

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :  
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ บริษัทเอกชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง  
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ บริษัทเอกชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2558



วัลย์ลักษณ์ มากอิม  
ผู้วิจัย

มลฤดี สระฐานัน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยในครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ อาจารย์ผู้สอนประจำ 2 รายวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและแบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจารย์ได้ให้ความรู้ คอยอบรมสั่งสอน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงงานต่างๆ ทั้งยังช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่อย่างเต็มกำลังด้วยความเมตตากรุณาต่อผู้วิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่งและกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่  
ขอกราบขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International-Asia) ที่สนับสนุนเครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behavior Inventory (WBI) – Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบคุณคุณอนุชา รุ่งนิศากร และคุณศิริเพ็ญ ไทวะศุภกุล ผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่กรุณาให้คำปรึกษา และให้โอกาสผู้วิจัยได้ทำงานระหว่างการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อนร่วมงานทุกท่าน

ขอขอบคุณเพื่อนๆ เพื่อนๆ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 16B ผู้เป็นกัลยาณมิตรที่คอยดูแล ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจให้เสมอ

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยเลี้ยงดู ห่วงใย ให้กำลังใจ และสนับสนุนในทุกๆด้านอย่างสุดความสามารถโดยเฉพาะด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัย

วัลย์ลักษณ์ มากอิม

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :  
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ บริษัทเอกชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE  
ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF  
COMMUNITY RELATIONS OFFICER, PUBLIC LIMITED COMPANY

วลัยลักษณ์ มากอิม 5650321

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิสารุ่งเรือง, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมโทรคมนาคมด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	4
2.1.1 ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับผู้นำ	4
2.1.2 ข้อเปรียบเทียบระหว่าง “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ”	5
2.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)	5
2.2.1 แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)	5
2.2.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler	6
2.2.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ Paul Hersey และ Ken Blanchard	7
2.2.4 ทฤษฎีหนทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)	8
2.3 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ	10
2.3.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)	10
2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	10
2.3.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	11
2.3.4 การนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบไปประยุกต์ใช้	13

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>14</b>
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	14
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	14
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	14
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	15
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	16
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	18
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>20</b>
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	20
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	20
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	21
4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	21
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	22
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	22
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	23
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	24
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	24
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	25
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	26
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	27
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	27

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	28
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	28
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	29
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	29
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	29
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	31
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	32
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	32
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	33
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	33
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน</b>	<b>35</b>
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	35
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	35
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	36
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	36
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	37
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	38
5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	38
5.2 แผนการพัฒนาคณะเอง	39
5.2.1 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1	39
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 1	44
5.2.3 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2	50

**สารบัญ (ต่อ)**

	หน้า
5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	54
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>60</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>62</b>
ภาคผนวก ก แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	62
ภาคผนวก ข การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)	66
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>71</b>





## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1	42
5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1	47
5.3 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2	52
5.4 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2	57



## สารบัญรูปลูกภาพ

ภาพ	หน้า
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	20
4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	21
4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	21
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	20
4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	22
4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	23
4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	24
4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	24
4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	25
4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	26
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	27
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	28

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้โลกแห่งการแข่งขันที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โลกาภิวัตน์(Globalization) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหลายด้าน ทั้งการถ่ายเทของข้อมูลข่าวสาร การเคลื่อนที่ของคน การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคม การหมุนเวียนข้อมูลจากที่หนึ่งไปยังที่หนึ่งมีความสะดวกสบายมากขึ้น ในความรวดเร็วที่เกิดขึ้นส่งผลให้สังคมที่แม้ว่าจะอยู่ห่างไกล ก็ได้รับผลกระทบจากสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย โลกาภิวัตน์(Globalization) จึงเป็นกระแสหลักที่ทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งการเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีความสามารถในการปรับตัวนั้น จึงถือเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทุกคนต้องตระหนักถึง และมีมาตรการพร้อมรองรับอย่างทันถ่วงที

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การขับเคลื่อนองค์กรในสภาวะที่มีปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงมากระทบนั้น จึงต้องเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ที่สนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันกับโลกแห่งโลกาภิวัตน์ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาในต้นทุนที่มีอยู่ภายในของบุคลากร การนำแบบประเมินบุคลิกภาพของบุคคลมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการศึกษาวิเคราะห์ส่วนที่เป็นจุดเด่นและส่วนที่ต้องพัฒนาปรับปรุง อีกทั้งการเรียนรู้บุคลิกภาพและตัวตนของตนเองนั้นเป็นตัวช่วยในการเข้าใจในทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมในการทำงานอันพึงประสงค์และเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional ด้วยวิธีการจัดทำแผนพัฒนาบุคคล เพื่อเข้าใจในตัวตนของตนเอง บุคลิกภาพ รูปแบบพฤติกรรมการทำงาน และสร้างการพัฒนาที่สอดคล้องกับงาน

ปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลงจากตนเองเป็นหลัก และพร้อมที่จะเติบโตในสายงานได้ในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ บริษัทเอกชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ด้วยแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ
2. เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาบุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆกับผลของแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมและสนับสนุนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพและสร้างภาวะผู้นำเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือเจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ บริษัทเอกชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 1 คน

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ บริษัทเอกชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

ส่วนที่ 3 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

### 2.1 ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับผู้นำ และ ภาวะผู้นำ

#### 2.1.1 ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” หรือ Leader นั้น จากการศึกษาค้นคว้าจากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ พบว่ามีนักวิชาการให้ความหมายและคำจำกัดความไว้ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้ที่มีโอกาสในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น โดยสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำกลุ่ม และยอมให้เป็นผู้นำพากลุ่มสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำเป็นเสมือนแกนนำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม (กวี วงศ์พูน, 2535) ยิ่งไปกว่านั้น การเป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีศิลปะและมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อคอยช่วยเหลือทั้งการผลักดันอยู่เบื้องหลัง และยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มในการพาให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (บุญทัน ดอกไธสง, 2535)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ไม่ว่าจะมิที่มีด้วยวิธีใดก็ตาม ทั้งได้ การแต่งตั้งขึ้นมา หรือ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า ผู้นำคนนั้น จะต้องทำให้

องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และนำพาบุคลากร หรือหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552)

โดยสรุปความหมายของผู้นำ คือบุคคลที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนบุคลากร อีกทั้งองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น การเพิ่มขีดความสามารถในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จึงเป็นความท้าทายที่ผู้นำต้องเผชิญ นอกจากองค์ความรู้ ประสบการณ์ อีกทั้งความเข้าใจต่อสถานการณ์และบุคลากรแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างในการกำหนดทิศทางการทำงานในบริบทที่องค์กรอยู่ในสถานะไม่ปกติได้เป็นอย่างดี

### 2.1.1 ข้อเปรียบเทียบระหว่าง “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ”

ในส่วนของ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้น หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น หรือใช้อำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้ผู้นับตามมีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมาย (พยอม วงศ์สารศรี, 2534) ซึ่งมีภาวะผู้นำนั้นรวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนต่างๆจากสมาชิกเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการได้สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างพลังให้กับผู้ตาม (Benis อ้างถึงใน ไพโรจน์ บาลัน, 2551)

อย่างไรก็ตามการให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” นั้นมีความสอดคล้องไปด้วยกัน ผู้นำคือ ตัวบุคคล ในขณะที่ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการและวิธีการที่บุคคลที่อยู่ในสถานะของผู้นำใช้กลยุทธ์ต่างๆ กระทำต่อผู้อื่น เพื่อสร้างพฤติกรรมที่มุ่งหวังให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งไม่เป็นแต่เพียงการชักจูงเท่านั้น ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้สามารถทำงานตามความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์กรได้

## 2.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

### 2.2.1 แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) กล่าวถึงประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ หรือความสำเร็จของผู้นำที่ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องอย่างเหมาะสมกับของลักษณะของผู้นำกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยถูกพัฒนาจากข้อสันนิษฐานว่า เพียงพฤติกรรมของผู้นำ

รูปแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่เป็นรูปแบบที่เหมาะสมและดีที่สุดในทุกสถานการณ์

ศาสตราจารย์ (2550) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเลือกวิธีการหรือพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งพอสรุปสถานการณ์ต่างที่มีความสำคัญได้ 7 ประการ โดยสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำดังนี้ ความต้องการของพนักงาน คือ ความคาดหวังของสมาชิกเป็นสิ่งที่กำหนดถึงลักษณะของผู้นำ และวิธีการการบริหาร, ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อการตัดสินใจว่าเป็นอย่างไรหรือไม่, ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง ความสนิทสนมคุ้นเคย ความเป็นกันเองในเรื่องการทำงาน เรื่องส่วนตัวและอื่นๆ, แหล่งที่มาของอำนาจ พิจารณาว่าผู้นำได้อำนาจมาจากที่ใด ย่อมส่งผลต่อการยอมรับที่มาจากสมาชิก, ลักษณะงาน และบรรยากาศของงาน เช่น เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ, คุณลักษณะเฉพาะ คุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจึงควรเลือกวิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับลักษณะของตนเองด้วย, ภูมิภาคของผู้ตาม มีผลต่อการบริหารจัดการ การแบ่งงานให้กับสมาชิก รวมทั้งการให้อำนาจในการตัดสินใจจากผู้นำ (ศาสตราจารย์, 2550)

จากปัจจัยทั้ง 7 ประการแสดงให้เห็นว่าความหมายของ “สถานการณ์” ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำนั้น ถูกรวมตั้งแต่ปัจจัยภายในที่เป็นคุณสมบัติของตัวผู้นำเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาถึงในส่วนของคุณสัมพันธ์ที่มีระหว่างกัน ลักษณะของงานที่ทำ บรรยากาศการทำงาน ก็ถูกนำมาเป็นบริบทการวิเคราะห์ลักษณะของผู้นำให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการพิจารณาในมุมมองที่กว้างขึ้น

### 2.2.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของFiedler

นอกเหนือจากการศึกษาปัจจัยด้านสถานการณ์ข้างต้นแล้ว ยังมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีที่หลากหลายมารองรับ โดยหนึ่งในทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler หรือ Fiedler Model ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ที่เป็นบุคลิกภาพที่ติดตัวมาอย่างถาวร และสถานการณ์ ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกันอย่างลงตัว การแก้ไขบุคลิกภาพหรือสไตล์การทำงาน



จากการเน้นงาน(Task - oriented) ให้มาเน้นเรื่องความสัมพันธ์กับคน (Relationship - oriented) จึงเป็นเรื่องที่อยากจะเปลี่ยนแปลง (Fred อ้างถึงใน อำนวย ทองโปร่ง)

ตาม Fiedler Model นั้นมีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับประเมินและใช้เป็นตัววัดสไตล์ภาวะผู้นำ เรียกว่า LPC Scale (Least Preferred Coworker Scale) โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง “ผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด” โดยนอกจากการให้ผู้นำเป็นคนทำแบบสอบถาม และนึกถึงผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาทั้งหมด ผลของ LPC จะเป็นตัวบอกว่าผู้ทำแบบทดสอบ มีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task - oriented) หรือเน้นความสัมพันธ์ (relationship - oriented) หากคะแนน LPC สูงจะเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ถ้าคะแนน LPC ต่ำจะเป็นผู้นำที่เน้นงาน แล้วยังมีการพิจารณาองค์ประกอบร่วมอีก 3 ตัวแปร ซึ่งเป็นตัวควบคุมสถานการณ์ที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่แก่ผู้นำ และชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Relations) พิจารณาการให้การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ หากมีระดับของความเชื่อมั่น ไว้วางใจ และเคารพต่อตัวผู้นำ จะส่งผลถึงระดับความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่า ลักษณะผู้นำที่ขาดการยอมรับ, โครงสร้างของงาน (Task structure) เป็นเรื่องของความชัดเจนในโครงสร้างของงาน หากมีรูปแบบที่ชัดเจนจะทำให้ผู้นำมีอำนาจควบคุมได้ดีกว่าโครงสร้างงานที่ไม่ชัดเจน, อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power) พิจารณาระดับอำนาจของผู้นำในเรื่องต่างๆที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การจ้างงาน การไล่ออก การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งถ้าผู้นำมีตำแหน่งสูงขึ้นขอบเขตของอำนาจจะมากขึ้นด้วยเช่นกัน (Fredler, 1967. อ้างอิงใน อำนวย ทองโปร่ง, 2555)

### 2.2.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ Paul Hersey และ Ken Blanchard

จากแบบจำลองของ Fiedler ได้ผสมผสานตัวแปรทางสถานการณ์ออกมาเป็นสถานการณ์ของผู้นำ 8 สถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์จะมีระดับความน่าพึงพอใจแตกต่างกัน แต่อย่างก็ตามการแสดงทัศนะเกี่ยวกับการจัดวางผู้นำให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ยังมีนักคิดอีกหลายท่านที่ให้นิยามที่ต่างจาก Fiedler ได้แก่ Paul Hersey และ Ken Blanchard (1988) ที่ให้นิยามของสถานการณ์ว่าคือ ระดับความพร้อมของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสามารถ ซึ่งหมายรวมถึง ทักษะ องค์ความรู้ หรือประสบการณ์ รวมถึงความเต็มใจที่มีต่อการทำงาน ถือเป็น

บริบทที่มีผลต่อการพิจารณาเลือกรูปแบบการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550) ได้วิเคราะห์ในส่วนที่มีความสอดคล้องกันของ Fiedler กับ Paul Hersey และ Ken Blanchard คือ เรื่องการแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ แต่ภายใต้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory) ของ Paul Hersey และ Ken Blanchard นั้น สามารถระบุถึงความพร้อม ความเต็มใจที่จะทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกอีกด้วย จึงเป็นข้อดีอย่างยิ่งสำหรับการพิจารณารูปแบบผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถระบุรูปแบบผู้นำได้ 4 แบบ ได้แก่ Telling คือ รูปแบบการบริหารที่ผู้นำต้องมีการสั่งการที่ชัดเจนเป็นขั้นตอน ซึ่งเหมาะสมกับการบริหารสมาชิกที่มีความสามารถน้อย และไม่มีความพร้อมในการทำงาน, Selling คือ การบริหารจัดการที่สมาชิกมีความสามารถอยู่ในระดับน้อย แต่ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจและพร้อมที่จะทำงาน ดังนั้นผู้นำจึงควรสอนงานให้เกิดความเข้าใจ จึงทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน, Participating คือ รูปแบบการบริหารสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีความสามารถในการทำงาน แต่มีความเต็มใจค่อนข้างน้อย ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องจูงใจให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงาน สร้างความผูกพันให้เกียรติ, Delegating คือ การบริหารงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีทั้งความรู้ความสามารถและพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ ดังนั้นรูปแบบของผู้นำจึงไม่ต้องมีบทบาทมากนัก โดยสามารถมอบหมายให้สมาชิกได้รับผิดชอบงานด้วยตนเอง (Paul Hersey & Ken Blanchard, 1988. อ้างอิงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2550)

