

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
ความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชน ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชน ในกลุ่ม อุตสาหกรรมยานยนต์ สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับคำปรึกษาแนะนำ ตั้งแต่การ เริ่มหาข้อมูลสำหรับการเตรียมวิจัย การปรับปรุงแก้ไขอย่างเอาใจใส่จากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยที่ใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและแบบประเมินความสามารถในการ เรียนรู้ และแผนพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยรู้สึกยินดีที่ได้ได้รับความกรุณาของอาจารย์และกราบ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และ ให้แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

ขอกราบขอบคุณบุคคลผู้เป็นกรณีศึกษา และผู้บังคับบัญชาของผู้เป็นกรณีศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ เสียสละเวลา และให้โอกาสผู้วิจัยในการทำการศึกษาและติดตามอย่างใกล้ชิด

ขอกราบขอบคุณ Assessment Associates International ที่เอื้อเฟื้อแบบประเมินทาง จิตวิทยาและรายงานสรุปผลการประเมินของผู้เข้ารับการประเมินตลอดการทำวิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 17A ที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจให้กันเสมอมา ตลอดจน เจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุน ประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวที่คอยเคียงคู่ ห่วงใย ให้กำลังใจ และสนับสนุน อย่างดีเสมอมา

ภาวิณี เพชรศรี

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชน ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF AN OFFICER OF PRIVATE COMPANY, AUTOMOTIVE INDUSTRY

ภาวิณี เพชรศรี 5750100

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภู่น, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1.) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา (2.) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องระหว่างความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและผลการประเมินด้วยแบบทดสอบทางจิตวิทยา (3.) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับพัฒนาความสามารถของผู้เข้ารับการประเมินให้มีคุณลักษณะตามที่องค์กรคาดหวัง โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่พร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) และ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเอง แล้วนำผลการประเมินมาพิจารณาเลือกประเภทของสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้ส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานของผู้ประเมินต่อไป

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ความหมาย แนวความคิดของผู้นำและภาวะผู้นำ	4
2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	4
2.2 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)	6
2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)	6
2.2.2 ทฤษฎีแนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)	7
2.2.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)	8
2.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational & Transactional Leadership)	10
2.3 ความหมาย แนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองของผู้ใหญ่	10
2.3.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง	10
2.3.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง	11
2.3.3 แนวทางการพัฒนาตนเอง	12

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.4 วิธีการพัฒนาตนเองของผู้ใหญ่	13
2.4 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	14
2.4.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนา	14
2.4.2 องค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล	16
2.4.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	17
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	20
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	20
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	20
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	20
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	24
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	26
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	28
บทที่ 4 ผลการวิจัย	29
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	29
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	29
4.1.2 ลักษณะของผู้ผู้นำ (Leadership Style)	30
4.1.3 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling and Influencing Styles)	31
4.1.4 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	31
4.1.5 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)	32
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	32
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	34
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	35
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	38
4.1.11 Big 5 Factors	39
4.2 ผลการประเมินของ Applied Reasoning Test (ART)	39
4.2.1 การประเมินผลคะแนน โดยรวม	40
4.2.2 ความสามารถในการแก้ปัญหาด้านการใช้ภาษา (Verbal Reasoning)	40
4.2.3 ความสามารถในการให้เหตุผลด้านตัวเลข (Numerical Reasoning)	41
4.2.4 ความสามารถในการให้เหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	42
4.3 วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาอาชีพในปัจจุบัน	42
4.3.1 สิ่งที่เป็นจุดแข็ง ในมุมมองของผู้รับการประเมิน	42
4.3.2 สิ่งที่เป็นจุดอ่อน ในมุมมองของผู้รับการประเมิน	43
4.3.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	44
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้	46
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	46
5.1.1 เป้าหมายการพัฒนา	46
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	47
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	48
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	49
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	50
5.1.6 การนำความรู้รู้นตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	50
5.2 แผนการพัฒนาคณะเอง	51
5.2.1 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1	52
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1	56
5.2.3 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2	61
5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก	72
ภาคผนวก ก	73
ภาคผนวก ข	83
ประวัติผู้วิจัย	88



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1	55
5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1	60
5.3 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2	64
5.4 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2	69



สารบัญรูปลภาพ

ภาพ	หน้า
4.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	29
4.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style)	30
4.3 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling and Influencing Styles)	31
4.4 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	31
4.5 สิ่งซึ่งนำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)	32
4.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	32
4.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	34
4.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	35
4.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	36
4.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	38
4.11 ผลการประเมินด้าน Big 5 Factors	39
4.12 การประเมินผลคะแนนโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	40
4.13 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART)	40

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยสภาพทางสังคมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว อิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีความรวดเร็วและสะดวกสบายมากขึ้น ผู้คนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และประชาชนมีระดับการเรียนรู้ที่สูงมากขึ้น เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยช่วยให้เพิ่มศักยภาพด้านการผลิตในภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ส่งผลให้การบริหารจัดการกำลังแรงงานมีความยากและท้าทายมากยิ่งขึ้นสำหรับทุกองค์กร ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรที่ต้องปรับตัวและศึกษาการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถรับมือกับแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรที่กำลังจะเปลี่ยนไปในอนาคต เพื่อให้ยังคงความได้เปรียบทางการแข่งขันและเกิดผลประโยชน์ตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

“องค์กรในอนาคตจะประกอบไปด้วยพนักงานที่มีการศึกษาดี มีแรงผลักดันในตนเองสูง และมีความคาดหวังต่อองค์กรอย่างมาก การบริหารจัดการรูปแบบใดจึงจะสามารถดึงเอาความสามารถและศักยภาพของพนักงานออกมาอย่างสูงสุด” (แกรี เลเชมและชินเซีย แมคคอลลีย์, 2548) ความท้าทายในการดำเนินธุรกิจในอนาคตที่ 21 นั้นจึงมีปัจจัยความท้าทายหลายด้านที่ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนัก ไม่เพียงแต่สภาพปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจเพียงเท่านั้น แต่การรับมือกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องตระหนักและทำความเข้าใจ ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการที่จะผลักดันกิจกรรมและนโยบายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการไปได้และประสบความสำเร็จ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญและละเอียดไม่ได้ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและโดยเฉพาะอย่างยิ่งมีศักยภาพที่พร้อมเพื่อจะได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้นำรุ่นต่อไปในองค์กร เพราะองค์กรที่จะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนนั้น จะต้องมีส่วนนำองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนหัวเรือสำคัญอันจะเป็นส่วนที่นำทิศทางให้องค์กรดำเนินไปได้ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีให้เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งที่สำคัญจำเป็นอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำในองค์กรนั้น ไม่ได้ถูกกำหนดอยู่แค่ผู้ที่กำลังจะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารเท่านั้น แต่อาจกล่าวได้ว่าพนักงานในทุกระดับชั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ

และพนักงานทุกคนก็ควรได้รับการพัฒนาจนอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีในตนเอง โดยควรได้รับการประเมินเพื่อรับรู้ตนเองเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการส่งเสริมพัฒนา และแก้ไขปรับปรุง เพื่อสามารถเรียกได้ว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ (Competency) ตามความคาดหวังขององค์กร

ผู้วิจัยให้ความสนใจในการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาตนเองด้วยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคล และนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เพื่อหาความเหมาะสมของบุคคลกับงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันรวมถึงเป้าหมายในอนาคต รวมทั้งผู้รับการประเมินจะได้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง โดยได้รับคำแนะนำและข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การพัฒนาได้มีการดำเนินอย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความก้าวหน้าทางสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องระหว่างความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและผลการประเมินด้วยแบบทดสอบทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับพัฒนาความสามารถของผู้เข้ารับการประเมินให้มีคุณลักษณะตามที่องค์กรคาดหวังและเป็นแนวทางในการวางแผนสายอาชีพที่เหมาะสมในอนาคต เพื่อให้องค์กรได้มีบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ รวมถึงเป้าหมายในอนาคต โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 1 คน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยในครั้งนี้จะสามารถเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจในพฤติกรรม บุคลิกลักษณะ และทักษะของตนเอง ผ่านเครื่องมือที่สามารถประเมินผลได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเป้าหมายที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเอง



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชน ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวมแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ความหมาย แนวความคิดของผู้นำและภาวะผู้นำ
- ส่วนที่ 2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)
- ส่วนที่ 3 ความหมาย แนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองของผู้ใหญ่
- ส่วนที่ 4 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

2.1 ความหมาย แนวความคิดของผู้นำและภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า “ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างหลากหลาย ดังนี้

สมคิด บางโม (2545:229) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตนและสมาชิกคนอื่นยอมรับ โดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552:1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548:2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม

สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร เพื่อการปฏิบัติการกิจขององค์กรให้ลุล่วง ซึ่งการมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ตามหรือการได้รับการยกย่อง เกิดมาจากความรู้ ความสามารถในการทำงาน และความสามารถในการจูงใจจนผู้ตามเกิดความรู้สึกยกย่องนับถือเอง

คำว่า ภาวะผู้นำ มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ดังนี้

ดาฟท์ (Daft, 1999:478; อ้างถึงใน นฤมล สุภาทอง, 2550:18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำ จึงประกอบด้วยองค์ประกอบสามประการคือ ผู้นำกับผู้ตาม การโน้มน้าวหรือการใช้อิทธิพล และการบรรลุเป้าหมาย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540:10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เกาวัลย์ นันทาภวัฒน์ (2521 : 203) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำมิใช่เป็นผู้ผลักดัน แต่เป็นผู้ดึง โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางที่ปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลของผู้นำในการโน้มน้าวผู้อื่น เพื่อให้มีความเต็มใจที่จะร่วมมือกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงาน ใช้ความสามารถในการจูงใจสมาชิกในองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ซึ่งบุคคลที่มีภาวะผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ผู้อื่นให้การยอมรับนับถือ ไว้วางใจ ที่จะจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการทำงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของ การเลือกทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสม การแสดงออกถึงความคิด การตัดสินใจ และความยืดหยุ่นในการทำสิ่งต่างๆ ซึ่งคุณภาพของภาวะผู้นำอาจก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อคุณภาพชีวิตของคนในที่ทำงาน โดยคุณลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่อาจขัดขวางหรือช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงได้ ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความพากเพียร ซื่อสัตย์ กาลเทศะ เมตตากรุณา ความขยัน กล้าหาญ มั่นคง ความมั่นใจ ยุติธรรม

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 อ้างในวีรยา พวงไทย, 2550 : 9-15) ได้มีการแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นกลุ่มแนวคิดที่เกิดขึ้นเป็นลำดับแรกโดยศึกษาในระหว่าง ค.ศ. 1930 – ค.ศ. 1940
2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วง ค.ศ. 1940 – ค.ศ. 1960
3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วง ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา
4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วง ค.ศ. 1978 เป็นต้นมา

สำหรับรายละเอียดของทฤษฎีทั้ง 4 นั้น มีดังต่อไปนี้

2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นทฤษฎีที่มีการศึกษา มาอย่างยาวนาน ซึ่งนักจิตวิทยา และนักวิจัยให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านบุคลิกภาพ และด้านจิตใจของผู้นำ ได้มีการตั้งข้อสังเกตว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะหรือลักษณะพิเศษใดบ้าง เช่น ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย เป็นต้น ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก ลักษณะภายนอกที่ปรากฏ และสุขภาพ เป็นต้น หรือ ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถ เชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าคนที่เป็นผู้นำนั้น เกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำ (Born to be Leader) กลุ่มนี้จะศึกษาบุคคลสำคัญในอดีต เช่น ควีนอลิซาเบธที่ 1, มาร์กเล็ดเทรดเซอร์, มหาตมะ คานธี, นโปเลียน, อับบราฮัม ลินคอล์น เพื่อหาคุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้คนเหล่านั้นเป็นผู้นำ ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนี้ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ

- 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ กับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
- 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

ผลการศึกษา พบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐาน อันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม แต่ก็ยังไม่กระจ่างชัดในเรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล กับภาวะผู้นำที่ไม่มี

ประสิทธิผลในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง อย่างไรก็ตาม ต่อมาผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่ศึกษานั้นไม่สามารถสรุปยืนยันได้ว่าจะทำให้บุคคลผู้นั้นเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และมีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

2.2.2 ทฤษฎีแนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

เนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ตามแนวความคิดของทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำข้างต้นไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จึงทำให้เกิดแนวทางการศึกษาอื่นๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่แบบพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาใช้ปฏิบัติ หรือแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตามหลักพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมีพฤติกรรมของผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน กับพฤติกรรมแบบมุ่งคน หรือมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน จะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงาน และผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งที่คนหรือมุ่งความสัมพันธ์ จะยึดถือจิตใจ ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ขอลกล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan studies) นักศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา กับประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งได้ข้อสรุป 3 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542:437)

1) พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่ง หรือเน้นที่ผลผลิต หรืองาน โดยจะมีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่การทำงาน เทคนิคต่างๆ ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่ใช้ทำงานให้สำเร็จเท่านั้น นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นที่คนมากกว่ามุ่งเน้นที่ผลผลิต หรืองานจะทำให้เกิด

ประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น ผลผลิตสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมของผู้หน้าที่มุ่งเน้นที่ผลผลิตหรืองานจะมีผลตรงข้าม คือ จะไม่ได้รับการทุ่มเททำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชานัก ผลผลิตจึงต่ำกว่าตารางการจัดการของเบลคและมูตัน เป็นการใช้ตารางเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งได้ถูกพัฒนาโดยเบลคและมูตัน พฤติกรรมของผู้นำดังกล่าว มี 2 ลักษณะ ดังนี้ การมุ่งที่คน หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมุ่งที่งานหรือการผลิต หมายถึง การมุ่งเน้น หรือการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน ไม่ชอบการมอบหมายงาน หรือกระจายอำนาจ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies) ได้มีการรวบรวมผลงานวิจัย เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเมื่อประมาณปลายปี 1940 พฤติกรรมผู้นำมี 2 ลักษณะ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542:437)

1) ผู้นำที่มุ่งงาน หรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งการกำหนดความต้องการในงาน และการทำให้โปรแกรมการทำงานมีลักษณะชัดเจน หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มักจะกำหนดบทบาทตนเอง และบทบาทพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มักจะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ดังจะเห็นได้จากการพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

2) ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน และพยายามที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงาน ละเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค สร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ร่วมงาน

2.2.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหาร ในการกำหนดโครงสร้าง และระบบควบคุมองค์กร โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน

ซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการ คือ (1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (3) แนวคิดเชิงปริมาณ (4) แนวคิดเชิงระบบ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967 : 8) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ ว่าเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ดังนี้

แบบภาวะผู้นำ ฟีเดเลอร์ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงแต่ละพฤติกรรมนั้นๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ จากการที่ฟีเดเลอร์สร้างแบบทดสอบชนิดสั้นๆ ซึ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ

- 1) ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (task motivated) มุ่งในความสำเร็จของงาน
- 2) ผู้นำที่มีแรงจูงใจให้มุ่งสัมพันธ์ (relationship motivated) มีความต้องการเห็นสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล (Fiedler and Garcia อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาบริหาร, 2540: 86)

การควบคุมสถานการณ์ ในตัวแบบของฟีเดเลอร์นั้นมีองค์ประกอบ 3 สถานการณ์ ที่กำหนดการควบคุม ซึ่งได้แก่

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader-member relations) หมายถึง ทักษะคิดและการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับคุณภาพของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

- 2) โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง โครงสร้างของงานต้องมีความชัดเจนใน 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

- 3) อำนาจในตำแหน่ง (position power) หมายถึง อำนาจที่องค์การให้แก่ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามอำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้ผู้อื่นให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงไร

2.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational & Transactional Leadership)

2.2.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ถูกเสนอ โดยนักวิจัยหลายท่านเพื่ออธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางในองค์กรได้อย่างไร แนวความคิดนี้ถูกพัฒนาครั้งแรกโดยเบิร์น (Burns, 1978 อ้างใน วีรยา พวงไทย, 2550 : 15) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะใช้พฤติกรรมที่ซับซ้อนมากกว่าโครงสร้างที่มีมาแต่แรกเริ่ม (Nahavandi, 1997 อ้างใน วีรยา พวงไทย, 2550 : 10-15)

2.2.4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน และจัดการรางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 อ้างในวีรยา พวงไทย, 2550 : 15) ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีเเนะแนว และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปในทิศทางที่เป้าหมายถูกสร้างไว้ด้วยการอธิบายกฎเกณฑ์ และความต้องการงานอย่างชัดเจน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 อ้างในวีรยา พวงไทย, 2550 : 16) นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยังให้แนวความคิดที่ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญๆ นั้น มุ่งไปที่การแลกเปลี่ยน และการติดต่อรหว่างผู้นำและผู้ตาม

2.2.4.3 ภาวะผู้นำ จริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูง และยังเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำ และผู้ตาม (Nahavandi, 1997 อ้างในวีรยา พวงไทย, 2550 : 10-15)

2.3 ความหมาย แนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองของผู้ใหญ่

2.3.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตน ประกอบด้วยคำ 2 คำ คือ การพัฒนา กับ ตน “การพัฒนา” (Development) หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ดีขึ้นเจริญขึ้น “ตน” (Self) มีความหมายว่า “ตัวบุคคลนั้น” ดังนั้น การพัฒนาตน ตามรูปศัพท์จึงหมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลนั้นให้ดีขึ้นเจริญขึ้น (ราตรี พัฒนรังสรรค์, 2554: 95-96)

Swansburg (1968: 47) Boydell (1985: 10-12) และ Megginson and Pedler (1992: 3) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองว่า เป็นการศึกษามองบุคคลเพื่อต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทางเทคนิควิชาชีพ เพื่อปรับปรุงคนให้ก้าวหน้าทางวิชาการและเพื่อสนองความอยากรู้อยากเห็นของบุคคลนั้น การพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้เจริญงอกงาม ทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญา และคุณภาพ ด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย

พระราชารมูณี (2538: 3) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า เป็นการพัฒนาที่เน้นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวบุคคล คือ การเน้นพัฒนาที่จิตใจให้เจริญควบคู่ไปกับการพัฒนาทางวัตถุการพัฒนาจิตใจนั้นบุคคลแต่ละคนต้องทำด้วยตนเอง คนอื่นจะไปพัฒนาให้ไม่ได้ แต่ก็ช่วยได้บ้างเช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลหรือช่วยแนะนำอะไรต่างๆ ได้ แต่การจะพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์ได้นั้น จะต้องพัฒนาให้ครบทั้ง 4 ระดับ คือ การพัฒนากาย พัฒนาศีล พัฒนาจิต และพัฒนาปัญญา

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าการพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติให้เจริญงอกงามขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุข ความเจริญ เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคมโดยสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ สักยภาพและความสามารถของตนเอง

2.3.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

Boydell (1985: 10) กล่าวว่า ผู้ที่พัฒนาแล้วจะทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีความสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ เนื่องจากปัญหาบางอย่างไม่ได้ใช้คำตอบเดียวหรือวิธีการตายตัวในการจัดการกับปัญหานั้น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540: 111) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรควรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเนื่องจากต้องทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทุกฝ่ายควรมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอยู่ในระดับดีเสมอ เพราะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ อาจจะต้องประสบกับสถานการณ์ต่างๆ บ้าง ดังนั้นเพื่อความสัมพันธอันดี ทุกฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจซึ่งกัน

และกัน การพัฒนาบุคลากรทุกคนเป็นสิ่งจำเป็น และจะต้องทำอยู่เสมอ เพื่อว่าทุกคนจะอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ริชม ศรีทอง (2542: 164) กล่าวว่า กระบวนการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เป็นระบบการควบคุมและส่งเสริมการสร้างความงอกงามให้แก่ชีวิต ช่วยเพิ่มคุณค่าชีวิตและการรู้จักตนเองที่แท้จริง

พระธรรมปิฎก (2543: 68) กล่าวว่า คนเกิดมาไม่ต้องมีการศึกษา ไม่ต้องมีความรู้ ไม่ต้องพัฒนาเลย ก็มีค้นหา สามารถอยากเสพรสสุขเวทนา ทางตา หู จมูก ลิ้น กาย และทางใจ แต่พฤติกรรมที่เป็นไปตามบงการของค้นหา จะมีผลในทางเพิ่มทุกข์ ก่อปัญหา ไม่คุ้มกับความสุขที่ได้ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการศึกษาเพื่อพัฒนาให้ไม่เป็นอยู่อย่างมีขอบด้วยอวิชา และวิ่งพล่านไปด้วยค้นหา

ปริญญา ต้นสกุล (2544: 33) กล่าวว่า เรามักจะได้ยินผู้คนกล่าวคำคำหนดิเตียนหรือกล่าวได้กันอยู่ประโยคหนึ่งว่า คนนั้นคนนี้ ไม่รู้จักพัฒนาตนเองเอาเสียเลย เมื่อพบว่าคนๆ นั้นทำงานยากๆ ไม่สำเร็จ หรือทำไม่ได้ และถ้าถูกพบว่าคนๆ นั้นยังบกพร่อง หรือล้มเหลวอยู่ต่อไปอีกเรื่อยๆ คนที่ว่านี้ก็จะถูกตีตราว่า เป็นคนไม่เอาไหน ไปในที่สุด คุณค่าของความเป็นมนุษย์ในสายตาของผู้คนแวดล้อมจะลดลงตามไปด้วย

จึงกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และมีศักยภาพ เป็นการเพิ่มคุณค่า เพิ่มทางเลือก และสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับตนเอง พาตนเองไปสู่ความเจริญงอกงามในงาน ในชีวิต และส่งผลให้องค์การและประเทศชาติเจริญก้าวหน้าด้วย ในขณะที่ผู้ที่ไม่รู้จักพัฒนาตนเอง ก็จะมีคุณค่าความเป็นมนุษย์ลดน้อยลงไปในสายตาของผู้คนแวดล้อม

2.3.3 แนวทางการพัฒนาตนเอง

Megginson and Pedler (1992: 4-7) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาตนเองโดยมีลักษณะเป็นกระบวนการ ดังนี้

นพเก้า ศิริพลไพบุลย์และคณะ (2545: 36) กล่าวว่า บุคคลต้องมุ่งปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพราะจะเป็นการเพิ่มทางเลือกและสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับตนเอง

1. ประารถนาในการเรียนรู้ (desire to learn)
2. การวินิจฉัยตนเอง (self-diagnosis)
3. การกำหนดเป้าหมาย (set goals)
4. การแสวงหาทรัพยากรที่เหมาะสม (finding appropriate resources)

5. การสรรหาเพื่อน (recruit of other people)
6. ความอดทน ต่อสู้ และความพยายาม (strict ability and perseverance)
7. การประเมินผลด้วยตนเอง (evaluation)

วิเชียร ทวีลาภ (2534: 152) ได้ให้แนวทางการพัฒนาตนเอง ไว้ดังนี้

1. ยึดถือว่าการปฏิบัติงานประจำวัน คือ กระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน เกิดความคิดที่จะปรับปรุงงานที่ปฏิบัติให้ดียิ่งๆ ขึ้น โดยศึกษาค้นคว้าตามหลักวิทยาศาสตร์ คือค้นหาปัญหา หาสาเหตุของปัญหานั้น หาทางแก้ไขปัญหา เลือกวิธีที่ดีที่สุดนำไปทดลอง และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2. พยายามใช้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องโดยทั่วไป และความรู้ทางวิทยาศาสตร์ในการปฏิบัติวิชาชีพ และการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

3. ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ทั้งด้านการทำงาน มารยาท และคุณธรรม

4. ฝึกฝนการใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยพูดเขียน แสดงออกให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย สามารถแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม และเข้ากับผู้อื่นได้ดี

สรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาตนเองนั้นมีหลายวิธีการ โดยอาจเริ่มจากการสำรวจตนเอง กำหนดเป้าหมาย และเลือกรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาตนเองที่เหมาะสม เช่น การศึกษาด้วยตนเอง การเข้ารับการอบรม การไปศึกษาคูงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละคน และควรประเมินผลการพัฒนาตนเองเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้ทราบว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และการพัฒนาตนเองนั้นควรพัฒนาในด้านต่างๆ ไปพร้อมๆ กันเช่น ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และการทำงาน

2.3.4 วิธีการพัฒนาตนเองของผู้ใหญ่

จินตนา ยูนิพันธ์ (2530: 22) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง ได้แก่ การอ่านหนังสือรายวัน รายสัปดาห์ การอ่านหนังสือวารสาร การอ่านตำราวิชาการ การฟังวิทยุ ดูโทรทัศน์ การเขียนตำราหรือบทความทางวิชาการตีพิมพ์ เผยแพร่ในวารสาร การทำวิจัย

2. การพัฒนาตนเองในด้านการเข้ารับการอบรมรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การบรรยาย หรืออภิปรายทางวิชาการ การประชุมอบรม สัมมนาทางวิชาการ

3. การพัฒนาตนเองด้านการศึกษาต่อและการศึกษาคูงาน ได้แก่ การศึกษาต่อ การอบรมหลักสูตรระยะสั้น การศึกษาคูงานในประเทศ หรือต่างประเทศ

จะพบว่าวิธีการพัฒนาตนเองของผู้ใหญ่มีหลากหลายวิธีการ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเอง และความพร้อมในการพัฒนาตนเองของผู้ใหญ่ ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่น เวลา งบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่าย ภาระครอบครัว ภาระทางสังคม เป็นต้น และผู้ใหญ่จะพัฒนาตนเองได้ดีเมื่อเลือกวิธีการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของตนเอง

2.4 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

2.4.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) พบว่ามีนักวิชาการ ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับแผนพัฒนาตนเอง ดังนี้

อาทร ใช้อัจจา (2522 :10) กล่าวว่า แผนพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร โดยแผนพัฒนาตนเองเป็นแผนที่มีการระบุเป้าหมาย วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาตนเอง

