

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา

และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:

กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2558



ชรรุ่งตา พุกษาชีวะ
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑุณี สระภูมัย

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิไล รุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การทำงานวิจัยในครั้งนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้สอนในรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และ แบบประเมินจิตวิทยา แบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และ แผนพัฒนาตนเอง ที่คอยอบรมสั่งสอน ให้คำปรึกษา แนะนำในการแก้ไขปรับปรุง รวมถึงดูแลและเอาใจใส่อย่างเต็มกำลัง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง และกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

ขอกราบขอบคุณบุคคลผู้เป็นกรณีศึกษา และผู้บังคับบัญชาของผู้เป็นกรณีศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ เสียสละเวลา และให้โอกาสผู้วิจัยในการทำการศึกษาและติดตามอย่างใกล้ชิด

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International-Asia) ที่สนับสนุนเครื่องมือแบบประเมินทางจิตวิทยา (Work Behavior Inventory: WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test-MP Report: ART) เพื่อใช้สำหรับการการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 16B ผู้เป็นกัลยาณมิตรที่คอยดูแล ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจให้เสมอ

และสุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่คอยเลี้ยงดู รวมถึงน้องสาวที่คอยห่วงใย ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนผู้วิจัยในทุกๆ ด้านด้วยความเต็มใจ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ชรจิตา พุกยาชีวะ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND
DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP) : CASE STUDY OF AN OFFICER, STATE-OWNED
ENTERPRISE

ชรรุจิตา พุกษาชีวะ 5650307

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศำ รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
มลฤดี สระภู่น, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ รวมถึง
เครื่องมือที่ใช้ประเมินบุคลิกภาพ ซึ่งคือแบบทดสอบทางจิตวิทยา รวมถึงแบบทดสอบเพื่อใช้ในการวัด
สมรรถนะของผู้บริหาร (2) เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ
พฤติกรรมในด้านการทำงาน และการจัดทำแผนกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างเสริมภาวะ
ผู้นำ (3) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเอง รู้จุดเด่นและข้อควรปรับปรุง และนำมาปรับใช้ในวิธีการ
ทำงานเพื่อลดข้อผิดพลาด และสร้างงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง
เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนา
รายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทาง
จิตวิทยา (Work Behavior Inventory : WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา (Applied
Reasoning Test-MP Report : ART-MP)

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงระดับบุคลิกลักษณะในเชิงพฤติกรรมของ
ตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งบอกถึงบุคลิกลักษณะที่เด่นชัด และ
จุดด้อย เพื่อใช้สำหรับให้ผู้รับการประเมินรู้จักตนเองมากขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำ
แผนพัฒนาตนเองในกรอบระยะเวลาที่กำหนด

คำสำคัญ : ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง/ Work Behaviour Inventory

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	3
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ	3
2.1.1 ความหมายของ “ผู้นำ”	3
2.1.2 ความหมายของ “ภาวะผู้นำ”	4
2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	7
2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ	9
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	11
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	11
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	11
3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)	12
3.2.2 Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)	14
บทที่ 4 ผลการวิจัย	16
4.1 ผลการประเมิน โดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)	16
4.1.1 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.2 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	18
4.1.3 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	18
4.1.4 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	19
4.1.5 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	20
4.1.6 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	21
4.2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)	21
4.2.1 ทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ	22
4.2.2 ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุป	22
4.2.3 ทักษะด้านความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม	23
4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory	23
4.3.1 พฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน	23
4.3.2 พฤติกรรมที่เป็นจุดด้อยของผู้รับการประเมิน	23
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	24
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	24
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	24
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบจิตวิทยา	25
4.5.1 การพัฒนาตนเองในด้านพลังใจในการทำงาน	26
4.5.2 การพัฒนาตนเองในด้านการตั้งใจ	26
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	27
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	27
5.1.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเอง	27
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.3 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	29
5.1.4 แผนการพัฒนาคณะ	30
5.2 แผนการพัฒนาคณะ	30
5.2.1 แผนการพัฒนาคณะในด้านพลังใจในการทำงาน	30
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะ ครั้งที่ 1	34
5.2.3 แผนการพัฒนาคณะในด้านการจูงใจ	38
5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะ ครั้งที่ 2	42
บรรณานุกรม	46
ภาคผนวก	47
ประวัติผู้วิจัย	51



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แผนการพัฒนาคณะเองครั้งที่ 1	33
5.2 ผลจากการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาคณะเองครั้งที่ 1	37
5.3 แผนการพัฒนาคณะเองครั้งที่ 2	41
5.4 ผลจากการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาคณะเองครั้งที่ 2	45



สารบัญรูปร่าง

ภาพ	หน้า
2.1 ตารางการบริหาร	6
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	17
4.2 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)	17
4.3 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	18
4.4 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	18
4.5 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	19
4.6 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	20
4.7 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	21
4.8 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจโดยรวมของ ART-MP	22
4.9 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจในแต่ละด้านของ ART-MP	23

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม การเมือง เศรษฐกิจ หรือแม้แต่การแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น เช่น การที่ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community: AEC) ซึ่งอาจเป็นจุดหนึ่งที่ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบในด้านการแข่งขัน ส่งผลให้องค์กรต้องเพิ่มขีดความสามารถเพื่อจะได้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้าง กระบวนการ วิธีการทำงาน หรือแม้กระทั่งวิธีในการบริหารจัดการรูปแบบใหม่มาใช้ เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรก็คือผู้นำขององค์กร หากองค์กรมีผู้นำที่มีความสามารถก็จะช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ศักยภาพของผู้นำจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง การพัฒนาภาวะผู้นำ ก็ถือเป็นอีกแรงเสริมหนึ่งที่มีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายทั้งในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนี้ พนักงานก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อน หากพนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้เต็มกำลัง และมีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นแนวร่วมที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ตั้งไว้ จึงนับได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมในสายงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยอาศัยแบบทดสอบทางจิตวิทยามาเป็นเครื่องมือสำหรับการวัดระดับบุคลิกภาพและพฤติกรรม รวมถึงสมรรถนะของผู้รับการประเมิน เพื่อศึกษาถึงจุดเด่น และข้อควรปรับปรุง อันจะนำไปสู่การเข้าใจตนเอง และจัดทำแผนการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนา และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลดีทั้งต่อการเติบโตในสายอาชีพของผู้รับการประเมินและองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1. เพื่อศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ รวมถึงเครื่องมือที่ใช้ประเมินบุคลิกภาพ ซึ่งคือแบบทดสอบทางจิตวิทยา รวมถึงแบบทดสอบเพื่อใช้ในการวัดสมรรถนะของผู้บริหาร
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในด้านการทำงาน และการจัดทำแผนกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างเสริมภาวะผู้นำ
3. เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเอง รู้จุดเด่นและข้อควรปรับปรุง และนำมาปรับใช้ในวิธีการทำงานเพื่อลดข้อผิดพลาด และสร้างงานที่มีประสิทธิภาพ

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และทางด้านทฤษฎีบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงศักยภาพของผู้รับการประเมิน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) ซึ่งกรณีศึกษาในที่นี้ คือ พนักงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง จำนวน 1 ท่าน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้สามารถนำความรู้ความเข้าใจนี้ ไปเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหาร หรือเพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะเติบโตในสายอาชีพ
2. ได้เรียนรู้และเข้าใจตนเองมากขึ้นทั้งในด้านสมรรถนะที่ตนเองมี และสิ่งที่ควรพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางในการเติบโตในสายอาชีพ และเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ” ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการนำเครื่องมือทางจิตวิทยาซึ่งได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) มาใช้ ผู้วิจัยได้ทบทวน ศึกษา ตำราที่มีความเชื่อมโยงในทฤษฎี โดยแบ่งออกเป็น 2 เรื่อง ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของ “ผู้นำ”

ผู้นำ (Leader) เป็นตัวแทนที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะผู้นำจะเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นเสมือนหลักในการวางแผน และดำเนินงานต่อผลงานของส่วนรวม โดยเป็น ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร และช่วยนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน มีผู้ศึกษาและได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ไว้หลากหลาย อาทิเช่น เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า “ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ” และบุญทัน ดอกไธสง (2535) ได้ให้คำนิยามของผู้นำ ไว้ว่า “ผู้นำ ไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย”

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มบุคคล อาจได้มา โดยการแต่งตั้งหรือยกย่องจากกลุ่มบุคคลขึ้นมา ซึ่งบุคคลนี้จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่จะคอยผลักดัน และชี้นำให้กลุ่มปฏิบัติตามในแนวทางที่ต้องการ รวมถึงในเรื่องการให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2.1.2 ความหมายของ “ภาวะผู้นำ”

จากที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ผู้นำ จะมีความหมายโดยเน้นไปที่ตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำ ได้มีผู้ให้ทรรศนะไว้ อาทิเช่น ประสาน หอมพุด และทิพวรรณ หอมพุด (2540) ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2534) ได้ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งคือผู้นำได้ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามมีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

กล่าวโดยสรุป ในความคิดเห็นของผู้วิจัย ภาวะผู้นำ จะเน้นไปที่กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้นำ หรือ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นเกิดความกระตือรือร้นปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีของภาวะผู้นำไว้มากมาย โดยมีแนวความคิดในการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ เช่น

ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกบุคคลตามแนวโน้มลักษณะนิสัยที่ปรากฏ ซึ่งสิริอร วิชชาวุธ และคณะ (2550) ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นของทฤษฎีนี้ คือ (1) เรื่องความคงที่ (Consistency) โดยตั้งสมมุติฐานไว้ว่าหากเรารู้จักคุณลักษณะของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เราก็จะสามารถคาดการณ์พฤติกรรมของเขาได้ และ (2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual differences) แต่ละคนประกอบด้วยกลุ่มลักษณะหลายอย่าง ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัว โดยที่ไม่มีใครเหมือนใคร เป็นกลุ่มที่มีแนวคิดในการค้นหาและอธิบายลักษณะนิสัยพื้นฐานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่ออธิบายบุคลิกภาพของบุคคลนั้น

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) ซึ่งกล่าวถึงการเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับความสอดคล้องอย่างเหมาะสมกับลักษณะของผู้นำและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น โดยศาสตราจารย์ (2550) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเลือกวิธีการหรือพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ และได้ให้การสรุปให้การไว้ว่า ความหมายของ “สถานการณ์” ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำนั้น ถูกรวมตั้งแต่ปัจจัยภายในที่เป็นคุณสมบัติของตัวผู้นำเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลง และพิจารณาถึงความสัมพันธ์ที่มีระหว่างกัน ลักษณะของงานที่ทำ บรรยากาศการทำงาน ก็ถูกนำมาเป็นบริบทการวิเคราะห์ลักษณะของผู้นำให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการพิจารณาในมุมมองที่กว้างขึ้น

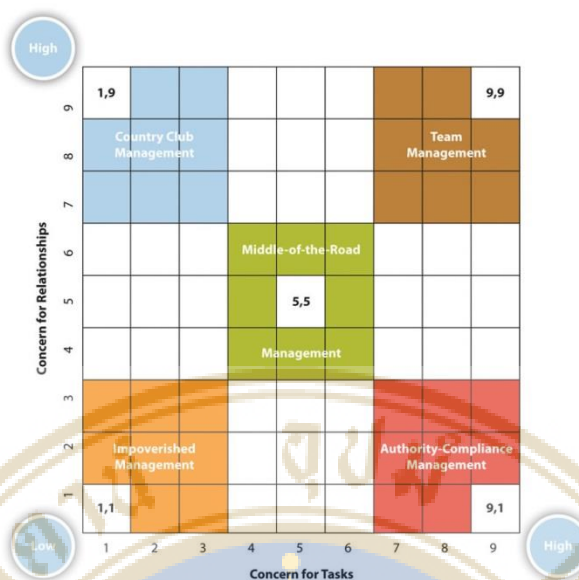
ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories) ซึ่งมีการวิจัยที่แพร่หลายเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งโอไฮโอ นักวิจัยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้พบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายในแง่ของมิติสองมิติ คือ (1) การมุ่งคน และ (2) การมุ่งงาน

สมยศ นาวิการ (2540) ได้สรุปทฤษฎีพฤติกรรมไว้โดยอธิบายว่า การมุ่งคน (consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพวกเขา ส่วนการมุ่งงาน (initiating structure) นั้น หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกองค์กรให้ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงาน การมุ่งความสำคัญของการกำหนดการผู้นำอาจจะมีสไตล์ผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งภายในสี่แบบคือ

