

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา  
รายบุคคล : กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร  
ธุรกิจค้าปลีก



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา  
รายบุคคล :กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร  
ธุรกิจค้าปลีก

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2558



ธัญลักษณ์ ฉายากุล

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูกัน

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา อุทิศเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ช่วยตรวจทาน ตรวจสอบ และแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระฐาน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์พลิศา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ และ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน สำหรับกรณีศึกษา และการเปิดโอกาสให้ผู้วิจัย ทำการศึกษาและติดตามผลการประเมินตลอดระยะเวลาวิจัย

ส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ทางผู้วิจัยต้องขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ ได้แก่ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้ โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 16A ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของผู้วิจัย สำหรับการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนบิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนในทุกๆด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทุกท่าน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรง และทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารายนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขออภัยไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ ที่นี้

ธัญลักษณ์ ฉายากุล

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล :  
กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธุรกิจค้าปลีก

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT,  
COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY  
OF HR STRATEGY & ORGANIZATION DEVELOPMENT MANAGER, RETAIL BUSINESS

ชื่อย่อวิทยานิพนธ์ 5650053

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
มฤดี ธรรม์, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการฝ่ายวางแผน  
กลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธุรกิจค้าปลีก โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการ  
วิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินจาก  
ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน และวิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทาง  
จิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลด้านภาวะผู้นำ และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาส่งเสริม หรือ  
แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้  
กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดย  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่ง  
ประกอบไปด้วย The Work Behavior Inventory และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional  
รวมถึงการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองผ่านการวิเคราะห์  
ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา และจึงนำผลจากแบบประเมินทางจิตวิทยาไปวิเคราะห์ความเชื่อมโยง  
กับผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา เพื่อคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาและจัดทำเป็น  
แผนพัฒนารายบุคคลภายในระยะเวลาที่กำหนด

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ/ แบบประเมินทางจิตวิทยา / ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ



## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)	4
2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	4
2.1.2 ความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำ (Leadership) และ การจัดการ (Management)	5
2.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)	8
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big Five Model of Personality)	12
2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)	12
2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ	13
2.2.3 การนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบไปประยุกต์ใช้	14
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>16</b>
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	16
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	16
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	16

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	17
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	18
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	20
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>21</b>
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	21
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	21
4.1.2 บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors)	22
4.1.3 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	23
4.1.4 ความเหมาะสมในอาชีพ (Occupational Fit)	23
4.1.5 ลักษณะของนักราย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	24
4.1.6 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	24
4.1.7 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	25
4.1.8 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	26
4.1.9 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	26
4.1.10 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	27
4.1.11 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	28
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	29
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	29
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	30
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	30
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	31

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	31
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	31
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	35
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	39
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	39
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	40
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน</b>	<b>42</b>
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	42
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	42
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	43
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	44
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	45
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	46
5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	47
5.2 แผนการพัฒนาคัดเอง	48
5.2.1 แผนการพัฒนาคัดเอง (Development Action Plan)	49
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคัดเอง	55
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>66</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>68</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>74</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	6
2.2 การเปรียบเทียบปัจจัยด้านต่างๆระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำ	7
2.3 ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ	8
5.1 แผนการพัฒนาตนเอง	54
5.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	60
5.3 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	65



## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	21
4.2 ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors)	22
4.3 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	23
4.4 ผลการประเมินด้านความเหมาะสมในอาชีพ (Occupational Fit)	23
4.5 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles) (Influencing & Selling Styles)	24
4.6 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	24
4.7 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	25
4.8 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	26
4.9 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	26
4.10 ผลการประเมินด้านการมีสำนึก (Conscientiousness)	27
4.11 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	28
4.12 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	29
4.13 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	30

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆทำให้ข้อมูลข่าวสารกระจายอย่างแพร่หลายและทั่วถึง ธุรกิจต่างๆต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและสถานะการแข่งขันทางธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภายใต้สถานะการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง โดยการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงานภายใน เครื่องมือในการดำเนินงาน รวมไปถึงการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งต้องมีความทันสมัยและตอบโต้การแข่งขันของธุรกิจ เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรและยังมีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก็คือ บุคลากรในองค์กร ซึ่งการจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับองค์กรได้นั้น จำเป็นที่จะต้องเป็นผู้บริหาร ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ รวมไปถึงต้องมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะนำพาบุคลากรในองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ด้วยกัน

ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสนใจมากยิ่งขึ้น เนื่องจาก การจะขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการนำพาบุคลากรทุกคนขององค์กรไปในทิศทางที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งก็คือการนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรด้วยกัน หลายองค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการภายในองค์กร เนื่องจากขาดผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ทำให้การบริหารจัดการงานภายในองค์กรไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผู้นำและผู้ตาม หรือผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ ไม่ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ขาดการติดต่อประสานงาน และ ขาดความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ผลที่ได้รับ คือ องค์กรไม่มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดและล้มเหลวในที่สุด ดังนั้น เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ เพื่อชักจูง จูงใจและนำพาบุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้

ดังนั้น องค์กรทุกภาคส่วนจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นที่จะเสริมสร้างและพัฒนาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้บริหาร

ภายในองค์กรเพื่อตอบสนองกับความต้องการในการแข่งขันขององค์กร และเพื่อให้ผู้นำเป็นผู้นำอย่างแท้จริง เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรพร้อมกับผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรไปพร้อมๆกัน

ทั้งนี้ ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยสนับสนุน และส่งเสริมความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงเป็นส่วนของการแสดงออกทางภาวะผู้นำที่เหมาะสม ปัจจัยนั้นก็คือ บุคลิกภาพ ซึ่งบุคลิกภาพนี้เอง เป็นสิ่งที่ทุกคนมีไม่เหมือนกัน และแสดงออกแตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ การที่ผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กรมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ นอกจากนี้ การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพยังช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละสถานการณ์ และทำให้บุคคลมีความพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์นั้นๆ ได้ ดังนั้น องค์กรส่วนมากจึงเริ่มหันมาสนใจในการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคลากรในองค์กร โดยมีการใช้เครื่องมือในการประเมินบุคลิกภาพของบุคลากร ซึ่งใช้สำหรับการรับพนักงานเข้าใหม่ เพื่อเป็นเครื่องกรองพฤติกรรม หรือพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กร รวมไปถึงการใช้เครื่องมือประเมินบุคลิกภาพกับผู้บริหารสำหรับการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีการการนำผลการประเมินไปพัฒนาจุดอ่อน และเสริมจุดแข็งของบุคลิกภาพนั้นๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถมีบุคลิกภาพที่เอื้อให้การทำงานและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่เป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ ซึ่งถือเป็นการสนับสนุนภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างหนึ่ง

จากความสำคัญของภาวะผู้นำและการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำ ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อใช้ในการประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของแต่ละบุคคล เพื่อวิเคราะห์หาความเหมาะสมของบุคคลกับงานที่ทำ และพัฒนาบุคคลให้สามารถเติบโตได้ในสายอาชีพและมีภาวะผู้นำ โดยเน้นบุคคลที่มีความพร้อมในการพัฒนาตนเองผ่านการประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธุรกิจค้าปลีก โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการวิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการเติบโตในสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน และวิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลด้านภาวะผู้นำ และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาส่งเสริมหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ

### 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงของการพัฒนาตนเองกับงานที่ทำ ณ ปัจจุบัน และการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ชูรกิจค้าปลีก จำนวน 1 คน

### 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะรายบุคคล โดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้รับการประเมินโดยทำให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาภาวะผู้นำควบคู่ไปกับการเติบโตในสายอาชีพ ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง โดยการนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนา นอกจากนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้รับการประเมินจะมีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และสามารถนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อไป ทั้งในด้านการทำงานตามสายอาชีพและภาวะผู้นำ เพื่อให้บริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลดีกับองค์กร



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาและวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธุรกิจค้าปลีก” ได้ใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) ทำให้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารงานวิจัย ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ส่วนที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Theories)

### 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

#### 2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ (leader)” และ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” เป็นคำที่มักใช้คู่กัน เนื่องจากมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน หากศึกษาค้นคว้าแล้วจะพบว่า มีนักทฤษฎีจำนวนมากได้ให้ความหมายไว้มากมายและใกล้เคียงกัน แต่หากพิจารณาความหมายอย่างละเอียด จะพบว่า “ผู้นำ (leader)” และ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” มีความหมายที่แตกต่างกัน

กล่าวคือ “ผู้นำ” คือ บุคคลที่จูงใจ แนะนำแนวทาง และมีอิทธิพลในการตัดสินใจว่าใครต้องทำอะไร ไปจนถึงการสร้างเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการนำนั้น (Noel M., 1997 อ้างถึงใน Jossy-Bass, 2003) เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979) และ เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจ และเป็นผู้จูงใจให้บุคคลอื่นๆ ปฏิบัติตามด้วยความไว้วางใจและเชื่อใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจ และเป็นผู้จูงใจให้

บุคคลอื่นๆปฏิบัติตามด้วยความไว้วางใจและเชื่อใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และคำจัดความของผู้จัดการ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมในการบริหารจัดการ ทรัพยากรและงานอื่นๆขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Daft, 2005)

ในส่วนของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ก็มีนักทฤษฎีได้ให้ความหมายที่น่าสนใจไว้มากมาย ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ความสามารถ พฤติกรรม และกระบวนการของการมีอิทธิพลกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเห็นร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ และยังเป็นกระบวนการของการอำนวยความสะดวกส่วนบุคคล และสร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Yukl, 2006) นอกจากนี้ ยัง มีการสั่งการ การมีปฏิสัมพันธ์ ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของกลุ่ม ต้องมีศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ (Schwartz, 1980) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้ การมีอิทธิพลจะเป็นการมีอิทธิพลด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงและเกิดผลลัพธ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Daft, 2005)

จากคำนิยามของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ข้างต้น แสดงให้เห็นว่า หน้าที่หรืองานของผู้นำก็คือการมีภาวะผู้นำ ที่จะสร้างเงื่อนไขสำหรับทีมงานเพื่อให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Ginnett, 1996) ทั้งนี้ องค์กรส่วนมากยังคงต้องการผู้ที่มีภาวะผู้นำมาร่วมงาน ซึ่งภาวะผู้นำมีความจำเป็นในทุกระดับขององค์กร ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (DuBrin, 2013) เนื่องจากภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการเชิงศิลป์หรือกระบวนการเพื่อมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้พวกเขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ (Koontz and Wehrich, 1988)

ดังนั้น องค์กรจึงให้ความสำคัญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับคนในองค์กร เพราะหากองค์กรมีผู้ที่มีภาวะผู้นำมาร่วมงานก็จะทำให้การทำงานของทุกส่วนในองค์กรเป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน

### 2.1.2 ความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำ (Leadership) และ การจัดการ (Management)

ในการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำนั้น พบว่ามีการพัฒนาแนวความคิดมาจนศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแนวความคิดของผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวความคิดแบบดั้งเดิมจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมและลักษณะของผู้นำรูปแบบหนึ่ง ในขณะที่แนวความคิดใหม่ก็จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมและลักษณะของผู้นำในอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงได้ในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 : การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวความคิดเดิม	แนวความคิดใหม่
ทำงานคงที่ เสมอต้นเสมอปลาย	ต้องเปลี่ยนแปลง และจัดการกับวิกฤตการณ์ได้
ควบคุมอำนาจ	มอบอำนาจ
เน้นการแข่งขัน	เน้นความร่วมมือ
มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	มีความแตกต่างหลากหลาย
มองตัวเองเป็นศูนย์กลาง	มีความมุ่งหมายที่สูงมากขึ้น
วีรบุรุษ	อ่อนน้อมถ่อมตน

ที่มา: (Daft, 2005)

จากตารางการเปลี่ยนแปลงของแนวความคิดเดิมเป็นแนวความคิดใหม่ สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบดั้งเดิม ที่เน้นการบริหารงานอย่างคงที่และควบคุมอำนาจ มาเป็นการบริหารแบบภาวะผู้นำ ที่ให้คุณค่ากับการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจ และการสร้างระบบความสัมพันธ์ ซึ่งแนวความคิดใหม่นี้มุ่งเน้นให้ผู้จัดการกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งของผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ แต่ก็ไม่ใช่ว่าผู้จัดการทุกคนจะมีภาวะผู้นำ และก็ไม่ใช่ว่าผู้นำทุกคนจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ

โดยผู้นำและผู้จัดการมีความแตกต่างกันคือ ผู้นำจะทำสิ่งที่ถูกต้อง หรือ Do the right things ส่วนผู้จัดการจะทำสิ่งที่ต้องทำ หรือ Do the things right (Bennis, 1985; Zaleznik, 1983. อ้างอิงใน Hughes, Ginnett and Curphy, 2001) ผู้นำ คือ บุคคลที่จูงใจ แนะนำแนวทาง และมีอิทธิพลในการตัดสินใจว่าใครต้องทำอะไร ไปจนถึงการสร้างความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการนำนั้น (Noel, 1997) ในขณะที่ ผู้จัดการ คือ ผู้ใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์กรยอมปฏิบัติตาม (House, 1996) ดังนั้น คำว่าผู้นำ และผู้จัดการจึงมีความแตกต่างกันในด้านของการใช้อำนาจ การมีอิทธิพล เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งพฤติกรรมหรือกระบวนการในการทำงานของผู้นำและผู้จัดการก็มีความแตกต่างกันเช่นกัน โดยพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำใช้ คือ ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ คือ การจัดการ

ภาวะผู้นำ และ การจัดการเป็นคำที่ใช้สำหรับกระบวนการในการบริหารจัดการทีมงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน หรือองค์กรร่วมกัน แต่หากศึกษาความหมายเชิงลึกแล้ว จะพบว่า ภาวะผู้นำ และ การจัดการ มีความหมายแตกต่างกันในด้านของการสร้างแรงจูงใจ วิธีคิด รวมถึงวิธีการปฏิบัติ

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การที่ผู้นำขององค์กรใช้อิทธิพลด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้ตามร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (สมคิด, 2557) ในขณะที่การจัดการ (Management) คือ การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านการวางแผน การจัดการ พนักงาน การกำกับสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรขององค์กร (Daft, 2005) หรือเมื่อเปรียบเทียบกับแนวความคิดของ Kotter (1990) ที่ระบุว่า การบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อน การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีแผนงานที่เป็นทางการ มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ กำกับทิศทางขององค์กร วางกำลังคนและสื่อสารวิสัยทัศน์และสร้างแรงจูงใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบปัจจัยด้านต่างๆ ระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำ

ปัจจัย	การจัดการ (Management)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
การกำหนดทิศทาง	การวางแผน การจัดทำงบประมาณ มองเกณฑ์ที่ต่ำที่สุด	การสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ มอง กว้าง มองไกล มองมุมสูง
การเข้าร่วมของ พนักงาน	- การจัดการองค์กรและการจัดการ ด้านบุคลากร - เน้นกำกับสั่งการ และควบคุม - สร้างขอบเขต หรือกำแพง	- สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม - ส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพของ พนักงาน - ลดการแบ่งขอบเขต หรือกำแพง
ความสัมพันธ์	- เน้นที่วัตถุประสงค์-การผลิต/การ ขายสินค้าและการบริการ - ขึ้นกับอำนาจโดยตำแหน่ง - วางตัวเหมือนนาย	- เน้นที่คน-สร้างแรงจูงใจผู้ตาม - ขึ้นกับอำนาจจากบุคคล - วางตัวเหมือนพี่เลี้ยงผู้อำนวยความสะดวก ผู้ให้บริการ
ลักษณะส่วนบุคคล	- ความรู้สึกที่ห่างไกล - ยึดความเชี่ยวชาญของตน - เน้นการพูด - ยึดกรอบทำงานแน่นอน - มองเห็นองค์กรได้แจ่มชัด	- ความรู้สึกที่ใกล้ชิดสนิทสนม - เปิดใจกว้าง - เน้นการฟัง - ไม่ยึดกรอบทำงานตายตัว - มองตนเองได้อย่างแจ่มชัด
ผลลัพธ์	- มุ่งรักษาสถานภาพ และความ มั่นคง	- ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ที่มา: (Daft, 2005)

จากตารางแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำ โดยการจัดการจะเป็นในรูปของการรับมือกับความซับซ้อนในงานต่างๆ ในขณะที่ภาวะผู้นำจะอธิบายในรูปของการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อศึกษาค้นคว้าแล้วจะพบว่านักทฤษฎีส่วนมากมองว่าความแตกต่างของการจัดการและภาวะผู้นำนั้นไม่เพียงแต่แตกต่างในด้านปัจจัยรายบุคคลแล้ว แต่ยังแตกต่างในด้านของการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม และสถานการณ์ที่พวกเขาต้องพบเจอด้วย ซึ่งทำให้บทบาทของผู้นำและผู้จัดการจึงมีความแตกต่างกัน โดยหากกล่าวโดยสรุป ถึงลักษณะของผู้นำและผู้จัดการ สามารถเปรียบเทียบได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ

ผู้นำ	ผู้จัดการ
มีความคิดแปลกใหม่ แหวกแนว (Innovate)	จัดการงานปกติ (Administer)
พัฒนา (Develop)	รักษา (Maintain)
สร้างแรงบันดาลใจ (Inspire)	ควบคุม (Control)
มองระยะไกล (Long-term View)	มองระยะใกล้ (Short-term View)
ถามว่า อะไร (What) และ ทำไม (Why)	ถามว่า อย่างไร (How) และ เมื่อไร (When)
จุดเริ่มต้น รกราก (Originate)	ริเริ่ม (Initiate)
ทำทาสีที่เป็นอยู่	ยอมรับสิ่งที่เป็นอยู่
ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Do right things)	ทำสิ่งที่ต้องทำ (Do things right)

ที่มา : Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy., 2002

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีบทบาทที่แตกต่างจากผู้จัดการ โดยผู้นำเน้นการสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการควบคุม มองระยะไกล หาสาเหตุ เป็นนักพัฒนา ที่มีความคิดแปลกใหม่ ทำทาสีที่เป็นอยู่ และทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำให้เห็นได้ว่าผู้บริหารในองค์กรปัจจุบัน ควรมีบทบาทของผู้นำมากกว่าเป็นเพียงผู้จัดการเท่านั้น

### 2.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยโดยจากเดิมที่มีความเชื่อกันที่ว่า การเป็นผู้นำจะเป็นมาติดตัวตั้งแต่กำเนิด เป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ถ่ายทอดกันมาทางสายเลือด ตระกูล หรือทางพันธุกรรม และมีการพัฒนาแนวความคิดต่อมาเรื่อยๆ ซึ่งสามารถแบ่งแนวความคิดได้ ดังนี้

**2.1.3.1 Trait Theory** เป็นทฤษฎีที่มาจากความเชื่อตามทฤษฎี Greatman Theory of Leadership ซึ่งเป็นระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ เริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 มีความ



เชื่อว่า ภาวะผู้นำมีมาโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Ghee Soon Lim and Richard L, 2004) ทฤษฎีนี้เน้นศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความซื่อสัตย์ ความมั่นใจในตนเอง ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ทั้งนี้ มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีนี้จำนวนมาก และผู้ที่ให้คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้อย่างละเอียด คือ Bass ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ (Bass, 1990) คือ

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก
2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (social background) ประกอบด้วย การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม
3. คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ (intelligence and ability) ซึ่ง Bass (1990) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่มีความรู้ (knowledge) มีดุลพินิจ (judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม
4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) พบว่า Bass and Avolio (1990) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ อดทนต่อความเครียด การควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความกระตือรือร้น ตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถปรับตัว เป็นคนเปิดเผย เป็นต้น
5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristic) ประกอบด้วย ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ
6. คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีเสน่ห์ดึงดูด สร้างความร่วมมือ ชอบสังคม และเป็นนักการทูต

**2.1.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรม (Behavioral Theories)** เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน มีผู้ศึกษาทฤษฎีนี้จำนวนมาก เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) โดย Rensis Likert (Likert, 1966) ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม กับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน โดยได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน (employee-centered leader behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (job-centered leader behavior) (Lunenburg & Ornstein, 1996) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน คือ ผู้นำที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน เน้นไปที่ผลลัพธ์ของงาน และ มองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม Likert (1967) ได้พัฒนาแนวความคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในปี ค.ศ. 1961 โดยได้นำแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงานมาทำการวิจัย โดยแบ่ง เป็น 4 ระบบ (Likert, 1967) ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (exploitative autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้ใจผู้ตามน้อย

2. พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (benevolent autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก トラบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี

3. พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยายากเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

4. พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

### 2.1.3.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์อยู่ในช่วง ค.ศ. 1960 – 1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เชื่อว่าไม่มีวิธีที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ แต่จะมีวิธีที่ดีที่สุดสำหรับสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งนักทฤษฎีที่สนับสนุนแนวคิดนี้ ได้แก่ Fred E. Fielder ซึ่งได้ระบุว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน (Fielder, 1967) คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นเรื่องความสัมพันธ์ และ ความไว้วางใจของผู้นำและผู้ตาม

2. โครงสร้างของงาน เป็นเรื่องขอบเขต มาตรฐานและความชัดเจนของงาน

3. อำนาจของผู้นำ เป็นเรื่องของผู้นำใช้อำนาจที่เป็นทางการของผู้นำในการทำงาน

ทฤษฎีนี้ ระบุว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

#### 2.1.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ จาก Burns (Burns, 1978) และ Bass (Bass, 2008) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้ตาม รวมไปถึงการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามจะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) (Bass และ Avolio, 1994) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II ) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ผู้ตามยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดี ที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรมและจริยธรรม เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM ) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น



ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่องานและความพึงพอใจต่อผู้นำได้

## 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big Five Model of Personality)

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ เกิดจากแนวคิดทฤษฎีพิจารณาบุคลิกภาพตามลักษณะ (Trait Theories) บุคลิกภาพช่วยให้เราแยกผู้นำได้

### 2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ (Personality)

จากการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ พบว่ามีผู้ให้ความหมายของคำว่าบุคลิกภาพ ไว้ที่น่าสนใจ กล่าวคือ บุคลิกภาพ เป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะของมนุษย์ เป็นการกระทำประจำและสอดคล้องกัน ไม่ใช่การกระทำโดยบังเอิญเป็นครั้งคราว (นัยพินิจ ฅชภักดี, 2543) เป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคลทั้งหมด ที่แสดงออกมาปรากฏ ให้คนอื่นได้รู้ได้เห็น ซึ่งแตกต่างกันเพราะภาวะสิ่งแวดล้อมที่สร้างตัวบุคคลนั้นแตกต่างกันประการหนึ่ง และพันธุกรรม ที่แต่ละบุคคล ได้มา ก็แตกต่างกัน ไปอีกประการหนึ่ง (อัญชติ แจ่มเจริญ, 2530) บุคลิกภาพเป็นส่วนรวมด้านความคิดและจิตใจของบุคคล เป็นการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคล ในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลต่อการติดต่อ สัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิภาณในการเกิดอารมณ์ และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิต (Hilgard, 1962)