กรมเจ้าท่า (2557) แผนพัฒนาตนเองว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นกรอบแนวทางและเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตนเอง ซึ่งทำเป็นรายบุคคล เพื่อพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ จากจุดที่อยู่ไปสู่จุดที่ต้องการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ เพิ่มขีดความสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ความสามารถและศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต โดยแผนพัฒนาตนเองจะเป็นการพัฒนาจุดอ่อน (weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้มีมากขึ้นพร้อมนำไปประยุกต์ใช้ในงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสิ่งสำคัญคือ แผนพัฒนาตนเองต้องมาจากการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) เพื่อร่วมกำหนดประเด็นในการพัฒนาไปสู่การดำเนินการตามแผนและประเมินผลอย่างเป็นลำดับขั้นตอน

ดังนั้นกล่าวได้ว่า แผนพัฒนาตนเองรายบุคคล หมายถึง เครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถตามที่ต้องการคาดหวัง และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานเพื่อให้ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร โดยต้องมีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติและเครื่องมือที่ใช้พัฒนาอย่างชัดเจน นอกจากนี้ต้องมีการสื่อสารสองทาง (Two way communication) ระหว่างพนักงานที่ต้องการพัฒนาและผู้บังคับบัญชา

เพื่อให้มีการให้ผลสะท้อนกลับหรือคำแนะนำที่เหมาะสม และมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

แผนพัฒนารายบุคคลนี้ถูกจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญหนึ่งสำหรับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ซึ่งเหมาะสมกับการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กร รวมถึงการพัฒนารายบุคคลนี้มีความเหมาะสมกับการสังเกตเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้น

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ซึ่งเหมาะสมกับการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กร รวมถึงการพัฒนาสายอาชีพนี้มีความเหมาะสมกับการสังเกตเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งเหมาะสมกับการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้มีความเหมาะสมกับการสังเกตเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้น

4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ซึ่งเหมาะสมกับการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้มีความเหมาะสมกับการสังเกตเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เป็นแผนที่จัดทำเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้ มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับงานปัจจุบันและตำแหน่งงานที่สูงขึ้น แต่มิใช่แผนงานที่รับรองหรือรับประกันความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากรคนนั้น โดย เป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีวัตถุประสงค์มีดังนี้ (กองฝึกอบรม กรมที่ดิน, 2553)

1. ให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น
2. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น
3. พัฒนาและปรับปรุงผลงานของหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้นจากการที่บุคลากรมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

2.4.2 องค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล

ในการทำแผนพัฒนาตนเองนั้นจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนและองค์ประกอบของแผนพัฒนาตนเองที่ครบถ้วนเพื่อที่จะทำให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริง และส่งผลให้เกิดการยกระดับความสามารถในด้านต่างๆให้ดียิ่งขึ้น โดยองค์ประกอบของแผนพัฒนาตนเอง (Ronald C. Page, PhD 2008: 6-7) มีดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal): การทำแผนพัฒนาตนเอง ผู้ที่ต้องการพัฒนาต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนว่าต้องการที่จะพัฒนาเรื่องใด ในการดำเนินการติดตามผลจะต้องมีการทบทวนเป้าหมายทุกครั้ง เพราะเป้าหมายอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาอย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนา (Development Objective): วัตถุประสงค์จะทำให้ทราบถึงเหตุผลที่จะต้องทำการปรับปรุงพัฒนาดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาได้ง่ายขึ้น เพราะทำให้ทราบถึงเป้าหมายของการพัฒนาอย่างชัดเจน

3. กิจกรรมการพัฒนา (Development Action Plan): การเลือกกิจกรรมการพัฒนาต้องมีความสอดคล้องกับหัวข้อที่ต้องการทำและวัตถุประสงค์ที่ได้เลือกไว้ กิจกรรมต้องสนับสนุนให้การพัฒนารบรรลุเป้าหมาย และต้องมีการดำเนินปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

4. การวางแผนวิสัยทัศน์ (Vision Planning): การวางแผนวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนการระดมสมองระหว่างผู้ฝึกและผู้รับการฝึก โดยการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ออกมา อีกทั้งวิสัยทัศน์จะเป็นเสมือนการสร้างกำลังใจให้ผู้ฝึกปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการรับรู้ตนเอง และช่วยให้ผู้ฝึกเกิดพันธะสัญญา (Commitment) ในสิ่งที่ต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง

5. ระยะเวลา (Schedule): การกำหนดช่วงเวลาเพื่อติดตามผล โดยมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการฝึก อาจมีการนัดเพื่อพูดคุยเป็นประจำทุกอาทิตย์ สองอาทิตย์หรือเดือนละครั้ง โดยช่วงระยะเวลาขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้น

6. ความคืบหน้าของแผนพัฒนาตนเอง (Progress Update): การสื่อสารสองทางหรือ Two way communication เป็นหัวใจสำคัญของการทำแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งผู้ฝึกจะต้องให้ผลสะท้อนกลับและคำแนะนำที่สร้างสรรค์แก่ผู้รับการฝึก โดยการพูดคุยจะต้องมีการทบทวนเป้าหมายที่วางไว้ ติดตามผลการปฏิบัติ สอบถามถึงความพึงพอใจหรือความขัดข้องที่ทำให้การปฏิบัติไม่ราบรื่น พร้อมทั้งให้คำแนะนำเพื่อแก้ปัญหาหรือปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ถ้าหากสามารถทำได้สำเร็จแล้วก็สามารถให้ดำเนินการในข้อถัดไปได้ทันที

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (ส่วนพัฒนาบุคลากร กรมประมง, 2554) อันได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินตนเอง

ผู้ได้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบการทำงานของตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับจากงานที่ทำการฝึกอบรม การพัฒนา รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองที่จำเป็นต่อการพัฒนา อีกทั้งยังต้องประเมินความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การประชุมร่วมกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาต้องหารือร่วมกันถึงแผนการพัฒนาดตนเอง โดยต้องร่วมกันกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการพัฒนา รวมถึงเป้าหมายและระยะเวลาในการดำเนินการของแผนการพัฒนาดตนเองให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ

ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องลงรายชื่อร่วมกันในแผนพัฒนาดตนเอง และดำเนินการปฏิบัติตามแผนดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและทบทวน

ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาต้องจัดประชุมร่วมกันอย่างเป็นระยะเพื่อติดตามผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาดตนเองเพื่อประเมินผลการดำเนินการของแผน ทบทวนและปรับปรุงแผนการพัฒนาดตนเองให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

2.4.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาดตนเอง

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญและผู้บริหารระดับสูงสุดพยายามผลักดันให้พนักงานทุกคนต้องมีแผนพัฒนารายบุคคล โดยประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคลแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และระดับองค์กรโดยรวม (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ระดับพนักงาน แผนพัฒนารายบุคคลเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานสามารถ 1) เพื่อปรับปรุง แผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่พนักงานคนนั้นๆ มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนก็ตาม โดยเป็นการเน้นให้พนักงานปรับปรุงงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสร้างให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานได้มีการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองเพื่อใ้บรรลุเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบปัจจุบัน 2) เพื่อพัฒนา โดยนอกจากจะปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันแล้ว แผนพัฒนารายบุคคลยังช่วยให้เกิดการ

พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อขยายขีดความสามารถที่รับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้ด้วย โดยแผนพัฒนารายบุคคลจะเข้ามาช่วยให้ระบบการพัฒนามีแนวทางที่ชัดเจน มีแบบแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยติดตามความก้าวหน้าจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ และ 3) เพื่อเตรียมความพร้อม การทำแผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือมีความพร้อมสำหรับการโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลจะทำให้พนักงานลดความรู้สึกกังวล ความเครียด และความกลัวของพนักงานที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

2. ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน แผนพัฒนารายบุคคลเป็นเครื่องมือที่ช่วยในกรณีที่หน่วยงานมีการโอนย้ายหรือปรับโครงสร้าง หรือช่วยหัวหน้างานในกรณีที่มีการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การทดแทนงาน คือ แผนพัฒนารายบุคคลจะเตรียมความพร้อมให้พนักงานมีความมั่นใจหากมีเหตุให้ต้องเกิดการโอนย้ายหรือหมุนเวียนไปทำงานอื่นๆ ซึ่งอาจจะคล้ายหรือแตกต่างจากงานและความรับผิดชอบเดิมที่มีอยู่ เพราะแผนพัฒนารายบุคคลจะทำให้พนักงานยอมรับหรือไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนแปลงไปทำงานใหม่ที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ซึ่งข้อดีจากการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้พนักงานเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้านและความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย ส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ ในกรณีที่พนักงานลาหยุดงานหรือลาออกจากองค์กรไป 2) ช่วยให้ผลงานของหน่วยงานดีขึ้น คือ เมื่อพนักงานมีระดับปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผลงานของพนักงานย่อมดีขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งผลงานของพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาจะไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานนั้นๆ ในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานจึงเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบในการขยายขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก 3) ช่วยให้คุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น คือ ความสามารถในการบริหารเวลาทั้งในส่วนของการทำงานที่ต้องรับผิดชอบและในส่วนของชีวิตส่วนตัว การที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานดี มีความสามารถ จะทำให้หัวหน้างานมีเวลาทุ่มเทให้การวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ หรือ แผนการทำงานที่เน้นการทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ รวมถึงการมีเวลาในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้นจากปัจจุบัน ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานดังกล่าวจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้และผลประโยชน์จากการปรับปรุงกระบวนการทำงานจะส่งผลให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีเวลามากพอสำหรับการบริหารชีวิตส่วนตัว อันได้แก่เรื่องครอบครัวหรือเรื่องอื่นๆ

3. **ระดับองค์กรโดยรวม** แผนพัฒนารายบุคคลเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผลงานและระบบงานในระดับองค์กรโดยรวมดีขึ้น ดังนี้ 1) ผลงานขององค์กร คือ ผลสำเร็จของหน่วยงานที่ตรงตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเพราะบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร เมื่อบุคลากรขององค์กรได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมแล้ว จะสามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อระดับองค์กรโดยรวม 2) การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลยังมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร อีกทั้งยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีไปยังบุคคลภายนอกที่สามารถรับรู้การบริหารงานและการพัฒนาพนักงานที่ดี 3) ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้สามารถต่อสู้กับองค์กรภายนอกได้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชน ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินงาน เรียงลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 1 คน ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

3.2.1.1 ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

- มาตรการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ

- ความกว้างขวางของลักษณะงาน WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

- ง่ายต่อการทำ ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

3.2.1.2 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

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

- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความสัมพันธ์กับทฤษฎีบุคลิกภาพ (Big Five) WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

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

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

3.2.1.3 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการทำวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้องและแม่นยำ ในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้น ๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

3.2.1.4 มาตรฐานวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรฐานวัดที่หลากหลาย และมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)

1. การชอบสมาคม (Sociability)

2. การเป็นผู้นำ (Leadership)

3. การจูงใจ (Influence)

4. พลังใจในการทำงาน (Energy)

- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- 5. ความร่วมมือ (Cooperation)
- 6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
- 7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- 8. การปรับตัว (Adaptability)
- 9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
- 10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 11. ความเป็นอิสระ (Independence)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- 12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
- 13. การคิดริเริ่ม (Initiative)
- 14. การยืนกราน (Persistence)
- 15. ความรอบคอบ (Attention to Detail)
- 16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
- 17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- 18. การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 19. การอดกลั้น (Stress Tolerance)
- 20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
- 21. การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
- 22. การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
- 23. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- 24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- 25. ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- 26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
- 27. มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
- 28. มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

- ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
- 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. Emotional Intelligence
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
- 38. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- 39. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- 40. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Incon-sistency)

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

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) เป็นแบบประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ดังนี้

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือการประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัย และหาข้อสรุป

ที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด ในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อำนวยาให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อ หรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของ หลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการและมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆซึ่งผลคะแนนจะอยู่ใน

รูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คือ จุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อ จากทั้งหมด 21 ข้อ ส่วนที่ 2 คือ ข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อ จากทั้งหมด 21 ข้อ

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรมและให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่าพฤติกรรมในข้อใดเป็นจุดเด่นและข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อโดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales ดังนี้

- 1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่น ในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็ว และการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้น ที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่า สุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหา ทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ 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 ยินดีและยอมรับ ต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่
- 14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการ หรือภาระหน้าที่
- 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบ งานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด
- 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทัน ตามกำหนดเสมอ
- 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา
- 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่บ่อยแสดงอารมณ์โกรธหรืออาการ อารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง
- 19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์ เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี
- 20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน
- 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้เข้าใจและ จัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ชี้แจงวัตถุประสงค์ และทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้รับการประเมิน
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการกำหนดให้ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้รับการประเมินเองและผู้บังคับบัญชาจากการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา
- 5) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1
- 6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลพัฒนาการของแผนการพัฒนาระดับที่ 1
- 7) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2
- 8) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลพัฒนาการของแผนการพัฒนาระดับที่ 2



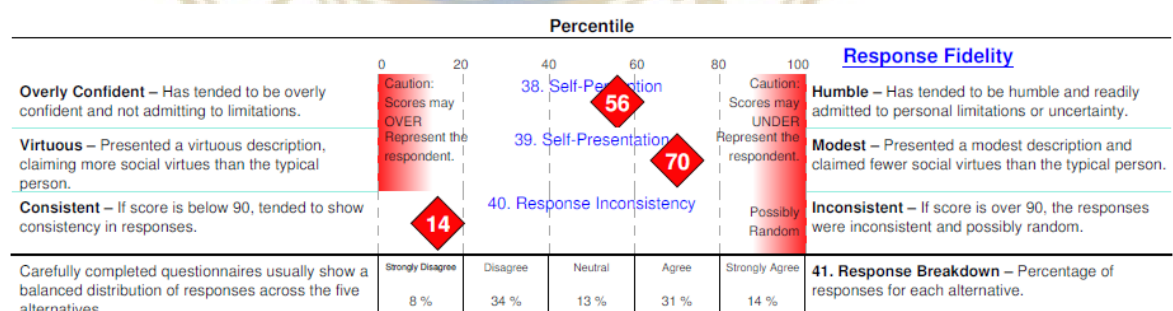
บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชน ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์” ได้มีการเก็บข้อมูลจากการให้ผู้รับการประเมินตอบแบบประเมินทางจิตวิทยา จำนวน 2 ฉบับ คือ Work Behavior Inventory (WBI) เพื่อทำความเข้าใจถึงลักษณะพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และแบบทดสอบ Applied Reason Test (ART) เพื่อวัดความสามารถและทักษะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการทำความเข้าใจการให้เหตุผลด้านภาษา (Verbal Reasoning) ทักษะการทำความเข้าใจข้อมูลเชิงตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะในการแก้ปัญหาเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) ตามวิธีการที่ได้กล่าวมาในบทที่ 3 และนำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ได้ข้อสรุปดังต่อไปนี้

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการแปลผลและตรวจสอบผลการประเมินจาก Work Behavior Inventory (WBI) ว่าจะมีความน่าเชื่อถือ และสามารถสะท้อนคุณลักษณะของผู้รับการประเมินได้ถูกต้องแม่นยำมากน้อยแค่ไหนนั้น จะต้องมีการพิจารณาความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน หรือ Response Fidelity เสียก่อน โดยการพิจารณาความเที่ยงตรงนี้จะประกอบด้วยค่าคะแนนสามประเภท ได้แก่ ข้อ 38 Self-

Perception ซึ่งได้ระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ที่ 56 หมายถึง มีมุมมองความคิดต่อตนเองอย่างค่อนข้างระวังตัวและถ่อมตนอยู่พอสมควร ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อ 39 Self-Presentation ซึ่งได้ระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ที่ 70 หมายถึง ค่อนข้างมีความระมัดระวังและกังวลในการแสดงออกหรือพฤติกรรมของตนเอง และในส่วนของข้อ 40 ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน (Response Inconsistency) ซึ่งผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมินไม่ควรเกินเปอร์เซ็นต์ที่ 90 พบว่าได้ระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ที่ 14 ซึ่งหมายความว่าผู้ประเมินตอบคำถามด้วยความตั้งใจ และมีความสม่ำเสมอในการตอบ แสดงให้เห็นว่าผลของการทำแบบประเมินนี้มีความน่าเชื่อถือและถูกต้องแม่นยำ สามารถเชื่อถือและนำไปพิจารณาต่อได้

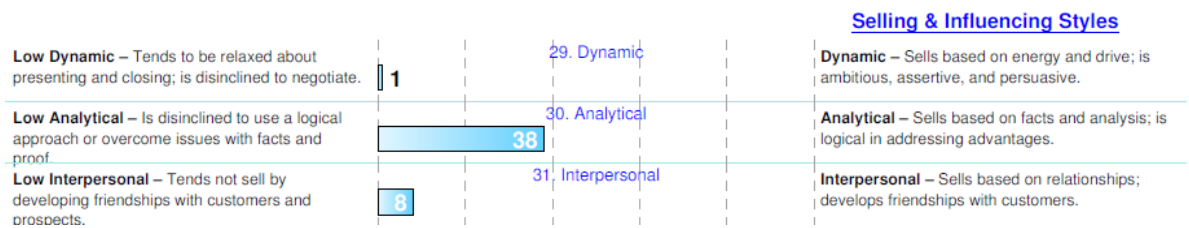
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style)

		<u>Leadership Styles</u>	
<p>Low Results Focus – Is disinclined to set stretching goals and monitor task performance.</p>	2	<p>27. Task/Results Orientation</p>	<p>Results Focus – Concentrates on achieving results and can be somewhat impersonal.</p>
<p>Low People Focus – Is disinclined to build extensive social relationships with staff.</p>	4	<p>28. People Orientation</p>	<p>People Focus – Concentrates on relationships and is quite considerate with staff.</p>

ภาพที่ 4.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style)

จากผลการประเมินพบว่า ผู้รับการประเมินได้ระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ ในด้านความเป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task/Result Orientation) ที่ 2 และในด้านความเป็นผู้นำแบบเน้นคน (People Orientation) ที่ 4 ซึ่งค่าคะแนนของความเป็นผู้นำแบบเน้นคนมากกว่าเล็กน้อย จากค่าคะแนนดังกล่าว หมายถึง ผู้รับการประเมินท่านนี้ค่อนข้างปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน เปิดโอกาสในการคิดและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่งจากตนเองเท่านั้น ซึ่งเมื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่รับการประเมินพบว่า บทบาทในการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในแผนกสรรหาว่าจ้างและแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล งานที่รับผิดชอบเป็นงานเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานเพื่อเข้ามาเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างลงหรือเพื่อเพิ่มกำลังคนในแต่ละแผนก จะเป็นลักษณะงานระดับปฏิบัติการ โดยยังไม่ได้รับผิดชอบงานในลักษณะการวางแผนด้านกลยุทธ์หรือมีผู้บังคับบัญชามากนัก และในงานที่รับผิดชอบด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบในงานโครงการต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษของพนักงานทั้งองค์กร งานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการเลื่อนขั้นของพนักงาน ซึ่งงานทั้งหมดที่อยู่ในความรับผิดชอบเป็นลักษณะของการได้รับคำสั่งและแจกจ่ายงานจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก และด้วยลักษณะงานที่ต้องทำงานกับคนเป็นจำนวนมาก ทั้งต้องใช้ความสัมพันธ์ในเชิงการงานและเชิงส่วนบุคคล จึงให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลค่อนข้างมาก เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีผลลัพธ์ของงานที่ส่งผลดีต่อทุกฝ่าย

4.1.3 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling and Influencing Styles)



ภาพที่ 4.3 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling and Influencing Styles)

จากผลการประเมินพบว่า ผู้รับการประเมินมีลักษณะในการโน้มน้าวใจผู้อื่นหรือชักจูงผู้อื่นด้วยการบอกถึงความจริงและการวิเคราะห์บนพื้นฐานของความเป็นจริง หรือ Analytical โดยได้ระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ที่ 38 เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม จากการสอบถามผู้รับการประเมินเพิ่มเติมพบว่า ผู้รับการประเมินมักจะตัดสินใจหรือให้ความเชื่อแก่เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยมักต้องการเหตุผลประกอบที่เข้ามาช่วยสนับสนุนความน่าเชื่อถือ และในขณะเดียวกันหากต้องการให้ผู้อื่นรู้สึกเห็นด้วยหรือคล้อยตามก็จะใช้เหตุผลต่างๆ เพื่อโน้มน้าวใจเช่นเดียวกัน

4.1.4 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



ภาพที่ 4.4 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

จากผลการประเมินพบว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มต้องการการเติบโตในสายงานน้อย อีกทั้งมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่ยากขึ้น (Achievement) ต่ำ จากการสอบถามเพิ่มเติมพบว่า ผู้รับการประเมินค่อนข้างพึงพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มักไม่กำหนดเป้าหมายที่สูงหรือยากจนเกินไปจนกระทั่งรู้สึกกดดันตนเอง อย่างไรก็ตามในการทำงานจริง ความก้าวหน้าในการทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญแต่ผู้ที่ทำงานทุกคนก็ย่อมคาดหวังความเจริญก้าวหน้าในการงาน ดังนั้นการพัฒนาตนเองให้ขึ้นไปอยู่ในระดับที่สูงขึ้นก็เป็นสิ่งที่ปรารถนา แต่ก็ยังคงต้องใช้ระยะเวลาเพื่อการพัฒนาตนเองในจุดต่างๆ ที่ยังบกพร่องไปตามลำดับขั้นตอน

4.1.5 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)

		<u>Career Alignment</u>	
Unaligned with Customer Service – Behaviors are not aligned with many customer service roles.	2	33. Customer Service	Aligned with Customer Service – Has behaviors aligned with customer service roles.
Unaligned with Sales – Behaviors are not aligned with many sales roles.	1	34. Sales	Aligned with Sales – Has behaviors aligned with sales roles.
Unaligned with Management – Behaviors are not aligned with many management roles.	2	35. Management	Aligned with Management – Has behaviors aligned with management roles.
Unaligned with Business Start Up – Behaviors tend not to be aligned with starting a business	5	36. Business Start Up	Aligned with Business Start Up – Has behaviors aligned with starting and growing a business.
Unaligned with Creative Innovator – Behaviors tend not to be aligned with research and design.	8	37. Creative Innovator	Aligned with Creative Innovator – Has behaviors aligned with research, design, and development.

ภาพที่ 4.5 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)

ค่าคะแนนของการประเมินสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ แสดงถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้ตอบแบบประเมินว่าจะมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับงานในลักษณะใด ซึ่งจากผลการประเมินพบว่า ผู้รับการประเมินมีผลคะแนนสูงสุดที่หัวข้อ Creative Innovator แสดงถึงความสอดคล้องของพฤติกรรมกับลักษณะงานที่ต้องใช้ความคิดในการพัฒนางานเดิมให้มีคุณภาพดีขึ้น มีนวัตกรรมใหม่ในการทำงาน โดยมีพื้นฐานมาจากการค้นคว้าข้อมูลเชิงลึก บนพื้นฐานของตรรกะการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ที่นอกจากมีงานประจำวันที่ต้องทำให้เสร็จรายวัน ก็ยังมีงานการพัฒนาต่างๆ เช่น การพัฒนาระบบการสรรหาคัดเลือก เครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาคัดเลือก การจัดตั้งโครงการการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ซึ่งลักษณะงานดังกล่าวนี้จะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างระบบหรือกิจกรรมที่จะเข้ามาตอบสนองกับเป้าหมายของโครงการ

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
Introversion Reserved - Is quiet and reserved; tends not to start conversations with strangers.	0 20 40 60 80 100	Extraversion Sociable - Is outgoing, talkative, and finds it easy to meet people and make new friends.
Unassuming – Prefers not to impose direction over others and take charge of groups.	2	1. Sociability 2. Leadership
Restrained – Tends not to actively persuade, sell, debate, and negotiate with others.	8	3. Influence
Unhurried - Prefers an unhurried pace; refrains from rushing to do things.	1	4. Energy Assertive – Asserts oneself and seeks opportunities to lead, direct, and inspire others. Persuasive - Persuades, convinces, influences and sells; enjoys negotiating and bargaining. Energetic - Is active, energetic, and fast-paced; participates in many activities.