#### 2.2.4 ทฤษฎีหนทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้รับความนิยมมาก คือ ทฤษฎีหนทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert J. House (1974) ที่กล่าวว่าผู้นำที่ดีต้องช่วยเหลือชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าจะต้องทำอะไรให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งเรื่องของงานและเรื่องส่วนตัว โดยพฤติกรรมของผู้นำควรกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความพยายามให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงจัดให้มีการฝึกสอนงาน แนะนำช่วยเหลือ และการให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากทำให้สมาชิกมองเห็นเป้าหมายและวิธีการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วยพร้อมๆกัน โดยสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้นำ

ออกเป็น 4 ประเภท คือ ผู้นำแบบชี้แนะ หรือบงการ (Directive Leadership) ผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้ที่กำหนดมาตรฐานตารางเวลาในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัด บอกลีให้ทราบ ว่าผู้นำคาดหวังอะไร ซึ่งคล้ายกับผู้นำประเภทที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ, ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะเป็นมิตร เอาใจใส่เรื่องความเป็นอยู่ สนใจความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งคล้ายกับการพิจารณาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ, ผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาหารือขอคำแนะนำ ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ, ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - oriented Leadership) เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายท้าทายและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความคาดหวังสูง และหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับดีที่สุด (Robert J. House, 1974 อ้างอิงใน ร็อบบิ้นส์. สตีเฟน พี., 2548)

โดยRobert(1974)ได้ให้ความหมายของสถานการณ์ว่ามี 2 ส่วน โดยส่วนแรกคือ สิ่งแวดล้อมต่างๆที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ โครงสร้างของงาน ระบบอำนาจแบบทางการ และกลุ่มงาน ส่วนหลังคือ ลักษณะของของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ประสบการณ์ และความสามารถในการรับรู้

นอกจากนั้น วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550) ยังได้ให้ความคิดเห็นไว้อย่างน่าสนใจว่า ข้อแตกต่างระหว่าง Path-Goal Theory กับ Fiedler Model คือการมองว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีความยืดหยุ่นได้เสมอ ซึ่งผู้นำคนเดียวอาจมีรูปแบบพฤติกรรมที่หลากหลายได้ ทั้งผู้นำแบบสนับสนุน แบบชี้แนะ แบบร่วมงาน แบบมุ่งความสำเร็จของงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งหากรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีอยู่จะทำให้พนักงานขาดประสิทธิภาพการทำงาน

โดยสรุปจากการศึกษาและทฤษฎีต่างๆที่ถูกสร้างขึ้นจะเห็นได้ว่าแรกเริ่มการพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำจะถูกพิจารณาเพียงลักษณะเชิงประจักษ์ของผู้นำ เช่น ความคิด สติปัญญา คุณลักษณะเฉพาะ และคุณลักษณะพื้นฐานทางสังคม ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ยังคงมีปัจจัยทางด้านอื่นร่วมด้วย ซึ่งบริบทเรื่องพฤติกรรมของผู้นำ ถูกหยิบยกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาด้วย การศึกษาที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ทั้งการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอโอว่า และ การศึกษาของ

มหาวิทยาลัยไอไอโอ ที่อธิบายว่าผู้นำมีพฤติกรรมเน้นงาน หรือพฤติกรรมเน้นคน การศึกษาทั้งสองมหาวิทยาลัยถือเป็นจุดตั้งต้นของการพัฒนาต่อยอดจนกระทั่งถึงการนำสภาพแวดล้อม และบริบท ผู้นำมาระบุเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองความหลากหลาย และซับซ้อนของพฤติกรรมผู้นำได้ ดังนั้นการพิจารณาเรื่องการเป็นผู้นำที่ดีจึงไม่ถูกมองจำกัดเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น โดยรูปแบบของพฤติกรรมจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีและเป็นไปอย่างเหมาะสม จึงจะทำให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยคำว่า “สถานการณ์” นั้น ถูกให้นิยามที่แตกต่างหลากหลายไปตามทัศนะของนักคิดแต่ละท่าน แต่โดยสาระสำคัญ คือ รูปแบบองค์ประกอบภายนอกที่เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ระบบอำนาจ ลักษณะงาน และรูปแบบองค์ประกอบภายในที่ไม่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อสมาชิก วุฒิภาวะของสมาชิก แต่ก็ยังมีการพิจารณาในส่วนของคุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำร่วมด้วย จึงจะสามารถอธิบายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effectives) ได้อย่างครบถ้วน

## 2.3 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

บุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งเป็นส่วนที่ส่งเสริมให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ทั้งรูปแบบในการดำเนินชีวิต การทำงาน ความชื่นชอบส่วนตัว ล้วนแต่มีบุคลิกภาพเป็นสิ่งกำกับให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเช่นนั้น ดังนั้นการประสบความสำเร็จ หรือเกิดความล้มเหลวได้ก็ย่อมมีผลจากปัจจัยเรื่องบุคลิกภาพเช่นกัน

### 2.3.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพ (Personality) คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ลักษณะการแสดงออกซึ่งมีทั้งลักษณะเป็นแบบฉบับเฉพาะตัว บางลักษณะเป็นลักษณะเฉพาะวัฒนธรรม เฉพาะศาสนา เฉพาะเชื้อชาติ และบางลักษณะที่เป็นสากล (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2551)

### 2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้นมีการจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่อธิบายพัฒนาการของบุคลิกภาพ คือการเกิดขึ้นของบุคลิกภาพ ได้แก่ ทฤษฎีจิตวิเคราะห์แนว

พรอยด์ เป็นการศึกษาถึงโครงสร้างบุคลิกภาพ ตั้งแต่เกิด เมื่อโตขึ้นจะมีการพัฒนาเป็นลำดับขั้น ซึ่งหากเกิดภาวะสะดุดหรือชะงัก จะทำให้บุคลิกภาพติดอยู่ในขั้นใดขั้นหนึ่งซึ่งมีผลต่อบุคลิกภาพและพฤติกรรม โดยนักจิตวิทยาในกลุ่มนี้เชื่อว่าการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์มีรากฐานมาจากแรงขับภายในบุคคล และมีการทำงานร่วมกันขององค์ประกอบ 3 ระบบใหญ่ คือ จิตไร้สำนึก (Id) จิตสำนึก (Ego) และจิตเหนือสำนึก (Superego) (Sigmund Freud, 1990) และแนวคิดอีกกลุ่มที่กล่าวบุคลิกภาพตามลักษณะที่แสดงออก (Trait) โดยไม่อธิบายถึงการพัฒนาการของบุคลิกภาพสิริอร วิชาวุธและคณะ (2550) กล่าวถึงลักษณะเด่นของทฤษฎีลักษณะนิสัยไว้ 2 ประการ คือ ประการแรกความคงที่ หมายถึง มนุษย์จะมีคุณลักษณะเด่นเฉพาะบุคคล ดังนั้นในการแสดงออกทางพฤติกรรมหากบุคคลมีการแสดงออกแบบใด ก็สามารถคาดการณ์ได้ว่า จะกระทำพฤติกรรมที่มีแนวโน้มเช่นนั้นอีก ประการที่สองมนุษย์มีบุคลิกแตกต่างเฉพาะตัว ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่หลากหลาย

### 2.3.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

กลุ่มแนวคิดนี้ทฤษฎีที่อธิบายรูปแบบลักษณะพฤติกรรมที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Five-factor theory) หรือที่เรียกว่า Big Five ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายรูปแบบลักษณะพฤติกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มลักษณะของบุคลิกภาพต่างๆ ที่มีมากมายตามลักษณะเด่น ซึ่งมนุษย์ทุกคนล้วนมีบุคลิกภาพทั้ง 5 แบบในระดับที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หรือ Big Five ทำการวัดเพียงแค่ 5 ลักษณะพฤติกรรมหลักซึ่งเพียงพอแล้วที่จะเข้าใจบุคลิกภาพของบุคคล ดังนั้นแบบสอบถามของ Big Five จึงวัดเพียงแค่ 5 ลักษณะพฤติกรรมหลักเท่านั้น ประกอบด้วย โดยองค์ประกอบทางบุคลิกภาพห้าด้าน โดยที่คุณลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 5 จะมีพฤติกรรมที่ตรงกันข้าม และในแต่ละพฤติกรรมหลักจะมีพฤติกรรมย่อย เพื่อใช้อธิบายส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมนั้นๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงรายละเอียด และสามารถวิเคราะห์บุคลิกภาพได้อย่างครอบคลุมยิ่งขึ้น อีกทั้งแยกแยะในคุณลักษณะที่ต่างจากผู้อื่นได้อย่างชัดเจนประกอบด้วยบุคลิกภาพดังนี้ (Costa and McCrae, 1992)

2.3.3.1 บุคลิกภาพแบบหว่นไหว (Neuroticism) หมายถึง บุคลิกภาพด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ (จันทิรา แสนอุบล, สุวีร์ณิษฐ์ โสภณสิริ และก่อพงษ์ พลโยธา, 2553) บุคลิกภาพแบบหว่นไหวจะแสดงถึงความสามารถในการปรับอารมณ์ และความสามารถต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกที่ทำให้บุคคลเกิดอารมณ์ทางลบ บุคลิกภาพแบบหว่นไหว ประกอบด้วย 6 ลักษณะนิสัยย่อย ได้แก่ ความวิตกกังวล (Anxiety) ความโกรธ (Anger) ความรู้สึกซึมเศร้า

(Depression) การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self-Consciousness) การมีแรงกระตุ้นภายใน (Impulsiveness) การมีอารมณ์เปราะบาง (Vulnerability)

2.3.3.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น (จันทิรา แสนอุบล, สุวีริณัฐ โสภณศิริ, ก่อพงษ์ พลโยธา, 2553) เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่สามารถที่จะแสดงถึงปริมาณความสัมพันธ์กับคนอื่น บุคลิกภาพแบบแสดงตัว ประกอบด้วย 6 ลักษณะนิสัยย่อย ได้แก่ ความอบอุ่น (Warmth) ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) การแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา (Assertiveness) การชอบมีกิจกรรม (Activity) การแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking) การมีอารมณ์ด้านบวก (Positive Emotion)

2.3.3.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) หมายถึง บุคลิกภาพด้านการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ (จันทิรา แสนอุบล, สุวีริณัฐ โสภณศิริ และ ก่อพงษ์ พลโยธา, 2553) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ประกอบด้วยลักษณะนิสัยย่อยๆ 6 ประเภท ดังนี้ การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy) ความสุนทรีย์ (Aesthetics) การเปิดเผยความรู้สึก (Feeling) การปฏิบัติ (Actions) การใช้ความคิด (Ideas) การยอมรับค่านิยม (Values)

2.3.3.4 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง องค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมระหว่างบุคคล ซึ่งแสดงถึงการกำหนดบรรทัดฐาน หรือต้นแบบในการดำเนินชีวิต จะแสดงถึงการรับฟังผู้อื่น และความสามารถในการยอมรับหรือปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับผู้อื่น (ศศิวิมล อุปนนไชย, 2552) บุคลิกภาพแบบประนีประนอมประกอบด้วยลักษณะนิสัยย่อยๆ 6 ประการ ดังนี้ การเชื่อใจผู้อื่น (Trust) ความตรงไปตรงมา (Straightforward) ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ (Altruism) การยอมตามผู้อื่น (Compliance) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Modesty) ความมีจิตใจอ่อนโยน (Tender-Mindless)

2.3.3.5 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง บุคลิกภาพด้านการมุ่งไปสู่จุดหมายที่ต้องการ โดยบุคลิกภาพประเภทนี้จะแสดงถึงความยากง่าย ความมากน้อยของจุดมุ่งหมายที่แต่ละบุคคลกำหนดไว้ รวมทั้งความสามารถในการบังคับตัวเอง และการมีวินัยในตัวเองให้พยายามทำตามเป้าหมายได้ครบตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ (นทีรัช เกรียงชัยพร, 2552) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก ประกอบด้วย 6 ลักษณะนิสัยย่อยๆ ดังนี้ การมีความสามารถ (Competence) ความเป็นระเบียบ (Order) ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Dutifulness) ความต้องการไฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Striving) ความมีวินัยต่อตนเอง (Self-Discipline) ความสุขุมรอบคอบ (Deliberation)

### 2.3.4 การนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบไปประยุกต์ใช้

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) ทำให้ผู้รับการประเมินเข้าใจถึงความสำคัญของผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้วย กล่าวคือผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงผู้กำหนดทิศทางให้กับผู้อื่นเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องส่งเสริม พัฒนา สร้างแรงผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำหน้าที่ได้เต็มตามศักยภาพและสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตน อีกทั้งผู้นำต้องมีความเข้าใจในปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลต่อลักษณะของภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบ ซึ่งผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แตกต่างและหลากหลาย

ในเรื่องการเตรียมความพร้อมของผู้นำเองที่ในสภาวะทั่วไปการจัดการภายใต้สถานการณ์ที่มีบริบทแวดล้อมที่แตกต่าง ก็มีความยากลำบากในการจัดอย่างเหมาะสมอยู่แล้ว ซึ่งการศึกษาแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ ตั้งแต่ในประเด็นของความหมายของบุคลิกภาพ แนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ จนมาถึงทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบเอง อีกทั้งผู้รับการประเมินได้มีโอกาสทำแบบทดสอบด้วยตนเองแล้วพบว่า เป็นประโยชน์มาก เนื่องจากทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักถึงบุคลิกภาพ และตัวตนของตนเอง การรู้จักบุคลิกภาพและพฤติกรรมของตนเอง ชัดเจนมากขึ้น ทำให้สามารถนำผลของบุคลิกภาพมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี สามารถนำสิ่งที่เป็นจุดเด่นมาสนับสนุนงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป อีกทั้งนำข้อด้อยมาเป็นจุดพัฒนาเพื่อเสริมทรัพยากรภายในที่มีอยู่ และเรียนรู้จากสิ่งที่พัฒนา เกิดพฤติกรรมที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีความเข้าใจในรูปแบบลักษณะพฤติกรรมของตัวผู้นำเองเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ บริษัทเอกชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

- ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ บริษัทเอกชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยอาศัยการสุ่มแบบ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