บุคลิกภาพแบ่งได้เป็น 5 แบบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหวุ่นไหว (Neuroticism) คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย(Extraversion) คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านสัมพันธภาพของบุคคลกับบุคคลอื่น บุคลิกภาพแบบเป็นรับประสบการณ์ใหม่(Openness to Experience) คือ องค์ประกอบของบุคลิกภาพของบุคคลด้านการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ๆ บุคลิกภาพแบบประนีประนอม(Agreeableness) คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านการกำหนดบรรทัดฐานในการดำเนินชีวิต หรือการทำงานของบุคคล และบุคลิกแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลด้านการมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ (Costa and McCrae, 1992)

ดังนั้น บุคลิกภาพ ก็คือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากความคิด ความรู้สึก และการกระทำของบุคคล จนกลายมาเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ที่ทำให้ บุคคลแต่ละคนมีการแสดงออกต่างกันในแต่ละสถานการณ์ โดยบุคลิกภาพสามารถแบ่งได้เป็น 5 องค์ประกอบ

### 2.2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ มีการพัฒนามาจากทฤษฎีบุคลิกภาพ ตามลักษณะ (Trait Theory) โดยเน้นการศึกษาลักษณะที่บุคคลมีเฉพาะตัวและแตกต่างกัน เมื่อการ ปรากฏลักษณะบุคลิกภาพจะเป็นตัวทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างกว้างขวาง (Allport, 1961) และมีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big Five Model of Personality) เป็นการรวบรวมโครงสร้างทางบุคลิกภาพโดยมีการจัด องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ (Five factors) หรือที่เรียกว่า Big Five ซึ่ง Costa and McCrae ได้ ศึกษาและจัดหมวดหมู่ลักษณะบุคลิกภาพโดยเรียกว่า The Big Five ซึ่งแบ่งเป็น Extraversion, Neuroticism, Agreeableness, Conscientiousness และ Openness to Experience องค์ประกอบแต่ละ ด้านของบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ช่วยให้ประเมินบุคลิกภาพได้อย่างครอบคลุมทั้งด้านความคิด ความรู้สึก และการกระทำ โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ (Costa and McCrae, 1992)

2.2.2.1 บุคลิกภาพด้านที่ 1 : Extraversion เป็นลักษณะของบุคคลที่ชอบ สร้างสัมพันธ์ภาพ ชอบเข้าสังคม อยู่เป็นกลุ่ม มีการแสดงออก และจะมีบุคลิกตรงข้ามกับ Introversion ซึ่งเป็นบุคคลที่ชอบเก็บตัว มีโลกส่วนตัว ชอบอยู่เงียบๆ มักแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

2.2.2.2 บุคลิกภาพด้านที่ 2 : Neuroticism เป็นลักษณะของบุคคลที่ชอบ วิตกกังวล เครียด ไม่มั่นใจในตนเอง ไม่มั่นคงในอารมณ์ ซึ่งตรงข้ามกับ Emotional Stability ซึ่งเป็น บุคคลที่มีความมั่นคงในอารมณ์ สามารถรับแรงกดดัน และควบคุมอารมณ์ได้

2.2.2.3 บุคลิกภาพด้านที่ 3 : Agreeableness เป็นบุคคลที่ชอบรับฟังผู้อื่น มีลักษณะประนีประนอม รู้จักเห็นอกเห็นใจ ให้ความร่วมมือ เป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ได้ดี ยึดหยุ่นสูง ซึ่งตรงข้ามกับ Disagreeableness ที่มีลักษณะไม่รับฟังผู้อื่น เชื่อในสิ่งที่ตัวเองคิด

2.2.2.4 บุคลิกภาพด้านที่ 4 : Conscientiousness เป็นบุคคลที่มีความ ตั้งใจ มีความรับผิดชอบ อุตุน รู้จักคิดไตร่ตรอง มีการวางแผนและเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่ ทำ มีระเบียบวินัยในตนเอง ซึ่งตรงข้ามกับ Lack of Conscientiousness ไม่วางแผน ไม่รู้จักคิด ไตร่ตรอง ไม่ค่อยมีระเบียบวินัยในตนเอง

2.2.2.5 บุคลิกภาพด้านที่ 5 : Openness to Experience เป็นผู้ที่เปิดรับความแปลกใหม่ พร้อมเปลี่ยนแปลง มีความอยากรู้อยากเห็น มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งตรงข้ามกับ Closeness to experience ที่จะไม่พร้อมเปิดรับสิ่งแปลกใหม่ มักอยู่ในกรอบ มีแบบแผนของตนเอง

การวัดบุคลิกภาพตามทฤษฎีนี้ มักใช้แบบทดสอบในการวัดและนำค่าคะแนนที่ได้มาแปรค่าเพื่อระบุถึงบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ การทำความเข้าใจการอ่านค่าคะแนนเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความเข้าใจ เนื่องจากผลที่ออกมา บุคลิกภาพทั้ง 5 องค์ประกอบนั้นมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ เป็นทฤษฎีที่แยกบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลได้อย่างชัดเจน มีความครอบคลุมด้านความคิด ความรู้สึก และการกระทำ ทำให้เป็นที่นิยมในการนำมาใช้พัฒนาภาวะผู้นำต่อไป

### 2.2.3 การนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบไปประยุกต์ใช้

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ หรือ Big Five จะเห็นวิวัฒนาการด้านแนวความคิดที่มีผลต่อลักษณะและการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ดังนั้น จึงมีการนำเรื่อง บุคลิกภาพมาใช้กับเครื่องมือวัดผลและประเมินผลทางจิตวิทยา เพื่อระบุบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งแนวคิดที่คนนิยมนำมาใช้ได้แก่ Big Five (Azar, 1995; Barrick, 1999. อ้างอิงใน Hughes, Ginnett and Curphy, 2001) โดยนำมาเป็นเครื่องมือ หรือเป็นกรอบแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อนักจิตวิทยา (McCrae and John, 1992) สามารถใช้ยืนยันถึงแนวโน้มลักษณะและบุคลิกภาพของผู้นำคนนั้นได้อย่างชัดเจน

ทั้งนี้ แนวคิดทฤษฎีนี้ถือเป็นเครื่องมือและวิธีการที่มีประโยชน์ที่จะระบุลักษณะของบุคคลได้ รวมถึงลักษณะงานที่เหมาะสมกับพวกเขาได้ ตัวอย่างเช่น Munford, Zaccaro, Johnson, Diana, Gilbert, และ Threlfall (2000) ได้รายงานไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะบุคลิกภาพที่ต่างจากพนักงานทั่วไป หรือกรณีที่ Heckman และ Roberts (1997) แสดงให้เห็นว่านักวิศวกรและนักการบัญชีจะมีบุคลิกภาพด้าน Introversion แต่จะมี Conscientiousness สูง ในทางตรงกันข้ามพวกนักการตลาดและนักขายจะมีบุคลิกภาพด้าน Extraversion แต่จะมี Conscientiousness ต่ำ ซึ่งคะแนนเหล่านี้จะได้จากการทำแบบทดสอบซึ่งใช้ Big Five เป็นตัววัดผล โดยค่าคะแนนแต่ละส่วนจะมีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลแต่ละคนในแต่ละด้าน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Hughes, Ginnett and Curphy, 2001)

จะเห็นได้ว่า จากการศึกษานี้เกี่ยวกับบุคลิกภาพและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ หรือ Big Five แล้วนั้น ทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ และทราบถึงแนวความคิด

ประโยชน์ และการนำแนวคิดทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรในปัจจุบัน สถานการณ์ต่างๆในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้น ทุกภาคส่วนมีความต้องการผู้นำที่สามารถนำพาทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงาน ไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะหมายถึงภาวะที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้ตาม รวมไปถึงการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จะเห็นได้ว่าแนวความคิดยุคใหม่จะปรับให้ผู้นำต้องคำนึงถึงผู้ตาม ต้องมีวิธีการ มีศิลปะเพื่อชักจูง และสร้างอิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และพร้อมปฏิบัติตาม เพื่อไปสู่เป้าหมายพร้อมกัน ซึ่งหากทุกองค์กรมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำแล้วจะทำให้การทำงานภายในองค์กรมีทิศทางและองค์กรจะมีความสามารถในการแข่งขันได้ในที่สุด



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธุรกิจค้าปลีก ซึ่งมีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธุรกิจค้าปลีก ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

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

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือแบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มี

คุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์บุคคลนั้นๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก)

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

#### 3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

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

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

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนโยนทำให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบ



รูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักสูตรกวิทยานความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

### 3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในกาแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

### 3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

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

### 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่าพฤติกรรมใบข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองใน การนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่น โดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับ ผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอก เข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการ ปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมี เหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
- 11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้าน ความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้
- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การ บรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่
- 14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่
- 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด
- 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อ ความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ



17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง รมณ์ระวังต่อ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค้อยแสดง อารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึงการอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทนอดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใจ ตนเอง ไม่ค้อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้รับการประเมิน พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการกำหนดให้ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน จากการ ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) พุดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมิน ต้องการที่จะพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล
- 5) พุดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าของการพัฒนารายบุคคล และกำหนดให้ ผู้รับการประเมินจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1
- 6) ทำการพุดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาและกำหนดให้ผู้รับ การประเมินจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 2

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธุรกิจค้าปลีก” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) และแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

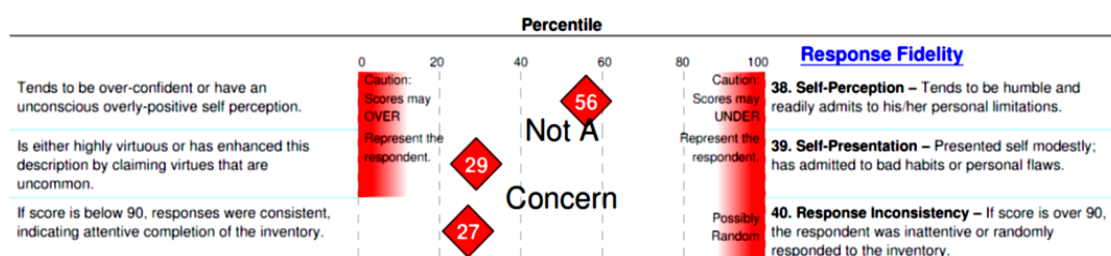
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

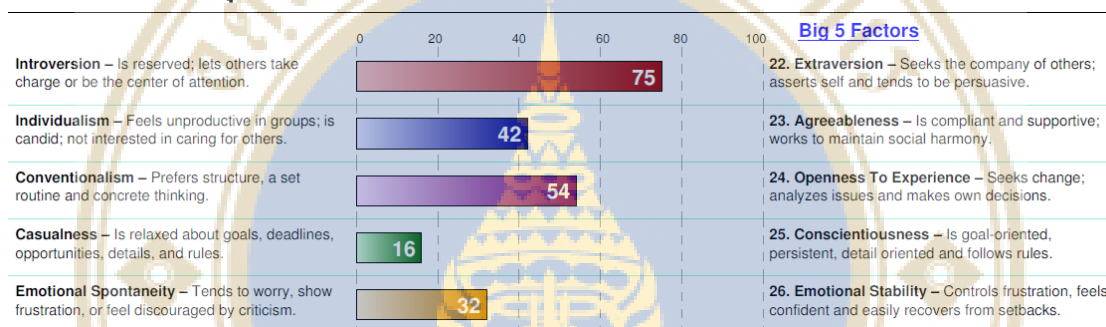
##### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยา ควรพิจารณาความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินผลของผู้รับการประเมิน โดยผลของการประเมินความไม่เที่ยงตรงนั้น ไม่ควรค่าคะแนนเกินเปอร์เซ็นต์ที่ 90 อย่างไรก็ตาม ผลที่ผู้รับการประเมินได้ มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ได้นั้นสูงมาก แสดงถึงการตอบคำถามมีความน่าเชื่อถือ สอดคล้อง และ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินมองตนเองไปในทางถ่อมตน โดยได้ค่าเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ที่ 50 แต่ในส่วนของ Self - Presentation มีลักษณะค่อนข้างแสดงออกถึงความมี ego เพราะค่าเปอร์เซ็นต์ที่ได้มีค่าน้อยกว่า 50 จึงนำเสนอตัวเองออกมามาก อาจเกิดจากการที่เป็นคนมั่นใจในตัวเองจึงทำให้นำเสนอตัวเองต่อผู้อื่นด้วยความมั่นใจ

#### 4.1.2 บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors)



รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors)

เมื่อวิเคราะห์ผลการประเมินด้านบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ พบว่าค่าเปอร์เซ็นต์ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์ประกอบ หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกแล้วจะพบว่า

4.1.2.1 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่สูงสุด คือ 75 แสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่เปิดเผยมองตรงไปตรงมา ชอบเข้าสังคม ชอบการสมาคม ชอบพูดคุยและสร้างสัมพันธภาพใหม่ๆ แสดงออกถึงความมีชีวิตชีวา ไม่ชอบเก็บตัว

4.1.2.2 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 42 แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รับการประเมินค่อนข้างเห็นอกเห็นใจผู้อื่น อ่อนไหวต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีความประนีประนอมพอสมควร ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

4.1.2.3 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 54 แสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เปิดรับสิ่งใหม่ๆ ชอบและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบทำอะไรซ้ำๆ และสามารถลงมือทำหรือตัดสินใจเรื่องต่างๆได้ด้วยตัวเอง

4.1.2.4 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำที่สุด คือ 16 แสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินไม่ค่อยรอบคอบ หรือระมัดระวังเท่าที่ควร ซึ่งในการ

ทำงานปัจจุบันของผู้รับการประเมินนั้น ลักษณะการทำงานของผู้รับการประเมินจะค่อนข้างไวและไม่ค่อยตรวจทานงานเท่าไร ทำให้บางครั้งอาจเกิดความผิดพลาดขึ้นมาได้ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ไม่ชอบการกดดันตัวเอง

4.1.2.5 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 32 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับกลางๆค่อนข้างไปทางต่ำเล็กน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินไม่ค่อยตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง อารมณ์ไม่ค่อยนิ่ง ถูกกระทบได้ง่ายพอสมควร

#### 4.1.3 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

		Leadership Styles
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	39	27. <b>Task/Results Orientation</b> – Focuses on achieving results and can be somewhat impersonal.
Tends not to be focused on staff; is disinclined to have social ties with employees.	41	28. <b>People Orientation</b> – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.

รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

เมื่อวิเคราะห์ผลการประเมิน ลักษณะของผู้นำของผู้รับการประเมิน พบว่า ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ในระดับกลางๆ แต่เมื่อเทียบลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และให้ความสำคัญกับคนแล้ว จะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับเรื่องคนมากกว่า เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และมีแนวโน้ม ในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น จนบางครั้งอาจจะเกรงใจแต่อย่างไรก็ตาม ผู้รับการประเมินก็ให้ความสำคัญกับงาน เน้นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ผู้รับการประเมินควรพัฒนาตนเองเป็นผู้นำแบบ Consultative ซึ่งมีลักษณะการทำงานที่เน้นการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษากับผู้อื่น โดยไม่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกอึดอัดหรือคิดว่าถูกตั้ง

#### 4.1.4 ความเหมาะสมในอาชีพ (Occupational Fit)

		Occupational Fit
Behaviors tend not to be in alignment with customer service professionals.	43	33. <b>Customer Service</b> – Has behaviors in alignment with customer service roles.
Behaviors tend not to be in alignment with successful sales professionals.	65	<b>Highly</b> 34. <b>Sales</b> – Has behaviors in alignment with sales roles.
Behaviors tend not to be in alignment with people in senior leadership roles.	43	<b>Effective</b> 35. <b>Leadership</b> – Has behaviors in alignment with senior leadership roles.
Behaviors tend not to be in alignment with starting and growing a business.	63	<b>Fit</b> 36. <b>Entrepreneurship</b> – Has behaviors in alignment with starting and growing a business.
Tends not to have behaviors in alignment with "emotional competencies."	37	37. <b>Emotional Intelligence</b> – Has behaviors in alignment with "emotional competencies."

รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินด้านความเหมาะสมในอาชีพ (Occupational Fit)

ปัจจุบันผู้รับการประเมินปฏิบัติงานที่มีลักษณะในการขายแนวความคิดด้านการบริหารคนในองค์กรให้กับผู้บริหารระดับสูง และเจ้าของบริษัทฯ อยู่ตลอด ซึ่งแนวความคิดด้านการบริหารคนจะเน้นด้านการพัฒนาและสร้างทัศนคติด้านความเป็นเจ้าของให้กับพนักงาน ซึ่งจากการวิเคราะห์

แบบประเมินด้านความเหมาะสมในอาชีพ พบว่า ผู้รับการประเมินเหมาะกับงานขาย หรือเป็น เจ้าของกิจการพอสมควร เนื่องจากมีค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์ก่อนไปทางสูง จึงมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินมีความเหมาะสมกับงานปัจจุบันเช่นกัน

#### 4.1.5 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

		Selling & Influencing Styles	
Tends to lack enthusiasm or assertiveness when selling; is disinclined to debate or negotiate.	57	29. <b>Dynamic</b> – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.	
Tends not to use a logical approach; doesn't stress technical advantages when selling.	15	30. <b>Analytical</b> – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.	
Tends not to develop rapport before selling; doesn't feel a need to sell to friends.	42	31. <b>Interpersonal</b> – Sells based on relationships; develops friendships with customers.	

#### รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

จากการวิเคราะห์ด้านลักษณะการขายและการมีอิทธิพลกับผู้อื่น แสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินมีลักษณะแบบ Dynamic คือเป็นคนที่มีความมีพลัง ทะเยอทะยาน แน่วแน่ สามารถชักจูงใจคนได้ เน้นการมีอิทธิพลจาก Interpersonal คือสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้าหรือคนที่ร่วมงานด้วย แต่อย่างไรก็ตามเปอร์เซ็นต์ไทม์ด้าน Analytical ค่อนข้างต่ำ ทำให้ลักษณะการทำงานจะไม่ค่อยชอบงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเท่าไร

#### 4.1.6 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

		Behavioral Growth Potential	
Is less likely to pursue or be in alignment with career growth and higher-level responsibilities.	49	32. <b>Potential</b> – Potential to advance into roles with broader, higher level responsibilities.	

#### รูปภาพ 4.6 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ค่าคะแนน Potential Growth ของผู้รับการประเมินอยู่ในระดับกลางๆ แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถเติบโตในสายอาชีพได้ ซึ่งในการทำงานปัจจุบันผู้รับการประเมินได้รับการมอบหมายงานในหลายส่วนงาน ทำให้มีความรู้ด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคลครอบคลุม และมีโอกาสจากทางผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินที่ได้มอบหมายงานสำคัญให้เป็นประจำ ซึ่งหากผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองได้โดยลดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็งในการทำงานของผู้รับการประเมินเพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานของผู้รับการประเมินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากผู้รับการประเมินแสดงออกถึงความตั้งใจ มุ่งมั่นในการพัฒนาแล้ว และสามารถลดจุดอ่อนและเพิ่มจุดแข็งได้นั้น ผู้รับการประเมินมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพต่อไป



#### 4.1.7 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
<b>Introversion</b> Is quiet and reserved; takes time to feel comfortable after joining new groups.	0 20 40 60 80 100	<b>Extraversion</b>
Tends to be a follower rather than a leader; avoids imposing direction on others.	42	1. <b>Sociability</b> - Is outgoing, talkative and finds it easy to meet people and make new friends.
Tends to have difficulty influencing the decisions of others; avoids debating issues.	69	2. <b>Leading</b> - Asserts oneself; seeks opportunities to lead, direct, and inspire others.
Prefers to work at a moderate pace; tends not to be as active and lively as others.	84	3. <b>Influence</b> - Persuades others with convincing arguments; sells and influences others.
		4. <b>Energy</b> - Prefers fast-paced environments and is constantly involved with lots of activities.

รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) ผลการประเมินในภาพรวมถือว่าอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกแล้วจะแสดงให้เห็นว่า

4.1.7.1 การชอบสมาคม (Sociability) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์สูงถึง 84 แสดงถึงการที่ผู้รับการประเมินเป็นคนชอบเข้าสังคม ชอบสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเหมาะกับการทำงาน ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล หรืองานด้านการติดต่อประสานงาน งานสร้างเครือข่ายในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันผู้รับการประเมินทำงานในสายงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องเน้นสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรทุกระดับ จึงต้องมีการติดต่อประสานงานและสร้างสัมพันธภาพกับคนในองค์กรจำนวนมาก

4.1.7.2 การเป็นผู้นำ (Leading) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 42 ถือว่าค่าคะแนนอยู่ที่ระดับกลางๆ แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถนำผู้อื่นได้พอสมควร รวมไปถึงสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ผู้อื่นได้ โดยในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะมุ่งมั่นในการนำพาตนเองไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงมีการมองหาโอกาสใหม่ๆ ในการนำเสนองาน

4.1.7.3 การจูงใจ (Influencing) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 69 ซึ่งถือว่าสูงพอสมควร แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าวใจคนอื่นได้ เหมาะกับการขายหรืองานที่ต้องจูงใจผู้ที่ต้องทำงานร่วมด้วย หรือติดต่อด้วย ซึ่งงานบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันก็ให้ความสำคัญด้านนี้ เพราะผู้รับการประเมินต้องพูดให้ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานอื่นยอมรับและเห็นสมควรกับงานของผู้รับการประเมิน

4.1.7.4 พลังในการทำงาน (Energy) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์สูงถึง 84 เท่ากับ Sociability แสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีพลังในการทำงาน ทำงานเร็ว และกระตือรือร้น สามารถทำงานหลายๆอย่างพร้อมกันได้ สามารถรับมือกับงานด่วนหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในการทำงานได้ แต่อย่างไรก็ตาม การที่ผู้รับการประเมินทำงานเร็ว อาจทำให้ผู้ที่ติดต่อประสานงานด้วย หรือผู้ที่ร่วมงานด้วย ตามไม่ทันได้

#### 4.1.8 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

<u>Individualism</u>		<u>Agreeableness</u>
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	24	<b>5. Cooperation</b> - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	68	<b>6. Concern for Others</b> - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	42	<b>7. Diplomacy</b> - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

#### รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ผลการประเมินในภาพรวมถือว่าอยู่ในเกณฑ์กลางๆ แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกแล้วจะแสดงให้เห็นว่า

4.1.8.1 ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ แต่หากเลือกได้จะขอทำงานคนเดียว เนื่องจากไม่ยุ่งยาก และไม่ซับซ้อน แต่อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินสามารถทำงานแบบทีมได้ และทำงานคนเดียวได้

4.1.8.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์สูงพอสมควร อยู่ที่ 68 ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับการให้ความใส่ใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น และให้ความสำคัญในเรื่องของคน และความรูสึกในการทำงาน เป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอย่างมาก

4.1.8.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีเป็นคนที่ไม่เคารพ หรือฟังความคิดเห็นผู้อื่นพอสมควร แต่หากมีคนมาว่าหรือตำหนิในเรื่องงานที่ไม่ใช่ความผิดของตนเองก็จะไม่ค่อยฟัง

#### 4.1.9 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

<u>Conventionalism</u>		<u>Openness To Experience</u>
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	60	<b>8. Adaptability</b> - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	68	<b>9. Innovation</b> - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	16	<b>10. Analytical Thinking</b> - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious.
Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions.	74	<b>11. Independence</b> - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

#### รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) โดยภาพรวมของ Openness to Experience ค่อนข้างสูง แต่มีด้าน Analytical Thinking ที่มีเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ต่ำที่สุด แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกแล้วจะแสดงให้เห็นว่า

4.1.9.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้ดี พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ และในการทำงานปัจจุบันของผู้รับการประเมินนั้น

เป็นงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และอยู่ในแผนกพัฒนาองค์กร ทำให้ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

4.1.9.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ สูง ซึ่งข้อนี้สามารถสนับสนุนงานที่ทำปัจจุบันของผู้รับการประเมินได้ดี เนื่องจากงานที่ทำงานจะเน้นการคิดและสร้างสรรค์แผนงานใหม่ๆ กระบวนการทำงานใหม่ๆ ตลอด เพื่อพัฒนาการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.1.9.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมักใช้การตัดสินใจจากอารมณ์ความรู้สึกมากกว่าการตัดสินใจผ่านข้อมูล หรือ การใช้เหตุผล

4.1.9.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีอิสระในการทำงานสูง สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง มีแนวทางในการตัดสินใจเป็นของตัวเองกล้าตัดสินใจโดยไม่ต้องสอบถามผู้อื่น ซึ่งงานในปัจจุบันของผู้รับการประเมินเอื้อให้ผู้รับการประเมินได้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องผ่านการขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชา

#### 4.1.10 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	14	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	44	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.	45	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.	1	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.	31	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.	8	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ในด้านนี้คะแนนโดยรวมของผู้รับการประเมินค่อนข้างต่ำ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลการประเมินได้ดังนี้

4.1.10.1 การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการบรรลุผลสำเร็จต่ำ แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานต่ำ อาจเป็นเพราะผู้รับการประเมินไม่ชอบงานที่กดดัน หรืองานที่ตั้งเป้าหมายไว้สูงมาก ชอบทำงานสบายๆ ไม่เครียดและไม่กดดัน

4.1.10.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มในระดับปานกลาง ผู้รับการประเมินมักเป็นผู้เริ่มคิดงานหรือ โครงการอะไรใหม่ๆ และ



มีความพร้อมที่จะรับงานใหม่ๆ โดยงานปัจจุบันของผู้รับการประเมินจำเป็นต้องหาวิธีการใหม่ๆ และคิดอะไรนอกกรอบมากขึ้นเพื่อมาสนับสนุนงาน

4.1.10.3 การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ (Persistence) ผู้รับการประเมิน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบ ในงาน จะมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จ หากผู้รับการประเมินได้รับการมอบหมายงาน ผู้รับการประเมินจะ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยจะไม่ทิ้งงานไปกลางคัน

4.1.10.4 ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการ ประเมินมีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 1 ซึ่งต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินไม่ค่อยให้ความสำคัญใน รายละเอียดมากนัก มักมองภาพใหญ่เป็นภาพรวมมากกว่าภาพรายละเอียด ซึ่งอาจทำให้ผู้รับการประ เเมินไม่รอบคอบในการทำงานได้ และอาจเกิดความผิดพลาดในการทำงานบ้าง แต่สำหรับการทำงาน ของผู้รับการประเมินในปัจจุบันนั้น ผู้รับการประเมินมีผู้ได้บังคับบัญชาที่ใส่ใจรายละเอียดอย่างมาก จึงสามารถช่วยตรวจสอบข้อมูลก่อนส่งให้ผู้รับการประเมินได้ในระดับหนึ่ง

4.1.10.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมิน มีความ รับผิดชอบต่องาน ทำงานตรงตามเวลา รักษาสัญญา ถ้ารับปากไว้แล้วว่าจะทำให้เสร็จก็จะมุ่งมั่นทำ ให้สำเร็จ และเสร็จตามเวลา เพราะผู้รับการประเมินมีคะแนน การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ใกล้เคียงกัน

4.1.10.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการ ปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมิน ไม่ค่อยชอบให้ใครมาบังคับ แต่ก็ทำ ได้ ไม่ชอบการทำงานที่เป็นขั้นตอน หรือต้องทำอะไรตามลำดับ ชอบสบายๆมากกว่า ดังนั้นเมื่อต้อง เจอกฎ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ที่รู้สึกว่าจะไม่ใช่สิ่งที่ตนเองคิด ก็อาจทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกว่า ไม่อยากทำตาม แต่ในเมื่อเป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบก็ต้องทำตามกฎระเบียบ อยู่ดี ถึงแม้จะ รู้สึกไม่ชอบหรืออึดอัดก็ตาม

#### 4.1.11 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability	
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	11	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.	55	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.	
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	74	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.	13	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.	

รูปภาพ 4.11 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ในด้านนี้มีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่มีทั้งสูงและต่ำ ผสมกัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลการประเมินได้ดังนี้

4.1.11.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมักไม่ค่อยควบคุมการแสดงออกของตนเอง โดยจะแสดงออกทางสีหน้า หรือน้ำเสียง ในบางกรณีการแสดงออกทางพฤติกรรมในแง่ลบ อาจทำให้ผู้ร่วมงานไม่พอใจได้

4.1.11.2 ความสามารถในการรับมือกับความเครียด (Stress Tolerance) อยู่ในระดับปานกลาง แสดงถึงการที่ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการรับมือกับความเครียดได้ คือสามารถจัดการกับความเครียดของตนเองได้ในแต่ละสถานการณ์ ผู้รับการประเมินสามารถทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ แต่การที่ค่าคะแนนการควบคุมตนเองต่ำ ทำให้บางครั้งผู้รับการประเมินอาจแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียง เพื่อระบายความเครียดให้ตนเองได้

4.1.11.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 74 ซึ่งค่อนข้างสูง แสดงถึงการที่ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองสูง กล่าวแสดงออกทางความคิด ความรู้สึก

4.1.11.4 การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) มีค่าคะแนนต่ำ แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินไม่ค่อยตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง คือไม่รู้สึกว่าตอนนี้รู้สึกอย่างไร อารมณ์เป็นอย่างไร จึงทำให้ขาดการควบคุมตนเองไป ซึ่งคะแนนการควบคุมตนเองต่ำ ก็ยังทำให้เมื่อรู้สึกหรือมีอารมณ์อะไรก็จะแสดงออกมา บางครั้งคนอื่นจะมองว่าอารมณ์ไม่นิ่ง เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาได้ตลอด ซึ่งผู้ร่วมงานอาจปรับตัว หรือปรับอารมณ์ตามไม่ทันได้

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

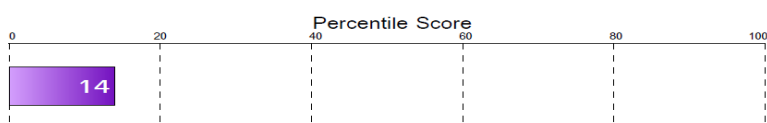
จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

#### คะแนนโดยรวม

# Correct/  
# Possible

19/60

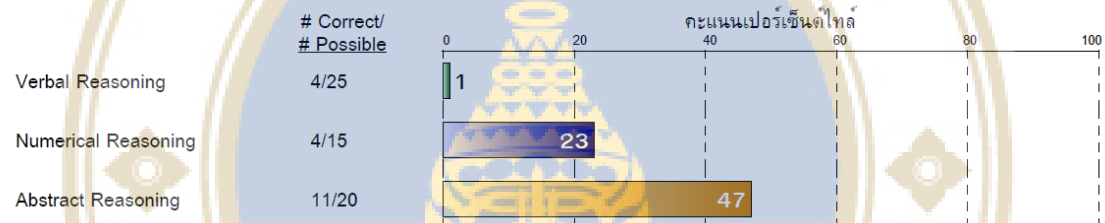


รูปภาพ 4.12 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผลการประเมินโดยรวม Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ผู้รับการประเมินได้คะแนนเฉลี่ย 14% ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐาน ประกอบไปด้วยผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพแล้ว ผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพ น้อยกว่าค่าเฉลี่ย ผู้รับการประเมินอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างยากลำบากหรือเข้าใจอะไรได้ยาก และมีแนวโน้มที่จะมองหาความถูกต้องและการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ดังนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มว่าจะต้องใช้เวลาในการทำงานที่ยาก และมีความซับซ้อนมากกว่าคนอื่น ต้องการความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา การบริหารจัดการ หรือต้องการผู้ช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างมืออาชีพ

#### คะแนนของแต่ละมาตราวัด



รูปภาพ 4.13 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

#### 4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 1% เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้น ผู้รับการประเมินจึงมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาดได้

#### 4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 23% เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะค้นหาข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับตัวเลขได้ยากมากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ และอาจจะบุความสัมพันธ์เชิงตัวเลขที่ผิดพลาดได้มากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

#### 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 47 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรร โครงสร้าง และรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร รวมถึงสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

### 4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

#### 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัด สามารถสรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) เนื่องด้วยงานของผู้รับการประเมินเป็นงานด้านวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ต้องอาศัยการเข้าสังคม การสร้างเครือข่ายสำหรับการทำงาน การวางตัวให้เข้าถึงได้ง่าย การสร้างสัมพันธภาพที่ดี และการมีทักษะการสื่อสารกับผู้อื่นดี เพื่อให้พนักงานในองค์กรทุกส่วน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสนใจที่จะพัฒนาองค์กรร่วมกัน ซึ่งการที่ผู้รับการประเมินมีลักษณะชอบสมาคม ชอบเข้าสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ทำให้มีคนรู้จักมาก มีเครือข่ายค่อนข้างมาก จึงมีผลต่อการทำงานในปัจจุบันที่ต้องอาศัยการยอมรับจากคนจำนวนมากในองค์กร ต้องคอยให้คำปรึกษา ขอความร่วมมือ ประสานงานติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองทำให้การติดต่อกับพนักงานที่ไม่รู้จักมาก่อนเป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ ยังสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับพนักงานได้ สามารถเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ให้คนใน

องค์กรทุกระดับยอมรับได้ ทำให้การทำงานโดยรวมเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจ และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### ข้อดี

มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเริ่มและสร้างบทสนทากับผู้ที่เพิ่งรู้จักได้ สามารถสร้างบรรยากาศในการสนทนาได้ ทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่ลำบากใจเมื่อต้องทำงานร่วมด้วย เกิดความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ มีวิธีในการเข้าสังคม จนสามารถสร้างเครือข่ายที่ตนเองรู้จักได้

#### ข้อที่ควรพัฒนา

บางครั้งการชอบเข้าสังคมมากเกินไปอาจทำให้เมื่อต้องทำงานเพียงคนเดียวจะทำให้รู้สึกแปลกแยก และลำบากใจ หรือบางครั้งก็อาจจะทำงานไม่ดี เพราะบางครั้งการสนใจแต่การเข้าสังคมก็ทำให้การสนใจเรื่องงานลดลง บางครั้งการสร้างความสัมพันธ์มาก อาจมีการนำเรื่องส่วนตัวมาปนกับเรื่องงานได้

#### แนวทางในการพัฒนากับอาชีพปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนนี้แล้ว ผู้รับการประเมินต้องรักษาจุดแข็งข้อนี้ไว้ และเน้นการทำงานที่เป็นด้านการพบปะติดต่อกับพนักงานให้มากขึ้น เป็นตัวแทนบริษัท ไปประชุมกับหน่วยงานอื่น เพื่อสร้างเครือข่ายในสายงานทรัพยากรบุคคลมากขึ้น เพื่อให้การทำงานกับหน่วยงานอื่นเร็วขึ้น ยิงนโยบายขององค์กรผู้รับการประเมินเน้นให้การทำงานเป็นไปอย่างมีมาตรฐานในแต่ละหน่วยงาน การมีเครือข่ายหรือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ รวมถึงการที่ผู้รับประเมินควรพุดนำเสนองานกับผู้บริหารระดับสูงในโครงการที่สำคัญๆ เพื่อใช้และฝึกฝนจุดแข็งด้านนี้ ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานสูงสุด

4.3.1.2 พลังในการทำงาน (Energy) การที่ผู้รับการประเมินทำงานเร็ว ชอบทำงานในสภาพแวดล้อมที่เร็ว มีความกระตือรือร้น มักตั้งเป้าการทำงานที่ทำทาย ทำงานเสร็จตรงตามกำหนดเวลา อย่างไรก็ตาม บางครั้งผู้รับการประเมินมักทำอะไรด้วยตนเองเพราะต้องการความเร็ว แต่ก็พร้อมยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถทำงานที่เป็นโครงการเร่งด่วนให้กับผู้บังคับบัญชาได้ก่อนกำหนดเวลา ทำให้ผู้บังคับบัญชาพอใจและจึงมักมอบหมายงานที่มีความท้าทายและยากขึ้นอยู่เสมอให้กับผู้รับการประเมิน

#### ข้อดี

ทำงานเร็ว มีความกระตือรือร้น มีแนวโน้มในการเปลี่ยนการทำงานอย่างหนึ่งเป็นงานอีกอย่างหนึ่งได้รวดเร็ว อาจไม่ต้องใช้เวลาในการพักผ่อนนานมาก สามารถทำงานเร่งด่วนหรืออยู่ภายใต้ภาวะกดดันด้วยจิตใจเวลาได้ สามารถปรับตัวอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เร่งรีบได้ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว



### ข้อที่ควรพัฒนา

การที่ผู้รับการประเมินทำงานรวดเร็วอาจทำให้พลาดในการดูรายละเอียดของงานได้ ใจร้อน อาจรู้สึกอึดอัดและทำงานได้ยากเมื่อต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่ซ้ำ การที่มีพลังงานในการทำงานสูงอาจทำให้ผู้ร่วมงานต้องทำงานหนักเพื่อตามให้ทัน และอาจทำให้ผู้ร่วมงานหมดแรงในการทำงานได้ ถ้าไม่ได้ทำอะไรที่กระตุ้นจะรู้สึกอึดอัดและร้อนใจ

### แนวทางในการพัฒนากับอาชีพปัจจุบัน

เมื่อผู้รับการประเมินนำจุดแข็งไปพิจารณาพร้อมกับจุดอ่อนแล้ว ผู้รับการประเมินมองว่าถึงแม้จะทำงานเร็ว และทำหาย แต่ก็มีโอกาสในการทำงานที่ผิดพลาดได้ ดังนั้น หากเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ ผู้รับการประเมินจะต้องลดความเร็วในการทำงานของตนเองลง เพื่อจะได้มีเวลาในการตรวจทานงานก่อน เนื่องจากงานส่วนมากเป็นงานที่ต้องนำเสนอผู้บริหารระดับสูง หากผิดพลาดจะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือได้ นอกจากนี้ ในการทำงานผู้รับการประเมินทำงานเร็วมากจนบางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาตามไม่ทัน ซึ่งผู้รับการประเมินจะรู้สึกหงุดหงิด ดังนั้น ผู้รับการประเมินจึงจะพัฒนาตนเองด้วยการลดความเร็วในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาลงบ้าง ให้เวลาในการอธิบายรายละเอียดในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามทัน

4.3.1.3 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง ไม่อยู่ภายใต้การช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากผู้อื่นเท่าไร มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง จึงกล้าตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดจากการตัดสินใจของตนเอง ซึ่งน่าจะมีส่วนจากการที่ผู้รับการประเมินมีความเชื่อมั่นในตนเอง และทำงานเร็ว จึงเลิกตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อไม่ให้การทำงานล่าช้า หรือมักถูกเลือกให้เป็นผู้ตัดสินใจในหลายๆเรื่อง บางครั้งก็รู้สึกหงุดหงิดกับระบบที่มีลำดับขั้นตอนมาก ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารหลายฝ่าย ซึ่งทำให้งานช้าจนทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าหงุดหงิด และ อารมณ์เสียได้

### ข้อดี

มีความเชื่อมั่นในตนเอง พึ่งพาตนเองได้เป็นอย่างดีและเหมาะสมกับการเป็นเจ้าของธุรกิจ เชื่อในการตัดสินใจของตนเองและชอบที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง พึ่งพาคำแนะนำจากผู้อื่นน้อย มีแนวโน้มในการเปิดรับโอกาสใหม่ๆเพื่อนำมากำหนดเป้าหมายในชีวิตของตนเอง เมื่อมีการกำหนดความรับผิดชอบชัดเจนแล้วจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

### ข้อที่ควรพัฒนา

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะลังเลในการขอคำแนะนำตอนที่มีความซับซ้อน ทำให้ไม่สามารถได้รับความรู้และทักษะของผู้อื่นได้ บางครั้งอาจตัดสินใจโดยไม่ได้รับ



การอนุมัติที่สำคัญ มีโอกาสไม่พอใจในงานที่ไม่ได้มีอำนาจในตนเอง และจะรู้สึกอึดอัดกับองค์กรที่มีลักษณะเป็นแบบทางการ

#### แนวทางในการพัฒนากับอาชีพปัจจุบัน

ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง มักตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้บางครั้งขาดคำแนะนำดี ๆ จากผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในงานนั้นๆ มาก่อนได้ หรือในบางครั้งอาจเกิดการตัดสินใจผิดพลาดได้ ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงควรที่จะรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่นบ้าง โดยเริ่มจากการเชื่อใจผู้อื่นในเรื่องงานมากขึ้น ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากขึ้น ลดความเร็วในการทำงานลง เพื่อไม่ให้ทำงานเร็วเกินไปจนคนอื่นตามไม่ทัน และในงานบางส่วนผู้รับการประเมินสามารถฝึกให้ผู้บังคับบัญชาเริ่มตัดสินใจเบื้องต้นก่อน โดยให้ผู้บังคับบัญชาเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจงานใดงานหนึ่งมาก่อน แล้วค่อยนำผลการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชามาเสนอผู้รับการประเมินต่อไป เพื่อเป็นการฝึกให้ผู้บังคับบัญชากล้าตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น

4.3.1.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเอง มั่นใจในสิ่งที่ตนเองคิดหรือทำว่าดีและเหมาะสม ชอบงานที่ได้แสดงออกถึงความสามารถ เป็นคนตรงไปตรงมา และเปิดเผย เนื่องจากมั่นใจว่าสิ่งที่ตัวเองทำนั้นถูกต้องแล้ว ในบางครั้งการมั่นใจในตัวเองก็ทำให้ผู้รับการประเมินไม่ย่อท้อกับคำติ แต่จะนำคำติของคนอื่นมาพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น เพื่อให้คนที่ติ กลับมาชมให้ได้ หรือในบางครั้งเมื่อการทำงานเกิดผิดพลาดขึ้นมา ผู้รับการประเมินมักจะไม่วินิจฉัยความมั่นใจในตัวเอง แต่มักจะนำความผิดพลาดนั้นมาปรับปรุง และจะพยายามไม่ให้เกิดความผิดพลาดแบบนั้นขึ้นอีก

#### ข้อดี

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการลงมือทำงานที่มีความท้าทาย แต่หากมีผลป้อนกลับในทางลบกับสิ่งที่ทำ ผู้รับการประเมินก็ยังคงมีความมั่นใจในการรับคำป้อนกลับด้านลบอยู่ หรือถึงแม้งานนั้นจะล้มเหลวผู้รับการประเมินก็ยังคงมีความมั่นใจในตนเองอยู่ ผู้รับการประเมินมีความเชื่อว่าการกระทำเป็นสิ่งที่จะนำพาความสำเร็จหรือความล้มเหลวในอาชีพมาได้ และมีความยินดีที่จะรักษาคำคิดเห็นส่วนบุคคล

#### ข้อที่ควรพัฒนา

บางครั้งการที่ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองมาก ก็จะทำให้ผู้อื่นรับรู้หรือรู้สึกว่าผู้รับการประเมินมั่นใจมากเกินไป หรือทะนงตัวมากเกินไป อาจคิดว่าตนอยู่เหนือผู้อื่น อาจมีการข่มขู่ผู้อื่นหรือใช้อำนาจของตนเองมากเกินไป และมีแนวโน้มว่าจะมองไม่เห็นจุดอ่อนของตนเอง เช่น ความสามารถหรือทักษะที่ผู้รับการประเมินยังขาดอยู่ และบางครั้งการที่

ได้รับผลป้อนกลับด้านลบแต่ยังคงมั่นใจในตนเองอยู่นั้น อาจทำให้ผู้รับการประเมินมองข้ามความผิดพลาดไปได้

### แนวทางในการพัฒนากับอาชีพปัจจุบัน

ปัจจุบันงานที่ผู้รับการประเมินทำ ต้องมีความมั่นใจในตัวเองพอสมควร เพราะต้องเป็นผู้สื่อสารกับคนในองค์กร ต้องมั่นใจในสิ่งที่พยายามเปลี่ยนแปลงในองค์กร ถึงในบางครั้งจะมีผู้ที่ยอมรับและไม่ยอมรับ เชื่อและไม่เชื่อ แต่ในส่วนที่ไม่ยอมรับ ไม่เชื่อหรือไม่ทำตาม ผู้รับการประเมินก็จะยังคงสู้ต่อไป แต่ในบางครั้งผู้รับการประเมินรู้สึกว่าตัวเองเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป จนบางครั้งขาดความรอบคอบ และไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อาจดูเผด็จการได้ ดังนั้น ผู้รับการประเมินมีความพยายามที่จะรับฟังคนอื่นมากขึ้น และนำผลป้อนกลับของบุคคลเหล่านั้นมาพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น รวมถึงต้องการพัฒนาตนเองในด้านของความมั่นใจ โดยเน้นการทำงานที่มีความท้าทายมากขึ้น เช่น การติดต่อประสานงาน หรือทำงานร่วมกับคนเก่งในองค์กร รวมถึงผู้บริหารทั้งในองค์กรหรือนอกองค์กรมากขึ้น โดยเข้าไปร่วมทำงานกับเขามากขึ้น นอกจากนี้ ควรรอบคอบในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้เรียกความมั่นใจของตนเองกลับมา เพราะในบางครั้งก็อาจเสียความมั่นใจไปตอนที่ผิดพลาดบ้าง นอกจากนี้ ผู้รับการประเมินจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมั่นใจในตนเอง กล่าวตัดสินใจ กล่าวตอบคำถามมากขึ้น รวมถึงต้องรับฟังคำติชมของผู้อื่นด้วย เพื่อนำมาพัฒนางานของหน่วยงาน