- การมุ่งงานสูง - การมุ่งคนต่ำ
- การมุ่งงานสูง - การมุ่งคนสูง
- การมุ่งงานต่ำ - การมุ่งคนต่ำ
- การมุ่งงานต่ำ - การมุ่งคนสูง

และผลการวิจัยพบว่า สไตล์ผู้นำที่มุ่งงานสูง - มุ่งคนสูง จะมีผลการดำเนินงานและความพอใจสูงกว่าสไตล์ผู้นำแบบอื่น แต่กระนั้นการวิจัยอย่างอื่นได้พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจจะมุ่งคนสูง - มุ่งงานต่ำ หรือมุ่งคนต่ำ - มุ่งงานสูงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นสไตล์การมุ่งงานสูง - มุ่งคนสูง อาจจะไม่ใช่ที่สุดเสมอไป

มหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางอย่างในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และได้ประยุกต์ใช้ข้อสรุปจากการวิจัยของพวกเขาเอง ด้วยการพัฒนาระบบการบริหาร (the managerial grid) ขึ้นมา หรือตารางความเป็นผู้นำ ดังรูป



ภาพ 2.1: ตารางการบริหาร

จากตารางสามารถสรุปรูปแบบความสามารถในการบริหารของผู้นำ ดังนี้

- การบริหารลักษณะ 1,1 (impo-verished management) คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ
- การบริหารลักษณะ 1,9 การบริหารแบบสโมสร (country-club management) คือ มุ่งคนสูงแต่มุ่งงานต่ำ
- การบริหารลักษณะ 9,1 การบริหารแบบเผด็จการหรือมุ่งงาน (task or authoritarian management) คือ มุ่งงานสูง แต่มุ่งคนต่ำ
- การบริหารลักษณะ 9,9 การบริหารแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (team or democratic management) คือ มุ่งทั้งงานสูง และคนสูง
- การบริหารลักษณะ 5,5 การบริหารแบบเดินสายกลาง (middle of the road management) คือ มุ่งทั้งงานและคนปานกลาง

กล่าวโดยสรุป ข้อสรุปที่สำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมคือ ลักษณะความเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีการมุ่งคนที่สูง จะทำให้เกิดความพอใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็ได้ความหมายว่า จะทำให้ผลการดำเนินงานออกมามีดีที่สุด ซึ่งสมยศ นาวิการ (2540) ได้กล่าวไว้ว่า หลักฐานบางอย่างชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด เหตุผลอย่างหนึ่งของการขาดความสัมพันธ์ที่ชัดเจน ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำ และผลการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะเป็นไปได้ว่า ผู้นำไม่ได้ใช้ลักษณะความเป็นผู้นำแบบเดียวอย่างสม่ำเสมอ หลักฐานคือ ผู้นำอาจจะปรับลักษณะความเป็นผู้นำตามความต้องการของสถานการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ เหตุผลประการที่สองคือ การขาดผลลัพธ์ที่ลงความเห็นแน่นอนได้ว่าลักษณะความเป็น

ผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแทนที่จะพยายามระบุลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เราควรจะเข้าใจลักษณะความเป็นผู้นำแบบไหนเหมาะสมที่สุดกับองค์กร งาน และผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละประเภท เป็นต้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

ทฤษฎีบุคลิกภาพ เป็นเรื่องที่ได้ได้รับความสนใจมานาน แต่เดิมการศึกษาเรื่องนี้อาจถ่ายทอดเป็นเรื่องราวในลักษณะต่างๆที่สะท้อนให้เห็นว่าบุคคลในยุคนั้นๆมีพฤติกรรมอย่างไร และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ต่อมาการศึกษาเรื่องพฤติกรรมก็เป็นแบบแผนขึ้นมีการศึกษาและสังเกตในเรื่องความเจริญเติบโต และการเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะการศึกษาที่มีระเบียบแบบแผนขึ้น ซึ่งจากการศึกษาได้มี นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่าบุคลิกภาพไว้ในหลายๆความหมายได้แก่

ริชาร์ด ซี.บูทซิน และคณะ (Bootzin *et al*, 1991, อ้างจาก จิตติมา วโรดมบัณฑิต, 2556) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน

ศรีเรือน แก้วกังวาน (2550) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพ ว่าเป็นการผสมผสานระบบต่างๆภายในตัวบุคคลทั้งส่วนที่มองเห็นชัดเจน เช่นการแต่งกาย รูปร่างหน้าตา ลักษณะการพูด เป็นต้น และระบบภายในซึ่งเห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น ลักษณะอารมณ์ จิตใจสำนึก วิธีคิด ความรู้สึก และค่านิยม เป็นต้น ซึ่งประสบการณ์ พันธุกรรม การเรียนรู้ ประสบการณ์ในวัยเด็ก ลักษณะสังคม วัฒนธรรม หลอมบุคคลแต่ละบุคคลให้มีบุคลิกภาพต่างกันออกไปจนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกต่อสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสะท้อนถึงโครงสร้างและกระบวนการภายในตัวบุคคล บุนหา วิริยะศักดิ์มงคล (2535) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของบุคลิกภาพ ว่ามีองค์ประกอบ 2 ปัจจัยที่สำคัญคือ(1) พันธุกรรม และ(2) สิ่งแวดล้อมและการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรม แนวความคิด ความเชื่อ ค่านิยม บุคคลจะประพฤติตามที่สังคมเห็นว่าถูกต้อง หรือสถานการณ์เฉพาะตัวต่างๆที่เคยประสบมา ดังนั้น พฤติกรรมจึงถูกหล่อหลอมให้มีลักษณะเหมือนกัน และได้ให้การสรุปไว้ว่า พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อมนุษย์ร่วมกัน แต่จะมีอิทธิพลไม่เท่าเทียมกัน เช่นลักษณะทางกายจะได้รับอิทธิพลของพันธุกรรมมากกว่าสิ่งแวดล้อม แต่ถ้าเป็นลักษณะสังคมหรือจิตใจ จะได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมสูงกว่า

จากการศึกษา ผู้วิจัยอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมของพฤติกรรมทั้งหมดที่แสดงออกของแต่ละบุคคล ทั้งที่อยู่ภายในและส่วนที่แสดงออกมา เพื่อตอบได้

ต่อสิ่งเร้าต่างๆ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกจะแตกต่างกันไป ขึ้นกับพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นได้รับมา ทุกๆ ลักษณะของบุคลิกภาพ ต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน และมีผลกระทบต่อกัน บุคลิกภาพทำให้คนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะต่างกันในเรื่องโครงสร้างทางร่างกายภายนอกหรือลักษณะทางด้านจิตใจของบุคคลซึ่งในที่นี่รวมไปถึงความสามารถทางด้านสติปัญญา และความสามารถที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ยังรวมไปถึงความสนใจและความถนัดในแต่ละตัวบุคคล ความสามารถในการควบคุมตนเอง การวางตนให้เหมาะกับโอกาส หรือในเรื่องของการเข้าถึง

จากการศึกษาความหมายของบุคลิกภาพมาแล้วนั้น ผู้วิจัยเลือกศึกษาองค์ประกอบบุคลิกภาพตามแนวคิดบุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มลักษณะบุคลิกภาพตามลักษณะเด่นที่มีมากมายภายใต้เงื่อนไขมนุษย์ทุกคนล้วนมีบุคลิกภาพ ทั้ง 5 แบบในระดับที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) สามารถเรียกย่อๆ ได้ว่า OCEAN หรือ Big Five Factors

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

ในปัจจุบันแนวคิดบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบถูกยอมรับมากที่สุด และมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางในสถานศึกษา รวมทั้งองค์กรต่างๆ คือแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสตา และแมคครน นอกจากนี้ ดร.ไมตรี สุนทรวรรณ (2553) ยังได้กล่าวถึงเรื่องการเชื่อมโยงภาวะผู้นำกับบุคลิกลักษณะไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีความแตกต่างไปจากบุคคลอื่นได้ถูกนำเสนอไว้ใน The Big Five Personality Model ซึ่งกล่าวถึงคุณลักษณะ 5 ประการที่สามารถพบได้ในตัวผู้นำที่สำคัญทั่วโลก ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยเหล่านั้น จากการศึกษาของ (จันทิรา แสนอุบล, สุวีร์ณัฐย์ โสภณศิริ, ก่อพงษ์ พลโยธา, 2555) และ ดร.ไมตรี สุนทรวรรณ (2553) มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1.1 บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) หมายถึง บุคลิกภาพด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวจะแสดงถึงความสามารถในการปรับอารมณ์ และความสามารถต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกที่ทำให้บุคคลเกิดอารมณ์ทางลบ ผู้นำมีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์โดยง่าย มีกระบวนการคิดเชิงบวก สงบ และมั่นใจในตนเอง บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว ประกอบด้วย 6 ลักษณะนิสัยย่อย ได้แก่ ความวิตกกังวล (Anxiety) ความโกรธ (Anger) ความรู้สึกซึมเศร้า (Depression) การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self-

Consciousness) การมีแรงกระตุ้นภายใน (Impulsiveness) และ การมีอารมณ์เปราะบาง (Vulnerability)

2.2.1.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) หมายถึง บุคลิกภาพด้านสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่สามารถที่จะแสดงถึงปริมาณความสัมพันธ์กับคนอื่น บุคคลที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีทักษะเชิงสังคม มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกต่อผู้อื่น ใช้สิทธิในการแสดงออกอย่างเต็มที่ ในทางตรงข้ามการขี้อายและเก็บตัวเงิบจะไม่นับในตัวผู้นำคนใดเลย บุคลิกภาพแบบแสดงตัว ประกอบด้วย 6 ลักษณะนิสัยย่อย ได้แก่ ความอบอุ่น (Warmth) ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) การแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา (Assertiveness) การชอบมีกิจกรรม (Activity) การแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking) และการมีอารมณ์ด้านบวก (Positive Emotion)

2.2.1.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experiences) หมายถึง บุคลิกภาพด้านการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ คุณลักษณะนี้ส่งเสริมให้ผู้นำมีความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ประกอบด้วยลักษณะนิสัยย่อยๆ 6 ประเภท ดังนี้ การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy) ความสุนทรีย์ (Aesthetics) การเปิดเผยความรู้สึก (Feeling) การปฏิบัติ (Actions) การใช้ความคิด (Ideas) และการยอมรับค่านิยม (Values)

2.2.1.4 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง องค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมระหว่างบุคคล ซึ่งแสดงถึงการกำหนดบรรทัดฐาน หรือต้นแบบในการดำเนินชีวิต จะแสดงถึงการรับฟังผู้อื่น และความสามารถในการยอมรับหรือปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับผู้อื่น ลักษณะของผู้นำมักจะเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความประนีประนอม สร้างสัมพันธ์ภาพและแสวงหาความร่วมมือกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี บุคลิกภาพแบบประนีประนอม ประกอบด้วยลักษณะนิสัยย่อยๆ 6 ประการ ดังนี้ การเชื่อใจผู้อื่น (Trust) ความตรงไปตรงมา (Straightforward) ความรู้สึกเอื้อเฟื้อ (Altruism) การยอมตามผู้อื่น (Compliance) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Modesty) ความมีจิตใจอ่อนโยน (Tender-Mindness)

2.2.1.5 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง บุคลิกภาพด้านการมุ่งไปสู่จุดหมายที่ต้องการของผู้นำ โดยบุคลิกภาพประเภทนี้จะแสดงถึงความยากง่าย ความมากน้อยของจุดหมายที่แต่ละบุคคลกำหนดไว้ รวมทั้งความสามารถในการบังคับตัวเอง และการมีวินัยในตัวเองให้พยายามทำตามเป้าหมายได้ครบตามที่ตั้งใจ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก ประกอบด้วย 6 ลักษณะนิสัยย่อยๆ ดังนี้ การมีความสามารถ (Competence) ความเป็นระเบียบ

(Order) ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Dutifulness) ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Striving) ความมีวินัยต่อตนเอง (Self-Discipline) และความสุ่มรอบคอบ (Deliberation)

ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำ ซึ่งมีคำถามที่ถูกกล่าวถึงมาตลอดคือ ปัจจัยดังกล่าวเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาขึ้นมาได้หากมีความต้องการ ในปัจจุบัน องค์กรต่างๆมีความคาดหวังกับผู้นำในบริบทของการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนา (Transformational Leadership) ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เพื่อให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และตอบรับการแข่งขันในยุคปัจจุบันได้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ” มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้เลือกเรื่องที่จะดำเนินการพัฒนาด้วยตนเอง โดยจะเลือกเรื่องที่ต้องการจะพัฒนาเป็นจำนวน 2 เรื่อง ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 9 เดือนโดยประมาณ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การจะพัฒนาทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพ หรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินว่ามีลักษณะพฤติกรรมเป็นเช่นไร หรือมีความสามารถในด้านใด ซึ่งเหล่านี้จะช่วยให้นักวิจัยมีความเข้าใจในตนเอง และเป็นแนวทางในการเลือกพัฒนาเพื่อใช้สร้างเสริมให้นำศักยภาพมาใช้ได้อย่างเต็มกำลัง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะประกอบไปด้วยแบบประเมินทางบุคลิกภาพ และสมรรถนะ รวมถึงแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) จำนวน 2 แบบ ประเมินด้วยกัน คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)

3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

เป็นสรุปผลจากการที่กลุ่มตัวอย่างได้ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงระดับพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างว่ามีระดับของสมรรถนะในแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด โดยจะถูกแสดงออกมาในรูปแบบของอัตราส่วนร้อยละ (Percentile) ซึ่งร้อยละที่ได้จะถูกเปรียบเทียบมาจากจำนวนผู้บริหารทั้งหมดที่ทำแบบทดสอบนี้ เราสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่างแสดงระดับพฤติกรรมได้ดีกว่ากลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารทั้งหมดที่ได้ทำแบบทดสอบนี้เพียงใด แบบประเมินทางจิตวิทยา มีการกำหนดมาตรวัดเพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล โดยมีทั้งหมด 40 มาตรวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

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

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

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

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

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

การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

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

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

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

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

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

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

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

ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

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

Behavioral Growth Potential

- Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

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

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

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

- ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน (Response Inconsistency)

นอกจากนี้ ผลสรุปจาก WBI จะเป็นที่เห็นจุดเด่น และจุดด้อยของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นแนวทางในการเลือกที่จะพัฒนาตนเอง และเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดมูลค่าสูงสุดแก่องค์กร

3.2.2 Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)

เป็นผลสรุปจากการที่กลุ่มตัวอย่างได้ทำแบบประเมินทางความสามารถ ซึ่งแบบทดสอบจะถูกให้ทำภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อการตอบสนองทางความคิดอย่างฉับไว ซึ่งจะเป็นตัววัดความสามารถในกระบวนการทางความคิดในด้านต่างๆ ซึ่งแบบทดสอบจะวัดความสามารถทางกระบวนการคิดใน 3 ด้าน ดังนี้ คือ (1) การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) (2) การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และ (3) การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) ซึ่งอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

3.2.2.1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน คือการประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัย และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

3.2.2.2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนโยนทำให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้น การทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

3.2.2.3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม คือการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วย

เหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

ผลสรุปจากแบบประเมิน จะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของผู้รับการประเมินว่ามีสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้รับการประเมินเข้าใจในตนเองมากขึ้น และนำจุดเด่น จุดด้อย ไปประยุกต์ใช้ต่อในการทำงาน



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจโดยรวมของแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)

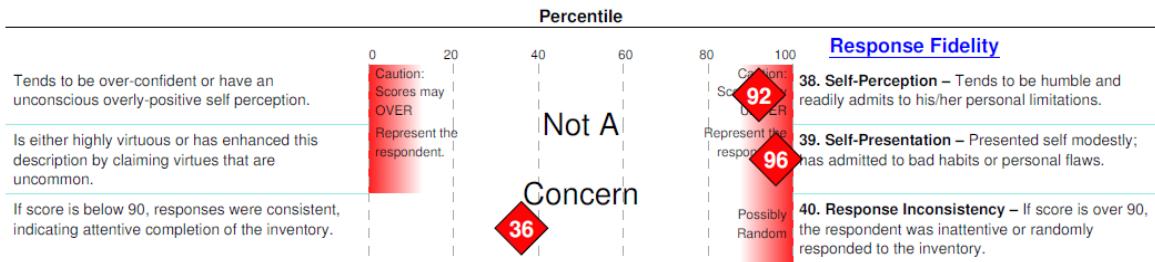
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบจิตวิทยา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

ในลำดับแรก ก่อนที่จะพิจารณาถึงระดับพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาเป็นลำดับแรก คือในเรื่องของความเชื่อถือได้ และแม่นยำของผู้รับการประเมินก่อนว่าการตอบคำถามของผู้รับการประเมินมีความสอดคล้องในการตอบแบบทดสอบเพียงใด โดยพิจารณาจากข้อมูลในส่วนของความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

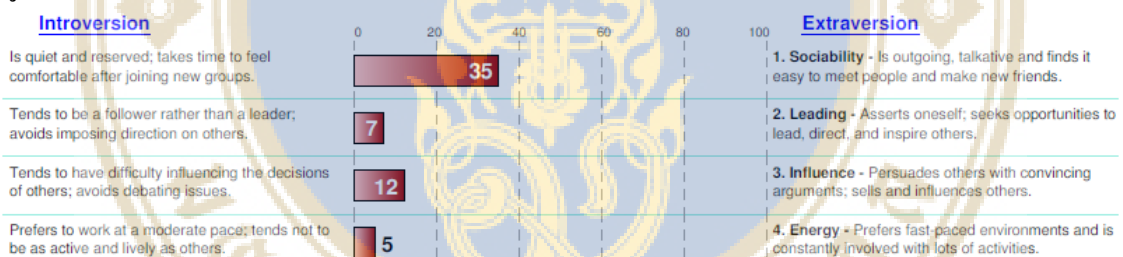


ภาพ 4.1: ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

จากรูป ผลสรุปในเรื่องความสอดคล้องในการตอบคำถามของผู้ประเมินอยู่ที่ร้อยละ 36 ซึ่งถือว่า มีความสอดคล้องในการตอบคำถาม ซึ่งเป็นตัววัดอย่างหนึ่งว่า ผู้รับการประเมินตอบแบบทดสอบตามความเป็นจริง และนอกจากนี้ ผู้รับการประเมินมีลักษณะเป็นคนถ่อมตัวในการตอบแบบประเมิน และไม่คอยแสดงออก ผลจากการทำแบบทดสอบสามารถแสดงในรายละเอียดได้ ดังนี้

4.1.1 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ผู้รับการประเมินมีลักษณะโดยรวมค่อนข้างเป็นคนเก็บตัว และไม่ชอบเป็นจุดศูนย์กลาง และมีระดับพฤติกรรมในด้านต่างๆ ดังจะแสดงในรายละเอียด ดังนี้



ภาพ 4.2: การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

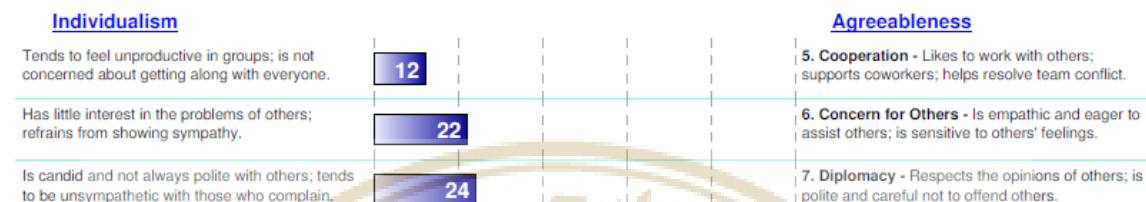
4.1.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินมักแสดงความเป็นมิตรกับผู้อื่น การเริ่มต้นความสัมพันธ์กับผู้อื่นจะเป็นเรื่องง่าย แต่อาจจะมีผลต่อความสัมพันธ์ในระยะยาว เนื่องจากตัวผู้รับการประเมินมีลักษณะ โดยรวมเป็นคนเก็บตัว ทำให้อาจมีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้

4.1.1.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมีลักษณะชอบเป็นผู้ตามมากกว่าการเป็นผู้นำ

4.1.1.3 การจูงใจ (Influence) เนื่องจากผู้รับการประเมินทำงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการพบปะผู้คนน้อย จึงระดับความจูงใจต่อผู้อื่นในระดับต่ำ หากต้องจูงใจผู้อื่น และผู้อื่นไม่ค่อยยอม ก็จะหยุดในทันที ไม่มีการพยายามจูงใจต่อ

4.1.1.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินชอบอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เร่งรีบ หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน

4.1.2 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)



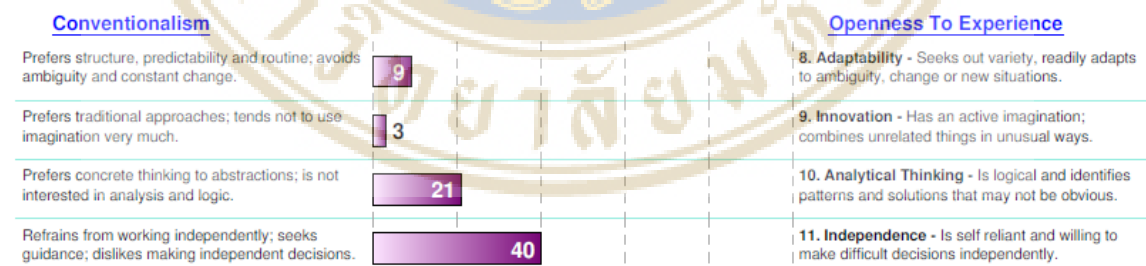
ภาพ 4.3: การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

4.1.2.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น

4.1.2.2 ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการให้ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น และให้ความสำคัญในเรื่องของคนและความรู้สึกในการทำงาน

4.1.2.3 ความชำนาญการทูต (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีลักษณะการพูดจาที่ค่อนข้างนอบน้อมกับผู้ร่วมงานอื่นภายนอกทีม ซึ่งนับเป็นข้อดี เนื่องจากลักษณะงานของผู้รับการประเมิน หากต้องติดต่อกับหน่วยงานอื่น จะเป็นในลักษณะการร้องขอข้อมูลจากหน่วยงานอื่น

4.1.3 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



ภาพ 4.4: การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

4.1.3.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินจะต้องใช้ระยะเวลาสักพักหนึ่งเมื่อต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ

4.1.3.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ชอบคิดริเริ่ม มักชอบรูปแบบแนวทางที่มีเดิมๆ

4.1.3.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมีระดับการคิดวิเคราะห์พอสมควร แต่อาจยังไม่เพียงพอต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ทำอยู่

4.1.3.4 ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้รับการประเมินมีลักษณะชอบความเป็นอิสระในการทำงาน ต้องการอำนาจในการตัดสินใจ

4.1.4 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	8	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	9	13. Initiative - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	7	14. Persistence - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information.	7	15. Attention to Detail - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	21	16. Dependability - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	5	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

ภาพ 4.5: การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

4.1.4.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินยังไม่มีกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในสายอาชีพของการทำงาน เพียงแต่มีภาพใหญ่ๆ ที่ไม่ได้มีระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจนแน่นอน

4.1.4.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมักไม่ริเริ่มทำในสิ่งใหม่ ชอบรูปแบบของการอยู่ในพื้นที่สบายๆ แบบเดิมๆ มากกว่า

4.1.4.3 การขยันขันแข็ง (Persistence) ผู้รับการประเมินมีระดับการขยันขันแข็งในการที่จะมุ่งให้งานสำเร็จในระดับที่ต่ำ ซึ่งอาจมีแนวโน้มเป็นไปได้ว่า ผลงานที่รับผิดชอบอาจไม่บรรลุผลสำเร็จ

4.1.4.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีลักษณะการใส่ใจในรายละเอียดในระดับต่ำ ขาดการทบทวนซ้ำ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดงานผิดพลาดได้สูง

4.1.4.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีระดับของความน่าเชื่อถือในระดับปานกลาง ซึ่งหมายความว่า หากผู้รับการประเมินรับปากในเรื่องใดแล้ว มีแนวโน้มสูงที่รักษาและทำตามที่ได้รับปากไว้สูง

4.1.4.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ไม่ชอบการถูกรื้อกรอบ หรือการถูกบังคับให้ปฏิบัติตาม ซึ่งมีแนวโน้มสูงว่า ผู้รับการประเมินอาจละเลยการปฏิบัติตามกฎ

4.1.5 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	5	18. Self-Control - Seldom loses temper; controls emotions and doesn't show irritation.
Tends to worry and become stressed; tends to feel anxious about performance.	16	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	12	20. Self Confidence - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.
Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood.	69	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

ภาพ 4.6: เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

4.1.5.1 การควบคุมตนเอง (Self - Control) ผู้รับการประเมินมีระดับการควบคุมอารมณ์ตนเองในระดับต่ำ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะแสดงออกทางอารมณ์สูง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ดีหรือไม่ดี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้

4.1.5.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีระดับของความอดทนอดกลั้นต่ำ เมื่อรวมกับการควบคุมอารมณ์ต่ำ อาจส่งผลให้การแสดงออกทางอารมณ์มีความรุนแรงได้

4.1.5.3 การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีระดับความมั่นใจในตนเองต่ำ ซึ่งมักไม่ชอบแสดงออก และชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่า แต่ในงานบางครั้งก็จำเป็นต้องแสดงออกถึงความมั่นใจ เพื่อให้เกิดระดับของความเชื่อถือ

4.1.5.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ตระหนักรู้ถึงอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี แต่ไม่สามารถที่จะควบคุมอารมณ์ของตนได้ ซึ่งหากต้องการพัฒนาในเรื่องการอดกลั้น ก็น่าจะเป็นประโยชน์ เพราะตัวผู้รับการประเมินมีการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเองอยู่แล้ว

4.1.6 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

		Leadership Styles
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	5	27. Task/Results Orientation – Focuses on achieving results and can be somewhat impersonal.
Tends not to be focused on staff; is disinclined to have social ties with employees.	11	28. People Orientation – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.