ภาพที่ 4.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

จากผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเข้าสังคมได้ง่าย เปิดรับในการทำความรู้จักกับคนใหม่ๆ ได้ไม่ยากและไม่รู้สึกอึดอัดใจเมื่อต้องมีการเข้าสังคม ซึ่งสามารถพิจารณาลักษณะบุคลิกภาพเพิ่มเติมได้ดังหัวข้อต่อไปนี้

การชอบสมาคม (Sociability) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินชอบเข้าสังคมในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนกับหัวข้ออื่นๆ เป็นคนที่สามารถเข้าสังคมได้ค่อนข้างดี ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำความรู้จักเพื่อนใหม่ มีความเป็นกันเองและเข้าถึงได้ง่าย ทำให้ผู้อื่นสบายใจได้ อย่างไรก็ตาม จะมีปัญหาด้านการเริ่มต้นในการทำความรู้จักกับผู้อื่นก่อน เช่น การเริ่มต้นบทสนทนาหรือทักทายเข้าหาผู้อื่นก่อน เนื่องมาจากคะแนนด้าน Influence ต่ำ คือยังเป็นคนที่มึนทึบ โน้มน้าวใจผู้อื่นน้อย ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำในปัจจุบัน ซึ่งจะต้องพบปะผู้สมัครงานจำนวนมาก ซึ่งเป็นฝ่ายที่จะต้องเข้าหาเพื่อทำความรู้จักและนำผู้สมัครเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์งานต่อไป แต่ในด้านชีวิตส่วนตัวพบว่า เมื่อต้องทำความรู้จักเพื่อนใหม่ ผู้รับการประเมินอาจจะไม่ใช่ฝ่ายเริ่มต้นในการสนทนามากนัก

การเป็นผู้นำ (Leadership) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินมีความเป็นผู้นำในระดับต่ำ คือมักไม่ชอบเป็นผู้นำหรือชักจูงใจผู้อื่น มักหลีกเลี่ยงการต้องทำหน้าที่ในการสั่งการหรือควบคุมผู้อื่นให้ทำตามที่ต้องการ หรือมักไม่ต้องการเป็นจุดสนใจในกลุ่มคนเท่าใดนัก มักชอบเป็นผู้ตามมากกว่า และรู้สึกสบายใจมากกว่าเมื่อไม่มีผู้อื่นมาจับจ้อง

การจูงใจ (Influence) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการจูงใจในระดับค่อนข้างต่ำ คือมักไม่สามารถจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้มากนัก อย่างไรก็ตามถ้าหากต้องการที่จะโน้มน้าวใจผู้อื่นให้เห็นด้วยหรือคล้อยตามมักจะใช้วิธีการอธิบายด้วยเหตุผลหรือแสดงให้เห็นถึงข้อดีที่อีกฝ่ายจะได้รับ มากกว่าที่จะใช้วิธีการกระตือรือร้นหรือบังคับให้อีกฝ่ายทำตาม จะรู้สึกสบายใจมากกว่าเมื่ออีกฝ่ายรู้สึกคล้อยตามด้วยตัวเอง

พลังใจในการทำงาน (Energy) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินมีพลังใจในการทำงานในระดับต่ำ คือ ชอบทำงานในสภาวะที่ไม่เร่งรีบหรือทำงานภายใต้ความกดดันมากเท่าใดนัก ไม่ค่อยชอบการถูกขัดจังหวะหรือต้องทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ชอบที่จะให้ความสำคัญในรายละเอียดของงานที่ทำมากกว่าจึงอาจจะต้องใช้เวลาในการทำงานแต่ละอย่างค่อนข้างนาน ซึ่งอาจจะมีความขัดแย้งหรือไม่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันที่จะต้องใช้ความรวดเร็วในการทำงาน เพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้สมัครด้วยความรวดเร็วและใช้เวลาในแต่ละขั้นตอนของการทำงานไม่นานมากจนเกินไป เน้นที่การผลิตงานปริมาณมากในแต่ละวัน

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

Individualism			Agreeableness
Individualist - Tends to work alone; hesitates to cooperate and agree with difficult people.	1	5. Cooperation	Collaborative - Is group-oriented, agreeable, and supportive; tries to get along with everyone.
Unaffected - Is inattentive to the difficulties and feelings of strangers; tends not to show empathy.	0	6. Concern for Others	Concerned - Is concerned about less fortunate people; is sensitive to the feelings of others.
Direct - Is direct and to the point; tends not to show diplomacy with difficult people.	9	7. Diplomacy	Diplomatic - Is respectful, courteous, polite, and makes others feel understood.

ภาพที่ 4.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) เป็นการประเมินเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งในหัวข้อนี้ผู้รับการประเมินได้คะแนนค่อนข้างต่ำ โดยสามารถพิจารณาในหัวข้อย่อยได้เพิ่มเติม ดังนี้

ความร่วมมือ (Cooperation) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินมีความร่วมมือกับผู้อื่นในระดับคะแนนต่ำ คือ มีแนวโน้มต้องการจะทำงานคนเดียว หลีกเลี่ยงการทำงานกับคนจำนวนมากหรือทำงานกับคนที่ทำงานด้วยยาก จากการสอบถามผู้รับการประเมินเพิ่มเติมพบว่า ในด้านการทำงาน หากสามารถเลือกได้ ก็อยากจะทำหน้าที่ได้เองคนเดียว ไม่ต้องขึ้นกับผู้อื่นหรือเป็นงานที่ต่อเนื่องกับผู้อื่นเท่าใดนักและมักหลีกเลี่ยงการทำงานกับคนที่ทำงานด้วยยากหรือผู้ที่ความคิดเห็นไม่ตรงกัน เนื่องจากไม่ชอบที่จะเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่น และมักไม่ค่อยชอบที่จะต้องแจกจ่ายงานให้ผู้เกี่ยวข้อง เพราะรู้สึกเกรงใจจึงอยากที่จะทำเองมากกว่า และในงานบางอย่างที่มีความสำคัญ มักไม่ไว้วางใจให้ผู้อื่นทำงานให้ เพราะเกรงปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตหรือไม่สามารถควบคุมได้

ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินมีความห่วงใยต่อผู้อื่นในระดับต่ำ คือ มีแนวโน้มที่จะไม่ค่อยเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่ค่อยคำนึงถึงผู้อื่นมากนัก หากจะให้ความช่วยเหลือใคร ก็มักต้องพิจารณาด้วยเหตุผลอย่างถี่ถ้วนก่อนเสมอ หากเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ก็เป็นคนที่สามารถจะแยกงานและตัวบุคคลออกได้อย่างชัดเจน โดยในการพิจารณาการตัดสินใจต่างๆ ในการทำงาน จะไม่นำเรื่องงานและความสัมพันธ์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกัน ทำให้สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานหลักการทำงานได้อย่างดี อย่างไรก็ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอาจจะเกิดปัญหาได้เพราะอาจมองข้ามความรู้สึกของผู้อื่นไปบ้าง มักจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานหรือสิ่งที่ควรจะเป็นตามเหตุและผลมากกว่า

ความชำนาญการทูต (Diplomacy) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินมีคะแนนด้านความชำนาญการทูตอยู่ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับหัวข้ออื่นๆ คือ มีการแสดงออกด้านการพูดจาหรือสื่อสารกับบุคคลอื่นค่อนข้างดีและระมัดระวังเพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน อย่างไรก็ตามยังคงมีการแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อมซึ่งสอดคล้องกับนิสัยส่วนตัวซึ่งเป็นคนตรงไปตรงมา มักแสดงออกตามความคิดและความรู้สึกของตนเอง ไม่ชอบโกหก แต่อย่างไร

ก็ตามยังคงตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสุขและให้เกียรติผู้อื่น ซึ่งข้อนี้ถือเป็นจุดที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันที่จะต้องมีการพูดคุยกับบุคคลภายนอกจำนวนมาก การพูดคุยสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตนเองและองค์กร และช่วยให้การทำงานราบรื่น ประสบความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

<u>Conventionalism</u>		<u>Openness To Experience</u>
Stability oriented - Prefers predictability and structure; tends to avoid ambiguity and change.	25	8. Adaptability
Traditional - Continues with traditional ways of doing things; tends not to generate unique ideas.	46	9. Innovation
Basic analysis - Prefers concrete thinking to abstractions; likes problems to be clear-cut.	50	10. Analytical Thinking
Aligned decisions - Prefers structure, guidance, and making difficult decisions in groups.	33	11. Independence
		Change oriented - Seeks out variety and readily adapts to change, ambiguity, or new situations.
		Creative - Has an active imagination and identifies new connections between ideas.
		Deep analysis - Analyzes complicated issues; uses logic and deep analysis to identify solutions.
		Independent decisions - Trusts own judgment; prefers to make decisions independently.

ภาพที่ 4.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) เป็นการประเมินเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ เพื่อรับประสบการณ์ที่แตกต่างมากยิ่งขึ้น ซึ่งคะแนนในส่วนนี้ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับข้ออื่น คือมีแนวโน้มที่จะปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้ง่ายและเปิดรับต่อประสบการณ์ใหม่ มีใจเปิดกว้าง โดยสามารถพิจารณาลงไปรายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังนี้

การปรับตัว (Adaptability) ผลการประเมินพบว่าได้รับคะแนนในระดับปานกลาง ผู้รับการประเมินสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเข้ากับสถานการณ์หรือบทบาททางการทำงานใหม่ๆ ที่ได้รับ ค่อนข้างเปิดกว้างกับการเรียนรู้สิ่งใหม่เสมอ และมักมองหาโอกาสที่จะได้มีประสบการณ์ใหม่เพิ่มเติม จากการสอบถามเพิ่มเติมพบว่า ผู้รับการประเมินมักมองหาโอกาสหรือหน้าที่การรับผิดชอบใหม่ โดยได้มีการเสนอตัวเพื่อทำงานอื่นเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มความสามารถและได้ฝึกฝนทักษะอื่น เช่น เมื่อได้รับมอบหมายให้เป็นพิธีกรในงานของบริษัท ก็ไม่ปฏิเสธงานเพราะคิดว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้ฝึกฝนการพูดในที่ประชุมชนและเป็นโอกาสที่ได้แสดงความสามารถของตนเอง

การสร้างสรรคสิ่งใหม่ (Innovation) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้รับคะแนนปานกลาง หมายถึง มีแนวโน้มที่จะสามารถมีแนวคิดใหม่ในการทำงาน ชอบที่จะพัฒนาสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้นด้วยวิธีการแปลกใหม่ มีจินตนาการในการคิดเชื่อมโยงสิ่งที่มีอยู่เพื่อเกิดแนวความคิดใหม่ จากการสอบถามเพิ่มเติมพบว่าผู้รับการประเมินมักจะได้ใช้ศักยภาพด้านการคิดนวัตกรรมใหม่ในการทำงานอยู่เสมอ เนื่องจากมีความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทที่สนับสนุน

ให้พนักงานคิดพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยวิธีการ Kaizen ดังนั้นจึงได้รับการฝึกฝนศักยภาพในข้อนี้เป็นประจำเช่นเดียวกัน

ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้รับคะแนนค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับข้ออื่นๆ หมายถึง มีแนวโน้มมีความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ แยกแยะบนพื้นฐานของเหตุและผลได้ดี มักค้นหาสาเหตุของปัญหาในเชิงลึกเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดรอบคอบ สามารถมองเห็นรายละเอียดปลีกย่อยภายในเหตุการณ์ภาพรวมที่เกิดขึ้นได้ดี ซึ่งในข้อนี้เป็นข้อดีในการทำงานเพื่อสามารถพัฒนาตัวงานและยังสามารถคิดวิเคราะห์บนพื้นฐานของความเป็นจริงได้

ความเป็นอิสระ (Independence) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้รับคะแนนค่อนข้างต่ำ คือมีแนวโน้มที่จะต้องพึ่งพาการให้คำแนะนำหรือตัดสินใจจากผู้อื่นหรือผู้บังคับบัญชาหรือถ้าเป็นการตัดสินใจภายในกลุ่มใหญ่หรือต้องตัดสินใจแทนผู้อื่น ก็ยังอาจเกิดความยากลำบากในการตัดสินใจอยู่บ้าง จากการสอบถามเพิ่มเติมพบว่า ผู้รับการประเมินชอบที่จะมีโอกาสในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตาม ยังต้องการได้รับการสนับสนุนหรือคำแนะนำจากผู้อื่นด้วย เพราะมักกังวลว่าการตัดสินใจของตนเอง อาจเสี่ยงที่จะผิดพลาดได้ และยังไม่ค่อยมั่นใจในความคิดเห็นหรือการตัดสินใจของตนเองมากเท่าใดนัก

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness	
Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	0	12. Achievement	Goal oriented - Sets stretching goals; works hard to improve, and seeks career advancement.
Relaxed - May delay starting disliked activities or avoid doing additional work if unnecessary.	6	13. Initiative	Self-starter - Takes action without being asked; readily accepts new responsibilities.
Yielding - Tends to lose momentum when faced with obstacles; can be distracted from goals.	9	14. Persistence	Persistent - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Undetailed - Tends to dislike detailed work and may miss small details for accuracy.	79	15. Attention to Detail	Detailed - Likes to plan and check for accuracy; enjoys proofing and identifying small errors.
Unpredictable - Tends to be inconsistent in meeting deadlines or completing projects.	6	16. Dependability	Predictable - Is reliable and consistent in completing projects and meeting deadlines.
Fluid compliance - Is fluid in interpreting rules; interprets each rule in the context of the situation.	28	17. Rule Following	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.

ภาพที่ 4.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) เป็นการประเมินเกี่ยวกับการมีจิตสำนึกในจิตใจหรือคำนึงถึงความถูกต้องในการกระทำ โดยสามารถพิจารณาลงไปรายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังนี้

การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้รับคะแนนต่ำ หมายถึง มีแนวโน้มที่จะไม่ชอบการทำงานอย่างหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีการตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไปเกินกว่าที่ตนเองจะทำได้สำเร็จ มักพึงพอใจกับ

สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและทำอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ชอบการแข่งขันและเอาชนะ ชอบที่จะได้คิดและให้เวลากับเรื่องส่วนตัวนอกจากงานด้วย (Work-Life Balance)

การคิดริเริ่ม (Initiative) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้รับคะแนนต่ำ หมายถึง มีแนวโน้มที่จะไม่เริ่มดำเนินการสิ่งใหม่ๆ ก่อนที่นอกเหนือไปจากสิ่งที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน ด้วยความที่ไม่ชอบเสี่ยงที่จะทำงานที่ยากเกินความสามารถของตนเอง จึงมักไม่ริเริ่มที่จะพยายามทำงานที่ยากจนเกินไป ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินจะยอมรับงานที่ยาก ถ้าหากได้รับการมอบหมาย หรือ ผู้บังคับบัญชามองเห็นความเป็นไปได้ของงานว่าจะสำเร็จหรือมองเห็นศักยภาพว่าจะทำได้ จึงจะรับงานนั้นมา

การยืนกราน (Persistence) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้รับคะแนนต่ำ หมายถึง มีแนวโน้มที่จะละทิ้งงานได้ง่ายถ้าหากพบอุปสรรคหรือถูกดึงความสนใจไปจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ง่าย จากการสอบถามเพิ่มเติมพบว่า ผู้รับการประเมินจะเกิดความท้อใจในงานได้ง่าย หากพบอุปสรรคที่แก้ไขได้ยากหรือต้องทำงานกับคนอื่นที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน อย่างไรก็ตามมีความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ เพราะเมื่อรับงานมาทำแล้ว จะพยายามทำงานให้สำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่บางครั้งเมื่อเจออุปสรรคหรือแรงกดดันมาก ความพยายามในการทำให้สำเร็จจะเริ่มลดลง

การใส่ใจรายละเอียด (Attention to Detail) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้รับคะแนนสูง หมายถึง สามารถทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบหรือการตรวจสอบได้ดี มักมองเห็นรายละเอียดเล็กน้อยที่ผู้อื่นมักมองข้ามไป มีความใส่ใจในรายละเอียดมาก ชอบความเป็นระเบียบเรียบร้อย ตรวจสอบความถูกต้องในงาน เช่น การสะกดผิด การสื่อความหมาย เป็นต้น ชอบที่จะจัดวางสิ่งของเครื่องใช้ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด หยิบใช้ได้ง่าย และมักรู้สึกหงุดหงิดกับสิ่งของที่วางไม่เป็นระเบียบ สกปรก เป็นต้น

ความรับผิดชอบในการทำงานให้เสร็จ (Dependability) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้คะแนนต่ำ หมายถึง มีแนวโน้มที่จะทำงานเสร็จไม่ทันตามที่กำหนดเวลา โดยมักเกิดเหตุการณ์ที่งานเสร็จล่าช้า เนื่องจากผู้รับการประเมินมักทำงานที่สุดท้ายหรือบางครั้งไม่ได้วางแผนการทำงานล่วงหน้าจึงไม่ทราบว่าจะมีเวลาสำหรับการทำงานมากแค่ไหน จึงมักเริ่มลงมือเมื่อถึงเวลาจะต้องส่งชิ้นงาน ซึ่งมีความขัดแย้งกับลักษณะบุคลิกภาพที่เป็นผู้ใส่ใจรายละเอียดสูง และไม่ชอบทำงานในสถานการณ์ที่เร่งรีบ ดังนั้น จึงเกิดปัญหาส่งงานล่าช้าเป็นประจำ ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือหรือวางใจว่างานที่ได้รับมอบหมายจะเสร็จทันตามกำหนด เป็นจุดที่ต้องปรับปรุง

การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้รับคะแนนปานกลาง หมายถึง มีแนวโน้มที่จะกระทำการต่างๆ ตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้พอสมควร มัก

ไม่ใช่วิธีการอื่นเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย จากการสอบถามเพิ่มเติมพบว่า ถึงแม้ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ค่อยชอบอยู่ในกฎข้อบังคับ ชอบที่จะใช้ชีวิตสบายๆ แต่อย่างไรก็ตามเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมได้ค่อนข้างดี ในด้านการทำงาน สามารถทำตามขั้นตอนที่วางไว้ และเคารพในขั้นตอนที่ฝ่ายต่างๆ กำหนดไว้ได้เช่นเดียวกัน มักไม่ทำอะไรลดขั้นตอน โดยมุ่งแต่ให้งานของตนเองสำเร็จเพียงอย่างเดียว จนละเมิดและเกิดความเคียดแค้นแก่ผู้อื่น

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity			Emotional Stability
Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions.	18	18. Self-Control	Emotionally controlled - Controls emotions and seldom gets upset or shows irritation.
Affected by stress - Tends not to be resilient in stressful situations; worries or becomes anxious.	5	19. Stress Tolerance	Unaffected by stress - Works well in stressful situations and quickly recovers from setbacks.
Unsure of success - Becomes discouraged after negative feedback; needs time to recover.	6	20. Self Confidence	Confident of success - Remains confident after failure or rejection; is optimistic for success.
Unaware of emotions - Tends to be unaware of emotions, their cause, and how to manage them.	74	21. Emotional Awareness	Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.

ภาพที่ 4.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้รับคะแนนปานกลาง หมายถึง มีแนวโน้มที่จะสามารถควบคุมอาการของตนไม่ว่าจะอยู่ในภาวะอารมณ์ใดหรือมีสิ่งเร้าภายนอกมากกระทบ ไม่เปิดเผยอารมณ์หรือความรู้สึกออกมาในทันที จากการสอบถามเพิ่มเติมพบว่า ผู้รับการประเมินค่อนข้างเป็นคนใจเย็น มักไม่แสดงออกทางกิริยาทันทีทันใด ถึงแม้จะเกิดความรู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ จะพยายามเก็บความรู้สึกและคำพูด เป็นคนไม่่วามและมักใช้เวลาในการพิจารณาสถานการณ์และอารมณ์ของตนเองก่อนเสมอ คนทั่วไปจึงมองว่าบุคลิกภาพค่อนข้างนิ่ง ใจเย็น

การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้รับคะแนนต่ำ หมายถึง มีแนวโน้มจะกังวลได้ง่าย มีอาการเครียดหรือวิตกกังวลเมื่อต้องอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และฟื้นตัวจากความรู้สึกเครียดได้ยาก ต้องใช้ระยะเวลาในการกำจัดความกังวลออกไป จากการสอบถามเพิ่มเติมพบว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ยังไม่สามารถละทิ้งความกังวลในบางเรื่องได้ ไม่สามารถรับคำวิจารณ์ได้ดีนัก บางครั้งจึงเกิดความเครียดหรือคิดมาก หากได้รับคำวิจารณ์ที่รุนแรงหรือตรงไปตรงมามากเกินไป หากมีสิ่งใดมากระทบก็จะเกิดความรู้สึกหวั่นไหวได้ง่าย และไม่สามารถสลัดความเครียดนั้นออกไปได้ในเวลาอันสั้น

การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) ผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินได้รับคะแนนต่ำ หมายถึง มีแนวโน้มที่จะสูญเสียความมั่นใจได้ง่ายเมื่อได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบ หรือมีความไม่เชื่อมั่นในอนาคตของตนเองเท่าใดนัก ว่าตนเองจะประสบความสำเร็จ จากการ

สอบถามเพิ่มเติมพบว่า ผู้รับการประเมินไม่ค่อยเชื่อมั่นในตนเองเท่าที่ควร เกิดความไม่มั่นใจในศักยภาพการทำงานของตนเองในบางครั้ง และเกิดความกังวลเกี่ยวกับอนาคตในการทำงานของตนเอง ทั้งยังมีความวิตกกังวลในความก้าวหน้าของอาชีพปัจจุบันว่าจะสามารถก้าวขึ้นไปถึงระดับที่คาดหวังไว้ได้หรือไม่

การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผลการประเมินพบว่า ผู้รับการประเมินได้รับคะแนนสูง หมายถึง มีความตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง เข้าใจสถานการณ์และเหตุผลของการเกิดขึ้นและสามารถควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดี ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ความรู้สึกของตนเองอย่างมาก และคิดถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้น จึงสอดคล้องกับคะแนนด้าน Self-Control ซึ่งเป็นคนที่สามารถระงับอาการได้ดี นอกจากนี้ ยังตระหนักรู้และคิดถึงความรู้สึกของคนรอบข้างด้วย มักเรียนรู้ความคิด ความรู้สึกของคนรอบข้างจากการสังเกต กิริยาท่าทาง สีหน้า คำพูดเสมอ จึงมักหลีกเลี่ยงการเกิดการกระทบกระทั่งต่อกันและสามารถใช้ทักษะและวาทศิลป์ในการพูดกับผู้อื่นเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดี

4.1.11 Big 5 Factors

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
Introversion – Is reserved and unhurried; tends not to direct or sell to others.	22. Extraversion	Extraversion – Seeks the company of others, asserts self, and is persuasive and energetic.
Individualism – Prefers working alone; is direct, uncompromising, and detached from feelings.	23. Agreeableness	Agreeableness – Is team-oriented, supportive, and cooperative; works well with everyone.
Traditionalism – Prefers structure, traditional ideas, concrete thinking, and guided decisions.	24. Openness To Experience	Openness – Seeks change, is creative, analyzes issues, and makes own decisions.
Casualness – Is relaxed about goals, deadlines, persisting, checking details, or following rules.	25. Conscientiousness	Conscientiousness – Is goal-oriented, persistent, detail oriented, and follows rules.
Emotional Spontaneity – Tends not to control emotions; is affected by stress or criticism.	26. Emotional Stability	Emotional Stability – Understands and controls emotions, is confident, and resists stress.

ภาพที่ 4.11 ผลการประเมินด้าน Big 5 Factors

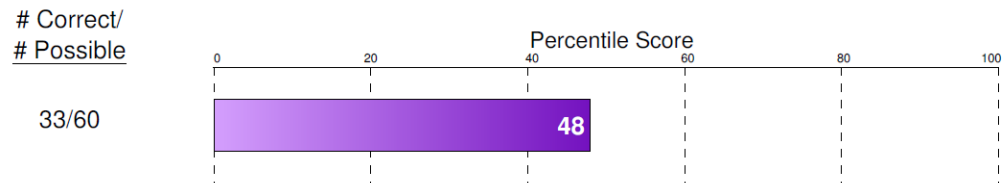
การเปิดรับประสบการณ์ใหม่เป็นลักษณะที่โดดเด่นของผู้รับการประเมิน โดยมีความโดดเด่นในด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งมีความสอดคล้องกับบุคลิกภาพของผู้รับประเมินที่ค่อนข้างมีความคิดอยู่ภายในมากกว่าที่จะเป็นการสื่อสารกับบุคคลอื่นภายนอก มักชอบที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ และพิจารณาความคิดทั้งของตนเองและผู้อื่น

4.2 ผลการประเมินของ Applied Reasoning Test (ART)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

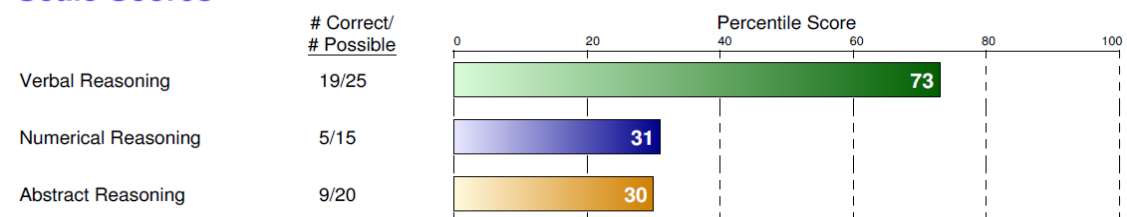
Total Score



ภาพที่ 4.12 การประเมินผลคะแนน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินได้รับผลคะแนน โดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 48 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในระดับปานกลาง หมายถึง สามารถที่จะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาได้ดี และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Scale Scores



ภาพที่ 4.13 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART)

4.2.2 ความสามารถในการแก้ปัญหาด้านการใช้ภาษา (Verbal Reasoning)

หมายถึง ทักษะการแก้ปัญหาด้านภาษา โดยการอ่าน การทำความเข้าใจและแปลบทความ ผลการทดสอบได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 73 จัดอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับผู้จัดการส่วนใหญ่ สามารถสะท้อนได้ว่าผู้รับการประเมินสามารถแยกแยะเหตุผลและข้อมูลที่ได้รับได้อย่างดี และสามารถวิเคราะห์หรือประเมินความหมายที่แฝงอยู่ในเรื่องราวที่สื่อสารออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการทดสอบนี้มีความสอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้รับการประเมิน ซึ่งมักจะสามารถตีความสารหรือเรื่องราวที่ได้รับ ทั้งด้านการอ่าน การทำความเข้าใจบทความ การฟัง เช่น การเรียนภาษา การเขียนบทความ จึงมักจะได้รับความไว้วางใจในการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการเรียบเรียงบทความ หรือประกาศต่างๆ ที่ใช้ในบริษัทบ่อยครั้ง ซึ่งมี

ความสอดคล้องกับผลคะแนนของ WBI ในหัวข้อ Attention to Detail ซึ่งได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 79 และ Analytical Thinking ซึ่งได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ผู้รับการประเมินมักจะมองเห็นรายละเอียดในจุดเล็กๆ ที่คนอื่นมักจะละเลย สามารถหาจุดผิดหรือความไม่สอดคล้องกันได้ดี ส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถตีความหรือประเมินสิ่งที่สื่อสารออกมาได้อย่างดี นอกจากนี้ยังสามารถตีความและประเมินผลของสารได้ดีจากการรับฟังผู้อื่น ทั้งในด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว ผู้รับการประเมินสามารถประเมินความต้องการของหัวหน้างานว่าต้องการให้ทำอะไรหรือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นอย่างไร และสามารถทำงานออกมาได้ตรงตามความต้องการ หรือในเรื่องชีวิตส่วนตัว สามารถรับฟังเรื่องราวของผู้อื่นและทำความเข้าใจสอดคล้องกับผลคะแนนของ WBI ในหัวข้อ Emotional Awareness ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 74 คือสามารถรับรู้อารมณ์ ความรู้สึก ความคิดของทั้งตนเองและผู้อื่น โดยไม่ก้าวความคิดไปล่วงหน้า แต่จะทำความเข้าใจในสารที่สื่อออกมา เพื่อให้ได้สารที่ตรงความเป็นจริงมากที่สุด

4.2.3 ความสามารถในการให้เหตุผลด้านตัวเลข (Numerical Reasoning)