### 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงจุดอ่อนข้อนี้ โดยผู้รับการประเมินมักไม่ลงรายละเอียดงานมากนัก จะเน้นการทำงานที่ดูแต่ภาพใหญ่ ภาพสรุป ภาพรวมเลย ไม่ชอบงานจุกจิกหรือมีรายละเอียดจำนวนมาก และเนื่องด้วยผู้รับการประเมินทำงานเร็ว ไม่ชอบทำงานช้า กล่าวตัดสินใจ และ มั่นใจในการทำงานของตนเอง ทำให้ขาดการใส่ใจในรายละเอียด และมักไม่หาข้อมูลรายละเอียดสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจ

#### ข้อควรระวัง

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มว่าอาจวางแผนและจัดการงานได้ยาก และไม่มีการบันทึกรายละเอียดงานไว้ ซึ่งอาจต้องพึ่งพาผู้อื่นในการทำงานที่ต้องการความละเอียดมาก รวมถึงอาจมองข้ามรายละเอียดงานที่สำคัญและจำเป็น ไม่ตรวจสอบงานก่อนจนอาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้

### ข้อดี

ผู้รับการประเมินอาจไม่ต้องเสียเวลากับรายละเอียดที่ไม่มีความสำคัญ หรือเสียเวลาในการตรวจสอบซ้ำอีกครั้ง และมีแนวโน้มในการมองภาพกว้างมากกว่าที่จะมอมภาพแคบ จึงเหมาะกับการงานในการคิด หรือวางแผนนโยบาย มากกว่าการวางแผนและการจัดการทำ และในส่วนของงานที่ต้องการความละเอียดนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มจะมอบหมายงานให้ผู้อื่นตรวจสอบแทน

### แนวทางในการพัฒนากับอาชีพปัจจุบัน

ในงานปัจจุบันที่ผู้รับการประเมินทำอยู่นั้น ต้องเน้นงานด้านข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งข้อมูลจะต้องถูกต้องและเชื่อถือได้ ดังนั้น ถึงแม้ว่าผู้รับการประเมินจะมีความมั่นใจในตนเองและงานที่น่าเสนอ ก็ตั้งใจว่าจะกลับมาทบทวนงานให้ละเอียดก่อนทุกครั้ง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด โดยมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาแก้ไขความถูกต้องมาก่อน และผู้รับการประเมินจะเป็นผู้ตรวจสอบอีกครั้ง ส่วนเรื่องการตัดสินใจนั้นผู้รับการประเมินจะหาข้อมูลสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจมาอย่างละเอียดก่อน โดยเน้นข้อมูลที่สำคัญๆ เพื่อให้การตัดสินใจมีแนวโน้มในการตัดสินใจได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการคิดเพื่อสำหรับการทำข้อมูล ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมองภาพรวมของงานแต่หากมีประเด็นคำถามในเชิงลึกแล้วนั้น ทางผู้รับการประเมินก็จะต้องพร้อมในการหารายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญไว้ เพื่อตอบคำถามผู้บริหาร และทำให้การตอบคำถามเป็นที่น่าเชื่อถือ สร้างคุณค่าให้กับงานที่ทำ ดังนั้นผู้รับการประเมินต้องให้ความสำคัญในการหาข้อมูลมาประกอบการคิดหรือตัดสินใจให้มากขึ้น เป็นการสร้างความรอบคอบในการทำงานและลงรายละเอียดงานให้มากขึ้น นอกจากนี้การที่ผู้รับการประเมินมองแต่ภาพใหญ่ นั้น ผู้รับการประเมินต้องฝึกมองภาพย่อยและลงรายละเอียดด้วยเช่นกัน แต่ต้องไม่เสียเวลากับรายละเอียดมากเกินไปจนลืมหืมกำหนดการทำงานที่ตั้งไว้ รวมถึงต้องให้ผู้อื่นทำงานแทนบ้างและผู้รับการประเมินจึงนำงานนั้นมาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อเป็นการฝึกมองรายละเอียดในงานมากยิ่งขึ้น ส่วนในเรื่องของการทำงานที่เกิดความผิดพลาดเพราะไม่ได้ดูรายละเอียดงานนั้นก็จำเป็นที่จะต้องทำแผนงาน วางแผนงาน และกำหนดสิ่งที่ต้องทำ ซึ่งในตอนแรกผู้รับการประเมินอาจมองว่าจุกจิก แต่เมื่อเวลาผ่านไปผู้รับการประเมินจะสามารถส่งงานได้ตรงตามกำหนดเวลา โดยข้อมูลหรืองานที่ทำมีความถูกต้อง สมบูรณ์และครบถ้วน

4.3.2.2 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แม้ว่าผู้รับการประเมินจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ แต่ในบางครั้งผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มี เนื่องจากอาจคิดว่าไม่ยุติธรรม หรือไม่มีผลดีกับการทำตามกฎนั้น จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อมองภาพของการทำงาน ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการทำงาน

แบบไม่เป็นทางการ หรือไม่มีแบบแผน กล่าวคือ มีขั้นตอนการทำงานในแต่ละขั้นน้อย หากต้องทำงานตามขั้นตอนที่มีลำดับขั้นมากๆ อาจรู้สึกอึดอัด ดังนั้นผู้รับการประเมินมีโอกาสในการวางแผนการทำงานเพื่อลดขั้นตอนลง นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มไม่ระมัดระวังในการทำงานด้วยด้วย

#### ข้อควรระวัง

ผู้รับการประเมินอาจมีแนวโน้มว่าอึดอัดเมื่อต้องทำงานภายใต้ภาวะที่ต้องยึดกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และอาจมีข้อสงสัยในกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วย อาจมีแนวโน้มในการข้ามเส้นหรือหลีกเลี่ยงกฎเมื่อรู้สึกว่ากฎระเบียบนั้นทำให้ผู้รับการประเมินทำงานได้ไม่สะดวก

#### ข้อดี

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มยึดหยุ่นในการทำตามกฎระเบียบบางข้อ เพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย และมีทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงได้ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีแนวโน้มในการทำทาบกับกฎระเบียบที่ไม่มีความจำเป็น โดยการเปลี่ยนกฎระเบียบนั้น หรือลดสิ่งที่ไม่จำเป็นลง และจะรู้สึกดีเมื่อได้ทำงานในบรรยากาศที่ไม่ถูกบังคับด้วยกฎระเบียบ

#### แนวทางในการพัฒนากับอาชีพปัจจุบัน

ผู้รับการประเมินรับผิดชอบงานในด้านการวางแผน รวมถึงคิดกฎระเบียบสำหรับการบริหารงานบุคคลในองค์กร ดังนั้น ผู้รับการประเมินจึงมักเสนอการทำงานที่ลดขั้นตอนการทำงาน โดยกำหนดลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง เพราะขั้นตอนการทำงานบางอย่างมากเกินไป จนทำให้เสียเวลาการทำงาน ดังนั้นการลดขั้นตอนลงก็เพื่อให้การทำงานไม่เสียเวลาและไม่ทำให้ผู้ทำงานรู้สึกอึดอัดมากนัก ผู้รับการประเมินเลือกทำงานเร็ว แต่ก็ตั้งใจว่าจะไม่ทำผิดกฎ ผิดขั้นตอนเด็ดขาด หากมีการออกคำสั่งแล้ว แต่จะหาทางเสนอแนวความคิดด้านการลดขั้นตอนการทำงานด้านเอกสารลงให้กับองค์กร แต่อย่างไรก็ตามการทำงานที่ไม่ระมัดระวัง หรือไปลดขั้นตอนการทำงานมากเกินไป อาจทำให้การทำงานไม่ครอบคลุม หรือไปลดบทบาทใครไปได้ ดังนั้นผู้รับการประเมินจะพิจารณาให้รอบคอบและให้ความสำคัญกับขั้นตอนการทำงานให้มากขึ้น

4.3.2.3 การควบคุมตนเอง (Self-Control) การควบคุมตนเองหมายถึงไปถึงการหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ต่างๆ ซึ่งผู้รับการประเมินรับรู้ถึงลักษณะด้านนี้ของตนเอง เพราะผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่เมื่อไม่พอใจก็จะควบคุมอารมณ์ไม่ค่อยได้ และมักจะแสดงออกทางสีหน้า หรือน้ำเสียง หรือบางครั้งก็พูดสวนกลับไป ซึ่งจริงๆแล้วเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม ทำให้ผู้บังคับบัญชา มองว่าผู้รับการประเมินมักใช้อารมณ์ในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ และมักไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมตนเองได้ โดยจะรับรู้ได้จากน้ำเสียงที่ดัง เมื่อโมโหมาก หรือบางครั้งในกรณีที่เกิดอะไรก็

จะพูดออกมาเลย เพราะผู้รับการประเมินเป็นคนตรงไปตรงมา แต่บางครั้งผู้อื่นอาจมองว่าผู้รับการประเมินไม่ให้เกียรติผู้ที่พูดอยู่ได้

#### *ข้อควรระวัง*

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการระเบิดอารมณ์และทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่สบายใจ และในบางครั้งการแสดงอารมณ์ออกไปทำให้ผู้ไม่เหมาะสม การแสดงการกระตุ้นอารมณ์อาจทำให้น้ำสู่การทำอะไรผิดพลาดหรือเกิดอุบัติเหตุได้ และมีแนวโน้มในการควบคุมอารมณ์ได้ต่ำ เมื่อไม่ได้ตั้งใจ ไม่สามารถนิ่งได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เครียด

#### *ข้อดี*

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการแสดงออกทางอารมณ์อย่างเปิดเผย และ เอื้อให้ผู้อื่นรู้สึกสบายใจที่จะเปิดเผยอารมณ์พวกเขาเช่นกัน นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินจะชอบการทำงานในสถานที่ๆสามารถแสดงออกทางอารมณ์ได้ และในบางครั้ง การมีอารมณ์รุนแรงอาจนำไปสู่การกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการกระทำได้

#### *แนวทางในการพัฒนากับอาชีพปัจจุบัน*

ในการทำงานปัจจุบันของผู้รับการประเมิน งานค่อนข้างมีความท้าทายมาก ได้รับทั้งคำติ และคำชมจากทุกส่วน บางครั้งเมื่อผู้รับการประเมินได้รับคำติมากๆก็จะรู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ ซึ่งตรงนี้ผู้รับการประเมินจะต้องรู้จักพัฒนาเรื่องของการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึก รวมถึงความโกรธให้ได้ ผู้รับการประเมินต้องฝึกใจเย็น และค่อยๆคิดพิจารณาไตร่ตรองให้ดีก่อน ไม่ตอบโต้ หรือแสดงอาการที่ไม่เหมาะสม เพื่อว่าจะได้ไม่เกิดการปะทะกัน และผู้บริหาร รวมถึงผู้บังคับบัญชาจะเห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ตนเองได้ สามารถนิ่งได้ ซึ่งถือเป็นบุคลิกภาพที่ควรมีอย่างยิ่งสำหรับระดับจัดการ เพราะในการทำงานต่อไปในอนาคต ยั่งยืนได้นาน ยิ่งทำให้ผู้รับการประเมินสามารถต่อสู้กับปัญหาที่เข้ามาได้มากขึ้น เพราะผู้รับการประเมินจะได้คิดก่อนที่จะทำอะไรลงไป ซึ่งทำให้มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ และเป็นที่พักพิงของคนรอบข้างได้มากยิ่งขึ้น

4.3.2.4 การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ไม่ค่อยตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองเท่าที่ควร บางครั้งเมื่อรู้สึกโมโหก็ควบคุมอารมณ์ตัวเองไม่ได้ เพราะไม่รู้ว่ากำลังรู้สึกโมโห นอกจากนี้ ผู้รับการประเมินยังเป็นผู้ที่คิดหรือรู้สึกอะไรก็จะแสดงออกมาอย่างเปิดเผย และจะไม่รู้ว่าสิ่งนั้นควรหรือไม่ควรทำในแวบแรกของความรู้สึก ซึ่งทำให้บางครั้งกลายเป็นว่า คนรอบข้างมองว่าผู้รับการประเมินไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ แต่การแสดงออกนี้เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินไม่รับรู้อารมณ์ของตนเอง ณ ขณะนั้น



### ข้อควรระวัง

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการไม่พยายามที่จะวิเคราะห์การ แสดงออกทางอารมณ์ของตนเอง และอาจจะพยายามในการจัดการอารมณ์ไม่เต็มที่ รวมถึงมี แนวโน้มในการแปลความรู้สึกหรืออารมณ์ของผู้อื่นได้ยาก อาจมีอารมณ์รุนแรงโดยไม่ทราบสาเหตุ และไม่ค่อยรับรู้ตนเองว่าความรู้สึกของตนเองมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของตนเองเท่าไร

### ข้อดี

ไม่บ่อยได้รับการกระทบจากอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และไม่ค่อยนำ อารมณ์มาเป็นการนำพฤติกรรมของตนเอง จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำมากกว่าการแสดงออกทาง อารมณ์ มีการแสดงออกทางอารมณ์อย่างเป็นธรรมชาติ และชอบที่จะไม่ต้องไปสนใจหรือให้การ ตระหนักในอารมณ์ของผู้อื่นมากนัก

### แนวทางในการพัฒนากับอาชีพปัจจุบัน

โดยในการทำงานปัจจุบัน ผู้รับการประเมินอาจรู้สึกเครียดแล้วไม่รู้สึกตัว ว่าเครียดอยู่ แต่การแสดงออกนั้นทำให้ผู้อื่นรู้สึกถึงความเครียดของผู้รับการประเมิน เช่นการนั่ง เงิบ ทำแแต่งาน หมกมุ่นอยู่กับการทำงาน ไม่พูดคุยหรือมีปฏิสัมพันธ์กับใคร โดยไม่รู้ตัวว่ารู้สึก เครียดแล้ว ผู้รับการประเมินมักจะรู้ตัวทีหลัง เช่น รู้สึกว่าตนเองมีอาการปวดตัว ปวดคอ ที่เกิดจาก ภาวะเครียด ซึ่งผู้รับการประเมินจะต้องรับรู้อารมณ์ตนเอง เพื่อจัดการกับอารมณ์ตนเองให้ได้ เพราะ ในการทำงานปัจจุบัน หากผู้รับการประเมินไม่รับรู้อารมณ์และควบคุมการแสดงออกของตนเอง ไม่ได้ อาจทำให้งานขาดความน่าเชื่อถือในสายตาของผู้บริหารได้ นอกจากนี้งานส่วนมากที่ได้รับ มอบหมายจะมีภาวะของความกดดันผสมอยู่ด้วย ดังนั้น ผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาตนเองใน ด้านนี้ คือ ต้องพยายามรับรู้อารมณ์ความรู้สึกตนเองตลอดเวลา มีสติ มีสมาธิกับตนเอง เพื่อไม่ให้เกิด เหตุการณ์อารมณ์แปรปรวนจนคนอื่นตามไม่ทัน ซึ่งนำมาสู่การขาดความน่าเชื่อถือ รวมไปถึงการที่ ผู้ประเมินจะต้องระมัดระวังไม่ให้ตนเองมีอารมณ์หรือมีความรู้สึกที่เกิดความเครียดมากเกินไป เพราะความเครียดอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้รับการประเมินไม่รู้ตัวว่าเครียด จนแสดงพฤติกรรมที่ ไม่เหมาะสมออกไปได้ ซึ่งผู้รับการประเมินตั้งใจที่จะฝึกนั่งสมาธิเพื่อช่วยให้จิตใจสงบและรับรู้ อารมณ์ของตนเองได้

## 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา



4.4.1.1 การจูงใจ (Influencing) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้รับการประเมินว่า เป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ โดยมีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้อื่นทั้งในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน สามารถจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงระบบงานใหม่ในองค์กร ร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ถึงแม้ในช่วงแรกจะมีผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแต่ผู้รับการประเมินก็มีความพยายามในการจูงใจคนเหล่านั้น จนในที่สุดการนำระบบงานใหม่มาใช้ก็สามารถทำได้ นอกจากนี้ ผู้รับการประเมินยังต้องจูงใจผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้หันมาให้ความสนใจงานบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ผู้รับการประเมินต้องพูดและชักจูงรวมถึงโน้มน้าวให้ผู้ฟังรู้สึกยอมรับและคล้อยตาม และเห็นสมควรกับงานของผู้รับการประเมิน ซึ่งผู้รับการประเมินก็สามารถทำได้ดี

4.4.1.2 พลังในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้รับการประเมินว่า ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีพลังในการทำงาน ทำงานได้รวดเร็ว และ มีความกระตือรือร้น สามารถทำงานควบหลายงานพร้อมกันได้ สามารถรับมือกับงานที่มีเงื่อนไขเวลาเร่งด่วนได้อย่างดี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน แต่บางครั้งก็ทำงานหนักเกินไป จนไม่ได้หยุดพักเพื่อดูแลสุขภาพ ทำให้เมื่อผู้รับการประเมินป่วยได้ง่าย และบางครั้งทำงานเร็วเกินไปจนผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินตามไม่ทัน

4.4.1.3 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้รับการประเมินว่า ผู้รับการประเมินแสดงออกถึงการมีอิสระในการทำงาน สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง มีแนวทางในการตัดสินใจเป็นของตัวเอง กล้าตัดสินใจโดยไม่ต้องสอบถามผู้อื่น สามารถพึ่งพาตนเองได้ จึงมอบหมายอำนาจให้ผู้รับการประเมินในการตัดสินใจเบื้องต้นในงานได้โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา

4.4.1.4 การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้รับการประเมินว่า ในการทำงานผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ สามารถทำงานได้ทันตามเป้าหมาย และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด และผู้รับการประเมินยังทำทายงานใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการตั้งเป้าหมายที่ทำทายเป็นระยะ และมีการแสดงออกถึงการทำงานอย่างทุ่มเทและจริงจัง และมีการแสวงหาความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วยเช่นกัน

#### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้รับการประเมินว่า ผู้รับการประเมินไม่ค่อยใส่ใจในรายละเอียดของงาน มักมองภาพใหญ่ จึงขาดความรอบคอบในการทำงานไปบ้าง ซึ่งทำให้บางครั้งมีความผิดพลาดในเนื้อหาปลีกย่อย

บ้าง ดังนั้นผู้รับการประเมินควรเพิ่มความละเอียดรอบคอบในการทำงานมากขึ้น ใส่ใจในรายละเอียดงานมากขึ้น ซึ่งหากผู้รับการประเมินแก้ไขจุดอ่อนนี้ได้จะทำให้การทำงานของผู้รับการประเมินสมบูรณ์แบบ

4.4.2.2 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้รับการประเมินว่า ผู้รับการประเมินมักลืมตัวแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมเวลาคิดหรือรู้สึกอะไร ทำให้เห็นอารมณ์ของผู้รับการประเมินได้ชัดเจน บางครั้งมีการหลุดแสดงอารมณ์ออกมาทางน้ำเสียง คำพูด ท่าทาง เป็นต้น ซึ่งในการทำงานผู้รับการประเมินควรนิ่งมากกว่านี้ และรู้จักควบคุมตนเองมากกว่านี้ เพื่อให้ผู้รับการประเมินเกิดความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

4.4.2.3 ความสามารถในการรับมือกับความเครียด (Stress Tolerance) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้รับการประเมินว่า ผู้รับการประเมินยังมีความอดทนต่อความเครียดต่ำ ยังไม่สามารถรับมือกับความเครียดได้ดีเท่าที่ควร เนื่องจากมีการแสดงออกของอาการเครียดอยู่เสมอ มักมีสีหน้าท่าทางที่แสดงถึงความเครียด ซึ่งในการทำงานยิ่งระดับสูงขึ้นไป ผู้รับการประเมินจะต้องพบกับสถานการณ์ที่มีความเครียดมากขึ้น จึงควรพัฒนาความอดทนต่อความเครียดให้ดีขึ้น เพื่อรับมือและจัดการกับความเครียดได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานกับทีมงาน

4.4.2.4 การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้รับการประเมินว่า ผู้รับการประเมินยังไม่รับรู้อารมณ์ตนเอง ทำให้ไม่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเองได้ ประกอบกับไม่สามารถควบคุมตนเองได้ จึงทำให้บางครั้งผู้รับการประเมินอาจลืมตัวระเบิดอารมณ์ออกมาโดยไม่รู้ตัว ทำให้บางครั้งขาดความน่าเชื่อถือในสายตาผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นผู้รับการประเมินจึงควรพัฒนาตนเองในด้านนี้เพื่อทำให้การทำงานราบรื่นขึ้น โดยในการพัฒนานั้นผู้รับการประเมินควรเริ่มพัฒนาตนเองด้านสติ ฝึกให้มีสติและสมาธิ เพื่อจะได้รับรู้อารมณ์ และสามารถแสดงออกทางอารมณ์นั้นได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### ผลเพื่อนำไปใช้งาน

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

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

#### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

##### 5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานระยะยาวในอีก 5 ปี คือ การได้เป็นผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรบุคคล ทำงานด้านการวางแผนและออกแบบนโยบายการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนองและสนับสนุนวิสัยทัศน์องค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผนอัตรากำลังคน การวางแผนสายอาชีพและการวางแผนทดแทนตำแหน่ง การให้นโยบายเพื่อกำหนดทิศทางการวางโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการให้กับพนักงาน รวมไปถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

แต่อย่างไรก็ตาม การที่ผู้รับการประเมินจะไปถึงเป้าหมายในชีวิตที่ตั้งไว้นั้น ผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ มีทักษะ และมีความพร้อมในการทำงานในอนาคต ซึ่งงานที่ผู้รับการประเมินต้องการทำจำเป็นจะต้องทำงานด้านการวางแผนหรือกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งการทำงานจะต้องทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงทั้งองค์กร ดังนั้น ผู้รับการประเมินจะต้องมีความสามารถในการชั่งใจ ความมั่นใจในตนเอง น่าเชื่อถือ ต้องนึ่ง สามารถควบคุมตนเอง สามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ได้ สามารถจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของตนเองได้ รวมถึงต้องพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์