ภาพ 4.7: ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

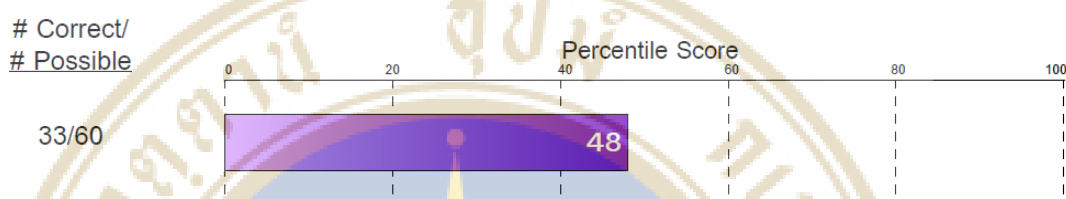
ผู้รับการประเมินมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน แต่ทั้งนี้ในภาพรวมก็ยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำ

โดยสรุปผลจากการวิเคราะห์ด้านพฤติกรรม หากผู้รับการประเมินต้องการที่เติบโตในสายอาชีพ ควรเติบโตไปในทางที่เป็นลักษณะของงานเฉพาะทาง เนื่องจากมีแรงขับเคลื่อนในการทำงานในระดับต่ำ หากทำในหลายๆอย่างพร้อมกัน อาจส่งผลถึงในเรื่องของความสำเร็จได้

4.2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)

จากผลการทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจ ในภาพรวมผู้รับการประเมินมีได้ระดับคะแนนเฉลี่ย อยู่ที่ 48% ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐาน ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ ดังแสดงตามรูป

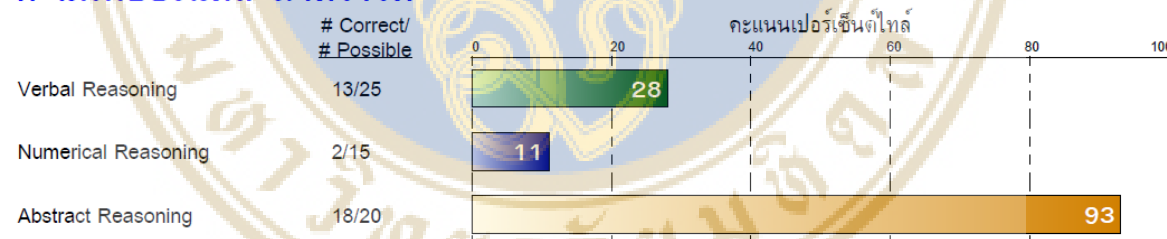
คะแนนโดยรวม



ภาพ 4.8: ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจโดยรวมของ ART-MP

ซึ่งหากเมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผู้ทำแบบทดสอบได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง อาจกล่าวได้ว่า ผู้ประเมินมีระดับการเรียนรู้ และแก้ปัญหาต่างๆได้ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มที่จะเสร็จงานที่ได้รับมอบหมาย แต่หากพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละด้าน สามารถจำแนกความสามารถในด้านต่างๆ ได้ ดังนี้

คะแนนของแต่ละมาตรวัด



ภาพ 4.9: ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจในแต่ละด้านของ ART-MP

4.2.1 ทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

แบบทดสอบในส่วนนี้ จะเป็นการวัดเกี่ยวกับการประเมินความเข้าใจในเนื้อหา และความสามารถในการวินิจฉัย และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ ซึ่งผู้รับการประเมินสามารถทำแบบทดสอบได้คะแนนคิดเป็นร้อยละ 28 เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพแล้ว ยังถือว่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้น จึงมีแนวโน้มว่า ผู้รับการประเมินจะใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา

หรือความสามารถในการหาข้อสรุป รวมถึงการใช้ข้อมูลทางภาษากายได้ในระดับต่ำกว่าผู้บริหารทั่วไป หรืออาจต้องใช้ระยะเวลาในการวินิจฉัย ตีความ และหาข้อสรุปนานกว่าผู้บริหารทั่วไป

4.2.2 ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุป (Numerical Reasoning)

แบบทดสอบในส่วนนี้ จะเป็นการวัดเกี่ยวกับการประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด ซึ่งอาจถูกนำเสนอในรูปแบบข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรองมาแล้ว เช่น ตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เป็นต้น ซึ่งในด้านนี้ ผู้รับการประเมินทำแบบทดสอบได้คะแนนคิดเป็น ร้อยละ 11 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่ประเมินความคิดวิเคราะห์เชิงตัวเลขได้ผิดพลาดมากกว่าผู้บริหารโดยทั่วไป

4.2.3 ทักษะด้านความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

แบบทดสอบในส่วนนี้ จะประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม ซึ่งผู้รับการประเมินได้คะแนนคิดเป็นร้อยละ 93 เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งจัดว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย นั่นหมายถึง ผู้รับการประเมินจะมีความสามารถในการเชื่อมโยงทางความคิด สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม หรือจัดรูปแบบโครงสร้างในแบบที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพดีเยี่ยม

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

จากผลการประเมินจากแบบทดสอบ WBI ได้สะท้อนให้เห็นระดับในการแสดงออกของพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของผู้รับการประเมิน ซึ่งในภาพรวมระดับคะแนนที่แสดงออกมาอยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) ที่ต่ำ ส่วนหนึ่งอาจมาจากผู้รับการประเมินเป็นคนมีบุคลิกภาพที่ค่อนข้างถ่อมตัว และไม่ค่อยชอบแสดงออก และจากผลของแบบทดสอบได้แสดงให้เห็นถึงระดับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในจุดแข็ง และจุดด้อย ซึ่งมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ดังนี้

4.3.1 พฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน

ผลจากแบบทดสอบ ได้แสดงให้เห็นถึงระดับของพฤติกรรมที่มีลักษณะเด่นชัดของผู้รับการประเมิน ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ความเป็นอิสระ (Independence) ชอบสมาคม (Sociability) และความชำนาญการทูต (Diplomacy) ซึ่งการแสดงถึงระดับตัวชี้วัดที่ชัดเจนทำให้ผู้รับการประเมิน ได้รู้จักตนเองดียิ่งขึ้น และรู้ถึงพฤติกรรมที่เด่นชัดของตนเอง

4.3.2 พฤติกรรมที่เป็นจุดด้อยของผู้รับการประเมิน

ผลจากแบบทดสอบ ได้แสดงให้เห็นถึงระดับของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะที่ควรได้รับการพัฒนาของผู้รับการประเมิน ที่ในบางข้อผู้รับการประเมินอาจยังไม่ทราบ ผลจากการแบบทดสอบจะช่วยในการสะท้อนพฤติกรรมของผู้รับการประเมินได้ และเพื่อให้เกิดการต่อยอดในการนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ข้อควรปรับปรุงประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) พลังใจในการทำงาน (Energy) การควบคุมตนเอง (Self - Control) และการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินสามารถประสานงานกับผู้อื่น รวมถึงสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี มีการให้ความช่วยเหลือ ผู้ร่วมทีม และแลกเปลี่ยนความรู้กันในระหว่างที่ทีมนักพัฒนาระบบด้วยกัน

4.4.1.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมีความกล้าคิดและแสดงออกต่อความเห็นทั้งในเรื่องที่ต่างและเหมือนกับผู้อื่น พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ต่างไปจากเดิม นอกจากนี้ บางครั้งยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ทีมนักพัฒนาด้วยกัน

4.4.1.3 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมักแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องส่วนตัว มักมองหาโอกาสการเรียนรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน

4.4.1.4 การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินเป็นคนมั่นใจและกล้าแสดงออกในสิ่งตัวผู้รับการประเมินคิด หรือการถูกร้องขอให้แสดงออกในด้านกิจกรรมต่างๆ ผู้รับการประเมินก็มีความกล้าในการแสดงออก

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การอดกลั้น (Stress Tolerance) จากการสังเกตของผู้บังคับบัญชา กล่าวว่า ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกทางสีหน้าและอารมณ์อย่างชัดเจนเมื่อเวลาโกรธ และในบางครั้งก็แสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาโดยขาดการคำนึงถึงบุคคลรอบข้าง มีความอดทนอดกลั้นในระดับต่ำ

4.4.2.2 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีระดับของความกระตือรือร้นในการทำงานหรือมีพลังในการทำงานน้อย สังเกตได้จากการมอบหมายงานผู้บังคับบัญชา จะได้รับการส่งงานในระยะเวลาที่กระชั้นชิดกับระยะเวลาที่กำหนด และยังไม่เห็นถึงการแสดงออกในเรื่องการต่อยอดหรือพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

4.4.2.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) บางครั้งผู้รับการประเมินก็ขาดการสังเกต รูปแบบวิธีการดำเนินการ หรือบางครั้งยังไม่สามารถหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ได้ ซึ่งประเด็นในเรื่องนี้ อันที่จริงค่อนข้างมีความสำคัญในงาน จึงเห็นว่าควรปรับปรุงให้มากกว่านี้

4.4.2.4 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีลักษณะทำงานได้ดีเมื่อได้รับงานในช่วงระยะเวลาแรกๆ แต่หากงานนั้นเกิดปัญหาซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้เป็นระยะเวลา นาน ผู้รับการประเมินจะแสดงออกถึงความย่อท้อ และหยุดพักในการทำงานนั้นไประยะหนึ่งก่อนจะกลับมาทำอีกครั้ง

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบจิตวิทยา

จากผลประเมินทำให้ทราบถึงจุดเด่น และข้อควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน สำหรับการเลือกหัวข้อที่ต้องการประเมิน ผู้ประเมินพิจารณาเลือกประเด็นจากข้อควรพัฒนา และสรุปประกอบกันว่าประเด็นนั้นๆ เสริมศักยภาพในหน้าที่การทำงานของตัวเองผู้รับการประเมินเป็นหลัก และมีระดับความจำเป็นเร่งด่วนต่อการพัฒนามากน้อยเพียงใด ซึ่งจากแผนการพัฒนา ผู้รับการประเมินเลือกหัวข้อที่ต้องการจะพัฒนามาสองเรื่อง โดยใช้ระยะเวลาพัฒนาตนเองรวมประมาณ 9 เดือน ดังนี้

เรื่องที่ 1 การพัฒนาตนเองในด้านพลังใจในการทำงาน (Energy)

เรื่องที่ 2 การพัฒนาตนเองในด้านการจูงใจ (Influence)

4.5.1 การพัฒนาตนเองในด้านพลังใจในการทำงาน (Energy)

ในการพิจารณาเลือกประเด็นพัฒนาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ประเมินเล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องพลังใจในการทำงาน ประกอบกับลักษณะงานที่ทำอยู่ ณ ขณะนั้นค่อนข้างเป็นงานที่มีรูปแบบการทำงานซ้ำเดิม และทำงานในลักษณะนี้ต่อเนื่องกันจนเป็นความเคยชิน จึงทำให้รู้สึกว่า ขาดแรง และพลังในการกระตุ้นให้เกิดการทำอะไรใหม่ๆ หรือปรับปรุงให้มีลักษณะที่ดีกว่าเดิม ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ประกอบกับผู้รับการประเมินเองมีข้อดีในด้านการยืนกราน (Persistence) ซึ่งหมายถึง ผู้ประเมินมีความรับผิดชอบต่องาน หากเมื่อได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะดำเนินการจนแล้วเสร็จ แต่อุปสรรคคือพลังใจในการทำงานน้อย อาจส่งผลในเรื่องความกระตือรือร้นที่จะเร่งทำให้เสร็จโดยเร็วลดน้อยลงไป ผู้รับการประเมินจึงเห็นว่า หากได้รับการพัฒนาในด้านนี้ จะมีประโยชน์ในการเสริมจุดเด่นของผู้ประเมินให้มีความแข็งแกร่งขึ้น และอาจยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานในทางอ้อมด้วย