##### 3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)



Work Behavior Inventory (WBI) ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้ห้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กร ได้อย่างแท้จริง

### 3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

#### 3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) เป็นแบบประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ดังนี้

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย

และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนโยนทำให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักการวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

#### 3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

#### 3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

### 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่าพฤติกรรมใบข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

- 1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัวพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
- 11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้

12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ

13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้ถูกประเมิน พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมิน ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาจากประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

5) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับ  
การประเมินจัดทำพัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1

6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาและกำหนดให้ผู้รับ  
การประเมินจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ บริษัทเอกชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

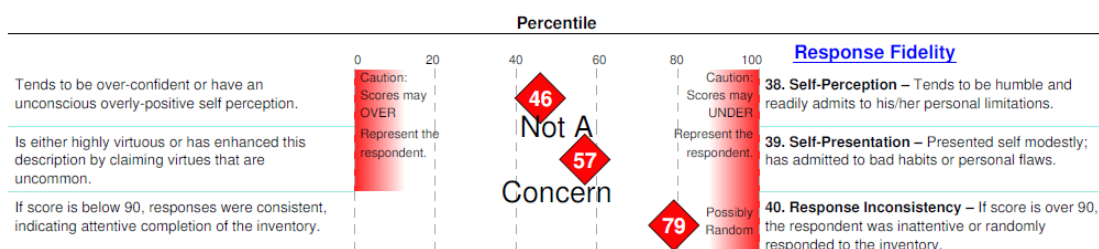
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

#### 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

##### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 : ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารณาเรื่องความเที่ยงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับที่ยอมรับผลจากการประเมินได้ คือ มีคะแนนไม่เกินเปอร์เซ็นต์ที่ 90 และพบว่ามีความเที่ยงตรงในการประเมินตนเองอยู่เปอร์เซ็นต์ที่ 46 แสดงว่ามีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอยู่ในระดับที่ค่อนข้างไปในทิศทางที่มั่นใจในความสามารถของตนเอง แต่มีการแสดงออกให้ผู้อื่นรับรู้ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 57 ซึ่งหมายความว่า มีลักษณะเป็นคนที่มีความมั่นใจไม่ค่อยแสดงตัวต่อผู้อื่น กดการแสดงออกของตนเอง และมีลักษณะค่อนข้างถ่อมตัว

#### 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

		Leadership Styles
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	17	27. <b>Task Results Orientation</b> – Focuses on achieving results and can be somewhat impersonal.
Tends not to be focused on staff; is disinclined to have social ties with employees.	34	28. <b>People Orientation</b> – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.

#### ภาพที่ 4.2 : ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าการมุ่งเน้นแต่เพียงผลงาน โดยส่วนตัวเชื่อว่าการสื่อสารระหว่างกัน สร้างความร่วมมือและผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกัน สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ อีกทั้งการทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ทำให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากสัมพันธ์ภาพที่ดีทั้งกับทีมงานภายในบริษัทเองรวมทั้งในกรณีที่ต้องทำงานร่วมกับบุคคล และชุมชนที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันได้

#### 4.1.3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

		Occupational Fit
Behaviors tend not to be in alignment with customer service professionals.	41	33. <b>Customer Service</b> – Has behaviors in alignment with customer service roles.
Behaviors tend not to be in alignment with successful sales professionals.	19	<b>Highly</b> 34. <b>Sales</b> – Has behaviors in alignment with sales roles.
Behaviors tend not to be in alignment with people in senior leadership roles.	11	<b>Effective</b> 35. <b>Leadership</b> – Has behaviors in alignment with senior leadership roles.
Behaviors tend not to be in alignment with starting and growing a business.	26	<b>Fit</b> 36. <b>Business Start Up</b> – Has behaviors in alignment with starting and growing a business.
Tends not to have behaviors in alignment with research, design, and development.	13	37. <b>Creative Innovator</b> – Has behaviors in alignment with research, design, and development.

#### ภาพที่ 4.3 : ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ปัจจุบันผู้รับการประเมินปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ มีลักษณะเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยผ่านการทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนในลักษณะต่างๆ เพื่อส่งเสริมและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน มีงานที่ต้องติดต่อประสานงานกับทั้งบุคคล ได้แก่ ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน และหน่วยงานหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งรวมถึงการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรให้ชุมชนรับรู้รับทราบ และเกิดการยอมรับในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบพฤติกรรมที่มุ่งเน้นในบทบาทการให้บริการผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

#### 4.1.4 ลักษณะของนักราย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

Selling & Influencing Styles		
Tends to lack enthusiasm or assertiveness when selling; is disinclined to debate or negotiate.	18	29. <b>Dynamic</b> – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.
Tends not to use a logical approach; doesn't stress technical advantages when selling.	19	30. <b>Analytical</b> – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.
Tends not to develop rapport before selling; doesn't feel a need to sell to friends.	34	31. <b>Interpersonal</b> – Sells based on relationships; develops friendships with customers.

ภาพที่ 4.4 : ผลการประเมินด้านลักษณะของนักราย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

ในส่วนของวิธีการจูงใจผู้อื่นหรือทำให้คนอื่นเชื่อนั้น ผู้รับการประเมินใช้เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและมิตรภาพเป็นหลัก ซึ่งการที่ต้องทำงานกับชุมชนนั้น เรื่องการสร้าง ความคุ้นเคย และการมีความสัมพันธ์ที่ดีเป็นปัจจัยหลักให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

Behavioral Growth Potential		
Is less likely to pursue or be in alignment with career growth and higher-level responsibilities.	17	32. <b>Potential</b> – Potential to advance into roles with broader, higher level responsibilities.

ภาพที่ 4.5 : ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินมีความประสงค์ที่จะทำในสิ่งที่ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นแบบแผนมากกว่าการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ใช้ระยะเวลาในการปรับตัว ในส่วนการเจริญเติบโตในสายงานมีความต้องการให้เป็นที่ละลำดับขั้น

#### 4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)



Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
<b>Introversion</b> Is quiet and reserved; takes time to feel comfortable after joining new groups.	7	<b>Extraversion</b> <b>1. Sociability</b> - Is outgoing, talkative and finds it easy to meet people and make new friends.
Tends to be a follower rather than a leader; avoids imposing direction on others.	16	<b>2. Leading</b> - Asserts oneself; seeks opportunities to lead, direct, and inspire others.
Tends to have difficulty influencing the decisions of others; avoids debating issues.	43	<b>3. Influence</b> - Persuades others with convincing arguments; sells and influences others.
Prefers to work at a moderate pace; tends not to be as active and lively as others.	28	<b>4. Energy</b> - Prefers fast-paced environments and is constantly involved with lots of activities.

#### ภาพที่ 4.6 : ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมแล้วค่อนข้างที่จะโน้มเอียงในทางทางปิดตนเองมากกว่า แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) โดยปกติแล้วในเรื่องการเข้าสังคม รวมถึงการเริ่มต้นความสัมพันธ์และการสร้างเพื่อนใหม่นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้รับการประเมิน ทำให้เมื่อต้องทำความรู้จักกับผู้อื่น จึงทำให้รู้สึกคิดขัดในการพูดคุย แต่ด้วยงานที่ต้องติดต่อพบปะผู้คนใหม่ในพื้นที่ต่างๆที่ไม่คุ้นเคยนั้น ทำให้ผู้รับการประเมินต้องพยายามฝึกฝนที่จะเริ่มต้นความสัมพันธ์กับผู้ที่ต้องร่วมงานด้วย

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ในการทำงานที่ส่วนใหญ่เป็นงานลักษณะโครงการ และกิจกรรมทำให้ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดูแลโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ จึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วย แต่โดยส่วนตัวกลับไม่ชอบที่จะต้องนำผู้อื่น

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมักทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้รูปแบบการขอร้อง การขอความร่วมมือ และการใช้ความน่าเชื่อถือ เป็นประโยชน์ในการโน้มน้าวและทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ประเด็นเรื่องการมีพลังในการทำงานไม่มาก ซึ่งผู้รับการประเมินชอบการทำงานที่ไม่เร่งรีบ และทำอะไรอย่างค่อยเป็นค่อยไป

#### 4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

Individualism	Agreeableness
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	<b>5. Cooperation</b> - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	<b>6. Concern for Others</b> - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	<b>7. Diplomacy</b> - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

#### ภาพที่ 4.7 : ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

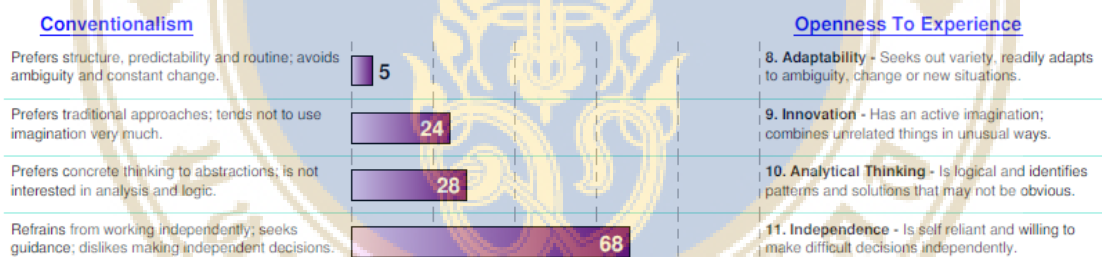
ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างสูง แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานผู้เดียวมากกว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งในงานที่รับผิดชอบนั้นต้องใช้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม จึงทำให้ต้องปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบกลุ่มมากขึ้น

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับความรู้สึกของคนรอบข้างมาก มีความเข้าอกเข้าใจ และเห็นใจผู้อื่นเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นข้อดีในการทำงานทำให้เข้าถึงความรู้สึกของชุมชน หรือบุคคลที่พูดคุยได้โดยไม่ยาก

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีความระมัดระวังยิ่งในการกระทำ รวมทั้งการพูดคุย ที่จะมีผลกระทบต่อผู้อื่น ซึ่งผู้รับการประเมินจะหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยพยายามหาวิธีการที่ประนีประนอมมากที่สุด

#### 4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



ภาพที่ 4.8 : ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินยังไม่เปิดรับประสบการณ์ใหม่มากนัก สามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดนั้นเป็นสิ่งที่ยากสำหรับผู้รับการประเมิน เพราะจะทำให้เกิดความกังวลในสิ่งที่มีการปรับเปลี่ยน

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ในการคิดริเริ่มเรื่องใหม่เป็นสิ่งที่ยากสำหรับผู้รับการประเมิน ซึ่งจะต้องใช้ความพยายามรวมทั้งระยะเวลามากกว่าผู้อื่น ซึ่งส่วนใหญ่หากคิดวางแผนทำงานจะใช้จินตนาการของตนเองน้อยมาก โดยจะยึดถือวิธีการในรูปแบบเดิมที่ปฏิบัติมาแล้ว นำมาใช้ประโยชน์มากกว่า

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินทำงานโดยอาศัยความเชื่อความรู้สึกรู้สึกของตนเองเป็นหลัก และไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรกับการคิดวิเคราะห์โดยอาศัยข้อเท็จจริง หรือหลักการที่เป็นเหตุเป็นผล ซึ่งการทำงานที่ต้องสัมผัสโดยตรงกับอารมณ์และความรู้สึกของชาวบ้าน ทำให้ผู้รับการประเมินมีความเข้าใจในความต้องการของชุมชน

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานสูงมาก ชอบการจัดการกับปัญหาที่ท้าทายด้วยความสามารถของตนเอง สามารถตัดสินใจและลงมือทำได้เอง ซึ่งในส่วนของการทำงานทำให้ได้ฝึกฝนทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเสมอ

#### 4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	6	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	16	13. Initiative - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	39	14. Persistence - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information.	64	15. Attention to Detail - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	36	16. Dependability - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	15	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

ภาพที่ 4.9 : ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ในด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่มีความแตกต่างกันดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานค่อนข้างต่ำ เนื่องจากชอบการทำงานในภาวะที่ไม่มีคามกดดัน ซึ่งจะทำได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการตั้งเป้าสูงแล้วไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงชอบที่จะตั้งเป้าหมายแบบพอดี และมีความเป็นไปได้ในการบรรลุผล

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มในระดับน้อย จึงชอบทำงานตามแบบแผนเดิมมากกว่า ซึ่งหากต้องเป็นผู้เริ่มคิดสิ่งใหม่ๆจะต้องพยายามมาก หากมีความจำเป็นต้องเป็นผู้เริ่มต้นจะทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) หากผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ในการทำงานหากพบปัญหาที่จะพยายามหาวิธีการแก้ไขให้แล้วเสร็จจนสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีความละเอียดรอบคอบสูงในการทำงาน ให้ความสำคัญกับรายละเอียดเล็กน้อย ซึ่งเป็นส่วนขององค์ประกอบที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่หลากหลาย ทำให้มองเห็นถึงลักษณะย่อยต่างๆ เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีได้ แต่มีข้อเสียคือ บางครั้งมองไม่เห็นภาพรวมของงานเท่าที่ควร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบของคร่ำรวมทั้งหมด

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับปานกลาง มีความมุ่งมั่นไม่มากนัก ทำหน้าที่รับผิดชอบอาจไม่สำเร็จตามเวลา

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับน้อย ซึ่งไม่ชอบที่จะทำงานที่ปฏิบัติตรงตามขั้นตอนหรือข้อบังคับทั้งหมด ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวสูงในการทำงานกับกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย สามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องอึดอัดที่จะไม่ได้ปฏิบัติตามกรอบที่วางไว้

#### 4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	30	18. Self-Control - Seldom loses temper; controls emotions and doesn't show irritation.
Tends to worry and become stressed; tends to feel anxious about performance.	21	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	16	20. Self Confidence - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.
Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood.	31	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

ภาพที่ 4.10 : ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ในด้านนี้มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำในทุกด้าน

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีการควบคุมการแสดงออกของตนเองได้อยู่ในระดับปานกลาง แต่บางครั้งหากมีสิ่งต่างๆมากระทบและสร้างความไม่พอใจก็จะแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง ซึ่งคนรอบข้างสามารถสังเกตเห็นความเปลี่ยนแปลงได้

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีความอดทนต่อความเครียดค่อนข้างต่ำมาก หากรู้สึกอึดอัดต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ก็สามารถทำให้เกิดความเครียดและวิตกกังวลได้

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองก็ค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นเมินเป็นคนขาดความเชื่อมั่นใน

ตนเอง ซึ่งผู้อื่นสามารถรับรู้ได้จากการแสดงออก พฤติกรรม การพูดคุย ทำให้ผู้รับการประเมินต้องพยายามพูดออกมาอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเสริมความมั่นใจของตนเอง

