

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา
รายบุคคล: กรณีศึกษาเลขานุการผู้บริหารระดับสูง หน่วยธุรกิจอินโดจีน
บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา
รายบุคคล: กรณีศึกษาเลขานุการผู้บริหารระดับสูง หน่วยธุรกิจอินโดจีน
บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2558



วณิช หงษ์ดวง

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐานิ

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศำ รุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ดันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ผู้ประสาทวิชา อุทิศเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้อง สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระภูมัย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านอาจารย์พลิสาร รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิด ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ได้แก่ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 16A ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัย มหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงามความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ บิดา มารดา และครอบครัวของผู้วิจัย รวมทั้งคุณธีรภรณ์ และคุณทิชา ไรวา ที่ให้ความเมตตา ช่วยเหลือ และคำแนะนำต่างๆ ตลอดจนคณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารื่องนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ ที่นี้

วันันธณี หงษ์ดวง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล: กรณีศึกษา
 เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง หน่วยธุรกิจอินโดจีน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์
 LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE
 ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF PERSONAL
 ASSISTANT TO GENERAL MANAGER OF INDOCHINA BUSINESS UNIT, PRIVATE SECTOR,
 PHARMACEUTICAL INDUSTRY

วนันธณี หงษ์ดวง 5650057

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์มฤดี
 สระภู่น, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเลขาธิการผู้บริหาร
 ระดับสูง หน่วยธุรกิจอินโดจีน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ ด้วยแบบประเมินทาง
 จิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อ
 ศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผล
 ของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือ
 ในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการ
 เจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อม
 และความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อ
 เก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior
 Inventory และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและ
 สมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูล
 จากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับ
 ผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการ
 พัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคลภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีภาวะผู้นำ/ ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะ/ แผนพัฒนารายบุคคล

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	4
2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	4
2.1.2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ และการจัดการ	5
2.1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)	7
2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะพฤติกรรม (Big Five Theory)	10
2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะ พฤติกรรม	11
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	13
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	13
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	13
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	13
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	14
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	15
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	18
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	18
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	18
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	19
4.1.3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	19
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	20
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	20
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	21
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	21
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	22
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	23
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	24
4.2 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	25
4.2.1 การประเมินผลคะแนน โดยรวม	25
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	26
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	26
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	26
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน	
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	27
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	29

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	32
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	32
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	32
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	34
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	34
5.1.1 เป้าหมายระยะยาว	34
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	35
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	36
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	36
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	37
5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	38
5.2 แผนการพัฒนาคัดเอง	39
5.2.1 แผนการพัฒนาคัดเองฉบับที่ 1	39
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคัดเอง (ครั้งที่ 1)	43
5.2.3 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคัดเอง (ครั้งที่ 2)	47
บรรณานุกรม	52
ภาคผนวก	53
ประวัติผู้วิจัย	59

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ และ การจัดการ	6
4.1	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านพลังใจในการทำงาน (Energy)	27
4.2	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความรับผิดชอบ (Dependability)	28
4.3	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการยืนกรานต่อความสำเร็จ (Persistence)	28
4.4	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความคิดริเริ่ม (Initiative)	29
4.5	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการควบคุมตนเอง (Self-Control)	29
4.6	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	30
4.7	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness)	31
4.8	ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการปรับตัว (Adaptability)	31
5.1	แผนการพัฒนาตนเอง	42
5.2	พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเอง ติดตามผลครั้งที่ 1	46
5.3	พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเอง ติดตามผลครั้งที่ 2	51

สารบัญรูปร่างภาพ

รูปร่างภาพ	หน้า
2.1 Leadership Grid	8
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	18
4.3 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	19
4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	19
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	20
4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	20
4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	21
4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	21
4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	22
4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	23
4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	24
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	25
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	26

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากอดีตจนถึงปัจจุบัน เราจะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมและบริบททางสังคมได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางสังคม การศึกษา วัฒนธรรม หรือการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ล้วนแล้วแต่เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งยังหมายรวมถึงการดำรงอยู่ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่างๆเหล่านี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่คนในองค์กรจะต้องรู้จักปรับตัวและพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากคนเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นในแง่ขององค์กรธุรกิจที่ต้องดำเนินธุรกิจท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ การพัฒนาคนหรือบุคลากรในองค์กร ถือเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเราไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ มาจากปัจจัยทางด้าน “ภาวะความเป็นผู้นำ” ของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในองค์กร ที่จะสามารถช่วยกันนำพาองค์กรให้มีความประสบความสำเร็จ ช่วยกันพัฒนาองค์กรให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนั้น การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ Asean Economics Community (AEC) ในปีพุทธศักราช 2558 นั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ในด้านเศรษฐกิจและสังคม ที่ทำให้หลายองค์กรเริ่มหันมาให้ความสนใจกับการพัฒนาบุคลากรของตน ซึ่งการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น จะนำพาการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งในแง่การแข่งขันทางสินค้าและบริการ รวมไปถึงการแข่งขันด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน ฉะนั้นจึงเป็นความท้าทายขององค์กรในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีความสามารถทั้งการบริหารจัดการและความเป็นภาวะผู้นำ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

ความท้าทายของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้น มีปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ ปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก ที่ทำให้มนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ ฉะนั้นก่อนเริ่มการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญและมีความเข้าใจ

องค์ประกอบนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสามารถประเมินบุคลิกภาพของบุคลากรได้ โดยใช้แบบประเมินบุคลิกภาพซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่นิยมใช้เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เนื่องจากบุคลิกภาพมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน บุคลิกภาพจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการแสดงออกต่อสังคม ประสิทธิภาพในการทำงานและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้

ผู้วิจัยให้ความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคล เพื่อวิเคราะห์หาความเหมาะสมของบุคคลกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และพัฒนาบุคคลให้สามารถเจริญเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการ โดยมุ่งเน้นบุคคลที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองผ่านการประเมินทางจิตวิทยา และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเลขาธิการ ผู้บริหารระดับสูง หน่วยธุรกิจอินโดจีน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ เลขาธิการ ผู้บริหารระดับสูง หน่วยธุรกิจอินโดจีน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ จำนวน 1 คน

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

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

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะ พฤติกรรมของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

นับตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน สภาพแวดล้อมและบริบทต่างๆทางสังคมได้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางสังคม การศึกษา วัฒนธรรมหรือการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ล้วนแล้วแต่เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งยังหมายรวมถึงการดำรงอยู่ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่างๆเหล่านี้เช่นกัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่คนในองค์กรจะต้องรู้จักปรับตัวและพัฒนาตนเองในด้านต่างๆให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากคนเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นในแง่ขององค์กรธุรกิจที่ต้องดำเนินธุรกิจท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาคนหรือบุคลากรในองค์กร ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากเราไม่อาจปฏิเสธได้ว่าปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้้องค์กรประสบความสำเร็จ มาจากปัจจัยทางด้าน “ภาวะความเป็นผู้นำ” ของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำในองค์กร ที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีทิศทาง มีความสามารถทางการแข่งขันและประสบความสำเร็จ

จากความสำคัญทางด้านภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำแนวคิดและทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำได้ 2 ทฤษฎี ดังนี้

1. แนวความคิดและทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Theories)
2. แนวความคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะ (Big Five Theories)
3. ความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำ และทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะ

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ และ ภาวะผู้นำ มีนักทฤษฎีจำนวนมากมาที่ได้ให้คำจำกัดความหรือคำนิยามไว้ ซึ่งมีความใกล้เคียงกันอยู่ โดยมุ่งเน้นการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเป็นหลัก และเมื่อพิจารณาความหมายโดยสรุปแล้ว ผู้นำ หรือ “Leader” คือ บุคคลหนึ่งๆที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม ที่สามารถนำพาบุคคลหรือกลุ่มในการปฏิบัติงานต่างๆให้สำเร็จหรือบรรลุเป้าหมาย

ตามที่ต้องการ โดยผ่านการเป็นผู้ผลักดัน ผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้ประสานความต่าง ผู้กระตุ้น และผู้ส่งเสริมให้เกิดพลัง (ศักดิ์ไทย, 2549) ในขณะที่ความหมายของ ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) จะมีความหมายที่เน้นในเชิงพฤติกรรม หรือกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลต่ออีกฝ่ายหนึ่งเป็นสำคัญ

โดยความหมายของภาวะความเป็นผู้นำ หรือ “Leadership” ตามที่นักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้ คือ พฤติกรรม กระบวนการโน้มน้าวใจ การมีปฏิสัมพันธ์ รวมถึงความสามารถของบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือบุคคลอื่น ในการผลักดัน สนับสนุนและชักจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำมิได้พบเฉพาะในตำแหน่งระดับสูงเท่านั้น แต่พบได้ในพนักงานทุกระดับในองค์กร ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (DuBrin, 2013) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ภาวะความเป็นผู้นำ คือการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันสามด้าน คือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีบางท่านก็ได้ให้ความสำคัญไปที่เรื่องพฤติกรรมของผู้นำ ขณะที่นักทฤษฎีบางกลุ่มได้ให้ความสนใจกับปัจจัยด้านสถานการณ์ ที่เห็นว่ามีผลกระทบอย่างมากต่อวิธีการที่ผู้นำได้ประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Meindl & Ehrlich, 1987) ซึ่งรายละเอียดของปัจจัยต่างๆจะพูดถึงในแนวคิดและทฤษฎีในลำดับต่อไป

2.1.2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) กับ การจัดการ (Management)

ความหมายของภาวะผู้นำ และการจัดการ ต่างก็มีความหมายที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ การนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ถ้ามองถึงวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้น กลับมีความแตกต่างกันระหว่าง โดยภาวะผู้นำ หรือ “Leadership” จะมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางขององค์กร บริหารงานแบบการใช้ความเลี้ยง สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดสร้างสรรค์ และช่วยสร้างการเคลื่อนไหวในองค์กรอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ การจัดการ หรือ “Management” จะหมายถึงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านการวางแผน มุ่งเน้นกฎระเบียบ ข้อบังคับ การควบคุมในการทำงาน รวมไปถึงกระบวนการต่างๆขององค์กร เน้นการสั่งการและควบคุมทรัพยากรขององค์กรเป็นหลัก (Meindl & Ehrlich, 1987) อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำทุกคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารทุกคนก็ไม่อาจเป็นผู้นำเสมอไป ซึ่งขอสรุปการเปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจน ถึงขอบเขตที่สำคัญระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ และการจัดการ

	ภาวะผู้นำ (Leadership)	การจัดการ (Management)
กำหนดทิศทาง	กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	วางแผนกำหนดงบประมาณ
การบริหารบุคลากร	สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม ช่วยให้บุคคลอื่นพัฒนา ลดขอบเขตใน การทำงานร่วมกัน	การจัดการองค์การและการบรรจุ บุคลากร การสั่งการและการ ควบคุม
ความสัมพันธ์	มุ่งเน้นที่ตัวบุคลากร สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม ปฏิบัติตนเป็นผู้อำนวย ความสะดวก	มุ่งเน้นวัตถุ ผลิตินค้าและ บริการ ปฏิบัติตนเป็นเจ้านาย
คุณภาพส่วนตน	เปิดใจยอมรับความคิดเห็น กล้าเสี่ยง กล้าหาญ	มีความรู้ความเข้าใจในองค์การ มีความเชี่ยวชาญ มีการยอมตาม แต่ไม่กล้าเสี่ยง
ผลลัพธ์	สร้างการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรม ของความซื่อสัตย์	รักษาความมั่นคง สร้าง วัฒนธรรมของการมี ประสิทธิภาพ

ที่มา: (Daft, 2005)

จากตารางที่ 2.1 ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าคุณลักษณะใด จะดีหรือไม่ดีไปกว่ากัน แต่เป็นเพียงการทำให้ได้เข้าใจและทราบถึงคุณลักษณะอย่างถ่องแท้ ว่าการจะพัฒนาผู้นำในองค์กรนั้น ควรมุ่งพัฒนาในเรื่องของภาวะผู้นำเป็นหลัก เพื่อที่จะทำให้ผู้นำขององค์กรนั้นสามารถสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์ วางเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและรอบด้าน รวมทั้งยังมีความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูงใจให้พนักงานในองค์กรทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม คงไม่อาจที่จะถือว่าการพัฒนาเพียงเฉพาะภาวะผู้นำให้แก่ผู้นำในองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรมีการพิจารณาการพัฒนาในเรื่องของการจัดการที่ดีประกอบกันด้วย เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมหรือพัฒนาให้ผู้นำในองค์กรมีการแสดงทั้งภาวะผู้นำและการบริหารการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

ดังนั้น เราจึงเห็นความสำคัญของการมีภาวะผู้นำของผู้นำหรือพนักงานในองค์กรว่าจะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีทิศทาง เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ (Mills, 2005) แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์กร

ใดมีผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม องค์กรนั้นก็อาจไม่สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Theories)

จากอดีตจนถึงปัจจุบันวิวัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีที่ศึกษาด้านภาวะความเป็นผู้นำนั้น ได้มีวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เริ่มตั้งแต่แนวคิดที่มองภาวะผู้นำที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด ต่อมาเริ่มมีการพูดถึงปัจจัยทางพฤติกรรมที่มีผลต่อภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และจนถึงยุคที่มองเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถือว่าเป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมานี้ ต่างก็ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความน่าสนใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทั้งสิ้น ซึ่งสามารถสรุปและเรียบเรียงการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีได้ดังนี้

2.1.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอุปนิสัย (The Trait Approach) ที่มีพื้นฐาน

แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Approach) มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวคนๆ นั้นมาตั้งแต่กำเนิด เป็นเรื่องเฉพาะบุคคล เฉพาะตระกูล สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ นั่นหมายความว่า ผู้ใดที่เกิดในตระกูลผู้นำก็สามารถมีภาวะผู้นำได้ โดยทฤษฎีนี้ มีผู้วิจัยจำนวนมากที่ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะเด่นของผู้นำ โดยหนึ่งในผู้วิจัยที่ได้ทำการวิจัยถึงคุณลักษณะเด่นของผู้นำ โดยศึกษาระหว่างปี ค.ศ. 1949-1970 คือ R.M. Stogdill ที่พบว่าคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำนั้น ต้องมีทักษะบางประการที่สำคัญดังต่อไปนี้ ได้แก่ (Stogdill, 1974)

คุณลักษณะและทักษะของผู้นำ (Traits and Skills)

คุณลักษณะ (Traits)

ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ เปิดเผยตรงไปตรงมา ให้ความร่วมมือ มีการตัดสินใจที่ดี สามารถเป็นที่พึ่งพาอาศัยได้ มีความกระตือรือร้นอย่างสูง มั่นใจในตนเอง และ อดทนต่อสภาวะความตึงเครียด

ทักษะ (Skills)