4.5.2 การพัฒนาตนเองในด้านการจูงใจ (Influence)

ในการพิจารณาเลือกประเด็นในการพัฒนาเรื่องนี้ วัตถุประสงค์หลักคือ ต้องการสร้างเสริมศักยภาพความสามารถในด้านการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่น เนื่องจากระหว่างเป็นช่วงที่ผู้ประเมินได้รับหน้าที่ความรับผิดชอบในงานใหม่ที่มีลักษณะของการทำงานที่แตกต่างจากเดิมมาก และแม้ว่าศักยภาพในด้านการจูงใจผู้อื่นของผู้รับการประเมินไม่ได้ถือว่าเป็นข้อที่ได้คะแนนน้อยเป็นลำดับต้นๆ หากดูจากคะแนนโดยรวมแล้ว หากพิจารณาคะแนนในด้านความสามารถในด้านการจูงใจผู้อื่นยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์น้อย เมื่อเทียบกับผู้บริหาร โดยทั่วไป และด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบในงานใหม่ที่หน้าที่หลัก คือ การเจรจาให้พนักงานในองค์กรยอมรับหากองค์กรจะเกิดการปรับปรุงรูปแบบในกระบวนการทำงานใหม่ ซึ่งจากหน้าที่ความรับผิดชอบนี้ ผู้ประเมินจึงมีความเห็นว่า หัวใจที่สำคัญของงานอย่างหนึ่ง คือ การต้องมีทักษะในด้านการจูงใจผู้อื่นที่ดี ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในระหว่างการทำงาน และสร้างเสริมความก้าวหน้าในสายงาน

บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

หลังจากผู้รับการประเมินรับทราบถึงผลจากการประเมิน ผู้รับการประเมินควรพิจารณาถึงเป้าหมายในระยะยาวที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนา เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของเรื่องที่จะพัฒนา ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินอาจปรึกษากับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีส่วนในการสนับสนุนให้การพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินมีความต่อเนื่อง และเกิดการพัฒนาสูงสุดตามกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเอง

เป้าหมายในระยะแรกของการเริ่มต้นในการพัฒนา ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะเตรียมความพร้อมในการที่จะเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งเดิมตอนนั้นผู้รับการประเมินทำงานอยู่ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบงาน ซึ่งเป็นลักษณะการทำงานที่ต้องอาศัยทักษะและความรู้ที่ค่อนข้างเฉพาะทาง ซึ่งหากมองถึงเป้าหมายเรื่องการเติบโตในสายอาชีพงาน อาจยังไม่เพียงพอที่ก้าวไปสู่จุดนั้นได้ ดังนั้น ผู้รับการประเมินจึงมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาทักษะในด้านอื่นๆ จากแนวตั้งให้ออกมาเป็นแนวกว้างมากขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีทักษะ และส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเรื่องที่ผู้รับการพัฒนาเลือกที่จะพัฒนาเป็นลำดับแรก คือเรื่องพลังใจในการทำงาน ซึ่งผู้รับการพัฒนามีความเห็นว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความตั้งใจที่มีพลังใจในการทำงานต่ำ อาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้การทำงาน หรือกิจกรรมใดๆ ให้สำเร็จจลุล่วงโดยเร็ว อาจมีความเป็นไปได้ยาก เนื่องจากไม่อยู่ในสภาวะที่มีความกระตือรือร้น ดังนั้น หากแก้ไขในจุดนี้ได้โดยเร็ว ก็จะเป็นพื้นฐานที่ดีในการตั้งใจที่จะทำกิจกรรมอื่นๆต่อไป

หลังจากนั้น ผู้รับการประเมินได้เปลี่ยนสายอาชีพงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน คือจากเดิมที่เป็นงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบงาน มาเป็นงานทางสายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะของงานที่ความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในสายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลคือทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเจรจา พบปะผู้อื่นเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ผู้รับการประเมินมีความเห็นว่าการจะได้รับการพัฒนาในด้านการมีมนุษย์สัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องมีทักษะในการเข้าสังคม มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่น หรือแม้กระทั่งการเจรจา ดังนั้น ผู้รับการประเมินจึงมีความเห็นว่า ความต้องการที่จะเปลี่ยนสายอาชีพในครั้งนี้ ถือว่าเป็นความท้าทายอย่างมากสำหรับผู้รับการประเมิน ทำให้เป้าหมายในการพัฒนาเปลี่ยนมานั้นในเรื่องการพัฒนาในพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก จึงได้เลือกที่จะพัฒนาเรื่องการจูงใจ โดยมีเป้าหมายหลัก เพื่อต้องการให้เกิดประสิทธิผลของงานที่เพิ่มขึ้น แม้ว่าจากผลประเมินจากแบบทดสอบทางจิตวิทยา พฤติกรรมในด้านการจูงใจ จะไม่ใช่เรื่องที่ได้คะแนนน้อยเป็นลำดับต้นๆก็ตาม แต่ผู้ประเมินก็ให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่กระทบต่อหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

ผู้รับการประเมินรับรู้ในจุดแข็งของตนเองที่มีส่วนสนับสนุนในเรื่องของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบงาน ในประเด็น ดังต่อไปนี้

5.1.2.1 ความร่วมมือ (Cooperation) เนื่องจากด้วยภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน และลักษณะของงานโครงการ จะต้องอาศัยความร่วมมือกันอย่างสูงเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามกำหนด และผู้รับการประเมินเองก็มีส่วนร่วมในทีมทั้งในเรื่องของการเสนอความคิดเห็น รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือในเรื่องคำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน หรือการแลกเปลี่ยนทักษะที่ใช้ในการทำงาน

5.1.2.2 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) จากลักษณะของงาน ที่ต้องมีการวางแผนและออกแบบเป็นลำดับขั้น รวมถึงผลกระทบต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาระบบงาน ซึ่งตรงจุดนี้เป็นลักษณะสำคัญที่จำเป็นต้องมีในสายอาชีพนี้

5.1.2.3 ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้รับการประเมินมีลักษณะการตัดสินใจในงานที่เป็นความรับผิดชอบโดยตัวเองสูง อาจจะเนื่องมาจากความรับผิดชอบต่อการเป็นเจ้าของโครงการซึ่งบางครั้งหากงานเกิดปัญหา อาจต้องตัดสินใจแก้อย่างรวดเร็ว เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียที่ขยายวงกว้าง

5.1.2.4 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ส่งมอบหมายงานได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนดตามที่ได้ตกลงกันไว้โดยสม่ำเสมอ

5.1.3 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

ผู้รับการประเมินรับรู้ในจุดอ่อนของตนเองที่มีผลในเรื่องของการทำงานในประเด็น ดังต่อไปนี้

5.1.3.1 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้ประเมินยังไม่มีภาวะกระตือรือร้นในการทำงานเท่าที่ควร สังเกตได้จากเมื่อได้รับมอบหมายงานแล้ว จะยังไม่ได้รับทำในทันที หรือสังเกตจากช่วงระยะเวลาแรกๆของการดำเนินงาน ความคืบหน้าของงานค่อนข้างจะช้า

5.1.3.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail) เป็นผลมาจากพลังใจในการทำงาน ซึ่งพอเกิดความไม่กระตือรือร้นที่จะเร่งทำ ทำให้ต้องมาเร่งทำให้เสร็จในระยะเวลากระชั้นชิด ทำให้โดยส่วนมากจะขาดการตรวจทานซ้ำ งานเลยยังไม่ได้คุณภาพเท่าที่ควรจะเป็น

5.1.3.3 การควบคุมตนเอง (Self - Control) ผู้รับการประเมินจะมีการแสดงออกทางอารมณ์บนสีหน้าที่ค่อนข้างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์ในด้านลบ หรือบวก ซึ่งบางครั้งอาจกระทบต่อสัมพันธภาพต่อบุคคลอื่น

5.1.3.4 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินบ่อยครั้งที่มีความคิดริเริ่มที่จะคิดทำในสิ่งใหม่ และทำตามรูปแบบเดิมๆที่เคยมีมา ซึ่งข้อเสียในด้านนี้หากเทียบกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน อาจไม่ได้กระทบกับงานโดยตรง เพราะไม่ได้เกี่ยวกับความสามารถหลักของระบบงาน แต่ก็มีโดนตำหนิจากหัวหน้างานบ้าง ในเรื่องของการออกแบบที่มีรูปแบบ (Pattern) เดิมๆ

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

แผนการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินจะแบ่งออกเป็น 2 เรื่อง คือ การพัฒนาด้านพลังใจในการทำงาน และการพัฒนาในด้านการจูงใจ ซึ่งแต่ละประเด็นการพัฒนาจะใช้ระยะเวลาประมาณ ช่วงละ 3 เดือน

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองในด้านพลังใจในการทำงาน

ขณะที่ผู้รับการประเมินกำลังพัฒนาตนเองในด้านนี้อยู่ ผู้รับการประเมินได้ทำงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบงาน

5.2.1.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนา (Development Objective)

เพื่อพัฒนาให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน มีความพร้อมที่จะรับงานใหม่ๆ และต่อ ยอดในงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานที่รับผิดชอบ

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

เพื่อช่วยเสริมสร้างบุคลิกภาพต่อตนเอง โดยแสดงออกถึงทัศนคติทางความคิดในเชิงบวก มีความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ที่ไม่เคยพบเจอมาก่อน และมีความพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ในเรื่องของความสามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น และมีความพร้อมในการตัดสินใจที่ฉับไว อีกทั้งยังมีผลงานที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วทันกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และได้ผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมศักยภาพขององค์กรให้มีความแข็งแกร่งเพียงพอที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

ในที่นี้ผู้รับการประเมินได้กำหนดกิจกรรมที่จะใช้เพื่อฝึกฝนให้เกิดการพัฒนาตามกรอบระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ โดยประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมดังนี้

- เริ่มงานที่ได้รับมอบหมายในทันที และตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะพยายามทำให้เสร็จก่อนกำหนดและเป็นงานที่มีคุณภาพ : การเริ่มงานในทันที จะแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน และยังเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดจากเหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด และจะช่วยลดข้อผิดพลาดอันจะเกิดจากการทำงาน เพราะหากทำงานได้เสร็จก่อนกำหนด ก็สามารถมีเวลาที่จะมาตรวจสอบถึงความถูกต้องครบถ้วนของงานที่ได้ลงมือทำ ซึ่งในกิจกรรมนี้ ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้รับการประเมินจะต้องให้ความสำคัญก็คือ ในเรื่องของระยะเวลาครบกำหนดของแต่ละงาน ที่ต้องมีความชัดเจนว่าจะเริ่มต้นและสิ้นสุดลงเมื่อใด รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญมากน้อยของจำนวนงานที่รับผิดชอบอยู่

- หากเมื่องานโครงการที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้น ให้คิดริเริ่มงานชิ้นใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ระบบ และเสนอตัวที่จะเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ โดยไม่ต้องรับคำสั่งจากหัวหน้าแต่เพียงฝ่ายเดียว : ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานเชิงรุก ลักษณะงานของผู้ประเมินจะเป็นลักษณะงานโครงการที่มีระยะเวลาสิ้นสุดที่ชัดเจน ดังนั้นในระหว่างรองานโครงการใหม่ให้นำเสนองานใหม่ๆเอง เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบงานเดิม หรือการสร้างความสะดวกให้เพิ่มมากขึ้นให้แก่ผู้ใช้ เป็นต้น เพื่อเป็นการปรับปรุง และพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ปรับทัศนคติให้คิดเชิงบวกมากขึ้น เช่น หากเจองานยาก ให้มองว่าเป็นงานที่มีความท้าทาย : โดยพยายามไม่พูดสิ่งที่ทำให้เกิดทัศนคติในด้านลบ เนื่องจากการพูดถึงแต่ในสิ่งที่เป็ทัศนคติในด้านลบ จะมีส่วนในการทำลายพลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกย่อท้อขึ้นมาแทนที่ เช่น หากพบเจองานที่ท้าทายเกินความสามารถ แทนที่จะรู้สึกย่อท้อ ให้สร้างพลังใจขึ้นมาว่า เราสามารถทำงานดังกล่าวได้ เพื่อให้เกิดเป็นพลังใจในการกระตุ้น ไม่ให้เกิดความย่อท้อ