หมายถึง ทักษะการแก้ปัญหาเชิงตัวเลข ผลการทดสอบได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 31 จัดอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับผู้จัดการส่วนใหญ่ แสดงให้เห็นว่าสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้ดี ประเมินผลข้อมูลตัวเลขในกราฟ ตารางหรือแผนภูมิต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลคะแนนนี้สามารถแปลผลได้ว่า ผู้รับการประเมินสามารถทำงานวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้ดีปานกลาง ตีความและประเมินจากข้อมูลที่มีในรูปแบบตาราง กราฟ ได้ อย่างไรก็ตาม ยังไม่ใช่ส่วนที่สามารถทำได้ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของผู้รับการประเมินคือ ไม่ถนัดด้านการคิดเลขหรือไม่สามารถหาความเชื่อมโยงในทางตัวเลขหรือข้อมูลในตารางหรือกราฟได้ดีนัก ถึงแม้จะสามารถทำได้แต่อาจจะต้องใช้เวลานาน ยกตัวอย่างงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน คือการนำเสนอข้อมูลทางด้านงานบุคคลออกมาในรูปแบบตารางหรือกราฟ เพื่อนำเสนอข้อมูลเป็นรายงานให้แก่หน่วยธุรกิจเดือนละหนึ่งครั้ง ซึ่งผู้รับการประเมินจะได้รับข้อมูลดิบจากหน่วยงานต่างๆ เช่น ข้อมูลการทำงาน ข้อมูลการฝึกอบรม ข้อมูลการสรรหาพนักงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบรายงาน โดยการใช้เครื่องมือโปรแกรม Microsoft Excel เป็นหลัก ซึ่งผู้รับการประเมินยังคงต้องขอคำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญในการใช้โปรแกรมและรูปแบบการนำเสนอที่เหมาะสม โดยยังไม่สามารถทำงานนี้ได้ดีหรือตามเป้าหมายที่วางไว้มากนัก

4.2.4 ความสามารถในการให้เหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

หมายถึง ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม ผลการทดสอบได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 30 จัดอยู่ในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ยเมื่อเทียบกับผู้จัดการส่วนใหญ่ แสดงว่ายังไม่สามารถเชื่อมโยง โครงสร้างหรือรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน ได้ดีนักและวิเคราะห์ปัญหาเชิงนามธรรมได้ไม่ดีนัก ผลคะแนนนี้ยังแสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินยังไม่สามารถรับมือหรือจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการสอบถามเพิ่มเติมพบว่า เมื่อผู้รับการประเมินต้องทำงานภายใต้สภาพการณ์ใหม่ๆ หรือรูปแบบงานใหม่ มักจะใช้เวลาในการทำความเข้าใจภาพรวมของงาน บางครั้งจึงต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้อื่นค่อนข้างมาก แต่เมื่อได้รับคำแนะนำหรือแนวทางมาแล้วก็สามารถปฏิบัติได้ดี หรือการมองหารูปแบบ (Pattern) ของงานจากรายละเอียดที่มีปริมาณมาก เพื่อต่อยอดในการสร้างงานใหม่ ยังทำได้ไม่ดีนัก ซึ่งสอดคล้องกับผลคะแนนของ WBI ในหัวข้อ Innovation ซึ่งได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 46 ซึ่งถึงแม้คะแนนด้าน Innovation จะไม่ต่ำมาก แต่ด้วยความสามารถด้านการคิดริเริ่ม การเชื่อมโยงจากสิ่งที่เป็นนามธรรม และมีจินตนาการยังไม่ค่อยดีนัก นอกจากนี้ผลคะแนนของความสามารถในการให้เหตุผลด้านตัวเลข และความสามารถในการให้เหตุผลเชิงนามธรรม มีผลคะแนนต่ำสอดคล้องกัน หมายถึงผู้รับการประเมินค่อนข้างมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์หรือมองภาพรวมในตรรกะเชิงคณิตศาสตร์ต่ำ อาจต้องอาศัยระยะเวลาในการทำทำความเข้าใจโจทย์หรือรูปแบบที่ซับซ้อนมากกว่าปกติ หรือต้องได้รับคำแนะนำจากผู้อื่นเสมอ

4.3 วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาอาชีพในปัจจุบัน

4.3.1 สิ่งที่เป็นจุดแข็ง ในมุมมองของผู้รับการประเมิน

การใส่ใจรายละเอียด (Attention to Detail) ซึ่งส่งผลดีต่องานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันในฝ่ายทรัพยากรบุคคลซึ่งต้องมีความน่าเชื่อถือและข้อมูลที่ให้แก่พนักงานต้องมีความถูกต้อง ละเอียดรอบคอบ ดังนั้น การที่ผู้รับการประเมินมีความแม่นยำในการตรวจสอบจะทำให้ภาพลักษณ์ของการทำงานในหน่วยงานนี้ได้รับความน่าเชื่อถือจากพนักงาน

การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานเนื่องจากงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันต้องติดต่อประสานงานกับคนจำนวนมาก ทั้งต้องทำความเข้าใจกับความต้องการของทุกฝ่าย ซึ่งบางครั้งอาจมีเหตุการณ์ที่เกิดการกระทบกระทั่งต่อกันระหว่าง

หน่วยงานและพนักงาน การที่ผู้รับการประเมินสามารถเข้าใจและตระหนักรู้ในอารมณ์และความคิดของผู้อื่น ช่วยให้สามารถรับมือและสามารถหาทางออกต่อเหตุการณ์ได้อย่างเหมาะสม

ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานเนื่องจากในการทำงานในปัจจุบัน ไม่ใช่เพียงแค่ทำงานตามคำสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาเพียงเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานเองต้องสามารถคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเพื่อเข้าใจในเนื้อหาของงาน สามารถวิเคราะห์ถึงความสำคัญ การพัฒนาในงาน รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหา ต้องสามารถคิดเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข โดยสามารถหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดซ้ำ

การชอบสมาคม (Sociability) ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานเนื่องจากต้องทำงานกับคนหมู่มาก การที่มีบุคลิกภาพชอบคบหาสมาคมกับผู้อื่นจึงช่วยให้การทำงานราบรื่นมากขึ้น ทั้งได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจจากเพื่อนร่วมงานหรือพนักงาน เมื่อต้องขอความช่วยเหลือหรือความร่วมมือก็จะได้รับความร่วมมือได้ง่าย

4.3.2 สิ่งที่เป็นจุดอ่อน ในมุมมองของผู้รับการประเมิน

พลังใจในการทำงาน (Energy) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานเนื่องจากในภาระงานที่รับผิดชอบมีปริมาณมาก บางครั้งจึงอาศัยความรวดเร็วในการทำงานเพื่อให้สามารถผลิตงานออกมาได้ในปริมาณมาก แต่เนื่องจากบุคลิกภาพที่มักชอบทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ไม่เร่งรีบและชอบตรวจทานความเรียบร้อย จึงเกิดความขัดแย้งและไม่สามารถทำงานสำเร็จตามความต้องการได้

ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) ด้วยบุคลิกภาพที่ชอบความเป็นส่วนตัวและมักมีขอบเขตในการทำความรู้จักหรือพูดคุยกับผู้อื่น มักไม่ต้องการเข้าไปมีบทบาทในชีวิตของผู้อื่นมากนัก บางครั้งจึงเหมือนว่าไม่สนใจผู้อื่นเท่าใด อย่างไรก็ตามในการทำงานในสายงานที่ต้องมีการติดต่อผู้อื่นจำนวนมาก ต้องมีบทบาทในการเข้าไปเปลี่ยนแปลงหรือแทรกแซงผู้อื่นเพื่อการบริหารจัดการพนักงานในองค์กร จึงต้องมีความเข้าใจในความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้อื่น จึงควรต้องมีการพัฒนาความเข้าใจหรือห่วงใยผู้อื่นมากขึ้น คำนึงถึงความต้องการและข้อเรียกร้องของพนักงาน เพื่อให้สามารถวางแผนการจัดการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ดีขึ้น

การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ด้วยบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินที่มักไม่ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงมากหรือกดดันตนเองจนเกินไป มักพอใจในปัจจุบันและรับผิดชอบงานในขอบเขตของตนเท่านั้น ในการทำงานจึงเหมือนว่าไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายหรือเป็นเป้าหมายธรรมดาทั่วไป ขาดความทะเยอทะยานในการทำงาน

การเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานในระยะยาว หากเมื่อต้องการก้าวขึ้นไปสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือผู้บริหาร ความสามารถในการเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

การอดกลั้น (Stress Tolerance) ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานโดยรวม เพราะในการทำงานย่อมมีความกดดันและคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้เกี่ยวข้อง ถ้าหากไม่สามารถจัดการกับความเครียดหรือความกังวลใจได้ดี ก็จะส่งผลกระทบต่องานในภาพรวม จึงควรพัฒนาให้ไม่รู้สึกวิตกกังวลมากเกินไป และสามารถยอมรับคำวิจารณ์ได้ เรียนรู้ข้อผิดพลาดและนำมาปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น

4.3.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

การปรับตัว (Adaptability) โดยผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี เช่น เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำกิจกรรมขององค์กรหรือร่วมโครงการกับผู้ร่วมงานที่ไม่เคยรู้จักมาก่อน ก็สามารถปรับตัวได้ดี ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

การควบคุมตนเอง (Self-control) โดยผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทั้งทางสีหน้าหรือน้ำเสียงได้ดีถึงแม้ว่าจะได้รับการกดดันหรือปัญหาที่เข้ามาในแต่ละวัน โดยมองว่าผู้รับการประเมินสามารถจัดการกับปัญหาที่เข้ามาและควบคุมอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเองได้ โดยไม่ปล่อยให้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผลของการทำงาน จนสร้างความขัดแย้งกับผู้อื่นในที่ทำงาน

ความร่วมมือ (Cooperation) โดยผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี และสามารถตอบสนองนโยบายของหน่วยงานเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อเพิ่มศักยภาพและคุณภาพของงานเพิ่มมากขึ้น

การยืนกราน (Persistence) โดยผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีความอดทนและยืนกรานต่อการทำงานที่ยากอย่างไม่ลดละ โดยมีความมุ่งมั่นในงานสำเร็จและสามารถดำเนินงานตามแผนของฝ่ายได้เป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาสามารถวางใจได้ว่าผู้รับการประเมินจะสามารถทำงานได้เสร็จตามที่ได้มอบหมายให้ โดยถึงแม้ในขั้นตอนการทำงานอาจจะพบปัญหาบ้าง ก็จะมีการพูดคุยเพื่อให้คำแนะนำอยู่เสมอ

จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

การเป็นผู้นำ (Leadership) โดยผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินยังไม่ได้แสดงภาวะผู้นำให้เห็นในการทำงานมากนัก เช่น ในการทำงานที่ต้องมีการร่วมมือกับฝ่ายอื่น ผู้รับการประเมินมักจะดำเนินงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มมากกว่าที่จะเป็นผู้นำกลุ่มหรือมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่นในกลุ่มหรือสามารถให้แรงบันดาลใจหรือโน้มน้าวสมาชิกคนอื่นได้

ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) โดยผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมักชอบทำงานคนเดียวหรือไม่ได้ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นหากไม่ใช่งานหลักหรืองานที่ได้รับมอบหมายโดยตรง ในการตัดสินใจต่างๆ มักอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผลมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) โดยผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินยังไม่ได้แสดงความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ออกมาให้เห็นเด่นชัด ด้วยลักษณะงานที่ยังต้องการการทำงานตามระบบและลำดับขั้นตอนที่มีกำหนดไว้อย่างแน่นอน หรือในลักษณะงานต่างๆ ที่ยังเป็นงานรายวันจึงยังไม่ได้แสดงศักยภาพด้านนี้ออกมาเท่าที่ควร

การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) โดยผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีการกำหนดเป้าหมายที่ยังไม่ท้าทาย โดยมักกำหนดเป้าหมายที่ยากขึ้นจากเดิมเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เนื่องจากไม่ต้องการกดดันตนเองมากเกินไปและกังวลว่าอาจทำไม่สำเร็จ หรือในการทำงานผู้รับการประเมินไม่ได้มุ่งผลสำเร็จของงานอย่างแรงกล้า แต่ในขณะที่เดียวกันยังต้องการรักษาความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือให้ความสำคัญของกระบวนการต่างๆ ด้วย จึงมักทำงานตามขั้นตอนมากกว่ามุ่งไปที่ผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว

การอดกลั้น (Stress Tolerance) โดยผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินเกิดความกังวลได้ง่าย หรือในสถานการณ์ที่มีความกดดันหรือมีปัญหา ผู้รับการประเมินอาจเกิดความท้อใจได้ โดยในงานปัจจุบันพบว่าในตัวงานอาจจะมี ความกดดันจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในบางส่วน อย่างไรก็ตามเมื่อต้องมีการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ผู้รับการประเมินอาจต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะข้อนี้

บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

เมื่อผู้รับการประเมินได้ทำแบบทดสอบด้วยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) แล้วนั้น ผู้รับการประเมินจะต้องนำผลการประเมินและผลการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาร่าง (Development Action Plan) โดยเป้าหมายที่ต้องการพัฒนานั้นเป็นเป้าหมายที่ผู้รับการประเมินต้องการจะพัฒนาด้วยตนเองและได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาด้วยเช่นเดียวกัน เพื่อให้การพัฒนาตนเองมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด ในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนามีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน วิธีการพัฒนา การติดตามผลอย่างเป็นระยะ รวมทั้งกรอบเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเนื้อหาในบทนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาร่าง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายการพัฒนา

ผู้รับการประเมินได้กำหนดเป้าหมายระยะสั้นในการทำงานในสายงานทรัพยากรบุคคลไว้ว่า ภายในระยะเวลา 5 ปี จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพื่อทำงานในระดับผู้บริหารระดับกลาง โดยวิธีการในการบรรลุเป้าหมายได้นั้น คือต้องตั้งใจทำงาน เก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการทำงานให้มากที่สุด โดยในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงต้องมีหน้าที่หลักในการเป็นผู้นำโครงการต่างๆ ทั้งการดำเนินงานประจำวันให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายภายในองค์กร เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์มากเพียงพอและได้รับความไว้วางใจจากองค์กรเพื่อที่จะก้าวขึ้นสู่ระดับบริหารได้

อย่างไรก็ตาม ไม่เพียงแต่ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในสายอาชีพเท่านั้นที่ควรได้รับการพัฒนา แต่ผู้รับการประเมินต้องพัฒนาบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานและการเป็น

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้น บุคลิกภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ได้รับการประเมินแล้วนั้น จึงควรนำมาต่อยอดเพื่อการพัฒนาต่อไป

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการทำแบบประเมินและสอบถามเพิ่มเติมร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้ตนเองและระบุจุดแข็งของตนเองได้ ดังนี้

การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ด้วยลักษณะงานที่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับคนจำนวนมาก เพื่อให้บริการและประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อให้งานสามารถสำเร็จได้อย่างราบรื่น การควบคุมและตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองและผู้อื่นจึงเป็นสิ่งที่เอื้อประโยชน์ให้การทำงานและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตนเอง โดยในการทำงานจะสามารถรู้และเข้าใจคนที่อยู่รอบข้าง เพื่อมีวิธีในการติดต่อที่เหมาะสมต่อสถานการณ์และบุคคลที่จะติดต่อด้วย และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกิริยาอาการที่ไม่เหมาะสมถึงแม้จะมีสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบต่อความรู้สึก เนื่องจากเป็นผู้ที่ชอบความสงบและไม่อยากจะมีเหตุขัดแย้งกับใคร

ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ในลักษณะของงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไม่เพียงแต่จะต้องทำงานรายวันหรืองานตามระบบขั้นตอนประจำวันให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีแล้วนั้น ยังมีงานโครงการพัฒนา เช่น การพัฒนาทักษะของพนักงาน งานระบบการประเมินผลงาน งานระบบประเมินผลเพื่อการพัฒนาในสายอาชีพ เป็นงานที่ต้องใช้การคิดวิเคราะห์เพื่อออกแบบระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม โปร่งใส รวมถึงให้ผลงานออกมาเป็นที่น่าเชื่อถือ ยอมรับได้

การชอบสมาคม (Sociability) ถึงแม้ว่าด้วยบุคลิกภาพภายนอกของผู้รับการประเมินจะไม่ได้ดูเหมือนมีความชอบคบหาสมาคมมากหรือสามารถมีบทสนทนาที่ต่อเนื่องยาวนานกับคนที่เพิ่งทำความรู้จักใหม่ๆ แต่ก็สามารถพูดคุยหรือผูกมิตรกับผู้อื่นได้ไม่ยากและสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีเมื่อต้องมีบทสนทนากับผู้อื่นได้ดีปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้วยลักษณะงานที่ต้องมีการพูดคุยกับผู้สมัครงานที่ไม่เคยเจอกันมาก่อน ก็สามารถพูดคุยสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการได้เป็นอย่างดี

การใส่ใจรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินไม่รู้สึกอึดอัดใจหรือไม่ถนัดในงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบสูงหรืองานตรวจสอบความเรียบร้อย โดยมักจะใช้เวลาในการตรวจสอบชิ้นงานก่อนส่งมอบก่อนข้างนานพอสมควรจนกว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีความถูกต้องเรียบร้อยดี ซึ่งบางครั้งก็อาจจะใช้เวลานานในการตรวจสอบ

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งที่ทั้งแตกต่าง และเหมือนกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

การชอบสมาคม (Sociability) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณรับการประเมินสามารถทำความรู้จักและพูดคุยสนทนากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร สามารถประสานงานเพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วง ไม่ทำให้ผู้อื่นมีความอึดอัดใจในการติดต่อด้วย

สิ่งที่เห็นต่างกัน

การยืนกราน (Persistence) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณรับการประเมินมีความอดทนในการทำงานสูง โดยไม่ลดละหรือละทิ้งการทำงานไปจนกว่างานจะสำเร็จ ในขณะที่ผู้รับการประเมินมองว่า การที่คุณรับการประเมินอดทนทำงานจนสำเร็จนั้น เพราะต้องทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบมากกว่า จึงแสดงพฤติกรรมออกมาว่าไม่ลดละหน้าที่หรือทิ้งงานไปกลางคัน จึงยังไม่อาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้มีความยืนกรานในงานสูงจนสามารถเรียกว่าเป็นจุดแข็งของตนเองได้

การปรับตัว (Adaptability) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณรับการประเมินมีการปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานหรือสภาพการทำงานใหม่ๆ ได้ค่อนข้างดี โดยสามารถร่วมงานและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่รู้ได้ค่อนข้างดี อย่างไรก็ตาม ผู้ประเมินมองว่าในบางครั้งผู้ประเมินก็มีความประหม่าหรือไม่มั่นใจเมื่อต้องเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ใหม่หรือร่วมงานกับผู้ที่ไม่เคยทำงานด้วยกันมาก่อน และอาจเกิดความวิตกกังวลบ้าง แต่ยังคงรักษาอาการไว้โดยผู้อื่นมักไม่ทราบว่าผู้ประเมินเกิดความกังวล

ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณรับการประเมินมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ทำงานด้วยเป็นอย่างดี โดยสามารถร่วมงานกับผู้อื่นในการประสานงาน การคิดโครงการและการร่วมกิจกรรมต่างๆ จนกระทั่งงานสามารถบรรลุผลได้ อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินมองว่า การทำงานร่วมกับฝ่ายอื่นนั้น ผู้รับการประเมินสามารถทำได้และพร้อมให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีตามที่ได้รับมอบหมาย แต่โดยบุคลิกภาพส่วนตัวแล้วนั้นมักชอบจะทำงานคนเดียวมากกว่าที่จะร่วมมือกับผู้อื่น

การควบคุมตนเอง (Self-control) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณรับการประเมินสามารถควบคุมอาการและการแสดงออกของอารมณ์ได้ดี โดยมีบุคลิกภาพที่ค่อนข้างนิ่งและไม่ตอบโต้โดยทันที โดยสามารถควบคุมอาการและแสดงออกได้เหมาะสม อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมิน

มองว่าบางครั้งเมื่อตนเองมีความเครียด ก็ยังมีการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมอยู่บ้าง เช่น การแสดงออกทางสีหน้า

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินของร่วมสิ่งที่เห็นต่างกันไปแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดอ่อนของตนได้ ดังนี้

พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองมักคิดและทำงานช้ากว่าคนอื่นเสมอ โดยมักชอบใช้ความคิดพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเกินไปและค่อยๆ คิด ไม่เร่งรีบ จึงมักพบว่ามักจะทำงานเสร็จช้าหรือทันตามที่กำหนดแบบพอดี ซึ่งในการทำงานจริง ด้วยปริมาณงานที่มีจำนวนมาก จึงควรต้องเร่งรีบทำงานให้ได้ปริมาณมากขึ้นเพื่อทำงานให้เสร็จในแต่ละวัน

การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ด้วยบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินที่มักไม่ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงมากหรือกดดันตนเองเกินไป มักพอใจในปัจจุบัน และรับผิดชอบงานในขอบเขตของตนเท่านั้น ในการทำงานจึงเหมือนว่าไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายหรือเป็นเป้าหมายธรรมดาทั่วไป

ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) ด้วยบุคลิกภาพที่ชอบความเป็นส่วนตัวและมักมีขอบเขตในการทำความรู้จักหรือพูดคุยกับผู้อื่น มักไม่ต้องการเข้าไปมีบทบาทในชีวิตของผู้อื่นมากนัก บางครั้งจึงเหมือนว่าไม่สนใจผู้อื่นเท่าใด อย่างไรก็ตามในการทำงานในสายงานที่ต้องมีการติดต่อผู้อื่นจำนวนมาก ต้องมีบทบาทในการเข้าไปเปลี่ยนแปลงหรือแทรกแซงผู้อื่น ในเพื่อให้สามารถสร้างผลผลิตแก่องค์กร จึงต้องมีความเข้าใจในความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้อื่น จึงควรต้องมีการพัฒนาความเข้าใจหรือห่วงใยผู้อื่นมากขึ้น เพื่อให้สามารถวางแผนการจัดการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ได้ดีขึ้น

การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองมีความหวั่นไหวต่อคำวิจารณ์ง่าย โดยส่งผลกระทบไปถึงอารมณ์ความรู้สึกและทัศนคติต่อการทำงานและผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงานและสภาพจิตใจของตัวผู้ประเมินเอง หรือบางครั้งที่ต้องทำงานภายในสภาวะความกดดันหรือความคาดหวังสูง ก็จะเกิดความกังวลหรือท้อแท้ได้ง่าย

การเป็นผู้นำ (Leadership) ถึงแม้งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นตำแหน่งหัวหน้าแผนกหรือหมายถึงระดับชั้นงานที่สูงกว่าเจ้าหน้าที่ทั่วไปแล้วนั้น แต่ด้วยประสบการณ์ในการดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาขยับน้อย จึงมองว่าตนเองยังไม่มีความสามารถหรือประสบการณ์มากพอที่จะบริหารจัดการทีมงานหรือเป็นผู้นำคนอื่นที่มีคุณวุฒิหรือวัยวุฒิสูงกว่าได้ อีกทั้งด้วยบุคลิกภาพที่ไม่ชอบเป็นผู้นำ ไม่ชอบแสดงความโดดเด่น ชอบเป็นผู้ตามมากกว่า จึงไม่ถนัดในการ

สั่งงานหรือมอบหมายงานให้ใครทำมากนัก เพราะจะรู้สึกอึดอัดใจหากต้องพยายามโน้มน้าวให้ใครรับงานไปทำแทนตนเอง

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

สิ่งที่เห็นตรงกัน

ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for others) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ผู้รับการประเมินมักไม่ค่อยให้ความสนใจต่อผู้อื่นมากนัก โดยมักทำงานในขอบเขตงานที่รับผิดชอบหรือแยกแยะเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวออกอย่างเด่นชัด มักไม่ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานในด้านความสัมพันธ์ส่วนตัว แต่ตัดสินใจเรื่องต่างๆ บนพื้นฐานเรื่องงานเท่านั้น

การบรรลุเป้าหมาย (Achievement) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นในงานไม่สูงมากเกินไป โดยจะไม่ตั้งเป้าหมายงานที่ทำท่ายสูงมาก หรือมักต้องการรับผิดชอบงานในขอบเขตเดิมที่เคยทำมากกว่าจะเปลี่ยนลักษณะงานในแบบที่ไม่เคยทำมาก่อนหรือรู้สึกคุ้นเคย

การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ผู้รับการประเมินอาจยังไม่สามารถควบคุมหรือเป็นผู้นำทีมได้ ด้วยประสบการณ์ในการบังคับบัญชาทีมงานยังน้อยและด้วยบุคลิกภาพที่ไม่ชอบแสดงความโดดเด่นหรือไม่ชอบเป็นผู้นำใคร จึงยังไม่แสดงศักยภาพในด้านนี้ให้เห็นเท่าใดนัก

สิ่งที่เห็นต่างกัน

การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่ผู้รับการประเมินมีความสามารถเชิงการคิดวิเคราะห์แต่ยังจำกัดอยู่แค่ในจุดเล็กๆ ของงาน เมื่อต้องมีการทำงานที่ต้องมองในภาพรวมหรือทั้งโครงการ พบว่าผู้รับการประเมินยังไม่สามารถมองเชิงวิเคราะห์ของทั้งโครงการได้ดีมากนัก ในขณะที่ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองมีศักยภาพในการคิดเชิงวิเคราะห์แต่ในการทำงานจริงยังไม่ค่อยได้แสดงออกให้เห็น เนื่องจากลักษณะงานที่เน้นการทำงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงยังไม่มีโอกาสได้คิดวิเคราะห์มากนัก

5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการทำงาน

ในด้านการทำงานผู้รับการประเมินมองว่า จุดอ่อนของตนเองที่ควรต้องพัฒนานั้นมีหลายด้านด้วยกัน แต่การเลือกจุดใดมาพัฒนา ก่อนหลังต้องพิจารณาที่ลำดับความสำคัญและการที่เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในการทำงานมากกว่า ในมุมมองของผู้รับการประเมินจึงมองว่า การพัฒนาเรื่องพลังใจในการทำงาน (Energy) และความรับผิดชอบในการทำงานให้เสร็จ (Dependability) เป็นเรื่อง