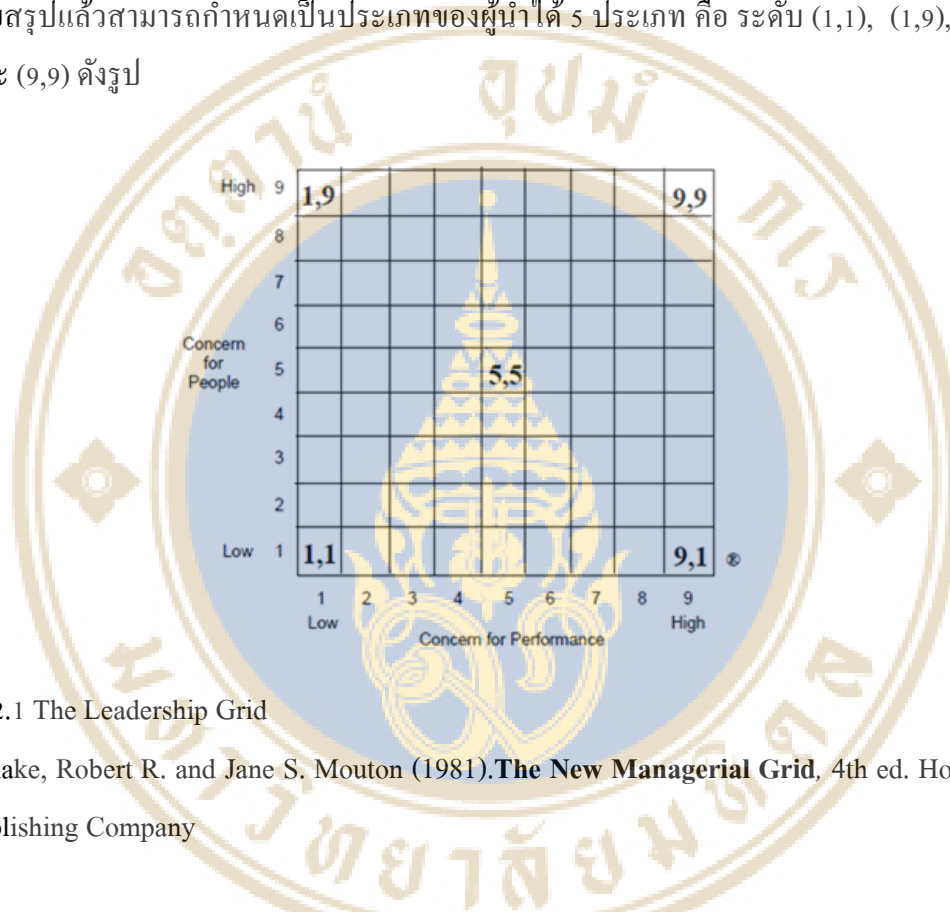
มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอหยาศัยดี มีการพูดจาอย่างคล่องแคล่ว มีความรอบรู้ในงาน มีความสามารถในการบริหารและจัดการ มีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวใจ และมีทักษะทางสังคม (Stogdill, 1974)

2.1.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรม (Behavioral Theories) เกิดขึ้น

ในช่วงปลายศตวรรษที่ 1940 เป็นการศึกษาที่เริ่มพิจารณาถึงปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากนักทฤษฎีในยุคนี้ได้สังเกตเห็นว่า คุณลักษณะของผู้นำจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอุปนิสัยเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้มากพอ นั่นจึงเป็นที่มาของแนวคิดและทฤษฎีนี้ โดยการศึกษาได้มุ่งเน้นในเรื่องพฤติกรรมของผู้นำตามการแสดงออก โดยมีทฤษฎีที่สำคัญ ที่มีการ

พยายามค้นหาเพื่อกำหนดรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทฤษฎีที่เป็นที่นิยม คือ Leadership Grid ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย โรเบิร์ต เบลค และ เจน มิวตัน (Blake & Mutton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส โดยการศึกษาได้นำเอาการแนวคิดจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาวิธีประเมินพฤติกรรมในเวลาต่อมา

- Leadership Grid เป็นวิธีประเมินพฤติกรรมของผู้นำใน 2 ประเด็น คือ 1. มุ่งคน 2. มุ่งงาน โดยมีการพิจารณาออกมาเป็นตารางหรือที่เรียกว่า Grid ซึ่งมีการกำหนดระดับของแต่ละประเด็นถึง 9 ระดับ ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นจะถูกนำมาผสมผสานกันในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ โดยสรุปแล้วสามารถกำหนดเป็นประเภทของผู้นำได้ 5 ประเภท คือ ระดับ (1,1), (1,9), (5,5), (9,1) และ (9,9) ดังรูป



รูปภาพ 2.1 The Leadership Grid

ที่มา : Blake, Robert R. and Jane S. Mouton (1981). **The New Managerial Grid**, 4th ed. Houston: Gulf Publishing Company

จากรูป สามารถสรุปประเภทผู้นำได้ 5 ประเภท ตามพฤติกรรมได้ดังนี้

1. ระดับ 1,1: ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือ Impoverished คือ ผู้นำที่ไม่เน้นคนและไม่เน้นงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำในระดับที่ต่ำที่สุด
2. ระดับ 1,9: ผู้นำเน้นคนอย่างเดียว หรือ Country Club Management คือผู้นำที่เน้นสัมพันธภาพกับคนอย่างเดียว ไม่มุ่งเน้นผลการทำงาน ประสิทธิภาพหรือการเอาใจใส่ในงาน
3. ระดับ 5,5: ผู้นำแบบสายกลาง หรือ Middle of the Road คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานแบบสมดุล บริหารงานและรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานในระดับที่พึงพอใจ

4. ระดับ 9,1: ผู้นำแบบเผด็จการ หรือ Task-Oriented/Authority Compliance คือผู้นำที่เน้นแต่ผลงาน ไม่เอาใจใส่เรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม

5. ระดับ 9,9: ผู้นำทำงานเป็นทีม หรือ Team Management คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความผูกพัน และบรรยากาศของสมาชิกในทีมและความสำเร็จของงานสูงทั้งสองด้าน ซึ่งถือเป็นผู้นำที่ดีที่สุด

2.1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความแตกต่างของผู้นำตามแต่ละสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เนื่องจากมองว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มองเพียงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในข้างต้น ไม่สามารถบ่งบอกถึงภาวะผู้นำได้อย่างครอบคลุม โดยทฤษฎีนี้มีมุมมองในเรื่องของสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของผู้นำเอง โดยนักทฤษฎีที่สนับสนุนแนวคิดนี้ คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fiedler) ที่มองว่าการที่ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มากกว่า ซึ่งได้พิจารณา 3 ส่วนประกอบที่มีผลกระทบต่อภาวะความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. ระดับความสัมพันธ์ ความไว้วางใจของผู้นำกับผู้ตาม
2. โครงสร้างของงาน โดยมองถึงขอบเขตและมาตรฐานของงานว่ามีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด
3. ตำแหน่งและอำนาจ ซึ่งระบุถึงการใช้อำนาจที่เป็นทางการของผู้นำในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ทั้งสามส่วนประกอบนี้ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานหรือซึ้งใจของผู้นำ ซึ่งก่อให้เกิด ผู้นำ 2 ประเภท คือ 1. ผู้นำที่มุ่งงาน 2. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งแต่ละประเภทก็จะมีการแสดงภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละสถานการณ์

2.1.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

เป็นแนวคิดที่ถูกถ่ายทอดมาจาก เบิร์นส์ (Burns) เกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เน้นกระบวนการที่ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ โดยที่ผู้นำและผู้ตามจะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ รวมไปถึงทัศนคติของผู้ตามได้ เพื่อที่จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ คุณค่าร่วมขององค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จะพยายามพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำ หมายความว่า กระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการหรือตัดสินใจเรื่องการทำงานได้อย่างมีอิสระ และส่งเสริมให้ผู้ตามหาวิธีการแก้ไขปัญหาในมุมมองใหม่ๆ เพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะพฤติกรรม (Big Five Theories)

ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะพฤติกรรม หรือ ที่ชื่อรู้จักกันอย่างกว้างขวางว่า Big Five Theories คือ ทฤษฎีที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน โดยได้จัดกลุ่มลักษณะของบุคลิกภาพ (Traits) ที่มีมากมาย และได้จำแนกลักษณะบุคลิกภาพเด่นๆออกมา 5 ประเภทหลักๆที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยได้ถูกนำมาเพื่อใช้ในการทดสอบทางจิตวิทยาเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานของพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถวัดผลได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และอธิบายลักษณะแนวโน้มพฤติกรรมได้อย่างครอบคลุม เข้าใจได้ง่าย และถูกนำมาเป็นต้นแบบของการวัดบุคลิกภาพได้

ตามการศึกษาของ Greenburg & Baron (2000) พบว่ามีคำที่สามารถอธิบายถึงลักษณะบุคลิกภาพได้อย่างมากกว่า 17,000 คำ และพยายามที่จะจัดกลุ่ม กำหนดความหมาย รวมไปถึงความสัมพันธ์ของคำเหล่านั้น และพบว่ามีถึง 171 กลุ่มที่สามารถนำมาอธิบาย 5 ลักษณะบุคลิกภาพได้ โดยมีความเชื่อว่าบุคคลทุกคนจะต้องมีลักษณะบุคลิกภาพ 5 ลักษณะนี้ในระดับที่แตกต่างกัน ในขณะที่ Paul Sinclair, 1990 ก็ได้ให้คำอธิบายไว้ว่าทฤษฎี Big Five ประกอบไปด้วย 5 ลักษณะพฤติกรรมเช่นเดียวกัน ซึ่ง 5 ลักษณะบุคลิกภาพที่กล่าวมานั้น ได้แก่ Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Neuroticism และ Openness to Experience หรือเรียกให้เข้าใจกันง่ายขึ้นว่า “OCEAN” โดยความหมายของแต่ละลักษณะ มีดังนี้

บุคลิกภาพด้านที่ 1: Extraversion อธิบายถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่ชอบเข้าสังคม ไม่ชอบการอยู่คนเดียว เป็นคนที่ช่างพูดช่างเจรจา มีชีวิตชีวา และอบอุ่น ซึ่งตรงกันข้ามกับคนที่มีบุคลิกภาพแบบ Introvert ที่มีบุคลิกไม่ชอบยุ่งกับผู้อื่น ชอบการทำกิจกรรมคนเดียว คิดคนเดียว เมื่อมีปัญหา มักจะแก้ปัญหาด้วยตนเอง

บุคลิกภาพด้านที่ 2 : Agreeableness อธิบายถึงบุคคลที่สามารถปรับตัวกับเข้าผู้อื่นได้ดี มีความเข้าใจผู้อื่น รู้จักประนีประนอม มีความยืดหยุ่นสูง ชอบช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งมีความตรงไปตรงมา ซึ่งตรงกันข้ามกับ Disagreeableness ที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบ เอาแต่ใจตนเอง ไม่สนใจผู้อื่น และเป็นคนเย็นชา

บุคลิกภาพด้านที่ 3 : Conscientiousness อธิบายถึงลักษณะของบุคคลที่มีการควบคุมตนเองได้ดี รู้จักคิดและไตร่ตรองก่อนพูดหรือลงมือทำอยู่เสมอ มีการวางแผนและเรียงลำดับความสำคัญในเรื่องที่จะทำได้ดี มีความขยันขันแข็ง และมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ตนเอง ซึ่งตรงกันข้ามกับ Lack of Conscientiousness คือลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่ไม่ชอบวางแผน ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ไม่ดี

บุคลิกภาพด้านที่ 4 : Neuroticism อธิบายถึงลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่มีอารมณ์ไม่คงที่ อารมณ์เสีย หงุดหงิดง่ายอย่างไม่มีเหตุผล มักจะวิตกกังวลและเครียดมากกว่าผู้อื่น และมักจะ

กลัวในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น โดยไม่สามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งมีลักษณะที่ตรงข้ามกับ Emotional Stability ที่พูดถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ เชื่อมมั่นในตนเอง ไม่โอนอ่อนไปตามปัจจัยภายนอกที่มากกดดันได้ง่ายๆ

บุคลิกภาพด้านที่ 5 : Openness to Experience อธิบายถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่มีความคิดเป็นของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มองหาแนวทางแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ เสมอ รวมทั้งเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งตรงกันข้ามกับ Closeness to Experience คือบุคลิกภาพของบุคคลที่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ ที่เคยประพฤติกหรือปฏิบัติมา ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงจะยอมรับได้ช้า และมักไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

ลักษณะบุคลิกภาพทั้ง 5 ลักษณะทั้งหมดสามารถวัดผลออกมาได้เป็นค่าคะแนน ซึ่งการได้ค่าคะแนนสูงหรือต่ำนั้น ไม่ได้บ่งบอกว่าดีหรือไม่ดี เพียงแต่เป็นการวัดถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนเท่านั้น เพื่อที่จะสามารถนำมาตีความหรือวิเคราะห์แนวโน้มบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลิกภาพต่อไป อย่างไรก็ตาม ลักษณะบุคลิกภาพทั้ง 5 นั้นจะมีคุณสมบัติย่อย หรือเรียกว่า (Sub-Trait) ประกอบอยู่ด้วย (McCrae and Costa, 1987) ซึ่งคุณสมบัติย่อยนี้จะช่วยให้การวิเคราะห์ผลของพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพนั้นมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากจะช่วยอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมในแต่ละพฤติกรรมให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น

2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำ และทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะ

เมื่อย้อนกลับไปดูความหมายของทฤษฎีภาวะผู้นำตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้เราเห็นวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงทางความคิด รวมถึงบริบทต่างๆ ที่ล้วนแล้วแต่เข้ามามีบทบาทต่อการแสดงภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำนั้นมีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หรือสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ หลังจากนั้นได้มีการนำเอาปัจจัยด้านพฤติกรรมหรือสถานการณ์ต่างๆ มาศึกษาเพิ่มเติม ในขณะที่เดียวกันปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงออกทางภาวะผู้นำก็ไม่อาจที่จะมองข้ามเรื่องบุคลิกภาพ หรือแนวโน้มการแสดงออกทางพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ ตามทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 ลักษณะ หรือ Big Five Theories ที่อธิบายถึง 5 ลักษณะพฤติกรรมหลัก หรือ OCEAN เข้ามาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการวิเคราะห์หรือพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคล นั้นแสดงให้เห็นว่า ทุกๆ บริบทล้วนแล้วแต่มีปฏิสัมพันธ์หรือมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำนั่นเอง

สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น การนำ OCEAN มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเครื่องมือในการพัฒนานั้นถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากทำให้เราสามารถเลือกกระบวนการหรือเครื่องมือที่มีความเหมาะสม ต่อการทำแผนพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม แต่ถ้า

หากเราไม่นำข้อมูลทางทฤษฎีนี้มาร่วมวิเคราะห์นั้น มีความเป็นไปได้ว่า เราอาจไม่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อสรุปดังกล่าว ทำให้เราเห็นถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างสองทฤษฎีที่ว่า บุคลิกภาพมีผลต่อภาวะผู้นำ ซึ่งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันนั้น ย่อมส่งผลต่อการแสดงออกทางภาวะผู้นำที่ต่างกันตามไปด้วย กล่าวคือ ข้อมูลหรือผลประเมินทางบุคลิกภาพห้ำหั่นลักษณะ ในทฤษฎี Big Five Theories ทำให้เราสามารถนำผลที่บ่งบอกถึงแนวโน้มการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล มาเป็นพื้นฐานสำคัญในการพิจารณาการจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล: กรณีศึกษาเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง หน่วยธุรกิจอิน โดจีน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เลขาธิการผู้บริหารระดับสูง หน่วยธุรกิจอิน โดจีน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ โดยอาศัยการสุ่มแบบ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่อง

สำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย (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 อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อาจอนุญาตให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณหางบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ดังต่อไปนี้

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 ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

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

1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่าเชื่อถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัวพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
- 11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้
- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่
- 14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จและไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่
- 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด
- 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ
- 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