- พักผ่อนอย่างเพียงพอให้เป็นกิจวัตรประจำทุกวัน เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมของสมรรถนะทางกายให้พร้อมที่จะเผชิญกับสิ่งต่างๆที่จะเกิดขึ้นได้ : โดยกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการเข้านอนและตื่นในตอนเช้า นอกจากนี้ ควรรับประทานอาหารมื้อเช้าให้เป็นประจำ เพื่อร่างกายจะได้มีพลังในการดำเนินชีวิต หรือการทำงาน

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและจะช่วยสนับสนุนให้แก่ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ จะต้องได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการผลักดันผู้รับการประเมินให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ และนอกจากนี้ ยังมีฝ่ายงานอื่นที่ต้องทำงานร่วมกับผู้รับการประเมินก็ยังสามารถช่วยในเรื่องของการให้ผลตอบกลับ (Feedback) อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของการพัฒนาตนเองได้

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

ในการวัดผลจะวัดจากคุณภาพ และความสำเร็จของชิ้นงาน โดยงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องเสร็จภายในระยะเวลาที่ได้ตกลงกันกับผู้บังคับบัญชา และมีข้อผิดพลาดที่เกิดในงานในปริมาณน้อยโดยสามารถวัดได้จากการแจ้งพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลตอบกลับในด้านประสิทธิภาพที่ดีขึ้นของระบบงาน

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

กรอบระยะเวลาที่กำหนด เริ่มต้นตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2557 ถึง 31 กันยายน 2557 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

อุปสรรคสำหรับการพัฒนาในด้านพลังใจในการทำงานก็คือ บุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเอง เนื่องจากผู้รับการประเมินมีบุคลิกภาพที่มีพลังใจในการทำงานน้อย ดังนั้นเป็นเรื่องยากที่จะสร้างแรงผลักดัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำในสิ่งใหม่ๆ หรือกิจกรรมที่ได้ตั้งใจไว้ ซึ่งในระยะแรกของการพัฒนาผู้รับการประเมินจะรู้สึกถึงความฝืน และต้องได้รับกำลังใจจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดแรงผลักดัน และเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 5.1: แผนการพัฒนาตนเองครั้งที่ 1

Development Action Plan (DAP)		
Name	Chaveewan Aungsunak	
Position	Manager	
Direct Supervisor	K. Somkiat Roongruanglada	
Coach : Mr. Sorayuth Vathanavisuth		
Competency: Energy		
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement:
<p>เพื่อพัฒนาให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน มีความพร้อมที่จะรับงานใหม่ๆ และต่อยอดในงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</p> <p><u>Expected Benefit to me:</u> แสดงออกถึงความคิดในเชิงบวก มีความพร้อมในการเผชิญหน้ากับสิ่งใหม่ หรือโอกาสใหม่ๆ และพร้อมรับมือกับปัญหาที่ไม่คาดคิดได้</p> <p><u>Expected Benefit to my orgnization:</u> สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น และมีความพร้อมในการตัดสินใจที่ฉับไว มีผลงานที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และศักยภาพเพียงพอที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่นได้</p>	<p>1. เริ่มงานที่ได้รับมอบหมายทันที พยายามทำให้เสร็จก่อนกำหนดและมีคุณภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานทุกงานต้องกำหนด Deadline ที่ชัดเจน - ต้องจัดลำดับความสำคัญของงาน ว่าจะทำงานใดก่อนหลัง - หากเป็น Project ขนาดใหญ่ ให้แบ่งออกเป็น Step ย่อย มีการติดตามความคืบหน้า และ Deadline ของแต่ละ Step <p>2. หากเมื่องานโปรเจกต์ที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้น ให้คิดริเริ่มงานชิ้นใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ระบบ และเสนอตัวจะทำเอง โดยที่หัวหน้าไม่ต้องเป็นผู้ Assign ให้ก่อน เช่น จากการสำรวจความคิดเห็นจากผ่านงานผู้ใช้ระบบ เพื่อหาแนวทางที่จะปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดีขึ้น</p> <p>3. ปรับทัศนคติในเชิงบวกมากขึ้น คิดบวก ทำบวก เช่น หากเจองานยาก ให้มองว่าเป็นงานที่ท้าทาย พยายามไม่พูดคำว่าเหนื่อย ทำไม่ได้ ให้คิดว่า จะทำได้อย่างไร</p> <p>4. ศึกษา Best Practice หรือหาความรู้ใหม่ๆ เช่นในเรื่องของการออกแบบ, เทคโนโลยี สำหรับการพัฒนา Web Site เพื่อให้เกิด Idea สามารถนำมาปรับใช้ในการได้</p> <p>5. ปรับเปลี่ยนเวลาเข้านอน เพื่อให้ร่างกายได้พักผ่อนอย่างเพียงพอ พร้อมรับมือกับกิจกรรมของวัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้านอนตอน 23.30 น. และตื่น 6.30 น. เป็นประจำ เพื่อจะได้มีพลังในการทำงาน และไม่ไปทำงานสาย 	<p>1. งานเสร็จก่อนกำหนด</p> <p>2. Log ในการแจ้งพบข้อผิดพลาดของระบบงานน้อย</p> <p>ปริมาณโปรแกรมที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของผู้ใช้ที่เพิ่มขึ้น</p> <p>Feedback จากเพื่อนร่วมงาน ว่าข้าพเจ้ามีการพูดในเชิง Negative เกี่ยวกับงานลดลง</p> <p>Feedback จากหัวหน้างาน</p> <p>1. จำนวนครั้งของการนอนดึก</p> <p>2. Log ในการไปทำงานสายลดลง</p>
Who is involved: หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, ฝ่ายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	Resources/ Support: หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, ฝ่ายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	Time Frame: Due Sep. 2014
Potential obstacles which can prevent development: อาจเอาชนะความเกียจคร้านของตนเองไม่ได้ เนื่องจากรักความสบาย ไม่ค่อยมีแรงผลักดันในชีวิต		

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 1 (Follow up 1)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง ผลจากการปฏิบัติ และสิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติต่อไปของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

5.2.2.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- เมื่อได้รับมอบหมายงาน จะประเมินระยะเวลาที่ใช้ โดยต่อระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจทานเข้าไปด้วย

- เริ่มงานที่ได้รับมอบหมายในทันทีที่สามารถทำได้
- เมื่อมีงานอื่น ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มระหว่างที่ยังทำงานชิ้นเดิมอยู่ จะลำดับความสำคัญของงาน โดยดูจากวันครบกำหนดส่ง และทำงานที่เร่งด่วนกว่าก่อน
- เมื่อเสร็จการทำงานชิ้นหนึ่งแล้ว จะตรวจทานความถูกต้องของงานก่อนจะส่ง E-Mail แจ้งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ผลจากการปฏิบัติ

การทำงานมีความเป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากมีแผน และกำหนดระยะเวลาในการทำที่ชัดเจน ทำให้สามารถบังคับตัวเองให้พยายามที่จะทำให้เสร็จภายในระยะเวลาที่ตั้งไว้ รวมถึงมีเวลาในการตรวจทานอย่างละเอียด ส่งผลให้งานผิดพลาดน้อยลง ว่างได้จากจำนวนครั้งที่ ฝ่ายงานเจ้าของโครงการ โทรกลับมาแจ้งถึงปัญหาที่พบ หรือขอข้อมูลเพิ่มเติม มีจำนวนครั้งน้อยลงมาก และได้รับคำชมเชย นอกจากนี้ เมื่องานปัจจุบันเสร็จก่อนหรือทันตามกำหนดแล้ว ทำให้มีเวลาในการจัดการกับงานที่ยังค้างอยู่ก่อนได้ด้วย

สิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติต่อไป

- รักษาระดับการทำงานแบบนี้ให้เป็นมาตรฐาน และให้เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นประจำ
- หากได้รับการแจ้งจากฝ่ายงานเจ้าของโครงการถึงข้อผิดพลาด ให้ดำเนินการจัดทำเป็นเอกสาร บันทึกสิ่งที่ควรระวัง เพื่อให้ในการทำงานครั้งต่อไป ได้มีแนวปฏิบัติและไม่ทำผิดซ้ำในเรื่องเดิม

5.2.2.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- พุดคุยกับผู้ใช้ระบบ ถึงความเสถียรของ โปรแกรม หรือ User Interface ตรงจุดไหน ทำให้ใช้งานยาก หรือซับซ้อนหรือไม่ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้ดีขึ้น

ผลจากการปฏิบัติ

ได้พัฒนาโปรแกรมในบาง โปรแกรมให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น แต่เนื่องจาก ยังไม่ได้ทำในกิจกรรมนี้บ่อยครั้ง ทำให้กิจกรรมในข้อนี้ยังไม่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาอย่างชัดเจน

สิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติต่อไป

- พยายามปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าวให้มากขึ้น

5.2.2.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- เมื่อตัวเอง หรือเพื่อนร่วมงานเริ่มรู้สึกท้อกับงานที่กำลังทำอยู่ร่วมกัน ก็ พยายามให้กำลังใจและโดยการคิดบวก และพูดให้กำลังใจตัวเองในแง่ดีว่า เราสามารถทำได้ ให้ ค่อยๆคิดและปรับแผนกันใหม่ เพื่อกระตุ้นทั้งตัวเองและเพื่อนร่วมงานให้มีพลัง พร้อมทั้งทำ

- เข้านอนเร็ว และมาทำงานให้ทันเวลาทำงาน

ผลจากการปฏิบัติ

- ระยะเวลาในการฟื้นตัวจากการที่อดอยจะสั้นลง สามารถกระตุ้นให้ ตัวเองมีพลังในการทำงานอีกครั้งได้เร็วขึ้น ซึ่งได้รับผลตอบกลับ (Feedback) มาจากคำชมจากเพื่อน ร่วมงาน

- จำนวนครั้งในการไปทำงานสายลดลงเกินกึ่งหนึ่งในช่วงแรกๆของการ ปฏิบัติ แต่ ณ ปัจจุบัน เริ่มมีแนวโน้มของการนอนดึกและไปทำงานสายเพิ่มขึ้นจากช่วงแรกของการ ปฏิบัติตามกิจกรรม ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุที่ว่าผู้รับการประเมินเริ่มลดยอกจากสภาวะฝืนตัวเอง และกลับเข้าสู่สภาวะพฤติกรรมตามความเคยชิน

สิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติต่อไป

- เพิ่มระดับการปฏิบัติให้มีความต่อเนื่อง

ตารางที่ 5.2: ผลจากการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 1

Development Action Plan (DAP) : Follow up					
Name		Chaveewan Aungsunak			
Position		Manager			
Direct Supervisor		K. Somkiat Roongruanglada			
DAP Follow up					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
<p>1. เมื่อได้รับมอบหมายงาน จะประเมินระยะเวลาที่ใช้ โดยเมื่อระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจทานเข้าไปด้วย</p> <p>2. เริ่มงานที่ได้รับมอบหมายในทันทีที่สามารถทำได้</p> <p>3. เมื่อมีงานอื่น ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มระหว่างที่ยังทำงานชิ้นเดิมอยู่ จะลำดับความสำคัญของงาน โดยดูจากวันครบกำหนดส่ง และทำงานที่เร่งด่วนกว่าก่อน</p> <p>4. เมื่อเสร็จการทำงานชิ้นหนึ่งแล้ว จะตรวจทานความถูกต้องของงาน ก่อนจะส่ง E-Mail แจ้งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p>	ก.ค.-ก.ย.	<p>การทำงานมีความเป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากมีแผน และกำหนดระยะเวลาในการทำที่ชัดเจน ทำให้สามารถบังคับตัวเองให้พยายามที่จะทำให้เสร็จภายในระยะเวลาที่ได้ตั้งไว้ รวมถึงมีเวลาในการตรวจทานอย่างละเอียด ส่งผลให้งานผิดพลาดน้อยลง วัดได้จากจำนวนครั้งที่ ฝ่ายงานเจ้าของโครงการโทรกลับมาแจ้งถึงปัญหาที่พบ หรือขอข้อมูลเพิ่มเติม มีจำนวนครั้งน้อยลงมาก และได้รับคำชมเชย</p> <p>นอกจากนี้ เมื่องานมีจบบรรลุเสร็จก่อนหรือทันตามกำหนดแล้ว ทำให้มีเวลาในการจัดการกับงานที่ยังค้างอยู่ก่อนได้ด้วย</p>	<p>1. รักษาระดับการทำงานแบบนี้ให้เป็นมาตรฐาน และให้เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นประจำ</p> <p>2. หากได้รับการแจ้งจากฝ่ายงานเจ้าของโครงการถึงข้อผิดพลาด ให้ดำเนินการจัดทำเป็นเอกสาร บันทึกสิ่งที่ควรระวัง เพื่อให้ในการทำงานครั้งต่อไป ได้มีแนวปฏิบัติ และไม่ทำผิดซ้ำในเรื่องเดิม</p>	5	9
<p>1. พูดคุยกับผู้ใช้ระบบ ถึงความเสถียรของโปรแกรม หรือ User Interface ตรงจุดไหน ทำให้ใช้งานยาก หรือซับซ้อนหรือไม่ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้ดีขึ้น</p>	ก.ค.-ก.ย.	<p>ได้พัฒนาโปรแกรมในบางโปรแกรมให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น แต่เนื่องจากยังไม่ได้ทำในกิจกรรมนี้บ่อยครั้ง ทำให้กิจกรรมในข้อนี้ยังไม่ส่งผลต่อการพัฒนาอย่างชัดเจน</p>	พยายามปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าวให้มากขึ้น	1	2
<p>1. เมื่อตัวเอง หรือเพื่อนร่วมงานเริ่มรู้สึกท้อกับงานที่กำลังทำอยู่ร่วมกัน ก็พยายามให้กำลังใจและพูดว่า ทำได้ เต็มใจปรับเปลี่ยนใหม่ เพื่อกระตุ้นทั้งตัวเองและเพื่อนร่วมงานให้มีพลัง พร้อมทั้งทำ</p> <p>2. เข้านอนเร็ว และมาทำงานให้ทันเวลาทำงาน</p>	ก.ค.-ก.ย.	<p>1. ระยะเวลาในการฟื้นตัวจากการท้อถอยจะสั้นลง สามารถกระตุ้นให้ตัวเองมีพลังในการทำงานอีกครั้งได้เร็วขึ้น</p> <p>2. จำนวนครั้งในการไปทำงานสายลดลงเกินกึ่งหนึ่งในช่วงแรกๆของการปฏิบัติ แต่ ณ ปัจจุบัน เริ่มมีแนวโน้มของการนอนดึกและไปทำงานสายเพิ่มขึ้น จากช่วงแรกของการปฏิบัติตามกิจกรรม</p>	เพิ่มระดับการปฏิบัติให้มีความต่อเนื่อง	2	4

5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองในด้านการจงใจ

ขณะที่ผู้รับการประเมินกำลังพัฒนาตนเองในด้านนี้อยู่ ผู้รับการประเมินได้ทำงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร

5.2.3.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนา (Development Objective)

เพื่อให้เกิดการสื่อสาร หรือถ่ายทอดสารที่มีประสิทธิภาพ คือ กระชับ ชัดเจน ตรงประเด็น และสามารถพูดเพื่อ โน้มนำใจให้ผู้ฟังให้มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางที่เราต้องการได้

5.2.3.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

พัฒนาทักษะในการสื่อความให้เข้าใจง่าย รวมถึงวิธีการพูดที่กระชับ ได้ใจความ รวมถึงพัฒนาลักษณะท่าทางในการแสดงออก เพื่อให้บุคคลิกมีความน่าเชื่อถือ และน้ำเสียงที่หนักแน่น เชื่อถือได้

5.2.3.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

เพื่อให้การถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรถูกถ่ายทอดออกมาในรูปแบบที่เข้าใจง่าย อันจะนำไปสู่การทำให้เกิดการยอมรับ และเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบหรือกระบวนการทำงานต่อไป

5.2.3.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

ในที่นี้ผู้รับการประเมินได้กำหนดกิจกรรมที่จะใช้เพื่อฝึกฝนให้เกิดการพัฒนาตามกรอบระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ โดยประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมดังนี้

- ทำความเข้าใจในบริบทของสิ่งที่ต้องการสื่อสาร ว่าสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และองค์กรต้องการอะไร สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นอย่างไร เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและอะไรคือสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน : โดยต้องทำความเข้าใจเนื้อหาอย่างละเอียดเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการพูด นอกจากนี้สิ่งที่ควรทำเพิ่มไปด้วยคือ การใช้คำศัพท์ที่ฟังเข้าใจง่าย แทนการใช้ศัพท์เชิงเทคนิค และการลองตั้งคำถามที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการคุยกับกลุ่มเป้าหมาย

- ฝึกการสังเกต และจดบันทึกพฤติกรรมของผู้ฟัง และสัญญาณที่ผู้ฟังส่งออกมา : เช่น ในเรื่องของ การแสดงสีหน้า สายตา ท่าทาง หรือน้ำเสียง เป็นต้น ว่ามีการแสดงออกในด้านบวก หรือลบ ในจังหวะของการพูดเรื่องไหน เพื่อให้ทราบว่าคุณผู้ฟังมีลักษณะเป็นอย่างไร เหมาะแก่การเจรจาแบบไหน และก่อนเข้าไปคุยควรมี List พฤติกรรมที่คาดหวังที่จะได้รับ และไม่ได้รับจากกลุ่มผู้ฟัง

- ฝึกในเรื่องของการพูด ก่อนไปทำหน้าที่จริง โดยการฝึกพูดแล้วอัดเทปไว้ จากนั้น ให้ลองฟังสิ่งที่ตัวเอง ว่าเข้าใจ ตรงประเด็น และครบถ้วนในประเด็นที่ต้องการจะสื่อสารหรือไม่ และน้ำเสียงที่ใช้ระหว่างการพูดเป็นอย่างไร

- จากข้อด้านบน ในระหว่างการพูด ให้ยื่นหน้ากระจก เพื่อดูลักษณะกริยาท่าทาง การแสดงออก สีหน้า แววตาที่ใช้

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและจะช่วยสนับสนุนให้แก่ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ จะต้องได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการผลักดันผู้รับการประเมินให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ และนอกจากนี้ ยังมีฝ่ายงานอื่นที่ต้องทำงานร่วมกับผู้รับการประเมินก็ยังสามารถช่วยในเรื่องของการให้ผลตอบกลับ (Feedback) อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของการพัฒนาตนเองได้

5.2.3.6 การวัดผล (Measurement)

ในการวัดผลจะวัดจากความสำเร็จของชิ้นงาน เช่น จำนวนครั้งของการตอบคำถามแก่ผู้ฟังไม่ได้ในทันที หรือระยะเวลาในการ Discussion นานกว่าเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจแปลความได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มยังไม่สามารถสื่อสารได้ชัดเจนและตรงประเด็น แต่ทั้งนี้ อาจต้องวิเคราะห์จากสถานการณ์จริงประกอบไปด้วย ว่าเกิดจากผู้รับการประเมินหรือไม่ นอกจากนี้ ยังมีในเรื่องของการบันทึกลงใน Evidence Form เป็นต้น

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

กรอบระยะเวลาที่กำหนด เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มกราคม 2558 ถึง 31 มีนาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

- เนื่องจากบางครั้งผู้รับการประเมินได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาให้ไปเก็บข้อมูลในทันที ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินมีเวลาในการเตรียมตัวน้อย จึงทำให้พลาดในการฝึกปฏิบัติในบางกิจกรรมไป จึงไม่เป็นไปตามแผนการที่ได้ตั้งไว้

- เนื่องจากผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้เป็นผู้เข้าไปเจรจากับหน่วยงานอื่นยังขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้โอกาสในการพัฒนาได้เต็มที่อย่างที่ตั้งใจไว้

- เนื่องจากบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้รับการประเมิน ไม่ชอบการพูดในลักษณะเดิมซ้ำ หรือพูดในแนวทางที่หลากหลายเพื่อให้เกิดความคล้อยตาม ดังนั้น ผู้รับการประเมินจะเป็นฝ่ายยุติการสนทนาเองก่อน ที่จะเกิดความพยายามในการพูดจูงใจแก่บุคคลอื่น

ตารางที่ 5.3: แผนการพัฒนาตนเองครั้งที่ 2

Development Action Plan (DAP)		
Name	Chaveewan Aungsunak	
Position	Change Management	
Direct Supervisor	K. Temduang A-katt	
Coach : Mr. Sorayuth Vathanavisuth		
Competency: Influence		
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement:
<p>เพื่อให้เกิดการสื่อสาร หรือถ่ายทอดสารที่มีประสิทธิภาพ คือ กระชับ ชัดเจน ตรงประเด็น และสามารถพูดเพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้ฟังใหม่มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางที่เราต้องการได้</p>	<p>1. ทำความเข้าใจในบริบทของสิ่งที่ต้องการสื่อสาร ว่าสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และองค์กรต้องการอะไร สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นอย่างไร เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และอะไรคือสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน โดยต้องทำความเข้าใจเนื้อหาอย่างละเอียด เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการพูด นอกจากนี้สิ่งที่ควรทำเพิ่มไปด้วยคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้คำศัพท์ที่ฟังเข้าใจง่าย แทนการใช้ศัพท์เชิงเทคนิค - ลองตั้งคำถามที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการคุยกับกลุ่มเป้าหมาย - หากมีโอกาส ให้พยายามทำความเข้าใจกับบุคคลเป้าหมายที่ต้องการโน้มน้าวก่อน เพื่อเป็นการรู้จัก Personality ของบุคคลท่านั้น จะได้เลือกวิธีการนำเสนอให้ถูกต้อง และชักจูงได้ง่ายขึ้น (กรณีเป็นการพูดคุยในกลุ่มบุคคลไม่เยอะ) 	<p>1. จำนวนครั้งของการตอบคำถามแก่ผู้ฟังไม่ได้ในทันที</p> <p>2. ระยะเวลาในการ Discussion นานกว่าเวลาที่กำหนด</p>
<p><u>Expected Benefit to me:</u> พัฒนาทักษะในการสื่อความเข้าใจง่าย รวมถึงวิธีการพูดที่กระชับ ได้ใจความ รวมถึงพัฒนาทักษะท่าทางในการแสดงออก เพื่อให้บุคคลมีความน่าเชื่อถือ และน่าเสียงที่หนักแน่น ดูเชื่อถือได้</p>	<p>2. ฝึกการสังเกต และจดบันทึกพฤติกรรมของผู้ฟัง และสัญญาณที่ผู้ฟังส่งออกมา เช่นในเรื่องของการแสดงสีหน้า สายตา ท่าทาง หรือน้ำเสียง เป็นต้น ว่ามีการแสดงออกในด้านบวก หรือลบ ในจังหวะของการพูดเรื่องไหน เพื่อให้ทราบว่าคุณมีลักษณะเป็นอย่างไร</p> <p>หมายเหตุ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ก่อนเข้าไปคุยควรมี List พฤติกรรมที่คาดหวังที่จะได้รับ และไม่ได้รับจากกลุ่มผู้ฟัง 	<p>การบันทึกใน Evidence Form</p>
<p><u>Expected Benefit to my orgnization:</u> เพื่อให้การถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรถูกถ่ายทอดออกมาในรูปแบบที่เข้าใจง่าย อันจะนำไปสู่การทำให้เกิดการยอมรับ และเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบหรือกระบวนการทำงานต่อไป</p>	<p>3. ฝึกในเรื่องของการพูด ก่อนไปทำหน้าที่จริง โดยการฝึกพูดแล้วอัดเทปไว้ จากนั้น ให้ลองฟังสิ่งที่ตัวเอง ว่าเข้าใจ ตรงประเด็น และครบถ้วนในประเด็นที่ต้องการจะสื่อสารหรือไม่ และน้ำเสียงที่ใช้ระหว่างการพูดเป็นอย่างไร</p> <p>4. จากข้อ 3. ระหว่างการพูด ให้ยืนหน้ากระจก เพื่อดูลักษณะกริยาท่าทาง การแสดงออก สีหน้า แววตาที่ใช้</p>	<p>จากการปฏิบัติจริง</p> <p>จากการปฏิบัติจริง</p>
<p><u>Who is involved:</u> หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, ฝ่ายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง</p>	<p><u>Resources/ Support:</u> หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, ฝ่ายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง</p>	<p><u>Time Frame:</u> Due Mar. 2014</p>
<p>Potential obstacles which can prevent development: อาจขาดแรงกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง</p>		

