การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์บริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจการเกษตร

นิตยา มณีรัตน์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์บริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจการเกษตร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2558

.....

นิตยา มณีรัตน์

ผู้วิจัย

.....	.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฎัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง
Ph.D.	Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
.....	.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.	สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์
คณบดี	M.B.A.
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ ผู้ประสาทวิชา อุทิศเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระฏัน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์พลิศา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO16B วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ เจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงาน ตลอดจนครอบครัวที่ให้กำลังใจจนการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ นี้

นิตยา มณีรัตน์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจการเกษตร

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PHYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF HUMAN RESOURCE OFFICER, AN AGRICULTURAL BUSINESS COMPANY

นิตยา มณีรัตน์ 5650314

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฏัน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์บริษัทเอกชนที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเกษตร ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) ศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา(3) ศึกษาและจัดทำแผนพัฒนาตนเองสำหรับพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ฯ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำหรือการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ที่เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ฯ มีความสมัครใจในการพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งจะส่งผลในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนาตนเองและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากแบบประเมินทางจิตวิทยา และนำจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าว รวมกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา มาใช้ในการคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องพัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนดได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตนเองตั้งไว้

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ/ บุคลิกภาพ/ แผนพัฒนาตนเอง

63 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	**ข**
บทคัดย่อ	**ค**
สารบัญตาราง	**ช**
สารบัญรูปภาพ	**ซ**
บทที่ 1 บทนำ	**1**
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	**4**
2.1 ภาวะผู้นำ	4
2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	4
2.1.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์	5
2.2 บุคลิกภาพ	6
2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ	6
2.2.2 ปัจจัยที่กำหนดบุคลิกภาพของบุคคล	7
2.2.3 ลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big 5 Personality Traits)	7
2.3 แผนพัฒนารายบุคคล	9
2.3.1 ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล	9
2.3.2 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคล	10
2.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนารายบุคคล	10
2.3.4 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาตนรายบุคคล	12
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	**15**
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	15

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	15
	3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)	15
	3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	16
	3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	17
	3.3 ขั้นตอนการทำวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล	17
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**18**
	4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	18
	4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	18
	4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	19
	4.1.3 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	19
	4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	20
	4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	20
	4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	20
	4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	21
	4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	22
	4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	23
	4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	24
	4.1.11 สรุปผลการประเมินโดยรวมของผู้รับการประเมิน	25
	4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	25
	4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	25
	4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	26
	4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	26

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	26
	4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	
	4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	27
	4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	27
	4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	28
	4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	28
	4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	28
	4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	29
	4.5.1 ความรอบคอบ (Attention to Detail)	29
	4.5.2 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)	30
บทที่ 5	**ผลเพื่อการนำไปใช้งาน**	**31**
	5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	31
	5.2 แผนการพัฒนาตนเอง	32
	5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	32
	5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	34
	5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	40
	5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	42
บรรณานุกรม		**49**
ภาคผนวก		**50**
	ภาคผนวก ก แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI	50
	ภาคผนวก ข แบบประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/Professional	55
	ภาคผนวก ค ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	57
	ภาคผนวก ง บันทึกข้อคิด คำคม และแรงบันดาลใจที่ผู้รับการประเมินได้จากการอ่านหนังสือ	59
ประวัติผู้วิจัย		**63**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	34
5.2	ตัวอย่างใบบันทึกรายการงานที่ต้องทำ	35
5.3	ตัวอย่างใบรายการตรวจสอบงาน	36
5.4	พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	39
5.5	แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	42
5.6	ตารางบันทึกระยะเวลาปิดใบคำขอบริการ	45
5.7	บันทึกผลการออกกำลังกาย	47
5.8	พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	48

สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
4.1	ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	18
4.2	ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	19
4.3	ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	19
4.4	ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	20
4.5	ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	20
4.6	ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	20
4.7	ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	21
4.8	ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	22
4.9	ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	23
4.10	ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	24
4.11	ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	25
4.12	ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	26
5.1	แผนภูมิแสดงสถิติการออกกำลังกาย	46

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนต่างต้องเผชิญกับปัญหาการแข่งขันอย่างสูง ด้วยสภาพแวดล้อมในการการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร และการคมนาคมขนส่งที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้โลกไร้พรมแดน มีความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ตลาดกว้างขึ้นเป็นระดับโลก สภาวะการแข่งขันจึงเพิ่มสูงขึ้นตาม ในภาวะปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนอาจไม่ได้เป็นเพียงแค่การแข่งขันภายในประเทศเท่านั้น แต่ขยายเป็นการแข่งขันระดับภูมิภาคไปจนถึงการแข่งขันระดับโลก ธุรกิจภาคเอกชนที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนและอยู่รอดได้ ต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ปรับองค์กร และพัฒนาทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลกระทบอย่างสูงต่อความสำเร็จขององค์กร

ในอดีตแรงงานถูกมองเป็นแค่ส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิตตามความหมายทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ที่ดิน แรงงาน ทุน และผู้ประกอบการ แต่ในสภาวะการแข่งขันกันของธุรกิจภาคเอกชนในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันมาให้ความสำคัญกับคนหรือแรงงานขององค์กร ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน แต่การที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหมาะสมกับองค์กร นอกจากการเริ่มต้นที่ดีคือกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ ทำให้สามารถคัดเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติเหมาะสมกับองค์กรได้แล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก็เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่สำคัญและองค์กรต้องให้ความสำคัญ องค์กรต้องพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ทางด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพ รวมถึงภาวะผู้นำ อันจะนำไปสู่ศักยภาพในการทำงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

บุคลิกภาพตลอดจนถึงภาวะผู้นำของทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางความสำเร็จในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน หรือในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นของพวกเขา และส่งผลต่อเนื่องถึงองค์กร จึงถือว่าบุคลิกภาพและภาวะผู้นำเป็น

องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งองค์ประกอบหนึ่งของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพจะช่วยทำให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ การทำความเข้าใจพฤติกรรม จะทำให้สามารถพยากรณ์หรือควบคุมพฤติกรรมต่างๆได้ โดยส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสม และพัฒนาพฤติกรรมที่ควรต้องพัฒนา

ดังนั้นองค์กรควรจะให้ความสนใจในเรื่องของพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพตลอดจนภาวะผู้นำของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อช่วยส่งเสริมให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือกตลอดจนกระบวนการพัฒนาในระหว่างที่เป็นบุคลากรขององค์กรด้วย

ผู้วิจัยให้ความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ประกอบกับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา มาใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคล เพื่อวิเคราะห์หาความเหมาะสมทางพฤติกรรมของบุคคลกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และพัฒนาบุคคลให้สามารถเจริญเติบโตในสายอาชีพตามที่บุคคลนั้นต้องการ โดยมุ่งเน้นบุคคลที่มีความพร้อมและมีความสมัครใจที่จะพัฒนาตนเองผ่านการประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอกชนที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเกษตร ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ

2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา

3. เพื่อศึกษาและจัดทำแผนพัฒนาตนเองสำหรับพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอกชนที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเกษตร ซึ่งเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำหรือการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ที่เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอกชนที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเกษตร มีความสมัครใจในการพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งจะส่งผลในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอกชนที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเกษตร จำนวน 1 คน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอกชนที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเกษตร เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อหรือส่งเสริมความสำเร็จในเป้าหมายการทำงานที่ของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอกชนที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเกษตรตั้งไว้

บทที่ 2
ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจการเกษตร เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำราทางวิชาการ งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 บุคลิกภาพ

ส่วนที่ 3 แผนพัฒนารายบุคคล

2.1 ภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้ศึกษาและให้ความหมายหรือคำจำกัดความของภาวะผู้นำไว้ต่างกันดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ (Stephen, 1993)

กรองแก้ว อยู่สุข (2535) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้นอาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ โดยมีการกำหนดของเขตของการใช้อำนาจหน้าที่นั้นๆ

ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตาม (โดยไม่ได้ใช้การบังคับ) ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552)

พิชาภพ พันธ์แพ (2554) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

นิติพล ภูตะโชติ (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ และพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ

จากคำจำกัดความหรือคำนิยามของภาวะผู้นำที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายมีความคล้ายกันในบางประการ โดยกล่าวถึงอิทธิพลที่นำผู้ตามหรือกลุ่มไปจนบรรลุผลสำเร็จ จึงอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่บุคคลมีบุคลิกภาพหรือพฤติกรรม รวมไปถึงการแสดงออกที่สามารถมีอิทธิพลโน้มน้าว หรือชักจูงให้ผู้อื่นหรือกลุ่มคล้อยตาม และปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำได้ตั้งไว้

2.1.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีแนวคิดมาจากความสนใจที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมหรือลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่มีแสดงออกมา ซึ่งส่งผลต่อความสามารถ หรือวิธีการในการนำหรือบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามของพวกเขา

การศึกษาความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่มีการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำออกมาในแนวคิดที่ใกล้เคียงกันมีอยู่ 2 แนวคิดคือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) และ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies)

2.1.2.1 การศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาและแบ่งลักษณะภาวะผู้นำโดยมุ่งที่จะศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

- ผู้นำแบบมุ่งคนหรือพนักงาน (Employee Centered) ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งที่คนมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับฟังความคิดเห็น สนใจและเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่กับปัญหาต่างๆ ทั้งในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา

- ผู้นำแบบมุ่งงาน (Job Centered) ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับงานหรือผลลัพธ์ เน้นงานและเทคนิคต่างๆ เน้นให้สมาชิกหรือ

ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มองสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นปัจจัยที่ทำงานงานสำเร็จเท่านั้น

2.1.2.2 การศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มีความสนใจที่จะศึกษาลักษณะภาวะผู้นำและแบ่งผู้นำเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

- ผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) ผู้นำลักษณะนี้จะกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนการทำงานอย่างละเอียดและชัดเจน และชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม ผู้นำลักษณะนี้เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงานสูง และมีความพิถีพิถันในการมอบหมายงานและมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง

- ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration) ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความเป็นกันเอง ยอมรับนับถือในความคิด ให้ความเสมอภาคกับการปฏิบัติต่อสมาชิก ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างรูปแบบของความสัมพันธ์ในการทำงานออกมาในรูปแบบของความไว้ใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ทั้ง การศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มีการนำมาอ้างถึงอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในศาสตร์ของพฤติกรรมองค์กร ที่นำมาใช้วิเคราะห์รูปแบบของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

2.2 บุคลิกภาพ

2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ของรูปแบบทางจิตวิทยาของบุคคลที่แสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรมการแสดงออก เป็นลักษณะนิสัยและความชอบที่แตกต่างกันไปของแต่ละบุคคล กลายมาเป็นลักษณะเฉพาะที่แสดงออกทั้งทางด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมทั้งด้านสรีระ เป็นบุคลิกภาพภายนอกและภายใน ซึ่งทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ หรือหมายรวมถึง ลักษณะภายในและภายนอกของบุคคล ซึ่งรวมทั้งรูปร่าง ทรวดทรง การแต่งกาย อากัปกริยา ท่าทาง การวางตัว ความสนใจ นิสัย ความสามารถ สมรรถภาพ ความชอบ ความไม่ชอบ ความร่าเริง ความอดทน เชาว์ปัญญา และรสนิยม (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)

โดยบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่เป็นมาหรือแสดงออกให้เห็นอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง และอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายๆ ซึ่งมีปัจจัยทั้งทางชีววิทยา สิ่งแวดล้อม และสังคมเป็นตัวหล่อหลอมและกดดันให้เกิดรูปแบบบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการแสดงออกที่มีลักษณะเหมือนหรือแตกต่างกันไป

2.2.2 ปัจจัยที่กำหนดบุคลิกภาพของบุคคล

บุคลิกภาพไม่ใช่สิ่งที่มีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด บุคลิกภาพของบุคคลจะมีการก่อตัวและพัฒนาขึ้นมาเรื่อยๆ และมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพและก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ดังนี้

2.2.2.1 พันธุกรรม การถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากบรรพบุรุษไปสู่ลูกหลาน จากยีนส์ในโครโมโซม ทำให้เกิดลักษณะทางร่างกาย ด้านสติปัญญาแตกต่างกัน และมีการศึกษาที่พบว่ายีนส์มีผลต่อพฤติกรรมและอารมณ์ของเด็ก เช่น ความกลัว ความอาย ความเสียใจ อีกด้วย

2.2.2.2 สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม บรรทัดฐานทางสังคม ทัศนคติ ค่านิยมทางสังคม การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา กลุ่มทางสังคม ฯลฯ ล้วนแล้วแต่ส่งผลให้บุคคลมีการเรียนรู้รวมทั้งสั่งสมประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป

2.2.2.3 สถานการณ์ บุคลิกภาพของบุคคลอาจปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปได้ เช่น ตามลักษณะอาชีพ ตามความคาดหวังของสังคม ตามตำแหน่งงาน เป็นต้น

ปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม สถานการณ์ที่บุคคลได้ประสบพบเจอทำให้บุคลิกภาพของบุคคลแตกต่างกันออกไป การเกิดขึ้นของบุคลิกภาพประจำตัวของแต่ละบุคคลเป็นเรื่องที่ลึกซึ้ง ละเอียดอ่อน อาศัยการสั่งสมจนก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา หรือที่เรียกว่าบุคลิกภาพ

2.2.3 ลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big 5 Personality Traits)

นักวิชาการในศาสตร์ของการศึกษาพฤติกรรมองค์กรหลายท่านได้ให้ความสนใจในการศึกษาเรื่องของบุคลิกภาพหรือพฤติกรรม เนื่องจากมีแนวคิดว่าการเข้าใจพื้นฐานของบุคลิกภาพ

จะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจถึงผลของบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่สะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรได้

มีองค์ประกอบทั่วๆ ไปที่ได้รวบรวมเอาลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลไว้ และสามารถใช้อธิบายถึงบุคลิกภาพได้คือ แบบจำลองลักษณะของบุคลิกภาพ 5 อย่าง (The Big 5 Personality Traits) หรือเรียกสั้นๆ ว่า Big 5 (วิเชียร วิทยอุดม,2551) ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบหรือ แบบจำลองลักษณะบุคลิกภาพ 5 อย่างได้มีการแบ่งลักษณะบุคลิกภาพเป็น 5 ลักษณะดังนี้

2.2.3.1 บุคลิกภาพเปิดเผย (Extraversion) คือ บุคลิกภาพที่เกี่ยวกับระดับความรู้สึกพอใจในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สิ่งที่แสดงออกมา เช่น ชอบเข้าสังคม ชอบพบปะพูดคุยสังสรรค์กับบุคคลอื่นๆ ชอบแลกเปลี่ยนทัศนะหรือความคิดเห็นระหว่างบุคคลหรือในกลุ่ม และมักชอบที่จะแสดงออกทางความรู้สึก และความนึกคิดออกมา

2.2.3.2 บุคลิกภาพประนีประนอมหรือโอนอ่อนผ่อนตาม (Agreeableness) คือ บุคลิกภาพที่เป็นความสามารถของบุคคลในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ชอบโอนอ่อนผ่อนตามผู้อื่น มีจิตใจดี สุภาพ พร้อมจะให้ความร่วมมือ น่าไว้วางใจ ให้อภัยผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น ไว้วางใจผู้อื่น

2.2.3.3 บุคลิกภาพแบบเปิดใจกว้างที่จะหาประสบการณ์ (Openness to experience) คือ บุคลิกภาพที่เปิดกว้าง เปิดรับประสบการณ์ใหม่ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ไม่ยึดติดกับความคิดเห็นของตนเองฝ่ายเดียว รวมทั้งมีสุนทรียภาพ มีจินตนาการ มีความเฉลียวฉลาด

2.2.3.4 บุคลิกภาพที่มีความรอบคอบ (Conscientiousness) ผู้ที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบนี้ เป็นบุคคลที่มีความเป็นระบบระเบียบ มีความรับผิดชอบสูง จริงจัง มีวินัย มีเหตุผล มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

