความคิดเห็น	ความสามารถในการรับฟังข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน แยกแยะข้อมูลเหล่านั้น วิเคราะห์อย่างเป็นกลางโดยไม่ใช้ความรู้สึกส่วนบุคคล	เปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นหรือแนวทางต่างๆ ในการปฏิบัติที่แตกต่างของผู้อื่น สามารถประสานเชื่อมโยงความแตกต่างเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี
	การสนับสนุนผู้อื่น	ความสามารถในการส่งเสริมทักษะหรือให้การสนับสนุนในด้านอื่นๆ แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน สามารถเสนอแนวทางในการสนับสนุนผู้อื่นให้มีศักยภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น	มุ่งเน้นและสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางข้างต้นพบว่าในแต่ละลักษณะนั้นจะประกอบไปด้วยมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีลักษณะเด่นตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ โดยแบ่งเป็นลักษณะละ 3 ทักษะด้วยกัน ซึ่งทักษะภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21 นี้ (Jones, 2015, p. 16)

5.1.2 การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ

การสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ โดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นั้น ได้ยึดหลักของแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม Behavior Description Interviewing ตามแนวความคิดของ Janz et. al (1986) โดยมีการกำหนดมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำเพื่อสร้างกรอบในการกำหนดแนวข้อคำถามของแต่ละมิติ โดยสร้างคำถามในรูปแบบที่มีความกระชับเข้าใจง่าย ใช้ภาษาที่เหมาะสม ลักษณะของข้อคำถามไม่พาดพิงถึงนโยบายขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง

ในการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ โดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นั้น เมื่อพิจารณาค่าความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญด้านนพลักษณ์ทั้ง 3 ท่าน พบว่าข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้บางส่วนนั้นสามารถนำมาใช้ได้โดยไม่ต้องทำการปรับเนื้อหา ในขณะที่บางส่วนนั้นต้องทำการปรับเนื้อหาหรือปรับบริบทในการเรียบเรียงใหม่เพื่อให้มีความสอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำในแต่ละมิติมากขึ้น รวมถึงข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้บางส่วนต้องถูกตัดออก เนื่องจากขาดความเหมาะสม ไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความ เป็นลักษณะ หรือมีเนื้อหาและบริบทไม่เหมาะสมต่อการนำมาตั้งคำถามสัมภาษณ์ ในการตัดข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้ที่ออกนั้นประกอบไปด้วยการตัดคำถามขึ้นาเพียงบางส่วนออกหรือตัดข้อคำถามทั้งหมดออกไป

เมื่อทำการปรับปรุงเนื้อหาแล้วนั้นส่งผลให้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ โดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ฉบับนี้ ประกอบไปด้วยข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 46 ตัวบ่งชี้ ประกอบไปด้วยมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำจำนวน 22 มิติ จากการศึกษาพบว่า มีบางลักษณะที่มีทักษะภาวะผู้นำในด้านเดียวกัน โดยมีความแตกต่างกันในบริบทของพฤติกรรมที่แสดงออกมา โดยลักษณะที่มีทักษะภาวะผู้นำในด้านเดียวกันนั้น ประกอบไปด้วยลักษณะ 1 กับลักษณะ 6 มีทักษะภาวะผู้นำในด้านความรับผิดชอบในงานเหมือนกัน ลักษณะ 2 กับลักษณะ 4 มีทักษะภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหมือนกัน ลักษณะ 4 กับลักษณะ 7 มีทักษะภาวะผู้นำในด้านความคิดสร้างสรรค์เหมือนกัน ลักษณะ 3 กับลักษณะ 7 มีทักษะภาวะผู้นำในด้านการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน และลักษณะ 5 กับลักษณะ 8 มีทักษะภาวะผู้นำในด้านการแก้ไขปัญหาเหมือนกัน

จากที่ได้กล่าวมาแล้วเบื้องต้นนั้น สามารถสรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์เพื่อสร้างกรอบในการกำหนดแนวข้อคำถามได้ดังนี้

ตารางที่ 5.2

สรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำของแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ

ลำดับมิติ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	ลักษณะที่ใช้จำแนก
1	ความรับผิดชอบในงาน	ลักษณะ 1, 6
2	มาตรฐานในการทำงานและความสมบูรณ์แบบ	ลักษณะ 1
3	การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	ลักษณะ 1
4	การเตรียมความพร้อม	ลักษณะ 6
5	การคาดการณ์ปัญหา	ลักษณะ 6
6	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ลักษณะ 2, 4
7	การช่วยเหลือผู้อื่น	ลักษณะ 2
8	อธยาศัยในการทำงาน	ลักษณะ 2
9	แนวทางที่แตกต่าง	ลักษณะ 4
10	ความคิดสร้างสรรค์	ลักษณะ 4, 7
11	การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	ลักษณะ 3, 7
12	การบรรลุเป้าหมาย	ลักษณะ 3
13	ภาพลักษณ์	ลักษณะ 3
14	การมองโลกในแง่ดี	ลักษณะ 7
15	การแก้ไขปัญหา	ลักษณะ 5, 8
16	การคิดวิเคราะห์	ลักษณะ 5
17	การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	ลักษณะ 5
18	ความยุติธรรม	ลักษณะ 8
19	การปกป้องผู้อื่น	ลักษณะ 8
20	ความสามัคคี	ลักษณะ 9
21	การรับฟังความคิดเห็น	ลักษณะ 9
22	การสนับสนุนผู้อื่น	ลักษณะ 9

ที่มา: ผู้วิจัย

ในการสร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ ได้จัดทำในรูปแบบที่เป็นโครงสร้างมีการวางลำดับข้อคำถามอย่างชัดเจนตรงตามแนวความคิดของ Janz et. al (1986) ซึ่งการวางลำดับข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้ในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ เนื่องจากมีบางลักษณะที่มีทักษะภาวะผู้นำในด้านเดียวกัน จึงมีการวางลำดับและโครงสร้างของคำถามในการสัมภาษณ์ โดยวางลำดับของคำถาม

สัมภาษณ์ในลักษณะที่มีมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่เหมือนกันก่อนเพื่อเป็นการคัดกรองลักษณะที่มีทักษะภาวะผู้นำที่มีความเหมือนกันโดยวางลำดับดังนี้

เริ่มต้นลำดับข้อคำถามในการสัมภาษณ์โดยเริ่มถามเกี่ยวกับมิติด้านความรับผิดชอบในงาน เพื่อคัดกรองความเป็นลักษณะ 1 และลักษณะ 6 จากนั้นจึงวางข้อคำถามในมิติด้านมาตรฐานในการทำงานและความสมบูรณ์แบบที่มีอยู่ในลักษณะลักษณะ 1 เท่านั้น เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์พิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์หากมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะเข้าสู่คำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในการวางแผนงานอย่างเป็นระบบที่มีอยู่ในลักษณะ 1 แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้จะเข้าสู่คำถามในมิติด้านการเตรียมความพร้อมที่มีอยู่ในลักษณะ 6 เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์พิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ หากมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะเข้าสู่คำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในการคาดการณ์ปัญหาที่มีอยู่ในลักษณะ 6 ต่อไป แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้จะเข้าสู่คำถามคัดกรองข้อใหม่

คำถามคัดกรองถัดมาจะเป็นคำถามในมิติด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อคัดกรองความเป็นลักษณะ 2 และลักษณะ 4 ตามด้วยการถามคำถามในมิติด้านการช่วยเหลือผู้อื่นที่มีอยู่ในลักษณะลักษณะ 2 เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์พิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์หากมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะเข้าสู่คำถามในมิติด้านอธยาศัยในการทำงานที่มีอยู่ในลักษณะ 2 แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้จะเข้าสู่คำถามในมิติด้านแนวทางที่แตกต่างที่มีอยู่ในลักษณะ 4 เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์พิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ หากมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะเข้าสู่คำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในด้านความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในลักษณะ 4 ต่อไป แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้จะเข้าสู่คำถามคัดกรองข้อใหม่

คำถามคัดกรองถัดมาจะเป็นคำถามในมิติด้านการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อคัดกรองความเป็นลักษณะ 3 และลักษณะ 7 ตามด้วยการถามคำถามในมิติด้านการบรรลุเป้าหมายที่มีอยู่ในลักษณะลักษณะ 3 เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์พิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์หากมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะเข้าสู่คำถามในมิติด้านภาพลักษณ์ที่มีอยู่ในลักษณะ 3 แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้จะเข้าสู่คำถามในมิติด้านการมองโลกในแง่ดีที่มีอยู่ในลักษณะ 7 เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์พิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ หากมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะเข้าสู่คำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติในด้านความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในลักษณะ 7 ต่อไป แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้จะเข้าสู่คำถามคัดกรองข้อใหม่

คำถามคัดกรองถัดมาจะเป็นคำถามในมิติด้านการแก้ไขปัญหาเพื่อคัดกรองความเป็นลักษณะ 5 และลักษณะ 8 ตามด้วยการถามคำถามในมิติด้านการคิดวิเคราะห์ ที่มีอยู่ในลักษณะลักษณะ 5 เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์พิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์หากมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะเข้าสู่คำถามในมิติด้านการวางแผนงานอย่างเป็นระบบที่มีอยู่ในลักษณะ 5 แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่

เข้าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้จะเข้าสู่คำถามในมิติด้านความยุติธรรมที่มีอยู่ในลักษณะ 8 เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ พิจารณาคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ หากมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่เข้าเกณฑ์จะเข้าสู่คำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติ ในด้านการปกป้องผู้อื่นที่มีอยู่ในลักษณะ 8 ต่อไป แต่หากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าเกณฑ์ พฤติกรรมบ่งชี้จะเข้าสู่คำถามที่เกี่ยวข้องกับมิติของลักษณะ 9 ซึ่งเป็นลักษณะสุดท้าย อันประกอบไปด้วยคำถามในมิติด้านความสามัคคี ด้านการรับฟังความคิดเห็น และด้านการสนับสนุนผู้อื่น

การสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพ ลักษณะนั้น ประกอบไปด้วยมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำจำนวน 22 มิติ มีข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 46 ตัวบ่งชี้ โดยแบ่งเป็นมิติละ 2 ตัวบ่งชี้ ซึ่งการที่แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้มีข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้ ทั้งสิ้น 46 ตัวบ่งชี้ นั้น เนื่องจากลักษณะ 4 และลักษณะ 7 นั้นมีมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่เหมือนกัน คือด้านความคิดสร้างสรรค์ แต่เนื่องจากการวางโครงสร้างของแบบคำถามในการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม คัดกรองความเป็นลักษณะ 2 และลักษณะ 4 มาก่อนคำถามคัดกรองความเป็นลักษณะ 3 และลักษณะ 7 ส่งผลให้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้มีการสร้างคำถามหรือตัวบ่งชี้ของมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำด้าน ความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ทั้งในลักษณะ 4 และลักษณะ 7 มีข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีความแตกต่างกันในบริบทของนิยามรวมถึงพฤติกรรมบ่งชี้ของลักษณะ 4 และลักษณะ 7 ภายในแต่ละ ข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้ของแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิด นพลักษณะนั้น จะประกอบไปด้วยคำถามชี้แนะซึ่งตรงตามแนวคิดของ Janz et. al (1986) ซึ่งคำถาม ชี้แนะเหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถชี้วัดพฤติกรรมบ่งชี้ในด้านทักษะภาวะผู้นำในแต่ละ ลักษณะได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งรายละเอียดของแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็น ผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณะฉบับสมบูรณ์นั้นได้แสดงอยู่ในภาคผนวก ก

5.1.3 การประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ โดยใช้แนวคิดนพลักษณะ

แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิด นพ ลักษณะที่ถูกพัฒนาขึ้นนั้น จัดเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้ผู้ใช้นั้นสามารถเข้าใจถึงตัวตน จุดแข็งใน ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งอาศัยแนวคิดนพลักษณะ ซึ่งเป็นระบบบุคลิกภาพที่ใช้ในการ อธิบายแบบแผนบุคลิกภาพทางการคิดความรู้สึกและการกระทำที่โดดเด่นแตกต่างกันโดยพื้นฐาน 9 ลักษณะ (แดเนียลส์ และ ไพร์ซ์, 2545) เป็นแนวคิดที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงตนเอง หรือเป็น แนวทางในการพัฒนาบุคคลในแต่ละลักษณะได้ (ริโซ, 2552) แต่เนื่องจากแนวคิดนพลักษณะนั้นเป็น แนวคิดที่มีความละเอียดและซับซ้อนมากกว่าการระบุอย่างง่ายว่าบุคลิกของบุคคลนั้นเป็นเพียง หมายเลขของลักษณะใด (สมาคมพหุลักษณะไทย, 2556)

การนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิด นพลักษณะฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้นั้น จึงต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวคิด นพลักษณะ

และอยู่บนพื้นฐานของข้อเสนอแนะและข้อพึงระวังต่างๆ เพื่อป้องกันไม่ให้นำไปประยุกต์ใช้นั้นขัดต่อหลักแนวคิดนพลักษณ์หรืออาจส่งผลเสียต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ จากการศึกษาวิจัยสามารถสรุปข้อเสนอแนะและข้อพึงระวังต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญ ในการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.3.1 สามารถช่วยหาจุดแข็งในตัวบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนา

การนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น สามารถเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรได้ โดยเป็นการหาจุดแข็งในตัวบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งบุคลากรแต่ละบุคคลนั้นมีทักษะภาวะผู้นำที่แตกต่างกันในแต่ละลักษณะองค์กรจึงควรมหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ต่างกันตามความเหมาะสมของบุคลากรแต่ละบุคคล ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะภาวะผู้นำนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรได้ (Nolan, 2007)

การนำแนวคิดนพลักษณ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ จันทรเพ็ญ ชูประภาวรณ (2556) ที่กล่าวว่าแนวคิดนพลักษณ์นั้นสามารถช่วยในการพัฒนาความเป็นผู้นำได้ แนวคิดนพลักษณ์นั้นช่วยให้บุคคลรู้จักตนเองและช่วยให้บุคลากรภายในทีม นั้นทำความเข้าใจซึ่งกันละกันได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดนพลักษณ์นี้เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถช่วยในการวิเคราะห์ศักยภาพของแต่ละบุคคล ว่าในแต่ละบุคคลนั้นมีภาวะผู้นำในด้านใดแฝงอยู่ (สมาคม นพลักษณ์ไทย, 2556) การนำแนวคิดนพลักษณ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อหาจุดแข็งและมุ่งหาแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Morris and Cramer (1996) ที่ได้มีการนำแนวคิดนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรห้องสมุด โดยการจำแนกลักษณะของบุคลากรและลูกค้าขององค์กร แล้วจึงปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานโดยจัดบริเวณของการให้บริการและจัดบุคลากรในการตอบสนองการบริการต่อลูกค้าที่มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันทั้ง 9 ลักษณะ ซึ่งการนำแนวคิดนพลักษณ์เข้ามาประยุกต์ใช้นี้ สามารถหาแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

การนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น การประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรดังกล่าวอาจอยู่ในระดับของการประเมินเพื่อรู้ตัวในจุดแข็งหรือจุดอ่อนของตนเองที่กระทบกับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละบุคคล ซึ่งการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นี้ไปประยุกต์ใช้ในการสัมภาษณ์กับบุคลากร ควรมีการนำไปใช้ให้อยู่ในบริบทที่บุคลากรภายในองค์กรนั้นจะรู้สึกเหมือนเป็นการให้คุณให้โทษกับตัวบุคลากรเอง

5.1.3.2 ต้องพึงระมัดระวังในประเด็นการตัดสินผู้อื่น

การนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ผู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ไม่ว่าจะเป็นองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะต้องพึงระมัดระวังในเรื่องของการตัดสินผู้อื่นหรือการตัดสินบุคลากรจากสิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการตัดสินผู้อื่นแบบ Stereotype กล่าวคือ ผู้ประเมินไม่ควรตัดสินผู้อื่นจากสิ่งที่เราประเมินหรือจำแนกได้

ข้อแนะนำและข้อพึงระวังจากผู้เชี่ยวชาญในการพึงระมัดระวังประเด็นด้านการตัดสินผู้อื่นนั้น ยังสอดคล้องกับคำกล่าวจากสมาคมพละศึกษาไทย (2556) ที่มีสาระสำคัญว่า ประเด็นเรื่องการตัดสินผู้อื่นนั้น ถือเป็นสิ่งที่อันตรายเป็นอย่างยิ่ง การตัดสินผู้อื่นหรือการนำแนวคิดนพลักษณ์นี้ไปจัดการกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการคิดหรือตัดสินไปว่าบุคคลผู้นั้นเป็นลักษณะนั้น บุคคลผู้นี้เป็นลักษณะนี้ถือเป็นสิ่งที่ไม่สร้างสรรค์ ซึ่งการนำแนวคิดนพลักษณ์มาประยุกต์ใช้นั้นยังต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลอีกด้วย (ริโซ, 2552)

พร้อมกันนั้นการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้นั้น ควรมีการระบุข้อความลงไปแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้อย่างชัดเจน โดยระบุว่าแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นฉบับนี้เป็นเพียงการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรเท่านั้น มิได้เป็นการตัดสินตัวบุคคลแต่ประการใด ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์หรือตัวบุคลากรมากยิ่งขึ้น