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

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

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้ถูกประเมิน พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมิน ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาจากประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1
- 5) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาตนเอง และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำพัฒนาการครั้งที่ 1 ของแผนการพัฒนารายบุคคลฉบับที่ 1
- 6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาตนเอง และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำพัฒนาการครั้งที่ 2 ของแผนการพัฒนารายบุคคลฉบับที่ 1

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล: กรณีศึกษาเลขาธิการผู้บริหารระดับสูง หน่วยธุรกิจอินโดจีน บริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI) - Psychometric Assessment

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

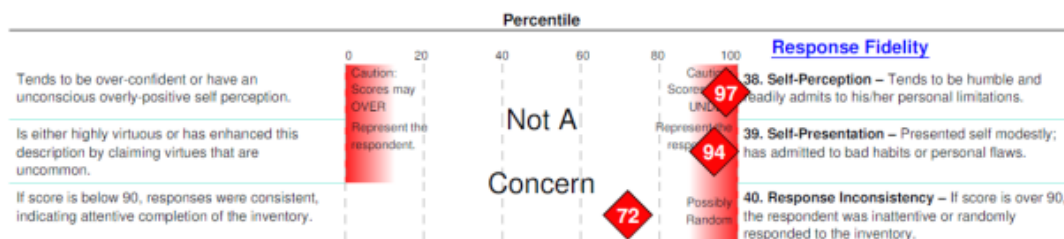
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารณาเรื่องความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน โดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน ไม่ควรเกิน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินการมองตนเองอยู่ที่ เปอร์เซ็นไทล์ที่ 97 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีผลการตอบแบบประเมินที่มองข้อจำกัดของตนเองค่อนข้างสูงมาก เมื่อพิจารณาในส่วนของการนำเสนอตนเองอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งอยู่ใน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 94 เนื่องจากผู้รับการประเมินมีลักษณะเป็นคนถ่อมตัวในการตอบแบบประเมิน การแสดงออกของตนเอง และขาดความมั่นใจในการทำกิจกรรมต่างๆในชีวิต แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาความสอดคล้องในการตอบคำถามของผลประเมินในเรื่องของความเที่ยงตรงในการตอบคำถาม ค่าเปอร์เซ็นไทล์อยู่ที่ 72 นั้นแสดงว่า ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือ จึงสามารถนำมาวิเคราะห์ได้

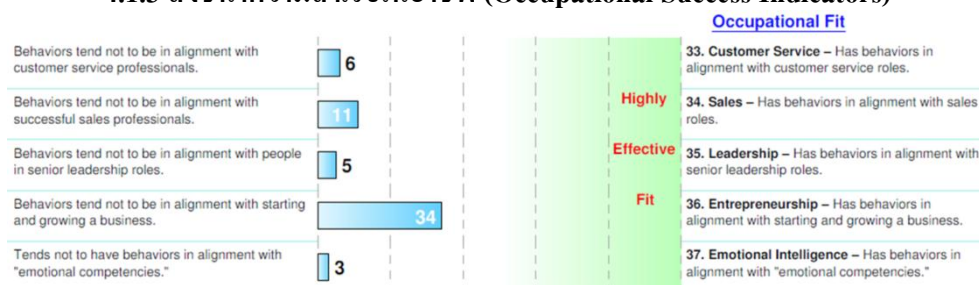
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

สำหรับผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำนั้น จะเห็นว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มความเป็นผู้นำลักษณะ Task oriented มากกว่า People oriented นั่นคือ มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่เน้นผลงานมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มากนัก แต่อย่างไรก็ตาม ค่าคะแนนที่ได้ทั้งสองข้อนั้น มีผลประเมินค่อนข้างต่ำทั้งคู่ ซึ่งอาจจะมาจากการทำงานที่ยังไม่ได้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำมากนัก โดยหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นเพียงการสนับสนุนงานจากผู้บังคับบัญชา หากพิจารณาเพิ่มเติม จะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินนั้นเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานสูง หมายความว่า ถ้าได้รับมอบหมายงานมา ผู้รับการประเมินจะมีพยายามอย่างสูงที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จนั่นเอง

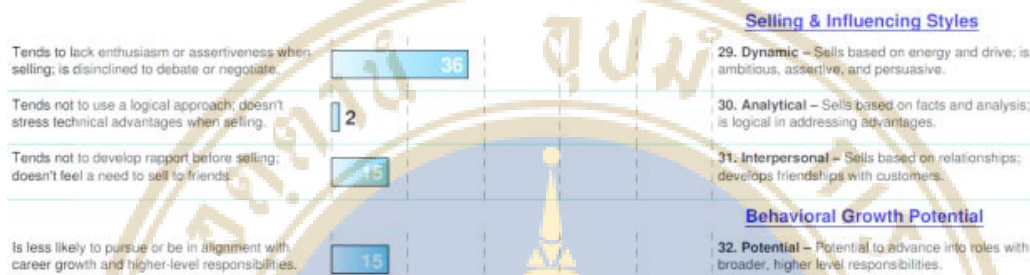
4.1.3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)



รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ปัจจุบันผู้รับการประเมินปฏิบัติงานในตำแหน่งเลขานุการ ที่มีลักษณะการทำงานที่ต้องติดต่อประสานงานกับทั้งบุคคล และหน่วยงานต่างๆ โดยรวมถึงการทำตารางนัดหมายให้กับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งต้องติดต่อพูดคุยกับคนต่างหน่วยงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งพิจารณาได้ว่าผลการประเมิน กับสิ่งซึ่งนำความสำเร็จในอาชีพ สามารถบ่งบอกได้ว่า ผู้รับการประเมินเหมาะที่จะทำธุรกิจของตนเองที่ไม่มีลักษณะที่ต้องติดต่อกับบุคคลหรือให้การบริการที่มากมาย เมื่อเทียบกับการทำงานในลักษณะการขายหรือการให้บริการ

4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)



รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

ในหัวข้อของวิธีการ โน้มน้าวทำให้คนเชื่อหรือคล้อยตามนั้น ผู้รับการประเมิน มีแนวโน้มขาดความกระตือรือร้นและการกล้าแสดงออก มักไม่ค่อยยอมโต้เถียงหรือเจรจาต่อรอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือไม่ชอบการขายและการโน้มน้าวบุคคลอื่น

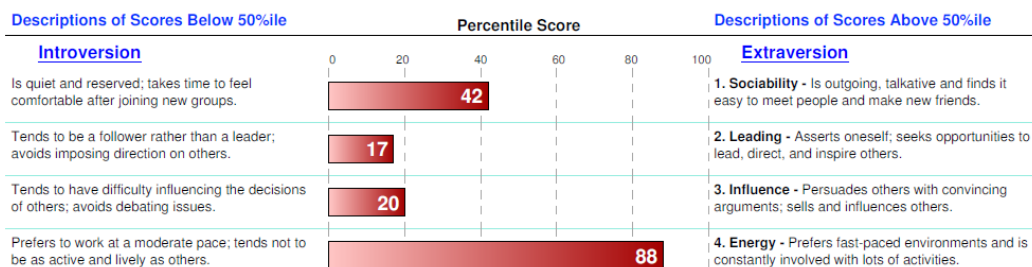
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และเหมาะที่จะเติบโตในการทำงานค่อนข้างเฉพาะเจาะจง เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอาชีพๆหนึ่ง จะสามารถทำได้ดีกว่ากับการโยกย้ายงานไปในหลายๆตำแหน่ง

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



รูปภาพ 4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมแล้วมีแนวโน้มในทางปิดตนเองมากกว่า (ค่าคะแนน 40 เปอร์เซ็นไทล์) แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

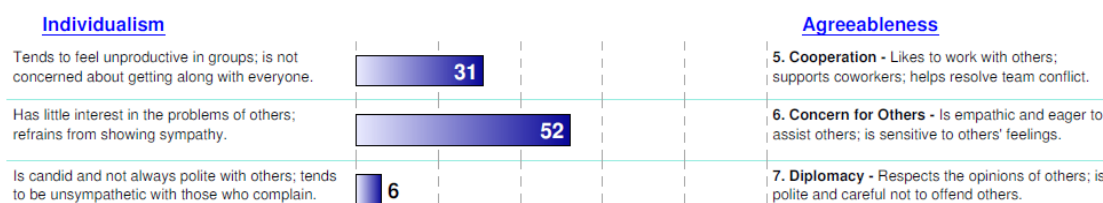
4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) โดยปกติแล้วผู้รับการประเมินจะเป็นคนที่ชอบเข้าสังคม พบผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่อยู่เสมอ แต่การเริ่มต้นความสัมพันธ์เป็นเรื่องที่ยากสำหรับผู้รับการประเมิน แต่ด้วยงานที่ต้องติดต่อพบปะผู้คนทำให้ผู้รับการประเมินพยายามฝึกที่จะเริ่มต้นความสัมพันธ์กับผู้ที่ต้องประสานงานด้วย

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำ รวมทั้งการงานแบ่งงานหรือมอบหมายงานเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานในลักษณะของผู้ตาม และรับมอบหมายงานจากผู้อื่นมากกว่า

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) การจูงใจหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม ถือเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน การทำให้ผู้อื่นคล้อยตามจะออกมาในรูปแบบการขอร้อง หรือการขอความร่วมมือมากกว่า

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงานที่สูง มีความกระฉับกระเฉง และเมื่อได้รับมอบหมายงานมา ผู้รับการประเมินมักรีบทำงานเพื่อให้งานเสร็จก่อนเวลาอยู่เสมอ แม้ว่าผู้รับการประเมินจะไม่ชอบทำงานที่ต้องรีบเร่ง และงานที่เกิดขึ้นอย่างฉุกเฉิน

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)



รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

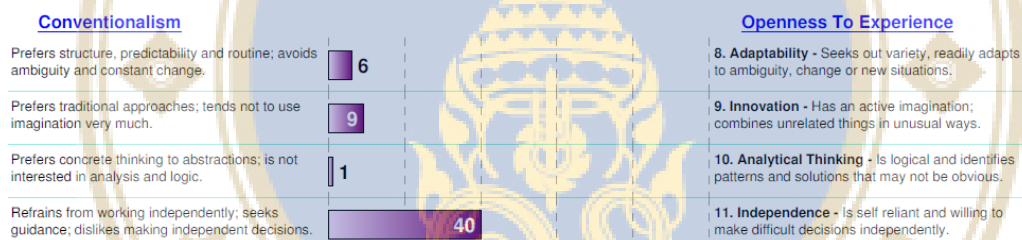
ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างน้อย (ค่าคะแนน 22 เปอร์เซ็นไทล์) แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มหรือชอบที่จะทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีความขัดแย้งกับการทำงานเลขานุการที่ต้องทำงานติดต่อประสานงานเป็นหลักร่วมกับผู้อื่น

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญ และให้ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่นในการทำงาน ในกรณีทำงานเป็นทีมอาจทำให้ถูกเอาเปรียบได้บ้าง เนื่องจากจะไม่อยากที่จะพูดหรือแสดงออกที่อาจทำให้เกิดความรู้สึกทางลบกับอีกฝ่ายได้

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) จากค่าเปอร์เซ็นไทล์ เห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สนใจหรือใส่ใจเมื่อผู้อื่นมาตำหนิติติง

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ภาพรวมในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ผู้รับการประเมินยังไม่เปิดรับประสบการณ์ใหม่มากนัก (ค่าคะแนน 6 เปอร์เซ็นไทล์) ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงลักษณะพฤติกรรมที่ครอบคลุมมากขึ้น ได้ผลออกมาดังนี้

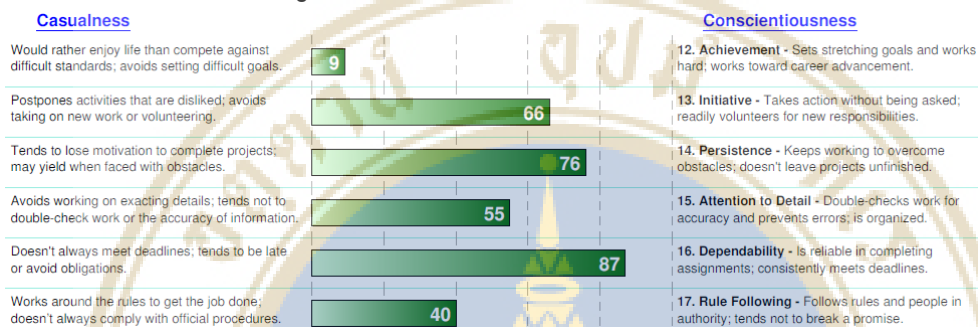
4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวนั้นเป็นเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมิน โดยมีแนวโน้มที่จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่อย่างไรก็ตาม หากได้รับมอบหมายงานก็สามารถปฏิบัติได้

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมักไม่ค่อยมีความพยายามที่จะจัดงานต่างๆด้วยวิธีใหม่ของตนเอง โดยส่วนมากแล้วมักจะทำงานหรือปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิมๆ เพราะมองเห็นว่าแนวทางเดิมนั้นก็สามารถทำได้โดยไม่เกิดปัญหาใดๆ

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมักจะชอบความคิดที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม มากกว่า นามธรรม นั่นคือ ไม่สนใจในการวิเคราะห์และการคิดแบบมีเหตุและผล หรือตรรกะ

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานระดับน้อยถึงปานกลาง จึงมักจัดการปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่ต้องพึ่งพาความเห็นของผู้อื่นร่วมในการตัดสินใจ ไม่ชอบการตัดสินใจโดยลำพัง

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)



รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) โดยภาพรวมผู้รับการประเมินมีค่าคะแนนที่สูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ (ค่าคะแนน 54 เปอร์เซ็นไทล์) ซึ่งถ้าพิจารณาผลการประเมินในรายละเอียดหรือลักษณะพฤติกรรมเพิ่มเติม ผลการประเมินมีลักษณะดังนี้

4.1.9.1 การมุ่งผลสำเร็จ (Achievement) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านการมุ่งผลสำเร็จในการทำงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานที่ไม่ค่อยมีความกดดัน ไม่ยาก และเป็นงานที่ไม่ต้องตั้งเป้าหมายสูงมากนัก

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มในระดับค่อนข้างสูง ผู้รับการประเมินมักเป็นผู้เริ่มที่จะทำงานเป็นคนแรกๆของกลุ่ม และมีความพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานเริ่มการทำงานเพื่อที่จะทำให้งานสำเร็จตามกำหนดเวลา

4.1.9.3 การยืนกรานต่อความสำเร็จ (Persistence) ในการได้รับมอบหมายงานทุกๆงาน ผู้รับการประเมินจะความมุ่งมั่นเป็นอย่างมากที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยจะไม่ละทิ้งงานไปกลางคันเป็นอันขาด

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีค่าคะแนนในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานด้วยความรวดเร็ว เนื่องจากมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาจลืมมองรายละเอียดของงานบางอย่าง จนอาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ในบางครั้ง

4.1.9.5 ความรับผิดชอบ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานอยู่ในระดับสูง ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในการที่จะทำให้งานเสร็จตามเวลา ถ้ามีการได้รับมอบหมายงานมา จะเชื่อมั่นได้เลยว่าผู้รับการประเมินจะทำให้สำเร็จจุดมุ่งแน่นอน

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบบ้าง แต่ในขณะเดียวกันก็อาจจะมีความเห็นต่างกับกฎเกณฑ์ อาจมีความรู้สึกอึดอัดในบางครั้งบางคราว ที่ผู้รับการประเมินเห็นว่าไม่เหมาะสม โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาคำสั่งการทำงานในองค์กรของผู้รับการประเมิน