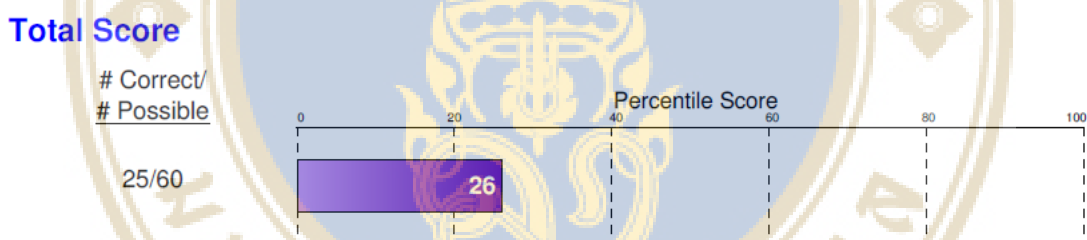
#### 4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

ผู้รับการประเมินมีการตระหนักรู้ในอารมณ์และเท่าทันความรู้สึกของตนเองอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการรับรู้และเข้าใจถึงความรู้สึกของตนเองได้พอสมควร ดังนั้นการแสดงออกถึงความไม่พอใจ ที่มีจึงไม่ถูกปลดปล่อยออกมาให้เห็นทั้งหมด

## 4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

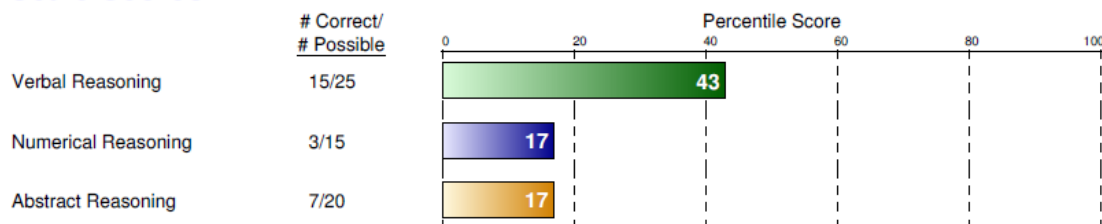


ภาพที่ 4.11 : ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 26 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

## Scale Scores



ภาพที่ 4.12 : ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

### 4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 43 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถใช้เหตุผลในด้านต่างๆพอสมควร เป็นคนที่มีสมาธิ โดยเฉพาะในด้านการอ่านสามารถเข้าใจในข้อมูลและสามารถจับประเด็นได้ อีกทั้งมีความสามารถสรุป วิเคราะห์ และประเมินได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาดได้พอสมควร

### 4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 17 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่ไม่สามารถจะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขที่มีความซับซ้อนและแสดงผลสรุปที่ชัดเจนได้อย่างเช่นผู้บริหารส่วนใหญ่และไม่สามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้

### 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 17 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถจัดสรร

โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้ และไม่สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างชัดเจน

### 4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

#### 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งมีบุคลิกที่แสดงออกอย่างสุภาพ คุณลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้รับการประเมินสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล อีกทั้งคำนึงและระมัดระวังเรื่องการกระทำที่จะให้ผู้อื่นไม่พอใจ ซึ่งเป็นวิธีการหลีกเลี่ยงการทำให้เกิดความขัดแย้ง และเป็นการสร้างความพึงพอใจระหว่างกัน

##### ข้อดี

ทำให้ผู้อื่นรู้สึกพึงพอใจ เปิดใจยอมรับ สามารถเข้าถึง ความรู้สึก และความต้องการอย่างแท้จริง อีกทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการสื่อสารในมุมลบให้ผู้อื่นยอมรับได้ และ เคารพในตัวตนของคู่เจรจาและมองเห็นด้านดีของผู้อื่น

##### ข้อที่ควรพัฒนา

ไม่กล้าแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการอื่นนอกเหนือจากการประนีประนอม แต่ต้องระวังการถูกเอาเปรียบและความไม่ทันต่อคนที่ประสงค์ร้าย เพราะเข้าใจและให้ความสำคัญกับความรู้สึกมากเกินไป รวมถึงไม่แสดงถึงความต้องการและเป้าหมายที่แท้จริงของตนเอง

4.3.1.2 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินชื่นชอบความเป็นอิสระในการทำงาน มีสามารถในการพึ่งตนเองและสามารถแก้ไขปัญหาคนเดียวได้ มากกว่าการแสวงหาข้อแนะนำจากผู้อื่น อีกทั้งสามารถจัดระบบของงานและจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อน เป็นข้อดีในการทำงานด้านชุมชนที่ต้องการความคล่องตัวสูง แก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

##### ข้อดี

มีความสามารถจัดการปัญหาได้ตลอดกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด มีความรวดเร็ว คล่องตัวในการทำงาน มีแผนรองรับสถานการณ์มากกว่าหนึ่ง โดยจะแก้ไขจัดการในสิ่งที่ซับซ้อนได้ดี และมีความรับผิดชอบสูง

#### ข้อที่ควรพัฒนา

ขาดทักษะและความคิดเห็นในแง่มุมอื่นๆ ตีกรอบในความคิดเห็นส่วนตัว อีกทั้งมีแนวโน้มไม่ยอมรับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากผู้อื่น

4.3.1.3 ความรอบคอบในงาน (Attention to detail) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ใส่ใจในรายละเอียดครบถ้วนของงาน ให้ความสำคัญกับความถูกต้องแม่นยำ ในการทำงานจึงต้องการตรวจสอบทุกอย่าง โดยถี่ถ้วน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด นอกจากนั้นยังระมัดระวังข้อมูลในการจดบันทึก และมีความสามารถในการจัดข้อมูลให้เป็นระเบียบได้ดี เป็นข้อดีของการทำงานที่ต้องลงลึกถึงรายละเอียด อีกทั้งเข้าใจถึงอัตลักษณ์และความเฉพาะเจาะจงของชุมชนที่มีความแตกต่างกันทั้งวัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเชื่อ

#### ข้อดี

มีแนวโน้มจดจำรายละเอียดของงานได้ทั้งหมด สามารถจัดการให้งานที่รับผิดชอบแล้วเสร็จอย่างสมบูรณ์แบบ และได้งานครบถ้วนตรงตามที่กำหนดไว้

#### ข้อที่ควรพัฒนา

งานที่รับผิดชอบอาจล่าช้า เนื่องจากลงรายละเอียดทุกๆ ส่วน และอาจทำให้ผู้ที่ร่วมงานด้วยอึดอัดเนื่องจากให้ความสำคัญมากในการใส่ใจกับรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ จนเกินไป

4.3.1.4 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other) ผู้รับการประเมินมีลักษณะที่เข้าใจและเห็นอกเห็นใจในความรู้สึกของผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ ทั้งหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ

#### ข้อดี

มีแนวโน้มให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนผู้อื่นได้ ซึ่งสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี

#### ข้อที่ควรพัฒนา

บางครั้งให้เวลากับการรับฟังความรู้สึกของผู้อื่นมากเกินไป ช่วยเหลือผู้อื่นทุกเรื่อง ทั้งที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเอง ทำให้งานที่ตนเองรับผิดชอบล่าช้า และถูกเอาเปรียบจากการที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกมากเกินไป



### 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินขาดทักษะการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ เป็นผลเสียกับงานที่ต้องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเสมอ ทั้งผู้คนที่ต้องรู้จัก สถานที่ใหม่ ทำให้เกิดความกังวลเมื่อต้องอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย

#### ข้อควรระวัง

มีแนวโน้มมีความรู้สึกอึดอัดที่ต้องพยายามเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ และไม่มั่นใจที่จะจัดการกับความสับสนที่เกิดขึ้น

#### ข้อดี

สามารถจัดการกับสิ่งรอบตัวได้ดี เมื่อเกิดความคุ้นเคย อีกทั้งมีความชำนาญในสิ่งที่ตนเองรับผิดชอบ

4.3.2.2 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินรู้สึกยากลำบากในการต้องทำความรู้จักกับสังคมใหม่ การเริ่มต้นพูดคุย หรือการพูดคุยอย่างต่อเนื่องกับผู้เพิ่งรู้จักเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสูง ซึ่งเป็นผลเสียกับงานเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้รับการประเมินต้องติดต่อสื่อสารกับผู้คนที่ไม่รู้จักเลยในทุกวัน จึงทำให้ต้องฝึกฝน สัมผัสจากผู้ที่มิมีทักษะทางด้านนี้ เพื่อนำมาปรับใช้กับตนเอง

#### ข้อควรระวัง

รู้สึกอึดอัดในการทำงานที่ต้องทำความรู้จักกับคนที่ไม่รู้จัก ทำให้พูดคุยไม่คล่อง ไม่รู้ว่าจะคุยประเด็นใด รวมทั้งไม่มีความมั่นใจ ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างความคุ้นเคยกับผู้อื่น

#### ข้อดี

มีความสัมพันธ์ที่ดีและแน่นแฟ้นกับคนที่รู้จักแล้ว ทำให้สามารถสานความสัมพันธ์ได้อย่างต่อเนื่อง

4.3.2.3 การมุ่งผลสำเร็จ (Achievement) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มไม่ตั้งเป้าหมายและไม่กระตือรือร้นที่จะพยายามไปสู่เป้าหมาย ชอบทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป และไม่มีการกำหนดเป้าหมายของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม

#### ข้อควรระวัง

มีแนวโน้มที่จะไม่ตั้งเป้าหมาย ทำให้เกิดความไม่กระตือรือร้นในการทำงาน และไม่มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงการพัฒนาตนเอง

#### ข้อดี

มีการทำงานแบบสบายๆ ไม่กดดันตัวเองให้ต้องประสบความสำเร็จเพียงอย่างเดียว ทำให้ทำงานด้วยความสบายใจและความรักในสิ่งที่ทำเป็นหลัก

4.3.2.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มไม่ค่อยมีความมั่นใจในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจอย่างเด็ดขาด เชื่อมโยงกับงานที่จะต้องพบปะผู้คน เป็นอุปสรรค เพราะผู้รับการประเมินต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กร จึงต้องสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน และมั่นใจ

#### ข้อควรระวัง

ขาดความมั่นใจ ทำให้อาจสื่อสารได้ไม่ครบถ้วนตรงประเด็น ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นหรือเสนอความคิดกับผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา และมีความกังวลหากเผชิญกับความผิดพลาด

#### ข้อดี

มีความอ่อนน้อมและถ่อมตนเมื่อต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นผู้รับฟังที่ดี ยอมรับข้อเสนอแนะจากผู้อื่นได้

## 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีความใส่ใจทั้งเรื่องงาน และเรื่องอื่นๆ ของคนรอบข้าง รวมทั้งพร้อมที่จะสนับสนุนผู้อื่นในทีมด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ เมื่อผู้อื่นร้องขอให้ช่วยเหลือหรือไม่ก็ตาม ซึ่งหมายถึงการเป็น Team Player ที่ดี

4.4.1.2 การปรับตัว (Adaptability) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินสามารถเข้าได้กับทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะเป็นที่ๆ ไม่คุ้นเคยก็ตาม มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมได้

4.4.1.3 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย และมักจะเสนอตัวรับงานที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบ ทำให้ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีความพร้อมที่จะเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ แม้ว่าตนเองจะยังไม่มีประสบการณ์มากก็ตาม

4.4.1.4 การมุ่งสำเร็จผล (Achievement) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีความตั้งใจสูงในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่างานนั้นจะเป็นงานที่สำคัญมากหรือน้อยก็ตาม แต่ผู้รับการประเมินก็ทำอย่างเต็มความสามารถ จึงทำให้ผลงานออกมาดี และโดดเด่นกว่าผู้อื่น

#### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน เนื่องจากยังไม่สามารถชักจูงโน้มน้าวให้คนอื่นปฏิบัติตามได้ ซึ่งในบทบาทของผู้นำจะต้องใช้ความสามารถอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อที่มีต่อผู้อื่น ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.4.2.2 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมักเกิดความลังเลและไม่มั่นใจที่จะตัดสินใจเรื่องหนึ่งๆอย่างเด็ดขาด รวมถึงความเชื่อมั่นในการพูดคุยกับผู้อื่น จึงทำให้ผู้บังคับบัญชามองว่ายังขาดความมั่นใจอยู่ ซึ่งจะทำให้งานเกิดความไม่สมบูรณ์ได้

4.4.2.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินขาดทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ เนื่องจากการยังขาดประสบการณ์ในเรื่องต่างๆที่มากพอจึงทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงได้ ซึ่งมองว่าต้องการได้รับการพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้น

4.4.2.4 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีการทำงานที่ยึดถือการปฏิบัติในรูปแบบเดิมๆ และยังไม่ค่อยคิดค้นแนวทางใหม่ในการทำงานเท่าที่ควร ซึ่งผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นสิ่งที่สำคัญของหน้าที่ความรับผิดชอบและงานของผู้รับการประเมิน

### 4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

จากผลของแบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) บ่งชี้ว่าผู้รับการประเมินมีจุดแข็งที่เป็นศักยภาพของตนเอง ได้แก่ การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ความรอบคอบในงาน (Attention to detail) และความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Other) นั้น ทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักรู้ถึงทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ และนำจุดแข็งที่มีไปใช้ประโยชน์ในการทำงานจริง

นอกเหนือจากนั้นผู้รับการประเมินยังทราบถึงจุดอ่อนของตนเอง ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การชอบสมาคม (Sociability) การมุ่งผลสำเร็จ (Achievement) และความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) โดยในส่วนของ การคัดเลือกสิ่งที่เป็นจุดอ่อนในการพัฒนานั้นผู้รับการประเมินวิเคราะห์จากความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับงานปัจจุบัน ที่ดูแลรับผิดชอบด้านงานชุมชนสัมพันธ์ ซึ่งพบว่า ทักษะการชอบสมาคม (Sociability) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของผู้รับประเมินอย่างมาก

ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงมีความต้องการในการพัฒนาความสามารถการชอบสมาคม (Sociability) ของตนเอง อีกทั้งได้ปรึกษากับผู้บังคับบัญชาแล้วมีความเห็นที่สอดคล้องกัน โดยการชอบสมาคม ได้แก่ การสร้างเพื่อนใหม่หรือผู้ที่ต้องติดต่อประสานงานด้วยใหม่ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นตลอด เนื่องจากพบว่าตนเองมีปัญหาเมื่อต้องพบปะพูดคุยผู้คนที่ไม่รู้จัก การทำความรู้จักและสร้างความคุ้นเคย จึงทำได้อย่างไม่เต็มที่ อีกทั้งต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างความสัมพันธ์มากกว่าผู้อื่น ซึ่งการได้พัฒนาจุดอ่อนเรื่องการชอบสมาคมนี้จะทำให้ผู้รับการประเมินทำงานได้อย่างดีมากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดกิจกรรมในแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ผู้รับการประเมินเลือกกิจกรรมที่สอดคล้องและส่งเสริมกับการทำงานในทุกๆวัน เช่น การติดต่อประสานงาน, การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งการทำความรู้จักบุคคลใหม่ๆ จึงทำให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสในการพัฒนาตนเองตามลำดับอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 4 เดือน ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์กับการทำงานของผู้รับการประเมินเป็นอย่างมาก

ในส่วนแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 นั้น ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาลงความเห็นร่วมกันว่าควรพัฒนาในเรื่องการมุ่งผลสำเร็จ (Achievement) สาเหตุสืบเนื่องจากการที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ทำให้ผู้รับการประเมินถูกปรับย้ายมาอีกแผนก มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบเขตของงานใหม่ทั้งหมด ซึ่งความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ประเมินคือ ต้องการให้ผลงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จและเห็นผลในเชิงประจักษ์ จึงทำให้ผู้รับการประเมินเห็นถึงความจำเป็นและต้องการจะพัฒนาตนเองเรื่องการมุ่งผลสำเร็จ เพื่อเป็นตัวผลักดันให้ทำงานอย่างมีเป้าหมายมากยิ่งขึ้น และได้กำหนดกิจกรรมโดยวางกรอบแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งด้านวิธีการและการระยะเวลาการดำเนินการ ซึ่งทั้งการแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 และแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ผู้รับการประเมินมุ่งหวังว่าจะเกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ร่วมการยอมรับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาก่อน จึงจะส่งผลให้การเขียนแผนพัฒนาตนเอง มีความเหมาะสม สามารถเป็นไปได้จริง ในกรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

#### 5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในการประกอบอาชีพ คือ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) โดยเฉพาะในชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations) ซึ่งจำเป็นต้องมีศักยภาพในการเข้าใจตัวตนของบุคคล และเข้าถึงความเฉพาะของกลุ่มคน องค์กร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ใกล้เคียง หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กรได้ในระดับสูง เพื่อให้ชุมชนเกิดความเข้าใจอันดี มีเกิดทัศนคติที่ดี เกิดศรัทธา และให้การสนับสนุนธุรกิจ ตลอดจนเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ซึ่งงานชุมชนสัมพันธ์นั้นจะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นที่ยอมรับ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

การจะไปถึงเป้าหมายในการทำงานนั้นผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองทางด้านความรู้และทักษะในงานชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ การมีทักษะในการเข้าถึงคน ทำความรู้จัก สร้างสัมพันธ์กับบุคคลใหม่ ทำให้มีความเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของชุมชนภายใต้บริบทที่แตกต่าง นอกจากนั้นต้องพัฒนาทักษะในการมีความมุ่งมั่นตั้งใจ การมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนซึ่งเป็นทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเชิงรุก เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และนำมาซึ่งการพาให้องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและสังคม

### 5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

- การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ให้เกียรติและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น พูดคุยสื่อสารและแสดงออกด้วยความสุภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำงานชุมชนสัมพันธ์ ที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานสูงมาก ชอบการจัดการกับปัญหาที่ท้าทายด้วยความสามารถของตนเอง สามารถตัดสินใจและลงมือทำได้เอง ซึ่งในส่วนของการทำงานทำให้ได้ฝึกฝนทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเสมอ

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีความละเอียดรอบคอบสูงในการทำงาน ให้ความสำคัญกับรายละเอียดเล็กน้อย ซึ่งเป็นส่วนขององค์ประกอบที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนที่หลากหลาย ทำให้มองเห็นถึงลักษณะย่อยต่างๆ เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีได้

- ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับความรู้สึกของคนรอบข้างมาก มีความเข้าอกเข้าใจ และเห็นใจผู้อื่นเป็นอย่างดี มีความพร้อมในการให้การสนับสนุนผู้อื่นด้วยความเต็มใจ ซึ่งการให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่นนั้นเป็นข้อดีในการทำงานทำให้เข้าถึงตัวตนชุมชน หรือบุคคลที่พูดคุยได้โดยไม่มีขาด

### 5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่า ผู้รับการประเมินมีความห่วงใยความรู้สึกของผู้อื่น และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความไม่สบายใจ อีกทั้งยังเป็นคนที่ใส่ใจทั้งเรื่องงาน และเรื่อง

อื่นๆของคนรอบข้าง พร้อมทั้งจะสนับสนุนผู้อื่นในทีมด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ เมื่อผู้อื่นร้องขอให้ช่วยเหลือหรือไม่ก็ตาม

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การปรับตัว (Adaptability) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินสามารถเข้าได้กับทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะเป็นที่ๆ ไม่คุ้นเคยก็ตาม มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมได้ โดยเรียนรู้และสร้างพฤติกรรมที่สอดคล้อง เข้ากับคนอื่นได้ง่าย ซึ่งเป็นข้อดีในการทำงานที่ต้องเดินทางไปทำงานหลายที่ และแต่ละที่มีความแตกต่างกันทั้งความคิด ความเชื่อ วัฒนธรรม

- การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ปฏิเสธงาน และมักจะเสนอตัวรับงานที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบ และมีความพร้อมที่จะเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ โดยคิดวางแผนวิธีการใหม่ๆด้วยความมั่นใจ แม้ว่าตนเองจะยังไม่มีประสบการณ์มากก็ตาม

- การมุ่งสำเร็จผล (Achievement) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีความตั้งใจสูงในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าจะงานนั้นจะเป็นงานที่สำคัญมากหรือน้อยก็ตาม แต่ผู้รับการประเมินก็ไม่ปฏิเสธหรือเกี่ยงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ทำทลายความสามารถ ผู้รับการประเมินยังเพิ่มความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ

#### 5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมสิ่งที่เห็นต่างกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ ดังนี้

- การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินขาดทักษะการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ เป็นผลเสียกับงานที่ต้องมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเสมอ ทั้งผู้คนใหม่ๆที่ต้องรู้จัก สถานที่ใหม่ ทำให้เกิดความกังวลเมื่อต้องอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย

- การชอบสมาคม (Sociability) โดยปกติแล้วในเรื่องการเข้าสังคม รวมถึงการเริ่มต้นความสัมพันธ์และการสร้างเพื่อนใหม่นั้นเป็นสิ่งที่ยากสำหรับผู้รับการประเมิน ทำให้เมื่อต้องทำความรู้จักกับผู้อื่น จึงทำให้รู้สึกติดขัดในการพูดคุย แต่ด้วยงานที่ต้องติดต่อพบปะผู้คนใหม่ในพื้นที่ต่างๆที่ไม่คุ้นเคยนั้น ทำให้ผู้รับการประเมินต้องพยายามฝึกฝนที่จะเริ่มต้นความสัมพันธ์กับผู้ที่ต้องร่วมงานด้วย

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานค่อนข้างต่ำ เนื่องจากชอบการทำงานในภาวะที่ไม่มี

คามกดดัน ซึ่งจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการตั้งเป้าสูงแล้วไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงชอบที่จะตั้งเป้าหมายแบบพอดี และมีความเป็นไปได้ในการบรรลุผล

- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองในระดับน้อย ยังไม่กล้าตัดสินใจ มีความลังเล และต้องอาศัยระยะเวลาในการคิดวิเคราะห์ก่อนจะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

### 5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดอ่อนที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มไม่ค่อยมีความมั่นใจในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจอย่างเด็ดขาด เชื่อมโยงกับงานที่จะต้องพบปะผู้คนจึงเป็นอุปสรรคในบางครั้ง เพราะผู้รับการประเมินต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กร จึงต้องสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน และอย่างมั่นใจ

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในส่วนนี้ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อน เพราะผู้รับการประเมินไม่ค่อยได้แสดงบทบาทผู้นำเลย จะเห็นทำงานสนับสนุนผู้อื่น และในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายยังไม่มีบทบาทเด่นชัด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามองว่าควรต้องรับการพัฒนา จะได้มีโอกาสในการก้าวหน้าต่อไป

- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังไม่มีพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกถึงการคิดวิเคราะห์เท่าที่ควร อีกทั้งในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบยังมีส่วนของการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ไม่มาก

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังไม่ค่อยคิดในสิ่งใหม่ๆ ทั้งในกระบวนการการทำงาน หรือการนำเสนอแนวความคิดในที่ประชุมเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะยังไม่มีโอกาสในการเสนอความคิด

### 5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการทำงาน



เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองเพิ่มจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินทราบลักษณะบุคลิกภาพของตนเองในมุมมองของผู้อื่น และทราบผลประเมินจากเครื่องมือที่ผู้รับการประเมินไม่เคยทราบมาก่อน ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถพิจารณาเลือกบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมในการพัฒนา อีกทั้งจัดลำดับสิ่งที่ต้องการพัฒนาได้ เพื่อส่งเสริมให้การทำงานของตนเองมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การพัฒนาการเข้าสมาคมเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น การตั้งเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดความพยายามและนำไปสู่ผลสำเร็จ รวมทั้งการพัฒนาความมั่นใจในตนเอง และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี หรือจุดแข็งภายในตนเองจากผลการประเมิน และจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถนำจุดแข็งภายในมาเสริมงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

#### ด้านบุคลิกส่วนตัว

การทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักว่าปัญหา หรือสิ่งที่ควรปรับปรุงของผู้รับการประเมินคือเรื่องใด และสิ่งที่ควรปรับปรุงเหล่านั้นอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิต และการเติบโตในสายอาชีพของผู้รับการประเมินได้ เช่น การที่ขาดความสามารถในการตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง และการขาดความมั่นใจในตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต ผู้รับการประเมินจึงควรหยิบยกเรื่องเหล่านั้นมาพัฒนา

## 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การชอบสมาคม (Sociability) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากการตระหนักต่อความสามารถในการเข้าสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องทั้งในการดำเนินชีวิต และการทำงาน โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

#### 5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะพัฒนาด้านการเข้าสังคมของตนเอง การสร้างความคุ้นเคยกับบุคคลทั้งบุคคลใหม่ที่ไมรู้จัก และบุคคลที่รู้จักแล้ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารต่อกันมากยิ่งขึ้น

#### 5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะมีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน ในสังคมที่อยู่เดิม และสังคมใหม่ และสามารถเข้าถึงความหลากหลายของชุมชนได้อย่างแท้จริง

#### 5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะเป็ประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า ผลการพัฒนา จะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน อีกทั้งกลุ่มเป้าหมายภายนอกที่ต้องทำงานด้วย ทำให้สามารถบรรลุถึงเป้าประสงค์ของงานได้ และได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในองค์กร

#### 5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- พัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยการทักทายและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานทุกเช้าในที่ทำงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม และเป็นการแบ่งปันประสบการณ์ทำงานระหว่างกัน ทั้งในประเด็นปัญหาความกังวล, องค์ความรู้, ความสนใจ โดยวิธีการแสดงความคิดเห็น ,กล่าวชื่นชมสนับสนุน ฯลฯ

- ติดต่อประสานงานภายใน โดยเพิ่มในส่วนของการเข้าไปพูดคุยร่วมด้วย (2 Way Communication) ทั้งแบบการพูดคุยต่อหน้า(face-to-face) หรือการโทรศัพท์พูดคุย กับบุคคลที่จะติดต่อประสานงานด้วย ร่วมกับการส่งE- Mail ที่เป็นการสื่อสารหลักขององค์กร

- สร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนใหม่ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการเสริมสร้างเครือข่ายของตนเอง พัฒนาทักษะการเข้าถึงผู้อื่นและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนใหม่ สัปดาห์ละ 1 คน ในการทำความรู้จักเบื้องต้น

- รายงานผลความคืบหน้า โดยใช้วิธีการพูดคุย(face-to-face) กับหัวหน้างาน ทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองอย่างน้อย 1 ครั้งต่อสัปดาห์ เพื่อให้หัวหน้าสามารถให้ข้อเสนอแนะ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเอง

#### 5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยผู้รับการประเมินเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา

- เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่มีความใกล้ชิด และมีประสบการณ์ทำงานร่วมกัน ในงานต่างๆขององค์กร รวมไปถึงเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟัง แสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับ ต่างๆ

- เพื่อนที่มีความใกล้ชิด

เพื่อนที่มีความใกล้ชิด เป็นผู้ที่มีความใกล้ชิด และมีประสบการณ์กัน และเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟังและให้ข้อเสนอแนะ ผลป้อนกลับโดยตรงไปตรงมา

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาของผู้รับการประเมิน ทั้งการให้ข้อเสนอแนะ การเป็นผู้สนับสนุนให้สามารถพัฒนาผู้รับการประเมินได้เป็นผลสำเร็จ

#### 5.2.1.6 การวัดผล

- จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความ สม่ำเสมอในการทำกิจกรรม หรือของพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา

- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบ ความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็น พฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มิถุนายน และสิ้นสุด 30 กันยายน 2557

#### 5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องจากพื้นฐานของผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ค่อยชอบพูดคุยกับคน อื่น หรือเพื่อนร่วมงานที่ไม่สนิท จึงชอบที่จะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารในรูปแบบอื่นแทนการพูดคุย โดยตรง เช่น E-Mail, Line, Facebook แทน ประกอบกับความเร่งรีบของงานอาจเป็นข้อจำกัดทำให้ ไม่สามารถพูดคุยสื่อสารกับทุกคนที่ติดต่อประสานงานด้วยได้ทั้งหมด