ที่สามารถทำได้ทันที ส่งผลลัพธ์ที่เห็นชัดในการทำงานและตอบสนองต่อเป้าหมายระยะสั้นที่จะได้รับความไว้วางใจจากองค์กรเพื่อได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่ระดับผู้บริหารระดับกลางได้ อีกทั้งพฤติกรรมในการทำงานทั้งสองข้อนี้ยังสามารถเป็นแรงบันดาลใจที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถดึงศักยภาพของตนมาใช้งานและองค์กรได้รับผลลัพธ์ในการทำงานที่ดีที่สุดจากพนักงานทุกคน

ในด้านจุดแข็งของบุคลิกภาพ ผู้รับการประเมินมองว่าสามารถนำจุดแข็งไปปรับใช้ในการทำงานให้ได้เพิ่มมากขึ้น เช่น การมีความสามารถในการเชิงคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) สองข้อนี้สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการทำงานและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)

ด้านบุคลิกส่วนตัว

เมื่อผู้รับการประเมินได้ทราบผลการประเมินบุคลิกภาพของตนเองแล้วและได้รับความคิดเห็นที่สะท้อนมาจากผู้บังคับบัญชา จึงตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาและมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงในจุดอ่อนของตนเอง เพราะจุดอ่อนต่างๆ เหล่านี้อาจเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในขณะที่เดียวกันถ้าหากสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ จะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการอดทนอดกลั้นต่อความเครียด ความวิตกกังวล การมีภาวะผู้นำ

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

เมื่อทำการวิเคราะห์ผลการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) พบว่ายังบุคลิกภาพในหลายด้านที่ได้รับคะแนนต่ำและต้องการการพัฒนา เช่น การเป็นผู้นำ (Leadership) พลังใจในการทำงาน (Energy) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) การยืนกราน (Persistence) เป็นต้น โดยการเลือกข้อใดมาปรับปรุงก่อนนั้นพิจารณาจากความสำคัญเร่งด่วน และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้นของผู้รับการประเมิน ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงความจำเป็นและความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้นที่ต้องการเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดี ได้รับความน่าเชื่อถือไว้วางใจจากหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา การปรับปรุงสมรรถนะพื้นฐานซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำงานที่ช่วยให้การทำงานในแต่ละวันสำเร็จลุล่วง ส่งผลให้การทำงานในภาพรวมมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงควรเลือกให้เป็นเรื่องที่สามารถพัฒนาได้เป็นลำดับแรกในการ

พัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ พลังใจในการทำงาน (Energy) ซึ่งได้เปอร์เซ็นต์ที่ 1 และความรับผิดชอบในการทำงานให้เสร็จ (Dependability) ซึ่งได้เปอร์เซ็นต์ที่ 6

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินได้นำหัวข้อพลังใจในการทำงาน (Energy) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนา เนื่องจากในสภาวะการทำงานในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความรวดเร็ว ดังนั้นผู้ทำงานจึงต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วให้ทัน และด้วยปริมาณงานที่มีเข้ามาเป็นจำนวนมากในแต่ละวัน ผู้รับการประเมินจึงต้องสามารถจัดการงานทุกอย่างภายในเวลาที่จำกัดและงานมีคุณภาพ โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีระยะเวลา 7 เดือนในการพัฒนา ดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินมีความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วและสามารถทำงานหลายอย่างได้ด้วยความมุ่งมั่นไม่หยุดยั้ง สามารถทำงานโดยใช้ความคิดตัดสินใจที่เร็วและสามารถผลิตผลงานออกมาได้จำนวนมากและมีคุณภาพ

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะสามารถพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานที่สำคัญต่อการทำงาน ช่วยให้สามารถทำงานได้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง โดยสามารถบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบเพื่อให้สามารถส่งมอบงานได้ตามเวลาที่กำหนด สามารถทำงานหลายๆ ส่วนไปพร้อมกันได้และงานมีคุณภาพและถูกต้องครบถ้วน ผ่านการทำงานที่รวดเร็ว มีความมุ่งมั่นในการทำงานและทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า องค์กรจะสามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้มากที่สุด พนักงานสามารถผลิตผลงานออกมาได้ตามที่องค์กรคาดหวัง สร้างบรรยากาศที่ตื่นตัวในการทำงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนกำหนดส่ง อย่างน้อย 1 วัน ก่อนกำหนดส่งจริง ทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในที่ทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายในการเรียนปริญญาโท โดยมีการกำหนดวันส่งงานก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน ด้วยการระบุวันส่งลงในสมุดตารางงานและไฟล์ Microsoft excel ที่ใช้อยู่เป็นประจำ เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตนเองมักจะชอบทำงานส่งในวันเดียวกับการกำหนดส่งเสมอ และมีการตรวจสอบผลของการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

- สามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. โดยเวลาเข้างานจริงอยู่ที่ 8.30 น. ด้วยการเข้านอนไม่เกินเที่ยงคืน และตื่นเช้าให้เร็วขึ้น 20-30 นาที โดยจะต้องออกจากบ้านไม่เกิน 7.15 น. จึงจะสามารถไปทำงานได้ก่อนเวลา 8.15 น.

- สร้างแรงบันดาลใจและเสริมแนวความคิดเพิ่มพลังทางบวกให้แก่ตนเอง ด้วยการอ่านหนังสือพัฒนาตนเอง เช่น หนังสือเกี่ยวกับการคิดบวก การพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาและเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับวิวัฒนาการการทำงาน เช่น การพัฒนาและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ก้าวหน้าขึ้น เคล็ดลับการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น มารยาทในการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น เป็นต้น สาเหตุที่เน้นการอ่านเกี่ยวกับการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นเนื่องจากปัจจุบันทำงานในบริษัทญี่ปุ่น จึงต้องเรียนรู้วิถีและมารยาทในการทำงานร่วมกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเฉพาะตัว การอ่านหนังสือและนำแนวทางมาปรับใช้นี้จึงเป็นประโยชน์ในการทำงานได้มากขึ้น

- มีส่วนร่วมในงาน Project ของแผนก HRD เกี่ยวกับโครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล ด้วยการเสนอแผนการทำงานเรื่องโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลและรับผิดชอบในหน้าที่การเป็นผู้ดูแลโครงการโดยตรง

- ออกกำลังกายสม่ำเสมอ ด้วยการออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน จะต้องตระหนักในจุดที่ต้องพัฒนาและเกิดความปรารถนาที่จะพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดแรงผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาจนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณามอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่ผู้รับการประเมิน และคอยให้คำแนะนำและคำปรึกษา รวมทั้งวางแผนในการพัฒนา เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

- เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยในการให้คำแนะนำ คำปรึกษา รวมทั้งผลตอบกลับแก่ผู้รับการประเมิน และมีส่วนช่วยในการวางแผนการพัฒนาร่วมกับผู้รับการประเมินด้วยในบางส่วน

5.2.1.6 การวัดผล

ผู้รับการประเมินวัดผลการปฏิบัติจากจำนวนครั้งที่ได้มีการปฏิบัติกิจกรรมนั้นจริง เพื่อวัดความถี่และความสม่ำเสมอของพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการได้รับข้อมูลป้อนกลับและความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรมเพื่อให้ทราบถึงผลการพัฒนา และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม 2558 และสิ้นสุดเดือนสิงหาคม 2558

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ผู้รับการประเมินมองว่า ความพยายามและการเอาใจตนเองให้ทำกิจกรรมที่ตนเองไม่เคยทำและการมีระเบียบวินัย รวมถึงภาระงานที่รับผิดชอบที่มีจำนวนมากเป็นอุปสรรคในการพัฒนาตามแผนพัฒนาตนเอง



ตารางที่ 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report			
Name	Ms. A (นามสมมติ)		
Position	Senior Human Resources Officer		
Direct Supervisor Name	Ms. B (นามสมมติ)		
Direct Supervisor's Position	Manager (Human Resources Department)		
Organization's Competency :			
Self Management			
Development Objective:			
ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วและสามารถทำงานหลายอย่างได้ด้วยความมุ่งมั่นไม่หยุดยั้ง สามารถทำงานโดยใช้ความคิดตัดสินใจที่เร็วและสามารถผลิตผลงานออกมาได้จำนวนมากและมีคุณภาพ (Energy)			
Expected benefit to me:			
1. เพื่อสามารถบรรลุผลสำเร็จของงานได้ ในเวลาที่จำกัด ผลงานมีคุณภาพ และงานสำเร็จในปริมาณมาก (Result-oriented) 2. เพื่อเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานที่ท้าทาย			
Expected benefit to my organization :			
1.องค์กรสามารถตั้งศักยภาพของพนักงานออกมาได้อย่างเต็มที่ บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ 2.สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ตื่นตัวตลอดเวลา พนักงานเกิดแรงกระตุ้นให้ทำงานอย่างมุ่งมั่น			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนกำหนดส่ง อย่างน้อย 1 วันก่อนกำหนดส่งจริง ทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในที่ทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายในการเรียนปริญญาโท โดยการกำหนดเป้าหมายส่วนตัวคือ วันกำหนดส่งสุดท้ายก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตนเองมักจะชอบทำงานส่งในวันเดียวกับกำหนดส่งเสมอ ช่วยเพิ่มการกระตุ้นในการทำงาน ลดปัญหาการส่งงานล่าช้า	ตัวเอง / หัวหน้างาน	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มี.ค. - ส.ค. 2558
2) สามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. โดยเวลาเข้างานจริงอยู่ที่ 8.30 น. การไปถึงที่ทำงานก่อนเวลาทำงานจริงเพื่อให้เราได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะมีการเริ่มทำงานในแต่ละวัน มีเวลาในการจัดเรียงความคิดก่อนเริ่มลงมือทำงาน เพื่อให้การทำงานตลอดวันสามารถทำงานได้ราบรื่นและมีจำนวนปริมาณงานมาก โดยจัดสรรตามการเรียงลำดับความสำคัญของงาน ลดปัญหาการต้องเร่งรีบในตอนเช้าเพื่อมาทำงานให้ทัน สามารถทำกิจกรรมนี้ให้สำเร็จได้ด้วยการตื่นเช้าให้เร็วขึ้น 20-30 นาที	ตัวเอง	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มี.ค. - ส.ค. 2558
3) สร้างแรงบันดาลใจและเสริมแนวความคิดเพิ่มพลังทางบวกให้แก่ตนเองด้วยการอ่านหนังสือพัฒนาตนเอง รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับวิธีพัฒนาการทำงาน พร้อมกับจับบันทึกไว้และถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน	ตัวเอง / เพื่อนร่วมงาน	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มี.ค. - ส.ค. 2558
4) มีส่วนร่วมในงาน Project ของแผนก HRD เกี่ยวกับโครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ท้าทาย ได้แสดงศักยภาพและแสดงถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน	หัวหน้างาน	วัดโดยข้อมูลจากแผนดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลปี 2558	มี.ค. - ส.ค. 2558
5) ออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อให้ร่างกายมีความกระฉับกระเฉงและตื่นตัว ส่งผลดีในการทำงานในการช่วยให้รู้สึกตื่นตัว คล่องตัวในการทำงานอยู่เสมอ	ตัวเอง	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มี.ค. - ส.ค. 2558
Resources/ Support:			
- การสนับสนุนจากแผนก HRD ในการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ - เพื่อนที่เรียนปริญญาโท ที่ให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือ			
Potential obstacles which can prevent development :			
1. ไม่มีเวลามากเพียงพอ เนื่องจากมีงานประจำทั้งงานที่ทำงานและงานที่เรียนปริญญาโท 2. แผนกดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคลปี 2558 อาจมีการกำหนดรายชื่อบุคคลที่จะรับผิดชอบงานไว้แล้ว			

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปลความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

กิจกรรมที่ 1

ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนกำหนดส่ง อย่างน้อย 1 วันก่อนกำหนดส่งจริง ทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในที่ทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายในการเรียนปริญญาโท โดยมีการกำหนดวันส่งงานก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน ด้วยการระบุวันส่งลงในสมุดตารางงานและไฟล์ Microsoft excel ที่ใช้อยู่เป็นประจำ เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตนเองมักจะชอบทำงานส่งในวันเดียวกับการกำหนดส่งเสมอ และมีการตรวจสอบผลของการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินระบุวันกำหนดส่งของงานที่ได้รับมอบหมายทุกชิ้นลงในสมุดตารางงาน ก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน เพื่อเป็นการย้ำเตือนตนเองให้ทำงานเสร็จให้ทันภายในวันที่กำหนด และตั้งเป้าหมายว่าต้องทำงานให้เสร็จไม่เกินวันที่กำหนดไว้ให้ได้ มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อมีเวลาเหลือหลังจากที่ทำงานเสร็จจะมีการตรวจสอบความเรียบร้อยของงานก่อนส่งจริง

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินพบว่า การกำหนดวันส่งงานให้เร็วขึ้นหนึ่งวันช่วยทำให้รู้สึกตื่นตัว และต้องคอยบังคับตัวเองให้ทำงานให้เสร็จไม่เกินวันที่กำหนดไว้ และยังเหลือเวลาที่สามารถใช้เพื่อการตรวจสอบชิ้นงานก่อนส่ง อย่างไรก็ตามยังคงมีบางงานที่ไม่สามารถจะทำได้เสร็จก่อนวันส่งจริง แต่จะเสร็จในวันที่กำหนดพอดี การกำหนดวันส่งงานล่วงหน้านี้ ช่วยเพิ่มการกระตุ้นในการทำงานให้ทำงานได้รวดเร็วและตื่นตัว สามารถวางแผนการทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้น เพราะสามารถทราบวันกำหนดส่งได้อย่างชัดเจน ลดปัญหาการทำงานส่งล่าช้าหรือไม่ทันตามกำหนด และลดความเครียดจากการทำงานหากมีเวลาเหลือไม่เพียงพอหรือทำงานส่งในวันสุดท้าย

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามลงบันทึกวันกำหนดส่งก่อนวันส่งจริงอย่างสม่ำเสมอในทุกชิ้นงานและพยายามทำให้สำเร็จตามที่กำหนด โดยการทำอย่างสม่ำเสมอจนเป็นนิสัย

กิจกรรมที่ 2

เดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. โดยเวลาเข้างานจริงอยู่ที่ 8.30 น. สามารถทำได้ด้วยการเข้านอนไม่เกินเที่ยงคืน และตื่นเช้าให้เร็วขึ้น 20-30 นาที โดยจะต้องออกจากบ้านไม่เกิน 7.15 น. จึงจะสามารถไปทำงานได้ก่อนเวลา 8.15 น.

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินสามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. ได้เป็นประจำ ด้วยการเข้านอนให้เร็วขึ้นกว่าปกติ คือไม่เกินประมาณเที่ยงคืน โดยก่อนหน้านี้มักจะจัดการธุระส่วนตัวต่างๆ และล่วงเลยไปจนกระทั่งดึก ทำให้บางครั้งตื่นสายและไม่สามารถไปทำงานได้ทันเวลา ในขณะที่เดินทางไปทำงานก็จะรู้สึกเครียดเพราะมีเวลาจำกัดและประสบปัญหาการจราจร แต่เมื่อได้เปลี่ยนเวลาเข้านอนให้เร็วขึ้นและตื่นเช้าขึ้น ความเครียดในระหว่างการเดินทางไปทำงานลดลงและไปทำงานได้ทันเวลา และมีเวลาเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะมีการเริ่มทำงานในแต่ละวัน มีเวลาในการจัดเรียงความคิดก่อนเริ่มลงมือทำงาน โดยสามารถวางแผนการทำงานด้วยการทำรายการทำงานประจำวัน เพื่อให้การทำงานตลอดวันสามารถทำงานได้ราบรื่นและสามารถทำได้จำนวนปริมาณงานมาก โดยจัดสรรตามการเรียงลำดับความสำคัญของงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานประจำวันให้ดียิ่งขึ้น

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินพบว่าการศึกษาฝึกฝนตนเองให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไม่ใช่เรื่องยากเกินความพยายาม และหากเราสามารถทำได้ในครั้งแรกแล้ว ก็จะมีครั้งต่อไปตามมาเสมอ และเมื่อผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่ดีขึ้น สามารถไปทำงานได้ทันเวลา ก็ได้รับคำชมจากเพื่อนร่วมงานว่ามีพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามปฏิบัติเป็นประจำจนกลายเป็นนิสัย

กิจกรรมที่ 3

สร้างแรงบันดาลใจและเสริมแนวความคิดเพิ่มพลังทางบวกให้แก่ตนเอง ด้วยการอ่านหนังสือพัฒนาตนเอง เช่น หนังสือเกี่ยวกับการคิดบวก การพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาและเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับวิวัฒนาการการทำงาน เช่น การพัฒนาและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ก้าวหน้าขึ้น เคล็ดลับการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น มารยาทในการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น เป็นต้น สาเหตุที่เน้นการอ่านเกี่ยวกับการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นเนื่องจากปัจจุบันทำงานในบริษัทญี่ปุ่น จึงต้องเรียนรู้วิถีและมารยาทในการทำงานร่วมกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเฉพาะตัว การอ่านหนังสือและนำแนวทางมาปรับใช้นี้จึงเป็นประโยชน์ในการทำงานได้มากขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้มีการอ่านหนังสือพัฒนาตนเองและวิธีการทำงาน เช่น หนังสือชื่อ “ทำงานสำเร็จได้ภายใน 1 นาที”, “เปลี่ยนวิธีทำงานแค่ 1% คุณก็แซงหน้าคน 99% ได้แล้ว” ซึ่งได้มี

การนำเคล็ดลับในการทำงานเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานเดิมที่เคยใช้อยู่ให้ดีขึ้น และได้มีการนำไปเล่าให้คนรอบข้างฟัง เช่น มีการกล่าวถึงระดับความรู้ของผู้ฟังกับตัวเรามีไม่เท่ากัน ในการคุยเรื่องงานต่างๆ เราควรจะต้องเริ่มอธิบายจากความเป็นมาและภาพรวมก่อนทุกครั้ง เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน จากนั้นเมื่อมีการปรึกษาหารือ ก็จะสามารรถดำเนินการไปด้วยดีและเกิดผลลัพธ์ของงานที่ดี เป็นต้น และได้นำเคล็ดลับการพูดเชิงบวก หลีกเลี่ยงคำพูดเชิงลบ โดยผู้รับการประเมินหลีกเลี่ยงการพูดคำว่า "เหนื่อย" "ง่วงนอน" ซึ่งผลจากการทำกิจกรรมนี้ ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกร่าเริงมากขึ้น มีเรี่ยวแรงในการทำงานดีขึ้น และทัศนคติต่อการทำงานเป็นบวกมากขึ้น ส่งผลดีต่อการทำงานให้มีความสุขและสนุกในการทำงานมากขึ้น นอกจากการอ่านหนังสือแล้ว ยังได้มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า ได้ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงานและการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินพบว่า การอ่านหนังสือพัฒนาตนเองช่วยเสริมสร้างมุมมองต่อการทำงานดีขึ้น ช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งสามารถนำแนวคิดต่างๆ มาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน ได้ด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังสามารถนำเคล็ดลับในการทำงานมาปรับใช้ให้ดียิ่งขึ้น เช่น การทำงานให้สำเร็จเร็วขึ้น เทคนิคการโน้มน้าวใจผู้ร่วมงาน การนำเสนอแผนงาน เป็นต้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามอ่านหนังสือให้มากขึ้นพร้อมกับทำการจดบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้ลงในสมุดบันทึกของตนเอง เพื่อให้สามารถนำมาอ่านทวนซ้ำและไปปฏิบัติจริงได้ดียิ่งขึ้น

กิจกรรมที่ 4

มีส่วนร่วมในงาน โครงการของแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับโครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล ด้วยการเสนอแผนการทำงานเรื่อง โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลและรับผิดชอบในหน้าที่การเป็นผู้ดูแลโครงการโดยตรง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้มีการเสนอแผนการทำงานเรื่อง โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคะแนนการสอบโทอิก โดยผู้รับการประเมินมีหน้าที่เป็นผู้ดูแลโครงการโดยตรง เริ่มจากการวิเคราะห์ผู้เรียน วางแผนการสอน จัดทำเนื้อหาการสอน และติดตามผลเป็นระยะ โดยกลุ่มผู้เรียนมีจำนวน 3 คน และได้มีการสอนจริงเป็นระยะเวลา 2 เดือน

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินพบว่าเมื่อผู้รับการประเมินต้องการนำเสนอโครงการการสอนภาษาอังกฤษซึ่งเป็นโครงการที่ไม่เคยมีมาก่อน จึงต้องแสดงความกระตือรือร้นในการค้นคว้าข้อมูลเพื่อจัดทำแผนงาน รวมทั้งการพูดคุยกับผู้เรียนเกี่ยวกับความคาดหวัง ตลอดจนศึกษาเนื้อหาที่จะต้องทำการสอนอย่างรอบด้าน จากการทำกิจกรรมนี้ทำให้ผู้รับการประเมินได้ปรับพฤติกรรมให้มีความคิดริเริ่ม ตื่นตัว กระตือรือร้น รวมทั้งโน้มน้าวให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของโครงการนี้

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามหาโอกาสในการนำเสนอโครงการต่างๆ เพิ่มเติม

กิจกรรมที่ 5

ออกกำลังกายสม่ำเสมอ ด้วยการออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินมีการออกกำลังกายด้วยการเดินหรือวิ่งบนลู่วิ่ง ปั่นจักรยาน รวมทั้งการบริหาร สลับกันไป เป็นประจำอย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินพบว่า รู้สึกกระฉับกระเฉงมากขึ้น นอนหลับสบายขึ้น ทำให้ตื่นเช้าได้ อย่างสดชื่น ส่งผลดีในการทำงานในการช่วยให้รู้สึกตื่นตัว คล่องตัวในการทำงานอยู่เสมอ

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามออกกำลังกายให้ได้สม่ำเสมอเป็นประจำทุกสัปดาห์

ตารางที่ 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Follow up							
Action Plan	Measurement	Actual Activity	Time Frame	Result	What do you plan to do next?	Score before (1-10)	Score now (1-10)
1) ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนกำหนดอย่างมีคุณภาพ โดยมีการกำหนดเป้าหมายส่วนตัวไว้ กำหนดส่งสุดท้ายก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน	วัดจากภาระหน้าที่เกิดขึ้นจริง	ระบุวันกำหนดส่งของงานที่ได้รับมอบหมายทุกชิ้นลงในสมุดตารางงานก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน	มี.ค. - ส.ค. 2558	ช่วยเพิ่มภาระงานและการทำงานให้ทำงานได้รวดเร็วและทันตัว สามารถวางแผนการทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้น	ลงบันทึกวันกำหนดส่งก่อนวันส่งจริงอย่างสม่ำเสมอในทุกชิ้นงานและพยายามทำให้สำเร็จตามที่กำหนด โดยการทำอย่างสม่ำเสมอจนเป็นนิสัย	2	8
2) สามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. โดยเวลาเช้าจริงอยู่ที่ 8.30 น. สามารถทำกิจกรรมนี้ให้สำเร็จได้ด้วยการตื่นเช้าให้เร็วขึ้น 20-30 นาที	วัดจากภาระหน้าที่เกิดขึ้นจริง	เข้านอนไม่เกินเที่ยงคืนของทุกวันและตื่นเช้าขึ้น 20 นาที ออกกำลังกายไม่เกิน 7.15 น. และเดินทางด้วยรถไฟให้ซึ่งสามารถกำหนดเวลาได้ค่อนข้างแน่นอน	มี.ค. - ส.ค. 2558	สามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. ได้เป็นประจำ และได้รับคำชมจากเพื่อนร่วมงาน	พยายามปฏิบัติเป็นประจำจนกลายเป็นนิสัย	4	10
3) สร้างแรงบันดาลใจและเสริมแนวความคิดเพิ่มพลังทางบวกให้แก่ตนเองด้วยการอ่านหนังสือพัฒนาตนเอง รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับวิธีพัฒนาการทำงาน พร้อมกับจัดบันทึกไว้และถ่ายถอดเก็บเพื่อร่วมงาน	วัดจากภาระหน้าที่เกิดขึ้นจริง	อ่านหนังสือพัฒนาวิธีการทำงานเดิม พลิกเปลี่ยนการพูดคำพูดในแง่ลบ และมีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อรับฟังแนวคิดที่มีประโยชน์	มี.ค. - ส.ค. 2558	มีมุมมองต่อการทำงานดีขึ้น ช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งสามารถนำเสนอแนวคิดต่างๆ มากมายที่ใช้ในชีวิตประจำวัน	พยายามอ่านหนังสือให้มากขึ้นพร้อมกับทำการจดบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้ลงในสมุดบันทึกของตนเอง	4	7
4) มีส่วนร่วมในงาน Project ของแผนก HRD เกี่ยวกับโครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำภายใต้แสดงศักยภาพและแสดงถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน	วัดโดยข้อมูลจากแผนดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลปี 2558	เสนอแผนการทำงานเรื่องโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลและมีหน้าที่เป็นผู้ดูแลโครงการโดยตรง	มี.ค. - ส.ค. 2558	ปรับปรุงพฤติกรรมให้มีความคิดริเริ่มขึ้นตัว กระตือรือร้น รวมทั้งไม่นิ่งนอนใจทุกฝ่ายให้ความสำคัญต่อโครงการ	พยายามหาโอกาสในการนำเสนอโครงการต่างๆ เพิ่มเติม	5	8
5) ออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อให้ร่างกายมีความกระฉับกระเฉงและตื่นตัว ส่งผลดีในการทำงานในการช่วยให้อารมณ์ดีและมีความสุขในการทำงานอยู่เสมอ	วัดจากภาระหน้าที่เกิดขึ้นจริง	ออกกำลังกายด้วยการเดินหรือวิ่งบนลู่วิ่ง ปั่นจักรยาน รวมทั้งกายบริหารสลับกันไป เป็นประจำอย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง	มี.ค. - ส.ค. 2558	รู้สึกกระฉับกระเฉงมากขึ้น นอนหลับสบายขึ้น ทำให้ตื่นเช้าได้อย่างสดชื่น	พยายามออกกำลังกายให้ได้สม่ำเสมอเป็นประจำทุกสัปดาห์	3	6