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity	Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong. 0	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. 11	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism. 16	20. Self Confidence - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings.
Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood. 4	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ภาพรวมของด้านนี้มีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำเกือบทุกด้าน (ค่าคะแนน 4 เปอร์เซ็นต์)

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) จากผลการประเมิน เห็นได้ว่าผู้รับการประเมินไม่มีการควบคุมตนเองในการแสดงออกเลย หมายความว่า รู้สึกอย่างไรจะแสดงออกในทันทีโดยที่ไม่สามารถเก็บอารมณ์ได้เลย

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินจะรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องทำงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียด และจะเกิดความวิตกกังวลในการทำงาน มักที่จะไม่สามารถอดทนต่อความเครียดได้ จึงทำให้ผู้อื่นสามารถสังเกตเห็นความเครียดผ่านพฤติกรรมของผู้รับการประเมินได้อย่างเสมอ

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองในระดับต่ำ ในสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากหรือเจอความกดดัน ผู้รับการประเมินมักจะไม่มี ความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตนเองสถานการณ์นั้นๆ

4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีพื้นฐานด้านการตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเองในระดับต่ำ ส่งผลให้ไม่สามารถรู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง และขาดความมั่นคงทางอารมณ์ ส่งผลให้เกิดการ

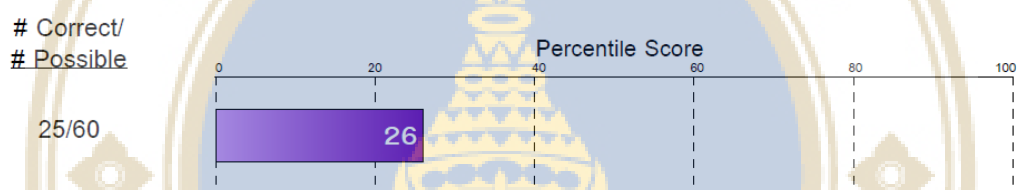
แสดงออกที่ไม่เหมาะสมโดยที่ผู้รับการประเมินไม่รู้ตัว โดยพฤติกรรมด้านนี้เป็นด้านที่ผู้รับการประเมินต้องการที่จะพัฒนาตนเอง เนื่องจากเป็นพื้นฐานของการพฤติกรรมทางด้านอารมณ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

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

จากภาพรวมของการประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

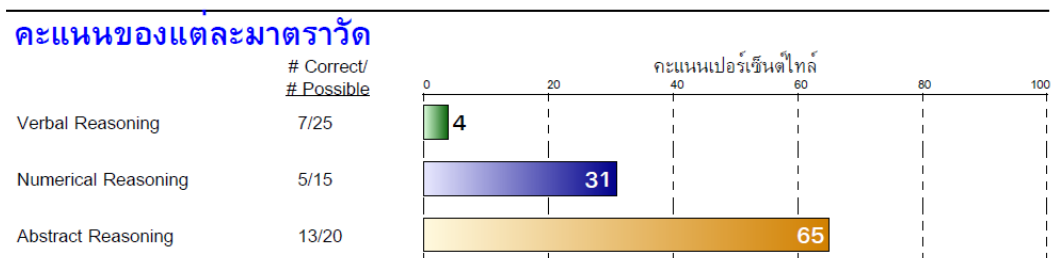
คะแนนโดยรวม



รูปภาพ 4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมิน โดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 26 ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ผู้รับการประเมินอาจเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างกล้าหาญหรือเข้าใจอะไรได้ยาก และมีแนวโน้มที่จะมองหาความถูกต้องและการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะต้องใช้เวลาในการทำงานที่ยากและมีความซับซ้อนมากกว่าคนอื่น นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มที่จะต้องการความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา การบริหารจัดการ หรือต้องการผู้ช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆอย่างมืออาชีพ



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

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 4 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา ในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ และวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความผิดพลาด

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 31 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 65 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร และสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีพลังใจในการทำงานสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน จึงทำให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว และสำเร็จลุล่วงได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเหมาะกับการทำงานของผู้รับการประเมินในตำแหน่งเลขานุการที่ต้องทำงานที่หลากหลาย ที่ได้รับมอบหมายมาจากทั้งผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานอื่นๆ

ตาราง 4.1 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านพลังใจในการทำงาน (Energy)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการทำงานหลายๆ อย่างได้ด้วยความรวดเร็ว - สามารถเปลี่ยนการทำงานชิ้นหนึ่งไปสู่ อีกรายงานหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว - มีแนวโน้มที่จะไม่ใช้เวลาในการพักผ่อนในช่วงเวลาทำงานมากนัก - รู้สึกชอบกับสภาพแวดล้อมที่กระตือรือร้น - สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> - การทำงานรวดเร็วอาจทำให้เกิดพลาดในรายละเอียด - รู้สึกอึดอัดหรือลำบากใจเมื่อต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่เชิงซ้ำ - พลังในการทำงานมากอาจทำให้ผู้ร่วมงานตามไม่ทัน - เมื่อต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่เชิงซ้ำอาจทำให้การทำงานยากขึ้น - อาจกลายเป็นคนกระตือรือร้นเกินไปหากไม่ได้ทำงานอย่างต่อเนื่อง

4.3.1.2 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) เป็นคุณสมบัติที่ผู้รับการประเมินมีคะแนนค่อนข้างสูง หมายความว่าถ้ามอบหมายงานให้ผู้รับการประเมินแล้ว จะเชื่อมั่นได้ว่างานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จตามกำหนดเวลาแน่นอน นอกจากนี้ยังเป็นคนตรงต่อเวลา ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานที่ต้องเผชิญกับการทำงานให้เสร็จตามกำหนดระยะเวลาอยู่เสมอ จึงทำให้ผู้รับการประเมินไม่รู้สึกอึดอัดเมื่อต้องทำงานภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด

ตาราง 4.2 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความน่าเชื่อถือ (Dependability)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> - ทำงานเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด และเป็นคนตรงต่อเวลา - มีแนวโน้มที่จะขาดงานน้อยกว่าผู้อื่น - มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - พยายามเร่งหรือผลักดันให้ผู้อื่นรีบทำงานมากเกินไป - วิดกกังวลมากเกี่ยวกับระยะเวลาที่มากเกินไปซึ่งที่อาจไม่มีความสำคัญ - อาจทำงานหนักเนื่องจากความรับผิดชอบที่มากเกินไป - อาจมุ่งมั่นในเรื่องของกำหนดเวลามากกว่าคุณภาพของงาน - อาจถูกได้รับมอบหมายงานมากเกินไปเนื่องจากทำงานสำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย

4.3.1.3 การยืนกรานต่อความสำเร็จ (Persistence) คุณสมบัตินี้ทำให้การทำงานของผู้รับการประเมิน สำเร็จลุล่วงอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากผู้รับการประเมินจะมีสมาธิในการทำงานสูง และเมื่อเจออุปสรรคจะไม่ย่อท้อ แต่กลับที่จะพยายามหาทางแก้ไขเพื่อที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะพฤติกรรมด้านนี้ พิจารณาเห็นว่ามีความเหมาะสมต่องานปัจจุบันของผู้รับการประเมินมาก เนื่องจากตำแหน่งเลขานุการนั้น ต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการหาวิธีการจัดการกับปัญหาให้กับผู้บังคับบัญชาเพื่อที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี หรือแม้กระทั่งการได้รับมอบหมายงานหลายงาน ผู้รับการประเมินก็จะต้องทำงานทุกงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

ตาราง 4.3 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการยืนกรานต่อความสำเร็จ (Persistence)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> - ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทุกชิ้น - มีสมาธิในการทำงานสูงและนาน - มุ่งมั่นทำงานจนสำเร็จ - เมื่อเจองานยาก จะพยายามหาวิธีที่จะทำให้งานสำเร็จ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความตั้งใจในการยืนกรานต่อความสำเร็จ อาจทำให้ไปเอาเปรียบบุคคลอื่นได้ - ติดอยู่กับการทำงานมากเกินไป - ใช้เวลาหรือทรัพยากรในการทำงานในโครงการหนึ่งๆมากเกินไป - มุ่งเน้นกิจกรรมการทำงานมากจนลืมหองหาโอกาสอื่นๆในการทำงานให้สำเร็จ

4.3.1.4 การคิดริเริ่ม (Initiative) จากผลประเมินด้าน Consciousness จะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีค่าคะแนนที่ค่อนข้างสูงในทุกๆด้าน ดังนั้นในด้านที่เป็นการคิดริเริ่ม ผู้รับการประเมินจะเป็นบุคคลที่เป็นผู้ริเริ่มต้นในการทำงานหลายๆอย่างก่อนเสมอ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูงรวมทั้งอาจจะยังอาสาทำงานมากกว่าสมาชิกคนอื่นๆในทีม

ตาราง 4.4 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความคิดริเริ่ม (Initiative)

ข้อดี	ข้อที่ควรพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> - มีแนวโน้มเป็นอาสาสมัครในการทำงาน - มีแนวโน้มที่จะรับผิดชอบเพิ่มขึ้นกว่าปกติ - มีแนวโน้มที่เริ่มงานได้ทันที - สามารถผลิตงานได้มากกว่าที่คาดหวัง - มีแรงกระตุ้นในการทำงานให้สำเร็จ 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจเริ่มทำงานรวดเร็วเกินไปโดยยังไม่ได้รับการตกลงหรืออนุมัติจากผู้อื่น - อาจทำงานหลายๆงานในเวลาเดียวกัน - อาจประเมินระยะเวลาในการทำงานให้สำเร็จน้อยเกินไป - อาจรู้สึกผิดหวังหรือท้อแท้เมื่องานยังไม่สำเร็จในทันที - จะรู้สึกอึดอัดเมื่อมีคนที่ไม่เริ่มทำงาน

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินยังไม่มี การควบคุมตนเองที่ดีหรือไม่มีเลย จึงทำให้เป็นบุคคลที่ค่อนข้างจะแสดงออกในทันทีเมื่อมีเหตุการณ์มากระทบต่ออารมณ์ตนเอง ไม่ว่าจะดีใจ เสียใจ หรืออารมณ์โกรธ จะแสดงออกในทันที ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่อาจต้องเจอปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆในการทำงาน นอกจากนั้นยังมองว่าพฤติกรรมด้านนี้ยังเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันหรือแม้กระทั่งการเติบโตในตำแหน่งอื่นๆต่อไป

ตาราง 4.5 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการควบคุมตนเอง (Self-Control)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> - อารมณ์โกรธอาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกอึดอัด - การโต้ตอบทางอารมณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้อื่นถ้ารู้สึกสะดวกใจที่จะแสดงออกทางอารมณ์

ตาราง 4.5 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการควบคุมตนเอง (Self-Control) (ต่อ)

<ul style="list-style-type: none"> - การกระตุ้นทางอารมณ์อาจนำไปสู่ความผิดพลาดหรืออุบัติเหตุ - อาจรู้สึกหมดหวังและอารมณ์เสียเมื่อสิ่งต่างๆผิดพลาด - ไม่สามารถสงบได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ตึงเครียด 	<ul style="list-style-type: none"> - แสดงออกทางอารมณ์อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา - อารมณ์ที่รุนแรงสามารถกระตุ้นผู้อื่นให้แสดงออก - ทำงานได้อย่างสะดวกสบายเมื่ออารมณ์สามารถปลดปล่อยออกมาได้
--	--

4.3.2.2 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินจะไม่ให้ความสนใจในการวิเคราะห์ และการคิดแบบมีเหตุและผล ตรรกะ หรือการเชื่อมโยงเหตุและผลของเหตุการณ์ต่างๆ แต่กลับสนใจและชอบคิดในสิ่งที่ไม่ซับซ้อน จึงทำให้ผู้รับการประเมินอาจมีการแก้ไขปัญหาในวิธีการง่ายๆ เนื่องจากไม่ได้วิเคราะห์ไปถึงปัจจัยอื่นๆที่มีความเกี่ยวข้องที่อาจต้องใช้การคิดวิเคราะห์ที่ลึกหรือซับซ้อนขึ้น ซึ่งในบางกรณีอาจทำให้ผู้รับการประเมินมองปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้ไม่ครอบคลุมทั้งหมด

ตาราง 4.6 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> - อาจยึดติดกับการแก้ปัญหาแบบง่ายๆ - อาจใช้วิธีการแก้ปัญหาในครั้งแรกที่คิดได้ ซึ่งอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด - ยากที่จะเชื่อมโยงปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆเข้าด้วยกัน - อาจไม่ได้คาดการณ์ถึงปัญหาที่มีความสำคัญหรือวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ - หลีกเลี่ยงการจัดการกับความคิดที่ซับซ้อนหรือแนวคิดที่เป็นนามธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกไม่ยึดติดกับการทำงานในระดับมาตรฐาน - มักจะไม่ตัดสินใจหรือเดาในครั้งที่สอง - สามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างชัดเจนเด็ดขาด - ยอมรับข้อเสนอต่างๆโดยไม่วิเคราะห์ให้ยุ่งยาก

4.3.2.3 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) จากผลการประเมิน จะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเองค่อนข้างต่ำมาก เมื่อเกิดสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ตนเอง จะแสดงพฤติกรรมออกไปในทันทีโดยส่วนมากแล้วจะตระหนัก รับรู้ หรือตามอารมณ์ตนเองไม่ทัน เมื่อแสดงออกไปแล้วก็จะกลับมาคิดได้ในภายหลังว่า

ไม่ควรที่จะแสดงออกไป ซึ่งผู้รับการประเมินมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำงานค่อนข้างมาก โดยคุณสมบัติด้านนี้ผู้รับการประเมินเลือกที่จะนำมาทำแผนพัฒนาตนเอง เนื่องจากมองว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการดำรงชีวิตและการทำงานอย่างมืออาชีพ

ตาราง 4.7 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> - มีแนวโน้มที่จะไม่พยายามวิเคราะห์ พฤติกรรมทางอารมณ์ของตนเอง - มีความพยายามอย่างจำกัดในการจัดการอารมณ์ - การแปลความหมายหรือการตีความทางด้านอารมณ์ของตนเองทำได้ยาก - อาจมีอารมณ์รุนแรงโดยไม่ทราบสาเหตุ - มีแนวโน้มที่จะไม่ได้ระลึกว่าอารมณ์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวมากวนใจตนเอง - ไม่ให้อารมณ์แนะนำแนวทางการแสดงออกทางด้านพฤติกรรม - มุ่งเน้นสิ่งที่ทำอยู่ไม่ใช่อารมณ์ที่ได้ตอบออกมา - มีอารมณ์ที่เกิดขึ้นโดยฉับพลันทันที - อารมณ์ของผู้อื่นไม่มีผลกระทบต่อตนเอง

4.3.2.4 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินจะรู้สึกอึดอัดใจเมื่อต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ยังหมายรวมถึงการถูกแทรกหรือรบกวนจากงานอื่นขณะที่ทำงานของตนเองอยู่ เนื่องจากไม่ชอบปรับตัวหรือเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ยึดติดกับสิ่งเดิมๆที่เคยปฏิบัติมา เนื่องจากรู้สึกปลอดภัยและมีความสุขอยู่แล้ว อาจเรียกได้ว่าเป็นคนที่มีลักษณะไม่ยืดหยุ่น ไม่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวกับสิ่งใหม่นั้นเอง

ตาราง 4.8 ข้อดี และข้อที่ควรพัฒนาด้านการปรับตัว (Adaptability)