5.1.3.3 ผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ควรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนพลักษณ์

ก่อน

ผู้ที่จะนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมบุคลากร ก่อนที่จะนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนพลักษณ์ในเบื้องต้นก่อนเพื่อป้องกันการนำไปใช้โดยไม่ได้มีความเข้าใจอย่างแท้จริง ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมบุคลากรนั้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจว่าแนวคิดนพลักษณ์นั้น เป็นศาสตร์ความรู้โบราณที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพแก่นแท้ของมนุษย์ พัฒนากลายเป็นคำสอนที่สอนให้บุคคลอื่นได้รู้จักและเฝ้าสังเกตความรู้สึกนึกคิดภายใน เกิดการรู้จักตนเองทั้งด้านบวกและด้านลบเพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตวิญญาณของตน (สันติกโรภิกขุ, 2542, น. 1)

นอกจากนั้นควรมีความรู้ความเข้าใจในเบื้องต้นว่าแนวคิดนพลักษณ์นั้นเป็นรูปแบบของระบบบุคลิกภาพที่ใช้ในการอธิบายแบบแผนบุคลิกภาพทางการคิดความรู้สึกและการ

กระทำที่โดดเด่นแตกต่างกันโดยพื้นฐาน 9 ลักษณะ ซึ่งบุคลิกภาพแบบนพลักษณ์นั้นสามารถทำให้บุคคลได้รู้จักตัวตน เรียนรู้ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์มาสู่ตนเองและเข้าใจในวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น (แดเนียลส์ และ ไพรซ์, 2545) อนึ่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมบุคลากร ต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการแสดงออกของตนเองในขณะที่น่าแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิด นพลักษณ์นี้ไปใช้กับบุคลากรในองค์กร ควรหลีกเลี่ยงความรู้สึกไม่ปลอดภัยหรือการให้คุณให้โทษแก่บุคลากร ซึ่งบุคลากรอาจเกิดความรู้สึกเหล่านี้เมื่อต้องถูกสัมภาษณ์ได้ หากบุคลากรเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัยหรือรู้สึกถึงการให้คุณให้โทษแล้วนั้น บุคลากรอาจเกิดปฏิกิริยาไม่ตอบสนองต่อการสัมภาษณ์ หรือมีการหลีกเลี่ยงการตอบคำถามโดยที่ไม่ใช่คำตอบที่แท้จริง ซึ่งอาจส่งผลต่อการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรได้

5.1.3.4 การประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์นี้ ควรทำควบคู่ไปกับการฝึกอบรมภายในองค์กร

การนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ควรนำไปประยุกต์ใช้ควบคู่กับการฝึกอบรมในด้านแนวคิดนพลักษณ์ภายในองค์กร โดยจัดการฝึกอบรมจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญในแนวคิดนพลักษณ์ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันในทุกๆ ฝ่ายขององค์กร อันประกอบไปด้วยตัวบุคลากร พร้อมด้วยฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบการฝึกอบรมบุคลากรรวมถึงผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะและข้อพึงระวังจากผู้เชี่ยวชาญในการพึงระมัดระวังประเด็นด้านการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นไปประยุกต์ใช้ควบคู่กับการฝึกอบรมภายในองค์กรนั้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของวาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช (2552) ที่ได้ทำการวิจัยโดยการอบรมหลักสูตร นพลักษณ์เบื้องต้นในองค์กรโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ซึ่งผลของการวิจัยนั้นพบว่าบุคลากรภายในโรงพยาบาลนั้นสามารถรับรู้ความเป็นลักษณะของตนเอง สร้างความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น สามารถเพิ่มขีดความสามารถส่วนบุคคลและขีดความสามารถทางสังคมได้อีกด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับโครงการฝึกอบรมของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ที่ได้ทำการจัดโครงการขับเคลื่อนเครือข่ายคุณธรรมในระบบการศึกษา การอบรมภาวะผู้นำทางจิตตปัญญาศึกษาสู่มหาวิทยาลัย หลักสูตรที่ 2 ศาสตร์แห่งนพลักษณ์ ซึ่งเป็นการฝึกอบรมให้แก่กลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาภายในประเทศไทย ซึ่งผลของการฝึกอบรมนั้น ผู้เข้ารับการอบรมสามารถรู้จักตนเอง เข้าใจตนเองได้ดียิ่งขึ้น เรียนรู้กระบวนการคิดต่างๆ พร้อมกันนั้นยังสามารถลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกับผู้อื่นลงได้

นอกจากนี้การฝึกอบรมแนวคิดนพลักษณ์ในองค์กรนั้น ควรส่งเสริมให้เกิดการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเกิดความยั่งยืน ซึ่งเป็นไปในรูปแบบในรูปแบบที่มีใช่เพียงการ

เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาอบรมภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่องค์กรควรดำเนินการผลักดันให้เกิดความต่อเนื่องได้ด้วยตัวขององค์กรเอง กล่าวคือองค์กรควรดำเนินการส่งเสริมในเรื่องของการจัดเป็นกิจกรรมประชุมกลุ่ม จัดช่วงเวลาหรือชั่วโมงการประชุมต่างๆ ซึ่งเปรียบเสมือนการเปิดโอกาสเพื่อสร้างพื้นที่หรือเวทีรับฟังบุคลากรในองค์กรเอง และควรดำเนินการควรส่งเสริมให้จัดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5.1.3.5 ผู้ถูกสัมภาษณ์ควรมีทักษะของการสังเกตตนเองที่ดี

การนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ในขั้นตอนของการสัมภาษณ์นั้น บุคลากรหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ควรมีทักษะในการสังเกตตนเองที่ดี ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ซึ่งก็คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบการฝึกอบรมบุคลากรนั้น ได้รับคำตอบที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น มิใช่เป็นเพียงสิ่งทีบุคลากรหรือผู้ถูกสัมภาษณ์อยากจะเป็น ซึ่งจะไม่ใช้สิ่งทีแสดงออกถึงตัวตนของบุคลากรอย่างแท้จริง

สำหรับข้อแนะนำและข้อพึงระวังจากผู้เชี่ยวชาญในประเด็นด้านการสังเกตตนเองนั้น ได้สอดคล้องกับคำกล่าวของสันติกโรภิกขุ (2556) ที่กล่าวว่าการสังเกตตนเองนั้น เป็นทักษะหนึ่งในการปฏิบัติเพื่อนำแนวคิดนพลักษณ์ไปใช้ในชีวิต ซึ่งการสังเกตนั้นเป็นการมองเข้าไปภายในอย่างมีสติ สังเกตจากทั้งตนเองและบุคคลรอบข้างทั้งที่อยู่ในลักษณะเดียวกันหรือต่างลักษณะกัน ซึ่งสามารถพัฒนาตนเองโดยฝึกเรื่องของการสังเกตเพิ่มความเอาใจใส่ในเรื่องของการใส่ใจ เกิดการรับรู้อย่างมีสติ จะช่วยในการส่งผลให้บุคคลนั้นสามารถเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับสิ่งต่างๆ รอบตัวได้อย่างดียิ่งขึ้น (สันติกโรภิกขุ, 2556)

ความสำคัญในด้านการสังเกตตนเองนั้นยังสอดคล้องกับคำกล่าวของริโซ (2552) ที่กล่าวว่า แนวคิดนพลักษณ์นั้น มีส่วนช่วยให้บุคคลนั้นสามารถสังเกตตนเองได้ชัดเจน ซึ่งการสังเกตตนเองนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น การฝึกฝนตนเองในด้านการสังเกตจะช่วยให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมได้อย่างมีสติมากยิ่งขึ้น

5.1.3.6 การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ที่จะนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะเป็ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมบุคลากร ควรตระหนักในเรื่องของการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และการเคารพสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากร โดยสร้างความเชื่อมั่นว่าข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เบื้องต้นนั้น จะได้รับการปกป้องและไม่เปิดเผยต่อผู้อื่น ซึ่งการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลนี้ตรงตามหลักการพื้นฐานในด้านหลักจริยธรรม เป็นการเก็บรักษาความลับของข้อมูล ไม่เปิดเผยข้อมูลต่อภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป.) การให้ความสำคัญในการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลนั้นยังสอดคล้องกับกระบวนการฝึกอบรมใน

โครงการขับเคลื่อนเครือข่ายคุณธรรมในระบบการศึกษา การอบรมภาวะผู้นำทางจิตตปัญญาศึกษาสู่มหาวิทยาลัย หลักสูตรที่ 2 ศาสตร์แห่งนพลักษณ์ ที่มีการทำข้อตกลงร่วมกันอย่างชัดเจนระหว่างการฝึกอบรมว่า เรื่องราวส่วนบุคคลต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น จะไม่ถูกนำไปพูดในภายหลัง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

5.1.3.7 การรายงานผลหลังจากการสัมภาษณ์

สำหรับการรายงานผลการสัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์หรือตัวบุคคลากรนั้น เมื่อมีการประยุกต์แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบในด้านการฝึกอบรมบุคลากรควรนำเสนอผลการสัมภาษณ์เบื้องต้นในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำในรูปแบบของการรายงานผลเป็นลักษณะของพฤติกรรมบ่งชี้ในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีลักษณะเด่นแตกต่างกันไปในบุคลิกภาพที่แสดงออกของบุคคลทั้ง 9 ลักษณะ ซึ่งจะมีความเหมาะสมมากกว่าการรายงานผลการสัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์หรือตัวบุคคลากรแบบการระบุถึงตัวเลขทั้ง 9 ลักษณะ เนื่องจากแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ฉบับนี้ มีเพียงข้อคำถามในการสัมภาษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นเฉพาะมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งมุ่งเน้นในบริบทของการปฏิบัติงานมิได้ครอบคลุมถึงพฤติกรรมด้านอื่นๆ

ข้อเสนอแนะและข้อพึงระวังจากผู้เชี่ยวชาญในประเด็นด้านการรายงานผลหลังจากการสัมภาษณ์ในลักษณะของพฤติกรรมบ่งชี้ในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีลักษณะเด่นทั้ง 9 ลักษณะ ที่เหมาะสมกว่าแบบการระบุถึงตัวเลขทั้ง 9 ลักษณะนั้น ยังสอดคล้องกับบริบทของแนวคิด นพลักษณ์ที่มีความละเอียดซับซ้อน เป็นเรื่องของจิตใจหรือจิตวิญญาณ เป็นเรื่องของชีวิตด้านในของมนุษย์ซึ่งมีบริบทกว้าง (สันติกโรภิกขุ, 2556) มีองค์ประกอบหลายส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน ทั้งส่วนของศูนย์ ลูกศร หรือปีก (เว็บบ, 2543) รวมถึงองค์ประกอบในการจำแนกบุคลิกภาพของบุคคลในแต่ละลักษณะนั้น มีที่มาจากหลายมิติ เช่น ลักษณะนิสัย จุดแข็งจุดอ่อน แรงผลักดันภายใน มุมมองโลกทัศน์ กรอบความคิด การรับรู้ต่างๆ รวมถึงความกลัวหรือความกังวลพื้นฐาน (วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช, 2552, น. 30)

ซึ่งการเรียนรู้แนวคิดนพลักษณ์พฤติกรรมด้านอื่นๆ นอกเหนือไปจากบริบทของการปฏิบัติงานนั้น อาจใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้เช่นการอบรมนพลักษณ์ขั้นต้นกับคุณอัญชลี อุษชิน ที่ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ 2 วัน หรือการใช้เวลาในการอบรมถึง 3 วัน ดังแสดงในการอบรมโครงการขับเคลื่อนเครือข่ายคุณธรรมในระบบการศึกษา การอบรมภาวะผู้นำทางจิตตปัญญาศึกษาสู่มหาวิทยาลัย หลักสูตรที่ 2 ศาสตร์แห่งนพลักษณ์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

จากการศึกษาในครั้งนี้ ได้นำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ไปทดสอบสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างบุคคลจำนวน 27 บุคคล ครอบคลุมทั้ง 9 ลักษณะ โดยแบ่งเป็นลักษณะละ 3 บุคคล ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบุคคลดังกล่าวเป็นผู้ที่

ผ่านการอบรมแนวคิดนพลักษณ์มาแล้วนั้นพบว่า มีจำนวนผลการทดสอบที่ถูกหรือตรงตามลักษณะของตัวอย่างบุคคล จำนวน 26 บุคคล และมีจำนวนผลการทดสอบที่ผิดคำตอบผิดหรือไม่ตรงตามลักษณะของตัวอย่างบุคคลจำนวน 1 บุคคล เมื่อนำผลการทดสอบไปคำนวณหาค่าความแม่นยำ พบว่าการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ฉบับนี้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลซึ่งเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมแนวคิดนพลักษณ์มาแล้วนั้นมีความแม่นยำอยู่ที่ ร้อยละ 96.3 ทั้งนี้เนื่องจากมีจำนวนผลการทดสอบที่ได้คำตอบผิดหรือไม่ตรงตามลักษณะของตัวอย่างบุคคลจำนวน 1 บุคคล ซึ่งความเป็นลักษณะของตัวอย่างบุคคลนี้อยู่ในลักษณะ 3 แต่ตัวอย่างบุคคลรายนี้ แสดงความเชื่อมั่นและยืนยันถึงความคิดส่วนบุคคลว่า ความเป็นลักษณะของตนเองนั้นคือลักษณะ 2 มากกว่า การที่ตัวอย่างบุคคลแสดงความเชื่อมั่นและยืนยันถึงความคิดส่วนบุคคลว่าความเป็นลักษณะของตนเองนั้นคือลักษณะที่อยู่ข้างเคียงกับความเป็นลักษณะของตนเองที่ทราบในการอบรมนั้น ตรงตามแนวคิดนพลักษณ์ในเรื่องอิทธิพลของปีก หรือบุคลิกภาพประกอบในลักษณะประจำตัวที่ประกอบทางด้านซ้ายและด้านขวาของลักษณะประจำตัว ซึ่งอิทธิพลของปีกนี้อาจส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกที่ตนเองนั้นมีบุคลิกภาพหลายลักษณะในตนเอง โดยอาจรู้สึกที่ตนเองนั้นมีบุคลิกภาพในลักษณะที่เป็นอิทธิพลของปีกมากกว่าลักษณะประจำตัว (สันติกโรภิกขุ, 2542)

กรณีของตัวอย่างบุคคลนี้ มีลักษณะประจำตัวที่ได้รับรู้จากการอบรมแนวคิดนพลักษณ์คือลักษณะ 3 และมีปีกคือลักษณะ 2 หรือเรียกว่า ลักษณะ 3 ปีก 2 มีบุคลิกภาพที่แสดงออกโดยมุ่งเน้นในด้านความสำเร็จ แต่อาจเป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากขึ้น และทำงานเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นมากขึ้น (วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช, 2552, น. 50) ซึ่งได้รับอิทธิพลของปีกซึ่งเป็นการแสดงบุคลิกภาพของปีกออกมามากกว่าแสดงบุคลิกภาพของลักษณะประจำตัวหรือลักษณะที่แท้จริง (บารอน และ เวเกิล, 2547, น. 54-55)

ค่าความแม่นยำในการทดสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ที่มีค่าร้อยละ 96.3 นั้น แสดงให้เห็นว่าการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ต้องพึงระวังในประเด็นอิทธิพลของปีก ลูกศร รวมถึงอิทธิพลอื่นๆ ที่มีผลต่อคำตอบของบุคคลในการแสดงออกถึงความเป็นลักษณะของบุคคล ซึ่งอาจส่งผลต่อการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำได้

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ การนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ผู้ที่นำไปประยุกต์ใช้นั้น ควรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนพลักษณ์เบื้องต้นก่อน เข้าใจถึงหลักของแนวคิดรวมถึงอิทธิพลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นลักษณะของบุคคล ควรนำไปประยุกต์ใช้อย่างพึงระวัง ตระหนักถึงความสำคัญของการเคารพสิทธิส่วนบุคคล การไม่ตัดสินผู้อื่น มีการรายงานผลจากการสัมภาษณ์อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งการประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ควบคู่กับการฝึกอบรมแนวคิดนพลักษณ์

ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจรวมถึงการฝึกสังเกตตนเองที่ดีมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อช่วยให้
องค์กรสามารถมองหาจุดแข็งของบุคลากรเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมใน
แต่ละบุคคลต่อไป

นอกเหนือไปจากการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมในแต่ละบุคคลแล้ว
นั้น การประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ ยังช่วยให้ผู้ใช้หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถเข้าใจถึง
ตัวตนภายในของผู้ถูกสัมภาษณ์หรือตัวบุคลากรมากขึ้น องค์กรจึงสามารถนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้
ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้ ซึ่งการสร้างแรงจูงใจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการ
ตอบสนองความต้องการทางจิตใจและสังคม ซึ่งเป็นความต้องการที่มีความซับซ้อน เกิดขึ้นจากสภาพ
สังคม วัฒนธรรม ประสบการณ์ที่ได้รับ หนึ่งในความต้องการเหล่านี้ก็คือเรื่องของความมั่นคงปลอดภัย
(เกรียงศักดิ์ เที่ยวยิ่ง, 2550, น. 314) เนื่องจากการประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้จะต้อง
ตระหนักถึงความสำคัญของการเคารพสิทธิส่วนบุคคล การไม่ตัดสินผู้อื่น อยู่ในบริบทที่ทำให้บุคลากร
รับรู้ถึงความปลอดภัย บุคลากรสามารถเปิดเผยเรื่องราวของตนเองมากขึ้นส่งผลให้องค์กรสามารถ
เข้าใจในบุคลากรแต่ละบุคคลได้ดียิ่งขึ้นด้วย