2.2.3.5 บุคลิกภาพที่มีความมั่นคงในด้านอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการกับความเครียด แสดงออกถึงความมั่นคงทางอารมณ์สูง สงบ สุขุม ใจเย็น มั่นคง กระตือรือร้น ยืดหยุ่น

การทำความเข้าใจและศึกษาเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ จะทำให้สามารถทำความเข้าใจและศึกษาต่อในแง่ของพฤติกรรมองค์กรได้ เช่น บุคคลจะแสดงออกอย่างไรหรือมีพฤติกรรมในการใช้ชีวิตหรือในการทำงานอย่างไรได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อความสำเร็จของตัวบุคคลและความมีประสิทธิภาพขององค์กร

2.3 แผนพัฒนารายบุคคล

2.3.1 ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การและของหน่วยงาน องค์การบางแห่งเรียกแผนงานดังกล่าวนี้ว่า Employee Development Plan (EDP) หรือ Personal Development Plan / Performance Development Plan (PDP) (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์,2552)

แผนพัฒนารายบุคคล คือแผนพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากรภายใต้ความคาดหวังขององค์กรจากจุดที่เป็นอยู่ไปสู่จุดที่ต้องการ โดยพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พึงประสงค์ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเน้นการสร้างจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนของบุคคล ซึ่งจะต้องเป็นความร่วมมือระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิด (กองฝึกอบรม กรมที่ดิน,2554)

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน และเสริมจุดแข็ง ของบุคลากรในหน่วยงานและเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็นในการพัฒนา และฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงาน และองค์กร เป็นแผนที่ระบุเป้าหมาย และวิธีการในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และเป็นแผนที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล ให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ตามความก้าวหน้าในสายงาน (สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ สำนักงานอัยการสูงสุด, 2555)

ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างให้ความหมายหรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลไปในแนวทางเดียวกัน คือ แผนพัฒนารายบุคคล หมายถึง การวางแผนหรือกรอบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล ที่มุ่งพัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลนั้นๆ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเป็นกระบวนการที่ต้องทำร่วมกันระหว่างผู้ที่ต้องการพัฒนาและผู้บังคับบัญชา

2.3.2วัตถุประสงค์และประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลขององค์กรไม่ว่าเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาจุดอ่อน (weakness) และเสริมจุดแข็ง (strength) ของพนักงานในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อพนักงาน โดยพนักงานจะได้ปรับปรุงจุดอ่อนของตน และพัฒนาจุดแข็ง ทำให้เพิ่มศักยภาพในการทำงาน มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไป มีความเชื่อมั่นในการทำงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลยังเป็นช่องทางที่ส่งเสริมให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลอันดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างกัน นอกจากนี้การที่พนักงานพัฒนาตนเอง และเพิ่มศักยภาพของตนจนส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดี การที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมดี ยังส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนด้วย

2.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนารายบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนารายบุคคลมีอยู่หลายเครื่องมือ การจะเลือกเครื่องมือใดไปใช้พัฒนาขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความสมัครใจของตัวผู้ที่ทำการพัฒนา ทั้งนี้การจะเลือกเครื่องมือใดไปใช้ในท้ายที่สุดควรได้รับความเห็นชอบจากทั้ง 2 ฝ่ายไม่ว่าจะเป็นจากตัวผู้ที่ต้องการพัฒนาเองและผู้บังคับบัญชา

องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยได้ให้รายละเอียดของเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนารายบุคคลให้กับบุคลากรในองค์กรไว้ ดังต่อไปนี้

การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) โดยอาจดำเนินการจัดอบรมภายในองค์กรเอง หรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม สิ่งที่ควรคำนึงคือ การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมควรเป็นเรื่องที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานหรือฝึกปฏิบัติในขณะทำงานได้เองเท่านั้น

การสอนงาน (Coaching) เป็นการเน้นในเรื่องการอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ โดยส่วนใหญ่ผู้ที่เป็นผู้สอนงานคือ ผู้บังคับบัญชา

การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) เน้นเรื่องการฝึกในการปฏิบัติงานจริง โดยผู้สอนงานอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นๆ ที่มีความรู้หรือทักษะในงานที่ได้รับมอบให้สอน

โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัวการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กรได้อย่างมีความสุข

การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) คือ การมอบหมายงานที่ยากหรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความสามารถ ความพยายาม ตลอดจนความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากขึ้นกว่าเดิม

การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) คือ การมอบหมายงานที่ปริมาณมากขึ้น แต่ลักษณะงานไม่ค่อยมีความแตกต่างจากเดิม เน้นในเรื่องการเพิ่มปริมาณงาน

การมอบหมายงาน (Delegation) เน้นการมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติหรือตัดสินใจแทนได้

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งเพื่อเรียนงานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถหรือมีความรู้ที่หลากหลาย

การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) คือ การให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรเกิดปัญหาขึ้นในงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่แนะนำให้การแก้ปัญหานั้นสำเร็จลุล่วงไปได้

การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) คือ การให้บุคลากรเรียนรู้ งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้นๆ

การทำกิจกรรม (Activity) เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากโดยบุคลากรมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) คือ การให้ฝึกฝนหรือปฏิบัติด้วยตนเอง โดยสามารถค้นคว้าจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ ได้ เช่น อ่านหนังสือ, ศึกษาระบบงานจาก Work Instruction, ค้นคว้าข้อมูลผ่าน ทาง Internet, เรียนรู้จาก e-Learning ,สอบถามผู้รู้ ฯลฯ

การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) คือ การมอบหมายให้บุคลากรเป็นวิทยากรภายในองค์กรทำหน้าที่จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคคลอื่นๆในองค์กร

การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) คือ การให้ออกไปดูระบบและขั้นตอนการทำงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการ เพื่อให้เห็นแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรต่อไปได้

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อให้นำมาปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน

การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น อาจเป็นลักษณะการฝึกอบรมภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาภายในองค์กร เพื่อช่วยฝึกงานกับบุคลากร

การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking) คือ การนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice และได้แนวคิดหรือหลักปฏิบัติที่สามารถประยุกต์ใช้กับตนเองและองค์กรได้

การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) โดยเน้นในเรื่องการพูดคุยหรือระดมความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย และก่อให้เกิดแนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้

การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) เป็นวิธีการที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร

ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอาจเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนามากกว่าหนึ่งเครื่องมือได้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับแผนหรือกิจกรรมนั้น ผู้รับการพัฒนาและผู้บังคับบัญชาควรปรึกษาหารือกัน เพื่อร่วมกันกำหนดเครื่องมือให้เหมาะสมกับแผนการพัฒนา รวมทั้งกำหนดเวลาและงบประมาณ เพื่อให้แผนพัฒนาสามารถบรรลุผลสำเร็จ

2.3.4 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

องค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนได้มีการกำหนดหรือระบุขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองที่เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากรของตน โดยส่วนใหญ่แล้วแต่ละองค์กรจะกำหนดไว้ประมาณ 4 ถึง 6 ขั้นตอนหลัก และอาจมีรายละเอียดต่างๆ เพิ่มเติมในแต่ละหัวข้อ แต่โดยรวมแล้วขั้นตอนต่างๆ นั้นล้วนออกมาในแนวทางเดียวกัน ดังนี้

2.3.4.1 การประเมินความสามารถหรือสมรรถนะของพนักงาน โดยในขั้นตอนนี้จะให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาเป็นผู้ประเมินความสามารถหรือสมรรถนะของตนเอง ระบุ

จุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา และระบุจุดแข็งที่ควรได้รับการส่งเสริม ซึ่งอาจมีเครื่องมือทางแบบทดสอบทางจิตวิทยาเป็นตัวช่วยหรือไม่ก็ได้

2.3.4.2 กำหนดสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา และวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ในขั้นตอนนี้ผู้รับการพัฒนาต้องกำหนดสมรรถนะที่ตนเองต้องการพัฒนา และระบุวัตถุประสงค์ของการพัฒนา รวมถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนา ทั้งที่ตนเองจะได้รับและองค์กรจะได้รับ

2.3.4.3 ปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ในขั้นตอนนี้ผู้ที่ต้องการพัฒนาต้องนำผลการประเมินสมรรถนะตนเอง และวัตถุประสงค์ในการพัฒนามาปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อดูความเหมาะสมของการจัดทำแผนการพัฒนา ที่จะสามารถส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในปัจจุบันของผู้ที่ต้องการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย และรวมไปถึงการกำหนดกิจกรรมหรือเครื่องมือในการพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของผู้ต้องการพัฒนา ทั้งในแง่เวลา และงบประมาณที่ต้องใช้

2.3.4.4 จัดทำแผนการพัฒนาตนเอง หลังจากที่ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาแล้ว ผู้ที่ต้องการพัฒนาต้องนำรายละเอียดต่างๆ มาเขียนเป็นแผนพัฒนาตนเอง โดยในแผนพัฒนาตนเองนั้นจะต้องระบุถึงสมรรถนะที่จะพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา กิจกรรมหรือเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา วิธีการวัดผลการพัฒนา ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ระยะเวลาและทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องได้รับการสนับสนุน ผู้ที่ต้องการพัฒนาอาจใส่ปัจจัยที่คิดว่าเป็นอุปสรรคลงในแผนนั้นได้

2.3.4.5 นำแผนพัฒนาไปปฏิบัติและติดตามผล ให้ผู้ที่ต้องการพัฒนานำแผนที่ได้จัดทำไว้ไปปฏิบัติจริง พร้อมกับจัดทำแผนรายงานความคืบหน้าของการพัฒนาและนำมาปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเพื่อขอข้อมูลป้อนกลับเป็นระยะๆ โดยอาจนำข้อมูลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาไปปรับปรุงแผนการพัฒนา หรือกิจกรรมให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการพัฒนามากยิ่งขึ้น เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ ให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาทำสรุปรายงานผลการพัฒนาและนำมาปรึกษาหารือกับผู้บังคับชา เพื่อกำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะตัวอื่นๆ ที่ต้องการต่อไป

จากขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาตนเองที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองนั้นต้องเริ่มต้นมาจากความเต็มใจหรือสมัครใจ และตระหนักที่จะพัฒนาสมรรถนะของตนเองเป็นอันดับแรก ถ้าผู้จัดทำแผนพัฒนาตนเองไม่มีความสมัครใจในการพัฒนา หรือถูกบังคับให้พัฒนาสมรรถนะที่ผู้จัดทำแผนพัฒนาตนเองไม่สมัครใจหรือไม่เห็นด้วย การพัฒนานั้นจะไม่บรรลุผล

สำเร็จ ในขั้นตอนแรกจึงต้องให้ความสำคัญกับการที่ให้ผู้จัดทำแผนเป็นผู้ประเมินตนเอง และระบุจุดแข็งที่ต้องการส่งเสริม พร้อมทั้งจุดอ่อนของตนเองที่ต้องการพัฒนา และในระหว่างขั้นตอนต่างๆ นั้น การสนับสนุนหรือการส่งเสริมรวมทั้งการพูดคุยปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจขาดได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดทำแผนพัฒนาตนเองนั้น นอกจากจะมีประโยชน์ในแง่การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและองค์กรแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาได้อีกด้วย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจการเกษตร มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการทำวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจทางการเกษตร ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและมีความสมัครใจ อีกทั้งมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ได้แก่ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา

3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นจุดแข็ง หรือที่ควรพัฒนาหรือเป็นจุดอ่อนของผู้รับ

การประเมิน ทั้งนี้ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประกอบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน Work Behavior Inventory (WBI) สามารถนำมาช่วยวัดเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กรในแง่ของพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพที่การสัมภาษณ์งานอย่างเดียวไม่สามารถวัดได้เป็นอย่างดี นอกจากการนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน Work Behavior Inventory (WBI) ยังถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เพราะ Work Behavior Inventory (WBI) ประเมินให้เห็นศักยภาพโดดเด่นที่ควรนำมาใช้ และแสดงให้เห็นพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพที่ควรพัฒนาปรับปรุง ซึ่งสามารถนำไปวางแผนการพัฒนาให้เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคลได้

นอกจากนี้ Work Behavior Inventory (WBI) ยังมีจุดเด่นคือ ความน่าเชื่อถือของแบบประเมิน โดยผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า Work Behavior Inventory (WBI) มีค่าความน่าเชื่อถือ (Reliable) อยู่ที่ 0.85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ 0.75

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

Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) เป็นแบบประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้วัดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดให้ (Numerical Reasoning) และทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการกดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน เพื่อประเมินทักษะทั้ง 3 ด้านดังที่ได้กล่าวข้างต้น โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาส่วนละ 10 นาที

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้นจะออกมาในรูปแบบเปอร์เซ็นไทล์ ซึ่งเป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมืออาชีพจากหลากหลายสาขาในอุตสาหกรรมต่างๆ

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะเป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อเก็บรวมรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นจะมีลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะประเมินผู้รับการประเมินใน 2 ประเด็น คือ จุดเด่น และข้อปรับปรุง

ผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่นของผู้รับการประเมิน 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ และเลือกข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงของผู้รับการประเมิน 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

3.3 ขั้นตอนการทำวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1) ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัยแก่ผู้รับการประเมิน และผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

2) ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ถูกประเมิน

3) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทางจิตวิทยาและแบบประเมินความสามารถทางปัญญา

4) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาจากประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

5) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาแรก และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำพัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

7) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาเป็นลำดับที่สอง และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

8) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาและกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจการเกษตร ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาได้แก่ Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

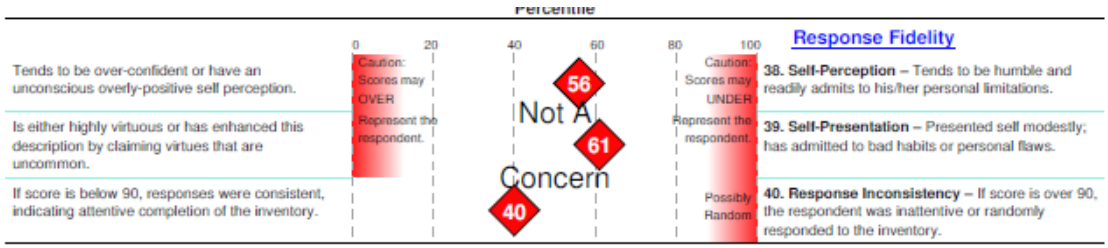
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

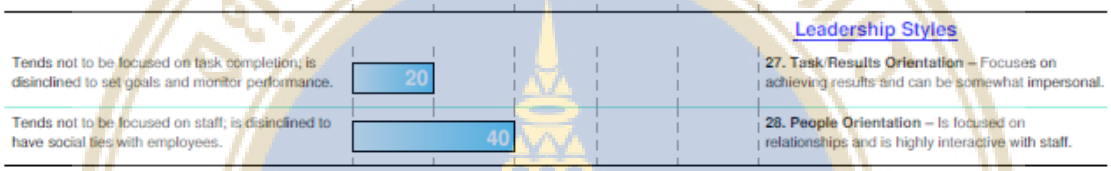
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1: ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรพิจาณาเรื่องความเที่ยงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน โดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมินไม่ควรเกิน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ เปอร์เซ็นไทล์ที่ 40 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีผลการตอบแบบประเมินที่สอดคล้องกัน เพราะฉะนั้นผลของแบบประเมินนี้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ ส่วนผลการประเมินความเที่ยงตรงในการประเมินตนเองและความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเองอยู่ในระดับเปอร์เซ็นไทล์ที่ 56 และเปอร์เซ็นไทล์ที่ 61 ซึ่งต่ำกว่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 แปลความหมายได้ว่า ผู้รับการประเมินมองตัวเองและมีการแสดงออกตามความเป็นจริง ไม่สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง

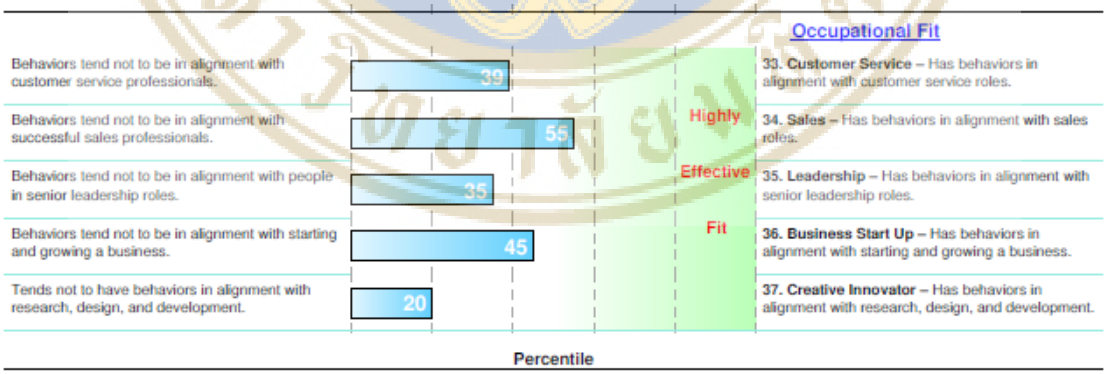
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



ภาพที่ 4.2: ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้รับการประเมินมีลักษณะของผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าการเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลงาน ผู้รับการประเมินมีความเชื่อว่าความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

4.1.3 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

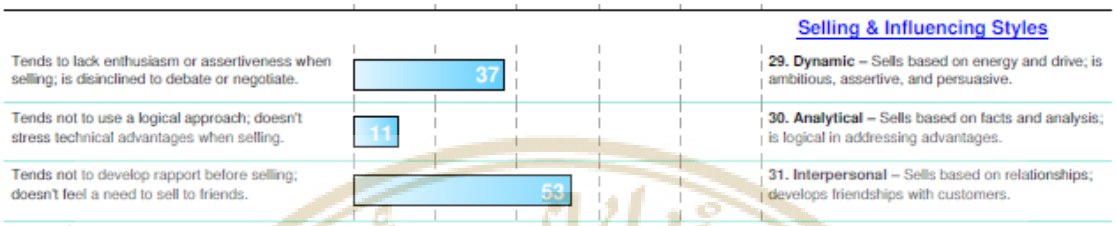


ภาพที่ 4.3: ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพที่โดดเด่นที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ คือ ด้านการขาย (Sales) แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีจุดแข็งในการเจรจาต่อรอง การโน้มน้าวผู้อื่น จุดแข็งของผู้ประเมินด้านการขายนั้นสนับสนุนความสำเร็จในอาชีพของ

ผู้รับการประเมินในปัจจุบัน เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเจรจาต่อรอง หรือโน้มน้าวจูงใจผู้อื่น

4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)



ภาพที่ 4.4: ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

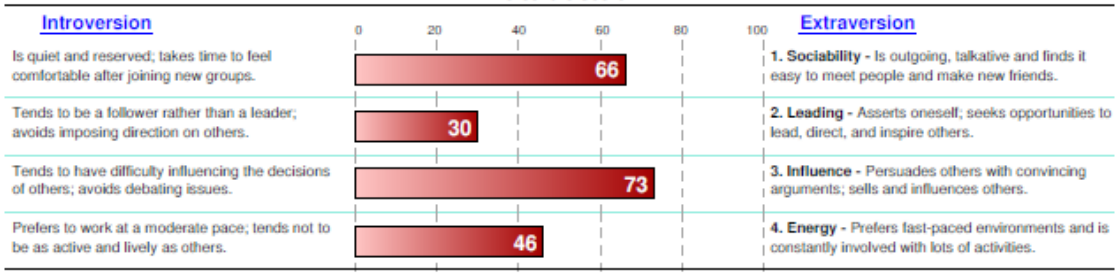
ลักษณะหรือวิธีการที่ทำให้คนเชื่อหรือคล้อยตามนั้น ผู้รับการประเมินมักใช้เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเรื่องหลัก คือพยายามสร้างความสนิทสนมและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่ต้องติดต่อประสานงานด้วย อาศัยความสัมพันธ์อันดีโน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นด้วยและคล้อยตาม และในขณะเดียวกันก็แสดงออกถึงความมุ่งมั่นหรือพยายามที่จะให้ผู้อื่นคล้อยตามด้วย

4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ภาพที่ 4.5: ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ แต่ชอบที่จะใช้ชีวิตหรือทำงานแบบสบายๆ ไม่เคร่งเครียดมากกว่า จึงมักไม่ค่อยจะกระตือรือร้นเพื่อให้ได้รับงานที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



ภาพที่ 4.6: ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมแล้วผู้รับการประเมินค่อนข้างเป็นบุคคลที่แสดงตน มีอิทธิพลในการโน้มน้าวผู้อื่น ชอบเข้าสังคม ไม่ค่อยอยากเป็นผู้นำ แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

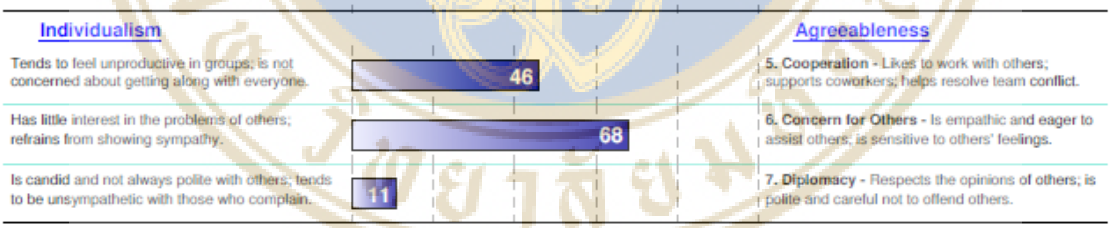
4.1.6.1 การเข้าสังคม (Sociability) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการเข้าสังคม การสร้างความสัมพันธ์ และสร้างความเป็นกันเองกับบุคคลอื่นได้ง่าย ทำให้ผู้ที่มาติดต่อพูดคุยด้วยรู้สึกสบายใจได้

4.1.6.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยที่จะชอบหรือขันอาสาที่จะเป็นผู้นำ ในการทำงานต่างๆ ชอบให้มีผู้นำมอบหมายงานให้ และยินดีที่จะปฏิบัติตาม

4.1.6.3 การจูงใจหรืออิทธิพลโน้มน้าว (Influence) ผู้รับการประเมินมีความสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยใช้ความสัมพันธ์ออกมาในรูปแบบการขอร้อง ขอความร่วมมือมากกว่า และหลีกเลี่ยงที่จะให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยการสั่งการหรือการบังคับ

4.1.6.4 พลังการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินชอบการทำงานแบบสบายๆ ไม่เร่งรีบ แต่ถ้ามีงานที่เร่งด่วนก็สามารถทำได้ และสามารถทำงานหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกันให้แล้วเสร็จได้

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)



ภาพที่ 4.7: ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

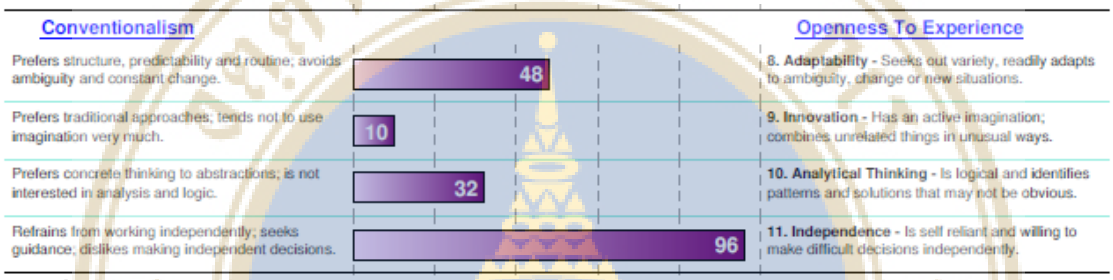
ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)ภาพรวมของด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นหรือห่วงใยผู้อื่นของผู้รับการประเมินค่อนข้างสูงโดดเด่นกว่าด้านอื่นๆ แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินค่อนข้างที่จะชอบทำงานคนเดียวมากกว่าที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น แต่ถ้าต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นก็ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือได้อย่างดี ซึ่งก็มีความเหมาะสมกับการทำงานที่ต้องทำอยู่ในปัจจุบันที่มีทั้งงานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จคนเดียว และมีการประสานงานกับผู้อื่นด้วย

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น(Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการให้ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น ถ้าเห็นอกเห็นใจใครแล้ว จะพยายามช่วยเหลือผู้นั้นอย่างเต็มที่

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง สุภาพ(Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกอย่างอย่างตรงไปตรงมา ในการทำงานผู้รับการประเมินต้องระมัดระวังการแสดงออกและคำพูดที่ตรงไปตรงมาไม่ให้แสดงออกมากเกินไป เพราะอาจทำให้ผู้รับการประเมินดูเป็นบุคคลที่ก้าวร้าวในสายตาผู้อื่น

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



ภาพที่ 4.8: ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินชอบการทำงานที่เป็นอิสระ สามารถทำงานคนเดียวและตัดสินใจคนเดียวได้ดีมาก แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

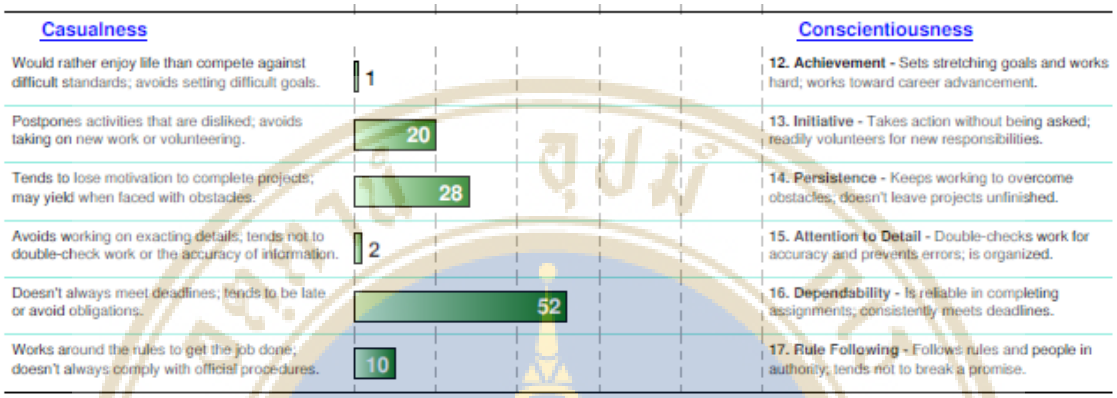
4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้ไม่ยาก ปรับเปลี่ยนได้ค่อนข้างรวดเร็ว และทำให้ตนเองเข้ากับหรือกลมกลืนสถานการณ์ที่หลากหลายได้ดี

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีความสร้างสรรค์ หรือค้นหามุมมองใหม่ๆ ในการทำงานต่ำ ชอบทำงานที่เป็นแบบแผนมากกว่างานที่ต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมักจะชอบวิเคราะห์หรือแก้ปัญหาจากสิ่งที่ตนเองได้สัมผัส หรือกล่าวได้ว่าใช้ความรู้สึกหาทางออกในการแก้ปัญหามากกว่าใช้ข้อมูล

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานสูงมาก สามารถทำงานคนเดียวและตัดสินใจได้ด้วยตนเองได้ดี ชอบการทำงานที่อิสระ ไม่ชอบการบังคับหรือสั่งการที่มากเกินไปจากผู้บังคับบัญชา

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)



ภาพที่ 4.9: ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)ในด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่โดดเด่นในเรื่องความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานต่ำมาก ผู้รับการประเมินชอบทำงานที่ไม่เครียด ไม่กดดัน ไม่ชอบการแข่งขันกับผู้อื่น จึงมักหลีกเลี่ยงการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงหรือท้าทาย

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มค่อนข้างต่ำ ผู้รับการประเมินชอบที่จะรอการมอบหมายงานมากกว่าที่จะสมัครใจหรืออาสาที่จะทำงานเอง

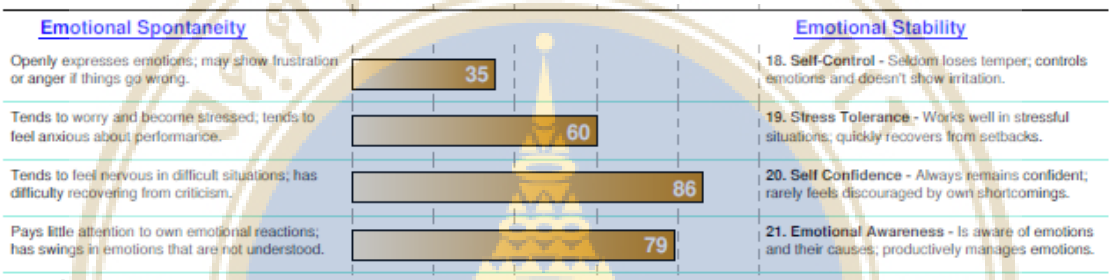
4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านการยืนกรานค่อนข้างต่ำ ชอบทำงานสบายๆ และทำงานในขอบเขตของตนเอง โดยไม่ชอบงานกดดันหรืองานที่ท้าทาย ถ้าได้รับมอบหมายงานหรือโครงการที่กดดันมากๆ จะบ่นและจะทำอย่างล่าช้า ไม่มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความละเอียดรอบคอบในการทำงานต่ำมาก ผู้รับการประเมินมักมองข้ามรายละเอียดต่างๆ ของการทำงานอยู่เสมอ เพราะต้องการทำงานให้รวดเร็ว

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความน่าเชื่อถือ หรือความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ผู้บังคับบัญชาสามารถไว้วางใจและเชื่อมั่นได้ว่าผู้รับการประเมินจะส่งงานได้ทันเวลาที่กำหนดแน่นอน

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับต่ำ ในบางครั้งผู้รับการประเมินจะมุ่งแต่ความสำเร็จของงานอย่างเดียว จึงเลือกที่จะทำงานข้ามขั้นตอนได้ ลักษณะการทำงานอย่างนี้ไม่เหมาะกับการทำงานที่ต้องปฏิบัติตามกฎหรือขั้นตอนที่ชัดเจนตามลำดับ

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)



ภาพที่ 4.10: ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)ในด้านนี้มีค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่สูงเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อมั่น ความมั่นใจในตนเอง และการตระหนักถึงอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมิน มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองในระดับค่อนข้างปานกลาง กล่าวคือ สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี แต่ก็อาจแสดงออกบ้างเล็กน้อย เมื่อถูกตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ได้

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมิน มีผลการประเมินในด้านการอดกลั้น อดทนต่อความเครียดในระดับค่อนข้างสูง เมื่อเจอสถานการณ์ที่ยุ่งยากหรือได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์จะไม่ท้อใจ ไม่กังวลหรือเครียดจนเกินไป

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินความมั่นใจในตนเองอยู่ในระดับที่สูงมาก ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองสูง กล้าคิด การแสดงออก มั่นใจในการแสดงออกต่างๆ ของตนเอง และมีความภูมิใจในตนเองสูง

4.1.10.4 การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง อยู่ในระดับที่สูงมาก ผู้รับการ

ประเมินรับรู้และตระหนักถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ของตนเองอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้สามารถเลือกที่จะแสดงออกหรือไม่แสดงออกทางอารมณ์ได้ ตามการประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา

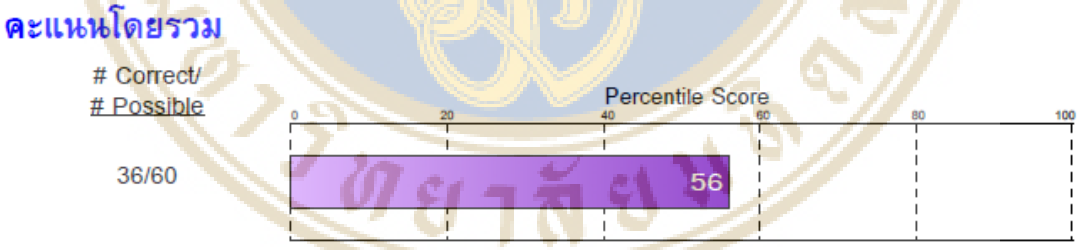
4.1.11 สรุปผลการประเมินโดยรวมของผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่สามารถควบคุมการแสดงออกของตนเองได้ดี รับรู้และตามอารมณ์ของตนเองอยู่เสมอ ไม่ค่อยชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ไม่มุ่งที่จะเป็นหัวหน้า ไม่ค่อยใส่ใจในรายละเอียด ชอบมองภาพรวม เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เข้าสังคมง่าย ชอบใช่ชีวิตแบบสบายๆ ไม่เครียด ทำงานอิสระหรือทำงานคนเดียวได้ดี เป็นคนที่รับผิดชอบ ไว้วางใจได้ ถ้ารับปากแล้วไม่ผิดคำพูด ทำงานได้เสร็จตามกำหนดเวลา มีลักษณะผู้นำแบบเน้นคน เน้นความสัมพันธ์มากกว่าเน้นงาน

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

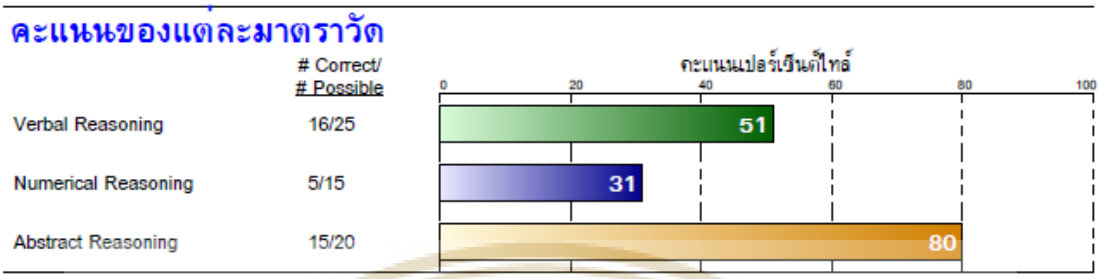


ภาพที่ 4.11: ผลการประเมินโดยรวมของApplied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 56 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลางผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆในการแก้ปัญหาต่างๆได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำ

โครงงานต่างๆได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ



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

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ(Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 51 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะระบุแนวคิดหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้ดีเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ และสามารถเข้าใจความหมายส่วนใหญ่ของบทความที่ให้มาอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมายและการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 31 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ และประเมินผลข้อมูลตัวเลขในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 80 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความ

ตามข้อมูลที่ได้ในระดับสูง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีมากและสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีมาก

4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI)ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินสามารถพึ่งตนเอง ทำงานคนเดียว แก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจด้วยตนเอง

4.3.1.2 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเอง ไม่วิตกกังวลกับการให้ผลป้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) จากบุคคลอื่นๆ แม้จะผิดพลาดแต่ก็ยังมั่นใจที่จะลุกขึ้นสู้ใหม่

4.3.1.3 การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเองอยู่สม่ำเสมอ ตลอดจนถึงสามารถประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการแสดงอารมณ์

4.3.1.4 การจูงใจหรืออิทธิพลโน้มน้าว (Influence) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และโน้มน้าวใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้ โดยอาศัยความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อผู้อื่น

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI)ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานสบายๆ ไม่ชอบงานหนัก งานยาก หรืองานที่เคร่งเครียด จึงมักเลือกที่จะตั้งเป้าหมายต่ำมากกว่าเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายได้อย่างง่ายดาย

4.3.2.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมักไม่ใส่ใจในรายละเอียด ไม่ระมัดระวัง ไตร่ตรองหรือตรวจสอบความถูกต้องของงานก่อนส่งมอบ จึงทำให้งานผิดพลาดในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ บ่อยครั้ง

4.3.2.3 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินจะมีความรู้สึกอึดอัดในการทำงานที่มีกฎเกณฑ์เข้มงวด มักละเลยต่อกฎระเบียบถ้ารู้สึกว่ากฎนั้นไม่อำนวยความสะดวกให้

4.3.2.4 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมิน ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ หรือริเริ่มมุมมองใหม่ๆ เพื่อใช้ในการทำงาน มักชอบทำงานตามวิธีการเดิมๆ ที่ผู้รับการประเมินคิดว่าดีหรือเหมาะสมแล้ว

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การเข้าสังคม (Sociability) ผู้รับการประเมินสามารถพูดคุย และทำความรู้จักกับบุคคลที่ตนเองไม่รู้จักมาก่อนอย่างง่ายดาย

4.4.1.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินสามารถเป็นผู้นำทีมในการทำโครงการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายได้

4.4.1.3 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ที่ปรับเปลี่ยนตามนโยบายของบริษัทได้ดี

4.4.1.4 ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ ตัดสินใจงานตนเองได้ และทำงานคนเดียวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 ความร่วมมือ (Cooperation) เวลาทำงานโครงการ ที่ผู้รับการประเมินไม่ได้เป็นเจ้าของโครงการ ผู้รับการประเมินมักจะไม่อาสารับงานด้วยตนเองก่อน แต่มักจะรอให้เจ้าของโครงการมอบหมายงานให้ และไม่ค่อยสร้างขวัญและกำลังใจในกับบุคคลอื่นๆ ในทีม

4.4.2.2 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมักจะบ่นเมื่อได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการนานๆ ผู้รับการประเมินมักร้องขอผู้บังคับบัญชาให้มอบหมายงานที่สามารถแล้วเสร็จได้ในระยะเวลารวดเร็ว

4.4.2.3 การใส่ใจในรายละเอียดและความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมักสะกดคำในเอกสารผิด และบางครั้งใส่ผลการคำนวณตัวเลขในเอกสารผิดพลาด

4.4.2.4 การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) เมื่อได้รับงานสำคัญที่เร่งด่วนมาก ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นถึงความเครียดของผู้รับการประเมินอย่างเห็นได้ชัด เช่น ผู้รับการประเมินจะขมวดคิ้วและนั่งทำงานที่โต๊ะทำงาน โดยไม่ลุกไปไหนเลยได้ถึง 4 ชั่วโมงต่อเนื่อง

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

จากผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) และ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการการประเมินมีความต้องการที่จะพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะหรือบุคลิกภาพตนเองใน 2 ประเด็น ที่ผู้รับการประเมินรับรู้และเห็นว่าเป็นจุดอ่อนที่ตนเองควรพัฒนาปรับปรุง เพื่อส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าทางอาชีพการงานได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น โดยสมรรถนะหรือลักษณะบุคลิกที่ถูกเลือกมาพัฒนาปรับปรุงมีดังนี้

4.5.1 ความรอบคอบ (Attention to Detail)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความละเอียดรอบคอบในการทำงานต่ำมาก โดยผู้รับการประเมินมักมองข้ามรายละเอียดต่างๆ ของการทำงานอยู่เสมอ เพราะต้องการทำงานให้รวดเร็ว ผู้รับการประเมินจึงเลือกสมรรถนะหรือลักษณะบุคลิกนี้มาทำแผนพัฒนาตนเอง เนื่องจากผู้รับการประเมินต้องการและคาดหวังว่าตนเองจะมีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน มีการวางแผนการทำงานที่ดี ผลงานออกมามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และข้อผิดพลาดในการทำงานลดน้อยลง การบริหารจัดการงานมีประสิทธิภาพ ผลการประเมินการปฏิบัติงานดีขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ อีกทั้งองค์กรที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันจะได้รับงานที่มีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานผิดพลาด เวลาที่ใช้ในการแก้ไขงานที่ผิดพลาดลดลง

4.5.2 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการกำหนดเป้าหมายในการทำงานต่ำมาก ผู้รับการประเมินชอบทำงานที่ไม่เครียด ไม่กดดัน ไม่ชอบการแข่งขันกับผู้อื่น จึงมักหลีกเลี่ยงการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงหรือท้าทาย ผู้รับการประเมินจึงเลือกลักษณะบุคลิกนี้มาทำแผนพัฒนาตนเอง เนื่องจากผู้รับการประเมินต้องการและคาดหวังว่าตนเองจะมีแรงบันดาลใจที่จะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ และฝึกตั้งเป้าหมายที่ท้าทายทั้งความสามารถและจิตใจของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในอาชีพการงานได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อีกทั้งองค์กรที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันจะได้รับงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่างๆ ที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินทำงานล่าช้า

บทที่ 5
ผลเพื่อการนำไปใช้งาน

ในการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนด้วยตนเองร่วมกับการยอมรับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาก่อน จึงจะส่งผลให้การเขียนแผนพัฒนาตนเอง มีความเหมาะสม สามารถเป็นไปได้จริง ในกรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในชีวิตการทำงาน คือ ในอีก 5 ปีข้างหน้า ผู้รับการประเมินต้องการจะเป็นผู้จัดการส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีทักษะทางด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ครบทุกด้าน และนอกจากนี้ต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการเจรจาต่อรองโน้มน้าวผู้อื่น มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ และต้องมีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน

การจะไปถึงเป้าหมายในชีวิตการทำงานนั้น นอกจากการที่ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และทักษะในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว ผู้รับการประเมินยังมีเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะที่จะส่งผลให้ผู้รับการประเมินบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น คือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ความละเอียดรอบคอบ ความอดทนไม่ย่อท้อซึ่งผู้รับการประเมินคิดว่าสมรรถนะเหล่านี้จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในชีวิตการทำงานได้รวดเร็วขึ้น

ผู้รับการประเมินรับรู้ว่าตนเองไม่ค่อยมีความละเอียดรอบคอบ และชอบทำงานที่ไม่เครียด ไม่กดดัน จึงเลือกที่จะตั้งเป้าหมายในการทำงานไม่สูง สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างง่ายดาย มักหลีกเลี่ยงการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายตนเอง ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงมีความต้องการที่จะพัฒนาจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องของตนเองในสองประเด็นนี้ และคาดหวังว่าผลจากการพัฒนาตนเอง

จะเอื้อให้ผู้รับการประเมินประสบความสำเร็จในอาชีพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ ในอีก 5 ปีข้างหน้า ผู้รับการประเมินจะเป็นผู้จัดการส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ได้

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำความละเอียดรอบคอบ(Attention to Detail) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบมองภาพรวมหรือมองภาพกว้างๆ มากกว่าการลงรายละเอียด จึงทำให้ความละเอียดรอบคอบในการทำงานมีน้อย การฝึกความละเอียดรอบคอบโดยมีกิจกรรมต่างๆ ที่มาช่วย จะทำให้ผู้รับการประเมินทำงานอย่างรอบคอบและมีความละเอียด ความผิดพลาดในการทำงานลดน้อยลง ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นโดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการมีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และมีการวางแผนการทำงานที่ดี ผลงานออกมามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าความผิดพลาดในการทำงานลดลง การบริหารจัดการงานมีประสิทธิภาพ ผลการประเมินการปฏิบัติงานดีขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า ผลการพัฒนาตนเอง จะช่วยให้องค์กรได้รับงานที่มีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานผิดพลาด เวลาที่ใช้ในการแก้ไขงานที่ผิดพลาดลดลง

5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

กิจกรรมที่ 1 วางแผนการทำงานและจัดลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน โดยเขียนรายการงานที่ต้องทำ (To do list) ทุกเช้าก่อนเริ่มทำงานในแต่ละวัน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงาน และความเร่งด่วนของงาน ทำให้ทราบว่างานใดควรทำก่อนหรือหลัง และเป็นการเตือนความจำ ทำให้ไม่ให้มีงานค้าง หรือหลงลืมงานที่ไม่สำคัญไป

กิจกรรมที่ 2 จัดทำใบรายการตรวจสอบ(Check list)ของงานที่มีรายละเอียด หรือขั้นตอนซับซ้อน ไว้คอยตรวจสอบกิจกรรมการทำงานต่างๆ ว่าทำได้ครบถ้วนหรือไม่ ป้องกันความผิดพลาดและหลงลืมในประเด็นที่เป็นรายละเอียดหรือขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน

กิจกรรมที่ 3 ศึกษาวิธีใช้และนำโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ มาใช้ในการช่วยตรวจสอบงานเอกสาร ทั้งที่เป็นงานเขียนรายงาน, งานที่เป็นการคำนวณ หรือการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ใช้ฟังก์ชันสะกดคำใน โปรแกรมไมโครซอฟท์ เวิร์ด (MS Word)ช่วยตรวจสอบคำผิด ใช้ฟังก์ชัน Vlook up ในโปรแกรมไมโครซอฟท์ เอกซ์เซล(MS Excel)ช่วยตรวจสอบว่าบันทึกข้อมูลผิดพลาดหรือไม่ ใช้ฟังก์ชันการคำนวณต่างๆ ในโปรแกรมไมโครซอฟท์ เอกซ์เซลคำนวณ แทนการคำนวณด้วยเครื่องคิดเลข

กิจกรรมที่ 4 ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อความชัดเจนในงานที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมาย ขอให้ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)ในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ผู้รับการประเมินจัดลำดับ และขอข้อมูลหรือคำแนะนำในประเด็นที่ควรระวัง หรือจุดที่ผิดพลาดได้ง่ายในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาวางแผนการทำงาน

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน โดยผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการออกแบบกิจกรรมที่จะพัฒนาตนเองต้องตั้งเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมด้วยตนเอง ต้องสร้างแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้กิจกรรมต่างๆ สำเร็จตามเป้าหมาย และเกิดการพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาต้องให้คำปรึกษา มอบหมายงานพร้อมทั้งบอกความสำคัญของงาน และแนะนำสิ่งที่ควรระวังหรือต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษของงานชิ้นนั้นๆและให้ผลป้อนกลับของคุณภาพงานของผู้รับการประเมินอย่างตรงไปตรงมา

5.2.1.6 การวัดผล

ปฏิบัติจริง และผลการประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

ระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2558

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

การเร่งรัดผลงานจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และพนักงานที่มาติดต่อขอรับบริการจากแผนกทรัพยากรบุคคลอีกทั้งปริมาณงานที่มากเกินไป และความเคยชินในรูปแบบการทำงานแบบเดิมของผู้รับการประเมินที่มักจะไม่ได้มีการวางแผน หรือตรวจสอบงาน

ตารางที่ 5.1: แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP)	
Name	**สนใจ มุ่งพัฒนา (นามสมมติ)**
Position	**HR Service Officer**
Direct Supervisor	**HR Service Manager**