ดังนั้นผู้รับการประเมินจำเป็นต้องวางแผนการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตทางสายอาชีพในอนาคต โดยเริ่มตั้งแต่การทำงานในปัจจุบัน เพื่อเป็นการปูพื้นฐานในด้านการทำงานและพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับอนาคต

### 5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน พุดคุย ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

- การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี ชอบสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่น ซึ่งเหมาะกับงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นงานที่ต้องเน้นสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรทุกระดับ ต้องคอยให้คำปรึกษา ขอความร่วมมือ ประสานงานติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ต้องสร้างเครือข่ายสำหรับการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปทิศทางที่ต้องการ

- พลังในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีพลังในการทำงาน ทำงานเร็ว มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการทำงาน สามารถทำงานหลายๆอย่างพร้อมกันได้ สามารถรับมือกับงานด่วนหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในการทำงานได้ และมักตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย ซึ่งในการทำงานปัจจุบันด้านการวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กรนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการตอบสนองต่อการทำงานที่เร็ว เนื่องจากงานส่วนมากต้องนำเสนอถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งตอนนี้องค์กรต้องการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลทำให้งานด้านนี้มีความท้าทายและได้รับการพิจารณาอยู่บ่อยครั้ง จึงต้องทำงานหนักและมุ่งมั่นกับการทำงานอย่างมาก

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมิน มีอิสระในการทำงานสูง สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง มีแนวทางในการตัดสินใจเป็นของตัวเอง มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง จึงกล้าตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดจากการตัดสินใจของตนเอง ซึ่งงานในปัจจุบันผู้รับการประเมินมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ จึงมีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งเอื้อให้ผู้รับการประเมินได้ตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่ต้องผ่านการขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชา เพื่อไม่ให้งานล่าช้า บางครั้งก็มักถูกเลือกให้เป็นผู้ตัดสินใจในหลายๆเรื่อง

- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองสูง กล้าแสดงออกทางความคิด ความรู้สึก เปิดเผย ตรงไปตรงมา มักไม่ย่อท้อกับคำติจากผู้อื่น แต่จะนำคำติเหล่านั้นมาพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น และไม่ค่อยสูญเสียความมั่นใจในการทำงาน ถึงแม้จะพบว่ามีผลผิดพลาดไปบ้าง ก็จะพยายามปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งงานในปัจจุบันด้านการพัฒนาองค์กรนั้นจะต้องนำเสนอโครงการใหม่ๆเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยงาน

ส่วนมากเป็นงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงทางความคิดและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรจึงมักถูกตำหนิ หรือมีผลป้อนกลับด้านลบ ซึ่งผู้รับการประเมินก็หาวิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างราบรื่น

### 5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน พุดคุย ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ผลการประเมินร่วมกันแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมา ที่เป็นมุมมองจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชามีมุมมองที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

#### สิ่งที่เห็นตรงกัน

- พลังในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชามองเรื่องนี้ตรงกัน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีพลังในการทำงาน ทำงานไว มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และผู้รับการประเมินมักตั้งเป้าในการทำงานอย่างท้าทาย สามารถรับมือกับงานที่ต้องมีเงื่อนไขเวลาที่เร่งด่วนได้ดี ซึ่งในการทำงานปัจจุบันผู้รับการประเมินจะต้องนำเสนอข้อมูลด้านบุคลากรให้กับผู้บริหารบ่อยครั้ง ผู้รับการประเมินต้องทำงานหนัก และต้องมุ่งมั่นกับการทำงานอย่างมาก ซึ่งงานส่วนมากเป็นงานที่มีความเร่งด่วน รูปแบบการทำงานของผู้รับการประเมินเข้ากับผู้บังคับบัญชา เนื่องจากทั้ง 2 คนเป็นคนที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว และมีพลังในการทำงานมาก

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชามองเรื่องนี้ตรงกัน โดยผู้รับการประเมินแสดงออกถึงการมีอิสระในการทำงาน โดยผู้รับการประเมินสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง มีแนวทางในการตัดสินใจเป็นของตัวเอง เชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง ซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยเป็นห่วงด้านการตัดสินใจ จึงให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจกับผู้รับการประเมิน ซึ่งผู้รับการประเมินก็ช่วยแบ่งเบาและรับงานบางส่วนของผู้บังคับบัญชาได้ พร้อมกับสามารถจัดการกับการทำงานนั้นได้เป็นอย่างดี ผู้รับการประเมินมักไม่ต้องพึ่งพาการช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชามากเท่าที่ควร ผู้บังคับบัญชาจึงไม่ต้องเหนื่อยในการสอนงานหรือให้คำแนะนำกับผู้รับการประเมินมากนัก เพราะผู้รับการประเมินจะหาข้อมูลหรือทำงานนั้นมาให้ผู้บังคับบัญชาก่อนด้วยตนเองเสมอ งานจึงไม่ล่าช้า ซึ่งการทำงานในปัจจุบันผู้รับการประเมินจะต้องมีบทบาทในการตัดสินใจด้วยตนเอง ในบางส่วน และต้องพึ่งพาตนเองในการทำงานอย่างมาก เพราะบางครั้งงานที่ได้รับมักจะเป็นงานที่เป็นความลับระดับบริหาร จึงต้องทำงานนั่นเอง



### สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การจูงใจ (Influencing) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองที่แตกต่างไปจากผู้รับการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้รับการประเมินว่า เป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ และมีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้อื่น เพราะมักมีแต่คนเชื่อฟังและปฏิบัติตาม แต่ในเรื่องนี้ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองสามารถจูงใจผู้อื่นได้จริง แต่ส่วนมากจะมาจากการที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นมากกว่า รวมไปถึงการมีเครือข่ายในการทำงานมาก จึงทำให้การทำงานมีความสะดวกสบายมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินก็มองว่าจุดนี้ผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาตนเองมากขึ้น เพื่อให้การทำงานกับผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคตมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจะต้องโน้มน้าวให้ผู้อื่นรู้สึกยอมรับและคล้อยตาม และเห็นสมควรกับงานของผู้รับการประเมิน โดยไม่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่มีมาเป็นส่วนประกอบ

- การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองที่แตกต่างไปจากผู้รับการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้รับการประเมินว่า ในการทำงานผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีการกำหนดเป้าหมายและทำทนายงานใหม่ๆอยู่เสมอ แต่อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินมองว่าผู้รับการประเมินทำงานบรรลุเป้าหมายเนื่องจากต้องรับผิดชอบในหน้าที่ จะไม่ยอมให้หน้าที่ๆตนเองทำ มีความผิดพลาด มากกว่าการที่ตนเองต้องการจะทำได้สำเร็จ หรือหากเลือกได้ก็จะเลือกการตั้งเป้าหมายไม่สูงมาก เพื่อไม่เป็นการกดดันตัวเองมากเกินไป

#### 5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน พุดคุย ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ ดังนี้

- ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงจุดอ่อนของตนเองข้อนี้ดี เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นผู้ไม่มองรายละเอียดและไม่ชอบทำงานที่มีรายละเอียดมาก เน้นทำงานที่ได้เห็นภาพใหญ่ หรือภาพรวมของงานมากกว่า บางครั้งจะไม่สนใจรายละเอียดเท่าที่ควร จึงเกิดความผิดพลาดบ้าง ซึ่งงานในปัจจุบันนี้จะต้องนำเสนอข้อมูลให้กับผู้บริหารระดับสูง จึงต้องละเอียดรอบคอบมาก ซึ่งการที่ผู้รับการประเมินเป็นผู้ไม่ชอบรายละเอียดนั้นจะทำให้การทำงานมีปัญหาได้ จึงต้องรีบพัฒนาจุดนี้

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมักรู้สึกถึงความอึดอัดเมื่อตนเองต้องทำตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีมากเกินไป หรือในเรื่องของการทำงานที่มีลำดับขั้นตอนหรือกระบวนการที่มีข้อจำกัดมาก นอกจากนี้ หากผู้รับการประเมินเลือกวิธีการทำงาน



ของตนเองได้มักจะพยายามหาทางลดในการทำงานเพื่อให้การทำงานรวดเร็วมากขึ้น และพยายามหาทางลดขั้นตอนการทำงานของตนเองลง

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงจุดอ่อนของตนเองในข้อนี้ โดยผู้รับการประเมินมักควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ เมื่อมีอาการโกรธ โมโห หรืออยู่ในภาวะเครียด แสดงให้เห็นถึงการไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ในการทำงานได้ ผู้รับการประเมินมักแสดงอารมณ์ ความรู้สึก ผ่านการกระทำทั้งน้ำเสียง สีหน้า หรือท่าทาง หรือบางครั้งก็ใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมบ้าง เพราะเมื่อมีอาการรุนแรงก็จะระงับอารมณ์หรือควบคุมอารมณ์ไม่ค่อยได้ ซึ่งงานในปัจจุบันเป็นระดับจัดการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับการประเมินจะต้องมีการแสดงออกทางพฤติกรรมต่างๆอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่ทำงานร่วมด้วย เพราะงานที่ทำส่วนมากต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย จึงต้องรู้จักการควบคุมตนเองทั้งด้านอารมณ์และการกระทำ

- การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) ผู้รับการประเมินมักไม่ทราบว่าขณะนี้รู้สึกอย่างไร มีอารมณ์อย่างไร จึงมักไม่สามารถควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกของตนเองได้ ประกอบกับเป็นผู้ที่เปิดเผยมุมมอง เมื่อคิดหรือรู้สึกอะไรจะแสดงออกทันที ซึ่งบางครั้งอาจไม่ถูกจังหวะ เพราะฉะนั้นจึงถือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในปัจจุบัน เนื่องจากงานปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องระมัดระวังการกระทำ หรือคำพูดต่างๆ เพราะการทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงหากแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจะทำให้งานลำบากได้ และในกรณีที่ผู้รับการประเมินต้องทำงานกับบุคลากรในองค์กร ก็จะมีคนหลายประเภท จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับการประเมินจะต้องทราบถึงอารมณ์ตนเองและเลือกแสดงออกให้เหมาะสม ต้องมีสติ อยู่กับตนเองเสมอ

### 5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน พูดคุย ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ผลการประเมินร่วมกันแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมา ที่เป็นมุมมองจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชามีมุมมองที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินมีมุมมองในจุดอ่อนข้อนี้ตรงกัน เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชามักเห็นว่าผู้รับการประเมินไม่ค่อยใส่ใจในรายละเอียด ขาดความรอบคอบในการทำงานบ้าง ซึ่งผู้รับการประเมินก็ทราบและพยายามจะปรับปรุงการทำงานส่วนที่ต้องอาศัยความละเอียดเช่นกัน

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน มีมุมมองในจุดอ่อนข้อนี้ตรงกัน ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังควบคุมตนเองได้ไม่ดีเท่าที่ควร ยังแสดงออกถึงความไม่พอใจ หรือโมโหอยู่ โดยเห็นได้จากการแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียง และท่าทาง ซึ่งผู้บังคับบัญชายังเห็นว่าไม่เหมาะสมและควรปรับปรุง เพื่อให้การวางตัว ในการทำงานเหมาะสมมากขึ้น ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในการทำงาน

- การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) ในข้อนี้ ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินมีมุมมองในจุดอ่อนข้อนี้ตรงกัน โดยผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้รับการประเมินยังไม่รับรู้อารมณ์ตนเอง ทำให้ไม่รู้ว่า ณ ขณะนั้นผู้รับการประเมินรู้สึกอย่างไร ทำให้ไม่สามารถควบคุมการแสดงออกของตนเองได้ดีเท่าที่ควร

#### สิ่งที่เห็นต่างกัน

- ความสามารถในการรับมือกับความเครียด (Stress Tolerance) ในข้อนี้ ผู้บังคับบัญชามีมุมมองที่แตกต่างไปจากผู้รับการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองต่อผู้รับการประเมินว่าผู้รับการประเมินยังรับมือกับความเครียดได้ไม่ดีเท่าที่ควร มีการแสดงออกถึงความเครียดตลอด ผู้รับการประเมินควรอดทนและควบคุมอารมณ์ด้านความเครียดมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในข้อนี้ผู้รับการประเมินมองว่า ตนเองสามารถจัดการกับความเครียดของตนเองได้ โดยมีวิธีการจัดการกับความเครียดของตนเองเสมอ แต่สิ่งที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังจัดการกับความเครียดตนเองไม่ได้ เพราะผู้รับการประเมินไม่ตระหนักรู้ว่าตนเองเองกำลังเครียด และควบคุมตนเองในการแสดงออกก็ไม่ได้

### 5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองในมุมมองของผู้อื่น และรับรู้ถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองที่ผู้รับการประเมินไม่เคยรู้มาก่อน ซึ่งในด้านของการทำงานทำให้ผู้รับการประเมินทราบว่าผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาตนเองในบุคลิกภาพด้านใดเพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการเพิ่มโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ เช่น การพัฒนาด้านการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้สามารถฝึกควบคุมตนเองได้ สามารถแสดงออกทางอารมณ์ และพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ทำให้ผู้รับการประเมิน

คู่มือความน่าเชื่อถือ และยิ่งมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาการทำงานที่เน้นการทำงานที่ละเอียดรอบคอบมากขึ้น เพื่อให้การทำงานของผู้รับการประเมินสมบุรณ์แบบและเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารองค์กร นอกจากนี้ผู้รับการประเมินยังได้ทราบถึงข้อดี หรือจุดแข็งของตนเองทั้งจากสิ่งที่ตนเองมองตนเองมาตลอด ผลจากแบบประเมิน และผลจากการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินทราบว่าจุดเด่นของผู้รับการประเมินที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานของผู้รับการประเมินมีอะไรบ้าง และนำจุดเด่นนั้นมาช่วยให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

#### ด้านบุคลิกส่วนตัว

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาแล้วนั้น ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะ ซึ่งมีทั้งจุดเด่นและจุดอ่อนที่มีผลต่อการดำเนินชีวิต โดยจุดอ่อนที่ควรพัฒนาเพื่อช่วยให้อุปสรรคในการดำเนินชีวิตน้อยลง เช่น การไม่ตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง ทำให้การดำเนินชีวิตขาดสติ หรือไม่มีสมาธิกับสิ่งที่ทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะกระทบกับทุกๆ เรื่องในการดำเนินชีวิต จึงควรพัฒนาจุดอ่อนจุดนี้ รวมไปถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยผู้รับการประเมินจะต้องรู้จักทำตามกฎระเบียบมากขึ้น เพื่อเป็นการฝึกในตนเองอยู่ในกรอบมากขึ้น เป็นการฝึกความอดทนไปในตัว นอกจากนี้จุดแข็งที่ควรรักษาไว้ คือการชอบสมาคม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้การดำเนินชีวิตมีแต่มิตรภาพที่ดี ซึ่งการพัฒนาบุคลิกลักษณะของตนเองจะช่วยให้การดำเนินชีวิตส่วนตัวมีความสุขและประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ได้

## 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

จากการทำแบบประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) นั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสในการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) ทางด้าน Self-Management และ Self-Awareness หรือ การบริหารจัดการตนเองและการตระหนักรู้ตน ซึ่งถือเป็นสมรรถนะ (Competency) ในการทำงานขององค์กร และผู้นำ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ทำให้การทำงานในองค์กรมีความราบรื่น และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยในการทำแผนการพัฒนาตนเองนี้ ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่า จะสามารถรู้และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง จนสามารถควบคุมการ

แสดงออกทางพฤติกรรมของตนเองได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการทำงานของผู้รับการประเมินในปัจจุบันที่จะต้องติดต่อประสานงานกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรจำนวนมาก

ทั้งนี้ แผนการพัฒนาดตนเองฉบับนี้ได้พัฒนาร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้แผนการพัฒนามีความเหมาะสม สามารถปฏิบัติได้จริง และ ผลการพัฒนามีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน โดยแผนการพัฒนาดฉบับนี้ มีกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาทั้งสิ้น 6 เดือน ตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึง สิงหาคม 2557

### 5.2.1 แผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan)

ผู้รับการประเมินได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาดตนเองด้าน Self-Management และ Self-Awareness โดยมีวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการพัฒนา ดังนี้

#### 5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาดตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาดตนเอง ด้าน Self-Management และ Self-Awareness เพื่อให้ตระหนักรู้ และเข้าใจ อารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้ ส่งผลต่อการแสดงออกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ ซึ่งก็คือ การที่ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อมีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เหมาะสมในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผู้รับการประเมินมีวุฒิภาวะในการทำงานมากยิ่งขึ้น

โดยในการทำงานของผู้รับการประเมิน จะต้องติดต่อประสานงานกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรจำนวนมากและสม่ำเสมอ หากผู้รับการประเมินไม่สามารถรับรู้ และเข้าใจอารมณ์ตนเอง ขาดการควบคุมตนเองอย่างเช่นปัจจุบัน ก็จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของติดต่อกับผู้อื่นได้ จนบางครั้งอาจทำให้การทำงานไม่ราบรื่น และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ หรืออาจจะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรเสียหายได้ เพราะในการติดต่อกับผู้อื่น ผู้รับการประเมินก็เป็นเสมือนตัวแทนของหน่วยงานและองค์กรในเวลาเดียวกัน

ดังนั้น ถือได้ว่าการพัฒนาดด้าน Self-Management และ Self-Awareness จะส่งผลดี และมีประโยชน์ต่อตัวผู้รับการประเมิน รวมไปถึงการทำงานของผู้รับการประเมิน

#### 5.2.1.2 สิ่งทีคาดหวังต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่า ตัวของผู้รับการประเมิน จะสามารถรับรู้ และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้มากยิ่งขึ้น มีสติ มีสมาธิกับสิ่งที่เป็น ณ ปัจจุบันได้ดีขึ้น สามารถควบคุมการแสดงออกของตนเอง ณ อารมณ์ ความรู้สึกนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถ

วางตัวในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น รู้จักควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่างๆ มากขึ้น  
 หนึ่งขึ้น และ ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ ทั้งในเรื่องของการทำงานและชีวิตประจำวัน

นอกจากนี้ ผู้รับการประเมินยังคาดหวังว่า ผู้รับการประเมินจะมีความ  
 เป็นผู้ใหญ่ และ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มากขึ้น ทำให้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพต่อไปได้ เพราะ  
 หากวางตัวเหมาะสม แก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ มีเหตุมีผล มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และ มีความเป็น  
 ผู้ใหญ่ ก็จะทำให้ตัวผู้รับการประเมิน มีภาวะผู้นำยิ่งขึ้น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีความ  
 ไว้วางใจ และกล้าที่จะมอบหมายงานที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้นให้ รวมไปถึง ลูกน้องและเพื่อน  
 ร่วมงานก็อยากทำงานร่วมด้วย มากไปกว่านั้นผู้รับการประเมินยังมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพมาก  
 ยิ่งขึ้น

#### 5.2.1.3 สิ่งที่คาดหวังต่อองค์กร (Expected benefit to my organization)

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่าการพัฒนาตนเองจะมีประโยชน์ต่อ  
 องค์กรด้วยเช่นกัน โดยผู้รับการประเมินคาดว่า เมื่อผู้รับการประเมินสามารถรับรู้ และ เข้าใจอารมณ์  
 ตนเองได้ ก็จะทำให้รู้ว่าต้องแสดงออกทางอารมณ์ ความรู้สึก สีหน้า ท่าทาง ได้อย่างไร จึงจะ  
 เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม เพราะมีสติ มีสมาธิ  
 มีความรอบคอบ และสามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้มากขึ้น ทำให้การตัดสินใจ  
 แก้ไขปัญหาหรือรอบคอบมากขึ้น ตัดสินใจโดยไม่ใช้อารมณ์ หรือความรู้สึกมาประกอบการตัดสินใจ มี  
 ความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น มีภาวะผู้นำมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถการทำงาน  
 ร่วมกับผู้อื่น ได้ดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และช่วยไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน  
 ได้ ซึ่งงานวางแผนกลยุทธ์บุคคลและพัฒนาองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องทำงาน ในการ ติดต่อ  
 สื่อสาร และประสานงานกับคนจำนวนมาก ต้องรับนโยบายจากส่วนกลางและกระจายข้อมูลต่อ  
 พนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึง หากผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองได้ตามแผนการพัฒนา  
 ตนเอง และในการพัฒนาตนเองนี้มีความคาดหวังต่อองค์กร คือ ทำให้การทำงานในองค์กรมีความ  
 รวดเร็ว การทำงานภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และการทำงานในระดับองค์กรเป็นไปใน  
 ทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้ตอบโจทย์เป้าหมายขององค์กร ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นภาพลักษณ์ที่ดี  
 ของหน่วยงานและองค์กรของตนเองในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งหน่วยงานภายในองค์กรและ  
 หน่วยงานภายนอกองค์กร เพราะในการทำงาน ผู้รับการประเมินต้องติดต่อกับพนักงานของกลุ่ม  
 ธุรกิจในเรื่องอีก 7 กลุ่ม ทำให้ในการทำงานจะต้องแสดงออกอย่างระมัดระวัง ต้องรู้จักควบคุม  
 ตนเอง ทั้งด้านอารมณ์และพฤติกรรมได้ ซึ่งหากผู้รับการประเมินพัฒนาตนเองได้ตามแผนการ  
 พัฒนาที่ตั้งไว้ ก็จะช่วยสนับสนุนให้ผู้รับการประเมินและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้



#### 5.2.1.4 แผนปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเอง (Action Plan)

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเองด้าน Self-Management และ Self-Awareness แล้ว จึงได้วางแผนการพัฒนาตนเอง โดยจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อสนับสนุนการพัฒนา ซึ่งแผนการพัฒนากำหนดไว้มีดังนี้

- ฝึกรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของตนเองโดยการถามตัวเองในแต่ละสถานการณ์ว่า ในสถานการณ์ที่ผ่านมา รู้สึกอย่างไร ทำไมจึงรู้สึกเช่นนั้น อารมณ์ความรู้สึกนั้นมาจากที่ใด เป็นการหาสาเหตุของความรู้สึก ซึ่งผู้พัฒนาระบุว่า หากเป็นสิ่งที่ดีก็จะได้รับรู้อารมณ์ ณ ขณะนั้น หากเป็นสิ่งที่ไม่ดี ก็จะได้หาทางควบคุมหรือแก้ไขอารมณ์เหล่านั้น เพื่อจะได้ควบคุมพฤติกรรมที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสม

ในการฝึกรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของตนเองนั้น ผู้รับการประเมินจะได้มีสติ อยู่กับตัวเอง ทำให้ได้เตือนตนเองเรื่อยๆว่า รับรู้ความรู้สึก อารมณ์ ของตนเองหรือไม่

- จดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง เมื่อพบว่าตัวเองมีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจ ผู้รับการประเมินก็จะถามตัวเองต่อว่าเรื่องอะไรที่ทำให้ตัวเองมีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่พอนั้น หาสาเหตุว่าอารมณ์ ความรู้สึกนั้นมาจากที่ใด และได้แสดงพฤติกรรมอะไรออกไปขณะนั้น ตัดสินใจอะไรไปในขณะนั้น และในขณะนั้นผู้รับการประเมินรับรู้ อารมณ์ ความรู้สึกตัวเองหรือไม่ หากรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกนั้น ก็เขียนชมตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง

ในการจดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึก เป็นการฝึกให้คิด หาสาเหตุ รวมถึงวิเคราะห์ตนเองในแต่ละสถานการณ์ ทำให้ผู้รับการประเมินเข้าใจตัวเองมากยิ่งขึ้น และเป็นการทำให้ตระหนักรู้ในอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง

- ร่วมกันคิดวิธีที่ตนเองจะแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่มีผลต่ออารมณ์ เป็นการร่วมกันคิดวิธีที่ตนเองจะแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่มีผลต่ออารมณ์ โดยร่วมกันคิดกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน ถึงวิธีที่ตนเองจะแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่จะทำให้อารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่พอใจในเรื่องนั้นๆ และจดบันทึก เมื่อเกิดอารมณ์ ความรู้สึกดังกล่าว แล้วได้ทำตามที่คิดไว้ตามข้างต้นหรือไม่ และจดบันทึก หากทำตามที่คิดไว้ ให้เขียนชมตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง

การคิดวิธีแสดงพฤติกรรมกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า จะทำให้ผู้รับการประเมินมีมุมมองที่แตกต่างมากขึ้น ทำให้มองเห็นว่าเมื่อมีสถานการณ์ลักษณะแบบที่คิดไว้เกิดขึ้น ก็จะสามารถตระหนักรู้และปรับพฤติกรรมที่แสดงออกได้



- ฟឹกนั้งสมาธิ หรือเดินจงกรม ผู้รับการประเมินได้วางแผนว่า จะฟឹกนั้งสมาธิ หรือ เดินจงกรมวันละ 15 นาที เพื่อพิจารณาอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองในแต่ละวัน ในเหตุการณ์สำคัญๆ

การนั้งสมาธิ หรือเดินจงกรม เป็นการฟឹกฝนให้ผู้รับการประเมินมีสมาธิ สามารถรับรู้ความรู้สึก อารมณ์ สามารถควบคุมตัวเองได้ และยังเป็นวิธีที่ช่วยให้อ่อนคลายความตึงเครียดในแต่ละวัน

- ได้รับ Feedback จากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน ให้เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานให้ Feedback เมื่อมีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจ และบอกถึงพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออก ณ ขณะนั้น

การได้รับ Feedback จากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เป็นการทำให้ผู้รับการประเมินเกิดการตระหนักรู้ว่า ณ ขณะนั้น ผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมอะไรออกไป ผู้รับการประเมินจะรับรู้ และสามารถถามตนเองได้ว่า รับรู้ ความรู้สึก และ อารมณ์ของตนเองหรือไม่ หากรับรู้จะได้เป็นกระจกสะท้อนการกระทำของผู้รับการประเมินในอีกด้านหนึ่ง ไม่ใช่เพียงแค่เป็นการคิดจากผู้รับการประเมินเพียงฝ่ายเดียว และในกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ได้ตระหนักรู้ความรู้สึก อารมณ์ ขณะนั้นจะได้อู้ว่าตนเองได้แสดงพฤติกรรมอะไรออกไปขณะที่ไม่รับรู้ความรู้สึก อารมณ์ของตนเอง

#### 5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ถือเป็นผู้ที่ต้องริเริ่มในการพัฒนา เป็นผู้ที่สำคัญที่สุดในการพัฒนา เพราะผู้รับการประเมินจะเป็นเจ้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับนี้ ผู้รับการประเมินจะต้องใส่ใจ ต้องสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง เพื่อให้มีแรงผลักดันทำตามแผนการพัฒนาตนเอง

- หัวหน้างาน หรือ ผู้บังคับบัญชา

หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน เป็นผู้ที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดแผนพัฒนาตนเองฉบับนี้ มีบทบาทในการให้ผลป้อนกลับ (Feedback) และเป็นผู้ช่วยสร้างและสนับสนุนแรงผลักดันให้กับ ผู้รับการประเมิน

- เพื่อนร่วมงาน และ เพื่อนที่เรียน

เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนที่เรียนเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับผู้รับการประเมิน มีความพร้อมในการรับฟังและให้ผลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ร่วมกับผู้รับการประเมินทำให้มีมุมมองที่ต่างจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

#### 5.2.1.6 การวัดผล

- บันทึกส่วนตัวของผู้รับการประเมิน เป็นเครื่องมือของผู้รับการประเมินในการจดบันทึกการปฏิบัติ การรับรู้ความรู้สึก อารมณ์ สถานการณ์ เหตุการณ์ และสิ่งที่ตัวเองปฏิบัติ หรือแสดงพฤติกรรม แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าด้าน Self-Management และ Self-Awareness ของผู้รับการประเมิน

- ความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงพฤติกรรมของตนเองในมุมมองของบุคคลอื่น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ร่วม อยู่ในเหตุการณ์ ได้รับรู้ รับฟัง เห็นพฤติกรรมต่างๆของผู้รับการประเมินตั้งแต่เริ่มต้นแผนพัฒนา ไปจนถึงสิ้นสุดแผนพัฒนา เมื่อให้ความคิดเห็นย่อมทำให้ผู้รับการประเมินเข้าใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งการมีภาวะผู้นำนั้นก็ต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยเช่นกัน ดังนั้นการที่ผู้รับการประเมินยอมรับความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นส่วนในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมินด้วยเช่นกัน

#### 5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มีนาคม 2557 และสิ้นสุด 31 สิงหาคม 2557

#### 5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

การพัฒนาตามแผนพัฒนาจะต้องเกิดจากผู้รับการประเมินเป็นผู้ปฏิบัติเอง ซึ่งบางครั้งผู้รับการประเมินอาจลืมปฏิบัติ หรือไม่ทำกิจกรรมเหล่านั้นบ้างบางครั้ง

นอกจากนี้ การรับฟังความเห็นจากผู้เกี่ยวข้องบางครั้งผู้เกี่ยวข้องอาจไม่ได้อยู่ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์เดียวกับผู้รับการประเมินตลอด หรือบางครั้งผู้เกี่ยวข้องไม่สะดวกให้ความเห็นป้อนกลับ ก็อาจทำให้ขาดการป้อนกลับ และทำให้ผู้รับการประเมินไม่ทราบว่ามีพฤติกรรมใดที่ตนเองได้แสดงออกไป ในระหว่างที่เกิดเหตุการณ์นั้นๆ

ตาราง 5.1 แผนการพัฒนาตนเอง

Development Action Plan (DAP) : Follow up						
<b>Name</b>						
<b>Position</b>	HR Strategy & OD Manager					
<b>Direct Supervisor</b>	AVP - HR Strategy & Regional HR					
<b>Competency</b>	Self Management / Self Awareness					
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
เพื่อตระหนักรู้ และเข้าใจ อารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง และสามารถควบคุม อารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้ ส่งผลต่อการแสดงออกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รับรู้ และ เข้าใจ อารมณ์ ความรู้สึกของตนเองมากขึ้น</li> <li>- สามารถควบคุมการแสดงออกของตนเอง ณ อารมณ์ ความรู้สึกนั้นๆได้อย่างเหมาะสม กับสถานการณ์นั้นๆ</li> <li>- สามารถวางตัวในสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น รู้จักควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่างๆมากขึ้น</li> <li>- มีสติ มีสมาธิกับสิ่งที่ เป็น ณ ปัจจุบัน ได้ดีขึ้น นิ่งขึ้น ควบคุมตนเองได้มากขึ้นกว่าเดิม</li> <li>- ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เมื่อรับรู้ และเข้าใจอารมณ์ตนเอง ก็จะทำให้รู้ว่าต้องแสดงออกทาง อารมณ์ ความรู้สึก สีหน้า ท่าทาง ได้อย่างไร จึงจะเหมาะสมกับ สถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานร่วมกับผู้อื่น เกิด ประสิทธิภาพ และไม่เกิดความขัดแย้งได้</li> <li>- เป็นภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน และองค์กรของตนเองในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งหน่วยงานภายใน องค์กรและหน่วยงานภายนอกองค์กร</li> <li>- สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ขึ้นกว่าเดิม เพราะมีสติ มีสมาธิ และสามารถควบคุมอารมณ์</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝึกรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของตนเองด้วยการถามตัวเองว่ารู้สึกอย่างไร ทำไม่รู้สึกอย่างนั้น และอารมณ์ ความรู้สึกนั้นมาจากที่ใด เพื่อหาสาเหตุของความรู้สึกนั้น หากเป็นสิ่งที่ดีก็จะได้รับรู้อารมณ์ ณ ขณะนั้น หาก เป็นสิ่งที่ไม่ดี ก็จะได้หาทางควบคุมหรือแก้ไขอารมณ์ เหล่านั้น</li> <li>2. จดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง เมื่อพบว่ามีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจ ก็ถามตัวเองต่อว่าเรื่องอะไรที่ทำให้ตัวเองมีอารมณ์ ความรู้สึกไม่พอใจนั้น (สาเหตุมาจากที่ใด) และเรา แสดงพฤติกรรมอะไรออกไปขณะนั้น ตัดสินใจอะไร ในขณะนั้น และในขณะนั้นข้าพเจ้ารับรู้อารมณ์ ความรู้สึกตัวเองหรือไม่ หากรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกนั้นก็เขียนชมตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง</li> <li>3. ร่วมกันคิดกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า ถึงวิธีที่ตนเองจะแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่จะทำให้ อารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่พอใจในเรื่องนั้นๆ และจดบันทึก เมื่อเกิดอารมณ์ความรู้สึกดังกล่าว แล้วเราได้ทำตามที่เราคิดว่าตามข้างต้นหรือไม่ และจดบันทึก หากทำตามที่เราคิดว่า ให้เขียนชมตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง</li> <li>4. ฝึกนั่งสมาธิ หรือเดินจงกรม วันละ 15 นาที เพื่อพิจารณาอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองในแต่ละวัน</li> <li>5. ให้เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานให้ Feedback เมื่อมีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจ และบอกถึงพฤติกรรมที่ข้าพเจ้าแสดงออก ณ ขณะนั้น</li> </ol>	<p>ตนเอง</p> <p>ตนเอง</p> <p>ตนเอง เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่เรียน</p> <p>ตนเอง</p> <p>หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่เรียน</p>	<p>Personal Record</p> <p>Personal Record</p> <p>Personal Record</p> <p>Feedback</p>	<p>เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557</p> <p>เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557</p> <p>เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557</p> <p>เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557</p> <p>เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557</p>
<b>Who is involved:</b>			<b>Resources/ Support:</b>			<b>Time Frame:</b>
ตนเอง,หัวหน้า,เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนเรียน			หัวหน้า, เพื่อนร่วมงาน, เพื่อนที่เรียน, Personal Record, Feedback			เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b>						
หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนที่เรียน ไม่มีเวลาในการให้คำปรึกษา สังเกต รวมถึง Feedback / ความพยายามของตนเอง						

## 5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง 2 ฉบับ โดยสรุปความก้าวหน้าแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 อยู่ระหว่าง 1 มีนาคม 2557 ถึง 31 พฤษภาคม 2557 และสรุปความก้าวหน้าแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 อยู่ระหว่าง 1 มิถุนายน 2557 ถึง 31 สิงหาคม 2557 ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาตนเองตลอดระยะเวลา 6 เดือนอย่างต่อเนื่อง

### 5.2.2.1 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ฝึกรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง ด้วยการถามตัวเองว่ารู้สึกอย่างไร ทำไมรู้สึกอย่างนั้น และอารมณ์ความรู้สึกนั้นมาจากที่ใด เพื่อหาสาเหตุของความรู้สึกนั้น หากเป็นสิ่งที่ดีก็จะได้รับรู้อารมณ์ ณ ขณะนั้น หากเป็นสิ่งที่ไม่ดี ก็จะได้หาทางควบคุมหรือแก้ไขอารมณ์เหล่านั้น

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมิน เริ่มมีการฝึกถามความรู้สึกตนเอง และหาที่มาของอารมณ์ความรู้สึกนั้นมากขึ้น แต่บางครั้งผู้รับการประเมินก็ทำไม่ได้ เพราะมักสับสน ไม่ทันได้คิดหรืออยู่กับจิต ณ ขณะนั้น โดยมีเหตุการณ์ตัวอย่าง เช่น

สถานการณ์ที่ 1 : ผู้รับการประเมิน ได้ติดต่อกับผู้จัดการแผนกสรรหาว่าจ้าง ซึ่งเป็นคนที่ย้ายคิดย้ายทำ ทำงานละเอียดมาก และดูไม่มั่นใจในตัวเอง ซึ่งทางผู้จัดการท่านนี้ได้โทรศัพท์มาสอบถาม เรื่องการจ้างงานพนักงานเข้าใหม่ แต่ทางแผนกที่ต้องการขอรับพนักงานท่านนี้ขอรับโดยให้ค่าจ้างเกินโครงสร้างค่าจ้างขององค์กร โดยทางผู้จัดการได้โทรมาสอบถามเรื่องนี้ถึง 4 ครั้งภายใน 1 วัน และเป็นคำถามเดิม ณ ตอนนั้น ผู้รับการประเมิน ไม่รู้สึกตัวว่าหงุดหงิด แต่ทุกคนในแผนกเดียวกันกับผู้รับการประเมินแจ้งว่า ผู้รับการประเมินพูดเสียงดัง และวางโทรศัพท์ดัง

สถานการณ์ที่ 2 : ผู้รับการประเมินติดต่อกับเลขานุการของผู้บริหารหน่วยงาน Operation โดยทางเลขานุการโทรศัพท์ติดต่อผู้รับการประเมิน เพื่อขอเลื่อนประชุมระหว่างผู้บริหารฝ่ายขายทั้งหมดกับทางฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยขอให้หน่วยงาน Operation จัดประชุมก่อน แต่เลขานุการท่านนั้นใช้คำพูดและน้ำเสียงที่ไม่ดีในการโทรศัพท์ติดต่อมา พร้อมกับตำหนิผู้รับการประเมินว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่ตรวจสอบตารางนัดผู้บริหารท่านอื่นก่อนนัดประชุม ทำให้เขาเดือดร้อน ซึ่งทางผู้รับการประเมินแจ้งว่า ได้แจ้งแล้วว่าการประชุมนี้มีการกำหนด

ไว้ตั้งแต่ปลายปีก่อน เป็นการตั้งการประชุมประจำปีล่วงหน้า จะบอกว่าไม่แจ้งล่วงหน้าไม่ได้ และผู้รับการประเมินก็พูดตอบกลับไปว่า หากมีปัญหาอีกให้หัวหน้าของเลขานุการท่านนั้น โทรศัพท์ติดต่อมาเอง และจึงวางสายโทรศัพท์ไป ซึ่ง ณ ตอนนั้นผู้รับการประเมินรู้สึกได้ว่าตนเองมีอารมณ์โกรธและไม่พอใจอย่างมาก แต่ไม่สามารถควบคุมการตอบคำถามกับทางเลขานุการท่านนั้นได้

### ผลที่ได้รับ

จาก 2 สถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินยกตัวอย่างมา ผู้รับการประเมินยังคงลืม หรือไม่ได้ตระหนักในอารมณ์ความรู้สึกของตนเองเท่าที่ควร แต่เริ่มมีการตระหนักรู้ในความรู้สึก อารมณ์ ของตนเองมากขึ้น จากเดิมที่ไม่รู้ว่าตนเองรู้สึก หรือมีอารมณ์อะไรอยู่ จึงมีการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมออกไปบ้าง

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินตั้งใจว่าจะมีสติในการทำงานและพยายามถามอารมณ์ความรู้สึกของตนเองเสมอ เมื่อมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานใด รวมถึงมีการให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง คอยบอกให้ผู้รับการประเมินทราบ เวลาที่ผู้รับการประเมินมีอารมณ์ที่ไม่นิ่ง (Swing)

- จดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง เมื่อพบว่าผู้รับการประเมินมีอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจ ผู้รับการประเมินก็จะถามตัวเองต่อว่าเรื่องอะไรที่ทำให้ตัวเองมีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่พอใจนั้น หาสาเหตุว่าอารมณ์ ความรู้สึกนั้นมาจากที่ใด และได้แสดงพฤติกรรมอะไรออกไปขณะนั้น ตัดสินใจอะไรไปในขณะนั้น และในขณะนั้นผู้รับการประเมินรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกตัวเองหรือไม่ หากรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกนั้น ก็เขียนชมตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้ทำการจดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง บ้าง แต่จะบันทึกเลือกจดบันทึกเฉพาะเรื่องที่ทำให้ไม่สบายใจ หรือ รำคาญใจ เช่น

สถานการณ์ที่ 1 : สถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินติดต่อกับผู้จัดการแผนกสรรหาว่าจ้าง ซึ่งผู้รับการประเมินไม่รู้สึกตัวว่าพูดด้วยน้ำเสียงอะไรออกไป แต่พอทุกคนในแผนกทักขึ้นมาว่าพูดเสียงดังและวางโทรศัพท์ดัง ทำให้ผู้รับการประเมินเริ่มคิดถึง และตระหนักในอารมณ์ตนเอง ณ ขณะนั้นว่ามีความรู้สึก อารมณ์หงุดหงิดและรำคาญที่จะต้องพูดซ้ำๆ เพราะโดยส่วนตัวนั้น ผู้รับการประเมินเป็นคนทำงานเร็ว ไม่ชอบทำอะไรซ้ำไปซ้ำมา จึงรู้สึกไม่พอใจ และโมโหเล็กน้อย ว่าผู้จัดการท่านนั้นจะย่ำคิดย่ำทำไปทำไม ทำไมต้องถามวนไปวนมาในเรื่องเดิม แต่ก็



ได้แสดงน้ำเสียงและกิริยาที่ไม่ดีไป ผู้รับการประเมินจึงจذبั่นทึกไว้ และพยายามทำความเข้าใจว่า ผู้จัดการท่านนั้นเป็นคนนิสัยแบบนี้ ต้องใช้ความอดทนให้มากขึ้น และจะหาวิธีแก้ไข

สถานการณ์ที่ 2 : สถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินติดต่อกับเลขานุการ หน่วยงาน Operation ซึ่งมีการพูดจาไม่ติดต่อกัน ผู้รับการประเมินรู้สึกถึงอารมณ์โมโห เพราะเสียงที่ ดังขึ้นตอนที่ตอบคำถาม และอยากจะพูดกลับเลขานุการคนนั้นแรงๆ เพราะอีกฝ่ายพูดจาไม่ให้เกียรติ หน่วยงานของผู้รับการประเมิน ซึ่งในขณะที่ตอบคำถามในช่วงแรก ผู้รับการประเมินพยายาม ควบคุมอารมณ์ตนเอง แต่พอนานเข้าก็ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ จึงใช้น้ำเสียงไม่ดีตอบกลับอีกฝ่ายไป แต่อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินยังไม่รู้สึกตัวว่าน้ำเสียงที่ใช้ในการสื่อสารตอนตอบคำถามไม่ดี เท่าที่ควร แต่พอผู้รับการประเมินได้กลับมานั่งนิ่งๆหลังจากที่วางหูโทรศัพท์ไปแล้ว ก็รับรู้ความรู้สึก อารมณ์ ณ ขณะนั้นคือโมโหมาก และหงุดหงิดมาก จึงจذبั่นทึกไว้ และคิดว่าครั้งต่อไปจะพยายาม ไม่ต่อล้อต่อเถียงคนๆนี้อีก

#### ผลที่ได้รับ

การที่ผู้รับการประเมินจذبั่นทึกอารมณ์ ความรู้สึกในด้านลบเพียงด้าน เดียว ทำให้ในส่วนที่เป็นด้านบวก ยังไม่ได้รับการบันทึกหรือตระหนักคิด หรือรับรู้เท่าที่ควร

#### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะทำการจذبั่นทึกอารมณ์ความรู้สึกของตนเองเมื่อมี อารมณ์ที่เป็นทั้งด้านบวกและด้านลบ พร้อมกับคิดหาสาเหตุ รวมถึงตระหนักถึงพฤติกรรมที่แสดง ออกไป และ การตัดสินใจของผู้รับการประเมินในขณะนั้น

- ร่วมกันคิดวิธีที่ตนเองจะแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่มีผลต่ออารมณ์ เป็น การร่วมกันคิดวิธีที่ตนเองจะแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่มีผลต่ออารมณ์ โดยผู้รับการ ประเมินร่วมกันคิดกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน ถึงวิธีที่ตนเองจะแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิด เหตุการณ์ที่จะทำให้อารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่พอใจในเรื่องนั้นๆ และจذبั่นทึก เมื่อ เกิดอารมณ์ความรู้สึกดังกล่าว แล้ว ได้ทำตามที่ได้คิดไว้ตามข้างต้นหรือไม่ และจذبั่นทึก หากทำตามที่ได้ คิดไว้ ให้เขียนชมตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้แจ้งให้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานทราบเกี่ยวกับ แผนการพัฒนาตนเองเรื่องนี้ ซึ่งหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการช่วยกันคิดวิธีการ ช่วยเตือนผู้รับการประเมิน หรือการส่งสัญญาณบอกว่าตอนนี้ต้องระวังอารมณ์ได้แล้ว และผู้รับการ ประเมินได้เขียนวิธีการจัดการกับการทำงานแต่ละแบบไว้ ให้หัวหน้าช่วยดูและเสนอความเห็น เพิ่มเติมว่าควรจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกอย่างไร ซึ่งหัวหน้างานจะคอยช่วยเหลือต่อไป



สถานการณ์ที่ 1 : สถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินติดต่อกับผู้จัดการแผนกสรรหาว่าจ้าง ผู้รับการประเมินได้คิดวิธีในการสื่อสารกับผู้จัดการท่านนั้น โดยหากเป็นการโทรศัพท์มาสอบถามงานหลายครั้งภายในวันเดียวและเป็นเรื่องเดิม ผู้รับการประเมินจะส่งอีเมลล์เพื่อเป็นการอธิบายรายละเอียดที่สามารถเปิดดูซ้ำได้ และเมื่อเวลาที่โม โหหรือหุดหงิด ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานที่นั่งข้างๆจะใช้วิธีการเคาะโต๊ะเพื่อเตือนว่าเริ่มเสียงดังแล้ว เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 2 : สถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินติดต่อกับเลขานุการหน่วยงาน Operation ผู้รับการประเมินต้องใช้เหตุผลในการพูดคุย ถึงแม้ว่าจะถูกพูดจาไม่ดีใส่ก็จะต้องนั่งและทำสมาธิ เมื่อรู้สึกว่ามีพ้อใจหรือโกรธจะต้องนั่งและนับ 1-10 ในใจก่อนที่จะตอบคำถามหรือพูดคุยกับเขาต่อ ซึ่งหัวหน้างานแจ้งว่า หากมีกรณีดำเนินฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็จะให้ทางผู้รับการประเมินไม่ต้องตอบโต้ แต่ให้ออนสายโทรศัพท์ต่อไปที่หัวหน้าแทน เพื่อลดความขัดแย้งและอารมณ์ที่ขุ่นมัว