ตารางที่ 5.1 : แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP) : Follow up						
Name		ผู้รับการประเมิน				
Position		Community Relations Officer				
Direct Supervisor		ผู้บังคับบัญชา (Community Relation Manager)				
Competency :Sociability						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
พัฒนาด้านการเข้าสังคมของตนเอง สร้างความคุ้นเคยกับบุคคลทั้งบุคคลใหม่ที่ไม่รู้จัก และบุคคลที่รู้จักแล้ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารต่อกันมากยิ่งขึ้น	สร้างทักษะในการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน ในสังคมที่อยู่เดิม และสังคมใหม่ และสามารถเข้าถึงความหลากหลายของชุมชนได้อย่างแท้จริง	พัฒนาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ทำให้สามารถบรรลุถึงเป้าประสงค์ของงานได้ รวมทั้งได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในองค์กร	1) ทักทายและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานทุกเช้าในที่ทำงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม และเป็นการแบ่งปันประสบการณ์ทำงานระหว่างกัน ทั้งในประเด็นปัญหาความกังวล ,องค์ความรู้, ความสนใจ โดยวิธีการแสดงความคิดเห็น ,กล่าวชื่นชมสนับสนุน ฯลฯ	ผู้รับการประเมิน, เพื่อนร่วมงาน	จำนวนครั้งในการปฏิบัติ	มิถุนายน -กันยายน 57
			2) ติดต่อประสานงานภายใน โดยเพิ่มในส่วนของการเข้าไปพูดคุย (2 Way Communication) ทั้งแบบการพูดคุยต่อหน้า(face-to-face) หรือการโทรศัพท์พูดคุยกับบุคคลที่จะติดต่อประสานงานด้วย ร่วมกับการส่ง E- Mail ที่เป็นการสื่อสารหลักขององค์กร	ผู้รับการประเมิน, เพื่อนร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชา	จำนวนครั้งในการปฏิบัติ	มิถุนายน -กันยายน 57

ตารางที่ 5.1 : แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

			Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
			3) สร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนใหม่ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการเสริมสร้าง Connection ของตนเอง พัฒนาทักษะการเข้าถึงผู้อื่นและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนใหม่ สัปดาห์ละ 1 คน ในการทำความรู้จักเบื้องต้น	ผู้รับการประเมิน, เพื่อนร่วมงาน, เพื่อนเรียน	Check List เก็บข้อมูลรายชื่อ และข้อมูลต่างๆ เบื้องต้นของเพื่อนใหม่ที่ทำ ความรู้จัก	มิถุนายน -กันยายน 57
			4) รายงานผลความคืบหน้า โดยใช้วิธีการพูดคุยกับหัวหน้างาน ทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองอย่างน้อย 1 ครั้งต่อสัปดาห์ เพื่อให้หัวหน้าสามารถให้ข้อเสนอแนะ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเอง	ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา	จำนวนครั้ง ในการปฏิบัติ	มิถุนายน -กันยายน 57
Who is involved: : ผู้รับการประเมิน,เพื่อนร่วมงาน,เพื่อนเรียน ,ผู้บังคับบัญชา			Resources/ Support: : การสนับสนุนเรื่องเครือข่ายทางสังคมจากคนรอบข้าง, การให้คำแนะนำ และการให้กำลังใจจากหัวหน้างาน,เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนเรียน		Time Frame มิถุนายน-กันยายน 57	
Potential obstacles which can prevent development: โดยพื้นฐานเป็นคนไม่ค่อยพูดคุยกับคนอื่น,เพื่อนร่วมงานที่ไม่สนิท และใช้วิธีการติดต่อสื่อสารในรูปแบบอื่นแทนการพูดคุยโดยตรง เช่น E-Mail, Line, Facebook อีกทั้งความเร่งรีบของงานอาจเป็นข้อจำกัดทำให้ไม่สามารถพูดคุยสื่อสารกับทุกคนที่ติดต่อประสานงานด้วยได้ทั้งหมด						

### 5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- ทักทายและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานทุกเช้าในที่ทำงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม และเป็นการแบ่งปันประสบการณ์ทำงานระหว่างกัน ทั้งในประเด็นปัญหาความกังวล, องค์กรความรู้, ความสนใจ โดยวิธีการแสดงความคิดเห็น ,กล่าวชื่นชมสนับสนุน ฯลฯ

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินใช้เวลาก่อนเข้างานในการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานในเรื่องต่างๆ ซึ่งเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในทีมที่ไม่ค่อยสนิท เพื่อทำความรู้จักกันมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการทำงานร่วมกัน สร้างความคุ้นเคย สนับสนุน

#### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินได้รับมุมมองที่หลากหลายในด้านต่างๆ เหมือนได้เปิดโลกทัศน์ของตนเอง อีกทั้งยังสร้างบรรยากาศที่คุ้นเคย และทำให้มีการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น ทำให้การทำงานสนุกมากกว่าเดิม การที่ได้รู้จักและคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมทีมมากขึ้น เข้าใจถึงลักษณะนิสัยส่วนตัว ความคิด ความชอบ รวมถึงพฤติกรรมการดำเนินชีวิต ส่งเสริมให้การทำงานและการประสานงานระหว่างกันดียิ่งขึ้นด้วย

#### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

หลังจากที่มีการพูดคุยเพิ่มมากขึ้นแล้ว ผู้รับการประเมินจะทำกิจกรรมอื่นๆร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อเพิ่มความสนิทสนมคุ้นเคยกันยิ่งขึ้น เช่น การทานอาหารร่วมกัน การทำกิจกรรม Team Building การเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านต่างๆ

- ติดต่อประสานงานภายใน โดยเพิ่มในส่วนของการเข้าไปพูดคุย (2 Way Communication) ทั้งแบบการพูดคุยต่อหน้า(face-to-face) หรือการโทรศัพท์พูดคุยกับบุคคลที่จะติดต่อประสานงานด้วย ร่วมกับการส่ง E-Mail ที่เป็นการสื่อสารหลักขององค์กร

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินเลือกใช้วิธีการติดต่อประสานงานระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน ด้วยการพูดคุยอธิบายทางโทรศัพท์ ก่อนหรือหลังจากการส่งE-Mail ทุกครั้งที่ต้องติดต่อประสานงาน

#### ผลที่ได้รับ

การได้พูดคุยกันมากขึ้น ทำให้คู่สนทนา หรือคนที่ต้องประสานงานด้วย มีความเข้าใจในเป้าหมายและรายละเอียดเดียวกัน ส่งผลต่อผลลัพธ์ของงานที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งในระยะแรกอาจต้องใช้เวลาอยู่บ้างในการอธิบายรายบุคคล แต่เมื่อทำไประยะหนึ่งพบว่างานสำเร็จตรงตามเป้าหมายมากกว่าเดิม

### *สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป*

เลือกใช้วิธีการในการสื่อสารด้วยการพูดคุยควบคู่กับการส่ง E-Mail กับบุคคลอื่นนอกเหนือจากเพื่อนร่วมงานที่ต้องติดต่อประสานงานด้วยเป็นประจำ หรือในกรณีที่สามารถเข้าไปพบเพื่ออธิบายได้ก็จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร

- สร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนใหม่ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการเสริมสร้างเครือข่ายทางสังคม (Connection) ของตนเอง อีกทั้งพัฒนาทักษะการเข้าถึงผู้อื่นและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนใหม่ สัปดาห์ละ 1 คน ในการทำความรู้จักเบื้องต้น

### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง*

ผู้รับการประเมินทำความรู้จักเพื่อใหม่ผ่านบุคคลรอบข้างที่รู้จัก ในระยะแรกการพูดคุยกับเพื่อนใหม่มักจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากมีบทสนทนาหวั่นๆ กันน้อย แต่เมื่อเกิดความคุ้นเคยก็ทำให้การสนทนาที่นานขึ้น ง่ายขึ้น เพราะมีหลายหัวข้อในการพูดคุย มีการสร้างความคุ้นเคยผ่านทางช่องทางต่างๆ ร่วมด้วย เช่น Line , Facebook

### *ผลที่ได้รับ*

ผู้รับการประเมิน ได้รู้จักเพื่อนใหม่เพิ่มมากขึ้น โดยเข้าไปพูดคุยและทำความรู้จักกับบุคคลใหม่ๆ ซึ่งอาศัยจากความเชื่อมโยงในลักษณะเป็นเพื่อนของเพื่อนบ้าง หรือเป็นเพื่อนร่วมงานที่อยู่ต่างแผนก จากระยะเวลาที่กำหนดในการทำแผนพัฒนาตนเองนั้น ได้มีโอกาสรู้จักเพื่อนใหม่มากกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ (เป้าหมาย 16 คน : ทำได้จริง 20 คน) อีกทั้งทำให้การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลใหม่ๆ เป็นไปได้โดยง่ายขึ้น

### *สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป*

ทำความรู้จักกับกลุ่มเพื่อนใหม่ให้มากขึ้นจากเป้าหมายเดิม โดยต่อยอดจากเครือข่ายที่มีอยู่จากเพื่อนใหม่ทั้ง 20 คน

- รายงานผลความคืบหน้า โดยใช้วิธีการพูดคุย (face-to-face) กับหัวหน้างาน ทั้งเรื่อง การปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองอย่างน้อย 1 ครั้งต่อสัปดาห์ เพื่อให้หัวหน้าสามารถให้ข้อเสนอแนะ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเอง

### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง*

ในแต่ละสัปดาห์ผู้รับการประเมินจะเข้าสู่รูปงานอย่างเป็นทางการในการประชุมฝ่าย สัปดาห์และ 1 ครั้ง เพื่อรายงานความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้นได้พูดคุยกับหัวหน้าโดยตรงถึงการปฏิบัติตนตามแผนพัฒนาตนเองที่วางไว้ ปัญหาที่พบ และแนวทางการแก้ไข เพื่อขอข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

#### ผลที่ได้รับ

การรายงานผลความคืบหน้าทั้งเรื่องงานที่รับผิดชอบ และความคืบหน้าในการทำแผนพัฒนาตนเองทำให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสทบทวนตนเองตลอดการทำงาน 1 สัปดาห์ อีกทั้งเป็นการสร้างความคุ้นเคยกับหัวหน้างาน เข้าใจในเป้าหมายที่ตรงกัน และได้ปรับตัวให้เข้ากับแนวทางการทำงานที่หัวหน้าคาดหวังได้

#### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

หลังจากสิ้นสุดเดือนกันยายน 57 แล้ว ผู้รับการประเมินจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในการรายงานความคืบหน้าของงาน และเพิ่มการแสดงความคิดเห็นในการประชุมในแต่ละครั้งให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะในการพูดของตนเองที่สาธารณะ หรือการพูดกับกลุ่มคนจำนวนมากขึ้น





ตารางที่ 5.2 : พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP)							
Name		ผู้รับการประเมิน					
Position		Community Relations officer					
Direct Supervisor		ผู้บังคับบัญชา (Community Relation Manager)					
Competency: Sociability			DAP Follow up 1			Score	Score
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Before	Now
ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะพัฒนาด้านการเข้าสังคมของตนเอง สร้างความคุ้นเคยกับบุคคลทั้งบุคคลใหม่ที่รู้จัก และบุคคลที่รู้จักแล้ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารต่อกันมากยิ่งขึ้น	1. ทักทายและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานทุกเช้าในที่ทำงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม และเป็นการแบ่งปันประสบการณ์ทำงานระหว่างกัน ทั้งในประเด็นปัญหา ความกังวล ,องค์ความรู้, ความสนใจ โดยวิธีการแสดงความคิดเห็น ,กล่าวชื่นชมสนับสนุน ฯลฯ	จำนวนครั้งในการปฏิบัติ	1. ใช้เวลาก่อนเข้างานในการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน สร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในทีมที่ไม่ค่อยสนิท เพื่อทำความรู้จักกันมากยิ่งขึ้นนอกเหนือจากการทำงานร่วมกัน สร้างความคุ้นเคยสนิทสนม	ได้รับมุมมองที่หลากหลายในด้านต่างๆ เหมือนได้เปิดโลกทัศน์ของตนเอง อีกทั้งยังสร้างบรรยากาศที่คุ้นเคย และทำให้มีการทำงานแบบ Team Work มากยิ่งขึ้น ทำให้การทำงานสนุกมากกว่าเดิม	มีกิจกรรมอื่นๆนอกเหนือการพูดคุย เช่น การทานอาหารร่วมกัน ทำกิจกรรม Team Building การให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ	5	8

ตารางที่ 5.2 : แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1) (ต่อ)

	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
	2. ติดต่อประสานงานภายใน โดยเพิ่มในส่วนของการเข้าไปพูดคุย (2 Way Communication) ทั้งแบบการพูดคุยต่อหน้า(face-to-face) หรือการโทรศัพท์ พูดคุยกับบุคคลที่จะติดต่อประสานงานด้วย ร่วมกับการส่ง E- Mail ที่เป็นการสื่อสารหลักขององค์กร	จำนวนครั้งในการปฏิบัติ	2. เลือกใช้วิธีการติดต่อประสานงาน โดยพูดคุยอธิบายทางโทรศัพท์ ก่อนหรือหลังจากการส่งE-Mail ทุกครั้งที่ติดต่อกับหน่วยงานภายในองค์กร	การได้พูดคุยกันมากขึ้น ทำให้คู่สนทนา หรือคนที่ต้องประสานงานด้วย มีความเข้าใจในเป้าหมาย และรายละเอียดเดียวกัน ส่งผลต่อผลลัพธ์ของงานที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สำเร็จตรงตามเป้าหมายมากกว่าเดิม	เลือกใช้วิธีการในการสื่อสาร ด้วยการพูดคุยควบคู่กับการส่ง E-Mail กับบุคคลอื่น นอกเหนือจากเพื่อนร่วมงานที่ต้องติดต่อประสานงานด้วยเป็นประจำ หรือในกรณีที่สามารเข้าไปพบเพื่ออธิบายได้ก็จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร	6.5	8
	3. สร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนใหม่ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการเสริมสร้างเครือข่ายทางสังคมของตนเอง พัฒนาทักษะการเข้าถึงผู้อื่น และการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี โดยสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนใหม่ สัปดาห์ละ 1 คน ในการทำความรู้จักเบื้องต้น	Check List เก็บข้อมูลรายชื่อ และข้อมูลต่างๆ เบื้องต้นของเพื่อนใหม่ที่ทำความรู้จัก	3.ทำความรู้จักเพื่อนใหม่ผ่านบุคคลรอบข้างที่รู้จัก ในระยะแรกการพูดคุยกับเพื่อนใหม่เป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากมีบทสนทนา ระหว่างกันน้อย แต่เมื่อเกิดความคุ้นเคยก็ทำให้การสนทนาที่นานขึ้นง่ายขึ้น และสร้างความคุ้นเคยผ่านทางช่องทางต่างๆร่วมด้วย เช่น Line , Facebook	ได้รู้จักเพื่อนใหม่เพิ่มมากขึ้น สามารถเข้าไปพูดคุย และทำความรู้จักกับบุคคลใหม่ๆ ได้ง่ายขึ้น ตั้งเป้าหมายไว้ (เป้าหมาย 16 คน : ทำได้จริง 20 คน)	ทำความรู้จักกับกลุ่มเพื่อนใหม่ให้มากขึ้นจากเป้าหมายเดิม โดยต่อยอดจากเครือข่าย (Connection) ที่มีอยู่จากเพื่อนใหม่ทั้ง 20 คน	6	7.5