Competency: Attention to Detail		
Development Objective	**Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)**	**Measurement**
ข้าพเจ้าต้องการที่จะเป็นคนที่มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และมีการวางแผนการทำงานที่ดี งานออกมามีประสิทธิภาพ **<u>ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ</u>** - ความผิดพลาดในการทำงานลดลง การบริหารจัดการงานมีประสิทธิภาพ ผลการประเมินการปฏิบัติงานดีขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ **<u>ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ</u>** - ได้รับงานที่มีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานผิดพลาด เวลาที่ใช้ในการแก้ไขงานที่ผิดพลาดลดลง	1. เขียน " To do list " ทุกเช้าก่อนเริ่มทำงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงาน และความเร่งด่วนของงาน ทำให้ทราบว่างานใดควรทำก่อน-หลัง และเป็นการเตือนความจำ ทำให้ไม่ให้มีงานค้าง หรือหลงลืมงานที่ไม่สำคัญไป	ปฏิบัติจริง และผลการประเมิน/Feedback จากหัวหน้างาน
	2. จัดทำ Check list ของงานแต่ละงานที่มีรายละเอียด หรือขั้นตอนซับซ้อน ไว้คอยตรวจสอบกิจกรรมการทำงานต่างๆ ว่าทำได้ครบถ้วนหรือไม่ ป้องกันการผิดพลาดและหลงลืมในประเด็นหรือขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน	
	3. ศึกษาวิธีและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ในการช่วยตรวจสอบงานที่เอกสาร ทั้งที่เป็นงานเขียน, งานที่เป็นการคำนวณ หรือการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ใช้ฟังก์ชันสะกดคำใน MS Word ตรวจสอบคำผิด ใช้ฟังก์ชัน Vlook up ใน MS Excel ช่วยตรวจสอบว่าบันทึกข้อมูลผิดพลาดหรือไม่ ใช้ฟังก์ชันการคำนวณต่างๆ ใน MS Excel คำนวณแทนการคำนวณด้วยเครื่องคิดเลข	
	4. ปรึกษาหัวหน้างาน เพื่อความชัดเจนในงานที่ได้รับมอบหมาย ขอให้หัวหน้าให้ Feedback ในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่เราลำดับ และขอข้อมูลประเด็นที่ควรระวัง หรือจุดที่ผิดพลาดได้ง่ายในการทำงานจากหัวหน้า เพื่อให้นำมาวางแผนการทำงาน	
Who is involved: ตนเองและหัวหน้างาน	**Resources/ Support:** เวลาเพิ่มขึ้นในการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น "To do list", "Check list" , โปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ และ Feedback จากหัวหน้างาน	**Time Frame:** ก.ค. - ก.ย. 2557
Potential obstacles which can prevent development: การเร่งรัดผลงานจากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และพนักงาน ปริมาณงานที่มากเกินไป ความเคยชินในรูปแบบการทำงานแบบเดิมของตนเองที่ไม่ได้มีการวางแผน หรือตรวจสอบงานมากนัก		

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

<u>กิจกรรมที่ 1</u>

วางแผนการทำงานและจัดลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน โดยเขียนรายการงานที่ต้องทำ (To do list) ทุกเช้าก่อนเริ่มทำงานในแต่ละวัน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงาน และความเร่งด่วนของงาน ทำให้ทราบว่างานใดควรทำก่อนหรือหลัง และเป็นการเตือนความจำ ทำให้ไม่ให้มีงานค้าง หรือหลงลืมงานที่ไม่สำคัญไป

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ในช่วงสองสัปดาห์แรกที่ดำเนินกิจกรรม มีบางวันที่ผู้รับการประเมินไม่ได้เขียนรายการงานที่ต้องทำในช่วงเช้า แต่ไปเขียนช่วงบ่ายแทน เนื่องจากลืมว่าตนเองต้องเขียนรายการงานที่ต้องทำทุกเช้า แต่หลังจากนั้นตั้งแต่สัปดาห์ที่สามเป็นต้นไป ผู้รับการประเมินเริ่มเกิดความเคยชิน จึงสามารถเขียนรายการงานที่ต้องทำทุกเช้าก่อนเริ่มทำงาน 15 นาที โดยผู้รับการประเมินจะเขียนรายการงานที่ต้องทำ และจัดลำดับว่างานไหนสำคัญ งานไหนต้องทำให้เสร็จก่อนหรือหลัง โดยประเมินจากความเร่งด่วนของงาน และระยะเวลากำหนดส่งงาน

ตารางที่ 5.2: ตัวอย่างใบบันทึกรายการงานที่ต้องทำ

รายการงานที่ต้องทำ (To do list)			
ประจำวันที่.....			
งานที่ต้องทำ	**กำหนดส่ง**	**ลำดับความสำคัญ/ความเร่งด่วน**	**หมายเหตุ**

ผลที่ได้รับ

ในช่วงสองสัปดาห์แรกที่ดำเนินกิจกรรม ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกอึดอัดที่ต้องทำ แต่เริ่มจากสัปดาห์ที่สามเป็นต้นไปผู้รับประเมินสามารถเขียนรายการงานที่ต้องทำได้ในทุกๆ เช้าก่อนเริ่มงานส่งผลให้ผู้รับการประเมินทำงานได้สำเร็จก่อนเวลาที่กำหนดหรือทันเวลาทุกงานที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับการประเมินผู้บังคับบัญชาชมเชยเรื่องความตรงต่อเวลาของการส่งงาน หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องชื่นชมที่ผู้รับประเมินส่งงานให้อย่างรวดเร็ว

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

เขียนรายการงานที่ต้องส่งเป็นประจำทุกๆ เดือน เช่น รายงานแผนกำลังคนประจำเดือน (Manpower Monthly Report)และบันทึกเตือนความจำวันที่ต้องทำ โดยบันทึกวันที่กำหนดส่งไว้ในปฏิทินในกล่องจดหมายอิเล็กทรอนิคก์ของบริษัท(Outlook calendar)เพื่อวางแผนการทำงานล่วงหน้าเป็นรายเดือนและเป็นการช่วยเตือนความจำ

<u>กิจกรรมที่ 2</u>

จัดทำใบรายการตรวจสอบ(Check list)ของงานที่มีรายละเอียด หรือขั้นตอนซับซ้อน ไว้คอยตรวจสอบกิจกรรมการทำงานต่างๆ ว่าทำได้ครบถ้วนหรือไม่ ป้องกันความผิดพลาดและหลงลืมในประเด็นที่เป็นรายละเอียดหรือขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ทำใบรายการตรวจสอบสำหรับงานค่าจ้างและเงินเดือนที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้รับการประเมินเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และมั่นใจว่ารายละเอียดที่สำคัญในแต่ละงวดที่กระทบต่อการจ่ายเงินเดือนพนักงาน เช่น รายการพนักงานเข้าใหม่ รายการพนักงานลาออก รายการจ่ายค่าล่วงเวลา ฯลฯ ไม่ผิดพลาด และไม่หลงลืมในรายการต่างๆ

ตารางที่ 5.3: ตัวอย่างใบรายการตรวจสอบงาน

รายการตรวจสอบงาน (Check list)		
งานค่าจ้างเงินเดือนประจำเดือน.....ปี.....		
รายการตรวจสอบ	**วันที่ตรวจสอบ**	**หมายเหตุ**
ข้อมูลพนักงานเข้าใหม่		
ข้อมูลพนักงานลาออก		
จำนวนพนักงานทั้งหมดที่ได้รับเงินเดือน		
ค่าล่วงเวลาพนักงาน		
ค่ากะพนักงาน		
ค่าเบี้ยขยัน		
รายการหักเงินต่างๆ ประจำเดือน		
รายการอื่นๆ		
.....		

ผลที่ได้รับ

จากการที่ผู้รับการประเมินทำรายการตรวจสอบงานในทุกงวดการจ่ายค่าจ้าง ทำให้ความถูกต้องของการจ่ายเงินเดือน ถูกต้อง 100% ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินให้ผลป้อนกลับการทำงานว่าอยู่ในระดับที่พึงพอใจ และขอให้รักษาระดับผลการปฏิบัติงานนี้ไว้

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

จัดทำปฏิทินงานค่าจ้างเงินเดือน (Payroll Calendar) และบันทึกรายละเอียดเรื่องที่ต้องตรวจสอบลงไปในปฏิทินของแต่ละเดือน ว่าต้องตรวจสอบอะไรบ้าง ในช่วงไหนของกระบวนการจัดทำค่าจ้างเงินเดือน เพื่อเพิ่มความละเอียดรอบคอบในการทำงานและป้องกันการหลงลืมในรายละเอียดต่างๆ

<u>กิจกรรมที่ 3</u>

ศึกษาวิธีใช้และนำโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ มาใช้ในการช่วยตรวจสอบงานเอกสาร ทั้งที่เป็นงานเขียนรายงาน, งานที่เป็นการคำนวณ หรือการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ใช้ฟังก์ชันสะกดคำใน โปรแกรมไมโครซอฟท์ เวิร์ด (MS Word)ช่วยตรวจสอบคำผิด ใช้ฟังก์ชัน Vlook up ในโปรแกรมไมโครซอฟท์ เอกซ์เซล(MS Excel)ช่วยตรวจสอบว่าบันทึกข้อมูลผิดพลาดหรือไม่ ใช้ฟังก์ชันการคำนวณต่างๆ ในโปรแกรมไมโครซอฟท์ เอกซ์เซลคำนวณ แทนการคำนวณด้วยเครื่องคิดเลข

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

นำฟังก์ชันต่างๆ ของ โปรแกรมไมโครซอฟท์ เอกซ์เซล (MS Excel) มาใช้ในการตรวจสอบงานค่าจ้างเงินเดือนและการเก็บฐานข้อมูลพนักงาน (Employee Database) นำฟังก์ชันต่างๆ ของ โปรแกรมไมโครซอฟท์เวิร์ด (MS Word)ช่วยตรวจสอบคำผิดในการพิมพ์เอกสาร

ผลที่ได้รับ

จากการที่ผู้รับการประเมินนำนำฟังก์ชันต่างๆ ของ โปรแกรมไมโครซอฟท์ เอกซ์เซล(MS Excel) และโปรแกรมไมโครซอฟท์เวิร์ด (MS Word) มาใช้ช่วยในการตรวจสอบงานเป็นประจำ ทำให้งานของผู้รับการประเมินมีความถูกต้องแม่นยำมากกว่าการตรวจสอบแบบปกติ อีกทั้งยังได้งานถูกต้องและรวดเร็วกว่า ส่งผลให้ผู้รับการประเมินได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับฟังก์ชั่นต่างๆ ของ โปรแกรมไมโครซอฟท์ เวิร์ด (MS Word)และ โปรแกรมไมโครซอฟท์ เอกซ์เซล(MS Excel)และนำมาใช้ในการทำงาน เพื่อช่วยให้สะดวกและทำงานได้ถูกต้องรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

<u>กิจกรรมที่ 4</u>

ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อความชัดเจนในงานที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมาย ขอให้ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)ในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ผู้รับการประเมินจัดลำดับ และขอข้อมูลหรือคำแนะนำในประเด็นที่ควรระวัง หรือจุดที่ผิดพลาดได้ง่ายในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาวางแผนการทำงาน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายงานที่ไม่ได้เป็นงานประจำของตนเองจากผู้บังคับบัญชา ผู้รับการประเมินจะสอบถามความต้องการและประเด็นสำคัญที่ควรระวังจากผู้บังคับบัญชา และขอให้ผู้บังคับบัญชากำหนดวันและเวลาส่งงาน เพื่อมาจัดความเร่งด่วนของงาน

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินส่งงานได้ก่อน หรือภายในกำหนดเวลา งานผิดพลาดน้อยลง จำนวนงานที่ถูกส่งกลับให้ผู้รับการประเมินแก้ไขจากผู้บังคับบัญชางานลดลงผู้บังคับบัญชาชื่นชมความตรงต่อเวลาและความรับผิดชอบของผู้รับการประเมิน

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พูดคุยกับผู้บังคับบัญชาให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ผลป้อนกลับ(Feedback)ในการทำงานของตนเอง เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานของตนเอง

ตารางที่ 5.4: พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP)	
Name	**สนใจ มุ่งพัฒนา (นามสมมติ)**
Position	**HR Service Officer**
Direct Supervisor	**HR Service Manager**

Competency: Attention to Detail			**DAP Follow up**					
Development Objective	**Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)**	**Measurement**	**Actual activity**	**From - to**	**Result**	**What do you plan to do next**	**Score before (1-10)**	**Score now (1-10)**
ข้าพเจ้าต้องการที่จะเป็นคนที่มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และมีการวางแผนการทำงานที่ดี งานออกมามีประสิทธิภาพ **<u>ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ</u>** - ความผิดพลาดในการทำงานลดลง การบริหารจัดการงานมีประสิทธิภาพ ผลการประเมินการปฏิบัติงานดีขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ **<u>ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ</u>** - ได้รับงานที่มีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานผิดพลาด เวลาที่ใช้ในการแก้ไขงานที่ผิดพลาดลดลง	1. เขียน " To do list " ทุกเช้าก่อนเริ่มทำงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงาน และความเร่งด่วนของงาน ทำให้ทราบว่างานใดควรทำก่อน-หลัง และเป็นการเตือนความจำ ทำให้ไม่ให้มีงานค้าง หรือหลงลืมงานที่ไม่สำคัญไป	ปฏิบัติจริง และผลการประเมิน/ Feedback จากหัวหน้างาน	ทุกเช้าก่อนเริ่มทำงาน 15 นาที ข้าพเจ้าจะ list รายการงานที่ต้องทำ และจัดลำดับว่างานไหนต้องทำก่อนหลัง โดยดูจากความเร่งด่วน และระยะเวลากำหนดส่ง	ก.ค. - ก.ย. 2557	ทำงานได้เสร็จก่อนเวลา หรือทันเวลาทุกงาน หัวหน้างานชมเชยเรื่องความตรงต่อเวลาของการส่งงาน หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องชื่นชมที่ส่งงานให้รวดเร็ว	List รายการงานที่ต้องส่งเป็นประจำทุกๆ เดือน เช่น Manpower monthly report จะบันทึกเตือนความจำวันที่ต้องทำ และวันที่กำหนดส่งไว้ใน Outlook calendar เพื่อวางแผนการทำงานล่วงหน้าเป็นรายเดือน	**6**	**9**
	2. จัดทำ Check list ของงานแต่ละงานที่มีรายละเอียด หรือขั้นตอนซับซ้อน ไว้คอยตรวจสอบกิจกรรมการทำงานต่างๆ ว่าทำได้ครบถ้วนหรือไม่ ป้องกันการผิดพลาด และหลงลืมในประเด็นหรือขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน		ทำ Check list งาน Payroll เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และมั่นใจว่ารายละเอียดที่สำคัญในแต่ละงวดที่กระทบต่อการจ่ายเงินเดือนพนักงานไม่ผิดพลาด และไม่หลงลืม		ความถูกต้องของการจ่ายเงินเดือนถูกต้อง 100%	ใส่รายละเอียดเรื่องที่ต้องตรวจสอบลงไปใน Payroll calendar แต่ละเดือน ว่าต้องตรวจสอบอะไรบ้าง ในช่วงไหนของกระบวนการ เพื่อเพิ่มความละเอียดรอบคอบในการทำงานและป้องกันการหลงลืม	**8**	**10**
	3. ศึกษาวิธีและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ในการช่วยตรวจสอบงานที่เอกสารทั้งที่เป็นงานเขียน, งานที่เป็นการคำนวณ หรือการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ใช้ฟังก์ชันสะกดคำใน MS Word ตรวจสอบคำผิด ใช้ฟังก์ชัน Vlook up ใน MS Excel ช่วยตรวจสอบว่าบันทึกข้อมูลผิดพลาดหรือไม่ ใช้ฟังก์ชันการคำนวณต่างๆ ใน MS Excel คำนวณ แทนการคำนวณด้วยเครื่องคิดเลข		นำฟังก์ชันต่างๆ ของ โปรแกรม MS Excel มาใช้ในการตรวจสอบงาน Payroll และงาน Database		ตรวจสอบงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากกว่าการตรวจสอบแบบ Manual ได้งานถูกต้องและรวดเร็วกว่า ได้รับคำชมจากหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง	ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับฟังก์ชั่นต่างๆ ของโปรแกรม MS Excel และ MS word ที่สามารถนำมาใช้ในการทำงาน เพื่อช่วยให้สะดวกและทำงานได้ถูกต้องรวดเร็วมากยิ่งขึ้น	**7**	**9**
	4. ปรึกษาหัวหน้างาน เพื่อความชัดเจนในงานที่ได้รับมอบหมาย ขอให้หัวหน้าให้ Feedback ในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่เราลำดับ และขอข้อมูลประเด็นที่ควรระวัง หรือจุดที่ผิดพลาดได้ง่ายในการทำงานจากหัวหน้า เพื่อให้นำมาวางแผนการทำงาน		เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ไม่ได้เป็นงานประจำจากหัวหน้างาน จะสอบถามความต้องการและประเด็นสำคัญที่ควรระวัง และให้หัวหน้ากำหนดวันและเวลาส่งงานเพื่อมาจัดความเร่งด่วนของงาน		ส่งงานได้ก่อน หรือภายในกำหนดเวลา งานผิดพลาดน้อยลง จำนวนงานที่ถูกส่งกลับให้แก้ไขจากหัวหน้างานลดลง	พูดคุยกับหัวหน้างานให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ Feedback ในการทำงานของตนเอง เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานของตนเอง	**4**	**7**
Who is involved: ตนเองและหัวหน้างาน	**Resources/ Support:** เวลาเพิ่มขึ้นในการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น "To do list", "Check list" ,โปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ และ Feedback จากหัวหน้างาน			**Time Frame:** ก.ค. - ก.ย. 2557	**Potential obstacles which can prevent development:** การเร่งรัดผลงานจากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และพนักงาน ปริมาณงานที่มากเกินไป ความเคยชินในรูปแบบการทำงานแบบเดิมของตนเองที่ไม่ได้มีการวางแผน หรือตรวจสอบงานมากนัก			