ข้อที่ควรพัฒนา	ข้อดี
<ul style="list-style-type: none"> - หลีกเลี่ยงการพัฒนาการทำงานในวิธีการใหม่ๆ - พึ่งพอใจกับวิธีการง่ายๆที่ปฏิบัติเป็นประจำ - ถูกมองว่าเป็นคนที่ไม่มีความยืดหยุ่น - การถูกแทรกแซงระหว่างการทำงานจะรู้สึกว่าเป็นอุปสรรค 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่รู้สึกถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง - ไม่มีความโน้มเอียงที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆเพื่อเปิดประสบการณ์ตนเอง - รู้สึกสะดวกสบายในสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย - ทำงานสำเร็จลุล่วง และมีความมุ่งมั่น

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า ผู้รับการประเมินมีความกระตือรือร้นในการทำงาน คล่องแคล่วว่องไว มีความกระฉับกระเฉงในการทำงานอยู่เสมอ จะไม่แสดงอาการเบื่อหน่ายเวลาที่ได้รับมอบหมายงาน

4.4.1.2 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า ผู้รับการประเมินมีความน่าเชื่อถือต่อความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายสูง เมื่อสั่งงานจะส่งตามกำหนดหรือก่อนกำหนดอยู่เสมอ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ออกมาคุณภาพดี ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าถ้ามอบหมายงานให้แล้วสามารถไว้วางใจได้ว่างานจะสำเร็จตามกำหนดเวลาแน่นอน

4.4.1.3 การยืนกรานต่อความสำเร็จ (Persistence) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้รับการประเมินจะมีความพยายามในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ แม้จะเจออุปสรรคหรือปัญหาที่จะหาทางแก้ไขปัญหาและส่งงานตามระยะเวลาที่กำหนด

4.4.1.4 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ ผู้รับการประเมินไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย ถ้าเป็นงานที่ผู้รับการประเมินมีความชำนาญ เช่น การทำรายงานด้านตัวเลข หรือการนำเสนอข้อมูลต่างๆ จะมีการเสนอตัวรับงานบ้างในบางครั้ง แต่ถ้าเป็นงานหรือโครงการที่ไม่มีความถนัดก็อาจจะไม่ได้เป็นคนที่จะริเริ่มที่จะเสนอตัวช่วยเหลือ แต่ในภาพรวม ผู้บังคับบัญชามองว่า เมื่อได้รับงานมาแล้วผู้รับการประเมินจะลงมือปฏิบัติในทันที

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่เมื่อผู้รับการประเมินอยู่ในสถานะที่มีความกดดัน หรือเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้รับการประเมินมักควบคุมตนเองไม่ได้ และแสดงออกด้วยการบ่น หงุดหงิด หรือโวยวาย อาจเพื่อเป็นการลดความกดดันที่เกิดขึ้นภายในตนเอง

4.4.2.2 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ ผู้รับการประเมินต้องพัฒนาการคิดเชิงวิเคราะห์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากยังมองภาพเชื่อมโยงเหตุและผลได้ไม่ถี่นัก รวมทั้งยังมองปัญหาได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

4.4.2.3 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ ผู้รับการประเมินยังไม่สามารถตระหนักหรือรับรู้ และเข้าใจในอารมณ์

ตนเองได้มากเท่าที่ควร เนื่องจากในการทำงานยังเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีการแสดงพฤติกรรม
โต้ตอบออกไปทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆขึ้น เช่น เกิดปัญหาในการทำงาน ผู้รับการประเมินก็
อาจจะมีการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทางขึ้นมาทันที

4.4.2.4 การปรับตัว (Adaptability) ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า ผู้รับ
การประเมินสามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับการทำงานแบบเดิมๆ ซึ่งเห็นได้ว่า
มีความต่างกับผลการประเมินที่ออกมา ที่เป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน



บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล ผู้รับการประเมินต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ร่วมกับการยอมรับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ก่อน จึงจะส่งผลให้การเขียนแผนพัฒนารายบุคคล มีความเหมาะสม สามารถเป็นไปได้จริง ในกรอบเวลาที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
- ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานภายใน 5-10 ปี คือ การได้ทำงานในส่วนของ การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ทำงานในลักษณะของการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรต่างๆ ทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์งานทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนับสนุนกับเป้าหมายของแต่ละองค์กร และสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้ ซึ่งการเป็นที่ปรึกษานั้น จะเป็นในเรื่องของงานด้านทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตราค่าจ้าง การวางโครงสร้างเงินเดือน การออกแบบโครงสร้างองค์กร การปรับหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีความเหมาะสม รวมไปถึงการวางแผนเส้นทางอาชีพ และการพัฒนาอาชีพให้กับพนักงาน

อย่างไรก็ตาม เป้าหมายในชีวิตการทำงานข้างต้นนั้น ผู้รับการประเมินได้มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่มีความสำคัญที่สามารถส่งผลดีต่อการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงกับการวางแผน ทักษะการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงขององค์กรที่เป็นที่ปรึกษาให้ รวมไปถึงทักษะด้านการปรับตัวในสภาวะแวดล้อมต่างๆ เนื่องจากผู้รับการประเมินมีความเห็นว่า การทำงานให้กับองค์กรที่หลากหลาย ในฐานะของที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล มีความจำเป็นต้องมีทักษะและสมรรถนะด้านการปรับตัวที่ดี นอกจากนั้นยังต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

โดยการพัฒนาการฝึกคิด ใฝ่หาข้อมูลทางธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อเท่าทันสถานการณ์ทางธุรกิจ และพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิตควบคู่กันไปด้วย

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

- พลังใจในการทำงาน (Energy) เมื่อผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายงานมา ผู้รับการประเมินจะมีพลังใจในการทำงานสูง มีความกระฉับกระเฉง รู้สึกกระตือรือร้นที่จะลงมือทำงาน และมักทำงานเสร็จก่อนเวลาอยู่เสมอ โดยผู้รับการประเมินมองว่าเป็นข้อดีหรือจุดแข็งของตนเองที่ชัดเจน เนื่องจากเห็นว่าคุณสมบัติด้านนี้ เป็นพฤติกรรมที่ทำให้ตนเองนั้นมีแรงกระตุ้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และมีความพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ความรับผิดชอบหรือความน่าเชื่อถือถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลาเสมอ หรือในบางครั้งก็จะสำเร็จก่อนกำหนดเวลา เช่น เมื่อผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา หรือจากแผนกอื่นๆ ผู้รับการประเมินจะมีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะทำงานให้เสร็จโดยเร็ว ถ้างานชิ้นนั้นต้องใช้ระยะเวลาในการทำ ผู้รับการประเมินจะใช้เวลากับงานนั้นๆ ให้มากที่สุด เนื่องจากมุ่งหวังอยากที่จะให้งานนั้นสำเร็จตามกำหนดเวลานั้นเอง

- การยืนกรานต่อความสำเร็จ (Persistence) ในตำแหน่งของผู้รับการประเมินนั้น การยืนกรานต่อความสำเร็จ ก็เป็นอีกคุณสมบัติหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องเจอกับปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอยู่เสมอ และปัญหาหรืออุปสรรคนั้นก็มีความหลากหลายให้ต้องแก้ไข โดยผู้รับการประเมินนั้นมีแนวโน้มที่จะแก้ไขปัญหาในการทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จได้ในที่สุด โดยที่ผู้รับการประเมินจะไม่รู้สึกย่อท้อในปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น แต่จะพยายามหาแนวทางแก้ไข เพื่อที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จและจะไม่ปล่อยหรือละทิ้งงานชิ้นนั้น ถ้าเป็นความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ว่าจะอย่างไรก็ต้องทำงานสำเร็จ

- การคิดริเริ่ม (Initiative) ในกรณีที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายงานที่ทำงานเป็นทีม หรือร่วมทำงานกับแผนกอื่นๆ ในกรณีที่ทั้งมีกำหนดระยะเวลาชัดเจน และไม่มีกำหนดเวลา เช่นการนำเสนอข้อมูลทางการขายต่างๆ หรือการจัดการประชุมที่ต้องขอความร่วมมือจากหลายแผนก ซึ่งต้องมีการประชุมเพื่อขอความคิดเห็นและข้อมูลมาประกอบการจัดงาน ผู้รับการประเมินก็มักจะเป็นผู้ที่เริ่มทำงานเป็นคนแรก โดยการออกอีเมลเพื่อขออนัดประชุมล่วงหน้า หรือถ้าในกรณีงานที่เกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูล ผู้รับการประเมินจะเป็นผู้ที่เริ่มหาข้อมูล และทำการเสนอ

ล่วงหน้าเป็นคนแรกอยู่เสมอก่อนที่สมาชิกในกลุ่มจะทำ นอกจากนั้นผู้รับการประเมินมีความรู้สึกที่อยากให้คนอื่นในกลุ่มเห็นความสำคัญในงาน หรือมีความกระตือรือร้นที่จะเริ่มทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือตามระยะเวลาที่กำหนด

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน จากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งที่มีความเหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- พลังใจในการทำงาน (Energy)
- ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
- การยืนกรานต่อความสำเร็จ (Persistence)

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินจะเป็นผู้ที่เสนอตัวทำงาน เฉพาะในงานที่ตนเองถนัดหรือรู้สึกที่มีความชำนาญมาก แต่ในบางกรณีงานที่จะมอบหมายให้เป็นงานที่ผู้รับการประเมินไม่ถนัดหรือไม่เคยทำมาก่อน ก็จะสังเกตได้ว่าค่อนข้างมีความวิตกกังวลว่าตนเองนั้นจะทำได้หรือไม่

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมสิ่งที่เห็นต่างกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ ดังนี้

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) เมื่อเกิดสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดในการทำงาน หรือการดำเนินชีวิต ผู้รับการประเมินจะมีความวิตกกังวล โดยการแสดงออกทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา อย่างชัดเจน เช่น ทางสีหน้า ท่าทาง คำพูด ซึ่งส่งผลให้ผู้รับการประเมินรู้สึกกระสับกระส่าย ไม่สามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติ ทำให้เห็นได้ว่าผู้รับการประเมินไม่สามารถควบคุมตนเองได้ดี ดังนั้นในแง่ของการทำงาน เมื่อผู้รับการประเมินไม่สามารถควบคุมตนเองได้ดี ก็ส่งผลให้การทำงานเกิดผลเสียได้ เช่น เมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น อาจมีการแสดงออกทั้งทางกิริยาวาจาที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมักจะมองความเชื่อมโยงของเหตุการณ์ได้ในระดับหนึ่ง ไม่สามารถมองวิเคราะห์ในเชิงลึกได้ดี เช่น เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน การวิเคราะห์ปัญหาจะมองเห็นปัญหาเฉพาะที่เห็นได้ชัดเจนเป็นส่วนใหญ่ โดยไม่ได้ใช้การคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาปัญหาที่มีความซับซ้อนมากขึ้น จึงทำให้ในบางครั้งการทำงาน

อาจไม่ได้แก้ปัญหาคือต้นเหตุจริงๆ ทำให้มองปัญหาได้ในวงจำกัด ไม่ครอบคลุม โดยผู้รับการประเมินมักจะชอบความคิดที่เป็นรูปธรรม เห็นได้ชัด มากกว่า นามธรรมที่จับต้องไม่ได้ จึงทำให้เห็นว่าผู้รับการประเมินยังต้องพัฒนาด้านการคิดเชิงวิเคราะห์เพิ่มเติม

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) บ่อยครั้งที่ผู้รับการประเมินรู้สึกตามอารมณ์ของตนเองไม่ทัน รู้สึกสับสน ไม่สามารถระบุหรือเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองได้ เกิดเป็นความวิตกกังวลสับสน ซึ่งส่งผลทำให้ขาดสมาธิในการทำงาน และเมื่อขาดการรับรู้อารมณ์และความรู้สึกของตนเอง ผู้รับการประเมินจะจัดการกับสิ่งที่เข้ามากระทบจิตใจของตนเองได้ช้า โดยส่วนใหญ่แล้วจะสามารถจัดการได้เมื่อแสดงออกทางอารมณ์ไปแล้ว จึงทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่หรือมีประสิทธิภาพ อีกทั้งงานที่ต้องมีการติดต่อประสานงานทำให้ผู้รับการประเมินมีความเสี่ยงที่จะพบเจอกับเรื่องราวหรือคำพูดที่มากกระทบจิตใจอยู่เสมอ ซึ่งอาจส่งผลทำให้เกิดความขุ่นเคืองใจได้ระหว่างผู้รับการประเมินเองและผู้ที่มาติดต่อได้

- การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมักจะรู้สึกอึดอัดที่รับทราบว่าต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือสภาวะแวดล้อม เนื่องจากผู้รับการประเมินจะยึดติดกับการทำงานด้วยวิธีการแบบเดิม ซึ่งมองว่าตนเองนั้นทำได้ดีและมีความสุขอยู่แล้ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอาจนำมาซึ่งอุปสรรคหรือปัญหาที่ต้องแก้ไข เพราะนั่นหมายถึงผู้รับการประเมินอาจไม่ได้มีการเตรียมตัวที่จะรับมือหรือคิดมาก่อนว่าต้องเผชิญ จึงทำให้รู้สึกไม่สบายใจและไม่ชอบที่จะต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามในการทำงาน ถ้าผู้บังคับบัญชามอบหมายมา ส่วนมากจะพยายามที่จะเก็บความรู้สึกอึดอัดเอาไว้และรับคำในการทำงาน โดยมองว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำให้สำเร็จ

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดอ่อนหรือสิ่งที่ควรนำมาพัฒนาที่มีความเหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การควบคุมตนเอง (Self-Control)
- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การปรับตัว (Adaptability) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าผู้รับการประเมินนั้นมีความสามารถปรับตัวได้กับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้ดี ไม่ยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมๆ

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่อาจต้องไปทำงานในสถานที่หรือสภาวะแวดล้อมใหม่ๆ ผู้รับการประเมินจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา รวมทั้งได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาเพิ่มเติมแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองในมุมมองของผู้อื่น รวมไปถึงการประเมินจากเครื่องมือที่ผู้รับการประเมินเห็นว่ามีความแม่นยำอย่างสูง ทำให้สามารถมองลักษณะบุคลิกภาพของตนเองได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังพิจารณาว่า หากต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินควรเลือกบุคลิกภาพด้านใดมาทำการพัฒนา เพื่อช่วยส่งเสริมให้การทำงานของตนเองมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ผู้รับการประเมินเลือกการพัฒนาด้านการรับรู้อารมณ์ของตนเองเพื่อให้อาจสามารถทำงานภายใต้ความเครียด หรือความกดดันได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งสามารถพัฒนาการตระหนักรู้ทางอารมณ์ของตนเองได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันจากผลการประเมินนั้น ก็ยังทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี หรือจุดแข็งภายในตนเองที่สามารถนำมาพัฒนาต่อไปเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้องค์กรต่อไป

ด้านบุคลิกส่วนตัว

จากผลการประเมินทางจิตวิทยา โดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) รวมทั้งการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินได้เห็นถึงสิ่งที่ตนเองควรปรับปรุงหรือแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อที่จะทำให้ตนเองมีศักยภาพมากขึ้น ในแง่ของการดำเนินชีวิตประจำวัน มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรนำเอาข้อที่ยังต้องปรับปรุงมาพัฒนา เนื่องจากสิ่งเหล่านั้นอาจเป็นอุปสรรคต่อการใช้ชีวิตได้ ยกตัวอย่างเช่น การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ของตนเองสามารถเป็นอุปสรรค หรือเป็นสาเหตุของการดำเนินชีวิตโดยขาดสติ ไม่ว่าจะเป็นการขับขี่ยานพาหนะ หรือการแสดงออกที่ตามอารมณ์ตนเองไม่ทัน อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุหรือความผิดพลาดส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่นได้ อย่างไรก็ตาม ผู้รับการประเมินได้เลือก ลักษณะบุคลิกภาพที่ควรนำมาพัฒนา คือ การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง ซึ่งผู้รับการประเมินเห็นว่าได้ว่า อารมณ์เป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต ถ้าสามารถรู้ เข้าใจ ตามอารมณ์ตนเองได้ทันนั้น จะสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีสติและมีความสุขมากยิ่งขึ้น