5.2 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ประสบกับปัญหาประสบกับปัญหาบุคลากรภายในองค์กรขาด
ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน, 2557,
น. 30-33) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดทักษะในด้านภาวะผู้นำที่ลดลงในตลาดแรงงานไทย (The
World Bank, 2012) องค์กรต่างๆ จึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการ
ปฏิบัติงานแก่บุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำ (Jones, 2015, p. 16)

จากการศึกษาการพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ
โดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นั้น สามารถที่จะประเมินทักษะภาวะผู้นำของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน
ตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ได้ (สมาคมพลักษณ์ไทย, 2556) การนำแบบสัมภาษณ์
เบื้องต้นนี้ไปประยุกต์ใช้นั้นจะช่วยให้ทราบถึงทักษะภาวะผู้นำซึ่งเป็นจุดแข็งของบุคลากรแต่ละบุคคล
ที่มีความแตกต่างกัน องค์กรสามารถนำผลการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำที่ได้ไปวางแผนพัฒนา
บุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้
บรรลุตามเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาในจุดอ่อนและส่งเสริมในจุดแข็งของบุคลากร (อาภรณ์
ภูวิทย์พันธุ์, 2552, น. 15) สำหรับแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้
เกิดความเหมาะสมในแต่ละลักษณะนั้น สามารถสรุปแนวทางในการพัฒนาได้ดังนี้

ตารางที่ 5.3

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์ แบบ	มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่สูง มุ่งมั่นและจริงจังในการปฏิบัติงาน ยึดถือมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้งานมีมาตรฐานสูง เกิดความสมบูรณ์แบบสูงสุด มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ และจัดลำดับระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	อ่อนไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น อาจมีการตัดสินใจหรือวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นเมื่อเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้องหรือเป็นสิ่งที่ยังไม่สมบูรณ์พร้อมตามที่ตนเองต้องการ ชอบควบคุมผู้อื่น หรือมีอารมณ์ที่โกรธง่าย	สังเกตการแสดงออกของตนเอง ฝึกการมองภาพรวมเพื่อสร้างการยอมรับมุมมองที่มีความหลากหลาย เพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ตระหนักถึงผลกระทบจากพฤติกรรมของตนเองที่อาจเกิดจากความไม่ได้ตั้งใจ พร้อมทั้งตระหนักถึงเพื่อนร่วมงานให้มากยิ่งขึ้น (บ็อกดา, 2552) สร้างความเข้าใจว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทำงาน เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานขึ้น อาจขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำที่มีความสามารถที่เหมาะสม เพื่อให้คำแนะนำ จะมีส่วนช่วยให้ตนเองนั้นสามารถลดความกังวลลงได้ (Colina, 1998) นอกจากนี้ควรฝึกฝนในเรื่องการควบคุมตนเองและการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายรวมถึงทำในสิ่งที่ช่วยให้ตนเองรู้สึกผ่อนคลายบ้าง (เวบบ์, 2543)

ตารางที่ 5.3

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 2 ผู้ให้	ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คำนึงถึงความรู้ของผู้อื่น อยู่เสมอ มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มุ่งเน้นการช่วยเหลือและทำตามความต้องการของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ เป็นการให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจ ไม่คาดหวังสิ่งตอบแทนโดยมุ่งหวังให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่พิเศษ รวมทั้งยังเป็นผู้ที่ความสุภาพอ่อนโยน มีจิตใจที่อบอุ่นและใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตนเอง ทำให้บุคคลรอบข้างรับรู้ถึงความรู้สึกที่เป็นมิตร	การช่วยเหลือผู้อื่นอาจมากเกินไป จนกลายเป็นการก้าวก่ายผู้อื่น หากไม่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหรือถูกปฏิเสธ การให้ความช่วยเหลือของพวกเขาแล้วนั้น จะแสดงพฤติกรรมที่มีอารมณ์ของความโกรธออกมาหรือมีพฤติกรรมบีบบังคับผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง	ทำความเข้าใจลักษณะงานของตนเองอย่างชัดเจน ไม่ประเมินความสามารถของตนเองมากเกินไปหรือต่ำเกินไป (Colina, 1998) มุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ของเนื้องานมากกว่าเรื่องของบุคคล สนับสนุนผู้อื่นให้ปฏิบัติงานด้วยตัวของพวกเขาเอง ฝึกการเอาใจใส่ตนเองเอง เช่นที่ได้เอาใจใส่ผู้อื่น เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ควรกล้าที่จะขอคำแนะนำหรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น รวมถึงให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยแบ่งงานและหน้าที่ต่างๆ อย่างชัดเจน (บ็อกดา, 2552) ควรปรับความสนใจของตนเองมามุ่งเน้นในกิจกรรมที่มีความหมายต่อตนเองจริงๆ และควรเริ่มที่จะส่งสัญญาณบอกผู้อื่นถึงความต้องการของตนเพื่อเรียนรู้การเป็นผู้รับบ้าง (เวบบ์, 2543)

ตารางที่ 5.3

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 3 นักแสดง	มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองได้ตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อคงไว้ซึ่งความมุ่งมั่นให้การปฏิบัติงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ต้องการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอมุ่งเน้นให้การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นใจในตนเอง รั บ รู้ และ ค ำ นึ ง ถึ ง ภาพลักษณ์ที่มีการแสดงออกมา โดยมุ่งหวังให้ตนเองนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้อื่น	อาจกลายเป็นผู้ที่ดูถูกผู้อื่น เนื่องจากยึดติดการเอาแต่ได้หรือคำนึงถึงแต่การบรรลุเป้าหมายมากเกินไป ครอบงำความคิดหรือความคาดหวังของผู้อื่นเพื่อให้ตนเองนั้นประสบความสำเร็จ ในบางครั้งอาจมีการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของตนเองได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้เหมาะกับสภาพสังคม	อธิบายรายละเอียดของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ผู้อื่นเข้าใจอย่างชัดเจน (Colina, 1998) ฝึกความคิดของตนเองไม่ให้ยึดติดกับงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไป มุ่งเน้นคุณค่าในสิ่งที่เป็นตัวตนอย่างแท้จริง ระหว่างการปฏิบัติงานควรปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง โดยการฟังเสียงสะท้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน ควรฝึกตนเองให้มีความมั่นใจระหว่างบุคคลโดยเริ่มจากการเปิดใจรับฟังผู้อื่น หากตนเองเป็นผู้ที่ขึ้นผู้อื่นในการปฏิบัติงานมากจนเกินไป ควรปรับลดการขึ้นนำเหล่านั้นและมุ่งเน้นบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะร่วมกันคิด รวมทั้งควรหมั่นสร้างแรงจูงใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วย (บ็อกดา, 2552) ลดความกังวลในการปฏิบัติงานลงบ้าง พร้อมทั้งเรียนรู้ที่จะยอมรับกับความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้ (เวบบ์, 2543)

ตารางที่ 5.3

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 4 คนโศกซึ้ง	มุ่งมั่น การสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่าง ตนเอง และผู้อื่น มี ความสามารถในการโน้มน้าว ผู้อื่นได้ดี กล่าวคือจะทำ สิ่งต่างๆ ตามวิถีทางของ ตนเอง มีการแสดงออกที่มี รูปแบบเฉพาะตัว สามารถสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ ได้อย่างดีและเป็น สิ่งที่แสดงออกถึงความมี เอกลักษณ์เฉพาะบุคคล	มีความแปรปรวนทาง อารมณ์ แสดงความ โศกเศร้าหรือความอ่อนไหว ทางอารมณ์ มีความเข้มงวด เคร่งครัดธรรมดา ในจิตใจเต็ม ไปด้วยความรู้สึกผิด หมกมุ่นแต่เรื่องของตนเอง มากจนเกินไป	ยึดมั่นในงานให้มากยิ่งขึ้น สร้างการ รับรู้ว่าคุณรู้สึกภายในตนเองนั้น สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานได้ (Colina, 1998) เมื่อเกิดความ เปลี่ยนแปลงทางสภาพอารมณ์ที่ อาจเกิดความอ่อนไหว ให้นึกถึงการ ใช้เหตุผลควบคู่กันไป พัฒนามุมมอง ได้ด้านของการมองโลกในแง่บวกให้ เพิ่มมากขึ้น สร้างแผนงานให้มีความ ละเอียดมากขึ้น ฝึกการสื่อสารอย่าง ชัดเจน หลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึก หรือความคิดของตนเองเป็นสำคัญ (บ็อกดา, 2552) เมื่อเกิดปัญหาหรือ ความเครียดอันเนื่องมาจากการ ปฏิบัติงาน ควรให้กำลังใจกับตนเอง เรียนรู้ที่จะสนุกและมีความสุขกับ โลกของความเป็นจริง ปรับเปลี่ยน มุมมองงานบางลักษณะที่อาจจะทำ ให้รู้สึกน่าเบื่อให้กลายเป็นสิ่งที่ สามารถมีความรู้ที่สนุกพร้อมกับ งานต่างๆ เหล่านั้นได้ และไม่ควรมอง ตนเองเข้าไปยึดติดกับความเครียด หรือความกังวลมากจนเกินไป (เวบบ์, 2543)

ตารางที่ 5.3

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์	เมื่อเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ทักษะการวิเคราะห์และการสังเกตเพื่อแก้ไขสิ่งเหล่านั้นได้ดี มีสติในการวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาย่อยเสมอ เข้าใจความซับซ้อนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะในการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ และนำมาสร้างแผนงานได้อย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	เว้นระยะห่างในการสร้างความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน เก็บตัวอยู่ในโลกของตนเอง มีขอบเขตพื้นที่ในการให้ผู้อื่นเข้าหาอย่างมาเกินไป มักใช้ความรู้ความสามารถของตนเองทำงานโดยลำพัง หวาดระแวงไม่ไว้วางใจใคร อาจเป็นผู้ที่มีการวางตัวแบบอวดตนในเรื่องของการคิดวิเคราะห์หรือความรู้ต่างๆ	ใช้ความรู้สึกและสัญชาตญาณของตนเองให้มากขึ้น นอกเหนือไปจากการความคิดวิเคราะห์ รับรู้ความรู้สึกของตนเองและแสดงความรู้สึกนั้นออกมา ฝึกฝนตนเองในด้านการสื่อสารหรือสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น ร่วมกับการเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้เร็วยิ่งขึ้น ไม่ทิ้งเวลาไปกับการคิดวิเคราะห์ที่อาจมากเกินไป (บ็อกดา, 2552) ฝึกปฏิบัติงานแบบเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆ ให้มากขึ้น ปรับตนเองให้มากกว่าการสังเกตการณ์ ถ้าที่จะนำเสนอแนวคิดต่างๆ ของตนเอง (Colina, 1998) ฝึกฝนในการสังเกตตนเองว่ากำลังครอบงำ ผู้อื่นมากจนเกินไปหรือไม่ ในขณะที่เดียวกัน (เวบบ์, 2543)

ตารางที่ 5.3

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 6 นักปugna	มุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อุทิศตนให้กับ การปฏิบัติงาน และ อดทนอดกลั้นของตนเอง มีความเชื่อว่าทุกๆ สิ่งควรอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย จึงเตรียมสิ่งต่างๆ ให้มีความพร้อมอยู่เสมอสามารถคาดการณ์หรือมีมุมมองถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยยึดถือพื้นฐานความระมัดระวังเป็นหลัก	หลีกเลี่ยงการถูกกระทบกระเทือนทางอารมณ์จากผู้อื่น จึงทำให้ในบางครั้งมีการวางตัวที่ยากต่อการเข้าถึง แสดงความหวาดระแวงและไม่เชื่อใจผู้อื่น สงสัยในความจริงจังจนกลายเป็นผู้ที่เก็บตัว ไม่ยืดหยุ่นในการสร้างความสัมพันธ์	ลดความวิตกกังวลหรือความกลัวสิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ด้วยการขอคำชี้แนะหรือคำอธิบายจากผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานมากขึ้น (Colina, 1998) ควรเริ่มฝึกฝนตนเองด้วยการมองสถานการณ์ต่างๆ ในด้านบวกให้มากขึ้น นึกถึงสิ่งดีๆ เพื่อเพิ่มกำลังใจให้กับตนเองในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งวางแผนในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานโดยมองภาพรวมจากสถานการณ์ที่ดี ไม่ประเมินความสามารถของตนเองต่ำจนเกินไป ทดลองการปฏิบัติงานหรือทำโปรเจกต์ต่างๆ ที่ช่วยให้สามารถพัฒนาความสามารถได้หลากหลายด้านมากขึ้น พัฒนาตนเองในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น (บ็อกดา, 2552) ฝึกฝนการเตรียมพร้อมทางร่างกายเมื่องานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จก็ควรชื่นชมความสำเร็จของตนเองด้วยเช่นกัน (เวบบ์, 2543)

ตารางที่ 5.3

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 7 นักเสพสุข	ชอบการคิดพลิกแพลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ เสมอ มีจินตนาการในการ ทำสิ่งต่างๆ รอบตัวอยู่ เสมอ มุ่งเน้นการ เปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหา ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่ เสมอ สามารถปรับเปลี่ยน วิธีการปฏิบัติงานหรือ ทดลองใช้แนวคิดใหม่ๆ ได้ เป็นอย่างดี มีทัศนคติใน ด้านบวก สร้างแรงบันดาลใจ ด้วยการคาดหวังให้เกิด สิ่งดีๆ ขึ้น	อาจถือความคิดของตนเอง เป็นใหญ่ มีความเปื้อน่าย ง่าย มุ่งแสวงหาแต่สิ่งที่ ตนเองโปรดปรานและขึ้น ชอบโดยไม่มีจุดหมายใน ชีวิตที่ชัดเจนขาดการ วางแผนงานอย่างละเอียด	มุ่งมั่นและจดจ่อกับงานที่ได้รับ มอบหมายให้มากยิ่งขึ้น ไม่เบนความ สนใจไปในสิ่งอื่นๆ มากจนเกินไป ฝึก การสร้างแผนในการปฏิบัติงานอย่าง ละเอียด มีการกำหนดระยะเวลาใน การติดตามตรวจสอบหรือความ คืบหน้าในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้ง ลดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานที่ อาจรวดเร็วจนเกินไป โดยควรมอง ภาพรวมหรือมีมุมมองที่ละเอียด รอบคอบ จัดลำดับความสำคัญของ งานและ (บ็อกดา, 2552) สร้างการ รับรู้ความรู้สึกผูกพันในงานที่ได้รับ มอบหมายให้มากขึ้น พุ่มเทใส่ใจใน งานของตนเอง (Colina, 1998) เมื่อ ประสบกับปัญหาความรู้สึกเบื่อ หน่ายในการปฏิบัติงาน ควรมองหา สาเหตุที่แท้จริงและจัดวางตนเองให้ ออกห่างจากความรู้สึกเบื่อนานนั้น จัดกรอบความคิดของตนเองใหม่ โดยระมัดระวังความคิดที่โลดแล่นที่ อาจมาก (เวบบ์, 2543)

ตารางที่ 5.3

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามการจำแนกของแนวคิดคุณลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 8 เจ้านาย	มีความสามารถในการควบคุม จัดการกับปัญหาหรือสถานการณ์ความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี ตระหนักในเรื่องความยุติธรรมอย่างหนักแน่น ยึดมั่นในความคิดที่ว่าความไม่ยุติธรรมนั้นเป็นการเอาเปรียบผู้อื่น ยึดมั่นในความยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดที่ต้องการปกป้องผู้ที่อ่อนแอกว่าตนเอง ปกป้องผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม และมีวิธีการที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา	ชอบสวมบทบาทในการสั่งการ ตรงไปตรงมาจนในบางครั้งขาดการให้ความสำคัญในการรับฟังผู้อื่น หรือมีความแปรปรวนในการแสดงอารมณ์ ไม่เชื่อมั่นในสิ่งใด ดำเนินชีวิตด้วยการข่มและวางตนเหนือผู้อื่น บังคับผู้อื่นมากเกินไปจนไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลเหล่านั้น	ควรที่จะเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้ลงมือหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น ควรฝึกฝนตนเองให้ยอมรับในตัวผู้อื่นมากขึ้น เพื่อพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ฝึกความอดทนและการควบคุมอารมณ์ของตน หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์และความหุนหันพลันแล่นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานมาก ไม่ควรมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่หักโหมมากเกินไป เพื่อให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกกดดันในการร่วมงานกับตนเอง พร้อมกับหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำหรือการปฏิบัติที่เป็นการออกคำสั่งที่อาจมากเกินไป (บ็อกดา, 2552) ควรลดบุคลิกภาพที่มีการวางตนที่แข็งออกไปบ้าง เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น (Colina, 1998) นอกจากนี้ ยังควรฝึกตนเองให้สามารถยอมรับความเสี่ยงในสิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้มากขึ้น (เวบบ์, 2543)