#### ผลที่ได้รับ

หัวหน้าและลูกน้อง รวมถึงเพื่อนร่วมงานในแผนกมีการช่วยเตือนผู้รับการประเมินบ้างในกรณีที่พวกเขาสังเกตเห็นพฤติกรรมว่าไม่ได้เป็นไปตามที่ตกลงคุยกันไว้ แต่ก็มีบางครั้งที่พวกเขาไม่อยู่ในขณะที่ผู้รับการประเมินมีอาการความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ ทำให้บางครั้งผู้รับการประเมินอาจลืมตัวไปบ้าง จนลืมนึกถึงวิธีการแก้ไขหรือจัดการกับอารมณ์ ความรู้สึก รวมไปถึงพฤติกรรมที่จะแสดงออกเมื่อพบกรณีนั้น

#### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินได้คิดวิธีในการเตือนตัวเอง ในกรณีที่ไม่มีใครอยู่ในขณะที่ผู้รับการประเมินมีอาการความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ จึงตั้งกระจกที่โต๊ะทำงาน บริเวณโทรศัพท์ และเมื่อเวลาคุยงานหรือประสานงานกับใคร ในเวลาที่ไม่มีคนคอยเตือนหรือคอยสังเกตพฤติกรรมก็จะใช้วิธีมองกระจกเพื่อจะรับรู้ได้ว่าพฤติกรรมใดที่ตนเองแสดงออก และผู้รับการประเมินได้ทำตามที่เคยบันทึกไว้แล้วหรือไม่ นอกจากนี้ ผู้รับการประเมินยังติดสติ๊กเกอร์รูปยิ้มไว้ที่หน้าจอคอมพิวเตอร์ เพื่อเป็นการให้กำลังใจตนเอง หากเกิดอารมณ์ความรู้สึกในด้านลบ

- ฝึกนั่งสมาธิ หรือเดินจงกรม ผู้รับการประเมินได้วางแผนว่า จะฝึกนั่งสมาธิ หรือเดินจงกรมวันละ 15 นาที เพื่อพิจารณาอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองในแต่ละวัน ในเหตุการณ์สำคัญๆ

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมิน ได้เริ่มทำสมาธิ แต่ยังทำได้วันละ 5 - 10 นาที มีลืมนั่ง แต่ในวันที่ทำสมาธิก็ได้พิจารณาความรู้สึกในแต่ละวันว่าวันทั้งวันที่ผ่านมา ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกอะไรเกิดขึ้นบ้าง มีความรู้สึกอะไรที่มากกระทบต่อจิตใจของตนบ้าง

### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินเริ่มรับรู้ความรู้สึกตนเองมากขึ้น ถึงแม้จะไม่ได้รับรู้ตลอด แต่ก็เริ่มมีช่วงที่มีสติและตระหนักถึงอารมณ์ความรู้สึกตนเองมากขึ้น และบางครั้งก็ยังคงควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกนั้นไม่ได้

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

นั่งสมาธิอย่างจริงจังวันละ 15 นาทีให้ได้ โดยใช้เวลาก่อนนอนเป็นเวลาพิจารณาความรู้สึกของตนเองในแต่ละวัน

- ได้รับผลป้อนกลับ (Feedback) จากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน ให้เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานให้ผลป้อนกลับ (Feedback) เมื่อมีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจ และบอกถึงพฤติกรรม ที่ผู้รับการประเมินแสดงออก ณ ขณะนั้น

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของผู้รับการประเมิน ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในกรณีที่เป็นความรู้สึกด้านลบ แต่จะพูดเฉพาะในส่วนของการแก้ปัญหาของผู้รับการประเมิน ณ ขณะนั้น

### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินทราบวิธีแก้ปัญหาในขณะที่ตนเองมีอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่ดี หรือไม่พอใจ แต่บางครั้งก็ยังไม่ทราบถึงพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินได้แสดงออก ณ ขณะนั้น

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินวางแผนว่าจะพูดคุย หรือสอบถามเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรม และการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ และขอข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ว่าการรับรู้และการควบคุมอารมณ์ของผู้รับการประเมินดีขึ้นหรือไม่

ตาราง 5.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP) : Follow up								
Name								
Position		HR Strategy & OD Manager						
Direct Supervisor		AVP - HR Strategy & Regional HR						
Competency : Self Management / Self Awareness		1st DAP Follow up						
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
เพื่อตระหนัก และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง และสามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้ ส่งผลต่อการแสดงออกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆได้	1. สักการอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองด้วยการถามตัวเองว่ารู้สึกอย่างไร ทำไม่รู้สึกอย่างนั้น และอารมณ์ความรู้สึกนั้นมาจากที่ใด เพื่อหาสาเหตุของความรู้สึกนั้น หากเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการยอมรับ ณ ขณะนั้น หากเป็นสิ่งที่ไม่ดี ก็จะได้นำมาควบคุมหรือแก้ไขอารมณ์เหล่านั้น	ตนเอง	เริ่มมีการฝึกฝนความรู้สึกตนเอง และหาทำมาของอารมณ์ความรู้สึกนั้นมากขึ้น และบางครั้งทำไม่ได้ เพราะมักลืมตัว ไม่ทันได้คิดหรือถูกใจคิด ณ ขณะนั้นบ้าง โดยมีเหตุผลส่วนตัวบ้าง เช่น Case 1 : ติดต่อกับผู้จัดการแผนก Recruit ซึ่งเป็นคนที่ยากคุยง่าย ทำงานและเยือกเย็น และดูไม่มั่นใจในตัวเอง ซึ่งทางผู้จัดการท่านนั้นโทรมาสอบถาม เรื่องการจ้างงานพนักงานเข้าใหม่ซึ่งทางแผนกการรับสมัครคนโดยทางผู้จัดการโทรมาสอบถามเรื่องถึง 4 ครั้งภายใน 1 วัน และเป็นคำถามเดิม ๆ ตอนนั้นไม่รู้สึกดีว่าหงุดหงิด แต่ทุกคนในแผนกบอกว่าดีจนพูดเสียงดัง และวางโทรศัพท์ดัง Case 2 : เลขานุการหัวหน้างาน Operation โทรมาขอเลื่อนประชุมผู้บริหารที่หมอบอก HR เพื่อขอให้ Operation จัดประชุมก่อน โดยใช้คำพูดและน้ำเสียงที่ไม่ดีในการโทรมาติดต่อ พร้อมกับคำหยาบ HR ว่าไม่ตรวจสอบตารางนัดผู้บริหารท่านอื่นก่อนนัดประชุมทำให้เขาเดือดร้อน ซึ่งทางดิฉันได้แจ้งแล้วว่าการประชุมมีการกำหนดไว้ตั้งแต่ปลายปีก่อน เป็นการจัดการประชุมประจำปีจึงวางหน้า จะบอกว่าเป็นเรื่องส่วนตัวไม่ได้ และดิฉันก็พูดตอบกลับไปในเชิงที่ว่า หากมีปัญหาก็ให้หัวหน้าของเลขานุการคนนั้น โทรติดต่อมาเอง และแจ้งวางสายโทรศัพท์ไป แต่ผู้ดูแลโทรศัพท์และไม่พอใจ แต่ทำหน้าตัวเองไม่ได้อีก	มีนาคม - พฤษภาคม 2557	เมื่อถามอารมณ์ความรู้สึกตัวเองบ้าง ก็ทำให้บางครั้งลืม และไม่ตระหนักในอารมณ์ตนเองเท่าที่ควร	จะมีสติในการทำงาน และพยายามตามอารมณ์ความรู้สึกตนเองเสมอเมื่อมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานใด รวมถึงให้ลูกน้องคอยบอกเวลาที่อารมณ์ swing	2	5
2. จัดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง เมื่อพบว่ามีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจกับตัวแสดงว่าเรื่องอะไรทำให้ตัวเรามีอารมณ์ความรู้สึกไม่พอใจ (สาเหตุมาจากที่ใด) และเราแสดงพฤติกรรมอย่างไรไปขณะนั้น ดิฉันก็จะไรไปขณะนั้น และในขณะที่ข้าพเจ้ารับอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองไป หากมีอารมณ์ ความรู้สึกนั้น ก็เขียนข้มตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง	2. จัดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง เมื่อพบว่ามีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจกับตัวแสดงว่าเรื่องอะไรทำให้ตัวเรามีอารมณ์ความรู้สึกไม่พอใจ (สาเหตุมาจากที่ใด) และเราแสดงพฤติกรรมอย่างไรไปขณะนั้น ดิฉันก็จะไรไปขณะนั้น และในขณะที่ข้าพเจ้ารับอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองไป หากมีอารมณ์ ความรู้สึกนั้น ก็เขียนข้มตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง	ตนเอง	มีการจัดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง บ้าง และบันทึกเฉพาะเรื่องที่ทำให้ไม่สบายใจ หรือ ระบายใจ เช่น Case 1 : ดิฉันไม่รู้สึกดีว่าพูดด้วยน้ำเสียงจะไรออกไป แต่พอทุกคนในแผนกทำ ทำให้เริ่มคิดถึงความกดดันเอง ณ ขณะนั้นว่าดิฉันหงุดหงิดและระบายใจจะต้องพูดซ้ำๆ เพราะโดยส่วนดีเป็นคนทำงานเร็ว ไม่ชอบทำอะไรซ้ำไปซ้ำมา จึงรู้สึกไม่พอใจ และไม่ให้คนอื่นว่า เขาเขาอย่าคิดอย่าทำไปทำไป ทำในต้องถามว่าไปทำไมเรื่องเดิม แต่ก็ได้แสดงน้ำเสียงและยกยาก็ทำไม่ได้ จึงจัดบันทึกไว้และพยายามหาความเข้าใจว่า ที่ตนเองเป็นแบบนี้เพราะอะไร ต้องใช้เวลาอดทนในใจมากขึ้น และจะหาวิธีแก้ไข Case 2 : ดิฉันรู้สึกดีอารมณ์ไม่โอ เพราะเสียงที่ดังขยับคอนที่คอมค่าถาม และอยากจะทำกลับแล้วขานกลับเร็วๆ เพราะเขาพูดจาไม่โอเคกับตนเองของดิฉัน ซึ่งในขณะที่คอมค่าถามในช่วงประชุมความกดดันตนเอง แต่พยายามจำไว้ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ จึงใช้น้ำเสียงไม่ดีตอบกลับเขาไป ตอนตอบคำถามยังไม่รู้สึกดีว่าน้ำเสียงไม่ดี แต่พอมานั่งนิ่งๆหลังจากที่วางโทรศัพท์ไปแล้วทำให้รู้สึกว่าการอารมณ์ ณ ขณะนั้นคือไม่โอเค และหงุดหงิดมาก จึงจัดบันทึกไว้ และคิดว่าครั้งต่อไปจะพยายามไม่ได้อีกคือเสียงคนๆนี้สัก	มีนาคม - พฤษภาคม 2557	จัดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึกในทางลบเพียงอย่างเดียว ทำให้ในส่วนที่เป็นด้านบวก ยังไม่ได้รับการบันทึกหรือตระหนักคิด หรือรับรู้เท่าที่ควร	จะทำการจัดบันทึกอารมณ์ความรู้สึกของตนเองเมื่อมีอารมณ์ที่เป็นทั้งด้านบวกและด้านลบ พร้อมกันคิดหาสาเหตุ รวมถึงตระหนักถึงพฤติกรรมที่แสดงออกไป การตัดสินใจในขณะนั้น	2	5
3. ร่วมกันคิดหาเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า สิ่งที่ดีของตนเองแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่จะเข้าไต่ถามเรื่อง และจุดยืนที่ตัวเองมีต่อความรู้สึกดังกล่าว และว่าเราได้ทำตามที่คิดไว้หรือไม่ และลองบันทึก หากทำตามที่คิดไว้ ให้เขียนข้มตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง	3. ร่วมกันคิดหาเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า สิ่งที่ดีของตนเองแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่จะเข้าไต่ถามเรื่อง และจุดยืนที่ตัวเองมีต่อความรู้สึกดังกล่าว และว่าเราได้ทำตามที่คิดไว้หรือไม่ และลองบันทึก หากทำตามที่คิดไว้ ให้เขียนข้มตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง	ตนเอง หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่เรียน	ดิฉันได้แจ้งให้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานทราบเกี่ยวกับแผนการพัฒนาตนเองเรื่องนี้ ซึ่งหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการช่วยกันคิดวิธีการช่วยเตือนตัวเอง หรือส่งสัญญาณบอกเตือนเมื่ออารมณ์ตนเองแล้ว และดิฉันได้เขียนวิธีการจัดการกับการทำงานแต่ละแบบไว้ ให้หัวหน้าช่วยดูแลและเสนอความเห็นเพิ่มเติมว่าควรจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกอย่างไร ซึ่งหัวหน้างานจะคอยช่วยดูให้ต่อไป Case 1 : ดิฉันคิดวิธีในการสื่อสารกับผู้จัดการได้ โดยหากเป็นการโทรมาสอบถามงานหลายครั้งภายในวันเดียวและเป็นเรื่องเดิม ดิฉันจะส่ง Email เพื่อเป็นการอธิบายรายละเอียดที่สามารถเปิดดูซ้ำได้ และเมื่อเวลาดิฉันไม่โทรหรือหงุดหงิด ลูกน้องที่ซึ่งข้างดิฉันจะใช้วิธีการเคารพ ให้เตือนเตือนว่าเรารับเสียงดังแล้ว เป็นต้น Case 2 : ดิฉันต้องใช้เหตุผลในการพูดคุย ถึงแม้ว่าจะถูกพูดจาไม่ได้ใส่ก็จะต้องนิ่งและทำสมาธิ เมื่อรู้สึกไม่พอใจหรือโกรธจะลองนั่งและนับ 1-10 ในใจก่อน ค่อยคำถามหรือพูดคุยกับเขาต่อ ซึ่งหัวหน้างานแจ้งว่า หากมีการนี้คำหยาบ HR ให้ดิฉันไม่ต้องตอบโต้ แต่ให้ออนสายไปที่หัวหน้าแทน เพื่อลดความขัดแย้ง และอารมณ์ขุ่นมัว	มีนาคม - พฤษภาคม 2557	หัวหน้าและลูกน้อง รวมถึงเพื่อนร่วมงานในแผนกมีการช่วยเตือนบ้างในกรณีที่เราทำสิ่งที่ไม่ดีแต่ก็ยังมีบางครั้งที่เราไม่อยู่ในขณะนั้นดิฉันมีอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ ทำให้บางครั้งลืมตัวไปบ้างจนลืมคิดวิธีในการจัดการกับอารมณ์ ความรู้สึก รวมไปถึงถึงพฤติกรรมที่จะแสดงออกเมื่อพบกรณีนั้น	ตั้งระยะจากที่โต๊ะทำงาน บริเวณโทรศัพท์และเมื่อเวลาคุยงานหรือประสานงานกับใคร ในเวลาที่ไม่มีคนคอยเตือนหรือคอยสังเกตพฤติกรรม ก็ให้ตัวเองมองกระจกและจะได้อธิบายพฤติกรรมให้ฟังแสดงออก และดิฉันได้พยายามเขียนบันทึกในสิ่งที่ดีของตัวเอง ออกมาที่ผู้บังคับบัญชาบ้างในสิ่งที่ดีของตัวเอง เพื่อเป็นการให้กำลังใจตนเอง หากเกิดอารมณ์ความรู้สึกในตัวเอง	2	5
4. สักการสมาธิ หรือเดินจงกรม วันละ 15 นาที เพื่อพิจารณาอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองในแต่ละวัน	4. สักการสมาธิ หรือเดินจงกรม วันละ 15 นาที เพื่อพิจารณาอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองในแต่ละวัน	ตนเอง	ได้เริ่มทำสมาธิ แต่ยังไม่ได้นับ 5 - 10 นาที มีสติบ้าง แต่ในวันที่ทำสมาธิก็ได้พิจารณาความรู้สึกในแต่ละวัน	มีนาคม - พฤษภาคม 2557	เริ่มรับรู้ความรู้สึกตนเองมากขึ้น ถึงแม้จะไม่ได้รับรู้ตลอด แต่ก็เริ่มมีช่วงที่มีสติและตระหนักถึงอารมณ์ความรู้สึกตนเองมากขึ้น และบางครั้งก็ยังคงควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกยังไม่ดี	นั่งสมาธิอย่างจริงจังวันละ 15 นาทีให้ได้ โดยใช้เวลาก่อนนอนเป็นเวลาพิจารณาความรู้สึกของตนเองในแต่ละวัน	1	5
5. ให้เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าให้ Feedback เมื่อมีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจ และบอกถึงพฤติกรรมที่ข้าพเจ้าแสดงออก ณ ขณะนั้น	5. ให้เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าให้ Feedback เมื่อมีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจ และบอกถึงพฤติกรรมที่ข้าพเจ้าแสดงออก ณ ขณะนั้น	หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่เรียน	เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าให้ Feedback ในกรณีที่เป็นการรู้สึกด้านลบ และพูดในส่วนของการแก้ปัญหาของดิฉัน ณ ขณะนั้น	มีนาคม - พฤษภาคม 2557	ดิฉันทราบวิธีแก้ปัญหาในขณะที่มีอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่ดี หรือไม่พอใจ แต่บางครั้งก็ไม่ทราบถึงพฤติกรรมที่แสดงออก ณ ขณะนั้น	พูดคุย หรือสอบถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรม และการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ และขอ Feedback ว่าการรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเองดีขึ้นหรือไม่?	2	5
<b>Who is involved:</b> ตนเอง, หัวหน้า, เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนเรียน			<b>Resources / Support:</b> หัวหน้า, เพื่อนร่วมงาน, เพื่อนที่เรียน, Personal Record, Feedback			<b>Time Frame:</b> เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557		
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b> หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนที่เรียน ไม่มีเวลาในการให้คำปรึกษา สังเกต รวมถึง Feedback / ความพยายามของตนเอง								

### 5.2.2.1 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

จากสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ผู้วิจัยเริ่มเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการประเมินว่ามีการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาด้าน Self-Management และ Self-Awareness มากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินนำสิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไปในสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มาปรับใช้ร่วมกับแผนปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มากขึ้น

โดยรายละเอียดแผนปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเอง และความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 มีดังต่อไปนี้

- ผู้รับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของตนเองด้วยการถามตัวเองอยู่เสมอในขณะที่ติดต่อประสานงานหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นว่ารู้สึกอย่างไร ทำไมรู้สึกอย่างนั้น อารมณ์ความรู้สึกนั้นมาจากที่ใด ควรปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมอย่างไร ณ สถานการณ์นั้น

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินรับรู้ความรู้สึกของตนเอง และหาที่มาของอารมณ์ความรู้สึกนั้น ได้มากขึ้น แต่อาจจะมีลิ้มตัวบ้าง แต่ไม่บ่อยเท่าเมื่อก่อน เช่น

กรณีติดต่อประสานงานกับคนที่ผู้รับการประเมินไม่ชอบ เพื่อขอข้อมูลมาทำรายงานให้กับหัวหน้างาน ผู้รับการประเมินต้องคอยสอบถามตัวเองเสมอ เพื่อให้รับรู้อารมณ์ตัวเองว่า ณ ขณะนี้ผู้รับการประเมินรู้สึกอย่างไรกับผู้ที่ติดต่อประสานงานด้วย เพื่อที่จะได้ปรับพฤติกรรมในการติดต่อประสานงานกับอีกฝ่ายได้เหมาะสม เช่น ตอนที่อีกฝ่ายกระแทกเสียงใส่ ผู้รับการประเมินก็รับรู้ความรู้สึกตนเองว่าไม่พอใจ แต่เลือกแสดงพฤติกรรมที่จะนิ่งและไม่ตอบกลับ และพูดคุยกับอีกฝ่ายเหมือนเดิม

#### ผลที่ได้รับ

เมื่อรับรู้ความรู้สึกและที่มาของสาเหตุความรู้สึกเหล่านั้นทำให้ผู้รับการประเมินรู้อารมณ์ตนเอง ทำให้ผู้รับการประเมินระมัดระวังในการติดต่อประสานงานกับคนภายในและภายนอกองค์กรได้ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้รับการประเมินยังรู้สึกถึงบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น รู้สึกว่าตนเองมีความรอบคอบ และรู้จักหยุดเพื่อคิดก่อนปฏิบัติได้มากขึ้น

#### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะคอยสอบถามความรู้สึกตัวเอง และหาสาเหตุความรู้สึกเหล่านั้นต่อไป เพื่อฝึกการควบคุมอารมณ์ และจะส่งผลต่อการควบคุมการแสดงพฤติกรรมของตนเองต่อไป

- ทำการจดบันทึกอารมณ์ความรู้สึกของตนเองเมื่อมีอารมณ์ที่เป็นทั้งด้านบวกและด้านลบ พร้อมกับคิดหาสาเหตุ รวมถึงตระหนักถึงพฤติกรรมที่แสดงออกไป และการตัดสินใจในขณะนั้น

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

จดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองบ้าง แต่บางครั้งก็ลืม จึงเลือกจดบันทึกเรื่องที่สำคัญๆ ที่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของตนเองทั้งด้านบวก และลบ เช่น

กรณีผู้บริหารโทรศัพท์มาเพื่อจัดทำประเมินค่างานของตำแหน่งงานใหม่ แต่ไม่ยอมจัดทำ Job Description ของตำแหน่งงานนั้นเป็นเอกสารมาให้ ทำให้ไม่สามารถประเมินค่างานได้มีประสิทธิภาพ จึงพยายามอธิบายเพื่อขอความร่วมมือ แต่กลับถูกผู้บริหารโยนวายไล่ ซึ่งตอนนั้น ผู้รับการประเมินรู้สึกตัวว่ากำลังโมโหมาก และเลือกที่จะนิ่ง เพื่อไม่ให้มีปัญหา แต่ต้องชี้แจงด้วยเหตุผลอย่างใจเย็น จึงพูดแบบนิ่งๆ ไปว่า หากทางหน่วยงานไม่จัดทำ Job Description ส่งมาให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกฎของการประเมินค่างานแล้วฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่สามารถดำเนินการใดๆ ให้ได้ ซึ่งผู้บริหารก็นิ่งและยอมทำในที่สุด หัวหน้างานของผู้รับการประเมินจึงชมเชยผู้รับการประเมิน ทำให้ผู้รับการประเมินรับรู้ความรู้สึกในขณะนั้นว่า ดีใจ เหมือนได้ชัยชนะ เพราะเราได้รู้ความรู้สึกขณะโกรธ และสามารถเลือกวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้