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเองเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต และการทำงาน โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเอง มีดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะทำงานได้อย่างเป็นมืออาชีพมากขึ้น นั่นคือ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการแสดงออกระหว่างการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองในการดำรงชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากในการทำงานในตำแหน่งเลขานุการนั้น ต้องมีการทำงานในเรื่องของการติดต่อประสานงานกับบุคคลในองค์กร และภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นการพัฒนาด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง จะทำให้สามารถทำงานได้อย่างเป็นมืออาชีพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังที่จะได้ตระหนักรู้ในการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองมากขึ้น รู้จักยับยั้งชั่งใจก่อนการแสดงพฤติกรรมออกในเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อการควบคุมอารมณ์ อีกทั้งยังสามารถที่จะบริหารอารมณ์ของตนเองเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องเจอกับความกดดันได้ดีมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีโอกาสดำเนินการพัฒนาตนเองด้านการทำงาน เช่น เติบโตในการทำงาน ด้านทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี และยังสามารถบริหารอารมณ์เมื่อเจอกับสภาวะกดดันหรือตึงเครียดได้ดี นอกจากนี้ยังคาดหวังที่จะมีสติเพิ่มมากขึ้นในการดำรงชีวิตประจำวัน

5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะสามารถติดต่อสื่อสารและประสานงานกับบุคคลอื่น ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งเท่าทันอารมณ์ตนเองก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมหรืออารมณ์ออกไป อีกทั้งสามารถใช้เหตุผลในการทำงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อผลการทำงาน และบรรยากาศในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถบริหารการทำงานได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- พัฒนาการรับรู้อารมณ์ของตนเอง โดยสะท้อนและตรวจสอบความรู้สึกของตนเอง โดยจดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้ตนเองมีอารมณ์ไม่คงที่ และจดบันทึกการแสดงออกในขณะนั้น พร้อมระบุแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงในครั้งต่อไป โดยพยายามทำทุกครั้งที่เกิด

เหตุการณ์ โดยทุกสัปดาห์ต้องมีพัฒนาการการจดบันทึกจำนวนครั้งมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 80 เปอร์เซ็นต์ของสัปดาห์ที่ผ่านมา เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์ เพราะอาจมีบางช่วงเวลาที่ยังจดบันทึกตามแผนพัฒนาตนเอง

- ฝึกนั่งสมาธิเพื่อฝึกจิตใจ และ/หรือเดินจงกรม เพื่อพัฒนาอารมณ์ให้มีความคงที่มากยิ่งขึ้น โดยปฏิบัติอย่างน้อย อาทิตย์ละ 3 วัน วันละ 10-15 นาที

- พัฒนาการคิดบวกต่อเรื่องที่ส่งผลให้ตนเองเกิดพฤติกรรมการแสดงออกหรืออารมณ์ที่ไม่ปกติ โดยจะพยายามหาข้อดีจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจดบันทึก เพื่อเป็นการฝึกการคิดบวก และทำให้อารมณ์คงที่มากยิ่งขึ้น โดยพยายามจะปฏิบัติตามแผนพัฒนาในทุกๆครั้งที่เกิดเหตุการณ์

- สอบถาม Feedback ข้อคิดเห็นรวมทั้งคำแนะนำของการแสดงออกทางอารมณ์ในระหว่างเวลาการทำงาน รวมถึงในขณะที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลในองค์กรและปฏิกริยาในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสอบถามจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อประสานงานด้วยเป็นประจำ

- เมื่อเกิดเหตุการณ์ในการทำงานที่ทำให้รู้สึกหงุดหงิด จะระงับการตอบโต้หรือแสดงออกในทันที โดยจะนับ 1-10 ในใจก่อน จากนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกไปในทางสร้างสรรค์ เช่น การพูดจาด้วยเหตุผลพร้อมการยิ้ม เป็นต้น เพื่อให้ตนเองตระหนักและหันต่อความรู้สึกตนเองในการแสดงอารมณ์

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยผู้รับการประเมินเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจภายในของตนเอง ในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชา

เป็นอีกบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเช่นกัน เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องทำงานกับผู้รับการประเมินอยู่เสมอ ดังนั้นจะเป็นผู้ที่สังเกตเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีพัฒนาการมากน้อยแค่ไหน รวมทั้งยังเป็นผู้ให้คำแนะนำที่จะสามารถเป็นประโยชน์ต่อการทำงานอีกด้วย

- เพื่อนที่ทำงานที่มีความใกล้ชิด

เพื่อนที่มีความใกล้ชิด เป็นผู้ที่มีความใกล้ชิด และมีประสบการณ์ร่วมกับผู้รับการประเมินสูง และเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟังและให้ผลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา

- เพื่อนที่มหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU)

เป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดและสนิทสนมเช่นเดียวกัน สามารถให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำได้อย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งได้เห็นพฤติกรรมของผู้รับประเมินทางตรง

5.2.1.6 การวัดผล

- จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรม หรือของพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา

- ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มีนาคม 2557 และ สิ้นสุด 30 สิงหาคม 2557 โดยแบ่งเป็น 2 ช่วงระยะเวลาในการติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาตนเอง ดังนี้ ช่วงที่ 1 ตั้งแต่ 1 มีนาคม – 31 พฤษภาคม 2557 และช่วงที่ 2 ตั้งแต่ 1 มิถุนายน – 31 สิงหาคม 2557

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องจากกิจกรรมในการพัฒนาส่วนใหญ่จะต้องเกิดจากตัวผู้รับการประเมินเอง ซึ่งผู้รับการประเมินต้องริเริ่มเองโดยไม่มีคนอื่นควบคุม เป็นเรื่องยากในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง และหากว่ามีงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นอาจทำให้ล้า หรือเลือกที่จะไม่ทำกิจกรรมเหล่านี้ตามที่วางแผนไว้ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลาในการพูดคุยสำหรับการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินมากนัก จึงทำให้ไม่ได้รับข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควรที่ถือว่าเป็นข้อมูลสำคัญในการทำแผนพัฒนารายบุคคล

ตาราง 5.1 แผนการพัฒนาตนเอง

Development Action Plan (DAP)						
Name						
Position	เลขานุการ					
Direct Supervisor	ผู้จัดการทั่วไป หน่วยธุรกิจอินโดจีน					
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
<p>ดิฉันจะต้องสามารถทำงานได้อย่างเป็นมืออาชีพมากขึ้น (Professional) โดยมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการแสดงออกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองในการดำรงชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี</p>	<p>คาดหวังที่จะได้ตระหนักในการแสดงอารมณ์ของตนเองมากขึ้น ได้รู้จักยับยั้งชั่งใจก่อนการแสดงออกทางอารมณ์ในทุกๆ ครั้งที่มีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่ออารมณ์ รวมทั้งสามารถบริหารอารมณ์เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความกดดันได้ดีมากขึ้น</p>	<p>สามารถทำงานในการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานราบรื่นขึ้น รวมทั้งเมื่อเราสามารถตามอารมณ์ตนเองทัน จะทำให้การตัดสินใจในงานต่างๆ ใช้เหตุผลมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้ผู้ที่ทำงานติดต่อกับเราไม่รู้สึกอึดอัด และมีความสุขในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ถ้ามีโอกาสเติบโตในสายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จะสามารถบริหารงาน ที่ต้องทำงานร่วมกับบุคคลในองค์กรได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1.) จัดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เรามีอารมณ์ไม่คงที่ รวมทั้งการแสดงออกของตนเอง ณ ขณะนั้น พร้อมแนวทางพัฒนาและปรับปรุงในครั้งต่อไป</p>	ตนเอง	Personal Record 80% of weekly progression	เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557
			<p>2.) ฟังนั้งสมาธิเพื่อฝึกจิตใจ และ/หรือ เดินจงกรม เพื่อพัฒนาอารมณ์ให้มีความคงที่มากยิ่งขึ้น (อย่างน้อยอาทิตย์ละ 3 วัน ครั้งละ 10-15 นาที)</p>	ตนเอง	Action to be taken & Personal Record	เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557
			<p>3.) พัฒนาการคิดบวกให้กับเรื่องที่ทำให้ตนเองเกิดพฤติกรรมหรืออารมณ์ที่ไม่ปกติ โดยจะพยายามหาข้อดีของสิ่งที่เกิดขึ้น และจัดบันทึก เพื่อเป็นการฝึกการคิดบวก และจะทำให้อารมณ์คงที่มากยิ่งขึ้น</p>	ตนเอง	Personal Record	เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557
			<p>4.) สอบถาม Feedback การแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองในระหว่างเวลาการทำงาน รวมถึงในขณะที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลในองค์กรและปฎิบัติการในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสอบถามจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อประสานงานด้วย</p>	หัวหน้า, เพื่อนร่วมงาน	Meaningful feedback จากผู้เกี่ยวข้อง	เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557
			<p>5.) เมื่อเกิดเหตุการณ์ในการทำงานที่ทำให้รู้สึกหงุดหงิด จะระงับการตอบโต้หรือแสดงออกในที่ที่ โดยการนับ 1-10 ในใจก่อน แล้วค่อยแสดงออกในทางสร้างสรรค์ กลับไป เช่น การพูดจาด้วยเหตุผลพร้อมการยิ้ม เป็นต้น เพื่อทำให้ตนเองตระหนักในการแสดงออกทางอารมณ์เพิ่มมากขึ้น</p>	ตนเอง	Action to be taken & Personal Record	เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557
Who is involved:			Resources/ Support:			Time Frame:
1. ผู้บังคับบัญชา, 2. เพื่อนร่วมงานที่มีความใกล้ชิด 3. เพื่อนมหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU)			หัวหน้าโดยตรง เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนในชั้นเรียน จะเป็นผู้ให้ Feedback รวมทั้งคำแนะนำในการพัฒนา รวมถึงตนเองจะจัดบันทึกเพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย			เดือนมีนาคม - เดือนสิงหาคม 2557
<p>Potential obstacles which can prevent development:</p> <p>1.) ตนเองในการลืมจัดบันทึก รวมทั้งโอกาสในการนั่งสมาธิ 2.) หัวหน้าโดยตรงไม่ได้อยู่ที่ทำงานตลอดเวลา เนื่องจากเดินทางไปต่างประเทศ ซึ่งอาจทำให้ไม่เห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่ชัดเจน</p>						

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง (ครั้งที่ 1)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

- พัฒนาการรับรู้อารมณ์ของตนเอง โดยสะท้อนและตรวจสอบความรู้สึกของตนเอง โดยจดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้ตนเองมีอารมณ์ไม่คงที่ และจดบันทึกการแสดงออกในขณะนั้น พร้อมระบุแนวทางพัฒนาและปรับปรุงในครั้งต่อไป โดยพยายามทำทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์ โดยทุกสัปดาห์ต้องมีพัฒนาการการจดบันทึกจำนวนครั้งมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 80 เปอร์เซ็นต์ของสัปดาห์ที่ผ่านมา เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์ เพราะอาจมีบางช่วงเวลาที่ยึดติดกับที่ตามแผนพัฒนาตนเอง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินยังไม่ได้จดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ แต่ได้มีการคิดหรือทบทวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และมองหาแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงในครั้งต่อไป

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินเริ่มมีสติอยู่กับปัจจุบันมากขึ้น สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ได้บ้างบางครั้ง แต่เมื่อลืมจดบันทึกเหตุการณ์และแนวทางพัฒนาไว้ตามแผนพัฒนา ทำให้การทบทวนข้อดีข้อเสียของเหตุการณ์นั้นๆทำได้ไม่เต็มที่

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ทำการจดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์รวมทั้งแนวทางการพัฒนาและแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

- ฝึกนั่งสมาธิเพื่อฝึกจิตใจ และ/หรือเดินจงกรม เพื่อพัฒนาอารมณ์ให้มีความคงที่มากยิ่งขึ้น โดยปฏิบัติอย่างน้อย อาทิตย์ละ 3 วัน วันละ 10-15 นาที

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้นั่งสมาธิตามแผนการพัฒนาตนเอง โดยสามารถทำได้ อาทิตย์ละ 2 วัน วันละ 10 นาที โดยเลือกช่วงเวลาก่อนนอน แต่ยังไม่ได้นั่งเดินจงกรมตามแผนที่ตั้งไว้

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินสามารถยับยั้งชั่งใจในการแสดงพฤติกรรมได้มากยิ่งขึ้น เมื่อมีเหตุการณ์ที่ส่งผลให้อารมณ์ไม่ปกติ จะหยุดตั้งสติและทำสมาธิ ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินไม่แสดงพฤติกรรมได้ตอบออกไปในทันที อารมณ์นิ่งและคงที่มากขึ้น สามารถรับรู้และตระหนักในอารมณ์ของตนเองได้ดีขึ้นด้วย

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

จะฝึกนั่งสมาธิอย่างต่อเนื่อง สัปดาห์ละ 2 วัน วันละ 10-15 นาที เป็นอย่างน้อย และเพิ่มการเดินจงกรมสัปดาห์ละ 1 วัน

- พัฒนาการคิดบวกต่อเรื่องที่ส่งผลให้ตนเองเกิดพฤติกรรมการแสดงออกหรืออารมณ์ที่ไม่ปกติ โดยจะพยายามหาข้อดีจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจดบันทึก เพื่อเป็นการฝึกการคิดบวก และทำให้อารมณ์คงที่มากยิ่งขึ้น โดยพยายามจะปฏิบัติตามแผนพัฒนาในทุกๆครั้งที่เกิดเหตุการณ์

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมิน ได้มีการคิดบวกต่อเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดอารมณ์ไม่ปกติ โดยมองหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข รวมทั้งคิดว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นประสบการณ์ที่ดีที่ได้เรียนรู้

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินมองปัญหาได้อย่างมีเหตุผลมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถรับรู้ เข้าใจ และตระหนักในการแสดงออกทางอารมณ์ได้ดีมากยิ่งขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พัฒนาการคิดบวกเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขด้วยเหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์

- สอบถาม Feedback การแสดงออกทางอารมณ์ในระหว่างเวลาการทำงาน รวมถึงในขณะที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลในองค์กรและปฏิริยาในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสอบถามจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อประสานงานด้วยเป็นประจำ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมิน ได้สอบถามความคิดเห็น รวมทั้งขอแนะนำจากเพื่อนร่วมงานบ้างเป็นบางครั้ง ภายหลังเหตุการณ์ที่ผู้รับการประเมินได้แสดงปฏิริยาโต้ตอบออกไป

ผลที่ได้รับ

ได้รับความเห็นจากเพื่อนร่วมงานว่าสามารถจัดการกับอารมณ์ รวมถึงการแสดงออกทางอารมณ์ได้ดีขึ้นกว่าในช่วงก่อนทำแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งสามารถทำได้บ้างเป็นบางครั้ง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

จะสอบถาม Feedback จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ใกล้ชิด อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจะพยายามมีสติในการแสดงออกทางอารมณ์เพิ่มมากขึ้น