ตารางที่ 5.3

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามการจำแนกของแนวคิดนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 9 ผู้สมานไมตรี	มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า ด้วย ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ต้องการให้เกิดความสามัคคี ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และสงบสุข รั้งฟังความคิดเห็นหรือแนวทางต่างๆ ในการปฏิบัติที่แตกต่างของผู้อื่น ประสานเชื่อมโยงความแตกต่างเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่	ประสบปัญหาการลำดับความสำคัญในการทำงานของตนเอง ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาควบคุม จนอาจหลีกเลี่ยงด้วยการไม่ทำตาม การควบคุมนั้น ไม่หนักแน่น ในการตัดสินใจ หรืออาจแสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวออกมาเมื่อไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ	ควรจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานให้เป็นระบบมากขึ้น ฝึกการมองภาพรวม แสดงจุดยืนของตนเองในการปฏิบัติงาน เพิ่มความชัดเจนในการสื่อสารกับผู้อื่น เลี่ยงการสื่อสารที่อ้อมค้อมมากเกินไป เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน ควรฝึกตนเองให้กล้าที่จะขอความช่วยเหลือหรือขอคำแนะนำจากผู้อื่น เพื่อแก้ไขสถานการณ์เหล่านั้น (บ็อกดา, 2552) ควรที่จะฝึกตนเองในการสร้างการรับรู้ว่าการเกิดความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้ (Colina, 1998) ควรฝึกตนเองในเรื่องของการตัดสินใจ โดยเพิ่มความเฉียบขาดหรือความกล้าที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น (เวบบ์, 2543)

ที่มา: ผู้วิจัย

เมื่อประกอบกับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิดนพลักษณ์ที่ระบุว่า ควรประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ควบคู่กับการฝึกอบรมภายในองค์กร โดยจัดการฝึกอบรมจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญในแนวคิดนพลักษณ์ องค์กรต่างๆ สามารถวางแผนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีได้ด้วยการวางแผนการจัดการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม มีการจัดการหลักสูตรหรือหัวข้ออย่างเหมาะสม วิทยากรรวมถึงบุคลากรผู้เข้ารับการอบรมได้รับความสะดวกในระหว่างการค้าเนินการฝึกอบรม มีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี และมีการอำนวยความสะดวกต่างๆ

อย่างเหมาะสม (สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550) การฝึกอบรมดังกล่าวควรดำเนินการให้เกิดความต่อเนื่อง โดยเปิดพื้นที่หรือสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมประชุมกลุ่ม หรือจัดช่วงเวลาต่างๆ ตามความเหมาะสมขององค์กรเพื่อสร้างพื้นที่ในการรับฟังบุคลากร ให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันหลังจากที่ผ่านการอบรมแนวคิดนพลักษณ์มาแล้ว

ทั้งนี้ การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นั้น อาจนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลักในการให้บุคลากรทราบเป้าหมายในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และเพื่อให้ข้อมูลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงาน (สุริพร พิงบุญ, 2550, น. 144) โดยปกติแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน ทั้งในด้านของผลงาน พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดผู้ประเมิน (ชูชัย สมितिไกร, 2552, น. 371-372) หากองค์กรประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ให้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการช่วยนำทางในการประเมินทักษะของบุคลากรในบริษัทใหม่โดยไม่ใช่หลักการตัดสินจากเกณฑ์หรือมาตรฐานต่างๆ ที่ตั้งไว้ ไม่ผูกมัดการประเมินเพื่อให้รางวัลตอบแทนต่างๆ หากแต่เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสในการเรียนรู้ตัวบุคคลอย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น สร้างความเข้าใจถึงหลักการคิดภายในรวมถึงบุคลิกภาพต่างๆ ที่แสดงออกมาผ่านการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้ดียิ่งขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดนพลักษณ์นั้น ทำให้เกิดมุมมองในบริษัทใหม่ต่อการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยอาจไม่จำเป็นต้องยึดถือการตัดสินเกณฑ์ค่าคะแนนในด้านประสิทธิภาพของบุคคลเสมอไป อาจปรับมุมมองในการมองหาทักษะหรือจุดแข็งในแต่ละบุคคลสร้างความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น แล้วจึงหาแนวทางในการส่งเสริมทักษะต่างๆ เหล่านั้นอย่างเหมาะสม อาจเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ส่งผลให้ทุกๆ ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้เหมาะสมกับทักษะที่ตนเองมี อนึ่ง เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นมากยิ่งขึ้นแล้ว ก็จะส่งผลในด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรโดยมีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้นอีกด้วย

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับในเชิงวิชาการ

ในปัจจุบันงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดนพลักษณ์นั้นยังมีอยู่น้อย งานวิจัยชิ้นนี้จึงเป็นอีกงานหนึ่งที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดนพลักษณ์ (Enneagram) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีมาแต่โบราณ เป็นระบบบุคลิกภาพที่ใช้ในการอธิบายแบบแผนบุคลิกภาพทางการคิด ความรู้สึกและการกระทำที่โดดเด่นแตกต่างกันโดยพื้นฐาน 9 ลักษณะ (แดเนียลส์ และ ไพรซ์, 2545, น. 1-2) งานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงการจำแนกบุคลิกภาพด้านภาวะผู้นำในแต่ละลักษณะ แสดงให้เห็นถึงจุดแข็งของภาวะผู้นำที่มีความ

แตกต่างกัน (สมาคมพหุวัฒนธรรมไทย, 2556) ซึ่งทักษะภาวะผู้นำนี้จัดเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21 นี้ (Jones, 2015, p. 16) งานวิจัยนี้ยังได้ศึกษาถึงแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณนาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้หลักการพิจารณาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอดีตที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ ทำนายพฤติกรรมในปัจจุบันและอนาคตได้ (Janz, Hellervik and Gilmore, 1986, p. 3)

จากผลการศึกษาวิจัยจะเห็นได้ว่าการประยุกต์ทั้งสองแนวคิดนี้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นั้น สามารถจำแนกทักษะภาวะผู้นำที่มีลักษณะเด่นแตกต่างกันในแต่ละลักษณะได้ โดยมีทักษะภาวะผู้นำที่จำแนกได้ลักษณะละ 3 ทักษะด้วยกัน และแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้มีค่าความแม่นยำของการนำไปทดสอบสัมภาษณ์จริงอยู่ที่ร้อยละ 96.3 อันเป็นผลมาจากอิทธิพลอื่นอันได้แก่อิทธิพลของปีก ซึ่งการนำแบบสัมภาษณ์นี้ไปประยุกต์ใช้นั้น ต้องคำนึงถึงข้อพึงระวังต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการใช้งานไปใช้โดยขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิดนพลักษณ์ ซึ่งการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปประยุกต์ใช้นั้น ผู้ที่จะนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปประยุกต์ใช้นั้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนพลักษณ์ในเบื้องต้นก่อนเพื่อป้องกันการนำไปใช้โดยไม่ได้มีความเข้าใจอย่างแท้จริง มีการรายงานผลเป็นลักษณะของพฤติกรรมบ่งชี้ในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีลักษณะเด่นแตกต่างกันไปในบุคลิกภาพที่แสดงออกของบุคคลทั้ง 9 ลักษณะ ทั้งนี้ควรมีการคำนึงถึงข้อพึงระวังในเรื่องการตัดสินผู้อื่นหรือการตัดสินบุคลากรจากสิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์ ควรนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปประยุกต์ใช้ควบคู่กับการฝึกอบรมในด้านแนวคิดนพลักษณ์ภายในองค์กรโดยจัดการฝึกอบรมจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ พร้อมกันนั้นยังควรคำนึงถึงการมีทักษะในการสังเกตตนเองที่ดีของบุคลากรเพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น นอกเหนือไปจากนั้นยังต้องคำนึงถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและการเคารพสิทธิส่วนบุคคลอีกด้วย ซึ่งแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นที่พัฒนาขึ้นนั้นสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดหรือนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้องค์กรต่างๆ นั้นสามารถหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีความเหมาะสมตามแต่ละบุคคลต่อไป

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ในครั้งนี้ผู้วิจัยมีระยะเวลาที่จำกัด จึงส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถทดสอบการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่เคยอบรมนพลักษณ์มาแล้วได้เพียง 27 บุคคลเท่านั้น ดังนั้นค่าความแม่นยำที่ได้จากการทดสอบนั้น จึงอยู่ในบริบทที่จำเพาะเจาะจงเฉพาะกลุ่มตัวอย่างเพียงแค่ 27 บุคคลเท่านั้น จึงไม่

สามารถเปรียบเทียบผลการวิจัยนี้กับภาพรวมขนาดใหญ่ได้ และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านแนวคิดนพลักษณ์นั้น ผู้วิจัยพบว่าการพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้มีข้อพึงระวังในหลายด้าน การนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้นั้น จึงควรมีการพิจารณาถึงการตระหนักถึงข้อแนะนำและข้อพึงระวังต่างๆ อย่างเคร่งครัด

5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ ผลที่ได้จากการวิจัยนั้นมีเพียงการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่เคยอบรมนพลักษณ์มาแล้วเพื่อหาค่าความแม่นยำของการทดสอบแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้เท่านั้น ทำให้ยังมีประเด็นต่างๆ ที่ยังไม่ได้ทำการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการนำแบบสัมภาษณ์นี้ไปใช้ในการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กรต่างๆ เพื่อทำการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร เพื่อเป็นเครื่องมือที่มีส่วนช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบในด้านการฝึกอบรมบุคลากรนั้นสามารถหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีความเหมาะสมได้ การศึกษาครั้งนี้จึงมีแง่มุมที่สามารถนำไปศึกษาวิจัยในอนาคต ด้วยการนำไปทดลองสัมภาษณ์กับบุคลากรภายในองค์กร ว่าบุคลากรภายในองค์กรนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจหรือภาคเอกชน มีทักษะภาวะผู้นำที่เด่นชัดในลักษณะใดบ้าง เพื่อทำการวางแผนการส่งเสริมหรือพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะเป็นการต่อยอดงานวิจัยในด้านแนวคิดนพลักษณ์นี้ที่ยังมีการศึกษาเป็นส่วนน้อย ให้มีความหลากหลายมากขึ้น

5.6 ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

5.6.1 ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดนพลักษณ์และแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม

แนวคิดนพลักษณ์ (Enneagram) เป็นแนวคิดที่มีมาแต่สมัยโบราณที่สามารถใช้จำแนกบุคลิกพื้นฐานของคนได้เป็น 9 ลักษณะหรือที่เรียกว่า ลักษณะ ซึ่งบุคลิกภาพในแต่ละลักษณะนั้นมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยปกติแล้วแนวคิดในด้านการจำแนกบุคลิกภาพที่เป็นที่รู้จักกัน อันได้แก่ แนวคิด DISC ที่จำแนกบุคลิกภาพเป็น 4 ด้านหลัก และแนวคิด MBTI ที่จำแนกบุคลิกภาพเป็น 16 ด้าน ซึ่งทั้งสองแนวคิดนั้นเป็นแนวคิดที่ใช้แบบทดสอบการวัดทัศนคติหรือวัดพฤติกรรมแบบเลือกตอบแล้วระบุผลลัพธ์ที่ได้ว่าบุคคลนั้นมีบุคลิกภาพแบบใด แต่แนวคิดนพลักษณ์นั้นมีความแตกต่างกันออกไป นอกจากความสามารถในการจำแนกบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็นลักษณะ

ประจำตัวที่แตกต่างกันทั้ง 9 ลักษณะแล้วนั้น แนวคิดนพลักษณ์ยังเป็นแนวคิดที่สามารถอธิบายได้ถึงบุคลิกภาพของบุคคลเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางอารมณ์เมื่ออยู่ภายใต้ภาวะเครียดและภาวะมั่นคงอันได้แก่อธิพลของลูกศร รวมถึงยังสามารถอธิบายถึงลักษณะบุคลิกภาพประกอบของบุคคลหรืออิทธิพลของปีก ที่ส่งผลให้บุคคลมีบุคลิกภาพหลายลักษณะในตนเอง

จากการวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่าแนวคิดนพลักษณ์สามารถจำแนกบุคลิกภาพในด้านทักษะภาวะผู้นำที่มีลักษณะเด่นแตกต่างกันของบุคคลทั้ง 9 ลักษณะได้ ซึ่งสามารถนำแนวคิดนพลักษณ์นี้มาประยุกต์ใช้กับงานด้านบุคลากรเพื่อมุ่งหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม (Behavior Description Interviewing) ในการสร้างแบบคำถามสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร ซึ่งแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรมนี้เป็นแนวคิดที่ใช้หลักการพิจารณาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอดีต มีรูปแบบโครงสร้างของคำถามสัมภาษณ์ที่ชัดเจน

จากการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นอีกว่า การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นั้น ถือเป็นการทำงานนำแนวคิด นพลักษณ์ในการสร้างงานวิจัยที่ยังคงมีจำนวนน้อย ซึ่งการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นไปประยุกต์ใช้นั้นควรตระหนักถึงข้อพึงระวังต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานไปใช้โดยขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิดนพลักษณ์ได้ การนำแนวคิดนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กรนั้นก็ยังคงมีให้เห็นได้เป็นส่วนน้อย หากองค์กรต่างๆ สามารถนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กรได้จะช่วยให้สร้างความเข้าใจในบุคลิกภาพต่างๆ ของบุคลากรที่แสดงออกมา เข้าใจถึงกระบวนการทางความคิดและอิทธิพลต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือบุคลิกภาพของบุคลากร เมื่อเกิดความเข้าใจถึงตัวตนภายในของแต่ละบุคคลแล้วนั้น ยังสามารถช่วยส่งเสริมในด้านของความสัมพันธระหว่งบุคลากรภายในองค์กรได้อีกด้วย

อีกหนึ่งมุมมองใหม่ที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ ยังพบอีกว่าแนวคิด นพลักษณ์นั้นสามารถที่จะจำแนกบุคลิกภาพ ทักษะหรือจุดแข็งต่างๆ ของบุคคลได้โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไม่ตัดสินผู้อื่น ดังนั้นองค์กรจึงสามารถนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปประยุกต์ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริบทใหม่ ที่เป็นการประเมินศักยภาพ ทักษะหรือจุดแข็งของบุคลากรได้โดยปราศจากการครอบด้วยคำตัดสินค่าคะแนน หรือครอบด้วยเกณฑ์การประเมินดังที่ได้ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน หากองค์กรสามารถเสริมวิธีการประเมินศักยภาพของบุคลากรด้วยแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ ร่วมกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรนั้นสามารถเข้าใจถึงทักษะของบุคลากรที่ควรส่งเสริมและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไปได้

5.6.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยผู้วิจัยได้เรียนรู้ถึงกระบวนการในการพัฒนาตัวบ่งชี้ หรือการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ อันประกอบไปด้วยการทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการชี้วัด ซึ่งผู้วิจัยเล็งเห็นแล้วว่า แนวคิดนพลักษณ์นั้นเป็นแนวคิดที่มีความละเอียดซับซ้อน หากเพียงใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม จะส่งผลกระทบต่องานวิจัยที่ไม่สามารถเข้าใจแนวคิดนพลักษณ์ได้อย่างครอบคลุม ผู้วิจัยจึงเข้าอบรมนพลักษณ์ขั้นต้นเพื่อสร้างความเข้าใจในแนวคิดได้อย่างดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยยังได้เรียนรู้ทักษะในการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมแนวทางในการวิจัยตามสภาพความเป็นจริงที่เผชิญอยู่เสมอ เมื่อการดำเนินการวิจัยต้องเผชิญกับการได้รับผลการตรวจค่าความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) ของผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ผู้วิจัยได้เรียนรู้การใช้วิธีการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในด้านแนวคิดนพลักษณ์ ซึ่งต้องอาศัยทักษะในการตั้งคำถามเพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยสำหรับเนื้อหาคำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญนั้น ประกอบด้วยบริบทที่สามารถช่วยเพิ่มความสมบูรณ์ในด้านการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งคำแนะนำเพิ่มเติมเหล่านี้มีบริบทที่อยู่นอกเหนือไปจากการทบทวนวรรณกรรมจากตำราหรืองานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่มีส่วนสำคัญต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

สำหรับกระบวนการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญนั้นมีส่วนสำคัญในการศึกษาวิจัยเป็นอย่างยิ่ง การที่จะคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาองค์ความรู้ในด้านนั้นๆ ผู้วิจัยควรพิจารณาถึงถึงรายละเอียดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญที่มีความเหมาะสม ประสบการณ์ในองค์ความรู้ด้านนั้นๆ รวมไปถึงทัศนคติหรือแนวทางการปฏิบัติตนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน ทั้งนี้เนื่องจากรายละเอียดต่างๆ เหล่านี้ จะส่งผลกระทบต่อแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในการประยุกต์ใช้แนวคิดหรือองค์ความรู้กับการปฏิบัติ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในแต่ละท่านจะมีแนวทางที่แตกต่างกันออกไป บางท่านอาจมีแนวคิดที่ให้นำหนักกับการดำเนินธุรกิจหรือผลกระทบต่อองค์กรมากกว่าการให้นำหนักในผลกระทบต่อการทำ ความเข้าใจที่ตัวบุคคล ดังนั้นหากผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีแนวคิดไปในแนวทางดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อภาพรวมของบริบทในการศึกษาวิจัยได้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เรียนรู้ถึงการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมแนวทางเพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ในด้านข้อมูลให้กับงานวิจัย ด้วยกระบวนการนำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างบุคคล ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลการทดสอบนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการหากกลุ่มตัวอย่างบุคคลที่เคยได้อบรมนพลักษณ์มาแล้ว ซึ่งต้องหากกลุ่มตัวอย่างบุคคลให้ครบทั้ง 9 ลักษณะ รวมถึงประสบกับปัญหาในการนัดหมายช่วงเวลาเพื่อทดสอบสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ฝึกฝนการเรียนรู้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นอยู่