5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

ผู้รับการประเมินนำการตั้งเป้าหมายและการมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบการใช้ชีวิตที่มีความสุข ไม่กดดัน ไม่เร่งรีบ(Enjoy life) การฝึกตั้งเป้าหมายให้ท้าทาย และการมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ จะช่วยให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2มีดังนี้

5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการแรงบันดาลใจที่จะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ และฝึกตั้งเป้าหมายที่ท้าทายทั้งความสามารถและจิตใจของตนเอง

5.2.3.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะมีแรงบันดาลใจและมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น โดยเริ่มฝึกตั้งเป้าหมายที่ท้าทายทั้งในเรื่องการทำงาน และการใช้ชีวิต

5.2.3.3 สิ่งที่คาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า ผลการพัฒนาตนเอง จะช่วยให้องค์กรได้รับงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่างๆ ที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินทำงานล่าช้า

5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

กิจกรรมที่ 1อ่านหนังสือแนวจิตวิทยาที่สร้างแรงบันดาลใจให้ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้กับชีวิต หรือหนังสือที่เขียนโดยบุคคลที่มีชื่อเสียง ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตตั้งแต่อายุน้อยๆ ซึ่งเขียนบอกเล่าประสบการณ์หรือแนวคิดของเขา โดยอ่านเดือนละ 1 เล่ม พร้อมทั้งเขียนบันทึกสรุปแรงบันดาลใจและข้อคิดที่สามารถนำมาปรับใช้กับตนเองที่ได้จากการอ่านหนังสือเล่มนั้นๆ

กิจกรรมที่ 2 กำหนดเวลาส่งมอบงานที่ตั้งเป้าขึ้นเอง(Personal deadline) กับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยกำหนดเวลาส่งมอบงานที่ตั้งเป้าขึ้นเองต้องระยะเวลาสั้นกว่าที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ส่งมอบ และงานที่ส่งตามกำหนดเวลาส่งมอบงานที่ตั้งเป้าขึ้นเองต้องมีประสิทธิภาพไม่น้อยกว่าการส่งงานตามเวลาที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ส่งมอบ

กิจกรรมที่ 3 ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจิตใจ คือ ตั้งเป้าว่าภายใน 3 เดือน จะออกกำลังกายแบบคาร์ดิโอ เช่น วิ่งสลับเดิน ปั่นจักรยาน ได้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 60 นาทีให้สำเร็จ

และต้องออกกำลังกายอย่างน้อย 3 ครั้งต่อสัปดาห์ โดยในสัปดาห์แรกจะเริ่มจากเวลา 20 นาที และเพิ่มเวลาทุกๆ 5 นาที ในสัปดาห์ถัดไปจนครบ 60 นาที

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน โดยผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการออกแบบกิจกรรมที่จะพัฒนาตนเองต้องตั้งเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมด้วยตนเอง ต้องสร้างแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้กิจกรรมต่างๆ สำเร็จตามเป้าหมาย และเกิดการพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาต้องให้คำปรึกษาและร่วมตั้งเป้าหมาย คือ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น เพื่อที่จะนำมาวัดความสำเร็จ และให้ผลป้อนกลับของคุณภาพงานของผู้รับการประเมินอย่างตรงไปตรงมา

5.2.3.6 การวัดผล

- กิจกรรมที่ 1 โดยบันทึกข้อคิด คำคม และแรงบันดาลใจที่จะมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จ ที่ได้จากการอ่านหนังสือ 1 เล่มต่อเดือน

- กิจกรรมที่ 2 โดยสัดส่วนจำนวนงานที่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาส่งมอบงานที่ตั้งเป้าขึ้นเองเทียบกับจำนวนงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90

- กิจกรรมที่ 3 โดยบันทึกสถิติการออกกำลังกายในแต่ละสัปดาห์โดยสัดส่วนการออกกำลังกายได้สำเร็จตามเวลาที่ตั้งไว้ต่อจำนวนครั้งการออกกำลังกายทั้งหมด ต้องเท่ากับร้อยละ 100

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

ระหว่างเดือนมกราคม - มีนาคม 2558

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

รูปแบบการใช้ชีวิต และทัศนคติส่วนตัวของผู้รับการประเมิน ที่ชอบการทำงาน และใช้ชีวิตแบบผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด ไม่กดดัน มากกว่าการมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 5.5: แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan (DAP)	
Name	**สนใจ มุ่งพัฒนา (นามสมมติ)**
Position	**HR Service Officer**
Direct Supervisor	**HR Service Manager**

Competency: การตั้งเป้าหมายและการมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement)		
Development Objective	**Action to Take:** **(Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)**	**Measurement**
ข้าพเจ้าต้องการแรงบันดาลใจที่จะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ และฝึกตั้งเป้าที่ท้าทายทั้งความสามารถและจิตใจของตนเอง	1. อ่านหนังสือแนวจิตวิทยาที่สร้างแรงบันดาลใจให้ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้กับชีวิต หรือหนังสือที่เขียนโดยบุคคลที่มีชื่อเสียง ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตตั้งแต่อายุน้อยๆ ซึ่งเขียนบอกเล่าประสบการณ์หรือแนวคิดของเขา โดยอ่านเดือนละ 1 เล่ม พร้อมทั้งเขียนบันทึกสรุปแรงบันดาลใจและข้อคิดที่สามารถนำมาปรับใช้กับตนเองที่ได้จากการอ่านหนังสือเล่มนั้นๆ	บันทึกแรงบันดาลใจ 1 เรื่องต่อเดือน
<u>ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ</u> - มีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น และเริ่มตั้งเป้าหมายที่ท้าทายทั้งในเรื่องการทำงาน และการใช้ชีวิต	2. กำหนด Personal deadline ให้กับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน โดย Personal deadline ต้องระยะเวลาสั้นกว่าที่หัวหน้ากำหนด และงานที่ส่งตาม Personal deadline ต้องมีประสิทธิภาพไม่น้อยกว่าการส่งงานตามเวลาที่หัวหน้ากำหนด	สัดส่วนจำนวนงานที่แล้วเสร็จตาม Personal deadline เทียบกับจำนวนงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ต้องไม่ต่ำกว่า 90%
<u>ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ</u> - ได้รับงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานล่าช้า	3. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจิตใจ คือ ตั้งเป้าว่าภายใน 3 เดือน จะต้องออกกำลังกายแบบคาดิโอ เช่น วิ่งสลับเดิน ปั่นจักรยาน ได้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 60 นาที และต้องออกกำลังกายอย่างน้อย 3 ครั้งต่อสัปดาห์ โดยในสัปดาห์แรกจะเริ่มจากเวลา 20 นาที และเพิ่มเวลาทุกๆ 5 นาที ในสัปดาห์ถัดไปจนครบ 60 นาที	บันทึกสถิติการออกกำลังกายในแต่ละสัปดาห์โดยสัดส่วนการออกกำลังกายได้สำเร็จตามเวลาที่ตั้งไว้ต่อจำนวนครั้งการออกกำลังกายทั้งหมด ต้องเท่ากับ 100%
Who is involved: ตนเองและหัวหน้างาน	**Resources/ Support:** Deadline การส่งงานที่ชัดเจนจากหัวหน้างาน และ Feedback ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานที่ส่ง	**Time Frame:** ม.ค. - มี.ค. 2558
Potential obstacles which can prevent development: ทัศนคติส่วนตัวที่ชอบการทำงาน และใช้ชีวิตแบบผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด ไม่กดดัน มากกว่าการมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย		

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

<u>กิจกรรมที่ 1</u>

อ่านหนังสือแนวจิตวิทยาที่สร้างแรงบันดาลใจให้ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้กับชีวิต หรือหนังสือที่เขียนโดยบุคคลที่มีชื่อเสียง ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตตั้งแต่อายุน้อยๆ

ซึ่งเขียนบอกเล่าประสบการณ์หรือแนวคิดของเขา โดยอ่านเดือนละ 1 เล่ม พร้อมทั้งเขียนบันทึกสรุปแรงบันดาลใจและข้อคิดที่สามารถนำมาปรับใช้กับตนเองที่ได้จากการอ่านหนังสือเล่มนั้นๆ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- เดือนมกราคม อ่านหนังสือ "คิดใหญ่ไม่คิดเล็ก" เขียนโดย DAVID J. SCHWARTZ เรียบเรียงโดย ดร.นิเวศน์ เหมวชิรวรากร

- เดือนกุมภาพันธ์ อ่านหนังสือ "ฝันให้ใหญ่ ไปให้สุด" เขียนโดย นภัทร

- เดือนมีนาคม อ่านหนังสือชื่อ "ต้องเป็นที่ 1 ให้ได้" เขียนโดย บัณฑิต อึ้งรังษี

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินได้ข้อคิด คำคม และแรงบันดาลใจที่จะมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จ และได้เขียนบันทึกแรงบันดาลใจที่ได้จากการอ่านทั้ง 3 เรื่อง โดยบันทึกได้ 1 เรื่องต่อ 1 เดือน ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินมีแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่าตนเองสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายทางอาชีพที่ตนเองตั้งเป้าไว้ คือ การเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ภายใน 5 ปี

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ในแต่ละเดือน ถัดไปจากนี้ ผู้รับการประเมินจะเขียนข้อความ ที่เป็นข้อคิด หรือบันทึกความประทับใจ หรือบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้จากความล้มเหลว จากเรื่องราวที่ตนเองได้ประสบมาในเดือนนั้นๆ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจ หรือเป็นกำลังใจให้ตนเองมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

<u>กิจกรรมที่ 2</u>

กำหนดเวลาส่งมอบงานที่ตั้งเป้าขึ้นเอง(Personal deadline)กับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาโดยกำหนดเวลาส่งมอบงานที่ตั้งเป้าขึ้นเอง ต้องระยะเวลาสั้นกว่าที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ส่งมอบ และงานที่ส่งตามกำหนดเวลาส่งมอบงานที่ตั้งเป้าขึ้นเอง ต้องมีประสิทธิภาพไม่น้อยกว่าการส่งงานตามเวลาที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ส่งมอบ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดงานที่จะนำมาวัดผลในกิจกรรมการพัฒนาตนเอง ซึ่งในขณะนั้น ทางแผนกทรัพยากรบุคคลได้มีการนำระบบการให้บริการพนักงานรูปแบบใหม่มาใช้ คือ ถ้าพนักงานต้องการรับบริการหรือขอข้อมูลใดๆ จากแผนกทรัพยากรบุคคลให้พนักงานเขียนใบคำร้องขอรับบริการผ่านระบบออนไลน์ของบริษัท ผู้บังคับบัญชาจึงขอให้ผู้รับ

การประเมินนำกิจกรรมนี้มาวัด เนื่องจากเป็นบริการรูปแบบใหม่ที่นำมาใช้ให้บริการพนักงาน จึงต้องการให้พนักงานได้รับบริการที่รวดเร็ว โดยผู้บังคับบัญชากำหนดให้ส่งมอบบริการ คือ ให้ปิดใบคำร้องขอบริการให้ได้ภายใน 48 ชั่วโมง ตามนโยบายการให้บริการของบริษัทแต่ผู้รับการประเมินได้ปรึกษากับผู้บังคับบัญชาโดยขอตั้งเป้าหมายที่ท้าทายกว่านั้น โดยกำหนดเวลาส่งมอบงานที่ตั้งเป้าขึ้นเอง(Personal deadline) คือ ต้องปิดใบคำร้องขอบริการให้ได้ภายใน 6 ชั่วโมง

ผลที่ได้รับ

ใบคำร้องขอบริการที่ได้รับทั้งหมดตั้งแต่วันที่ 6 มกราคม ถึง 6 มีนาคม 2558 ทั้งหมด 27 ใบ ปิดใบคำร้องขอบริการได้ภายในระยะเวลาที่ตั้งไว้คือ 6 ชั่วโมง เป็นจำนวน 26 ใบ คิดเป็นร้อยละ 96 และผู้บังคับบัญชาให้ผลป้อนกลับของคุณภาพงานว่าอยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน และผู้บังคับบัญชาพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการ

มีใบคำขอบริการ 1 ใบปิดได้ไม่ทันกำหนด เนื่องจากในวันที่ได้รับใบคำร้องดังกล่าว ผู้รับการประเมินมีงานอื่นที่เร่งด่วนและสำคัญกว่าต้องสะสางให้เสร็จภายในกำหนดเวลา จึงเลือกที่จะปฏิบัติงานดังกล่าวให้แล้วเสร็จก่อน ดังรายละเอียดดังตารางบันทึกระยะเวลาปิดใบคำขอบริการ

ตารางที่ 5.6: ตารางบันทึกระยะเวลาปิดใบคำขอบริการ

ลำดับ	เลขที่ใบคำขอบริการ	รับใบคำขอบริการ		ปิดใบคำขอบริการ		ระยะเวลาปิดใบคำขอบริการ	หมายเหตุ
		วันที่	เวลา	วันที่	เวลา		
1	1014805	6 ม.ค. 2558	8.50 น.	6 ม.ค. 2558	13.52 น.	5 ชั่วโมง 2 นาที	
2	1017030	6 ม.ค. 2558	14.17 น.	6 ม.ค. 2558	14.39 น.	22 นาที	
3	1018990	7 ม.ค. 2558	13.06 น.	7 ม.ค. 2558	13.34 น.	28 นาที	
4	1019057	7 ม.ค. 2558	14.02 น.	7 ม.ค. 2558	14.39 น.	37 นาที	
5	1022769	9 ม.ค. 2558	11.50 น.	10 ม.ค. 2558	22.24 น.	34 ชั่วโมง 34 นาที	เกินเวลาที่ตั้งเป้าไว้
6	1024661	12 ม.ค. 2558	14.00 น.	12 ม.ค. 2558	14.57 น.	57 นาที	
7	1025057	13 ม.ค. 2558	9.09 น.	13 ม.ค. 2558	9.27 น.	18 นาที	
8	1026538	13 ม.ค. 2558	10.55 น.	13 ม.ค. 2558	11.35 น.	40 นาที	
9	1026776	13 ม.ค. 2558	16.25 น.	13 ม.ค. 2558	16.50 น.	25 นาที	
10	1028223	14 ม.ค. 2558	10.19 น.	14 ม.ค. 2558	11.34 น.	1 ชั่วโมง 15 นาที	
11	1031846	16 ม.ค. 2558	14.10 น.	16 ม.ค. 2558	16.55 น.	2 ชั่วโมง 45 นาที	
12	1040477	23 ม.ค. 2558	10.28 น.	23 ม.ค. 2558	10.57 น.	29 นาที	
13	1044856	27 ม.ค. 2558	14.39 น.	27 ม.ค. 2558	14.58 น.	19 นาที	
14	1051364	2 ก.พ. 2558	8.49 น.	2 ก.พ. 2558	9.19 น.	30 นาที	
15	1053405	2 ก.พ. 2558	14.59 น.	2 ก.พ. 2558	15.24 น.	25 นาที	
16	1056179	3 ก.พ. 2558	15.21 น.	3 ก.พ. 2558	16.33 น.	1 ชั่วโมง 12 นาที	
17	1060111	5 ก.พ. 2558	12.54 น.	5 ก.พ. 2558	14.33 น.	1 ชั่วโมง 39 นาที	
18	1062399	6 ก.พ. 2558	16.50 น.	6 ก.พ. 2558	16.58 น.	8 นาที	
19	1063847	9 ก.พ. 2558	10.50 น.	9 ก.พ. 2558	10.59 น.	9 นาที	
20	1067815	11 ก.พ. 2558	12.49 น.	11 ก.พ. 2558	13.49 น.	1 ชั่วโมง	
21	1071969	16 ก.พ. 2558	8.47 น.	16 ก.พ. 2558	9.06 น.	19 นาที	
22	1076576	18 ก.พ. 2558	13.54 น.	18 ก.พ. 2558	16.14 น.	2 ชั่วโมง 20 นาที	
23	1079529	23 ก.พ. 2558	10.32 น.	23 ก.พ. 2558	11.03 น.	31 นาที	
24	1086228	25 ก.พ. 2558	16.07 น.	25 ก.พ. 2558	16.21 น.	14 นาที	
25	1101852	3 มี.ค. 2558	10.58 น.	3 มี.ค. 2558	11.34 น.	36 นาที	
26	1102397	6 มี.ค. 2558	9.58 น.	6 มี.ค. 2558	10.24 น.	26 นาที	
27	1102380	6 มี.ค. 2558	9.58 น.	6 มี.ค. 2558	10.42 น.	44 นาที	