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 2 (Follow up 2)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง ผลจากการปฏิบัติ และสิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติต่อไปของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

5.2.4.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- อ่านเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจในบริบทของสิ่งที่ต้องการสื่อสาร
อย่างละเอียด : โดยตั้งวัตถุประสงค์ก่อนการเข้าไปพูดคุยว่า เราต้องการอะไรจากผู้ที่เราต้องการจะเข้าไปคุยด้วย และสิ่งที่ผู้รับฟังจะได้รับคืออะไรให้จดลงไป ในรายละเอียด เพื่อจะได้ไม่เกิดการหลงลืมในระหว่างการสนทนา

- สรุปวัตถุประสงค์ ความต้องการ สิ่งที่ต้องการจะสื่อสาร รวมถึงการเตรียมคำถาม และคำตอบ สร้างเป็น Script สำหรับไปใช้ในการสื่อสารกับบุคคลอื่นให้เข้าใจง่าย

- ให้พยายามทำความรู้จักบุคคลที่เราต้องการจะไปพูดคุยด้วยก่อน เพื่อเรียนรู้ลักษณะนิสัย และเป็นแนวทางในการเข้าไปพูดคุย

ผลจากการปฏิบัติ

ได้ประสิทธิผลในเรื่องของการเตรียมตัวไปดีกว่าก่อน เนื่องจากจะทบทวนว่าต้องปฏิบัติตามแผนการพัฒนาตนเอง ทำให้เกิดการพัฒนาในเรื่องของการเตรียมความพร้อมที่ดีสามารถอธิบาย และตอบคำถามได้ หรือหากเจอคำตอบที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ก็สามารถระบุได้ว่าควรไปหาคำตอบได้จากที่ใดได้ในทันที และทำให้ได้ในเรื่องของความมั่นใจเพิ่มเข้าไปด้วย

ส่วนในเรื่องของการทำความรู้จักบุคคล ยังไม่ได้ปฏิบัติอย่างลึกซึ้งเท่าที่ควร เช่น ไม่ได้ลองศึกษาลักษณะนิสัย หรือสอบถามผู้ที่รู้จักอย่างจริงจัง เนื่องจากไม่รู้จังหวะว่าควรจะถามคนอื่นในจังหวะใดที่เรียกว่าเหมาะสม

สิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติต่อไป

- ปรับปรุงในเรื่องของการสื่อสาร ให้พยายามพูดคุยใจแก่ผู้อื่นมากขึ้น
แทนการตัดบท เพราะเนื่องจากผู้รับการประเมินเองเป็นผู้ที่ไม่ชอบการพูดซ้ำซาก หรือ โน้มน้าวใจผู้อื่นมากนัก หากเห็นว่าผู้ฟังหรือคู่สนทนาไม่ยอมรับในสิ่งที่เราพยายามจะเสนอแล้ว ก็จะหยุดการสนทนาในทันที โดยไม่ถามหาถึงเหตุผล หรือบริบทข้างเคียง เพื่อลงลึกในรายละเอียดว่าเพราะเหตุใด และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ซึ่งบุคคลดังกล่าวทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกเป็นอุปสรรคสำหรับการพัฒนา

- ฝึกในเรื่องการพูดเพื่อให้คู่สนทนาล้อตามในระยะเวลาที่สั้นลง

5.2.4.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- ทำบันทึกพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินคาดหวังจากกลุ่มผู้ฟัง
- จดบันทึก สังเกต พฤติกรรมของผู้ฟัง หรือบุคคลที่เข้าไปพูดคุยด้วย
- ทำสรุปผลการจดบันทึก เพื่อเป็น Feedback ในการประเมินตัวเอง

ผลจากการปฏิบัติ

เริ่มสังเกตในรายละเอียดของผู้ที่สนทนาด้วยได้มากขึ้น จากตอนแรกจะปล่อยผ่าน ไม่เคยได้สนใจ แต่พอลองฝึกสังเกต ทำทาง ก็จะเริ่มเห็นว่าบางครั้งคู่สนทนากำลังแสดงพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อเป็นสัญญาณว่าต้องการจบการสนทนา เช่น ขณะกำลังสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่แต่การสนทนาดังกล่าวได้โดยเวลาที่ได้ตั้งไว้ในตอนแรกมาสักพักแล้ว คู่สนทนาเริ่มหยิบมือถือขึ้นมาบ่อยครั้งขึ้น แต่เป็นลักษณะการหยิบซึ่งอาจเป็นลักษณะของการส่งสัญญาณบางอย่าง โดยไม่ได้ใช้คำพูดตัดบท เป็นต้น ซึ่งจากการปฏิบัติดังกล่าว ทำให้ได้เรียนรู้ว่า เรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่คู่สนทนาด้วย อันจะเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันในอนาคตต่อไป

สิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติต่อไป

- พยายามปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าวให้มีความชำนาญมากขึ้น และฝึกให้เป็นความเคยชินในการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น

5.2.4.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- เตรียม Script ที่ใช้สำหรับการพูด
- ฝึกพูดโดยลดอึดเสียวไว้
- ฟังเทปที่ได้พูด เพื่อฟังน้ำเสียง จังหวะ และใจความสำคัญ

ผลจากการปฏิบัติ

ยังไม่เกิดการปฏิบัติจริงในขั้นตอนนี้ เนื่องจากบางครั้งเกิดจากการได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ภายในวันนั้น ซึ่งค่อนข้างกะทันหัน ทำให้ไม่สามารถใช้เวลาก่อนการเตรียมตัวได้นาน แต่หากเป็นกรณีได้รับแจ้งล่วงหน้า แต่ยังไม่ได้ปฏิบัติ เพราะรู้สึกว่าการฝึกกิจกรรมในขั้นตอนนี้ ต้องใช้อุปกรณ์ ซึ่งบางครั้งตัวผู้รับการประเมินเองก็รู้สึกเคยชินกับพฤติกรรมแบบเดิมๆ ทำให้ละเลยในเรื่องของการปฏิบัติไป

5.2.4.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- ในทุกครั้งที่มีการเตรียมการพูด ให้ยื่นหน้ากระจก เพื่อดูลักษณะท่าทาง และการแสดงออกทางสีหน้า

ผลจากการปฏิบัติ

ได้รู้ข้อบกพร่องของตนเอง เช่นการแสดงสีหน้าประกอบการพูด บางครั้งสีหน้ายังคงไม่เป็นมิตร หรือการแสดงออกทางท่าทาง ที่บางครั้งการใช้มือประกอบดูเยอะเกินไป ทำให้รู้ข้อบกพร่อง เพื่อจะได้ฝึกปฏิบัติให้แสดงออกได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติต่อไป

เพิ่มความชำนาญในการฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเป็นอัตโนมัติในการแสดงออกทางสีหน้า และท่าทาง ในการทำงานครั้งต่อไป



ตารางที่ 5.4: ผลจากการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 2

Development Action Plan (DAP) : Follow up					
Name		Chaveewan Aungsunak			
Position		Manager			
Direct Supervisor		K. Temduang A-katt			
DAP Follow up					
Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
<p>1. ทำความเข้าใจในบริบทของสิ่งที่ต้องการสื่อสาร อย่างละเอียด ว่าสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร และองค์กรต้องการอะไร สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นอย่างไร เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และอะไรคือสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน</p> <p>2. สรุปเป็น Script สำหรับไปใช้ในการสื่อสารกับบุคคลอื่นให้เข้าใจง่าย</p> <p>3. หากมีโอกาส ให้พยายามทำความเข้าใจบุคคลที่เราต้องการจะไปพูดคุยด้วยก่อน เพื่อเรียนรู้ลักษณะนิสัย และเป็นแนวทางในการเข้าไปพูดคุย</p>	ม.ค.-มี.ค.	ได้ประสิทธิผลในเรื่องของการเตรียมตัวไปดีกว่าก่อน เนื่องจากจะลืกดคิดว่าต้องปฏิบัติตามแผน ทำให้รู้สึกว่ามี การพัฒนาในเรื่องของการเตรียมความพร้อมได้ดีขึ้น สามารถอธิบาย และตอบคำถามได้ หรือรู้ว่าควรหาคำตอบจากที่ใด ได้ในทันที ทำให้ได้ในเรื่องของความมั่นใจเพิ่มเข้าไปด้วย ส่วนในเรื่องของการทำความเข้าใจบุคคล ยังไม่ได้ปฏิบัติอย่าง ลึกซึ้งเท่าที่ควร เช่น ไม่ได้ลองศึกษาลักษณะนิสัย หรือ สอบถามผู้รู้จักอย่างจริงจัง	ฝึกในเรื่องการพูดเพื่อให้คู่สนทนาคลายตาม ในระยะเวลาที่สั้นลง	2	3
<p>1. จัดพฤติกรรมที่คาดหวังจากกลุ่มผู้ฟัง</p> <p>2. จัดบันทึก สังเกต พฤติกรรมของผู้ฟัง หรือบุคคลที่เข้าไปพูดคุยด้วย</p> <p>3. ทำสรุปผลการจัดบันทึก เพื่อเป็น Feedback ในการ ประเมินตัวเอง</p>	ม.ค.-มี.ค.	เริ่มสังเกตในรายละเอียดของผู้ที่สนทนาด้วยได้มากขึ้น จาก ตอนแรกจะปล่อยผ่าน ไม่เคยใส่ใจ แต่พอลองฝึกสังเกต ทำทาง ก็เริ่มเห็นว่าบางครั้งคู่สนทนา กำลังแสดงพฤติกรรม บางอย่าง เพื่อเป็นสัญญาณว่าต้องการจบการสนทนา โดย ไม่ได้ใช้คำพูดตัดบท เป็นต้น	พยายามปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าวให้มีความ ขำขันมากขึ้น และฝึกให้เป็นความเคยชินใน การสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น	1	2
<p>1. เตรียม Script ที่ใช้สำหรับการพูด</p> <p>2. ฝึกพูดโดยลองอัดเสียงไว้</p> <p>3. ฟังเทปที่ได้พูด เพื่อฟังนำเสียง จังหวะ และใจความ สำคัญ</p>	ม.ค.-มี.ค.	ยังไม่เกิดการปฏิบัติจริงในขั้นตอนนี้		-	-
<p>1. ในทุกครั้งที่มีการเตรียมการพูด ให้ยื่นหน้ากระจก เพื่อ ดูลักษณะท่าทาง และการแสดงออกทางสีหน้า</p>	ม.ค.-มี.ค.	ได้รู้ข้อบกพร่องของตนเอง เช่นการแสดงสีหน้าประกอบการ พูด บางครั้งสีหน้ายังไม่เป็นมิตร หรือการแสดงออกทาง ท่าทาง ทำให้รู้ข้อบกพร่อง เพื่อจะได้ฝึกปฏิบัติให้แสดงออก ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น	เพิ่มความชำนาญในการฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิด ความเป็นอัตโนมัติในการแสดงออกทางสีหน้า และท่าทาง ในการทำงานครั้งต่อไป	2	4

บรรณานุกรม

- จันทิรา แสนอุบล, สุวีร์ณัฐ โสภณศิริ, ก่อพงษ์ พลโยธา. (2555). ผลกระทบของบุคลิกภาพที่มีผลต่อความเหนื่อยหน่ายและความผูกพันในงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิตติมา วโรดมบัณฑิต. (2556). วิเคราะห์บุคลิกภาพของกะที่จากนวนิยายขนาดสั้นเรื่องความสุขของกะทิโดยทฤษฎีตัวตน (The Self Theory) ของคาร์ล อาร์ โรเจอร์สและเปรียบเทียบลักษณะของผู้มีบุคลิกภาพที่สมบูรณ์. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร
- ดร.ไมตรี สุนทรวรรณ. (2553). ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Leader & Change). เข้าถึงจาก <https://www.gotoknow.org/posts/342812>
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : บริษัท ทริปเฟลด์กรุ๊ป จำกัด.
- บุหงา วชิระศักดิ์มงคล. (2535) . กิจกรรมกลุ่มโรงเรียนพิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. พิษณุโลก.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล. (2540). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : พรานนการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จีพีไอเบอร์พริ้นท์.
- สิริอร วิชาวุธ และคณะ. (2550). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ. กรุงเทพมหานคร : หมอชาวบ้าน.



ภาคผนวก ก

แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory Scales WBI มีการกำหนดมาตรวัดเพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล โดยมีทั้งหมด 40 มาตรวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

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

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

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

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

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

การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

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

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

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

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

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

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

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

ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

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

Behavioral Growth Potential

- Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

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

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

- ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน (Response Inconsistency)