ตลอดเวลา พร้อมทั้งเป็นการฝึกฝนความอดทน ความไม่ย่อท้อต่อการเผชิญกับอุปสรรค และเรียนรู้ที่จะใช้ความพยายามในการหาทางแก้ไขกับปัญหาต่างๆ เหล่านั้นให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

5.6.3 ความรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนเองและความรู้เกี่ยวกับตนเอง

ในการศึกษาวิจัยผู้วิจัยได้เรียนรู้และตระหนักว่า แนวคิดนพลักษณ์นั้นจัดเป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่น่าสนใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับตัวตนของแต่ละบุคคล ทั้งการเรียนรู้ถึงบุคลิกภาพที่เป็นตัวตนหรือลักษณะประจำตัวของตนเอง อิทธิพลต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของบุคคล แต่การเรียนรู้เรื่องนพลักษณ์นั้น สิ่งสำคัญคือการเรียนรู้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนรวมถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละบุคคล แนวคิดนพลักษณ์นั้นไม่มีสิ่งใดถูกหรือผิด ไม่มีการตัดสินบุคคลจากตัวเลขของลักษณะประจำตัว หากแต่เป็นการเรียนรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งรวมถึงบริบทในด้านทักษะภาวะผู้นำที่แนวคิดนพลักษณ์นั้นสามารถจำแนกได้

การเรียนรู้ในจุดแข็งจุดอ่อนและข้อดีข้อเสียของบุคคลนั้น ก็เพื่อให้ตนเองสามารถใช้จุดแข็งของตนเองส่งเสริมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น พัฒนาจุดอ่อนของตนเองได้อย่างเหมาะสม ใช้ข้อดีของตนเองในการเรียนรู้และช่วยเหลือผู้อื่น รวมถึงการรับรู้ในข้อเสียของตนเองและหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดข้อเสียเหล่านั้น แต่ละบุคคลที่เรียนรู้แนวคิดนพลักษณ์แล้วนั้น จะพึงตระหนักในพฤติกรรมที่ตนเองนั้นแสดงออกมากขึ้น มีการตระหนักว่าพฤติกรรมที่ตนเองแสดงออกไปนั้น ตนเองกำลังอยู่ช่วงภาวะใดหรือเกิดจากอิทธิพลใด หากองค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้แนวคิดนพลักษณ์ให้แพร่หลายมากขึ้น จะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นสามารถใช้จุดแข็งของตนเองในการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น รวมถึงสามารถพัฒนาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ให้มีแนวโน้มที่จะลดปัญหาเรื่องความสัมพันธ์หรือความขัดแย้งระหว่างบุคลากรลงได้

แนวคิดที่อธิบายด้านบุคลิกภาพนั้นต่างก็มีส่วนช่วยให้เราสามารถเข้าใจตนเองได้ดียิ่งขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดนพลักษณ์ นอกจากจะเป็นการเรียนรู้แนวคิดนี้เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาจุดแข็งของตนเองส่งเสริมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นแล้ว เมื่อบุคคลศึกษาและเรียนรู้แนวคิดนี้อย่างลงลึกในรายละเอียดมากยิ่งขึ้น จะมีส่วนช่วยให้บุคคลนั้นก้าวผ่านข้อเสียต่างๆ ของตนเอง เป็นการเรียนรู้เพื่อมีสติเข้าใจถึงอิทธิพลต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการแสดงออกทางบุคลิกภาพของตัวเรา หากแม้บุคคลไม่ตระหนักในการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นด้านลบหรือข้อเสียของตนเองอาจส่งผลต่อผู้ที่อยู่รอบข้างได้ การเรียนรู้ในแนวคิดนี้ก่อให้เกิดการตระหนักถึงการแสดงออกทางพฤติกรรม ช่วยให้บุคคลนั้นหลีกเลี่ยงการแสดงพฤติกรรมในด้านลบออกมาได้อีกด้วย

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แดเนียลส์, เดวิด และ ไพรซ์ เวอร์จิเนีย. (2545). *แก่นนพลักษณ์ คู่มือค้นหาและพัฒนาตนเอง*.
บรรณาธิการโดย นุชจรีย์ ชลคุป. (โยธธโรภิกขุ., ผู้แปล). กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลด์คิมทอง.
- บ็อกดา, แอล จินเจอร์. (2549). *ปั้นคนให้เก่งคน (วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช, ผู้แปล)*. กรุงเทพฯ: สยาม
เอ็นเนียแกรมคอนซัลติง.
- บ็อกดา, แอล จินเจอร์. (2552). *พิชิต 7 Leadership Competencies ด้วยเอ็นเนียแกรมเล่มที่ 1*
(วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- บ็อกดา, แอล จินเจอร์. (2552). *พิชิต 7 Leadership Competencies ด้วยเอ็นเนียแกรม เล่มที่ 2*
(วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- บารอน, เรนนี่ และ เวเกิล อลิซาเบท. (2547). *ต่างเธอต่างฉัน เอ็นเนียแกรมสามสัมพันธ์*.
บรรณาธิการโดย จูติมา คุณติรานนท์. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลด์คิมทอง.
- พาล์มเมอร์, เฮเลน. (2546). *เอ็นเนียแกรม ศาสตร์เพื่อความเข้าใจตนเองและผู้อื่น*. บรรณาธิการโดย
ธนา นิลชัยโกวิทย์ (วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลด์คิมทอง.
- พิสนุ พองศรี. (2552). *การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย*. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2559, ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 133
ตอนที่ 115 ก (30 ธันวาคม 2554).
- ริโซ, ริชาร์ด ดอน. (2552). *เอ็นเนียแกรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเอง Enneagram
Transformations*. บรรณาธิการโดย จูติมา คุณติรานนท์. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลด์คิมทอง.
- วีรวัดน์ ปันตินามัย. (2548). *การสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้าง: จากหลักวิธีสู่แนวปฏิบัติที่ดี*.
กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- เว็บบ์, คาร์เรน. (2543). *นพลักษณ์ แผนที่เข้าถึงตน เข้าถึงคน (ทีมนพลักษณ์ไทย, ผู้แปล)*.
กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลด์คิมทอง.
- สมชาติ กิจบรรจง และ อรรถวิทย์ ฤ ตะกั่วทุ่ง. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากร
อย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี-ญี่ปุ่น ส.ส.ท.

- สันติกโรภิกขุ. (2542). *นพลักษณ์เล่มเล็ก คู่มือเข้าถึงตน*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *สรุปความรู้จากการอบรม โครงการขับเคลื่อนเครือข่ายคุณธรรมในระบบการศึกษา ระดับอุดมศึกษา : การอบรมภาวะผู้นำทางจิตตปัญญาศึกษาสู่มหาวิทยาลัย หลักสูตรที่ 2 ศาสตร์แห่งนพลักษณ์*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2546). *การประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริพร พึ่งพุทธคุณ. (2552). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2552). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล Individual Development Plan IDP*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- อุทุมพร จามรมาน. (2551). *การสร้างและพัฒนาแบบทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

บทความวารสาร

- อัจศรา ประเสริฐสิน และ ดุลยา จิตตะยโสธร. (2557). *การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมเอื้อต่อสังคม โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยั่งยืน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 34(3), 42-53.*

วิทยานิพนธ์

- ชนิดา พงษ์พานารัตน์. (2554) *การพัฒนาและทดสอบความตรงของตัวชี้วัดกระบวนการบริหารซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช. (2552). *ผลการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมหลักสูตรเอ็นเนียแกรมเพื่อเปรียบเทียบระดับเชาว์อารมณ์ : กรณีศึกษาพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์.
- วาริชา บรรจงชีพ. (2556) *ความสัมพันธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้างและความพึงพอใจในงานตามความแตกต่างของลักษณะบุคลิกภาพแบบนพลักษณ์ ของ บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

เอกสารอื่น ๆ

นันทนา กันยานุวัฒน์ และ นุชนาท นาคำ. (2555). แนวทางการตรวจสอบความใช้ได้ของวิธีทดสอบทางเคมี. รายงานวิชาการ สำนักอุตสาหกรรมพื้นฐาน กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

จันทร์เพ็ญ ชูประภาวรณ. (2550). *นพลักษณ์ช่วยอะไรในการบริหารองค์กร*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/160417>

จันทร์เพ็ญ ชูประภาวรณ. (2556). *บทความจากคุณหมोजันทรเพ็ญ*. สืบค้นจาก <http://enneagramthailand.org/บทความ-showdetail-22655-45536-บทความจากคุณหมोजันทรเพ็ญ.html>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2556). *ตลาดแรงงานไทยและบทบาทในการสร้างความแข็งแกร่งให้เศรษฐกิจไทย*. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/ DiscussionPaper/DP012013.pdf>

พิมพ์เพ็ญ พรเฉลิมพงศ์ และ นวภัทรา หนูนาค (ม.ป.ป.) *Accuracy / ความถูกต้อง ความแม่นยำ*. สืบค้นจาก <http://www.foodnetworksolution.com/wiki/word/4289/accuracy-ความถูกต้อง-ความแม่นยำ>

สมาคมพลักษณ์ไทย. (2556). *การศึกษานพลักษณ์กับการฝึกจิต*. สืบค้นจาก <http://enneagramthailand.org/บทความ-showdetail-22656-45304-การศึกษานพลักษณ์กับการฝึกจิต.html>

สมาคมพลักษณ์ไทย. (2556). *ความเป็นผู้นำของคน 9 ลักษณะ*. สืบค้นจาก http://enneagramthailand.org/บทความ-showdetail-22655-45544-ความเป็นผู้นำของคน_9_ลักษณะ.html

สันติโรภิกขุ. (2556). *บทความจากท่านสันติโร*. สืบค้นจาก <http://enneagramthailand.org/บทความ-showdetail-22655-45444-บทความจากท่านสันติโร.html>

สำนักงานคณะกรรมการจรรยาบรรณการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ม.ป.ป.) *เรียนรู้จรรยาบรรณการวิจัย หลักการพื้นฐานของจรรยาบรรณการวิจัย*. สืบค้นจาก <http://nurse.tu.ac.th/ecstus3/knowlargeread.php?kld=002>

- สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. (2557). *อภิวัดณ์การเรียนรู้ สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทย*. สืบค้นจาก <http://www.qlf.or.th/Home/Contents/906>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ (ม.ป.ป.). สารสนเทศทางสถิติ. สืบค้นจาก http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/know/estat1_5.html
- jobsDB. (2558). *ผลสำรวจคนทำงานในประเทศไทยมีความสุขกับงานที่ใช้*. สืบค้นจาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/ความสุขกับการทำงาน>
- jobsDB. (2558). *5 เหตุผลที่คนทำงานคิดจะลาออก*. สืบค้นจาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/เหตุผลการลาออกจากงาน>

Books

- Janz, T., Hellervik, L. & Gilmore, D. C. (1986). *Behavior Description Interviewing New, Accurate, Cost Effective*. Massachusetts, USA: Allyn and Bacon.
- Smart, B. D. (1983). *Selection Interviewing A Management Psychologist's Recommended Approach*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Devellis, R. F. (2012). *Scale Development Theory and Applications*. USA: SAGE Publication.

Articles

- Barclay, J. M. (2001). Improving selection interviews with structure: organisations' use of "behavioural" interviews. *Persinnet Review*, 30(1), 81-101. DOI: 10.1108/00483480110380154
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. DOI: 10.1108/02621710810840730
- Colina, T. (1998). Nine ways of looking at work. *The Journal for Quality and Participation*, 21(5), 56-59.
- Cottrell, T. T. (2012). Interviewing efficiencies or interviewing efficiently. *The Bottom Line*, 25(3), 102-106. DOI: 10.1108/08880451211276548
- Encombe, J. (2008). Equipping leaders for the 21st century. *Strategic HR Review*, 7(5), 23-27. DOI: 10.1108/14754390810893062

- Fatma, M., Rahman, Z. & Khan, I. (2017). Measuring consumer perception of CSR in tourism industry: Scale development and validation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 39-48. DOI: 10.1016/j.jhtm.2016.03.002
- Goldberg, M. J. (2000). The 9 Ways of Working: How to Use the Enneagram to Discover Your Natural Strengths and Work More Effectively. *Personnel Psychology*, 53(2), 512-514.
- Hebenstreit, K. R. (2008). A call to apply the principles of the enneagram in organizations to attract, retain and motivation employees. *The Enneagram Journal*, 1(1), 4-21.
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., Goebel, A. P. & Toidze, I. (2016). The influence of cognitive ability on interviewee performance in traditional versus relaxed behavior description interview formats. *European Management Journal*, 1-5. DOI: 10.1016/j.jhtm.2016.07.007
- Johnson, P. R., Heimann, V. L. & Neill, K. O. (2000). The wolf pack: team dynamics for the 21st century. *Journal of Workplace Learning*, 12(4), 159-164. DOI: 10.1108/13665620010332813
- Jones, J. (2015). Effective Leadership in the 21st Century. *Radiology Management*, 37(6), 16-19.
- Kale, S. H. & Shrivastava, S. (2003). The enneagram system for enhancing workplace spirituality. *Journal of Management Development*, 22(4), 308-328. DOI: 10.1108/02621710310467596
- Karakas, F. (2010). Exploring Value Compasses of Leaders in Organizations: Introducing Nine Spiritual Anchors. *Journal of Business Ethics*, 93, 73-92. DOI: 10.1007/s10551-010-0627-6
- Mcmillan, C. B. (2016). The Enneagram understand your worldview with this tool describing nine types of patternns. *Smart Business Akron/Canton*, 25(11), 13.
- Morris, R. L. & Cramer F. S. (1996). The Enneagram and the library. *Library Management*, 17(4), 20-29. DOI: 10.1108/01435129610115335
- Nahm, S. (2015). 9 styles to develop as a leader. *Executive Leadership*, 30(8), 3.
- Nolan, S. (2007). Leadership in the 21st century. *Strategic HR Review*, 6(5), 2. DOI: 10.1108/14754390980000986

- Petridou, A., Nicolaidou, M. & Williams, J. S. (2014). Development and validation of the School Leaders' Self-Efficacy Scale. *Journal of Education Administration*, 52(2), 228-253. DOI: 10.1108/JEA-04-1012-0037
- Sutton, A., Allinson, C. & Williams, H. (2013). Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal* , 31, 234-249. DOI: 10.1016/j.emj.2012.12.004
- Wright, S. & Adams, J. S. (2007). Who do you think you are?. *Nursing Standard*, 21(32), 20-23.