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

กำหนดเวลาส่งมอบงานที่ตั้งเป้าขึ้นเองให้เร็วขึ้น จากปิดใบคำร้องขอบริการภายใน 6 ชั่วโมง เป็น 4 ชั่วโมง

<u>กิจกรรมที่ 3</u>

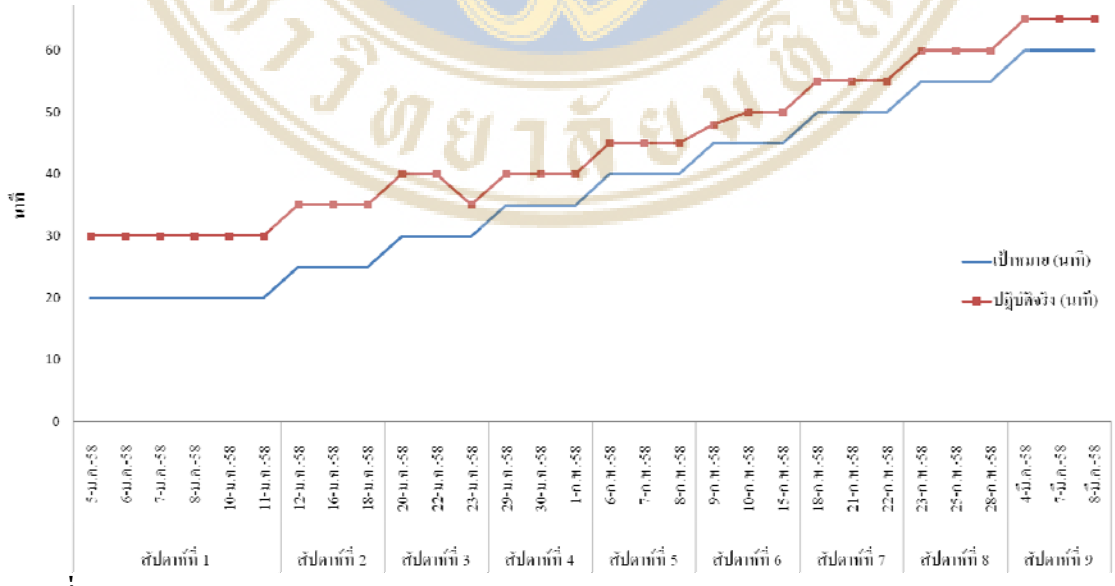
ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจิตใจ คือ ตั้งเป้าว่าภายใน 3 เดือน จะออกกำลังกายแบบคาร์ดิโอ เช่น วิ่งสลับเดิน ปั่นจักรยาน ได้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 60 นาที และต้องออกกำลังกายอย่างน้อย 3 ครั้งต่อสัปดาห์ โดยในสัปดาห์แรกจะเริ่มจากเวลา 20 นาที และเพิ่มเวลาทุกๆ 5 นาที ในสัปดาห์ถัดไปจนครบ 60 นาที

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ออกกำลังกายตามที่ตั้งเป้าหมาย โดยเครื่องเล่นที่ใช้ในการออกกำลังกายแบบคาร์ดิโอคือ ลู่วิ่ง จักรยานนั่งปั่นแบบมีพนักพิง และจักรยานเดินอากาศ บันทึกเวลาหลังจากออกกำลังกายทุกครั้งในตารางบันทึกผล

ผลที่ได้รับ

ในช่วงสัปดาห์ท้ายๆ ที่ระยะเวลานานขึ้นนั้น ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกว่าเหนื่อยมาก เกือบที่จะละทิ้งความพยายามหลายครั้ง แต่มีความคิดว่าตั้งเป้าแล้วต้องทำให้ จึงไม่ละทิ้งความพยายามให้บรรลุเป้า ในท้ายที่สุดก็สามารถทำได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ และในแต่ละครั้งผู้รับการประเมินจะพยายามออกกำลังกายให้ได้เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อท้าทายจิตใจตัวเอง ซึ่งสามารถทำได้สำเร็จทุกครั้ง คิดเป็น 100% ที่บรรลุเป้า



ภาพที่ 5.1: แผนภูมิแสดงสถิติการออกกำลังกาย

ตารางที่ 5.7: บันทึกผลการออกกำลังกาย

	วันที่	กิจกรรมคาร์ดิโอ	เป้าหมาย (นาที)	ปฏิบัติจริง (นาที)
สัปดาห์ที่ 1	5-ม.ค.-58	จักรยานเดินอากาศ	20	30
	6-ม.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	20	30
	7-ม.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	20	30
	8-ม.ค.-58	ปั่นจักรยาน (นั่ง)	20	30
	10-ม.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	20	30
	11-ม.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	20	30
สัปดาห์ที่ 2	12-ม.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	25	35
	16-ม.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	25	35
	18-ม.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	25	35
สัปดาห์ที่ 3	20-ม.ค.-58	จักรยานเดินอากาศ	30	40
	22-ม.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	30	40
	23-ม.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	30	35
สัปดาห์ที่ 4	29-ม.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	35	40
	30-ม.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	35	40
	1-ก.พ.-58	วิ่งสลับเดิน	35	40
สัปดาห์ที่ 5	6-ก.พ.-58	วิ่งสลับเดิน	40	45
	7-ก.พ.-58	วิ่งสลับเดิน	40	45
	8-ก.พ.-58	วิ่งสลับเดิน	40	45
สัปดาห์ที่ 6	9-ก.พ.-58	วิ่งสลับเดิน	45	48
	10-ก.พ.-58	ปั่นจักรยาน (นั่ง)	45	50
	15-ก.พ.-58	ปั่นจักรยาน (นั่ง)	45	50
สัปดาห์ที่ 7	18-ก.พ.-58	จักรยานเดินอากาศ	50	55
	21-ก.พ.-58	จักรยานเดินอากาศ	50	55
	22-ก.พ.-58	ปั่นจักรยาน (นั่ง)	50	55
สัปดาห์ที่ 8	23-ก.พ.-58	วิ่งสลับเดิน	55	60
	25-ก.พ.-58	ปั่นจักรยาน (นั่ง)	55	60
	28-ก.พ.-58	จักรยานเดินอากาศ	55	60
สัปดาห์ที่ 9	4-มี.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	60	65
	7-มี.ค.-58	วิ่งสลับเดิน	60	65
	8-มี.ค.-58	จักรยานเดินอากาศ	60	65

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

จากการทำกิจกรรมนี้ทำให้ทราบว่าถ้ามีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นตั้งใจผู้รับการประเมินสามารถทำกิจกรรมได้สำเร็จ แต่สมรรถภาพร่างกายของผู้รับการประเมินนั้นเหมาะสมกับการออกกำลังกายต่อเนื่องได้ 30 นาที โดยที่ร่างกายไม่เหนื่อยล้า จึงจะตั้งเป้าให้ตนเองออกกำลังกายต่อเนื่อง 30 นาที อย่างน้อย 3 ครั้งต่อสัปดาห์ หรือเปลี่ยนกิจกรรมการออกกำลังกายที่เบาขึ้น เช่น เล่นโยคะ เพื่อเป็นการฝึกความท้าทายทางด้านจิตใจ ที่ไม่ฝืนสมรรถภาพร่างกายจนเกินไป

ตารางที่ 5.8: พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan (DAP)	
Name	**สนใจ มุ่งพัฒนา (นามสมมติ)**
Position	**HR Service Officer**
Direct Supervisor	**HR Service Manager**

Competency: การตั้งเป้าหมายและการมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement)			**DAP Follow up**					
Development Objective	**Action to Take (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)**	**Measurement**	**Actual activity**	**From - to**	**Result**	**What do you plan to do next**	**Score before (1-10)**	**Score now (1-10)**
ข้าพเจ้าต้องการแรงบันดาลใจที่จะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ และฝึกตั้งเป้าที่ท้าทายทั้งความสามารถและจิตใจของตนเอง	1. อ่านหนังสือแนวจิตวิทยาที่สร้างแรงบันดาลใจให้ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้กับชีวิต หรือหนังสือที่เขียนโดยบุคคลที่มีชื่อเสียง ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตตั้งแต่อายุน้อยๆ ซึ่งเขียนบอกเล่าประสบการณ์หรือแนวคิดของเขา โดยอ่านเดือนละ 1 เล่ม พร้อมทั้งเขียนบันทึกสรุปแรงบันดาลใจและข้อคิดที่สามารถนำมาปรับใช้กับตนเองที่ได้จากการอ่านหนังสือเล่มนั้นๆ	บันทึกแรงบันดาลใจ 1 เรื่องต่อเดือน	เดือนมกราคม อ่านหนังสือ "คิดใหญ่ไม่คิดเล็ก" , เดือนกุมภาพันธ์ อ่านหนังสือ "ฝันให้ใหญ่ ไปให้สุด", เดือนมีนาคม อ่านหนังสือ " ต้องเป็นที่ 1 ให้ได้"	1 ม.ค. ถึง 10 มี.ค. 58	ได้ข้อคิด คำคม และแรงบันดาลใจที่จะมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จ เขียนบันทึกแรงบันดาลใจที่ได้จากการอ่านทั้ง 3 เรื่อง ได้สำเร็จ โดยบันทึกได้ 1 เรื่องต่อ 1 เดือน	ในแต่ละเดือน ถัดไปจากนี้ จะเขียนข้อความ ที่เป็นข้อคิด หรือบันทึกความประทับใจ หรือบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้จากความล้มเหลว จากเรื่องราวที่ตนเองได้ประสบมาในเดือนนั้นๆ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจ หรือเป็นกำลังใจให้ตนเองมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	1	8
<u>ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ</u> - มีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น และเริ่มตั้งเป้าหมายที่ท้าทายทั้งในเรื่องการทำงาน และการใช้ชีวิต	2. กำหนด Personal deadline ให้กับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน โดย Personal deadline ต้องระยะเวลาสั้นกว่าที่หัวหน้ากำหนด และงานที่ส่งตาม Personal deadline ต้องมีประสิทธิภาพไม่น้อยกว่าการส่งงานตามเวลาที่หัวหน้ากำหนด	สัดส่วนจำนวนงานที่แล้วเสร็จตาม Personal deadline เทียบกับจำนวนงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ต้องไม่ต่ำกว่า 90%	หัวหน้างานตั้ง Deadline ให้ปิดใบคำร้องขอบริการให้ได้ภายใน 48 ชั่วโมงตามนโยบายการให้บริการของบริษัท แต่ข้าพเจ้าได้ปรึกษากับหัวหน้าโดยขอตั้งเป้าหมายที่ท้าทายกว่านั้น โดยตั้ง Personal deadline คือ ต้องปิดใบคำร้องขอบริการให้ได้ภายใน 6 ชั่วโมง	6 ม.ค. ถึง 6 มี.ค. 58	ใบคำร้องขอบริการที่ได้รับทั้งหมดตั้งแต่วันที่ 6 ม.ค. ถึง 6 มี.ค. 2558 ทั้งหมด 27 ใบ ปิดใบคำร้องขอบริการได้ภายในระยะเวลาที่ตั้งไว้คือ 6 ชั่วโมง เป็นจำนวน 26 ใบ คิดเป็น 96% และหัวหน้างานให้ Feedback ว่าคุณภาพผลงานยังคงอยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน หัวหน้าพึงพอใจ	ตั้ง Personal deadline ให้เร็วขึ้น จากปิดใบคำร้องขอบริการภายใน 6 ชั่วโมง เป็น 4 ชั่วโมง	5	8
<u>ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ</u> - ได้รับงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานล่าช้า	3. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจิตใจ คือ ตั้งเป้าว่าภายใน 3 เดือน จะต้องออกกำลังกายแบบคาดิโอ เช่น วิ่งสลับเดิน ปั่นจักรยาน ได้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 60 นาที และต้องออกกำลังกายอย่างน้อย 3 ครั้งต่อสัปดาห์ โดยในสัปดาห์แรกจะเริ่มจากเวลา 20 นาที และเพิ่มเวลาทุกๆ 5 นาที ในสัปดาห์ถัดไปจนครบ 60 นาที	บันทึกสถิติการออกกำลังกายในแต่ละสัปดาห์โดยสัดส่วนการออกกำลังกายได้สำเร็จตามเวลาที่ตั้งไว้ต่อจำนวนครั้งการออกกำลังกายทั้งหมด ต้องเท่ากับ 100%	ออกกำลังกายตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยเครื่องเล่นที่ใช้ในการออกกำลังกายแบบคาดิโอคือ ลู่วิ่ง จักรยานนั่งปั่นแบบมีพนักพิง และจักรยานเดินอากาศ บันทึกระยะเวลาที่ออกกำลังกาย หลังจากออกกำลังกายทุกครั้งในตารางบันทึกผล	5 ม.ค. ถึง 8 มี.ค. 58	ในช่วงสัปดาห์ท้ายๆ ที่ระยะเวลานานขึ้นนั้น มีความรู้สึกว่าเหนื่อยมาก แต่ก็สามารถทำได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ และในแต่ละครั้งจะพยายามออกกำลังกายให้ได้เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อท้าทายจิตใจตัวเอง ซึ่งสามารถทำได้สำเร็จทุกครั้ง คิดเป็น 100% ที่บรรลุเป้า	จากการทำกิจกรรมนี้ทำให้ทราบว่าสมรรถภาพร่างกายนั้นเหมาะสมกับการออกกำลังกายต่อเนื่องได้ 30 นาที โดยที่ร่างกายไม่เหนื่อยล้า จึงจะตั้งเป้าให้ตนเองออกกำลังกายต่อเนื่อง 30 นาที อย่างน้อย 3 ครั้งต่อสัปดาห์ หรือเปลี่ยนกิจกรรมการออกกำลังกายที่เบาขึ้น เช่น เล่นโยคะ เพื่อเป็นการฝึกความท้าทายทางด้านจิตใจ และไม่ฝืนร่างกายจนเกินไป	2	9
Who is involved: ตนเองและหัวหน้างาน	**Resources/ Support:** Deadline การส่งงานที่ชัดเจนจากหัวหน้างาน และ Feedback ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานที่ส่ง			**Time Frame:** ม.ค. - มี.ค. 2558	**Potential obstacles which can prevent development:** ทัศนคติส่วนตัวที่ชอบการทำงาน และใช้ชีวิตแบบผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด ไม่กดดัน มากกว่าการมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย			

บรรณานุกรม

กรองแก้ว อยู่สุข. 2538. พฤติกรรมองค์การ.กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน. 2554. คู่มือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล กรมที่ดิน. สืบค้นจาก http://www.dol.go.th/train/images/medias/train/file/IDP_H2.pdf