5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

สืบเนื่องจากการพัฒนาในแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ผู้รับการประเมินจึงได้เลือกการพัฒนาในหัวข้อความน่าเชื่อถือ (Dependability) ซึ่งบุคลิกภาพด้านความน่าเชื่อถือและไว้วางใจว่างานที่ได้รับมอบหมายนี้จะสามารถสำเร็จได้ตามที่กำหนดเป็นหนึ่งในหัวข้อการพัฒนาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Competency) ในหัวข้อการบริหารตนเอง (Self-management) ขององค์กรที่ผู้รับการประเมินสังกัดอยู่ ซึ่งจะช่วยพัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะสมในการได้รับความไว้วางใจให้สามารถทำงานในระดับที่สูงขึ้นได้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้นของผู้รับการประเมิน โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 มีระยะเวลา 3 เดือนในการพัฒนา ดังนี้

5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินมีความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถส่งมอบผลสำเร็จของงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนดตามที่ได้รับมอบหมาย มีการวางแผนการทำงานที่ดีขึ้น มีการคิดอย่างเป็นระบบรวมทั้งคำนึงถึงความเสี่ยงหรือปัจจัยภายนอกที่อาจกระทบต่อการวางแผน เพื่อให้ตนเองมีความน่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

5.2.3.2 สิ่งที่ได้คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะสามารถวางแผนงานได้อย่างเป็นระบบมองเห็นขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดและสามารถพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในงาน ส่งผลให้สามารถวางแผนเพื่อป้องกัน และให้เกิดแนวโน้มที่งานจะสำเร็จเพิ่มมากขึ้นและได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญมากขึ้น รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้มีความเป็นระเบียบวินัย ตรงต่อเวลามากขึ้น

5.2.3.3 สิ่งที่ได้คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าองค์กรสามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในด้านการได้รับผลสำเร็จของงานตามที่กำหนด ส่งผลให้สามารถทำงานได้ตามลำดับขั้นตอนโดยไม่ติดขัดและพนักงานสามารถเรียนรู้แนวทางการทำงานที่ดีเกี่ยวกับการวางแผนงานและนำไปปรับใช้ในงานของตน ส่งผลให้พนักงานทั้งองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- จัดทำแผนการทำงานในรูปแบบของ Gantt Chart เพื่อแสดงขั้นตอนทั้งหมดของงาน ระบุวันเวลาที่ดำเนินการ ผลสำเร็จของงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน โดยแสดงข้อมูลทั้งหมดของงานที่รับผิดชอบในปีนี้ และนำเสนอต่อหัวหน้างาน

- รายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนแก่หัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในการประชุมแผนกประจำสัปดาห์หรือช่วงเวลาอื่นที่สามารถนัดหมายได้ เพื่อให้ข้อมูลของงานว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด ปัญหาที่พบและนำเสนอแนวทางแก้ไข หรือสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- เพิ่มทักษะการใช้งาน โปรแกรม Microsoft Excel และ Microsoft PowerPoint ด้วยการศึกษารูปร่างการใช้งานเพิ่มเติมจากการอ่านหนังสือคู่มือ และมีการเข้าร่วมฝึกอบรมการใช้งานโปรแกรม เนื่องจากงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันต้องใช้โปรแกรมสองประเภทนี้มาก เพื่อนำเสนอข้อมูลแผนงานของแผนกให้ออกมาเป็นรายงานที่น่าสนใจ เมื่อมีทักษะการใช้งานเพิ่มมากขึ้นแล้วจะสามารถช่วยให้ทำงานได้เร็วและมีคุณภาพ ภายในเวลาที่จำกัด

- จัดทำคู่มือการทำงาน (Job Manual) ในงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน โดยมีข้อมูลขั้นตอนการทำงานของงานแต่ละขั้น ผู้ที่ติดต่อ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข รวมทั้งศึกษา Job Manual อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานทั้งหมดและสามารถให้ข้อมูลแก่พนักงานในองค์กรได้ นอกจากนี้คู่มือนี้ยังเป็นประโยชน์ในอนาคตเมื่อมีการเปลี่ยนตัวพนักงานหรือมีการหมุนเวียนงาน โดยพนักงานสามารถเรียนรู้งานจากคู่มือนี้ได้ด้วยตนเอง

- เพิ่มความรู้ด้านการวางแผนงานและเทคนิคในการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วยการอ่านหนังสือที่แนะนำเกี่ยวกับการจัดการงานประจำวัน โดยกำหนดจำนวนอย่างน้อย เดือนละ 1 เล่ม และมีการเลือกนำเทคนิคที่ได้อ่านไปปฏิบัติใช้จริง

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน จะต้องตระหนักในจุดที่ต้องพัฒนาและเกิดความปรารถนาที่จะพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดแรงผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาจนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่ผู้รับการประเมิน และคอยให้คำแนะนำและคำปรึกษา รวมทั้งวางแผนในการพัฒนา เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถบรรลุตั้งเป้าหมายที่วางไว้

- เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยในการให้คำแนะนำ คำปรึกษา รวมทั้งผลตอบกลับแก่ผู้รับการประเมิน และมีส่วนช่วยในการวางแผนการพัฒนาพร้อมกับผู้รับการประเมินด้วยในบางส่วน

5.2.3.6 การวัดผล

ผู้รับการประเมินวัดผลการปฏิบัติจากจำนวนครั้งที่ได้มีการปฏิบัติกิจกรรมนั้นจริง เพื่อวัดความถี่และความสม่ำเสมอของพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการได้รับข้อมูลป้อนกลับและความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรมเพื่อให้ทราบถึงผลการพัฒนา และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2558 และสิ้นสุดเดือนกันยายน 2558

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ผู้รับการประเมินมองว่า ความพยายามและการเอาชนะใจตนเองให้ทำกิจกรรมที่ตนเองไม่เคยทำและการมีระเบียบวินัย รวมถึงตารางการทำงานของฝ่ายและกำหนดการต่างๆ เป็นอุปสรรคในการพัฒนาตามแผนพัฒนาตนเอง ที่อาจจะมีผลกระทบทำให้การดำเนินการพัฒนาทำได้ล่าช้ากว่าที่กำหนด

ตารางที่ 5.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report			
Name	Ms. A (นามสมมติ)		
Position	Senior Human Resources Officer		
Direct Supervisor Name	Ms. B (นามสมมติ)		
Direct Supervisor's Position	Manager (Human Resources Department)		
Organization's Competency :			
Self Management			
Development Objective:			
ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถส่งมอบผลสำเร็จของงานได้ตามเวลาที่กำหนดตามที่ได้รับมอบหมาย มีการวางแผนการทำงานที่ดีขึ้น มีการคิดอย่างเป็นระบบรวมทั้งคำนึงถึงความเสี่ยงหรือปัจจัยภายนอกที่อาจกระทบต่อการวางแผน เพื่อให้ตนเองมีความน่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Dependability)			
Expected benefit to me:			
1) สามารถได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญมากขึ้น 2) สามารถวางแผนงานได้อย่างเป็นระบบ มองเห็นขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดและสามารถพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในงาน ส่งผลให้สามารถวางแผนป้องกัน และให้เกิดแนวโน้มที่งานจะสำเร็จเพิ่มมากขึ้น 3) สามารถได้รับความไว้วางใจและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด 4) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้มีความเป็นระเบียบวินัย ตรงต่อเวลามากขึ้น			
Expected benefit to my organization :			
1) องค์กรสามารถตั้งศักยภาพของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในด้านงานที่ได้รับผลสำเร็จของงานตามที่กำหนด ส่งผลให้สามารถทำงานได้ตามลำดับขั้นตอนโดยไม่ติดขัด 2) พนักงานสามารถเรียนรู้แนวทางการทำงานที่ดีเกี่ยวกับการวางแผนงานและนำไปปรับใช้ในทางของตน ส่งผลให้พนักงานทั้งองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) จัดทำแผนการทำงานในรูปแบบของ Gantt Chart เพื่อแสดงขั้นตอนทั้งหมดของงาน ระบุวันเวลาที่ดำเนินการ ผลสำเร็จของงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน โดยแสดงข้อมูลทั้งหมดของงานที่รับผิดชอบในปีนี้ และนำเสนอต่อหัวหน้างาน	ตัวเอง / หัวหน้างาน	วัดโดยแผนการทำงานที่ได้รับอนุมัติจากหัวหน้างาน	ก.ค. - ก.ย. 2558
2) รายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนแก่หัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในการประชุมแผนประจำสัปดาห์หรือช่วงเวลาอื่นที่สามารถนัดหมายได้ เพื่อให้ข้อมูลของงานว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด ปัญหาที่พบและนำเสนอแนวทางการแก้ไขหรือสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนองานเพิ่มเติม	ตัวเอง / หัวหน้างาน	วัดโดยการบันทึกการประชุมประจำสัปดาห์ของแผนก	ก.ค. - ก.ย. 2558
3) เพิ่มทักษะการใช้งานโปรแกรม Microsoft Excel และ Microsoft PowerPoint ด้วยการศึกษาการใช้งานเพิ่มเติมจากการอ่านหนังสือคู่มือ และมีการเข้าร่วมฝึกอบรมการใช้งานโปรแกรม เนื่องจากงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันต้องใช้โปรแกรมสองประเภทนี้มาก เพื่อนำเสนอข้อมูลแผนงานของแผนกให้ออกมาเป็นรายงานที่น่าสนใจ เมื่อมีทักษะการใช้งานเพิ่มมากขึ้นแล้วจะสามารถช่วยให้ทำงานได้เร็วและมีคุณภาพ ภายใต้เวลาที่จำกัด	ตัวเอง	วัดโดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง (การอ่านคู่มือและการเข้าร่วม)	ก.ค. - ก.ย. 2558
4) จัดทำคู่มือการทำงาน (Job Manual) ในงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน โดยมีข้อมูลขั้นตอนการทำงานของงานแต่ละขั้น ผู้ที่ติดต่อกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข รวมทั้งศึกษา Job Manual อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานทั้งหมดและสามารถให้ข้อมูลแก่พนักงานในองค์กรได้ นอกจากนี้ คู่มือนี้ยังเป็นประโยชน์ในอนาคตเมื่อมีการเปลี่ยนตัวพนักงานหรือมีการหมุนเวียนงาน โดยพนักงานสามารถเรียนรู้จากคู่มือนี้ได้ด้วยตนเอง	ตัวเอง / หัวหน้างาน	วัดโดยคู่มือการทำงานที่ได้รับอนุมัติจากหัวหน้างาน	ก.ค. - ก.ย. 2558
5) เพิ่มความรู้ด้านการวางแผนงานและเทคนิคในการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วยการอ่านหนังสือที่แนะนำเกี่ยวกับการจัดการงานประจำวัน โดยกำหนดจำนวนอย่างน้อย เดือนละ 1 เล่ม และมีการเลือกนำเทคนิคที่ได้อ่านไปปฏิบัติใช้จริง	ตัวเอง	วัดโดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง (บันทึกการอ่าน)	ก.ค. - ก.ย. 2558
Resources/ Support:			
- การสนับสนุนหัวหน้างานในการให้คำแนะนำและอนุมัติแผนการทำงาน, คู่มือการทำงาน - งบประมาณการฝึกอบรมของบริษัท			
Potential obstacles which can prevent development :			
1. เวลาคงจำกัดระหว่างสมาชิกในแผนกไม่ตรงกัน อาจส่งผลให้การประชุมแผนกไม่ครบถ้วนครั้งตามกำหนด 2. การอบรมโปรแกรมคอมพิวเตอร์อาจเลื่อน เนื่องจากเป็นการจัดโดยหน่วยงานภายนอก			

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน มีดังนี้

กิจกรรมที่ 1

จัดทำแผนการทำงานในรูปแบบของ Gantt Chart เพื่อแสดงขั้นตอนทั้งหมดของงาน ระบุวันเวลาที่ดำเนินการ ผลสำเร็จของงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน โดยแสดงข้อมูลทั้งหมดของงานที่รับผิดชอบในปี และนำเสนอต่อหัวหน้างาน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมิน ได้มีการจัดทำแผนงานที่แสดงรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบในปี นี้ และแสดงเป็นรายละเอียดของการดำเนินการ โดยระบุตามเส้นเวลา (timeline) ที่กำหนดและผลของงานที่ต้องการในแต่ละช่วง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงาน โครงการเพื่อนำเสนอ (Proposal) ของโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ (English Improvement Project) ซึ่งเป็นโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของพนักงานทั้งองค์กร ซึ่งภายในแผนงานได้มีการระบุงานที่ต้องทำ รายละเอียด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา กำหนดส่ง เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เนื่องจากในโครงการนี้ต้องมีผู้ทำงานอื่นๆ ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และผลกระทบของงานจะส่งผลถึงพนักงานทั้งองค์กร จึงต้องมีการระบุรายละเอียดและแผนป้องกันอย่างชัดเจน และได้มีการนำเสนอต่อหัวหน้างานเพื่อพิจารณา

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินพบว่าเมื่อได้มีการจัดทำแผนงานแล้ว ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมของงานอย่างชัดเจนมากขึ้น และสามารถระบุรายละเอียดของงานแต่ละขั้นตอนได้ โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดของงาน ผู้เกี่ยวข้อง และระยะเวลาที่ใช้ ซึ่งช่วยให้สามารถติดตามการทำงาน ผลความคืบหน้า รวมทั้งเป็นข้อมูลให้แก่ผู้เกี่ยวข้องสามารถทราบข้อมูลที่ตรงกัน การจัดทำแผนงานนี้ช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดจากการมีข้อมูลไม่ตรงกันจนเกิดความเข้าใจผิด และความล่าช้าของงานแต่ละขั้นตอนลงได้

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามปรับใช้เครื่องมือนี้ในทุกงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดทำแผนงานให้ดียิ่งขึ้น

กิจกรรมที่ 2

รายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนแก่หัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในการประชุมแผนกประจำสัปดาห์หรือช่วงเวลาอื่นที่สามารถนัดหมายได้ เพื่อให้ ข้อมูลของงานว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด ปัญหาที่พบและนำเสนอแนวทางแก้ไขหรือสอบถาม เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมิน ได้มีการนำแผนงานเข้าประชุมกับหัวหน้างานเพื่อรายงาน ขอ คำแนะนำจากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ โดยได้มีการกำหนดการประชุมเป็นทุกวันจันทร์ของ สัปดาห์ ครั้งละหนึ่งชั่วโมง

ผลที่ได้รับ

จากการทำกิจกรรมดังกล่าวช่วยให้การทำงานของผู้รับการประเมินมีความคืบหน้าและมี คุณภาพมากขึ้น โดยในแต่ละครั้งที่ได้มีการประชุมกับหัวหน้า จะได้รับผลสะท้อนกลับและ คำแนะนำต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขแผนงาน ให้สามารถปฏิบัติได้จริงและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามดำเนินกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมที่ 3

เพิ่มทักษะการใช้งาน โปรแกรม Microsoft Excel และ Microsoft PowerPoint ด้วย การศึกษาการใช้งานเพิ่มเติมจากการอ่านหนังสือคู่มือ และมีการเข้าร่วมฝึกอบรมการใช้งาน โปรแกรม เนื่องจากงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันต้องใช้โปรแกรมสองประเภทนี้มาก เพื่อนำเสนอ ข้อมูลแผนงานของแผนกให้ออกมาเป็นรายงานที่น่าสนใจ เมื่อมีทักษะการใช้งานเพิ่มมากขึ้นแล้วจะ สามารถช่วยให้ทำงานได้เร็วและมีคุณภาพ ภายในเวลาที่จำกัด

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ที่ผ่านมาผู้รับการประเมินยังไม่ได้เข้าร่วมอบรมเนื่องจากภาระงานและไม่สามารถเข้า ร่วมได้ในช่วงนี้ แต่มีแผนว่าจะเข้าร่วมอบรมช่วงเดือนมกราคม 2559 เนื่องจากช่วงปลายปี 2558 ยัง ติดภาระงานที่ต้องช่วยงานฝึกอบรมที่มีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามได้มีการศึกษา การใช้งานเพิ่มเติมจากการอ่านหนังสือคู่มือและการสอบถามจากเพื่อนร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญ การใช้โปรแกรม

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้การใช้งานเพิ่มขึ้นจากการอ่านหนังสือคู่มือ ค้นคว้าใน อินเทอร์เน็ตและสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตามการเข้าร่วมฝึกอบรมการใช้งานโปรแกรม น่าจะช่วยให้สามารถใช้งานโปรแกรมได้ดียิ่งขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามศึกษาการใช้งานให้มากขึ้นและนำมาปรับใช้กับการทำงานจริง

กิจกรรมที่ 4

จัดทำคู่มือการทำงาน (Job Manual) ในงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน โดยมีข้อมูลขั้นตอนการทำงานของแต่ละขั้น ผู้ที่ติดต่อ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข รวมทั้งศึกษา Job Manual อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานทั้งหมดและสามารถให้ข้อมูลแก่พนักงานในองค์กรได้ นอกจากนี้ คู่มือนี้ยังเป็นประโยชน์ในอนาคตเมื่อมีการเปลี่ยนตัวพนักงานหรือมีการหมุนเวียนงาน โดยพนักงานสามารถเรียนรู้งานจากคู่มือนี้ได้ด้วยตนเอง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้รวบรวมข้อมูลและขั้นตอนเบื้องต้นในการจัดทำคู่มือการทำงาน รวมถึงส่วนประกอบของคู่มือการทำงาน และได้มีการศึกษาและเปรียบเทียบคู่มือการทำงานของส่วนงานอื่นๆ เช่น การจัดทำโครงการการเปิดธุรกิจใหม่ การเข้าระบบฐานข้อมูลพนักงาน ขั้นตอนการนำเข้าส่งออกสินค้า เป็นต้น ซึ่งเป็นคู่มือการทำงานที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการจัดทำ รวมทั้งรวบรวมข้อมูลข้อมูลต่างๆ ของงานที่รับผิดชอบเพื่อเตรียมจัดทำเป็นคู่มือการทำงานของตนเองต่อไป

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินได้เรียนรู้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดทำ องค์ประกอบของคู่มือการทำงาน นอกจากนี้การที่ได้ศึกษาคู่มือการทำงานของส่วนงานอื่น ทำให้ได้ความรู้เพิ่มมากขึ้นของงานแต่ละส่วนในองค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะนำไปเป็นพื้นฐานในการจัดทำคู่มือการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ต่อไป

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

จัดเตรียมรูปแบบและข้อมูลเพื่อจัดทำคู่มือการทำงานของตนเองให้สำเร็จ

กิจกรรมที่ 5

เพิ่มความรู้ด้านการวางแผนงานและเทคนิคในการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วยการอ่านหนังสือที่แนะนำเกี่ยวกับการจัดการงานประจำวัน โดยกำหนดจำนวนอย่างน้อย เดือนละ 1 เล่ม และมีการเลือกนำเทคนิคที่ได้อ่าน ไปปฏิบัติใช้จริง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้อ่านหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานประจำวัน เช่น หนังสือชื่อกินกบตัวนั้นซะ (Eat that Frog!) โดยในหนังสือมีการกล่าวเกี่ยวกับ 21 วิธี เพื่อหยุดการ

ผัดวันประกันพรุ่งและทำงานได้มากขึ้นในเวลาที้น้อยลง โดยมีแนวคิดสรุป ได้แก่ ข้อหนึ่ง เริ่มมีความชัดเจนและตั้งเป้าหมายที่จะทำ มีการเขียนเรียบเรียงให้เป็นแผนการแล้วเรียงลำดับความสำคัญ ข้อสองคือ สร้างแรงกดดันให้แก่ตนเอง คือกำหนดขีดเส้นตายหรือกำหนดขีดเส้นตายให้กับทุกงาน และทุกกิจกรรม สร้างระบบบีบบังคับขึ้นมา ผู้รับการประเมินได้นำเทคนิคบางอย่างที่สามารถทำได้ง่ายๆ มาเริ่มทำก่อน เช่น การจัดโต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบ นอกจากนี้ยังได้ร่วมเป็นคณะกรรมการของกลุ่มการทำ 5ส ในที่ทำงาน โดยมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย แนวทาง รวมทั้งตรวจสอบการทำกิจกรรมนี้ในบริเวณที่ทำงาน

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินได้เรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคการวางแผนงานและการทำงานจากการอ่านหนังสือ รวมทั้งได้ลงมือปฏิบัติ 5ส จริงทำให้เกิดประสบการณ์ตรงในการทำกิจกรรม โดยผู้รับการประเมินได้มีการทำ 5ส บน โต๊ะทำงาน ตู้เก็บของและเอกสาร ซึ่งผลจากการทำ 5ส ที่เกิดขึ้นทำให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น เช่น ในการค้นหาเอกสารหรือสิ่งของประหยัดเวลาได้มากขึ้น สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น และการจัดการค้นหาไฟล์ในคอมพิวเตอร์ก็สามารถทำได้ดีขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามนำเทคนิคที่ได้เรียนรู้ไปปรับใช้ทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน รวมทั้งมีการจดบันทึกไว้และถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงานได้ทราบและนำไปปฏิบัติ

ตารางที่ 5.4 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP# 2) : Follow up								
Action Plan	Involved person	Measurement	Actual Activity	Time Frame	Result	What do you plan to do next?	Score before (1-10)	Score now (1-10)
1) จัดทำแผนการทำงานในรูปแบบของ Gant Chart เพื่อแสดงขั้นตอนหรือขั้นตอนงาน ระบุวันเวลาที่ดำเนินการ ผลสำเร็จของงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน โดยแสดงชื่อผู้เกี่ยวข้องงานที่รับผิดชอบไปนี้ และนำเสนอต่อหัวหน้างาน	ตัวเอง / หัวหน้างาน	วัดโดยแผนการทำงานที่ได้รับ การอนุมัติจากหัวหน้างาน	จัดทำแผนงานที่แสดงรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานโครงการเพื่อนำเสนอ (Proposal) ของโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ	ก.ค. - ก.ย. 2568	สามารถมองเห็นภาพรวมของงานอย่างชัดเจนมากขึ้น และสามารถทราบละเอียดของงานแต่ละขั้นตอนได้ และลดความผิดพลาดที่เกิดจากการมีข้อมูลไม่ตรงกันจนเกิดความเข้าใจผิด และความสับสนของงานแต่ละขั้นตอน	พยายามรับใช้เครื่องมือในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดทำแผนงานให้ดียิ่งขึ้น	3	8
2) รายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนให้หัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในการประชุมแผนประจำสัปดาห์หรือวงสนทนาที่สภามงคลให้หมายได้ เพื่อให้ข้อมูลของงานว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด ปัญหาที่พบและนำเสนอแนวทางแก้ไขหรือสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอสอดแทรกเพิ่มเติม	ตัวเอง / หัวหน้างาน	วัดโดยความถี่ในการประชุมประจำสัปดาห์ของแผนก	นำเสนอแผนเข้าประชุมกับหัวหน้างานเพื่อขอความเห็นจากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ โดยได้มีการกำหนดการประชุมเป็นทบทวนเงินหรือของสัปดาห์ ครั้งละหนึ่งชั่วโมง	ก.ค. - ก.ย. 2568	การทำงานของผู้รับทราบเป็นไปตามคืบหน้าและมีคุณภาพมากขึ้น	พยายามดำเนินกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่อง	5	8
3) เพิ่มทักษะการใช้งานโปรแกรม Microsoft Excel และ Microsoft PowerPoint ด้วยการศึกษารายงานเพิ่มเติมจากการอ่านหนังสือคู่มือ และมีการเข้าร่วมฝึกอบรมการใช้งานโปรแกรม	ตัวเอง	วัดโดยทักษะที่เกิดขึ้นจริง (การอ่านคู่มือและการเข้าอบรม)	ไม่สามรถเข้าร่วมได้ในครั้งนี้ แต่มีแผนว่าจะเข้าร่วมอบรมช่วงเดือนมกราคม 2569	ก.ค. - ก.ย. 2568	เรียนรู้การใช้งานพื้นฐานเกี่ยวกับเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ดียิ่งขึ้น	พยายามศึกษาการใช้งานให้มากขึ้นและนำมาปรับใช้กับการทำงานจริง	4	6
4) จัดทำคู่มือการทำงาน (Job Manual) ในงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน โดยให้ข้อมูลขั้นตอนการทำงานของงานแต่ละขั้น ผู้ที่ติดต่อปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข รวมทั้งศึกษา Job Manual อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแผนกพัฒนาระบบการดูแล	ตัวเอง / หัวหน้างาน	วัดโดยคู่มือการทำงานที่ได้รับ การอนุมัติจากหัวหน้างาน	รวบรวมข้อมูลและขั้นตอนเบื้องต้นในการจัดทำคู่มือการทำงาน รวมถึงส่วนประกอบของคู่มือการทำงาน และได้มีการศึกษาและเปรียบเทียบคู่มือการทำงานของส่วนงานอื่น ๆ	ก.ค. - ก.ย. 2568	เรียนรู้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดทำองค์ประกอบของคู่มือการทำงาน เป็นพื้นฐานในการจัดทำคู่มือการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ต่อไป	จัดเตรียมรูปแบบและข้อมูลเพื่อจัดทำคู่มือการทำงานของตนเองให้สำเร็จ	1	4
5) เพิ่มความรู้ด้านความรู้วางแผนและเทคนิคในการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้วยการอ่านหนังสือที่แนะนำเกี่ยวกับการจัดการงานประจำวัน โดยกำหนดจำนวนอย่างน้อย เดือนละ 1 เล่ม และมีการเลือกนำเทคนิคที่ได้มาไปปฏิบัติจริง	ตัวเอง	วัดโดยทักษะที่เกิดขึ้นจริง (บันทึกการอ่าน)	ผู้รับทราบประเมินได้อ่านหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานประจำวัน ได้น่าสนใจและสามารถทำได้บ้าง 9 มาเริ่มทำก่อน เช่น การจัดโต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบ นอกจากนี้ยังได้รับแนวคิดและกรรมการของกลุ่มการทำ 5S ในที่ทำงาน	ก.ค. - ก.ย. 2568	เรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคการวางแผนและการทำงานจากอ่านหนังสือ รวมทั้งได้ลงมือปฏิบัติ 5S จริง	พยายามนำเทคนิคที่ได้เรียนรู้ไปปรับใช้ทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน รวมทั้งมีการจดบันทึกไว้และถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงานได้ทราบและนำไปปฏิบัติ	3	6

บรรณานุกรม

กรมเจ้าท่า. ความหมาย IDPs สืบค้นเมื่อ 18 ตุลาคม 2558, จาก

<http://md.go.th/intranet/index.php/docman-pmq/--22/-individual-development-plan-idp-2558/1074--individual-development-plan-idp/file>.