Electronic Media

- The World Bank. (2012). *Leading with Ideas: Skills for Growth and Equity in Thailand* . Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/87322146811846873221468118462666/Leading-with-ideas-skills-for-growth-and-equity-in-Thailand>
- Tome, E. & Mladkova, L. (2015). *Managing Experts in the Knowledge Economy by Enneagram*. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, 324-333. Retrieved from <http://eds.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=958e9fe5-fdf0-46a3-9503-3bdda81e7893%40sessionmgr106&vid=20&hid=117>



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์

ส่วนที่ 1 : คำชี้แจง

การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ มีจุดประสงค์เพื่อประยุกต์ใช้แนวคิดนพลักษณ์และแนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรมในการสร้างแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อช่วยให้กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น วางแผนการพัฒนาบุคลากรในอนาคตได้อย่างเหมาะสมสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานตามความแตกต่างของทักษะภาวะผู้นำ

แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นฉบับนี้ ถูกสร้างโดยประยุกต์ใช้แนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรม (Janz, 1986) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้หลักการพิจารณาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอดีตที่ผ่านมา แนวคิดการสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรมนี้จะมีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถอธิบายถึงพฤติกรรมของตนเองได้อย่างละเอียดยิ่งขึ้น ประกอบกับการวางลำดับคำถามสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างมีการจัดลำดับที่ชัดเจน ผู้สัมภาษณ์จึงสามารถเข้าใจพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์หรือบุคลากรได้ดียิ่งขึ้น

แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์นี้ ประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลัก โดยส่วนที่ 1 คือการกำหนดมิติในการสัมภาษณ์และพฤติกรรมบ่งชี้ ประกอบไปด้วยทักษะภาวะผู้นำในด้านต่างๆ พร้อมทั้งคำนิยามและพฤติกรรมบ่งชี้ของทักษะภาวะผู้นำในแต่ละมิติ จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้สรุปมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำจำนวนลักษณะละ 3 มิติด้วยกัน ซึ่งในบางลักษณะมีมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำที่เหมือนกันแต่จะมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่แตกต่างกันไป ผู้วิจัยได้ทำการสรุปรายละเอียดทักษะภาวะผู้นำและพฤติกรรมบ่งชี้ที่จำแนกตามแนวคิดนพลักษณ์ไว้ในเนื้อหาส่วนที่ 1 นี้

สำหรับเนื้อหาในส่วนที่ 2 คือ แบบคำถามสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ ประกอบไปด้วยคำถามหลักและคำถามชี้แนะของแต่ละมิติ ซึ่งเนื้อหาในแต่ละข้อคำถามจะมุ่งเน้นไปในด้านประสบการณ์การทำงานอันเกี่ยวเนื่องกับทักษะภาวะผู้นำต่างๆ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้วางลำดับของข้อคำถามโดยเลือกถามคำถามในมิติทักษะภาวะผู้นำที่เหมือนกันหลายลักษณะก่อน เพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้สัมภาษณ์หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถถามคำถามและคัดกรองทักษะภาวะผู้นำของผู้ถูกสัมภาษณ์หรือบุคลากรได้ดียิ่งขึ้น

แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นฉบับนี้ถูกสร้างขึ้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรเท่านั้น มิได้สร้างขึ้นเพื่อใช้ตัดสินความเป็นตัวตนของบุคลากรแต่อย่างใด ทั้งนี้ ผู้สัมภาษณ์หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีความรู้พื้นฐานแนวคิดนพลักษณ์ในระดับเบื้องต้น เพื่อประยุกต์ใช้แบบสัมภาษณ์เบื้องต้นได้อย่างเข้าใจถึงหลักการเบื้องต้นของแนวคิดนพลักษณ์และเกิดประโยชน์สูงสุด อนึ่ง ผู้สัมภาษณ์หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องตระหนักและเคารพถึงความเป็นสิทธิส่วนบุคคลของผู้ถูกสัมภาษณ์หรือบุคลากรเป็นสำคัญ จะไม่มีการนำข้อมูลส่วนบุคคลไปเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก เว้นเสียแต่จะได้รับการยินยอมจากเจ้าของข้อมูลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วเท่านั้น

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 2 : การกำหนดมิติในการสัมภาษณ์และพฤติกรรมบ่งชี้จำแนกตามแนวคิดนพลักษณ์

ทักษะภาวะผู้นำจัดเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแนวคิดนพลักษณ์เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถจำแนกบุคลิกภาพด้านภาวะผู้นำในแต่ละลักษณะได้ แสดงให้เห็นถึงจุดแข็งของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันในแต่ละลักษณะ จากการทบทวนวรรณกรรมของ Mcmillan (2016), Nahm (2015), Colina (1998), Goldberg (2000), Wright and Adams (2007), Karakas (2010), Tome and Mladkova (2015), สมาคมนพลักษณ์ไทย (2556) และบ็อกดา (2552) สามารถรวบรวมมิติในด้านภาวะผู้นำพร้อมทั้งระบุพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละลักษณะได้ดังนี้

ลำดับมิติ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	ลักษณะที่ใช้จำแนก
1	ความรับผิดชอบในงาน	ลักษณะ 1, 6
2	มาตรฐานในการทำงานและความสมบูรณ์แบบ	ลักษณะ 1
3	การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	ลักษณะ 1
4	การเตรียมความพร้อม	ลักษณะ 6
5	การคาดการณ์ปัญหา	ลักษณะ 6
6	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ลักษณะ 2, 4
7	การช่วยเหลือผู้อื่น	ลักษณะ 2
8	อึดยาศัยในการทำงาน	ลักษณะ 2
9	แนวทางที่แตกต่าง	ลักษณะ 4
10	ความคิดสร้างสรรค์	ลักษณะ 4, 7
11	การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	ลักษณะ 3, 7
12	การบรรลุเป้าหมาย	ลักษณะ 3

ลำดับมิติ	มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ	ลักษณะที่ใช้จำแนก
13	ภาพลักษณ์	ลักษณะ 3
14	การมองโลกในแง่ดี	ลักษณะ 7
15	การแก้ไขปัญหา	ลักษณะ 5, 8
16	การคิดวิเคราะห์	ลักษณะ 5
17	การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	ลักษณะ 5
18	ความยุติธรรม	ลักษณะ 8
19	การปกป้องผู้อื่น	ลักษณะ 8
20	ความสามัคคี	ลักษณะ 9
21	การรับฟังความคิดเห็น	ลักษณะ 9
22	การสนับสนุนผู้อื่น	ลักษณะ 9



ส่วนที่ 3 : แบบคำถามสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิด นพลักษณ์