### ผลที่ได้รับ

เมื่อผู้รับการประเมินจดบันทึกอารมณ์ความรู้สึกของตนเองทั้งด้านบวกและด้านลบ ทำให้ผู้รับการประเมินเห็นถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อรับรู้อารมณ์ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผลที่พบจะเป็นในทิศทางที่ดีขึ้น คือสามารถควบคุมการแสดงออกได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากขึ้น ทำให้การติดต่อประสานงานได้รับผลที่ดีขึ้น ซึ่งเมื่อไปติดต่อกับหน่วยงานอื่นหรือบริษัทอื่นๆ ก็ทำให้บุคลิกภาพดีขึ้น เกิดความน่าเชื่อถือขึ้น เป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้กับหน่วยงาน และบริษัท ของผู้รับการประเมิน

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะพยายามรับรู้ อารมณ์ ความรู้สึกตัวเองต่อไป โดยหากมีเหตุการณ์สำคัญๆ ที่มีผลต่อความรู้สึกของตนเอง จะทำการจดบันทึกอารมณ์ความรู้สึกนั้น รวมไปถึงพฤติกรรมที่ตนเองแสดงออก เพื่อเป็นการเตือนสติตนเอง และทำให้เป็นคนรอบคอบมากขึ้น

- ร่วมกันคิดวิธีที่ตนเองจะแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่พอใจกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน และจดบันทึก เมื่อเกิดอารมณ์ความรู้สึกดังกล่าว แล้วคิดว่าได้ทำตามที่คิดไว้ตามข้างต้นหรือไม่ และจดบันทึก หากทำตามที่คิดไว้ ให้เขียนชมตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง แต่ในการปฏิบัติเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานจะ



คอยช่วยเหลืออยู่ แต่เมื่อไม่มีใครอยู่ด้วยในขณะนั้น ทางผู้รับการประเมินจึงตั้งกระจกเพื่อพิจารณาหน้าตา สีหน้า ท่าทางของตนเอง เวลาโทรศัพท์ติดต่อประสานงาน เพื่อเป็นการตรวจสอบด้วยตัวเองไปอีกทาง

### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง*

ปฏิบัติตามปกติ ตามแผนที่ได้คิดร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน รวมถึงพยายามรับรู้อารมณ์ และความรู้สึกตัวเอง โดยกรณีที่ไม่มีการอยู่ช่วยสังเกตพฤติกรรม ผู้รับการประเมินก็ใช้อุปกรณ์เสริมเพื่อช่วยให้ตนเองรับรู้พฤติกรรมของตนเอง ซึ่งสิ่งที่น่าสนใจคือ กระจกที่โต๊ะ ซึ่งผู้รับการประเมินนำมาใช้เพื่อดูสีหน้าเวลาคุยโทรศัพท์ เป็นต้น ถือเป็นเครื่องมือที่ใช้เตือนผู้รับการประเมินไปในตัว นอกจากนี้ ผู้รับการประเมินได้พูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อขอให้หัวหน้างานช่วยให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) พฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินได้ทำไป ว่าได้มีการพัฒนา หรือควรปรับปรุง จุดใดตามที่ได้มีการระบุวิธีการจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานและลูกน้องก็จะคอยเตือนเมื่อเสียงดัง หรือในกรณีที่ลืมตัว ซึ่งน้อยลงอย่างมาก

### *ผลที่ได้รับ*

ผู้รับการประเมินพูดและตัดสินใจรอบคอบมากขึ้น เพราะเมื่อพบเหตุการณ์ตามที่เคยคุยกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน ก็จะถูกคิดถึงวิธีการที่ได้คำแนะนำมา เพื่อรับมือกับปัญหาในแต่ละสถานการณ์นั้นๆ

### *สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป*

จะพยายามตัดสินใจให้รอบคอบมากขึ้น แสดงออกทางพฤติกรรมอย่างมีสติมากขึ้น เพื่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้กับหน่วยงาน

- นั่งสมาธิ หรือเดินจงกรม วันละ 15 นาที เพื่อพิจารณาอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองในแต่ละวัน โดยใช้เวลาก่อนนอนในการทำสมาธิ หรือเดินจงกรม

### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง*

ผู้รับการประเมินนั่งสมาธิก่อนนอนวันละ 5 - 10 นาที แต่เริ่มปฏิบัติได้เกือบทุกวัน โดยใช้เวลาก่อนนอนหลังจากสวดภาวนาก่อนนอน ในการพิจารณาอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองในแต่ละวัน

### *ผลที่ได้รับ*

ผู้รับการประเมินได้นั่งคิดทบทวนสิ่งที่ผ่านมาในแต่ละวันมากขึ้น ทำให้เห็นถึงพฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละเหตุการณ์ที่สำคัญๆ ในแต่ละวัน ได้พิจารณาอารมณ์และความรู้สึกในแต่ละเรื่องที่แสดงออกมากขึ้น ทำให้รับรู้ถึงความแตกต่างของตนเองจากเมื่อก่อนที่เคยเป็นมา



### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

จะพยายามเพิ่มเวลานั่งสมาธิให้เป็นวันละ 15 นาทีให้ได้ โดยใช้เวลาก่อนนอนเป็นเวลาพิจารณาความรู้สึกของตนเองในแต่ละวัน

- ให้เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เมื่อมีอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจ และบอกถึงพฤติกรรม ที่ผู้รับการประเมินแสดงออก ณ ขณะนั้น โดยผู้รับการประเมินวางแผนว่าจะพูดคุย หรือสอบถามเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรม และการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ และขอข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ว่าการรับรู้และการควบคุมอารมณ์ของผู้รับการประเมินดีขึ้นหรือไม่

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในกรณีที่ เป็นความรู้สึกด้านลบ โดยจะพูดในส่วนของ การแก้ปัญหาของผู้รับการประเมิน ณ ขณะนั้นเป็นหลัก

#### ผลที่ได้รับ

เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน แจ้งว่าเห็นถึงความเปลี่ยนแปลง พอสสมควร จากที่ต้องเตือนบ่อยๆ กลายเป็นนานๆครั้งให้ Feedback ที่ นอกจากนี้บรรยากาศใน แผนกก็ดีขึ้น เพราะผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น จึงควบคุมพฤติกรรมที่ไม่ เหมาะสมได้บางส่วน ซึ่งแผนกรอบข้างก็แจ้งว่าเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการประเมิน พอสสมควร

### สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะคอยติดตามและถาม Feedback จากหัวหน้างานต่อไป เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการแสดงออกทางพฤติกรรมของตนเองต่อไป

ตาราง 5.3 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan (DAP) : Follow up									
Name									
Position		HR Strategy & OD Manager							
Direct Supervisor		AVP - HR Strategy & Regional HR							
Competency : Self Management / Self Awareness		2nd DAP Follow up							
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	from 1st DAP Follow up (What do you plan to do next)	Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
เพื่อตระหนัก และเข้าใจ อารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง และสามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้ ส่งผลต่อการแสดงออกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้	1. มีความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึกของตนเองด้วยการถามตัวเองว่ารู้สึกอย่างไร ทำให้รู้สึกอย่างไร และอารมณ์ความรู้สึกนั้นมาจากที่ใด เพื่อหาสาเหตุของอารมณ์ความรู้สึกนั้น หากเป็นสิ่งที่ได้จะได้รับการยอมรับ ณ ขณะนั้น หากเป็นสิ่งที่ไม่ได้ ก็จะหาทางควบคุมหรือแก้ไขอารมณ์เหล่านั้น	ตนเอง	จะมีสติในการทำงานและพยายามถามอารมณ์ความรู้สึกของตนเองเสมอเมื่อมีการตัดสินใจ รวมถึงไม่ปล่อยให้เวลาที่มีอารมณ์ swing คอยบอกเวลาที่อารมณ์ได้วางใจ	กรณีติดต่อกับคนที่เราน่าชอบ เพื่อขอข้อมูลทำ Report ให้กับเจ้านาย ซึ่งต้องคอยรับทราบแล้วค่อยว่า ณ ขณะที่เราจะวางใจกับเขา เรารู้สึกอย่างไร เพื่อรับพฤติกรรมในการติดต่อกับเขาในขณะนั้น เช่น ตอนที่เขากระแทกเสียงได้ ก็รับความรู้สึกตนเองได้ว่าไม่พอใจ แต่เลือกที่จะนิ่งและไม่ตอบรับ ทุดกับเขาเหมือนเดิม	พฤษภาคม - สิงหาคม 2557	เมื่อรับความรู้สึกและที่มาของสาเหตุความรู้สึกเหล่านั้นทำให้เราสามารถควบคุมอารมณ์ได้และจะส่งผลต่อการควบคุมการแสดงพฤติกรรมของตนเองต่อไป	จะคอยถามความรู้สึกตัวเอง และหาสาเหตุความรู้สึกเหล่านั้นต่อไป เพื่อฝึกการควบคุมอารมณ์ และจะส่งผลต่อการควบคุมการแสดงพฤติกรรมของตนเองต่อไป	5	7
	2. จดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง เมื่อพบว่ามีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจ ก็ถามตัวเองว่าเรื่องอะไรทำให้ตัวเองมีอารมณ์ ความรู้สึกไม่พอใจนั้น (สาเหตุมาจากที่ใด) และเราแสดงพฤติกรรมอย่างไรไปขณะนั้น สติของเราจะอยู่ในขณะนั้น และในขณะนั้นเขาทำพฤติกรรม ความรู้สึกตัวเองหรือไม่ หากมีอารมณ์ ความรู้สึกนั้น ก็เขียนชมตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง	ตนเอง	จะทำการจดบันทึกอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง เมื่อมีอารมณ์ที่เป็นที่ลำบากและด้านลบ พร้อมทั้งคิดหาสาเหตุ รวมถึงมองหากลยุทธ์พฤติกรรมที่แสดงออกไป การตัดสินใจในขณะนั้น	จดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองบ้าง แต่บางครั้งก็ลืม จึงเลือกจดบันทึกเรื่องที่สำคัญ ที่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของตนเองทั้งด้านบวก และลบ เช่น กรณีผู้บริหารที่โทรศัพท์มาเพื่อติดต่อทำประเมินค่างานของตำแหน่งงานใหม่ แต่ไม่ยอมให้ทำ JD เป็นเอกสารมาให้ ทำให้ไม่สามารถประเมินค่างานได้ มีประวัติปัญหา จึงพยายามอธิบายเพื่อความมั่นใจ แต่กลับถูกผู้บริหารวิจารณ์ว่า ลืม ณ ตอนนั้นรู้สึกดีและวางใจมาก และสิ่งที่ต้องทำ เพื่อไม่ให้มีปัญหา แต่สิ่งที่ต้องระวังเพื่อตนเองอย่างใจเย็น จึงพูดแบบใจกว้าง หากทางหน่วยงานไม่รับทำ JD ใน ซึ่งเป็นกฎของการประเมินค่าแล้ว HR ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งผู้บริหารก็นิ่งและยอมทำในที่ส่ว หัวหน้าจึงขมขื่น ทำให้ ณ ตอนนั้นรู้สึกไม่ได้ดีใจ เหมือนได้ชัยชนะ เพราะเราได้รู้ความรู้สึกขณะโกรธ และสามารถเลือกรับการแสดงผลที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้	พฤษภาคม - สิงหาคม 2557	เมื่อจดบันทึกอารมณ์ความรู้สึกของตนเองทั้งด้านบวก และด้านลบ ทำให้เห็นถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อมีอารมณ์ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผลที่พบจะไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือสามารถควบคุมการแสดงออกได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากขึ้น ทำให้พฤติกรรมที่ประสาธณมาได้รับผลที่ดีขึ้น ซึ่งเมื่อไปติดต่อเกี่ยวกับหน่วยงานอื่นหรือบริษัทอื่นทำให้มีบรรยากาศที่ดีเกิดความเข้าใจกันมากขึ้น เป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้กับหน่วยงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี	จะพยายามรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกตัวเองต่อไป โดยหากมีเหตุการณ์สำคัญ ที่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของตนเอง จะทำการจดบันทึกอารมณ์ความรู้สึกนั้น รวมไปถึงพฤติกรรมที่ตนเองแสดงออก เพื่อเป็นการเตือนสติตนเอง และทำให้เป็นครอบครัวมากขึ้น	5	8
	3. ร่วมกันคิดค้นเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า สิ่งวิธีที่ตนเองจะแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่จะทำให้อารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่พอใจในสิ่งนั้นๆ และจดบันทึก เมื่อเกิดอารมณ์ความรู้สึกดังกล่าว แล้วเราได้อารมณ์ที่คิดไว้มากมายหรือไม่ และจดบันทึก หากอารมณ์ที่คิดไว้ ไม่เขียนชมตัวเอง เพื่อให้กำลังใจตัวเอง	ตนเอง หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่เรียน	ตั้งกระแงที่โต๊ะทำงาน บริเวณโทรศัพท์และเมื่อเวลาทำงานหรือประสานงานกับใคร ในเวลาที่ไม่มีคนคอยเตือนหรือคอยสังเกตพฤติกรรม ก็ให้ตัวเองมองกระจกและจะรู้สึกว่าพฤติกรรมใดที่ตัวเองแสดงออก และสิ่งนี้ได้อารมณ์ที่คอยบอกไว้แล้วหรือยัง นอกจากนั้นตั้งสติสังเกตอารมณ์ไว้ที่หน้าจอลคอมพิวเตอร์ เพื่อเป็นการฝึกกำลังใจตนเอง หากเกิดอารมณ์ความรู้สึกในด้านลบ	ปฏิบัติตามปกติ พยายามรับรู้อารมณ์ และความรู้สึกตัวเอง โดยกรณีที่ไม่มีการช่วยสังเกต คัดค้านในใจไม่มีการเสริมกำลังใจที่ได้ เพื่อหลีกเลี่ยงเวลาคุยโทรศัพท์ เป็นต้น เป็นการเตือนตนเองไปในตัว นอกจากนี้ ได้พูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อขอให้หัวหน้างานช่วย Feedback พฤติกรรมที่ตัวเองได้ทำไป ว่าได้มีการพัฒนา หรือควรปรับปรุง จุดใดตามที่ได้มีการระบุไว้ในการจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานและลูกน้องก็คอยเตือนเมื่อเสียงดังกรณีที่มีสมาธิ ซึ่งน้องอย่างมากมาย	พฤษภาคม - สิงหาคม 2557	ตัดสินใจและตัดสินใจยอมรับมากขึ้น เพราะเมื่อพบเหตุการณ์ตามที่คุยกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานก็จะกล้าคิดวิธีการที่ได้คิดและนำมา เพื่อรับมือกับปัญหาในแต่ละสถานการณ์อื่นๆ	จะพยายามคิดสิ่งใจให้รอบคอบมากขึ้น แสดงออกทางพฤติกรรมอย่างมีสติมากขึ้น เพื่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้กับหน่วยงาน	5	8
	4. สักกัสมาธิ หรือเดินจงกรม วันละ 15 นาที เพื่อพิจารณาอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองในแต่ละวัน	ตนเอง	นั่งสมาธิอย่างจริงจังวันละ 15 นาทีให้ได้ โดยใช้เวลาก่อนนอนเป็นเวลาพิจารณาความรู้สึกของตนเองในแต่ละวัน	นั่งสมาธิก่อนนอนวันละ 5 - 10 นาที แต่เริ่มปฏิบัติได้เกือบทุกวัน โดยใช้เวลาก่อนนอนหลังจากสวดมนต์ก่อนนอน	พฤษภาคม - สิงหาคม 2557	ตัดสินใจตั้งใจคิดทบทวนสิ่งที่เข้ามาในแต่ละวันมากขึ้น ทำให้เห็นถึงพฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละเหตุการณ์ที่สำคัญในแต่ละวัน ได้พิจารณาอารมณ์และความรู้สึกในแต่ละเรื่องที่ได้คิดและนำมา ทำให้รับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเองจากเมื่อก่อน	จะพยายามเพิ่มเวลาสมาธิให้เป็นวันละ 15 นาทีให้ได้ โดยใช้เวลาก่อนนอนเป็นเวลาพิจารณาความรู้สึกของตนเองในแต่ละวัน	5	8
	5. ให้เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าให้ Feedback เมื่อมีอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นที่พอใจ และบอกถึงพฤติกรรมที่เข้าข้างแสดงออก ณ ขณะนั้น	หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่เรียน	พูดคุย หรือสอบถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมและการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ และขอ Feedback ว่าการรับรู้อารมณ์และความอารมณ์ดีขึ้นหรือไม่?	เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าให้ Feedback ในกรณีที่เป็นความรู้สึกด้านลบ โดยจะพูดในสิ่งที่จริงกับปัญหาของตัวเอง ณ ขณะนั้น	พฤษภาคม - สิงหาคม 2557	เพื่อนร่วมงานและหัวหน้า แจ้งว่าเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงพอสมควร จากที่ตัวเองเคยคิดว่า เป็นคนน่าคุยหรือ Feedback ที่ นอกจากนั้นบรรยากาศในแบบที่ดีขึ้น เพราะสิ่งนี้ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีขึ้น จึงควบคุมพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้บางส่วน ซึ่งแผนการข้างที่แจ้งว่าเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงพอสมควร	คอยติดตามและถาม Feedback จากหัวหน้างานต่อไป เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการแสดงผลออกทางพฤติกรรม เนื่องจากอารมณ์ หรือ ความรู้สึก ของตนเองต่อไป	5	8
<b>Who is involved:</b> ตนเอง, หัวหน้า, เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนเรียน		<b>Resources/ Support:</b> หัวหน้า, เพื่อนร่วมงาน, เพื่อนที่เรียน, Personal Record, Feedback		<b>Time Frame:</b> เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557					
<b>Potential obstacles which can prevent development:</b> หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนที่เรียน ไม่มีเวลาในการได้ปรึกษา สิ่งทศ รวมถึง Feedback / ความพยายามของตนเอง									

## บรรณานุกรม

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. **คู่มือพัฒนาบุคลิกภาพ และกลยุทธ์การบริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
สนุกอ่าน. 2549.

นัยพินิจ ฅชภักดี (2543). **พัฒนาบุคลิกภาพ เสริมสร้างเขว่นปัญญา**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์  
สมคิด บางโม.(2557). **องค์การและการจัดการ**.กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์จำกัด.

อัญชลี แจ่มเจริญ (2530). **หลักการสอนและการเตรียมประสบการณ์ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Allport, G.W. (1961). **Pattern and growth in personality**. New York: Holt, Rinehart, &  
Winston.

Barrick, M.R. and Mount, M.K. (1991). **The big five personality dimensions and job  
performance. Personnel Psychology**, 41(1), 1-26.

Bass, B. (2008). **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial  
Applications**. New York: Free Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). **Improving Organization Effectiveness  
Through transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publication Ltd.

Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row

Daft, R. L. (2005). **The Leadership Experience**. 3rd Ed. Canada: South-Western, part of the  
Thomson Corporation.

Daft, R. L. (2005). **The Leadership Experience**. 3rd Ed. Manson, Ohio: Thomson Southwestern

DuBrin, A. J. (2013). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**. 7th Ed. South-  
Western, Cengage Learning

Fiedler, F.E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.

Hilgard, E.R. (1962). **Introduction to Psychology**. 4th Ed. Oriando: the Dryer Press.

Howard, P. J. & Howard, J. M. (2004). **The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-  
Factor Model of Personality for Human Resource Professionals (Revised)**.  
Charlotte, North Carolina: Centacs.

- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2001). **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience**. New York: McGraw-Hill Higher Education, a division of the McGraw-Hill Company.
- Lim, G. S. & Daft, R. L. (2004). **The Leadership Experience in Asia**. Singapore: Thomson Learning
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). **The Leadership Challenge**. 4th Ed. Retrieved November 15, 2014. Web site: [http://www.etsu.edu/ahsc/documents/leadership\\_theories.pdf](http://www.etsu.edu/ahsc/documents/leadership_theories.pdf)
- Koontz, H. and Wehrich, H. (1988). **Management**. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2004). **Leadership: Theory, Application, Skill Development**. 2nd Ed. United States of America : South-Western, part of the Thomson Corporation.
- McCrae, R. R., and Costa, P. T. (1996). **The Five - Factor Model of Personality: Theoretical perspectives**. New York: Guilford,
- McFarland, D. E. (1979). **Management: Foundation & Practices**. 5th Ed. New York: Macmillan Publishing Inc.
- Noel, M. T. & Cohen, E. (1997) **The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Entry Level**. New York: HarperCollins.
- Schwartz, S. H. (1994). "Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values." In U. Kim et al. (eds.), **Individualism and Collectivism: Theory, Methods, and Applications**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. (1989). **Managerial Leadership: a review of theory and research**. Journal of Management; In Rosemary Hill and Jim Stewart, 2007, **Management Development: Perspectives from Research and Practice**, New York: Routledge.



## ภาคผนวก

### The Work Behavior Inventory (WBI)

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

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้ห้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร



1) ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ

- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

2) คุณลักษณะสำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85

- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) WBI ความตรงตามโครงสร้างกับทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มีฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถ และได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998
- สถิติปัญหาทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีผลคะแนนรวมในเรื่องของสถิติปัญหาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสถิติปัญหาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

### 3) ประสิทธิภาพของ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

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

### 4) มาตรฐานของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรฐาน ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
  - 1) การชอบสมาคม (Sociability)
  - 2) การเป็นผู้นำ (Leadership)
  - 3) การจูงใจ (Influence)
  - 4) พลังใจในการทำงาน (Energy)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
  - 5) ความร่วมมือ (Cooperation)

- 6) ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)
- 7) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
  - 8) การปรับตัว (Adaptability)
  - 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
  - 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
  - 11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
  - 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
  - 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
  - 14) การยืนกราน (Persistence)
  - 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
  - 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
  - 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
  - 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
  - 19) การอดกลั้น (Stress Tolerance)
  - 20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
  - 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
  - 22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
  - 23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
  - 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
  - 25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
  - 26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
  - 27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
  - 28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)
- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
  - 29) คล่องแคล่ว (Dynamic)

- 30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- 31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
  - 32) Behavioral Growth Potential
- สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
  - 33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
  - 34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
  - 35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
  - 36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
  - 37) สถิติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
  - 38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
  - 39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
  - 40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)