- เมื่อเกิดเหตุการณ์ในการทำงานที่ทำให้รู้สึกหงุดหงิด จะระงับการตอบโต้หรือแสดงออกในทันที โดยจะนับ 1-10 ในใจก่อน จากนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกไปในทางสร้างสรรค์ เช่น การพูดจาด้วยเหตุผลพร้อมการยิ้ม เป็นต้น เพื่อให้ตนเองตระหนักและหันต่อความรู้สึกตนเองในการแสดงอารมณ์

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติตามแผนการพัฒนาได้บ้างเป็นบางครั้ง ประมาณ 60% ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อแสดงออกทางอารมณ์

ผลที่ได้รับ

สามารถยับยั้งจิตใจ ควบคุม และตระหนักในอารมณ์ของตนเองในขณะที่เกิดเหตุการณ์ได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งรู้สึกมีความสุขที่ตนเองสามารถทำได้ มองว่าเป็นผลดีต่อการดำเนินชีวิตประจำวันทั้งในที่ทำงานและชีวิตส่วนตัว

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ทบทวนเหตุการณ์ต่างๆ พร้อมทั้งปฏิบัติตามแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



ตาราง 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเอง (ติดตามผลครั้งที่ 1)

Development Action Plan (DAP)								
Name								
Position	เลขานุการ							
Direct Supervisor	ผู้จัดการทั่วไป หน่วยธุรกิจอินโดจีน							
						1st DAP Follow up		
Development Objective:	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	From-to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
ดิฉันจะต้องสามารถทำงานได้อย่างเป็นมืออาชีพมากขึ้น (Professional) โดยมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการแสดงออกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองในการดำรงชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี	1.) จัดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เรามีอารมณ์ไม่คงที่ รวมทั้งการแสดงออกของตนเอง ณ ขณะนั้น พร้อมแนวทางพัฒนาและปรับปรุงในครั้งต่อไป	Personal Record 80% of weekly progression	มีการคิดถึงแนวทางพัฒนาและปรับปรุงในครั้งต่อไป แต่ยังไม่ได้จัดบันทึกเหตุการณ์ดังกล่าว	เมษายน-พฤษภาคม	เมื่อไม่ได้จัดบันทึกไว้ ทำให้เราทบทวนพฤติกรรมแสดงออกของตนเองได้น้อยลง	จะจัดบันทึกเหตุการณ์ พร้อมแนวทางพัฒนาและแก้ไข	2	4
	2.) ฝึกนั่งสมาธิเพื่อฝึกจิตใจ และ/หรือ เดินจงกรม เพื่อพัฒนาอารมณ์ให้มีความคงที่มากยิ่งขึ้น (อย่างน้อยอาทิตย์ละ 3 วัน ครั้งละ 10-15 นาที)	Action to be taken & Personal Record	ได้มีการฝึกนั่งสมาธิประมาณอาทิตย์ละ 2 วัน วันละ 10 นาที	รู้สึกว่าคุณสามารถยับยั้งอารมณ์ไม่ให้ดีดมากเกินไป เมื่อเวลาที่มีเหตุการณ์ที่ทำให้เรามีอารมณ์ไม่คงที่ตนเองจะนิ่งมากขึ้น	เมษายน-พฤษภาคม	จะฝึกนั่งสมาธิต่อไป รวมทั้งเพิ่มการเดินจงกรมอาทิตย์ละ 1 วัน	2	5
	3.) พัฒนาการคิดบวกให้กับเรื่องที่ทำให้ตนเองเกิดพฤติกรรมหรืออารมณ์ที่ไม่ปกติ โดยจะพยายามหาข้อดีของสิ่งที่เกิดขึ้น และจัดบันทึก เพื่อเป็นการฝึกการคิดบวก และจะทำให้เรามีอารมณ์คงที่มากยิ่งขึ้น	Personal Record	เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดอารมณ์ที่ไม่ปกติ จะเริ่มมองหาปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข รวมทั้งพยายามคิดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นประสบการณ์ที่ดีของครั้งต่อไป	รู้สึกว่าคุณมองปัญหาได้อย่างมีเหตุผลมากขึ้น ตระหนักในการแสดงออกทางอารมณ์ได้ดีขึ้น	เมษายน-พฤษภาคม	จะพยายามคิดบวกสำหรับทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไข มากกว่าจะมานั่งอารมณ์เสียและแสดงออกทางอารมณ์ในที่นี้	2	5
	4.) สอบถาม Feedback การแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองในระหว่างเวลาการทำงาน รวมถึงในขณะที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลในองค์กรและปฏิบัติกริยาในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสอบถามจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อประสานงานด้วย	Meaningful feedback from people around	ได้มีการสอบถาม Feedback จากเพื่อนร่วมงานบ้าง ภายหลังจากที่เกิดเหตุการณ์ต่างๆที่ทำให้เกิดอารมณ์ไม่ปกติ	ทำได้นั่งเป็นบางครั้ง	จะพยายามทำให้ได้มากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อตระหนักในอารมณ์ของตนเองเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ที่ทำให้มีพฤติกรรมที่ไม่ปกติ	2	5	
	5.) เมื่อเกิดเหตุการณ์ในการทำงานที่ทำให้รู้สึกหงุดหงิด จะรับการตอบโต้หรือแสดงออกในที่นี้ โดยการนับ 1-10 ในใจก่อน แล้วค่อยแสดงออกในทางสร้างสรรค์กลับไป เช่น การพูดจาด้วยเหตุผลพร้อมการยิ้ม เป็นต้น เพื่อทำให้ตนเองตระหนักในการแสดงออกทางอารมณ์เพิ่มมากขึ้น	Action to be taken & Personal Record	ได้ปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เขียนมา โดยการนับในใจ 1-10 ก่อนแสดงออกด้วยการยิ้ม	ทำได้นั่งไม่ได้นั่ง แต่มีพัฒนาการที่ดีขึ้น	จะพยายามทำให้ได้ในทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์ดังกล่าว	2	5	
Who is involved:	Resources/ Support:		Potential obstacles which can prevent development:					
1. ผู้บังคับบัญชา 2. เพื่อนร่วมงานที่มีความใกล้ชิด 3. เพื่อนมหาวิทยาลัย มทิดล (CMMU)	หัวหน้าโดยตรง เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนในชั้นเรียน จะเป็นผู้ให้ Feedback รวมทั้งคำแนะนำในการพัฒนา รวมถึงตนเองจะจัดบันทึกเพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย		1.) ตนเองในการสังเกตบันทึก รวมทั้งโอกาสในการนั่งสมาธิ 2.) หัวหน้าโดยตรงไม่ได้อยู่ที่ทำงานตลอดเวลา เนื่องจากเดินทางไปต่างประเทศ ซึ่งอาจทำให้ไม่เห็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่ชัดเจน					

5.2.3 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเอง (ติดตามผลครั้งที่ 2)

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ทำการพัฒนาดตนเองตามการทำแผนการพัฒนารายบุคคล รวมทั้งได้มีการประเมินและติดตามผลความก้าวหน้าไปในครั้งนี้ 1 แล้ว ผู้วิจัยจึงได้มีการติดตามผลการพัฒนาของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 2 ในช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ 1 มิถุนายน – 31 สิงหาคม 2557 โดยผู้รับการประเมินมีรายละเอียดพัฒนาการตามแผนการพัฒนารายบุคคล ดังนี้

- พัฒนาการรับรู้อารมณ์ของตนเอง โดยสะท้อนและตรวจสอบความรู้สึกของตนเอง โดยจดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้ตนเองมีอารมณ์ไม่คงที่ และจดบันทึกการแสดงออกในขณะนั้น พร้อมระบุแนวทางพัฒนาและปรับปรุงในครั้งต่อไป โดยพยายามทำทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์ โดยทุกสัปดาห์ต้องมีพัฒนาการการจดบันทึกจำนวนครั้งมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 80 เปอร์เซ็นต์ของสัปดาห์ที่ผ่านมา เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์ เพราะอาจมีบางช่วงเวลาที่ลืมจดบันทึกตามแผนพัฒนาดตนเอง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติจากการติดตามผลครั้งที่ 1

ทำการจดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาและแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้ทบทวนถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาแนวทางพัฒนาดตนเองมากขึ้นเรื่อยๆ แต่ยังไม่ได้จดบันทึกเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดอารมณ์ที่ไม่ปกติ ตามที่วางแผนไว้ใน การติดตามผลครั้งที่ 1

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินรู้สึกดีกับตนเองมากขึ้น รู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นคนมีเหตุมีผลมากขึ้น สามารถจัดการกับอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ที่ต้องเผชิญได้ดียิ่งขึ้น สามารถควบคุมอารมณ์และการแสดงออกได้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้รับการประเมินพิจารณาเห็นว่าตนเองนั้นสามารถ รับรู้ เข้าใจและตระหนักในอารมณ์ของตนเองได้มากขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

จะพยายามพัฒนาการรับรู้อารมณ์ตนเองอย่างต่อเนื่อง และจะจดบันทึกเหตุการณ์ต่างๆ รวมถึงพฤติกรรมการแสดงออก พร้อมทั้งแนวทางการพัฒนาให้สำเร็จตามที่วางแผนไว้ เพื่อเป็นการทบทวนถึงข้อดี ข้อเสียของการแสดงออก พร้อมทั้งมองหาแนวทางหรือวิธีใหม่ๆ ที่เหมาะสมในการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองเพิ่มเติม

- ฝึกนั่งสมาธิเพื่อฝึกจิตใจ และ/หรือเดินจงกรม เพื่อพัฒนาอารมณ์ให้มีความคงที่มากยิ่งขึ้น โดยปฏิบัติอย่างน้อย อาทิตย์ละ 3 วัน วันละ 10-15 นาที

สิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติจากการติดตามผลครั้งที่ 1

จะฝึกนั่งสมาธิอย่างต่อเนื่อง สัปดาห์ละ 2 วัน วันละ 10-15 นาที เป็นอย่างน้อย และเพิ่มการเดินจงกลมสัปดาห์ละ 1 วัน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

สามารถนั่งสมาธิได้สัปดาห์ละ 2 วัน วันละ 10-15 นาทีเป็นอย่างน้อย แต่ยังไม่ได้เริ่มการเดินจงกลม ตามแผนที่วางไว้ใน การติดตามผลครั้งที่ 1

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าคุณเองสามารถควบคุมและตระหนักในอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น รู้ว่า ณ เวลานั้นๆ ตนเองกำลังมีอารมณ์แบบใด เช่น ใจเสีย โกรธ โมโห หรือเศร้า เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถแสดงพฤติกรรมออกมาได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะและใช้เหตุผลประกอบในการแสดงพฤติกรรมมากยิ่งขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

เพิ่มจำนวนวันในการนั่งสมาธิให้มากกว่า 2 วันต่อสัปดาห์ในระยะเวลา 10-15 นาทีต่อครั้งเท่าเดิม รวมทั้งจะพยายามเดินจงกลมให้สำเร็จ โดยปฏิบัติอาทิตย์ละ 1 วัน เพื่อฝึกเพิ่มสมาธิและสติในการดำรงชีวิตให้มากยิ่งขึ้น

- พัฒนาการคิดบวกต่อเรื่องที่เกิดขึ้นให้ตนเองเกิดพฤติกรรมแสดงออกหรืออารมณ์ที่ไม่ปกติ โดยจะพยายามหาข้อดีจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจดบันทึก เพื่อเป็นการฝึกการคิดบวก และทำให้อารมณ์คงที่มากยิ่งขึ้น โดยพยายามจะปฏิบัติตามแผนพัฒนาในทุกๆ ครั้งที่เกิดเหตุการณ์

สิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติจากการติดตามผลครั้งที่ 1

พัฒนาการคิดบวกเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขด้วยเหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินสามารถคิดบวกต่อหลายๆ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ได้มากขึ้นเรื่อยๆ พร้อมทั้งมีการหาแนวทางการแก้ไขหรือรับมือกับอารมณ์ที่ไม่คงที่ของตนเองได้ดีมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมองว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประสบการณ์ที่สอนให้รู้จักยับยั้งชั่งใจ สอนให้มีความอดทนมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินสามารถตระหนักในอารมณ์ของตนเองได้ดีขึ้นเรื่อยๆ โดยที่นั่งทบทวนถึงการแสดงออกทางอารมณ์ที่เหมาะสมของตนต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยมองถึงผลลัพธ์ของการแสดงออกที่เหมาะสมว่า ส่งผลให้การทำงานราบรื่นมากขึ้น แม้ว่าผู้อื่นอาจจะ

มีการแสดงอารมณ์มาที่ผู้รับการประเมิน แต่ผู้รับการประเมินนั้นสามารถรับรู้ และตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองในขณะนั้นว่าควรจะได้ตอบกลับไปด้วยเหตุและผล และมีสติ ทำให้การติดต่อผ่านไปได้ด้วยดีรวมทั้ง ผู้รับการประเมินและผู้ที่มาติดต่อประสานงานไม่เกิดปัญหาขึ้นระหว่างกันอีกด้วย

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะพัฒนาการคิดบวกกับทุกๆสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เท่าที่จะสามารถทำได้ โดยพยายามที่จะมองหาข้อดีในแต่ละเหตุการณ์ พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขและพัฒนาด้านการแสดงออกทางอารมณ์เพิ่มเติม

- สอบถามความคิดเห็นการแสดงออกทางอารมณ์ในระหว่างเวลาการทำงาน รวมถึงในขณะที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลในองค์กรและปฏิบัติการในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสอบถามจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อประสานงานด้วยเป็นประจำ

สิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติจากการติดตามผลครั้งที่ 1

จะสอบถามความคิดเห็น คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจะพยายามมีสติในการแสดงออกทางอารมณ์เพิ่มมากขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมิน ได้มีการสอบถามข้อคิดเห็น พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานที่ใกล้ชิดอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของการรู้เท่าทันอารมณ์ และการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้รับการประเมินต่อเหตุการณ์ต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชายังทำได้ไม่มากนัก

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมิน ได้รับข้อคิดเห็นและคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง โดยเพื่อนร่วมงานได้ระบุว่าผู้รับการประเมินสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมต่อเหตุการณ์ต่างๆที่ส่งผลต่อความไม่ปกติทางอารมณ์ได้ดีมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเห็นว่าผู้รับการประเมินตามอารมณ์ของตนเองทันมากยิ่งขึ้น ซึ่งสังเกตได้จากผู้รับการประเมินจะใช้อารมณ์ในการทำงานน้อยลง ในขณะที่ข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชายังเป็นเพียงการประเมินแบบสั้นๆ ยังไม่ได้พูดคุยหรือสนทนามากนัก เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลา

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะสอบถามข้อคิดเห็น และคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาให้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งสอบถามข้อคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานต่อไป เพื่อประเมินการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงจุดที่ต้องแก้ไข และพัฒนาข้อดีที่สามารถทำได้ต่อไป

- เมื่อเกิดเหตุการณ์ในการทำงานที่ทำให้รู้สึกหงุดหงิด จะระงับการตอบโต้หรือแสดงออกในทันที โดยจะนับ 1-10 ในใจก่อน จากนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกไปในทางสร้างสรรค์ เช่น การพูดจาด้วยเหตุผลพร้อมการยิ้ม เป็นต้น เพื่อให้ตนเองตระหนักและหันต่อความรู้สึกตนเองในการแสดงอารมณ์