ตารางที่ 5.2 : แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1) (ต่อ)

	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
	<p>4. รายงานผลความคืบหน้า โดยใช้วิธีการพูดคุย(face-to-face) กับหัวหน้างาน ทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเอง อย่างน้อย 1 ครั้งต่อสัปดาห์ เพื่อให้หัวหน้าสามารถให้ข้อเสนอแนะ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเอง</p>	<p>จำนวนครั้งในการปฏิบัติ</p>	<p>4.ในแต่ละสัปดาห์จะเข้าสู่ปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการในการประชุมฝ่ายสัปดาห์และ 1 ครั้ง เพื่อรายงานความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้นได้พูดคุยกับหัวหน้าโดยตรงถึงการปฏิบัติตนตามแผนพัฒนาตนเองที่วางไว้ ปัญหาที่พบ และแนวทางการแก้ไข</p>	<p>การรายงานผลความคืบหน้าทั้งเรื่องงานที่ได้รับคิดชอบ และความคืบหน้าในการทำแผนพัฒนาตนเองทำให้มีโอกาสทบทวนตนเอง ตลอดจนการทำงาน 1 สัปดาห์ อีกทั้งเป็นการสร้างความคุ้นเคยกับหัวหน้างาน เข้าใจในเป้าหมายที่ตรงกัน และได้ปรับตัวให้เข้ากับแนวทางการทำงานที่หัวหน้าคาดหวังได้</p>	<p>ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในการรายงานความคืบหน้าของงาน และเพิ่มการแสดงความคิดเห็นในการประชุมในแต่ละครั้งให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะในการพูดของตนเองที่สาธารณะ หรือการพูดกับกลุ่มคนจำนวนมากขึ้น</p>	<p>6</p>	<p>7.5</p>
<p><b>Who is involved :</b> ผู้รับการประเมิน,เพื่อนร่วมงาน,เพื่อนเรียน,ผู้บังคับบัญชา</p>			<p><b>Resources/ Support:</b> การสนับสนุนเรื่องเครือข่ายทางสังคมจากคนรอบข้าง, การให้คำแนะนำ และการให้กำลังใจจากหัวหน้างาน,เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนเรียน</p>			<p><b>Time Frame:</b> มิถุนายน-กันยายน 57</p>	
<p><b>Potential obstacles which can prevent development:</b> โดยพื้นฐานเป็นคนไม่ค่อยพูดคุยกับคนอื่น,เพื่อนร่วมงานที่ไม่สนิท และใช้วิธีการติดต่อสื่อสารในรูปแบบอื่นแทนการพูดคุยโดยตรง เช่น E-Mail, Line, Facebook อีกทั้งความเร่งรีบของงานอาจเป็นข้อจำกัดทำให้ไม่สามารถพูดคุยสื่อสารกับทุกคนที่ติดต่อประสานงานด้วยได้ทั้งหมด</p>							

### 5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ทำการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาตนเองฉบับแรกแล้ว และมีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองเพิ่มเติมอีก 1 เรื่อง โดยผู้รับการประเมินเลือกที่จะพัฒนาเรื่อง การมุ่งผลสำเร็จ (Achievement) โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 มีดังนี้

#### 5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้ถูกประเมินมีความต้องการพัฒนาเรื่องการกำหนดและการตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้มีความท้าทาย โดยระบุเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อสามารถกำหนดรูปแบบการปฏิบัติที่สอดคล้องได้

#### 5.2.3.2 สิ่งที่สามารถจะได้รับ

ทำให้มีแนวทางในการตั้งเป้าหมายสำหรับเรื่องการทำงานของตนเองที่ชัดเจน ทำให้สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย มีการกำหนดกรอบระยะเวลาเสร็จ กำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้อง ส่งผลให้สิ่งที่ตั้งเป้าไว้บรรลุตามเป้าหมาย

#### 5.2.3.3 สิ่งที่สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ทำให้พนักงานในองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานและบรรลุแผนได้ตามที่วางไว้ รวมทั้งส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมาย

#### 5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- จัดทำแผนการทำงานของตนเอง (Action Plan) โดยระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน อีกทั้งขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินงาน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ โดยนำสิ่งที่ตนเองวางแผนรายงานกับหัวหน้างาน เพื่อให้ได้รับทราบถึงกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนระยะเวลาที่กำหนดขึ้น และมีการรายงานสถานะของงานทุกสัปดาห์ (weekly) กับหัวหน้างาน

- วางแผนการทำงานทุกเช้าก่อนเริ่มทำงานในแต่ละวัน เพื่อจัดลำดับความสำคัญว่าเป้าหมายของการทำงานแต่ละวันว่าต้องการความสำเร็จของงานอะไรบ้าง โดยต้องระบุได้ว่าอะไรสามารถทำได้ก่อนหรือหลัง ซึ่งจะพิจารณาจากความสำคัญและผลกระทบของงาน (Impact) รวมทั้งเงื่อนไขของระยะเวลา แบ่งการทำงานที่เป็นงานที่ต้องทำประจำทุกวัน (Routine) และงานที่เป็นเฉพาะกิจ (Adhoc) โดยใช้การทำ Check List ประกอบกับการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้งานสามารถเสร็จได้ตามกำหนด

- เปิดใจยอมรับฟังข้อเสนอแนะ คำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานในการเรื่องการทำงานของตนเอง แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อน

ร่วมงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งเป้าหมายแต่ละงาน และเป้าหมายโดยรวมทั้งหมดในการทำงาน

- พัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ค้นหาแนวทางการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ทั้งขั้นตอน วิธีการ ทำให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมทั้งการได้ทำสิ่งใหม่ๆ จะทำให้กระตุ้นตนเองให้มีความต้องการบรรลุเป้าหมาย

#### 5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

##### - ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยผู้รับการประเมินเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา

- เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่มีความใกล้ชิด และมีประสบการณ์ทำงานร่วมกันในงานต่างๆ ขององค์กร รวมไปถึงเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟัง แสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับต่างๆ

##### - ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาของผู้รับการประเมิน ทั้งการให้ข้อเสนอแนะ การเป็นผู้สนับสนุนให้สามารถพัฒนาผู้รับการประเมิน ได้เป็นผลสำเร็จ

#### 5.2.3.6 การวัดผล

ผู้รับการประเมินวัดผลจากพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อส่งเสริมการทำงานอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น การจัดทำแผนงานให้สอดคล้อง การจดบันทึก รวมถึงความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็น

พฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มกราคม 2558 และ สิ้นสุด 30 เมษายน 2557

#### 5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ด้วยพื้นฐานที่ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความรู้แบบการใช้ชีวิตที่ง่ายสบายๆ ไม่เร่งรีบ จึงไม่ค่อยมีการกำหนดกฎเกณฑ์อะไรที่เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนแน่นอน จึงทำให้บางเรื่องที่ตั้งเป้าหมายไว้ไม่สามารถทำให้เสร็จสิ้นตามที่กำหนด หรือเกิดความล่าช้า

ตารางที่ 5.3 : แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan (DAP) : Follow up						
Name		ผู้รับการประเมิน				
Position		Community Relations officer				
Direct Supervisor		ผู้บังคับบัญชา (Business Sustainable Development Manager) : มีการเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชา				
Competency : Achievement						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
ผู้ถูกประเมินมีความต้องการพัฒนาเรื่องการกำหนดและการตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้มีความท้าทาย โดยระบุเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อสามารถกำหนดรูปแบบการปฏิบัติที่สอดคล้องได้	ทำให้มีแนวทางในการตั้งเป้าหมายสำหรับเรื่องการทำงานของตนเองที่ชัดเจน ทำให้สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย มีการกำหนดกรอบระยะเวลาเสร็จ กำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้อง ส่งผลให้สิ่งที่ตั้งเป้าไว้บรรลุตามเป้าหมาย	ทำให้พนักงานในองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานและบรรลุแผนได้ตามที่วางไว้ รวมทั้งส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมาย	1. จัดทำแผนการทำงานของตนเอง(Action Plan) โดยระบุถึงขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ โดยนำสิ่งที่ตนเองวางแผนรายงานกับหัวหน้างาน เพื่อให้ได้รับทราบถึงกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนระยะเวลาที่กำหนดขึ้น และมีการรายงานสถานะของงานทุกสัปดาห์ (weekly)กับหัวหน้างาน	ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา	แผนการทำงาน (Action Plan) และข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน	มกราคม -เมษายน 58
			2) วางแผนการทำงานก่อนเริ่มทำงานในแต่ละวัน เพื่อจัดลำดับความสำคัญว่าเป้าหมายของการทำงานแต่ละวันว่าต้องการความสำเร็จของงาน แบ่งการทำงานที่เป็นงานที่ต้องทำประจำทุกวันและงานที่เป็นเฉพาะกิจ โดยใช้การทำ Check List ประกอบกับการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้งานสามารถเสร็จได้ตามกำหนด			ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 5.3 : แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ต่อ)

			Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
			3) เปิดใจยอมรับฟังข้อเสนอแนะ คำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานในการเรื่องการทำงานของตนเอง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งเป้าหมายแต่ละงาน และเป้าหมายโดยรวมทั้งหมดในการทำงาน	ผู้รับการประเมิน, หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	ข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	มกราคม -เมษายน 58
			4) พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ค้นหาแนวทางการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ทั้งขั้นตอนวิธีการ ทำให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมทั้งการได้ทำสิ่งใหม่ๆ จะทำให้กระตุ้นตนเองให้มีความต้องการบรรลุเป้าหมาย	ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา	วิธีการรูปแบบการทำงานที่ต่างจากแบบเดิม	มกราคม -เมษายน 58
		Who is involved: : ผู้รับการประเมิน,เพื่อนร่วมงาน,ผู้บังคับบัญชา	Resources/ Support: : การสนับสนุนและการให้คำปรึกษาแนวทางปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน			Time Frame มกราคม -เมษายน 58
Potential obstacles which can prevent development: ด้วยพื้นฐานเป็นคนที่มีรูปแบบการใช้ชีวิตที่ง่ายสบายๆ ไม่เร่งรีบ จึงไม่ค่อยมีการกำหนดกฎเกณฑ์อะไรที่เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนแน่นอน จึงทำให้บางเรื่องที่ตั้งเป้าหมายไว้ไม่สามารถทำให้เสร็จสิ้นตามที่กำหนด หรือเกิดความล่าช้า						

#### 5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2)

ผลจากการวิเคราะห์ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 ที่ผู้รับการประเมินได้วางแผนพัฒนาด้านการมุ่งผลสำเร็จ โดยผู้รับการประเมินได้จัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 ตลอดระยะเวลาประมาณ 3 เดือน (มกราคม-เมษายน) โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการทำงานของตนเอง(Action Plan) โดยระบุถึงขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ โดยนำสิ่งที่ตนเองวางแผนรายงานกับหัวหน้างาน เพื่อให้ได้รับทราบถึงกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนระยะเวลาที่กำหนดขึ้น และมีการรายงานสถานะของงานทุกสัปดาห์(weekly)กับหัวหน้างาน

##### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

กำหนดแผนงานของตนเองตั้งแต่เดือนม.ค. ถึงเม.ย. ซึ่งแจ้งว่าแต่ละเดือนมีงานใดบ้าง และดำเนินการอย่างไร โดยนำเสนอกับหัวหน้าให้รับทราบ และใช้แผนดังกล่าวเป็นแนวทางในการทำงานในแต่ละเดือน โดยในแต่ละสัปดาห์จะมีการรายงานสถานะของโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบให้กับหัวหน้างานได้รับทราบ และขอข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้

##### ผลที่ได้รับ (Result)

การกำหนดแผนงานทำให้ผู้รับการประเมินมีกรอบแนวทางในการทำงาน และสามารถทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น เมื่อปฏิบัติจริงก็จะมีกรปรับการทำงานให้ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ในกรณีที่ได้พูดคุยกับหัวหน้างานในแต่ละสัปดาห์ เพื่อรายงานความคืบหน้า นั้น ทำให้ผู้ถูกประเมินเข้าใจถึงความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อตนเองได้ และทำให้มีความเข้าใจในหน้าที่และขอบเขตการทำงานของตนเองรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น

##### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

จัดทำแผนการทำงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยหากมีการปรับเปลี่ยนเกิดขึ้น จะต้องรายงานชี้แจงกับหัวหน้างานทุกครั้ง



- วางแผนการทำงานทุกเช้าก่อนเริ่มทำงานในแต่ละวัน เพื่อจัดลำดับความสำคัญว่า เป้าหมายของการทำงานแต่ละวันว่าต้องการความสำเร็จของงานอะไรบ้าง โดยต้องระบุได้ว่าอะไร สามารถทำได้ก่อนหรือหลัง ซึ่งจะพิจารณาจากความสำคัญและผลกระทบของงาน(Impact) รวมทั้ง เงื่อนไขของระยะเวลา แบ่งการทำงานที่เป็นงานที่ต้องทำประจำวัน(Routine) และงานที่เป็น เฉพาะกิจ(Adhoc) โดยใช้การทำ Check List ประกอบกับการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้งานสามารถเสร็จ ได้ตามกำหนด

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

ผู้รับการประเมินวางแผนการทำงานในแต่ละวัน โดยใช้เวลาช่วงเช้าก่อน เริ่มงานระบุสิ่งที่ตนเองต้องทำและรับผิดชอบ โดยทำการบันทึกลงในสมุดถึงหัวข้อ หรือสิ่งที่ เป็น เป้าหมาย ซึ่งเป็นแผนงานย่อยๆจากภาพรวมของงาน และช่วงก่อนเลิกงานจะทำการประเมินอีกครั้ง หนึ่งว่าทำได้ตรงตามแผนย่อยที่วางไว้หรือไม่

*ผลที่ได้รับ (Result)*

การจดบันทึกเพื่อวางแผนทำงานประจำวันทำให้ผู้รับการประเมิน สามารถสรุปได้ว่าดำเนินการในส่วนย่อยๆของโครงการถึงในส่วนตัวแล้วบ้าง และการทำงานของ ขึ้นตอนต่อไปต้องใช้ใช้เวลาเท่าไร ส่งผลให้มีการติดตามงานของตนเองอย่างต่อเนื่องและชัดเจน

*สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป*

วางแผนและจดบันทึกในสิ่งที่ได้ดำเนินการแล้วในแต่ละวันอย่างต่อเนื่อง

- ผู้รับการประเมินต้องเปิดใจยอมรับฟังข้อเสนอแนะ คำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานในการเรื่องการทำงานของตนเอง แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อน ร่วมงาน เพื่อนำข้อแนะนำ เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสามารถบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ทั้งเป้าหมายแต่ละงาน และเป้าหมายโดยรวมทั้งหมดในการทำงาน

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

ในการประชุมแผนกประจำสัปดาห์ทุกครั้ง ผู้รับการประเมินจะรายงาน งานของตนเองให้กับที่ประชุมได้รับทราบ และเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานให้ความ คิดเห็น ซึ่งจะมีส่วนที่สนับสนุนสิ่งที่ทำอยู่แบบเดิม และข้อเสนอแนะให้แก้ไขหรือปรับในสิ่งที่ ทำอยู่

### ผลที่ได้รับ (Result)

การเปิดโอกาสและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ทำให้เกิดแนวทางการทำงานหรือแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ ที่ตนเองอาจจะยังคาดไม่ถึง ส่งผลให้การทำงานรวดเร็วมากขึ้นอีกทั้งมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อ

นำข้อเสนอแนะที่น่าสนใจมาใช้ต่อยอดในการทำงานจริง สร้างผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น

- ผู้รับการประเมินทำการรายงานผลความคืบหน้า โดยใช้วิธีการพูดคุยกับหัวหน้างาน ทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองอย่างน้อย 1 ครั้งต่อสัปดาห์ เพื่อให้หัวหน้าสามารถให้ข้อเสนอแนะ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเอง

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินวิเคราะห์สิ่งที่ทำให้งานเกิดความล่าช้า แล้วทำการคิดค้นและมองหารูปแบบขั้นตอนการทำงานในแบบใหม่ๆ เช่น จากเดิมที่ต้องถูกติดตามงาน ก็ปรับเป็นทำให้เสร็จก่อนกำหนดเวลาก่อนจะถูกติดตาม เน้นทำงานที่เป็นเชิงรุกมากยิ่งขึ้น และป้องกันการเกิดข้อผิดพลาด นอกจากนั้นยังค้นหาแรงบันดาลใจในการทำงานจากรับผิดชอบอยู่ หาสิ่งท้าทายและไม่เคยทำมาก่อน เพื่อเป็นเครื่องทดสอบและกระตุ้นให้เกิดความสนุกกับงาน และต้องการทำให้สำเร็จยิ่งขึ้น

### ผลที่ได้รับ (Result)

การมีแนวทางการทำงานใหม่ๆ ทำให้ผู้รับการประเมินทราบว่าตนเองมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ลดความรู้สึกจำเจในการทำงาน เพราะเกิดความสุขและทุ่มเทกับงาน ตลอดจนประสงค์ที่จะมีเป้าหมายที่สูงขึ้น

จากการได้ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาตนเอง ตลอดระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา พบว่าผู้รับการประเมินมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นทั้งทักษะการเข้าสังคม การทำความรู้จักรับกับเพื่อนใหม่ ซึ่งหลักจากที่ได้ฝึกฝนแล้ว ผู้รับการประเมินได้นำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงด้วย ทำให้ช่วยเพิ่มความสามารถเพิ่มขึ้นจากเดิมที่มีอยู่ รวมถึงการพัฒนาด้านการมุ่งมั่นสู่ผลสำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้รับการประเมินมีกรอบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีการทำงานที่เป็นขั้นตอน และเป็นระบบ อีกทั้งมองเห็นเป้าหมายของตนเองในการทำงานชัดเจนยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.4 : พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan (DAP)							
Name		ผู้รับการประเมิน					
Position		Community Relations officer					
Direct Supervisor		ผู้บังคับบัญชา (Business Sustainable Development Manager) : มีการเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชา					
Competency: Achievement			DAP Follow up 1			Score Before	Score Now
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next		
ผู้ถูกประเมินมีความต้องการพัฒนาเรื่อง การกำหนดและการตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้มีความท้าทาย โดยระบุเป้าประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อสามารถกำหนดรูปแบบการปฏิบัติที่สอดคล้องได้	1. จัดทำแผนการทำงานของตนเอง (Action Plan) โดยระบุถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน อีกทั้งขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินงาน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ โดยนำสิ่งที่ตนเองวางแผนรายงานกับหัวหน้างาน เพื่อให้ได้รับทราบถึงกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนระยะเวลาที่กำหนดขึ้น และมีการรายงานสถานะของงานทุกสัปดาห์	แผนการทำงาน (Action Plan) และข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน	1. กำหนดแผนงานของตนเองตั้งแต่เดือนม.ค. ถึงเม.ย. ชี้แจงว่าแต่ละเดือนมีงานใดบ้าง และดำเนินการอย่างไร โดยนำเสนอกับหัวหน้าให้รับทราบ และใช้แผนดังกล่าวเป็นแนวทางในการทำงานในแต่ละเดือน โดยในแต่ละสัปดาห์จะมีการรายงาน	สามารถทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น เมื่อปฏิบัติจริงก็จะมีการปรับการทำงานให้ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการทำงานที่ได้พูดคุยกับหัวหน้างาน เพื่อรายงานความคืบหน้านั้น ทำให้เข้าใจถึงความคาดหวังในหน้าที่และขอบเขตการทำงานของตัวเอง รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น	จัดทำแผนการทำงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยหากมีการปรับเปลี่ยนเกิดขึ้น จะต้องรายงานชี้แจงกับหัวหน้างานทุกครั้ง	4	8

ตารางที่ 5.4 : แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up 2) (ต่อ)

Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
2. วางแผนการทำงานก่อนเริ่มทำงานในแต่ละวัน เพื่อจัดลำดับความสำคัญว่าเป้าหมายของการทำงานแต่ละวันว่าต้องการความสำเร็จของงาน แบ่งการทำงานที่เป็นงานที่ต้องทำประจำทุกวัน และงานที่เป็นเฉพาะกิจโดยใช้การทำ Check List ประกอบกับการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้งานสามารถเสร็จได้ตามกำหนด	การจดบันทึกแผนงานประจำวัน	2. การวางแผนการทำงานในแต่ละวันใช้เวลาช่วงเช้าก่อนเริ่มงานระบุสิ่งที่ตนเองต้องทำและรับผิดชอบ โดยทำการบันทึกลงในสมุดถึงหัวข้อ หรือสิ่งที่เป็เป้าหมาย ซึ่งเป็นแผนงานย่อยๆ จากภาพรวมของงาน และช่วงก่อนเลิกงานจะทำการประเมินอีกครั้งหนึ่งว่าทำได้ตรงตามแผนย่อยที่วางไว้หรือไม่	การจดบันทึกเพื่อวางแผนทำงานประจำวันทำให้สามารถสรุปได้ว่าดำเนินการในส่วนย่อยๆถึงในส่วนใดขั้นตอนต่อไปต้องใช้เวลาเท่าไร ส่งผลให้มีการติดตามงานของตนเองอย่างต่อเนื่องและชัดเจน	เลือกใช้วิธีการในการสื่อสารด้วยการพูดคุยควบคู่กับการส่งE-Mail กับบุคคลอื่น นอกเหนือจากเพื่อนร่วมงานที่ต้องติดต่อประสานงานด้วยเป็นประจำ หรือในกรณีที่สามารถเข้าไปพบเพื่ออธิบายได้ก็จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร	3	6.5
3. เปิดใจยอมรับฟังข้อเสนอแนะ คำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานในการเรื่องการทำงานของตนเอง แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	ข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3. ในการประชุมแผนกประจำสัปดาห์ ทุกครั้ง จะรายงานงานของตนเองให้กับที่ประชุมได้รับทราบ และเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานให้ความคิดเห็น ซึ่งจะมีทั้งส่วนที่สนับสนุนสิ่งที่ทำอยู่แบบเดิม และข้อเสนอแนะให้แก้ไขหรือปรับปรุง	การเปิดโอกาสและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ทำให้เกิดแนวคิดและมุมมองการทำงานใหม่ๆ ที่ตนเองอาจจะยังคาดไม่ถึง ส่งผลให้การทำงานรวดเร็วมากขึ้นอีกทั้งมีประสิทธิภาพมากขึ้น	นำข้อเสนอแนะที่น่าสนใจมาใช้ต่อยอดในการทำงานจริง สร้างผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น	4.5	7.5

ตารางที่ 5.4 : แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1) (ต่อ)

Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	Result	What do you plan to do next	Score Before	Score Now
4. พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ค้นหาแนวทางการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ทั้งขั้นตอน วิธีการทำให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมทั้งการได้ทำสิ่งใหม่ๆ จะทำให้กระตุ้นตนเองให้มีความต้องการบรรลุเป้าหมาย	วิธีการรูปแบบการทำงานที่ต่างจากแบบเดิม	4. วิเคราะห์ประเมินสิ่งที่ทำให้งานเกิดความล่าช้า แล้วทำการคิดค้นและมองหารูปแบบขั้นตอนการทำงานในแบบใหม่ๆ เช่น ทำงานที่เป็นเชิงรุกมากยิ่งขึ้น และป้องกันการเกิดข้อผิดพลาด นอกจากนั้นยังค้นหาแรงบันดาลใจในการทำงานจากที่รับผิดชอบอยู่ หาระงืดที่ท้าทายและไม่เคยทำมาก่อน เพื่อเป็นเครื่องทดสอบและกระตุ้นให้เกิดความสนุกกับงาน และต้องการทำให้สำเร็จยิ่งขึ้น	ทำให้ตนเองมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ลดความรู้สึกรำคาญใจในการทำงาน เกิดความสนุกและทุ่มเทกับงาน ตลอดจนประสงค์ที่จะมีเป้าหมายที่สูงขึ้น	ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ๆ และค้นหาแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นการทำงานให้สำเร็จ	4	6.5
<b>Who is involved :</b> ผู้รับการประเมิน, เพื่อนร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชา		<b>Resources/ Support:</b> การสนับสนุนและการให้คำปรึกษาแนวทางปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน			<b>Time Frame:</b> มกราคม -	
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b> ด้วยพื้นฐานเป็นคนที่มีรูปแบบการใช้ชีวิตที่ง่ายสบายๆ ไม่เร่งรีบ จึงไม่ค่อยมีการกำหนดกฎเกณฑ์อะไรที่เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนแน่นอน จึงทำให้บางเรื่องที่ตั้งเป้าหมายไว้ไม่สามารถทำให้เสร็จสิ้นตามที่กำหนด หรือเกิดความล่าช้า					เมษายน 2558	





## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุด. (2535). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี
- จันทร์ธา แสนอุบล, สุวีร์ณัฐ โสภณสิริ, ก่อพงษ์ พลโยธา. (2553). ผลกระทบของบุคลิกภาพที่มีผลต่อความเหนื่อยหน่ายและความผูกพันในงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นทีรัช เกรียงชัยพร. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวคิดห้าองค์ประกอบของคอสตาและแมคเคอร์ เซาวันอารมณ์ตามแนวคิดของโกลแมนกับการรับรู้ประสิทธิภาพที่ทีมงาน กรณีศึกษา: พนักงานการประปาส่วนภูมิภาค. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์(พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : บริษัท ทริปเฟลด์กรุ๊ป จำกัด
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์
- ไพโรจน์ บาดัน. (2551). ทักษะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ร็อบบิ้นส์. สตีเฟ่น พี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- ศรีเรือน แก้วกังวาน. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- ศศิวิมล อุปนน ไชย. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาในสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2554). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ จี. พี. ไชเบอร์พรินท์
- สิริอร วิชาวุธ และคณะ. (2550). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



## บรรณานุกรม (ต่อ)

อำนาจ ทองโปร่ง. (2555). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ

Costa, P.T., & McCrae, R.R., NEO personality inventory and NEO five factor inventory professional manual (Revised). Odessa, FL: Psychological assessment resources, Inc. 1992.



## ภาคผนวก ก

### แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่หลากหลาย

#### 1. ลักษณะเด่นที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการสรรหาการทำงานของ Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน
- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ
- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30 - 45 นาที

## 2. คุณลักษณะสำคัญของ Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85
- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
- ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) WBI ความตรงตามโครงสร้างกับทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะเป็นที่ประหมัดหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

## 3. ประสิทธิภาพของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

#### 4. มาตรการวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรการวัด ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

##### - การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

- 1) การชอบสมาคม (Sociability)
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership)
- 3) การจูงใจ (Influence)
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy)

##### - การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

- 5) ความร่วมมือ (Cooperation)
- 6) ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)
- 7) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)

##### - การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

- 8) การปรับตัว (Adaptability)
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

##### - การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
- 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
- 14) การยืนกราน (Persistence)
- 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
- 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
- 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

##### - เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
- 19) การอดทน (Stress Tolerance)

20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

**- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)**

22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

**- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)**

27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)

28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

**- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)**

29) คล่องแคล่ว (Dynamic)

30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

**- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)**

32) Behavioral Growth Potential

**- สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)**

33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37) สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

**- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)**

38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

## ภาคผนวก ข

### การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

#### การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะที่ทำให้เกิดการประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
- 2) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
- 3) เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity)
- 4) ความเชื่อถือได้ (Reliability)

#### การประเมินสมรรถนะในการทำงานและกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล

วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะในการทำงานคือ (1) เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงงานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (2) เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย (3) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดี ความชอบประจำปีของพนักงาน

#### ผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะ

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ นั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถ ประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Immediate supervisor)
- 2) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- 3) เพื่อนร่วมงาน (Peers)
- 4) ตนเอง (Self-assessment)
- 5) ลูกค้า (Customer assessment)
- 6) คณะกรรมการ (Committee)

การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมิน

#### ระบบสมรรถนะ

ระบบสมรรถนะสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment)

เป็นเทคนิคการประเมิน สมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชา จะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชา ใกล้เคียงแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความ เอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment)

เป็นเทคนิคการ ประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและ ผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัด ค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผล ประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไข

คือพนักงานและ ผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบ ในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

- ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
- ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- ปรีกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
- ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง หรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐานขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและ สรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill)

เป็นเทคนิคการ ประเมินสมรรถนะ โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่นแบบ ปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่าง ของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมอง โดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจ ด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จาก



เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ว่าสูงหรือต่ำกว่า

การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่า คนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวตั้งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็น ได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมิน จากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมิน เสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการ ประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่า ความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมอึดซึ่งกันและกัน เป็นต้น

การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้ เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกต พฤติกรรม

การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของ การประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธี ร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