<p>เริ่มต้นการสัมภาษณ์</p> <p>ผู้สัมภาษณ์อธิบายถึงคำชี้แจงในการสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำกับผู้ถูกสัมภาษณ์ และเริ่มต้นการสัมภาษณ์ โดยเริ่มถามคำถามตั้งแต่ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 1 ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์สามารถบันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้ถูกสัมภาษณ์</p>		
ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: ความรับผิดชอบในงาน (ลักษณะ 1,6)</p> <p>นิยามของมิติ: ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 1: มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่สูง มุ่งมั่นและจริงจังในการปฏิบัติงาน</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 6: มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานและอุดมการณ์ของตนเอง</p>		
1	<p>จากประสบการณ์การทำงานคุณช่วยยกตัวอย่างงานที่ได้รับมอบหมายพร้อมทั้งแนวทางในการปฏิบัติงานของคุณให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <p>- คุณให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในงานที่คุณได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด ขอให้ลองยกตัวอย่างงานที่คุณต้องใช้ความพยายามหรือความมุ่งมั่นเพื่อให้งานนั้นสำเร็จด้วยครับ/คะ</p>	
2	<p>การทำงานอาจมีบางช่วงเวลาที่ต้องแบกรับภาระงานต่างๆ มากกว่าปกติ ในประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาคุณเคยเผชิญกับสถานการณ์แบบนี้บ้างหรือไม่ครับ/คะถ้ามีช่วยบอกเล่าถึงรายละเอียดของสถานการณ์เหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <p>- คุณมีวิธีการจัดการกับสถานการณ์เหล่านั้นอย่างไรบ้าง มีการทุ่มเทหรืออุทิศตน รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทความรับผิดชอบในการจัดการมากน้อยเพียงใด ช่วยอธิบายถึงวิธีการเหล่านั้นด้วยครับ/คะ</p>	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ แล้วจึงเข้าสู่คำถามในลำดับตัวบ่งชี้ถัดไปจะเป็นมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำของลักษณะ 1</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: มาตรฐานในการทำงานและความสมบูรณ์แบบ (ลักษณะ 1) นิยามของมิติ: การมีเกณฑ์ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่อยู่ในระดับสูง มีความสมบูรณ์พร้อม พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 1: ยึดถือมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ทุ่มเหตุที่ศตในการทำงานเพื่อให้ งานมีมาตรฐานสูง เกิดศักยภาพหรือความสมบูรณ์แบบสูงสุด</p>		
3	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานเอาไว้หรือไม่ ลองยกตัวอย่างมาตรฐานต่างๆ เหล่านั้นด้วยครับ/ค่ะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มาตรฐานในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่คุณกำหนดขึ้นมานั้น คุณได้ยึดถือและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ตรงตามมาตรฐานเหล่านั้นหรือไม่ครับ/ค่ะ - คุณให้ความสำคัญกับการใส่ใจรายละเอียดในมาตรฐานการปฏิบัติงานของคุณมากน้อยเพียงใดครับ/ค่ะ - เมื่อเกิดเหตุผิดพลาดหรือเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของคุณ คุณจะรู้สึกกดดัน มีความเครียด หรือตำหนิตนเองและสิ่งต่างๆ มากน้อยเพียงใดครับ/ค่ะ 	
4	<p>โดยปกติแล้ว คุณมีการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างงานหรือผลของการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความสมบูรณ์แบบนั้นได้หรือไม่ครับ/ค่ะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสมบูรณ์แบบนั้นคุณยึดถือให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/ค่ะ - คุณมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพหรือความสมบูรณ์แบบเหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นหรือไม่ครับ/ค่ะ ช่วยบอกให้ฟังถึงแนวทางเหล่านั้นด้วยครับ/ค่ะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์และประเมินตัวเลือกด้านล่างนี้</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ ตรงตามลักษณะ 1 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำที่เหลือของลักษณะ 1 (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 5 - 6)</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ตรงตามลักษณะ 1 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ 6 (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 7 - 10)</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ (ลักษณะ 1)</p> <p>นิยามของมิติ: ความเข้าใจในขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สามารถจัดลำดับ วางแผน ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 1: มีการจัดลำดับระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ปฏิบัติงาน ในขั้นตอนต่างๆ เป็นระบบ</p>		
5	<p>ในระยะเวลาที่ผ่านมา เมื่อคุณได้รับมอบหมายงานหรือโปรเจกใหม่ๆ คุณจะมีการวางแผนงานในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ลองยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะ</p> <p>ครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้แนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีการปฏิบัติตามแผนงานที่คุณได้วางไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ครับ/คะ - เคยมีเหตุการณ์ผิดพลาด หรือเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิด จนส่งผลให้การปฏิบัติงานของคุณไม่เป็นไปตามแผนบ้างหรือไม่ครับ/คะ ถ้ามี คุณมีวิธีการจัดการกับเหตุการณ์เหล่านั้นอย่างไรบ้างครับ/คะ 	
6	<p>โดยปกติแล้วการปฏิบัติงานนั้นได้หลายรูปแบบ ทั้งการปฏิบัติงานที่เป็นระบบระเบียบ และการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ในความเห็นของคุณ คุณคิดว่าการปฏิบัติงานในรูปแบบใดเหมาะสมกับคุณมากกว่ากันครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างรูปแบบในการปฏิบัติงานตามความเห็นของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้แนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบการปฏิบัติงานที่คุณได้ตอบมานั้น คุณสามารถใช้จุดเด่นใดในตัวของคุณมาส่งเสริมได้บ้างครับ/คะ - คุณมีความเชื่อมั่นว่าการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ จะช่วยส่งผลให้การปฏิบัติงานของคุณ ประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพตรงตามมาตรฐานที่คุณตั้งไว้หรือไม่ครับ/คะ 	
<p><input type="checkbox"/> สรุปผลพฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้ถูกสัมภาษณ์ และทำการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ในท้ายแบบสัมภาษณ์นี้</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : การเตรียมความพร้อม (ลักษณะ 6)</p> <p>นิยามของมิติ : การวางแผนงาน การคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์พร้อม รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นอยู่เสมอ</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 6: มีความเชื่อว่าทุกๆ สิ่งควรอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย จึงควรเตรียมสิ่งต่างๆ ให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา มักตั้งคำถามอย่างชาญฉลาดในการเตรียมพร้อม กับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม</p>		
7	<p>ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของคุณ คุณได้มีการซักถามหัวหน้างานรวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในงาน หรือเตรียมความพร้อมให้กับการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามต่างๆ เหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการซักถามเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับการปฏิบัติงานของคุณอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ 	
8	<p>โดยส่วนตัวแล้ว คุณมีแนวทางหรือแรงจูงใจในการตั้งคำถามต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไรบ้างครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อแนวทางหรือกระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงานยังขาดความพร้อม คุณจะมีความรู้สึกกังวลเกิดขึ้นบ้างหรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่า การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่อยู่บนพื้นฐานของการเตรียมความพร้อมที่ดี จะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของคุณผ่านลุล่วงไปได้ด้วยดีหรือไม่ครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ และถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ 6 ต่อไป</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การคาดการณ์ปัญหา (ลักษณะ 6)</p> <p>นิยามของมิติ: ความสามารถในการวิเคราะห์ คาดคะเนถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นได้</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 6: สามารถคาดการณ์หรือมีมุมมองถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยยึดถือพื้นฐานความระมัดระวังเป็นหลัก</p>		
9	<p>จากประสบการณ์การทำงานของคุณ คุณมีแนวทางในการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ด้วยการจินตนาการถึงสถานการณ์ร้ายแรงที่สุดที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างแนวทางเหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับการป้องกัน การระมัดระวังในการปฏิบัติงานของคุณมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - ในการปฏิบัติงานของคุณที่ผ่านมา หากคุณไม่มีแนวทางในการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น คุณจะรู้สึกเป็นกังวลมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	
10	<p>คุณสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างสถานการณ์ที่คุณสามารถคาดการณ์ปัญหาเหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด ช่วยอธิบายถึงความสำคัญของการคาดการณ์ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยครับ/คะ - การคาดการณ์ปัญหาของคุณนั้น คุณได้ใช้วิธีการซักถามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของคุณบ้างหรือไม่ครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์และประเมินตัวเลือกด้านล่างนี้</p> <p><input type="checkbox"/> สรุปผลพฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้ถูกสัมภาษณ์ และทำการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ในท้ายแบบสัมภาษณ์นี้</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ตรงตามลักษณะ 6 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ (2,4) (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 11 - 12)</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ลักษณะ 2, 4)</p> <p>นิยามของมิติ: ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายของการทำงานร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 2: ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นอยู่เสมอ เอาใจใส่ความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความรู้สึกอบอุ่นและมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 4: มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้อื่น มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นได้ดี</p>		
11	<p>ในการปฏิบัติงานคุณ คุณมีแนวทางหรือรูปแบบในด้านการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่คุณให้ความสำคัญในรูปแบบใดบ้างคะ ช่วยบอกเล่าถึงรูปแบบความสัมพันธ์นั้นๆ ด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - ระหว่างคุณกับผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานเคยเกิดสถานการณ์ที่กระทบถึงความสัมพันธ์ในด้านลบบ้างหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์เหล่านั้นได้หรือไม่คะ 	
12	<p>ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงาน คุณได้มีการคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือมุ่งเน้นในด้านความสัมพันธ์แบบพิเศษบ้างหรือไม่ครับ/คะ ช่วยอธิบายถึงแนวทางปฏิบัติ นั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ - คุณเคยเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้อื่น สร้างความรู้สึกอบอุ่นหรือความรู้สึกพิเศษให้กับพวกเขาเมื่อพวกเขาเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานบ้างหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ แล้วจึงเข้าสู่คำถามในลำดับตัวบ่งชี้ถัดไปจะเป็นมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำของลักษณะ 2</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การช่วยเหลือผู้อื่น (ลักษณะ 2)</p> <p>นิยามของมิติ: การให้คำแนะนำหรือการลงมือปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ที่จะส่งผลดีต่อผู้อื่น หรือการช่วยเหลือในด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นการกระทำด้วยความสมัครใจ</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 2: มุ่งเน้นการช่วยเหลือ และทำตามความต้องการของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ และเป็นการให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจ ไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน โดยมุ่งหวังให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่พิเศษ</p>		
13	<p>ระหว่างปฏิบัติงาน คุณให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในด้านใดบ้าง ลองยกตัวอย่างให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การช่วยเหลือเหล่านั้นเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีความรู้สึกอย่างไรบ้างครับ/คะ เมื่อคุณได้ให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน 	
14	<p>คุณมีการมุ่งเน้นหรือตอบสนองต่อความต้องการความช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มใจ โดยมุ่งหวังให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่พิเศษบ้างหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความเข้าใจในความต้องการความช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ - เพื่อนร่วมงานที่คุณได้เคยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานมีการแสดงออกกับคุณอย่างไรบ้างครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์และประเมินตัวเลือกด้านล่างนี้</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ ตรงตามลักษณะ 2 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำที่เหลือของลักษณะ 2 (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 15 - 16)</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ตรงตามลักษณะ 2 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ 4 (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 17 - 20)</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: ธรรมาศัยในการทำงาน (ลักษณะ 2)</p> <p>นิยามของมิติ: ความสามารถในการดึงดูดความสนใจ ความต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 2: เป็นผู้ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน มีจิตใจที่อบอุ่นและใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตนเอง ทำให้บุคคลรอบข้างรับรู้ถึงความรู้สึกที่เป็นมิตร</p>		
15	<p>ในความเห็นส่วนตัวของคุณนั้น คุณคิดว่าคุณเป็นบุคคลที่เข้าหาผู้อื่นได้ง่ายหรือไม่ครับ/คะ ลองอธิบายถึงลักษณะการผูกสัมพันธ์หรือวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของคุณให้ฟังได้ไหมครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าลักษณะหรือจุดเด่นใดในตัวคุณ ที่มีส่วนช่วยให้คุณสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ง่ายมากขึ้นครับ/คะ - หลังจากที่คุณได้เข้าไปสร้างความสัมพันธ์ เพื่อนร่วมงานของคุณมีปฏิกิริยาอย่างไรบ้างครับ/คะ 	
16	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา เพื่อนร่วมงานมีมุมมองเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของคุณอย่างไรบ้างครับ/คะ ลองยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณเคยมีปัญหาในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานบ้างหรือไม่ครับ/คะ - โดยส่วนตัวแล้ว คุณคิดว่าคุณเป็นที่รักของเพื่อนร่วมงานหรือไม่ครับ/คะ 	
<p><input type="checkbox"/> สรุปผลพฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้ถูกสัมภาษณ์ และทำการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ในท้ายแบบสัมภาษณ์นี้</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ : แนวทางที่แตกต่าง (ลักษณะ 4)</p> <p>นิยามของมิติ: ทักษะในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางของตนเองได้อย่างเหมาะสม</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 4: มีมุมมองว่าตนเองนั้นแตกต่างจากผู้อื่น ต้องการทำสิ่งต่างๆ ด้วยความกล้าตามวิถีทางของ</p> <p>ตนเอง มีการแสดงออกที่มีรูปแบบเฉพาะตัว</p>		
17	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณมีการนำเสนอแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่เหมือนใคร แตกต่างไปจากเดิม หรือมีความจำเพาะในแบบฉบับของตนเองหรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่คุณได้เลือกทำด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงานของคุณมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างเมื่อคุณได้ลองนำเสนอแนวทางเหล่านั้นครับ/คะ - โดยส่วนใหญ่แล้วคุณใช้เวลาในการคิดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานเหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - ในความคิดของคุณนั้น การมีแนวคิดที่แตกต่างมีสาเหตุหรือแรงจูงใจมาจากสิ่งใดครับ/คะ 	
18	<p>คุณมีความคิดว่า คุณสามารถประยุกต์ใช้แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างนั้น ในการส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติงานภายในทีมของคุณได้อย่างไรบ้างครับ/คะ ลองยกตัวอย่างผลของการปฏิบัติงานตามแนวทางหรือวิธีการเหล่านั้นให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลของการปฏิบัติงานนั้น เป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่ครับ/คะ - คุณให้ความสำคัญกับการหาแนวทางหรือวิธีการที่แตกต่างมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ และถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ 4 ต่อไป</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: ความคิดสร้างสรรค์ (ลักษณะ 4)</p> <p>นิยามของมิติ: การมองหาแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ ที่สามารถปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานให้ เป็นไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 4: มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างดีและเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความมี เอกลักษณ์เฉพาะบุคคล</p>		
19	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณเคยคิดค้นหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานของคุณบ้างหรือไม่ ลองยกตัวอย่างงานที่คุณได้คิดค้นด้วย นะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณชอบที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ ครับ - คุณสามารถใช้ทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ เมื่อคุณอยู่ใน สภาวะทางอารมณ์แบบใดครับ/คะ - สภาวะทางอารมณ์และความรู้สึก ส่งผลต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของคุณมาก น้อยเพียงใดครับ 	
20	<p>สิ่งต่างๆ ที่คุณได้สร้างสรรค์ออกมานั้น เป็นสิ่งที่มีเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลมาก น้อยเพียงใดครับ/คะ ลองยกตัวอย่างให้เห็นถึงผลงาน แนวทางหรือวิธีการ ปฏิบัติงานต่างๆ ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของคุณได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อสิ่งที่คุณได้สร้างสรรค์ออกมานั้น มีเอกลักษณ์ เฉพาะที่บ่งบอกถึงความเป็นตัวคุณครับ/คะ - คุณมีแนวทางหรือวิธีการในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานถึงสิ่งต่างๆ ที่คุณได้ สร้างสรรค์ขึ้นอย่างไรบ้างครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์และประเมินตัวเลือกด้านล่างนี้</p> <p><input type="checkbox"/> สรุปผลพฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้ถูกสัมภาษณ์ และทำการสรุปผลจากการ สัมภาษณ์ในท้ายแบบสัมภาษณ์นี้</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ตรงตามลักษณะ 6 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ (3,7) (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 21 - 22)</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (ลักษณะ 3, 7)</p> <p>นิยามของมิติ: การปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงาน ความเตรียมพร้อมและความสามารถในการปรับตัวเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 3: มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองได้ตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อคงไว้ซึ่งความมุ่งหวังให้การปฏิบัติงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 7: มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานหรือทดลองใช้แนวคิดใหม่ๆ พลิกแพลงประยุกต์ใช้อยู่เสมอ ชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</p>		
21	<p>เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ คุณมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นอย่างไรบ้างครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความมั่นใจในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีความมุ่งหวังว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของคุณสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	
22	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณเคยได้ใช้ความคิดในการประยุกต์แนวทางหรือประยุกต์วิธีการปฏิบัติงาน เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานหรือไม่ช่วยอธิบายถึงผลของงานที่ได้ประยุกต์ด้วยครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณรู้สึกสนุกและตื่นตัวกับการประยุกต์แนวทางรวมถึงวิธีการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีการทดลองแนวทางรวมถึงวิธีการปฏิบัติงานที่คุณได้ประยุกต์ขึ้น อย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาหรือไม่ครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ แล้วจึงเข้าสู่คำถามในลำดับตัวบ่งชี้ถัดไปจะเป็นมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำของลักษณะ 3</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การบรรลุเป้าหมาย (ลักษณะ 3)</p> <p>นิยามของมิติ: ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 3: มีพื้นฐานความเชื่อที่ต้องการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และมุ่งมั่นให้การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>		
23	<p>ในการปฏิบัติงานของคุณที่ผ่านมา คุณมีการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการหรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างวิธีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความมุ่งมั่นที่จะต้องบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานของคุณมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณคิดว่าการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการชี้แนะให้เพื่อนร่วมงาน มุ่งเน้นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ครับ/คะ 	
24	<p>เมื่อการปฏิบัติงานเกิดปัญหาหรืออุปสรรคขึ้น คุณมีแนวทางหรือวิธีการในการจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคเพื่อรักษาเป้าหมายในการปฏิบัติงานของคุณอย่างไรบ้างครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความทุ่มเท มุ่งเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์และประเมินตัวเลือกด้านล่างนี้</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ ตรงตามลักษณะ 1 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำที่เหลือของลักษณะ 3 (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 25 - 26)</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ตรงตามลักษณะ 1 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ 7 (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 27 - 30)</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: ภาพลักษณ์ (ลักษณะ 3)</p> <p>นิยามของมิติ: การคำนึงถึงวิธีการและผลของการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานและคุณภาพอยู่เสมอ มีความระมัดระวัง ป้องกันไม่เกิดข้อผิดพลาดหรือเกิดผลกระทบในด้านที่ไม่ดี</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 3: มีความมั่นใจในตนเอง รับรู้และคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่มีการแสดงออกมา โดยมุ่งหวังให้ตนเองนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้อื่น</p>		
25	<p>ในการปฏิบัติงานของคุณ คุณคำนึงถึงมุมมองจากผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงานในด้านของภาพลักษณ์ที่มีการแสดงออกมาหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของคุณในการปฏิบัติงานด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าภาพลักษณ์ที่แสดงออกมานั้น มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณต้องการให้ผู้อื่นมีมุมมองที่ดีต่อภาพลักษณ์ของคุณมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการรักษาภาพลักษณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ครับ/คะ 	
26	<p>จากประสบการณ์ที่ผ่านมา คุณมีการแสดงออกถึงความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้นำ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าความมั่นใจในตนเองของคุณ มีส่วนช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของคุณนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ครับ/คะ ถ้าใช่ ลองยกตัวอย่างให้ฟังด้วยนะครับ/คะ ว่ามีส่วนช่วยส่งเสริมอย่างไรบ้าง - คุณคิดว่าความมั่นใจจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของคุณที่แสดงออกต่อผู้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	
<p><input type="checkbox"/> สรุปผลพฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้ถูกสัมภาษณ์ และทำการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ในท้ายแบบสัมภาษณ์นี้</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การมองโลกในแง่ดี (ลักษณะ 7)</p> <p>นิยามของมิติ: การยึดถือมุมมองทางความคิดในด้านบวกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์และอุปสรรคต่างๆ รวมถึงสามารถจูงใจให้กำลังใจผู้อื่นให้มีความคิดในด้านบวกได้</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 7: มีทัศนคติในด้านบวกต่อสิ่งต่างๆ สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองด้วยการคาดหวังให้เกิดสิ่งดีๆ ขึ้นเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน จะมีความรู้สึกสนุกกับการแก้ปัญหาเหล่านั้น</p>		
27	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา เมื่อคุณต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คุณจะมีทัศนคติในด้านบวกต่อสิ่งเหล่านั้นหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างสถานการณ์ที่คุณเคยพบเจอมาด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความคิดว่าปัญหาต่างๆ ที่เข้ามาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การหาทางแก้ไขปัญหานั้นเป็นสิ่งที่ทำหยาใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณรู้สึกสนุกกับการได้คิดหรือหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณมีความเชื่อว่า ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะต้องเจอกับสิ่งใด คุณจะสามารถผ่านมันไปได้ใช่หรือไม่ครับ/คะ 	
28	<p>คุณสามารถประยุกต์ใช้ทักษะการมองโลกในแง่ดี ในการให้กำลังใจหรือสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองได้หรือไม่ ลองยกตัวอย่างเหตุการณ์เหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความคิดว่าการมองโลกในแง่ดีจะช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้กับตนเองได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีการมองโลกในแง่ดีอย่างสม่ำเสมอใช่หรือไม่ครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ และถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ 7 ต่อไป</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: ความคิดสร้างสรรค์ (ลักษณะ 7)</p> <p>นิยามของมิติ: การมองหาแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ ที่สามารถปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานใน เป็นไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 7: ชอบการคิดพลิกแพลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีจินตนาการในการทำสิ่งต่างๆ รอบตัวอยู่เสมอ</p>		
29	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณเคยคิดค้นหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานของคุณบ้างหรือไม่ ลองยกตัวอย่างงานที่คุณได้คิดค้นด้วย นะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานจะช่วยส่งเสริมให้ การปฏิบัติงาน ของคุณมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการมีความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมากน้อย เพียงใดครับ/คะ - คุณสามารถพลิกแพลง ดัดแปลงสิ่งต่างๆ รอบตัว ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่าง สม่าเสมอหรือไม่ครับ/คะ 	
30	<p>คุณมีความคิดว่าการได้ใช้จินตนาการในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการ ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่น่าตื่นเต้นและทำให้คุณรู้สึกสนุกใช่หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมักกระตุ้นให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานนั้น เหมาะกับการใช้จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ใช่หรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงแนวทางในการ กระตุ้นบรรยากาศของคุณด้วยนะครับ/คะ - เพื่อนร่วมงานของคุณให้การยอมรับในแนวคิดหรือสิ่งต่างๆ ที่คุณได้ สร้างสรรค์ขึ้นมาหรือไม่ครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์และประเมินตัวเลือกด้านล่างนี้</p> <p><input type="checkbox"/> สรุปผลพฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้ถูกสัมภาษณ์ และทำการสรุปผลจากการ สัมภาษณ์ในท้ายแบบสัมภาษณ์นี้</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ตรงตามลักษณะ 6 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ (5,8) (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 31 - 32)</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การแก้ไขปัญหา (ลักษณะ 5, 8)</p> <p>นิยามของมิติ: ความสามารถในการหาสาเหตุ ประเมินผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างเหมาะสม</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 5: เมื่อเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถประยุกต์ใช้ทักษะการวิเคราะห์และการสังเกตเพื่อแก้ไขสิ่งเหล่านั้นได้ดี มีสติในการวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหายู่อเสมอ</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 8: มีความสามารถในการควบคุม จัดการกับปัญหาหรือสถานการณ์ความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี รู้สึกสนุกกับการจัดการความวุ่นวายเหล่านั้น</p>		
31	<p>เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน คุณสามารถจัดการกับปัญหา และแก้ไข ปัญหาเหล่านั้นได้เป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางหรือวิธีการที่คุณใช้ในการแก้ปัญหานั้นด้วยนะ</p> <p>ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถวิเคราะห์ถึงภาพรวมในการแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าคุณสามารถใช้ทักษะในการแก้ไขปัญหาในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	
32	<p>การที่คุณต้องเผชิญกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน คุณมีแนวทางหรือทักษะในการ ควบคุมสถานการณ์ของปัญหา รวมถึงความวุ่นวายของปัญหาเหล่านั้นหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถควบคุมสถานการณ์เหล่านั้นได้มากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมีมุมมองว่าการจัดการกับปัญหานั้นเป็นหนึ่งภาระหน้าที่ที่คุณต้องให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบหรือไม่ครับ/คะ และเพราะสาเหตุใด 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ แล้วจึงเข้าสู่คำถามในลำดับตัวบ่งชี้ถัดไปจะเป็นมิติในด้านทักษะภาวะผู้นำของลักษณะ 5</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การคิดวิเคราะห์ (ลักษณะ 5)</p> <p>นิยามของมิติ: ความเข้าใจในการรวบรวม วิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการสรุปผลจากการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 5: มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ เข้าใจความซับซ้อนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่ดี รวมถึงมีความสามารถในการประมวลผลและทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี</p>		
33	<p>เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน คุณสามารถเข้าใจความซับซ้อนเหล่านั้นได้เป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ ช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพอย่างละเอียดได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อนำมาใช้ในการทำความเข้าใจความซับซ้อนของปัญหาหรือไม่ครับ/คะ - คุณเชื่อในข้อมูลมากกว่าใช้อารมณ์ในการวิเคราะห์หรือไม่ครับ/คะ 	
34	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีมุมมองว่าการคิดวิเคราะห์เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณสามารถประยุกต์ใช้การสังเกตเพื่อนำมาเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการคิดวิเคราะห์หรือไม่ครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์และประเมินตัวเลือกด้านล่างนี้</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ ตรงตามลักษณะ 1 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำที่เหลือของลักษณะ 5 (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 35 - 36)</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ตรงตามลักษณะ 1 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ 8 (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 37 - 40)</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ (ลักษณะ 5)</p> <p>นิยามของมิติ: ความเข้าใจในขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สามารถจัดลำดับ วางแผน ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 5: มีทักษะในการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ และนำมาสร้างแผนงานได้อย่างเป็นระบบ มีความชอบที่จะปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p>		
35	<p>เมื่อคุณได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบ คุณมีการวางลำดับความสำคัญของงานในแต่ละส่วน มีการสร้างแผนงานอย่างเป็นระบบหรือไม่ครับ/คะ</p> <p>ช่วยยกตัวอย่างงานที่คุณได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งการวางแผนงานในภาระงานนั้นๆ ด้วยครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณคิดว่าการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ ช่วยให้คุณสามารถสังเกตภาพรวมของการปฏิบัติงานได้ง่ายยิ่งขึ้นหรือไม่ครับ/คะ - คุณมีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้วางไว้หรือไม่ครับ/คะ 	
36	<p>คุณชอบที่จะค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ เพื่อหาข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงาน ช่วยเสริมให้แผนงานของคุณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการวางแผนงานนั้น ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่น่าเชื่อถือหรือไม่ครับ/คะ - คุณเชื่อถือในแผนงานที่เป็นระบบหรือไม่ครับ/คะ - คุณชื่นชอบการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ ด้วยตัวของคุณเองหรือไม่ครับ/คะ 	
<p>สรุปผลพฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้ถูกสัมภาษณ์ และทำการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ในท้ายแบบสัมภาษณ์นี้</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: ความยุติธรรม (ลักษณะ 8)</p> <p>นิยามของมิติ: การยึดมั่นถือมั่นในหลักของความเท่าเทียม ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่อำนาจหรือความรู้สึกส่วนบุคคลในการเข้าข้างหรือสร้างผลประโยชน์แก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 8: ตระหนักในเรื่องความยุติธรรมอย่างหนักแน่น ยึดมั่นในความคิดที่ว่าความไม่ยุติธรรมนั้นเป็นการเอาเปรียบผู้อื่น มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในความยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอ</p>		
37	<p>จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของคุณ คุณมีการยึดมั่นถือมั่นในเรื่องของความยุติธรรมในการปฏิบัติงานทั้งต่อผู้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใดครับ ช่วยยกตัวอย่างถึงแนวทางปฏิบัติของคุณด้วย</p> <p><u>นครรับ/คะ</u></p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความหนักแน่นในเรื่องของความยุติธรรม หรือมีแนวทางในการปฏิบัติงานโดยป้องกันไม่ให้เกิดการเอาัดเอาเปรียบกันหรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่ากรณีที่ทีมงานจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้นั้น ควรมีการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันหรือไม่ครับ/คะ 	
38	<p>คุณคิดว่าการปฏิบัติงานที่ขาดความยุติธรรมนั้น ถือเป็นการเอาเปรียบผู้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงานหรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>นครรับ/คะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - หากคุณต้องพบเจอกับสถานการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผิดหลักความยุติธรรม คุณจะต่อต้านการสิ่งผิดเหล่านั้นหรือไม่ครับ/คะ - ตลอดการปฏิบัติงานที่ผ่านมา คุณจะรู้สึกเป็นกังวลหรือเป็นห่วงเพื่อนร่วมงานที่ถูกเอาัดเอาเปรียบในเรื่องของความยุติธรรมในการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ และถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ 8 ต่อไป</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การปกป้องผู้อื่น (ลักษณะ 8)</p> <p>นิยามของมิติ: ความพยายามที่จะให้การช่วยเหลือสนับสนุน หรือแสดงการปกป้องด้วยการกระทำในสิ่งต่างๆ แก่ผู้อื่นที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา หรือเป็นผู้ที่กำลังประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 8: มีความคิดที่ต้องการปกป้องผู้ที่อ่อนแอกว่าตนเอง ปกป้องผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และมีวิธีการที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา</p>		
39	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณมีการแสดงออกถึงความต้องการในการปกป้องเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าคุณหรือไม่ครับ/คะ</p> <p>ช่วยบอกเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณได้เคยปกป้องเพื่อนร่วมงานให้ฟังด้วยนะครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สาเหตุที่คุณต้องการปกป้องเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าคุณคืออะไรครับ/คะ - คุณมีความมุ่งมั่นที่จะให้เพื่อนร่วมงานของคุณได้รับการพัฒนาทักษะของพวกเขาหรือไม่ครับ/คะ 	
40	<p>คุณมีการแสดงออกถึงแนวทางรวมถึงวิธีการที่คุณได้ปกป้องเพื่อนร่วมงานอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมาหรือไม่ครับ/คะ</p> <p>คำถามชี้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีแรงจูงใจในการปกป้องผู้อื่นอย่างไรบ้างครับ/คะ - คุณจะไม่ปกป้องเพื่อนร่วมงาน หากพวกเขาเหล่านั้นกระทำในสิ่งที่ผิด ขัดต่อจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์และประเมินตัวเลือกด้านล่างนี้</p> <p><input type="checkbox"/> สรุปผลพฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้ถูกสัมภาษณ์ และทำการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ในท้ายแบบสัมภาษณ์นี้</p> <p><input type="checkbox"/> พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ตรงตามลักษณะ 6 ให้ถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ (9) (ลำดับตัวบ่งชี้ที่ 41 - 46)</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: ความสามัคคี (ลักษณะ 9)</p> <p>นิยามของมิติ: การมุ่งเน้นการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานแบบเกื้อกูลกัน</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 9: มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน ต้องการให้เกิดความสามัคคี ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและสงบสุข</p>		
41	<p>ในความคิดของคุณ บรรยากาศในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่เหมาะสมที่สุดคือการปฏิบัติงานร่วมกันแบบสามัคคีใช่หรือไม่ครับ/คะ ช่วยบอกเล่าถึงบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่คุณเคยประสบมาด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณให้ความสำคัญกับความสามัคคีในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณคิดว่าความสามัคคีกลมเกลียวจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ครับ/คะ 	
42	<p>คุณสามารถเชื่อมโยงความแตกต่างของเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดความอันหนึ่งอันเดียวกันได้หรือไม่ครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงสถานการณ์ที่คุณได้สร้างความสามัคคีกลมเกลียวให้กับทีมงานของคุณด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณมีความเข้าใจในตัวเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลเป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ - คุณจะรู้สึกเป็นกังวลหรือขาดความเชื่อมั่นเมื่อภายในทีมนั้นมีปัญหาความแตกแยกของเพื่อนร่วมงานใช่หรือไม่ครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ และถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ 9 ต่อไป</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การรับฟังความคิดเห็น (ลักษณะ 9)</p> <p>นิยามของมิติ: ความสามารถในการรับฟังข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน แยกแยะข้อมูลเหล่านั้น วิเคราะห์อย่างเป็นกลางโดยไม่ใช้ความรู้สึกส่วนบุคคล</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 9: เปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นหรือแนวทางต่างๆ ในการปฏิบัติที่แตกต่างของผู้อื่น สามารถประสานเชื่อมโยงความแตกต่างเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี</p>		
43	<p>ในการปฏิบัติงาน อาจหลีกเลี่ยงสถานการณ์ของการโต้แย้งความคิดเห็นไม่ได้ โดยส่วนตัวแล้วคุณมีการเปิดใจกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเหล่านั้นมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ลองยกตัวอย่างถึงสถานการณ์ในลักษณะนี้ด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณพร้อมที่จะรับฟังแต่ละฝ่ายอย่างไม่เลือกข้างใช่หรือไม่ครับ/คะ - คุณให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	
44	<p>คุณมุ่งหวังที่จะนำข้อมูลจากการรับฟังนั้น ไปหาแนวทางที่จะเชื่อมโยงความแตกต่างเหล่านั้นให้กลายเป็นหนึ่งเดียวใช่หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสามารถสมานไมตรีของแต่ละความคิดเห็น พร้อมทั้งเชื่อมโยงความคิดเห็นเหล่านั้นได้เป็นอย่างดีหรือไม่ครับ/คะ - คุณมุ่งเน้นให้เพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคลมีการเปิดใจกว้างต่อการรับฟังความคิดเห็นหรือไม่ครับ/คะ 	
<p>ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ และถามคำถามมิติทักษะภาวะผู้นำในลักษณะ 9 ต่อไป</p>		