สิ่งที่ผู้รับการประเมินวางแผนจะปฏิบัติจากการติดตามผลครั้งที่ 1

ทบทวนเหตุการณ์ต่างๆ พร้อมทั้งปฏิบัติตามแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้มีการทบทวนถึงเหตุการณ์ต่างๆ พร้อมหาแนวทางพัฒนาอารมณ์ตนเองตามที่วางแผนไว้ใน การติดตามผลครั้งที่ 1 โดยเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจะงดการโต้ตอบในทันที และนับ 1-10 ในใจเกือบทุกครั้ง พร้อมกับนำแผนการพัฒนาตนเองในข้ออื่นๆ มาปฏิบัติประกอบกันด้วย

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินสามารถจัดการอารมณ์ตนเองได้ดีมากขึ้นเรื่อยๆ เห็นความเปลี่ยนแปลงในการทำงานในแง่ของการติดต่อประสานงานกับคนในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งผู้รับการประเมินรู้สึกภูมิใจในตนเองที่สามารถทำได้ตามแผนพัฒนาตนเอง และตระหนักได้ว่าการที่ตนเองสามารถยับยั้งชั่งใจก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมออกไป โดยการยิ้มและหาวิธีหรือเครื่องช่วยในการนับเลข 1-10 สามารถทำให้ผู้รับการประเมินนั้นผ่อนคลายจากเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดีมากยิ่งขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะใช้วิธีการนับ 1-10 ในใจอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสามารถช่วยให้ตนเองตามทันอารมณ์ได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งจะทบทวนเหตุการณ์ต่างๆ พิจารณาข้อดี ข้อเสียของพฤติกรรมที่เคยประพฤติออกไป ควบคู่กับการพัฒนาการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเองให้มากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ

ตาราง 5.3 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเอง (ติดตามผลครั้งที่ 2)

Development Action Plan (DAP)										
Name										
Position	เลขาฯ การ									
Direct Supervisor	ผู้จัดการทั่วไป นายยุทธกิจอินโดจีน									
2nd DAP Follow up										
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Measurement	Actual activity	From-to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
<p>ฉันจะสามารถทำงานได้อย่างมืออาชีพมากขึ้น (Professional) โดยวัดผลจากความสำเร็จในการแสดงออกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองในการดำรงชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี</p>	<p>คาดหวังที่จะได้ตระหนักในการแสดงอารมณ์ของตนเองมากขึ้น ได้รู้จักยับยั้งชั่งใจก่อนการแสดงออกทางอารมณ์ในทุกครั้งที่เกิดอารมณ์ที่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ รวมทั้งสามารถบริหารอารมณ์เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความกดดันได้มากขึ้น</p>	<p>สามารถทำงานในการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานราบรื่น รวมทั้งเมื่อเราสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองที่จะทำให้เกิดความเครียดในใจในงานต่างๆได้มากขึ้น อีกทั้งยังทำให้ผู้ทำงานติดต่อกับเราไม่รู้สึกอึดอัดและมีความสุขในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ถ้ามีโอกาสเห็นได้ในสายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จะสามารถบริหารงาน ที่ต้องทำงานร่วมกับบุคคลในองค์กรได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1) จัดบันทึกเหตุการณ์ที่เข้าใ้เรามีอารมณ์ไม่คงที่รวมทั้งการแสดงออกของอารมณ์ ขณะนั้น พร้อมแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงในครั้งต่อไป</p>	<p>Personal Record 80% of weekly progression</p>	<p>เริ่มมองและเข้าใจพฤติกรรมตนเอง แสดงออกมาว่า สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเองได้มากขึ้น โดยการจัดบันทึกนั้นยังไม่ได้จบเป็นกิจวัตรประจำวันแต่มีครั้งคราวที่เราจะแสดงออกทางอารมณ์ที่แสดงออกมาเป็นบางครั้ง ความคุมได้ ทำให้ผู้ที่มีติดต่อมาคน ประสิทธิภาพบ้างที่เราเปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งมองว่าเรากำลังพัฒนาการตระหนักในอารมณ์ของเราได้ดียิ่งขึ้นจริงๆ</p>	<p>พฤษภาคม-สิงหาคม</p>	<p>ผลที่ได้ คือ ทำให้รู้สึกกับตนเองมากขึ้น มีเหตุผล รู้จักการใช้อารมณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากขึ้น ส่งผลให้ผู้ที่มาติดต่อประสานงานกับเรา รู้สึกว่าเราไม่เอาแต่ใจ อารมณ์เป็นปกติ นอกจากนี้เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่โดยปกติเราจะแสดงออกทางอารมณ์ที่แสดงออกมาเป็นบางครั้ง ความคุมได้ ทำให้ผู้ที่มีติดต่อมาคน ประสิทธิภาพบ้างที่เราเปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งมองว่าเรากำลังพัฒนาการตระหนักในอารมณ์ของเราได้ดียิ่งขึ้นจริงๆ</p>	<p>จะพยายามตระหนักในอารมณ์ของตนเองให้มากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อที่จะทำให้เราสามารถติดต่อประสานงานกับคนทั้งในและนอกองค์กรได้อย่างมืออาชีพ มีเหตุผล และส่งผลให้การ ทำงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้จะพยายามจดบันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ที่เราสามารถจัดการกับอารมณ์ตนเองได้ดี เพื่อกระตุ้นและเตือนสติเราว่าสิ่งที่เรากำลังพัฒนาตนเองอยู่นั้น สามารถส่งผลให้การ ทำงานเรามีประสิทธิภาพมากขึ้นจริงๆ</p>	4	6
			<p>2) ศึกษาเกี่ยวกับจิตวิทยา และข้อดี เติบโตจนเพื่อพัฒนาอารมณ์ให้มีความคงที่มากยิ่งขึ้น (อย่างน้อยอาทิตย์ละ 3 วัน ครั้งละ 10-15 นาที)</p>	<p>Action to be taken & Personal Record</p>	<p>มีการฟังสมาธิประมาณอาทิตย์ละ 2 วัน วันละ 10 นาที แต่ยังไม่ได้มีกิจกรรมเชิงพัฒนาตนเองที่จริงจัง</p>	<p>พฤษภาคม-สิงหาคม</p>	<p>การควบคุมและตระหนักในอารมณ์ของตนเองดีขึ้น กว่า ๗ ขณะนั้น เราทำสิ่งดีๆ ไม่ในเศร้า หรืออารมณ์เป็นเช่นไร ซึ่งเมื่อเราควบคุมอารมณ์ของเรา ทำให้เราเลือกที่จะรับหรือแสดงออกต่อผู้อื่นออกมาได้อย่างมีเหตุผล เหมือนกับกาลเทศะมากขึ้น</p>	<p>จะพยายามฟังสมาธิให้มากขึ้น ประมาณ 3 วัน/อาทิตย์ รวมทั้งจะเติบโตจนมาให้ได้อาทิตย์ละ 1 วัน</p>	5	6
			<p>3) พัฒนาการคิดบวกให้กับเรื่องที่ทำให้ตนเองเกิดพฤติกรรมหรืออารมณ์ที่ไม่ปกติ โดยจะพยายามหาข้อดีของสิ่งที่เกิดขึ้น และลดบันทึก เพื่อเป็นการฝึกการคิดบวก และจะทำให้อารมณ์คงที่มากยิ่งขึ้น</p>	<p>Personal Record</p>	<p>มองหาข้อดีของปัญหาหรือเหตุการณ์ที่ทำให้เราเกิดความไม่พอใจ มองว่าดี ประสพการณ์ที่สอนให้เรารู้จักการกับความรู้สึกตนเองให้ดีขึ้น เป็นเหตุการณ์ที่ทดสอบจิตใจของเราให้ดีขึ้น ซึ่งทำบ่อยครั้ง ทำให้เรามองเห็นว่าการตระหนักในอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญต่อตนเองและผู้อื่นในทุกๆวันในการดำรงชีวิต</p>	<p>พฤษภาคม-สิงหาคม</p>	<p>รู้สึกตระหนักในอารมณ์ของตนเองได้มากขึ้น เช่น บางครั้งจะนั่งนิ่งๆ และมองย้อนกลับไปในเหตุการณ์การทำงานที่เราสามารถจัดการกับอารมณ์ตนเองได้ ในการติดต่อประสานงานกับอารมณ์ตนเองได้ ในการติดต่อประสานงานกับอารมณ์ตนเองได้ แม้มีคำจะวิจารณ์ แต่คำที่เราเลือกที่จะตระหนักในอารมณ์ของตนเอง ไม่แสดงออกทางอารมณ์ในทันที ก็จะหาใจงานเดินต่อไปได้ ทำให้เราเห็นข้อดีของแผนการพัฒนา ซึ่งทำให้มีกำลังใจ ถ้าเราพยายามคิดบวกกับทุกสถานการณ์ จะทำให้เรามีกำลังใจทางอารมณ์ที่ดีขึ้น และส่งผลต่อการทำงาน</p>	<p>คิดบวกกับทุกสถานการณ์ที่เราต้องเผชิญเท่าที่เราจะทำได้ มองหาข้อดีของทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และพยายามมองหาแนวทางแก้ไขการแสดงออกทางอารมณ์ของเราควบคุมได้</p>	5	6
			<p>4) สวมถาม Feedback การแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองในช่วงเวลาการทำงาน รวมถึงในขณะที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลในองค์กร และผู้ศึกษาในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสวมถามจากหัวหน้างาน เพื่อช่วยงาน และบุคคลที่ติดต่อประสานงานด้วย</p>	<p>Meaningful feedback จากผู้เกี่ยวข้อง</p>	<p>ได้มีการสวมถาม Feedback จากเพื่อนร่วมงานบ่อยมากขึ้น รวมทั้งเพื่อนร่วมงานเองก็จะคอย Feedback ว่าเราสามารถควบคุมอารมณ์และอารมณ์รู้สึกได้ดีขึ้นจากเดิม</p>	<p>พฤษภาคม-สิงหาคม</p>	<p>ทำได้มากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อเจอเหตุการณ์ที่ทำให้เรารู้สึกว่าอารมณ์ไม่ปกติ จะยับยั้งชั่งใจได้ไม่แสดงออกหรือตอบโต้กลับไปในทันที และยังมีมีการทักท้วงใจ และพยายามตามอารมณ์ของตนเองให้ดีขึ้น รวมทั้งยังสามารถพูดคุยกับผู้ที่มีมาติดต่อในระดับที่ปกติ รวมทั้งยังเห็นว่าการติดต่อประสานงานกับคนในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้เรารู้สึกดีกับตนเองมากขึ้น เพราะเมื่อเรารู้สึกดีกับตนเองแล้วก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>จะพยายามสวมถาม Feedback การแสดงออกของเราจากเพื่อนร่วมงานและเพื่อนเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อติดตามผลการแสดงออกของเราว่าสามารถทำได้ดีขึ้น หรือมีข้อสงสัย เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงให้มากขึ้นเรื่อยๆ</p>	5	7
			<p>5) เมื่อเกิดเหตุการณ์ในการทำงานทำให้รู้สึกหงุดหงิด จะรีบจัดการอารมณ์ตัวเองโดยทันที โดยภายใน 1-10 ในใจก่อน แล้วค่อยแสดงออกในทางสร้างสรรค์กลับไป เช่น การลดคำพูดที่รุนแรงหรือการย่ำ เป็นต้นเพื่อทำให้ตนเองตระหนักในการแสดงออกทางอารมณ์ที่เพิ่มมากขึ้น</p>	<p>Action to be taken & Personal Record</p>	<p>รู้สึกยับยั้งชั่งใจในการแสดงออกทางอารมณ์ที่เพิ่มมากขึ้น จะรีบจัดการอารมณ์ตัวเองโดยทันที โดยภายใน 1-10 ในใจก่อน แล้วค่อยแสดงออกในทางสร้างสรรค์กลับไป เช่น การลดคำพูดที่รุนแรงหรือการย่ำ เป็นต้นเพื่อทำให้ตนเองตระหนักในการแสดงออกทางอารมณ์ที่เพิ่มมากขึ้น</p>	<p>พฤษภาคม-สิงหาคม</p>	<p>สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเองได้ค่อนข้างดี เมื่อเทียบกับก่อนการทำงานพัฒนาตนเอง เห็นความเปลี่ยนแปลงในการติดต่อประสานงานกับคนในและนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้เรารู้สึกดีกับตนเองมากขึ้น เพราะเมื่อเรารู้สึกดีกับตนเองแล้วก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>พัฒนาการตระหนักในอารมณ์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ รู้สึกยับยั้งชั่งใจ ตามความรู้สึกตนเองให้ดีขึ้น และคิดเสมอที่จะตอบโต้จะออกไปโดยจะมีสติมากขึ้นในใจ 1-10 คิดดีไว้เพื่อเมื่อเกิดสถานการณ์ขึ้น</p>	5	6
<p>Who is involved:</p> <p>1. ผู้บังคับบัญชา 2. เพื่อนร่วมงานที่มีความใกล้ชิด 3. เพื่อนที่มหาวิทยาลัย นทล (CMMU)</p>	<p>Resources/ Support</p> <p>หัวหน้าโดยตรง เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนในชั้นเรียน จะเป็นผู้ให้ Feedback รวมทั้งคำแนะนำในการพัฒนา รวมถึงตนเองจะบันทึกเพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย</p>									
					<p>Potential obstacles which can prevent development:</p> <p>1) ตนเองในการล้มเลิกทันที รวมทั้งโอกาสในการนัดหมาย 2) หัวหน้าโดยตรงไม่ได้มีอยู่ที่ทำงานตลอดเวลา เนื่องจากเดินทางไปยังต่างประเทศ ซึ่งอาจทำให้ไม่เห็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่ชัดเจน</p>					

บรรณานุกรม

- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- Blake, R.R. and Mouton J.S. (1981). **The New Managerial Grid**, (4th ed.) Houston: Gulf Publishing Company.
- Daft, R.L. (2005). **The leadership experience**. (3rd ed.). International Student Edition: South-Western.
- DuBrin, A. J. (2013). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**. (7th ed.). South-Western, Cengage Learning.
- Greenberg, J. & Baron, R.B. (2000). **Behavior in organizations**. (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- John, O.P., Robins, R.W. & Pervin, L.A. (2010). **Handbook of Personality, Third Edition: Theory and Research**, New York: The Guilford Press.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. (1987). **Personality Traits and Career Satisfaction of Human Resource Professionals**. Available on http://info.ecareerfit.com/eCareerFit/CareerSatisfaction_HRProfessionals_final2.pdf [cited September 2014]
- Meindl, J.R., & Ehrlich, S.B. (1987). 'The Romance of Leadership and the Evaluation of Organization Performance'. In Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett & Gordon J. Curphy, (2002) **Leadership: Enhancing The Lessons of Experience**. (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin, pp 6-7, 10.
- Mills, Q.D. (2005). **Leadership: how to lead, how to live**. Retrieved from <http://www.cafanet.com/LinkClick.aspx?fileticket=qwswe8roe74%3D&tabid=96>
- Sinclair, P. (1990). **The 'Big Five' Factors Personality Model**. Available on <http://themotivator.in/bigfive-profile.pdf> [cited September 2014]
- Stogdill R.M. (1974). **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**.



The Work Behavior Inventory (WBI)

1. แนวคิดพื้นฐาน

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

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กร ไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

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

2. ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน
- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ
- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวตนมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบ โดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

3. 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 มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะเป็นที่ประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถ และได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

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

4. ประสิทธิภาพของ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย สูงสุดในอาชีพหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้นๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

5. 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) ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)
 - 7) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
 - 8) การปรับตัว (Adaptability)
 - 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
 - 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
 - 11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
 - 12) การมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation)
 - 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
 - 14) การยืนกรานต่อความสำเร็จ (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
- สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
- 33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- 34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- 35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- 36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- 37)สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
- 38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- 39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- 40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)