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน. (2555). คู่มือในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan).

จินตนา ยูนิพันธ์ และคณะ. (2530). การพัฒนาตนเองของพยาบาลไทย. รายงานการวิจัยสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2540). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพมหานคร.

นพเก้า ศิริพลไพบูลย์ และคณะ. (2545). เพิ่มผลผลิตในตนเองเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: หจก. ชีโนดีไซน์.

นฤมล สุภาทอง. (2550). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

เนตรพัฒนา ขาววิราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริปเปิ้ลกรุ๊ป.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2543). พัฒนาคุณภาพชีวิต ด้วยจิตวิทยาแบบยั่งยืน. กรุงเทพฯ: บริษัทสหธรรมิก จำกัด.

พระราชวรานี. (2538). มิติใหม่ของการพัฒนาจิตใจ: พัฒนาตน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ประทีปวิทย์.

ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2542). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.

เรียม ศิริทอง. (2542). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

วิเชียร ทวีลาภ. (2534). นิเทศการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองธรรม.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: ดวงกลมสมัย.

สมคิด บางโม. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์การพิมพ์.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548).ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) สืบค้นเมื่อ 18 ตุลาคม 2558, จาก <https://suthep.crru.ac.th/leadership/leader2.doc>.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการ 7 บริหารการศึกษา. เอกสารประกอบการสอนวิชาสัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการ 8 บริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อาทร ไร่กิจจา. (2552). ผลกระทบของแผนพัฒนารายบุคคลต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมหาชน. สารนิพนธ์ปริญญาการพัฒนารองานและสวัสดิการมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2555). คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan). กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Boydell, T. (1985). Management self-development:A guide for managers, organizations and institution. Switzerland: International Labour Organization.
- Cary L. Cooper (2005) Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future. Oxford: Oxford University Press.
- Daft, Richard L. (1999). Understand Management, Prentice Hall.
- Megginson, D and Pedler. (1992). Self development:a facilitator' guide. London:McGraw Hill.
- Swanburg, R. C. (1968). Inservice education. New York:C.P, Putman's Son.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะ

พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report	
Organization's Competency : Self Management - Energy	
Action Plan	First month
	March 16 - April 15, 2015
1) ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนกำหนดส่ง อย่างน้อย 1 วันก่อนกำหนดส่งจริง ทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในที่ทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายในการเรียนปริญญาโท โดยการกำหนดเป้าหมายส่วนตัวคือ วันกำหนดส่งสุดท้ายก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตนเองมักจะชอบทำงานส่งในวันเดียวกับการกำหนดส่งเสมอ ช่วยเพิ่มการกระตุ้นในการทำงาน ลดปัญหาการส่งงานล่าช้า	1) มีการกำหนดเป้าหมายส่วนตัวคือการเขียนวันกำหนดส่งของงานแต่ละชิ้นลงในสมุดตารางงาน โดยจะเขียนเป็นวันก่อนส่งจริงหนึ่งวัน และได้สามารถทำตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ งานในที่ทำงาน: สามารถทำตามแผนที่วางไว้เฉพาะกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นรายครั้งคราว เช่น เอกสารหรือ Presentation นำเสนอข้อมูล แต่งานรายวันยังไม่สามารถทำตามแผนที่กำหนดได้ เนื่องจากเป็นงานที่ต้องทำทันที และส่งผลสำเร็จของงานทันทีที่สำเร็จ ซึ่งอาจจะเป็นภายในครึ่งวันหรือวันเดียวกัน จึงไม่สามารถทำตามแผนที่วางไว้ได้ งานที่เรียนปริญญาโท: สามารถทำตามแผนที่วางไว้ ทั้งนี้ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนที่เรียนด้วยกัน ในด้านการกำหนดกฎขึ้นมาด้วยกัน เช่น คนที่ส่งงานสุดท้ายจะต้องเลี้ยงข้าวเพื่อนที่เหลือ เป็นต้น จึงเป็นตัวกระตุ้นให้สามารถทำงานได้สำเร็จ
2) สามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. โดยเวลาเข้างานจริงอยู่ที่ 8.30 น. การไปถึงที่ทำงานก่อนเวลาทำงานจริงเพื่อให้เราได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะมีการเริ่มทำงานในแต่ละวัน มีเวลาในการจัดเรียงความคิดก่อนเริ่มลงมือทำงาน เพื่อให้การทำงานตลอดวันสามารถทำงานได้ราบรื่นและมีจำนวนปริมาณงานมาก โดยจัดสรรตามการเรียงลำดับความสำคัญของงาน ลดปัญหาการต้องเร่งรีบในตอนเช้าเพื่อมาทำงานให้ทันสามารถทำกิจกรรมนี้ให้สำเร็จได้ด้วยการตื่นเช้าให้เร็วขึ้น 20-30 นาที	2) ได้มีการทำกิจกรรมนี้ไปแล้วบ้าง แต่ยังไม่สมบูรณ์ เนื่องจากในแต่ละวันจะต้องกลับบ้านช้า ด้วยเพราะติดพันกับการเรียนปริญญาโทและทำงานกลุ่มในช่วงเย็น ล่วงเลยไปจนถึง ทำให้กลับถึงบ้านประมาณ 22.00 - 00.00 น. เป็นประจำ โดยผลการบันทึกจริง ได้ผลดังนี้คือ จำนวนวันทำงานทั้งหมด 19 วัน เดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. เป็นเวลา 7 วัน
3) สร้างแรงบันดาลใจและเสริมแนวความคิดเพิ่มพลังทางบวกให้แก่ตนเองด้วยการอ่านหนังสือพัฒนาตนเอง รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับวิธีพัฒนาการทำงาน พร้อมกับจดบันทึกไว้และถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน	3) ได้มีการอ่านหนังสือพัฒนาตนเองและวิธีการทำงานไปแล้ว 2 เล่ม ได้แก่ ทำงานสำเร็จได้ภายใน 1 นาที, เปลี่ยนวิธีทำงานแค่ 1% คุณก็แข่งหน้าคน 99% ได้แล้ว ซึ่งได้มีการนำเคล็ดลับในการทำงานเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานเดิมที่เคยใช้อยู่ให้ดีขึ้น และได้มีการนำไปเล่าให้คนรอบข้างฟัง เช่น มีการกล่าวถึงระดับความรู้ของผู้ฟังกับตัวเราไม่เท่ากัน ในการคุยเรื่องงานต่างๆ เราควรจะต้องเริ่มอธิบายจากความเป็นมาและภาพรวมก่อนทุกครั้ง เพื่อทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน จากนั้นเมื่อมีการปรึกษาหารือ ก็จะสามารถดำเนินการไปด้วยดีและเกิดผลลัพธ์ของงานที่ดีเป็นต้น และได้้นำเคล็ดลับการพูดเชิงบวก หลีกเลี่ยงคำพูดเชิงลบ โดยข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการพูดคำว่า "เหนื่อย" "ง่วงนอน" ซึ่งผลจากการทำกิจกรรมนี้ มีความรู้สึกว่าคุณเองมีพลังใจมากขึ้น มีเรี่ยวแรงในการทำงานดีขึ้น และทัศนคติต่อการทำงานเป็นบวกมากขึ้น ส่งผลดีต่อการทำงานให้มีความสุขและสนุกในการทำงานมากขึ้น
4) มีส่วนร่วมในงาน Project ของแผนก HRD เกี่ยวกับโครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำทำ ได้แสดงศักยภาพและแสดงถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน	4) อยู่ในระหว่างการพิจารณาและจัดทำแผนดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนี้ 2558 จึงยังไม่มีการสรุปผล
5) ออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อให้ร่างกายมีความกระฉับกระเฉงและตื่นตัว ส่งผลดีในการทำงานในการช่วยให้รู้สึกตื่นตัว คล่องตัวในการทำงานอยู่เสมอ	5) ได้มีการเริ่มทำกิจกรรมนี้ไปแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์ตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากติดพันกับภาระงานทั้งที่ทำงานและการเรียน ทำให้ไม่มีเวลามากเพียงพอ ทำให้ทำกิจกรรมนี้ได้เพียงช่วงวันเสาร์และอาทิตย์เท่านั้น และบางวันในวันธรรมดา จากผลการบันทึกสามารถทำกิจกรรมได้ดังนี้คือ จำนวนวันทั้งหมด 30 วัน สามารถออกกำลังกาย 10 วัน

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report	
Organization's Competency : Self Management - Energy	
Action Plan	Second month April 16-May 15, 2015
1) ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนกำหนดส่ง อย่างน้อย 1 วันก่อนกำหนดส่งจริง ทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในที่ทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายในการเรียนปริญญาโท โดยการกำหนดเป้าหมายส่วนตัวคือ วันกำหนดส่งสุดท้ายก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตนเองมักจะชอบทำงานส่งในวันเดียวกับการกำหนดส่งเสมอ ช่วยเพิ่มการกระตุ้นในการทำงาน ลดปัญหาการส่งงานล่าช้า	1) ยังพยายามทำตามแผนที่วางไว้ คือการเขียนวันกำหนดส่งงานลงในตารางกำหนดงานอย่างสม่ำเสมอเท่าที่ทำได้ แต่บางครั้งก็ยังไม่สามารถทำตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากงานที่เข้ามาพร้อมๆ กัน จนทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายจริง หรืออาจจะมึนงอนเข้ามาแทรก จึงต้องไปทำงานอื่นทำเร่งด่วนกว่า งานในที่ทำงาน: เนื่องจากเพิ่งได้รับการหมุนเวียนงาน (Rotation) ไปยังหน่วยงานพัฒนาบุคคล (HRD) ซึ่งได้รับมอบหมายให้ต้องทำงานทั้งสามด้านไปด้วยกัน ได้แก่ การจัดการกับงานที่ยังคงค้างจากงาน Recruitment การสอนงาน Recruitment ให้กับผู้ที่มารับงานต่อ และการเรียนรู้งานใหม่ของส่วนงาน HRD งานที่เรียนปริญญาโท: สืบเนื่องจากเป็นช่วงของการเตรียมการสอบปลายภาคและสอบประมวลความรู้ จึงได้มีการนัดหมายเรื่องการติวหนังสือ ซึ่งนอกจากจะมีการกำหนดเวลาเป็นขั้นๆ ชัดเจน ยังมีการบอกกล่าวเพื่อกระตุ้นเตือนกันภายในกลุ่มเพื่อนกันเสมอ การกิจกรรมนี้ยังรู้สึกว่าจะจัดการวางแผนงานได้ไม่ด้นัก เนื่องจากปัจจัยหลายอย่าง ที่ไม่ได้มาจากตนเองเท่านั้น แต่มาจากเพื่อนร่วมงานด้วย จึงต้องอาศัยการวางแผนงานเป็นรายวันไป
2) สามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. โดยเวลาเข้างานจริงอยู่ที่ 8.30 น. การไปถึงที่ทำงานก่อนเวลาทำงานจริงเพื่อให้เราได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะมีการเริ่มทำงานในแต่ละวัน มีเวลาในการจัดเรียงความคิดก่อนเริ่มลงมือทำงาน เพื่อให้การทำงานตลอดวันสามารถทำงานได้ราบรื่นและมีจำนวนปริมาณงานมาก โดยจัดสรรตามการเรียงลำดับความสำคัญของงาน ลดปัญหาการต้องเร่งรีบในตอนเช้าเพื่อมาทำงานให้ทันสามารถทำกิจกรรมนี้ให้สำเร็จได้ด้วยการตื่นเช้าให้เร็วขึ้น 20-30 นาที	2) ยังคงพยายามที่จะทำกิจกรรมนี้สม่ำเสมอ ซึ่งในช่วงสามสัปดาห์แรกยังคงไม่สามารถทำได้เนื่องจากติดพันกับการเรียน การเตรียมสอบใหญ่ จึงรู้สึกอ่อนเพลีย ทั้งจากการทำงานและการอ่านหนังสือสอบ ในสามสัปดาห์แรกจึงยังไปทำงานตามเวลาเข้างานคือ 8.30 น. อย่างไรก็ตามในสัปดาห์สุดท้าย หลังจากผ่านการสอบไป ทำให้มีเวลาพักผ่อนมากขึ้น จากการเข้านอนเร็วขึ้นทำให้ตื่นเช้าขึ้น โดยสามารถทำได้ตามเป้าหมายคือ ไปถึงที่ทำงานประมาณ 8.10 - 8.20 น. ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจากกิจกรรมนี้ เมื่อข้าพเจ้าได้มีการปรับเวลานอนให้เร็วขึ้น ให้อยู่ในช่วงไม่เกินเที่ยงคืน ทำให้ตื่นเช้าขึ้น 20 นาที ก็จะสามารถไปทันได้ตามเป้าหมาย และไม่รู้สึกรีบเร่งจนเกินไปในช่วงเช้า
3) สร้างแรงบันดาลใจและเสริมแนวความคิดเพิ่มพลังทางบวกให้แก่ตนเองด้วยการอ่านหนังสือพัฒนาตนเอง รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับวิธีพัฒนาการทำงาน พร้อมกับจดบันทึกไว้และถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน	3) ยังคงพยายามหลีกเลี่ยงการพูดคำพูดเชิงลบอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามในการอ่านหนังสือพัฒนาตนเองและพัฒนาวิธีการทำงาน ไม่ได้ทำอย่างเป็นประจำ เนื่องจากติดพันการเรียนและการสอบ ในช่วงนี้จึงรู้สึกเครียดมากทำให้ขาดการอ่านหนังสืออื่นๆ เพิ่มเติมไป แต่ได้มีการเพิ่มแรงบันดาลใจและการพัฒนาตนเองด้วยสื่อด้านอื่นๆ เช่น ชมวิดีโอคอนเทนต์บนเว็บไซต์ Youtube.com ทาง TED channel เกี่ยวกับคุณน่อง Nong Poonsukwattana ซึ่งเป็นคนไทยที่ได้เปิดร้านข้าวมันไก่ในสหรัฐอเมริกา โดยเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับความพยายามและความมุ่งมั่นสร้างโอกาสให้แก่ชีวิต ถึงแม้จะต้องผ่านความยากลำบากอย่างมาก ทั้งจากพื้นฐานครอบครัวที่ไม่ดีและพื้นฐานด้านความรู้ภาษาอังกฤษที่เป็นอุปสรรค แต่คุณน่องก็พยายามทุ่มเทและทำงานด้วยความจริงใจและให้สิ่งที่ดีแก่ลูกค้าเสมอ ซึ่งจากเรื่องนี้สามารถให้ข้อคิดเกี่ยวกับเรื่องความพยายามและคิดบวกแก่ข้าพเจ้าได้
4) มีส่วนร่วมในงาน Project ของแผนก HRD เกี่ยวกับโครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย ได้แสดงศักยภาพและแสดงถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน	4) อยู่ในช่วงการพิจารณาและจัดทำแผนดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลปี 2558 ซึ่งมีโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างแน่นอน แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์เกี่ยวกับผู้ที่จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง ทั้งนี้ทางผู้บริหารในฝ่ายจะทำการพิจารณาและให้คำชี้แจงมาในภายหลัง ซึ่งในการจัดทำแผนจะต้องอาศัยการพิจารณาทั้งงบประมาณและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งความคิดเห็นและเวลาที่สะดวกจากผู้เรียนด้วย ข้าพเจ้าจึงยังคงต้องรอการตัดสินใจจากฝ่ายอยู่
5) ออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อใหร่างกายมีความกระฉับกระเฉงและตื่นตัว ส่งผลดีในการทำงานในการช่วยให้รู้สึกตื่นตัว คล่องตัวในการทำงานอยู่เสมอ	5) ยังคงพยายามทำกิจกรรมนี้เท่าที่เวลามีเหลืออานวย เนื่องจากมีการติดพันการเรียนและการสอบ โดยพยายามที่จะออกกำลังกายในช่วงวันหยุด จากผลการบันทึกสามารถทำกิจกรรมได้ตั้งแต่วันที่ จำนวนวันทั้งหมด 30 วัน สามารถออกกำลังกายได้ 8 วัน ในแต่ละครั้งที่ได้มีการออกกำลังกายจะรู้สึกสดชื่น กระฉับกระเฉง ช่วยลดอาการเมื่อยล้าจากการนั่งทำงานที่บริษัทได้เป็นอย่างมาก เพราะได้มีการยืดเหยียดกล้ามเนื้อ จึงคิดว่าการออกกำลังกายสม่ำเสมอจะช่วยลดอาการปวดไหล่ที่เกิดจากการนั่งทำงานเป็นเวลานานได้ และช่วยให้รู้สึกกระฉับกระเฉงมากขึ้น

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report	
Organization's Competency : Self Management - Energy	
Action Plan	Third month
	May 16 - June 15, 2015
<p>1) ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนกำหนดส่ง 1 วันก่อนกำหนดส่งจริง ทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในที่ทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายในการเรียนปริญญาโท โดยการกำหนดเป้าหมายส่วนตัวคือ วันกำหนดส่งสุดท้ายก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตนเองมักจะชอบทำงานส่งในวันเดียวกับการกำหนดส่งเสมอ ช่วยเพิ่มภาระต้นในการทำงาน ลดปัญหาการส่งงานล่าช้า</p>	<p>1) ในช่วงเดือนนี้ยังคงพยายามทำตามเป้าหมายที่วางไว้ คือการพยายามกำหนดเป้าหมายในการทำงานแต่ละชิ้นก่อนกำหนดการส่งจริงล่วงหน้าอย่างน้อยหนึ่งวัน</p> <p>งานในที่ทำงาน เริ่มปรับตัวและทำงานในส่วนงาน HRD อย่างเต็มที่ ซึ่งงานในแผนกนี้ส่วนใหญ่จะเป็นงานโครงการซึ่งจะสามารถวางแผนงานได้ง่ายยิ่งขึ้น จึงเอื้อประโยชน์ต่อตัวข้าพเจ้าที่สามารถจัดตารางงานได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยได้มีการพูดคุยกับหัวหน้างานเกี่ยวกับแผนการทำงานของแต่ละโครงการ ขอคำแนะนำในการจัดตารางเวลาและการวางแผน และด้วยลักษณะการทำงานของหัวหน้างานที่มักต้องการให้งานเสร็จก่อนล่วงหน้าจึงช่วยกระตุ้นให้ข้าพเจ้ามีการกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งงานที่ข้าพเจ้าต้องรับผิดชอบจะมีทั้งส่วนงานการจัดฝึกอบรมและงานโครงการพัฒนาต่างๆ โดยได้มีการกำหนดเกี่ยวกับแผนการฝึกอบรมประจำปีไว้แล้ว และปฏิบัติตามดำเนินงานของโครงการต่างๆ ทำให้ลดปัญหาการทำงานไม่ทันหรือล่าช้า เพราะงานทุกงานต้องเสร็จได้ตามกำหนด อีกทั้งช่วงนี้ยังคงเป็นช่วงต้นปีบัญชี งานจึงยังไม่เข้ามาพร้อมๆ กันมากนัก จึงยังไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องงานล่าช้าเท่าใดนัก</p> <p>งานที่เรียนปริญญาโท เนื่องจากเดือนนี้เป็นช่วงเพิ่งเปิดภาคเรียน การเรียนจึงยังไม่แน่นมากและงานกลุ่มยังไม่มากนัก เรื่องการนัดหมายการทำงานยังไม่เพิ่มขึ้นในช่วงนี้</p>
<p>2) สามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. โดยเวลาเข้างานจริงอยู่ที่ 8.30 น. การไปถึงที่ทำงานก่อนเวลาทำงานจริงเพื่อให้เราได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะมีการเริ่มทำงานในแต่ละวัน มีเวลาในการจัดเรียงความคิดก่อนเริ่มลงมือทำงาน เพื่อให้การทำงานตลอดวันสามารถทำงานได้ราบรื่นและมีจำนวนปริมาณงานมาก โดยจัดสรรตามการเรียงลำดับความสำคัญของงาน ลดปัญหาการต้องเร่งรีบในตอนเช้าเพื่อมาทำงานให้ทันสามารถทำกิจกรรมนี้ให้สำเร็จได้ด้วยการตื่นเช้าให้เร็วขึ้น 20-30 นาที</p>	<p>2) ยังคงพยายามทำกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยการเข้านอนให้เร็วและตื่นนอนให้เช้า โดยในช่วงเดือนที่แล้วและเดือนนี้เพื่อนในที่ทำงานทักว่า ข้าพเจ้ามีการเปลี่ยนแปลงเรื่องการมาทำงานเร็วมากขึ้น ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกดี เพราะสามารถทำงานผู้อื่นรอบข้างสังเกตเห็นได้ ถึงแม้ยังมีบางวันที่อาจจะยังไม่ทำตามที่วางไว้ก็ตาม แต่ในวันที่ข้าพเจ้าสามารถมาทำงานได้เร็ว ทำให้รู้สึกไม่เครียดและมีเวลาเตรียมตัวก่อนเริ่มงานในช่วงเช้า สามารถรับประทานอาหารเข้าได้ทุกวัน รู้สึกว่ามีความพร้อมในการเริ่มทำงานแต่ละวันมากขึ้น</p>
<p>3) สร้างแรงบันดาลใจและเสริมแนวความคิดเพิ่มพลังทางบวกให้แก่ตนเองด้วยการอ่านหนังสือพัฒนาตนเอง รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับวิธีพัฒนาการทำงาน พร้อมกับจดบันทึกไว้และถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน</p>	<p>3) ในเดือนนี้ได้มีการอ่านหนังสือชื่อ "เคียวคน 5% เห็นผลทั้งองค์กร" ซึ่งเป็นหนังสือเกี่ยวกับกลยุทธ์การจูงใจคนในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยเนื้อหาในหนังสือได้มีการแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคต่างๆ ที่เราสามารถทำเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนทั้งองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องต้องทำกับทุกคน แต่ต้องทำกับคนที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นๆ จนจะเป็นปรากฏการณ์เปลี่ยนแบบและกระตือรือร้นตามกันไปหรือเป็นการจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก แม้กระทั่งเทคนิคบางอย่าง ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานของข้าพเจ้าได้อย่างดี เช่น การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ด้วยการจดจำชื่อและเรียกชื่อของเขาให้ได้ ให้การขอบคุณอย่างจริงใจ หากใครได้ให้ความช่วยเหลือแก่เรา ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่คนอื่น ๆ มักจะละเลยการให้ความสำคัญกับคนรอบข้างหรือลูกค้า แต่ถ้าหากเราให้แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญแก่บุคคลนั้น จะช่วยสร้างความประทับใจและทำให้เราได้รับการสนับสนุนจากคนอื่นดียิ่งขึ้น</p>
<p>4) มีส่วนร่วมในงาน Project ของแผนก HRD เกี่ยวกับโครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย ได้แสดงศักยภาพและแสดงถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน</p>	<p>4) มีการกำหนดโครงการจัดทำศูนย์ข้อมูลงานบุคคลเพื่อจัดให้แก่ส่วนธุรกิจ (HR Data Center) ซึ่งข้าพเจ้ามีหน้าที่ในการดำเนินการเป็นผู้ดำเนินงานหลักในการรวบรวมข้อมูล จัดประชุม ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลที่จะนำเสนอ ออกแบบและจัดทำเครื่องมือในการทำเอกสารรายงาน รวมทั้งการนำเสนอแก่ผู้บริหาร งานโครงการนี้ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการจัดทำ โดยในเดือนนี้ได้มีการประชุมระหว่างสมาชิกตัวแทนแล้ว โดยได้มีการร่วมระดมความคิดเห็นกัน และข้าพเจ้าจะมีการรวบรวมข้อมูลและออกแบบเอกสารรายงานต่อไป</p>
<p>5) ออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อใหร่างกายมีความกระฉับกระเฉงและตื่นตัว ส่งผลดีในการทำงานในการช่วยให้รู้สึกตื่นตัว คล่องตัวในการทำงานอยู่เสมอ</p>	<p>5) ยังคงพยายามทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องในช่วงวันเสาร์และวันอาทิตย์ วันธรรมดาเป็นบางวัน จำนวนวันทั้งหมด 30 วัน สามารถออกกำลังกาย 12 วัน โดยจะพยายามออกกำลังกายให้มากขึ้นได้เรื่อยๆ</p>