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัทวี.พริ้นท์ (1991) จำกัด

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด

นิติพล ภูตะโชติ. 2556. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัทวี.พริ้นท์ (1991) จำกัด

พิชาภพ พันธุ์แพ. 2554. ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: บริษัทแอคทีฟ พริ้นท์ จำกัด

วิเชียร วิทยอุดม. 2551. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด

สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ สำนักอัยการสูงสุด. 2555. คู่มือ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด. สืบค้นจาก http://www.dt.ago.go.th/dt/images/the%20individual%20development%20plan.pdf

สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2552. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2552. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด

Stephen, R.(1993). Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. York: Prentice-Hall Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales (WBI)

การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมเข้านั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสีย ที่อย่างร้ายแรงที่อาจเป็นผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม ท่านสามารถตัดสินใจได้อย่างไรว่า บุคคลที่ท่านคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ท่านมีอยู่ ซึ่งในบางครั้งประสบการณ์ที่เคยมีมานั้น อาจใช้ไม่ได้ผลกับบางธุรกิจก็ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์กร

การนำประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ

- การคัดเลือกพนักงาน
- การพัฒนาบุคคลากร

- การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม
- การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม
- การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน
- ประสิทธิภาพขององค์กร

WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวโยงกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้

- ประเด็นของลักษณะงาน - WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวโยงกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

- มาตรการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ

- ความกว้างขวางของลักษณะงาน - WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน - WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

- ง่ายต่อการทำ - ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุดใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี (ไม่จำกัดเวลา)

คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- Reliable - WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)

- Valid - WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตราวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความสัมพันธ์กับ Big Five – WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบ

นั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กันกับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง - WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย – เครื่องวัดของ WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

- สติปัญญาทางอารมณ์ –ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์“Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

WBI จากการทำวิจัยเราพบว่า สถานะภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องและแม่นยำของมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะกับงาน แต่ไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้น ๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

Work Behavior Inventory Scales

WBI มี 40 มาตราวัดที่หลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวโยงกับสถานการณ์ทำงานดังนี้

การเอาใจใส่ต่อ (Extraversion)

1.การชอบสมาคม (Sociability)

2.การเป็นผู้นำ (Leadership)

3.การจูงใจ (Influence)

4.พลังใจในการทำงาน (Energy)

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

5.ความร่วมมือ (Cooperation)

6.ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)

7.ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

8.การปรับตัว (Adaptability)

9.การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

10.ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

11.ความเป็นอิสระ (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.การอดกลั้น (Stress Tolerance)

20.การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)

21.การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

22.การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)

23.การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

24.การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

25.ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

26.เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

27.มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)

28.มุ่งเน้นที่บุคคล ((People orientation)

ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

29.คล่องแคล่ว (Dynamic)

30.วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

31.ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

Behavioral Growth Potential

32.Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

33.ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34.ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35.ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36.ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ(Entrepreneurial Effectiveness)

37.Emotional Intelligence

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38.ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39.ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40.ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

ภาคผนวก ข

แบบประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

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 การตีความหมายและการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อนุญาตให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณหางบประมาณ สินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการกดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ 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

ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมืออาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นไทล์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

ภาคผนวก ค
ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

แบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่า พฤติกรรมในข้อใดเป็นจุดเด่น 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 การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง

5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม

6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น

8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสิน สามารถพึ่งพาตนเองได้

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

13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จและไม่ละทิ้งโครงงานหรือภาระหน้าที่

15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจทานงานอีกครั้ง 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) การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

ภาคผนวก ง
บันทึกข้อคิด คำคม และแรงบันดาลใจที่ผู้รับการประเมินได้จากการอ่านหนังสือ

ข้อคิด คำคม และแรงบันดาลใจที่ได้จากการอ่านหนังสือ “คิดใหญ่ ไม่คิดเล็ก”

เขียนโดย DAVID J. SCHWARTZ เรียบเรียงโดย ดร.นิเวศน์ เหมวชิรวรากร

วันที่บันทึก 31 มกราคม 2558

1. ถ้าคิดว่าทำได้เราก็ชนะแล้ว แต่ถ้าคิดว่าทำไม่ได้หมายความว่าเราแพ้ตั้งแต่ยังไม่ทันได้เริ่มต้น ต้องสร้างพลังความเชื่อให้กับตัวเอง “คิดว่าต้องทำสำเร็จ อย่าคิดว่าจะล้มเหลว” ลบคำว่าเป็นไปไม่ได้ออกจากความคิดและคำพูดของตนเอง และจำไว้ว่า ขนาดความสำเร็จจะถูกกำหนดโดยขนาดความเชื่อของตัวเราเอง คิดอะไรเล็กๆ ก็จะประสบความสำเร็จเพียงเล็กน้อย การคิดใหญ่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ อย่าคิดเรื่องจุกจิกเกินไป ให้เอาใจใส่ต่อวัตถุประสงค์หลัก เพื่อหลีกเลี่ยงการคิดเล็กคิดน้อย หรือคิดจุกจิก ให้ถามตัวเองว่า “เรื่องที่กำลังคิดอยู่มันสำคัญอะไรนักหรือ”

2. ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง อย่ากังวลหรือกลัวไปกับเหตุการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ยังมาไม่ถึงมากเกินไป

3. อย่าดูถูกตัวเอง อย่าสร้างปมด้อยให้กับตัวเอง

4. เป็นผู้ฟังที่ดี ฝึกถามและฝึกฟัง การเป็นผู้ฟังที่ดีจะทำให้เราได้วัตถุดิบที่จะใช้ในการตัดสินใจที่ถูกต้อง “คนใหญ่ผูกขาดการฟัง คนเล็กผูกขาดการพูด”

5. เปิดใจรับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็นของผู้อื่น ประสบการณ์แปลกใหม่ การเปิดใจรับสิ่งต่างๆ จะทำให้เรามีวิธีคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในตัวเอง พยายามหาเพื่อนใหม่ๆ ที่อยู่ในกลุ่มอาชีพที่แตกต่างจากตนเอง จะได้มองเห็นมุมมองต่างออกไป และเป็นคนที่คิดกว้างมากขึ้น

6. ให้เกียรติผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างและข้อจำกัดของแต่ละบุคคล อย่าคาดหวังความสมบูรณ์แบบจากผู้อื่น จำไว้ว่าทุกคนมีสิทธิที่จะแตกต่าง และอย่าเป็นคนชอบแย้ง

7. อย่าเสียเวลาและพลังงานไปกับความพ่ายแพ้ผิดหวัง อย่าโทษตัวเอง อย่าด่าว่าตัวเอง อย่าโทษคนอื่น เมื่อล้มแล้วให้รีบลุกขึ้นเพื่อวิ่งต่อ หรือวางแผนที่จะเอาชนะให้ได้ในคราวต่อไป

8. อย่าเอาแต่คิดแล้วผัดวันประกันพรุ่ง อย่าเพ้อฝันโดยไม่ลงมือทำอะไรเลย เมื่อคิดแล้ว ตั้งเป้าแล้ว ต้องมุ่งมั่น และลงมือทำเลย

9. เมื่อพ่ายแพ้ หรือผิดหวังอย่าโทษโชคชะตา ตรวจสอบการพ่ายแพ้ ค้นหาว่าอะไรคือสาเหตุ หรือทำให้ผิดพลาด การมัวแต่นั่งโทษโชคชะตาไม่ทำให้สามารถประสบความสำเร็จได้

10. จำไว้ว่ามีด้านดีอยู่ในทุกสถานการณ์ ให้ลองค้นหาดู มองด้านที่ดีและหันหลังให้กับความท้อแท้หมดหวังสร้างกำลังใจให้ตนเองจากการมองหาด้านดี เมื่อเจอเรื่องแย่ๆ

11. ตั้งเป้าหมายในเรื่องต่างๆ ให้ชัดเจน เป้าหมายที่ชัดเจน มีส่วนช่วยผลักดันให้บรรลุสู่ความสำเร็จได้

ข้อคิด คำคม และแรงบันดาลใจที่ได้จากการอ่านหนังสือ"ฝันให้ใหญ่ ไปให้สุด"

เขียนโดย นภัทร

วันที่บันทึก 21 กุมภาพันธ์ 2558

1. "ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ทั้งหลายทั้งมวลในโลกใบนี้ ล้วนมีที่มาจากการที่ใครสักคน กล้าฝัน กล้าคิด จินตนาการถึงสิ่งนั้นขึ้นมา แล้วออกเดินทาง ทุ่มเท เพื่อให้สิ่งนั้นกลายเป็นความจริง"

2. "อย่ามัวแต่รอห้วงเวลาที่สมบูรณ์แบบก่อนออกเดินทางเลยเพราะห้วงเวลาแบบนั้นไม่เคยมีอยู่จริง"

3. "เรื่องที่แย่ที่สุดก็คือ เราส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งเป้าสูงเกินไปแล้วไปไม่ถึง แต่ปัญหาก็คือ เรามักจะยอมตั้งเป้าต่ำเกินไป จึงประสบความสำเร็จน้อยกว่าที่มันควรจะเป็น"

4. "คนที่ประสบความสำเร็จในชีวิต คือคนที่มีเป้าหมายชัดเจน และคือคนที่รู้ว่าตัวเองกำลังจะนำพาชีวิตไปที่ไหน"

5. "เราต่างต้องค้นหานิยามความสำเร็จและเป้าหมายของตัวเราเอง ในแบบของเราเอง ที่อาจไม่จำเป็นต้องเหมือนใคร"

6. "อย่าเสียเวลาคุยกับคนที่เอาแต่บั่นทอนกำลังใจ เพราะหากเผลอฟังมากไป เราจะหลงเชื่อในประสบการณ์แย่ๆ จากเขา และเผลอเชื่อว่าอะไรๆ ก็เป็นไปไม่ได้ทั้งนั้น"

7. "อยากสำเร็จ ต้องกล้าคิดให้แตกต่าง ล้มเหลวย่อมมาก่อนสำเร็จ และความล้มเหลวไม่ใช่เรื่องแปลกอะไรเลยสักนิด"

8. "นิสัยชอบโทษคนอื่น ชอบอ้างสิ่งแวดล้อมเป็นนิสัยของคนขี้แพ้"

9. "หากเราค้นพบ ว่าอะไรบันดาลใจ อะไรที่ทำให้เราทำแล้วหัวใจเต้นแรง มีความสุข นั่นคือสิ่งที่เราควรอยู่กับมัน"

10. "ความยืดหยุ่น คือองค์ประกอบสำคัญสู่ความสำเร็จในชีวิต การคิดต่าง คิดไม่เหมือนกับคนอื่นๆ ก็เป็นอีกส่วนที่จะทำให้เรามองเห็นโอกาสที่แตกต่างออกไป"

11. "หากเราเอาแต่ยอมแพ้ ไม่เคยกล้าหันหน้าเข้าต่อสู้ หรือจ้องตากับอุปสรรคตรงๆ แล้วจะเอาชนะมันได้อย่างไร"

12. "เราต้องกล้าใช้ชีวิตแบบมีเป้าหมาย มีความฝันที่ยิ่งใหญ่พอจะทำให้เราต้องทุ่มเท"

13. "จงศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวเราเอง เราไม่จำเป็นต้องลอกเลียนแบบความสำเร็จจากใคร เพราะเรา คือแบบอย่างที่ดีที่สุดของความสำเร็จของตัวเอง"

14. "ถ้าท้อถอยให้เรามองคนข้างหลัง คนที่ย่ำแย่กว่าเรา มองแบบนี้เราจะเห็นว่าเรามีโอกาสดีกว่าคนอื่นๆ อีกมากมายแค่ไหน ถ้าอยากมีไฟ ให้มองคนที่เก่งกว่า มองคนที่อยู่ข้างหน้าเรา มองแล้วคิด ว่าต้องทำอย่างไร เราจะเดินไปได้ถึงจุดที่เขายืนอยู่"

15. "คนที่ไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆ มีโอกาสสำเร็จ มีโอกาสชนะได้ในสักวันหนึ่ง ขณะที่คนที่ไม่กล้าตั้งเป้าอะไรจริงๆ จังๆ เลย กลับไม่เคยเฉียดกรายเข้าใกล้ความสำเร็จ"

ข้อคิด คำคม และแรงบันดาลใจที่ได้จากการอ่านหนังสือ "ต้องเป็นที่ 1 ให้ได้"

เขียนโดย บัณฑิต อึ้งรังษี

วันที่บันทึก 10 มีนาคม 2558

1. ชีวิตที่เดินอย่างเชื่อมั่นและมีเป้าหมายนั้น เป็นชีวิตที่สนุก มีชีวิตชีวา มีความหมาย

2. อนาคตขึ้นอยู่กับความคิดเรา เราสามารถเปลี่ยนอนาคตตนเองจากการเปลี่ยนความคิด และเลือกอนาคตตนเองได้จากทัศนคติและความคิดของเรา

3. ถ้าเราเลือกทางสายอาชีพที่เราไม่ชอบ เราจะต้องทนอยู่กับมันอย่างน้อยวันละ 8 ชั่วโมง แต่ถ้าเราได้ทำสิ่งที่เรารัก เราจะไม่รู้สึกว่าเราต้องทนทำงานเลย และการทำให้สิ่งที่รักนั้นประสบความสำเร็จได้ง่ายกว่าการทำในสิ่งที่เราไม่ชอบ

4. บางครั้งถ้าเรามองไม่เห็นทางข้างหน้าก็ไม่เป็นไร ลองดูสักตั้ง ลองผิด ลองถูกไปสักพัก ถือเป็นการเรียนรู้ ขอเพียงให้มีความกล้าที่จะเดินต่อไปข้างหน้า

5. เป้าหมายเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันหนึ่งของความสำเร็จ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้เรารู้ว่าเราจะไปไหนในเวลาเท่าไหร่ ทำให้เกิดความกระตือรือร้นและกำลังใจ

6. เมื่อเรามีเป้าหมายที่ดูไกลเกินเอื้อม งานใหญ่ที่น่ากลัว ให้ลองแบ่งย่อยลงเป็นงานเล็กๆ ที่ทำสามารถทำสำเร็จได้ในแต่ละวัน จะสร้างความรู้สึกที่ยิ่งใหญ่ในแต่ละวันได้ ทำให้เป้าที่ใหญ่ในตอนแรกนั้นสำเร็จได้ไม่ยาก

7. อย่าคิดว่าตนเองเก่ง คนที่เคยทำได้เหมือนเราและดีกว่ามีมากในโลกนี้ ต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

8. "เพราะเราเปลี่ยนอดีตไม่ได้ แต่เราเปลี่ยนอนาคตได้ อย่าไปเสียเวลาคิดถึงเรื่องอดีตที่เปลี่ยนไม่ได้ คิดเรื่องอนาคตที่สดใสของคุณดีกว่า"

9. "เมื่อคุณมีความเชื่อ มีความฝัน คุณต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ การถูกปฏิเสธ ก็คือหนึ่งในสถานการณ์นั้น คุณอาจถูกปฏิเสธได้เป็นร้อยครั้งพันครั้ง แต่อย่าทำให้สิ่งนั้นมาทำลายความเชื่อของคุณ เพราะการถูกปฏิเสธเป็นสิ่งที่ธรรมดามาก มันแค่หมายความว่า ความต้องการของคุณกับความต้องการของเขาไม่ตรงกันเท่านั้นเอง อาจไม่ได้หมายความว่าคุณไม่ดีหรือไม่เก่ง"

10. "ศัตรูตัวเล็กๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงในการสกัดกั้นความสำเร็จคือ นิสัยการผัดวันประกันพรุ่ง ทางแก้คือ คุณจะต้องมีวินัยเพื่อจัดการในเรื่องนี้ การมีวินัย หมายความว่า ต้องวันต่อวัน เราควรจะตั้งเป้าหมายว่า จะต้องทำงานย่อยๆ ให้สำเร็จ จากเป้าหมายใหญ่ที่เรามีอยู่แล้ว เพื่อให้ความสำเร็จเล็กๆ นำไปสู่ความสำเร็จใหญ่ๆ ได้"