ลำดับ ตัวบ่งชี้	คำถามสัมภาษณ์	บันทึก
<p>มิติในด้านทักษะภาวะผู้นำ: การสนับสนุนผู้อื่น (ลักษณะ 9)</p> <p>นิยามของมิติ: ความสามารถในการส่งเสริมทักษะหรือให้การสนับสนุนในด้านอื่นๆ แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน สามารถเสนอแนวทางในการสนับสนุนผู้อื่นให้มีศักยภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น</p> <p>พฤติกรรมบ่งชี้ ลักษณะ 9: มุ่งเน้นและสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่</p>		
45	<p>ในการปฏิบัติงาน คุณจะมีการกระตุ้นหรือเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ/คะ ลองบอกเล่าถึงวิธีการในการกระตุ้นของคุณได้หรือไม่ครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการปฏิบัติงานที่มีการแสดงความคิดเห็นจากทุกคนภายในทีม จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพของทีมเพิ่มมากขึ้นได้หรือไม่ครับ/คะ - คุณคิดว่าการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นนั้น เป็นสิ่งที่ยากมากน้อยเพียงใดครับ/คะ 	
46	<p>คุณทุ่มเทให้กับการสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดครับ/คะ ช่วยอธิบายถึงความทุ่มเทเหล่านั้นด้วยนะครับ/คะ</p> <p><u>คำถามชี้แนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณคิดว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดครับ/คะ - คุณมุ่งหวังให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้หรือไม่ครับ/คะ 	
<p><input type="checkbox"/> สรุปผลพฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้ถูกสัมภาษณ์ และทำการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ในท้ายแบบสัมภาษณ์นี้</p>		

ส่วนที่ 4 : สรุปผลการสัมภาษณ์

สรุปผลการสัมภาษณ์
<p>ส่วนนี้สำหรับผู้สัมภาษณ์</p> <p>ผู้สัมภาษณ์วิเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ในเบื้องต้น สามารถประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ โดยใช้แนวคิดนพลักษณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ดังนี้</p> <p><input type="checkbox"/> ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์แบบ</p> <p><input type="checkbox"/> ลักษณะ 2 ผู้ให้</p> <p><input type="checkbox"/> ลักษณะ 3 นักแสดง</p> <p><input type="checkbox"/> ลักษณะ 4 คนโคกซึ้ง</p> <p><input type="checkbox"/> ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์</p> <p><input type="checkbox"/> ลักษณะ 6 นักปุจฉา</p> <p><input type="checkbox"/> ลักษณะ 7 นักเสพสุข</p> <p><input type="checkbox"/> ลักษณะ 8 เจ้านาย</p> <p><input type="checkbox"/> ลักษณะ 9 ผู้สมานไมตรี</p>
<p>ผู้สัมภาษณ์แจ้งผลการประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำโดยใช้แนวคิดนพลักษณ์แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยทำการแจ้งผลในลักษณะเด่นหรือลักษณะของพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละมิติ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทราบว่าจุดเด่นหรือพฤติกรรมบ่งชี้ในมิติด้านทักษะภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลนั้นมีลักษณะอย่างไร และผู้สัมภาษณ์สามารถนำผลการสัมภาษณ์นี้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรสืบต่อไป</p>
<p>ส่วนนี้สำหรับผู้สัมภาษณ์รายงานผลการสัมภาษณ์ต่อผู้ถูกสัมภาษณ์</p> <p>หากผู้ถูกสัมภาษณ์ตรงตามลักษณะ 1 คนสมบูรณ์แบบ</p> <p>จากผลการสัมภาษณ์ที่ผ่านมาในระดับ/คะ คุณเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่สูง มุ่งมั่นและจริงจังในการปฏิบัติงาน ยึดถือมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ทุ่มเทอุทิศตนในการทำงาน เพื่อให้งานมีมาตรฐานสูง จนเกิดการมีศักยภาพหรือความสมบูรณ์แบบสูงสุด มีการจัดลำดับระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้คุณมีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ เป็นระบบอีกด้วยครับ/คะ</p> <p>หากผู้ถูกสัมภาษณ์ตรงตามลักษณะ 2 ผู้ให้</p> <p>จากผลการสัมภาษณ์ที่ผ่านมาในระดับ/คะ คุณเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นอยู่เสมอ เอาใจใส่ความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความรู้สึกอบอุ่นและมีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น มุ่งเน้นการช่วยเหลือ ทำตามความต้องการของผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจ ไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน คุณมีความมุ่งหวังให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่พิเศษ เป็นผู้ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน มีจิตใจที่อบอุ่นและใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตนเอง และยังทำให้บุคคลรอบข้างรับรู้ถึงความรู้สึกที่เป็นมิตรอีกด้วยครับ/คะ</p>

สรุปผลการสัมภาษณ์

ส่วนนี้สำหรับผู้สัมภาษณ์รายงานผลการสัมภาษณ์ต่อผู้ถูกสัมภาษณ์

หากผู้ถูกสัมภาษณ์ตรงตามลักษณะ 3 นักแสดง

จากผลการสัมภาษณ์ที่ผ่านมานี้นะครับ/คะ คุณเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองได้ตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อคงไว้ซึ่งความมุ่งหวังให้การปฏิบัติงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้ คุณมีพื้นฐานความเชื่อที่ต้องการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และมุ่งเน้นให้การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นสามารถทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความมั่นใจในตนเอง รับรู้และคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่มีการแสดงออกมา โดยมุ่งหวังให้ตนเองนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้อื่นอีกด้วยครับ/คะ

หากผู้ถูกสัมภาษณ์ตรงตามลักษณะ 4 คนโศกขี้

จากผลการสัมภาษณ์ที่ผ่านมานี้นะครับ/คะ คุณเป็นผู้ที่มุ่งเน้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้อื่น

มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นได้ดี คุณมักมีมุมมองว่าตนเองนั้นแตกต่างจากผู้อื่น ต้องการทำสิ่งต่างๆ ด้วยความกล้าตามวิถีทางของตนเอง มีการแสดงออกที่มีรูปแบบเฉพาะตัว รวมถึงมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างดีและเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความมีเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลด้วยครับ/คะ

หากผู้ถูกสัมภาษณ์ตรงตามลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์

จากผลการสัมภาษณ์ที่ผ่านมานี้นะครับ/คะ เมื่อเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง คุณเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ทักษะการวิเคราะห์และการสังเกตเพื่อแก้ไขสิ่งเหล่านั้นได้ดี มีสติในการวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาย่อยเสมอ มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ เข้าใจความซับซ้อนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี คุณมีมุมมองวิสัยทัศน์ที่ตีรวมถึงมีความสามารถในการประมวลผลและทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีทักษะในการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ และนำมาสร้างแผนงานได้อย่างเป็นระบบ ชอบที่จะปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ด้วยครับ/คะ

หากผู้ถูกสัมภาษณ์ตรงตามลักษณะ 6 คนโศกขี้

จากผลการสัมภาษณ์ที่ผ่านมานี้นะครับ/คะ คุณเป็นผู้ที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานและอุดมการณ์ของตนเอง มีความเชื่อว่าทุกๆ สิ่งควรอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย จึงควรเตรียมสิ่งต่างๆ ให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา คุณมักตั้งคำถามอย่างชาญฉลาดในการเตรียมพร้อมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงมีความสามารถในการคาดการณ์หรือมีมุมมองถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งยึดถือพื้นฐานความระมัดระวังเป็นหลักด้วยครับ/คะ

สรุปผลการสัมภาษณ์

ส่วนนี้สำหรับผู้สัมภาษณ์รายงานผลการสัมภาษณ์ต่อผู้ถูกสัมภาษณ์

หากผู้ถูกสัมภาษณ์ตรงตามลักษณะ 7 นักเสพสุข

จากผลการสัมภาษณ์ที่ผ่านมาในะครั้บ/คะ คุณเป็นผู้ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานหรือทดลองใช้แนวคิดใหม่ๆ คุณมีการพลิกแพลงประยุกต์ใช้อ้อยู่เสมอ ชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คุณมักจะมีทัศนคติในด้านบวกต่อสิ่งต่างๆ สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง ด้วยการคาดหวังให้เกิดสิ่งดีๆ ขึ้น เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานคุณจะมีความรู้สึกรักสนุกกับการแก้ปัญหา เหล่านั้น ชอบคิดและพลิกแพลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมถึงมีจินตนาการในการทำสิ่งต่างๆ รอบตัวอยู่เสมอด้วยครั้บ/คะ

หากผู้ถูกสัมภาษณ์ตรงตามลักษณะ 8 เจ้านาย

จากผลการสัมภาษณ์ที่ผ่านมาในะครั้บ/คะ คุณเป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุม จัดการกับปัญหาหรือสถานการณ์ความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี รู้สึกสนุกกับการจัดการความวุ่นวายเหล่านั้น คุณมุ่งเน้นในการตระหนักในเรื่องความยุติธรรมอย่างหนักแน่น ยึดมั่นในความคิดที่ว่าความไม่ยุติธรรมนั้นเป็นการเอาเปรียบผู้อื่น มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในความยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีความคิดที่ต้องการปกป้องผู้ที่อ่อนแอกว่าตนเอง ปกป้องผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และมีวิธีการที่ชัดเจน ตรงไปตรงมาด้วยครั้บ/คะ

หากผู้ถูกสัมภาษณ์ตรงตามลักษณะ 9 ผู้สมานไมตรี

จากผลการสัมภาษณ์ที่ผ่านมาในะครั้บ/คะ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน ต้องการให้เกิดความสามัคคี ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและสงบสุข เปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นหรือแนวทางต่างๆ ในการปฏิบัติที่แตกต่างของผู้อื่น คุณมีความสามารถในการประสานเชื่อมโยงความแตกต่างเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีการมุ่งเน้นและสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ด้วยครั้บ/คะ

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงค่าความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC)
ของข้อความในแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ
โดยใช้แนวคิดนพลักษณ์

ลำดับ ตัวบ่งชี้	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
1	0	-1	-1	-2	-0.67
2	0	-1	-1	-2	-0.67
3	0	1	1	2	0.67
4	0	-1	-1	-2	-0.67
5	0	1	0	1	0.33
6	0	1	-1	0	0
7	0	1	-1	0	0
8	0	1	-1	0	0
9	0	1	0	1	0.33
10	0	0	0	0	0
11	0	1	0	1	0.33
12	0	-1	0	-1	-0.33
13	0	-1	1	0	0
14	0	1	1	2	0.67
15	0	-1	-1	-2	-0.67
16	0	-1	0	-1	-0.33
17	0	-1	0	-1	-0.33
18	0	1	0	1	0.33
19	0	-1	-1	-2	-0.67
20	0	0	-1	-1	-0.33
21	0	-1	0	-1	-0.33
22	0	1	0	1	0.33
23	0	-1	-1	-2	-0.67
24	0	-1	-1	-2	-0.67

ลำดับ ตัวบ่งชี้	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
25	0	-1	-1	-2	-0.67
26	0	-1	-1	-2	-0.67
27	0	1	-1	0	0
28	0	1	-1	0	0
29	0	1	1	2	0.67
30	0	1	1	2	0.67
31	0	1	1	2	0.67
32	0	1	1	2	0.67
33	0	1	-1	0	0
34	0	0	-1	-1	-0.33
35	0	-1	-1	-2	-0.67
36	0	-1	-1	-2	-0.67
37	0	1	1	2	0.67
38	0	1	0	1	0.33
39	0	1	1	2	0.67
40	0	1	1	2	0.67
41	0	1	0	1	0.33
42	0	1	1	2	0.67
43	0	-1	0	-1	-0.33
44	0	1	0	1	0.33
45	0	-1	1	0	0
46	0	0	1	1	0.33
47	0	1	0	1	0.33
48	0	1	1	2	0.67
49	0	-1	-1	-2	-0.67
50	0	-1	-1	-2	-0.67
51	0	1	1	2	0.67
52	0	1	0	1	0.33
53	0	1	1	2	0.67

ลำดับ ตัวบ่งชี้	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
54	0	-1	-1	-2	-0.67
55	0	-1	0	-1	-0.33
56	0	-1	0	-1	-0.33
57	0	0	1	1	0.33
58	0	0	0	0	0
59	0	1	1	2	0.67
60	0	1	1	2	0.67
61	0	-1	-1	-2	-0.67
62	0	1	-1	0	0
63	0	1	0	1	0.33
64	0	1	1	2	0.67
65	0	0	1	1	0.33
66	0	1	0	1	0.33
67	0	1	1	2	0.67
68	0	0	0	0	0
69	0	-1	-1	-2	-0.67
70	0	0	0	0	0
71	0	-1	-1	-2	-0.67
72	0	-1	-1	-2	-0.67
73	0	1	-1	0	0
74	0	1	0	1	0.33
75	0	-1	-1	-2	-0.67
76	0	-1	-1	-2	-0.67
77	0	1	1	2	0.67
78	0	1	-1	0	0
79	0	0	0	0	0
80	0	-1	-1	-2	-0.67
81	0	1	-1	0	0
82	0	1	0	1	0.33

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวสุภัค วงศ์ดี
วันเดือนปีเกิด	20 มกราคม 2532
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2553: วิทยาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
ตำแหน่ง	Database Control Staff บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง
ประสบการณ์ทำงาน	Database Control Staff บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