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report	
Organization's Competency : Self Management - Energy	
Action Plan	Fourth month
	June 16-July 15, 2015
1) งานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนกำหนดส่ง อย่างน้อย 1 วันก่อนกำหนดส่งจริง ทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในที่ทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายในการเรียนปริญญาโท โดยการกำหนดเป้าหมายส่วนตัวคือ วันกำหนดส่งสุดท้ายก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตนเองมักจะชอบทำงานส่งในวันเดียวกับกำหนดส่งเสมอ ช่วยเพิ่มการกระตุ้นในการทำงาน ลดปัญหาการส่งงานล่าช้า	1) งานในที่ทำงาน หลังจากที่ได้เข้ามาทำงานในแผนก HRD อย่างเต็มตัว โดยลักษณะการทำงานภายในทีมจะเน้นการทำงานเป็นทีม มีการรายงานและแจ้งให้สมาชิกในทีมทราบเกี่ยวกับความคืบหน้าของงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นสมาชิกในทีมทุกคนจึงต้องมีการวางแผนงานของตนเองและแจ้งความคืบหน้าในการประชุมทีมทุกครั้ง ซึ่งในเดือนที่ผ่านมา งานที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบได้มีการเริ่มต้นการทำงานไปแล้วบ้าง เช่น ระบบการประเมินผลงาน (PMS) ระบบการทดสอบสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ซึ่งสามารถทำได้ตามแผนการที่กำหนดไว้โดยได้รับคำแนะนำอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้างาน ส่วนงานที่เป็นแผนเสนองานที่ต้องทำเพื่อนำเสนอโครงการ ได้มีการทำล่วงหน้าและนำเสนอก่อนเป็นระยะเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ดังนั้น จึงทำให้สามารถส่งงานได้สำเร็จก่อนกำหนดส่งตามเป้าหมาย
2) สามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. โดยเวลาเข้างานจริงอยู่ที่ 8.30 น. การไปถึงที่ทำงานก่อนเวลาทำงานจริงเพื่อให้เราได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะมีการเริ่มทำงานในแต่ละวัน มีเวลาในการจัดเรียงความคิดก่อนเริ่มลงมือทำงาน เพื่อให้การทำงานตลอดวันสามารถทำงานได้ราบรื่นและมีจำนวนปริมาณงานมาก โดยจัดสรรตามการเรียงลำดับความสำคัญของงาน ลดปัญหาการต้องเร่งรีบในตอนเช้าเพื่อมาทำงานให้ทันสามารถทำกิจกรรมนี้ให้สำเร็จได้ด้วยการตื่นเช้าให้เร็วขึ้น 20-30 นาที	2) ยังคงสามารถทำตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างสม่ำเสมอ โดยสามารถไปทำงานได้ทันตามที่กำหนด อย่างไรก็ตามอาจจะมึนบ้างวันที่รู้สึกไม่สบายและทำให้ไปทำงานสายเป็นเวลา 3 วัน ความรู้สึกหลังจากที่ได้ทำการปรับเวลาให้ไปทำงานได้เร็วมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการไปทำงานให้ตรงเวลาไม่ใช่เรื่องยากเกินกว่าที่จะทำได้ หากตั้งใจทำจริงและมีระเบียบวินัยมากขึ้น
3) สร้างแรงบันดาลใจและเสริมแนวความคิดเพิ่มพลังทางบวกให้แก่ตนเองด้วยการอ่านหนังสือพัฒนาตนเอง รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับวิธีพัฒนาการทำงาน พร้อมกับจดบันทึกไว้และถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน	3) ในเดือนนี้ไม่ได้มีการอ่านหนังสือตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ แต่ได้พยายามคิดและไตร่ตรองสิ่งที่ได้พูดคุยกับหัวหน้างาน และจะนำมาปรับใช้ - การสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงาน (Trust) จะทำให้เราเป็นคนน่าเชื่อถือ ไม่ว่าจะขอข้อมูลหรือความร่วมมือจากใครก็จะทำได้ง่าย - สร้าง Conceptual Skill เพราะในการทำงานเราต้องมีหลักให้ยึดเกาะ ไม่วางจะทำอะไรจะไม่เขวและทำให้เรามีตรรกะที่ดี การคิดและการกระทำจะออกมามีความน่าเชื่อถือ - การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพราะเมื่อเราหยุดอยู่กับที่นั่นหมายความว่าเร้าช้ากว่าคนอื่นแล้ว ดังนั้นต้องพัฒนาตนเอง และในงาน HR ไม่ควรจะทำแค่ function เดียวแต่ควรรู้ให้รอบ ไม่ปิดกั้นโอกาสที่จะเข้ามา - เมื่อมีโอกาส ต้องพูดหรือแสดงความคิดเห็นออกไป เมื่อเรามีความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งก็ควรพูดออกไปอย่างมีเหตุผล ซึ่งข้าพเจ้าคิดว่าสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์อย่างมากแก่ตัวข้าพเจ้า ซึ่งจะนำไปปรับใช้และแก้ไขในข้อบกพร่องบางจุด เช่น การเป็นคนไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น ก็จะพยายามแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะให้มากขึ้น
4) มีส่วนร่วมในงาน Project ของแผนก HRD เกี่ยวกับโครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำภายใต้แสดงศักยภาพและแสดงถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน	4) อยู่ในขั้นตอนการศึกษาเกี่ยวกับระบบที่จะนำเข้ามาสนับสนุน และขอความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหาร อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อสรุปเกิดขึ้น เนื่องจากโครงการนี้อาจยังไม่ใช่งานที่เร่งด่วนมากของแผนก จึงอาจยังไม่มีการรีบเร่งให้ได้ข้อสรุปเร็ว ๆ นี้
5) ออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อให้ร่างกายมีความกระฉับกระเฉงและตื่นตัว ส่งผลดีในการทำงานในการช่วยให้รู้สึกตื่นตัว คล่องตัวในการทำงานอยู่เสมอ	5) ยังสามารถทำกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องในช่วงวันเสาร์ อาทิตย์ เนื่องจากวันจันทร์ถึงวันศุกร์เลิกงานช้าและมีเรียนตอนเย็นในวันจันทร์และวันพฤหัสบดี จำนวนวันทั้งหมด 30 วัน สามารถออกกำลังกาย 10 วัน โดยจะพยายามเพิ่มการออกกำลังกายในช่วงวันธรรมดาให้เพิ่มมากขึ้น ความรู้สึกเกี่ยวกับการทำกิจกรรมนี้ เนื่องจากยังไม่ค่อยได้ทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องติดต่อกันหลายๆ วัน จึงยังรู้สึกเฉื่อย ไม่กระฉับกระเฉงเท่าที่ควร แต่ก็ยังรู้สึกดีกว่าไม่ได้ออกกำลังกายเลย ซึ่งถ้าหากเป็นไปได้ก็ยังคงคิดว่าพยายามออกกำลังกายให้ได้มากขึ้นกว่านี้

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report	
Organization's Competency : Self Management - Energy	
Action Plan	Fifth month
	July 16-August 15, 2015
<p>1) ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนกำหนดส่ง อย่างน้อย 1 วันก่อนกำหนดส่งจริง ทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในที่ทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายในการเรียนปริญญาโท โดยการกำหนดเป้าหมายส่วนตัวคือ วันกำหนดส่งสุดท้ายก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตนเองมักจะชอบทำงานส่งในวันเดียวกับที่กำหนดส่งเสมอ ช่วยเพิ่มการกระตุ้นในการทำงาน ลดปัญหาการส่งงานล่าช้า</p>	<p>1) ในเดือนนี้ยังมีการทำตามแผนที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอ คือการเขียนวันกำหนดส่งงานทั้งงานที่ทำงานและงานที่เรียนปริญญาโท โดยจัดบันทึกกำหนดการส่งงานลงในสมุดจดงานที่ใช้อยู่เป็นประจำ โดยกำหนดส่งก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน</p> <p>งานในที่ทำงาน ในการทำงานในแผนก HRD มีการติดตามงานอยู่อย่างสม่ำเสมอจากหัวหน้างานและต้องมีการเขียนแผนงานให้แก่หัวหน้าตรวจสอบอยู่เป็นประจำ ดังนั้นจึงไม่มีความหนักใจและมีการติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ หลังจากที่ได้มาทำงานในส่วนงานนี้ทำให้ตนเองได้ปรับปรุงพัฒนาทักษะด้านการวางแผนและจัดการตนเองดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้สามารถทำงานต่างๆ ได้ดีขึ้น ได้แก่ ผลงานสามารถเสร็จได้ภายในกำหนด สามารถผลิตงานได้มากขึ้น และผลงานมีคุณภาพเนื่องจากได้รับการติดตามและพูดคุยกับหัวหน้ากระทั่งงานสำเร็จ</p> <p>งานที่เรียนปริญญาโท ในภาคการเรียนนี้ มีภาระงานกลุ่มจำนวนไม่มากนัก จึงทำให้ไม่ต้องมีการนัดหมายเพื่อการทำงานกลุ่มหรือวางแผนงานร่วมกันเท่าใดนัก</p> <p>ความรู้สึกที่เกิดขึ้น หลังจากที่ได้พยายามทำตาม action plan ที่วางไว้ คือเริ่มรู้สึกว่าการจัดการวางแผนงานล่วงหน้าเริ่มเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของเรา ถึงแม้บางครั้งอาจจะทำไม่ได้ตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่สามารถทำงานเสร็จก่อนหนึ่งวัน แต่เราก้ยังรู้สึกและตระหนักอยู่เสมอว่าเราควรจะทำงานให้เสร็จก่อนวันกำหนดส่ง เพื่อจะได้มีเวลาเผื่อสำหรับการตรวจทาน ให้ได้งานที่มีคุณภาพมากที่สุด</p>
<p>2) สามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. โดยเวลาเข้างานจริงอยู่ที่ 8.30 น. การไปถึงที่ทำงานก่อนเวลาทำงานจริงเพื่อให้เราได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะมีการเริ่มทำงานในแต่ละวัน มีเวลาในการจัดเรียงความคิดก่อนเริ่มลงมือทำงาน เพื่อให้การทำงานตลอดวันสามารถทำงานได้ราบรื่นและมีจำนวนปริมาณงานมาก โดยจัดสรรตามการเรียงลำดับความสำคัญของงาน ลดปัญหาการต้องเร่งรีบในตอนเช้าเพื่อมาทำงานให้ทันสามารถทำกิจกรรมนี้ให้สำเร็จได้ด้วยการตื่นเช้าให้เร็วขึ้น 20-30 นาที</p>	<p>2) สามารถไปทำงานได้ตามเวลาที่กำหนดไว้ โดยบางวันอาจจะไม่ได้ไปถึงก่อนเวลา 8.15 น. แต่ไม่เกิน 8.30 น. ทำให้ลดจำนวนครั้งที่ไปทำงานสายได้ โดยยังคงพยายามเข้านอนให้เร็วขึ้นจนเป็นนิสัย ทำให้ลดปัญหาการตื่นสายได้</p>
<p>3) สร้างแรงบันดาลใจและเสริมแนวความคิดเพิ่มพลังทางบวกให้แก่ตนเองด้วยการอ่านหนังสือพัฒนาตนเอง รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับวิธีพัฒนาการทำงาน พร้อมกับจัดบันทึกไว้และถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน</p>	<p>3) เดือนนี้อ่านหนังสือชื่อ "คิดจะไปดวงจันทร์ อย่ายหยุดแค่ปากซอย" เป็นหนังสือเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ โดยยกตัวอย่างจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จ โดยมีแง่มุมของการใช้ Common Sense ในการทำธุรกิจ การเข้าใจและเข้าใจถึงผู้บริโภครวมทั้งพลังใจในการไปให้ถึงเป้าหมาย เมื่อได้เป้าหมายของตนเองก็เริ่มเข้าสู่กระบวนการจัดระเบียบชีวิต และเริ่มลงมือทำในช่วงแรกของการเริ่มต้นนั้นอยากเสมอ</p>
<p>4) มีส่วนร่วมในงาน Project ของแผนก HRD เกี่ยวกับโครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย ได้แสดงศักยภาพและแสดงถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน</p>	<p>4) เนื่องจากได้มีการปรับเปลี่ยนการมอบหมายงาน งานชิ้นนี้จึงถูกถ่ายโอนไปให้พนักงานคนอื่นรับผิดชอบแทน</p>
<p>5) ออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อให้ร่างกายมีความกระฉับกระเฉงและตื่นตัว ส่งผลดีในการทำงานในการช่วยให้รู้สึกตื่นตัว คล่องตัวในการทำงานอยู่เสมอ</p>	<p>5) ยังมีการออกกำลังกายบ้าง แต่ในเดือนนี้ค่อนข้างน้อย โดยออกกำลังกายเพียงแค่ห้าครั้งเท่านั้น</p>

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report	
Organization's Competency : Self Management - Energy	
Action Plan	Sixth month
	August 16 - September 15, 2015
1) ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนกำหนดส่ง อย่างน้อย 1 วันก่อนกำหนดส่งจริง ทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในที่ทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายในการเรียนปริญญาโท โดยการกำหนดเป้าหมายส่วนตัวคือ วันกำหนดส่งสุดท้ายก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตนเองมักจะชอบทำงานส่งในวันเดียวกับกำหนดส่งเสมอ ช่วยเพิ่มการกระตุ้นในการทำงาน ลดปัญหาการส่งงานล่าช้า	1) ในเดือนนี้ยังคงสามารถทำงานตามเป้าหมายได้อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากหัวหน้างานมีการติดตามการทำงานอย่างเป็นระยะ ทำให้ต้องมีการจัดการวางแผนงานเพื่อคอย update ผลการทำงานเป็นระยะ งานในที่ทำงาน งานที่รับผิดชอบในแผนก HRD ได้แก่การทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) และการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ซึ่งทั้งสองโครงการนี้มีการกำหนดวันที่เกี่ยวข้อง เช่น การรับเอกสาร การประกาศต่างๆ เอาไว้อย่างชัดเจน จึงไม่มีปัญหาในการดำเนินการติดตามงานต่างๆ งานที่เรียนปริญญาโท เป็นช่วงของการสอบปลายภาคและปิดภาคเรียน มีการทำงานกลุ่มเพียงวิชาเดียวจึงไม่มีปัญหาในการทำงานเท่าใดนัก
2) สามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. โดยเวลาเข้างานจริงอยู่ที่ 8.30 น. การไปถึงที่ทำงานก่อนเวลาทำงานจริงเพื่อให้เราได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะมีการเริ่มทำงานในแต่ละวัน มีเวลาในการจัดเรียงความคิดก่อนเริ่มลงมือทำงาน เพื่อให้การทำงานตลอดวันสามารถทำงานได้ราบรื่นและมีจำนวนปริมาณงานมาก โดยจัดสรรตามการเรียงลำดับความสำคัญของงาน ลดปัญหาการต้องเร่งรีบในตอนเช้าเพื่อมาทำงานให้ทันสามารถทำกิจกรรมนี้ให้สำเร็จได้ด้วยการตื่นเช้าให้เร็วขึ้น 20-30 นาที	2) สามารถไปทำงานได้ตามกำหนดเวลา โดยลดจำนวนวันที่ไปทำงานสายลง ถึงแม้ว่าบางวันอาจจะไปถึงที่ทำงานสายบ้าง แต่ไม่เกินสิบนาที โดยสาเหตุเกิดจากการจราจร แต่ปัจจุบันสามารถเข้านอนได้เร็วขึ้นจนเป็นนิสัยคือเข้านอนไม่เกินเที่ยงคืน โดยพยายามทำธุระส่วนตัวต่างๆ ให้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนด
3) สร้างแรงบันดาลใจและเสริมแนวความคิดเพิ่มพลังทางบวกให้แก่ตนเองด้วยการอ่านหนังสือพัฒนาตนเอง รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับวิธีพัฒนาการทำงาน พร้อมกับจัดบันทึกไว้และถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน	3) เดือนนี้มีการเข้าร่วมอบรม Facilitator Skill ซึ่งเป็นโปรแกรมฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของผู้สอนและสอนเทคนิคการสอนต่างๆ ซึ่งคนที่จะเป็นผู้สอนหรือจัดการฝึกอบรมในอนาคตสามารถนำไปปรับใช้ได้ โดยหลักสูตรนี้ดัดแปลงมาจากหลักสูตรของสถาบัน ATD จากการเข้าร่วมอบรมนี้ ทำให้ได้รับเทคนิคการสอนต่างๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ ถึงแม้จะไม่ได้อบรมโดยตรง แต่ก็สามารถนำไปปรับใช้ได้ เช่น การนำเสนอต่างๆ ทำให้การบรรยายของเราไม่น่าเบื่อและมีสีสัน ถึงแม้หลักสูตรนี้จะไม่ใช่เนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ แต่เมื่อเข้าอบรมแล้วข้าพเจ้าได้รับมุมมองใหม่ๆ จากอาจารย์ผู้สอน โดยอาจารย์ได้กล่าวถึงประสบการณ์ที่ได้ไปเข้าร่วมการประเมินเพื่อเป็น Certified Trainer และผู้เข้าอบรมทุกคนจะได้รับเกียรติบัตรการสอนเพื่อให้สามารถมองเห็นจุดบกพร่องของตนเอง จากจุดนี้ทำให้ข้าพเจ้าได้รับคำแนะนำและกำลังใจจากอาจารย์และคิดว่าจะสามารถนำคำแนะนำเหล่านี้ไปปรับแก้ในอนาคต
4) มีส่วนร่วมในงาน Project ของแผนก HRD เกี่ยวกับโครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย ได้แสดงศักยภาพและแสดงถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน	4) ยังไม่ได้รับงานอื่นมาทำเพิ่มเติม เนื่องจากภาระงานที่ต้องรับผิดชอบในส่วนการสรรหาพนักงานด้วย
5) ออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อใหร่างกายมีความกระฉับกระเฉงและตื่นตัว ส่งผลดีในการทำงานในการช่วยให้รู้สึกตื่นตัว คล่องตัวในการทำงานอยู่เสมอ	5) มีการออกกำลังกายบ้าง โดยเดือนนี้ออกกำลังกายไปเจ็ดวัน

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report	
Organization's Competency : Self Management - Energy	
Action Plan	Seventh month
	Sep 16 - Oct 15, 2015
<p>1) ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนกำหนดส่ง อย่างน้อย 1 วันก่อนกำหนดส่งจริง ทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในที่ทำงานและงานที่ได้รับมอบหมายในการเรียนปริญญาโท โดยการกำหนดเป้าหมายส่วนตัวคือ วันกำหนดส่งสุดท้ายก่อนวันส่งจริงหนึ่งวัน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตนเองมักจะชอบทำงานส่งในวันเดียวกับที่กำหนดส่งเสมอ ช่วยเพิ่มภาระต้นในการทำงาน ลดปัญหาการส่งงานล่าช้า</p>	<p>1) ได้มีการทำแผนการทำงานและจัดบันทึกนัดหมายต่างๆ ลงในตารางงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น นัดการส่งงาน นัดการประชุม และกิจกรรมฝึกอบรมที่ต้องเข้าร่วม ทำให้ไม่หลงลืมการทำงานทุกชิ้น งานในที่ทำงาน ได้มีการบันทึกวันกำหนดส่งงานอย่างน้อยล่วงหน้า 1 วันตามที่ตั้งใจไว้ ซึ่งในเดือนนี้ได้มีการให้ความสำคัญเรื่องการทำแผนเสนอโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของพนักงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องมีการหาข้อมูลประกอบ แผนการทำงาน กิจกรรม เพื่อนำเสนอขออนุมัติโครงการ โดยสามารถดำเนินการได้อย่างลุล่วง</p> <p>งานที่เรียนปริญญาโท เริ่มการเรียนในภาคการเรียนสุดท้าย มีการจัดตารางการทำงานกลุ่มโดยการทำตารางงานขึ้นมาร่วมกันเพื่อระบุวันเวลาที่จะเข้ามาทำงานด้วยกันหรือกำหนดส่งงานที่ตนเองรับผิดชอบ</p> <p>หลังจากที่ได้มีการทำกิจกรรมนี้มาเป็นเวลาหกเดือน ทำให้รู้สึกว่าคุณเองเริ่มนำการกำหนดส่งงานล่วงหน้าเข้ามาเป็นส่วนในชีวิตประจำวัน ทำให้รู้สึกกระตือรือร้นมากขึ้นและรู้สึกว่ามีเครื่องมือที่มากกระตุ้นตนเองอยู่ตลอด เมื่อสามารถทำงานได้เสร็จก่อนก็รู้สึกสบายใจและภูมิใจและทำให้มีเวลาในการตรวจสอบก่อน บางครั้งจึงพบว่ายังมีจุดบกพร่องที่เรายังสามารถแก้ไขได้ ซึ่งถือว่าเป็นข้อดีและผลพลอยได้จากการทำกิจกรรมนี้</p>
<p>2) สามารถเดินทางก่อนถึงที่ทำงานก่อนเวลา 8.15 น. โดยเวลาเข้างานจริงอยู่ที่ 8.30 น. การไปถึงที่ทำงานก่อนเวลาทำงานจริงเพื่อให้เราได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะมีการเริ่มทำงานในแต่ละวัน มีเวลาในการจัดเรียงความคิดก่อนเริ่มลงมือทำงาน เพื่อให้การทำงานตลอดวันสามารถทำงานได้ราบรื่นและมีจำนวนปริมาณงานมาก โดยจัดสรรตามการเรียงลำดับความสำคัญของงาน ลดปัญหาการต้องเร่งรีบในตอนเช้าเพื่อมาทำงานให้ทันสามารถทำกิจกรรมนี้ให้สำเร็จได้ด้วยการตื่นเช้าให้เร็วขึ้น 20-30 นาที</p>	<p>2) สามารถไปทำงานได้ทันเวลาอย่างสม่ำเสมอ โดยเกิดจากการปฏิบัติตามที่ตั้งใจไว้ คือ การเข้านอนไม่เกินเที่ยงคืน ทำให้สามารถตื่นได้เช้าขึ้นโดยไม่อ่อนเพลียมากนัก และตื่นในเวลาเดิมๆ เป็นประจำจนสามารถทำได้เป็นนิสัย</p>
<p>3) สร้างแรงบันดาลใจและเสริมแนวความคิดเพิ่มพลังทางบวกให้แก่ตนเองด้วยการอ่านหนังสือพัฒนาตนเอง รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับวิธีพัฒนาการทำงาน พร้อมกับจัดบันทึกไว้และถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน</p>	<p>3) ได้มีการอ่านหนังสือและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับประวัติการก่อตั้งบริษัท โดโยต้าบูโฮ และวงการธุรกิจยานยนต์ รวมไปถึงการประชุมการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัท โดโยต้ามอเตอร์ ที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาวะการผลิตรถยนต์โตโยต้าในประเทศไทยในปีนี้ สิ่งหนึ่งที่สังเกตเห็นว่าคนญี่ปุ่นนั้นมีความพยายามและไม่ย่อท้อต่อการทำงาน กล่าวคือมีจิตวิญญาณ Shokon "ไม่ย่อท้อ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จะได้ยินคำว่า "ต้องอดทน" หลายครั้ง ทำให้รู้สึกถูกคิดว่าคนญี่ปุ่นนั้นมีความอดทนอย่างมาก และไม่ลดละความพยายามแม้จะล้มเหลวหรือไม่สำเร็จในครั้งแรกแต่จะพยายามจนกว่าจะสำเร็จ จึงคิดว่าข้อคิดข้อนี้ จะนำมาปรับใช้กับตนเอง เพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ตนเองให้พยายามอย่างหนักและไม่ย่อท้อถึงแม้ไม่สำเร็จในครั้งแรกก็ตาม</p>
<p>4) มีส่วนร่วมในงาน Project ของแผนก HRD เกี่ยวกับโครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย ได้แสดงศักยภาพและแสดงถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน</p>	<p>4) เนื่องจากสภาพการณ์ที่มีคนลาออกและในส่วนงานสรรหาต้องทำงานหนัก ข้าพเจ้าจึงได้รับมอบหมายให้ดูแลงานส่วนการสรรหาพนักงานเข้ามาด้วยนั้น งานโครงการอื่นๆ ที่จะขอทำเพิ่มเติมจึงไม่สามารถทำได้ในขณะนี้ โดยในปีนี้อย่างคงได้รับหน้าที่รับผิดชอบงาน HRD และงานสรรหาเช่นเดิม</p>
<p>5) ออกกำลังกายสม่ำเสมอ อย่างน้อยครั้งละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อให้ร่างกายมีความกระฉับกระเฉงและตื่นตัว ส่งผลดีในการทำงานในการช่วยให้รู้สึกตื่นตัว คล่องตัวในการทำงานอยู่เสมอ</p>	<p>5) มีการออกกำลังกายบ้าง โดยการเดินเร็วหรือวิ่งบนลู่วิ่ง และกายบริหารโดยใช้เวลาครั้งละ 30-45 นาที ต่อครั้ง เดือนที่ผ่านมามีสามารถทำได้สัปดาห์</p>

พัฒนาการของแผนการพัฒนิตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report	
Organization's Competency : Self Management - Dependability	
Action Plan	First month
	July 16 - August 15, 2015
1) จัดทำแผนการทำงานในรูปแบบของ Gantt Chart เพื่อแสดงขั้นตอนทั้งหมดของงาน ระบุวันเวลาที่ดำเนินการ ผลสำเร็จของงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน โดยแสดงข้อมูลทั้งหมดของงานที่รับผิดชอบในปีนี้ และนำเสนอต่อหัวหน้างาน	1) ได้มีการทำแผนการทำงานในรูปแบบของ Gantt Chart แล้วแต่รายละเอียดยังเป็นเฉพาะโครงร่างคร่าวๆ โดยแสดงหัวข้อโครงการที่จะทำและระยะเวลาโดยประมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่กลุ่มทำงานสามารถกำหนดได้ ทั้งนี้ยังต้องมีการประชุมร่วมกันกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละโครงการเพื่อหาสรุปอีกครั้ง
2) รายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนแก่หัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในการประชุมแผนประจำสัปดาห์หรือช่วงเวลาอื่นที่สามารถนัดหมายได้ เพื่อให้ข้อมูลของงานว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด ปัญหาที่พบและนำเสนอแนวทางแก้ไขหรือสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอนะเพิ่มเติม	2) มีการประชุมรายสัปดาห์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมทีมเป็นประจำสัปดาห์ละอย่างน้อยหนึ่งครั้ง เพื่อรายงานผลความคืบหน้าในงานที่รับผิดชอบ
3) เพิ่มทักษะการใช้งานโปรแกรม Microsoft Excel และ Microsoft PowerPoint ด้วยการศึกษาคู่มือเพิ่มเติมจากการอ่านหนังสือคู่มือ และมีการเข้าร่วมฝึกอบรมการใช้งานโปรแกรม เนื่องจากงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันต้องใช้โปรแกรมสองประเภทนี้มาก เพื่อนำเสนอข้อมูลแผนงานของแผนกให้ออกมาเป็นรายงานที่น่าสนใจ เมื่อมีทักษะการใช้งานเพิ่มมากขึ้นแล้วจะสามารถช่วยให้งานได้เร็วและมีคุณภาพ ภายใต้เวลาที่จำกัด	3) ยังไม่ได้เข้าร่วมการอบรมเนื่องจากยังไม่มีเปิดสอน แต่ในระหว่างนี้มีการสอบถามกับเพื่อนที่สามารถใช้โปรแกรมนี้ได้ดีเพื่อให้ช่วยสอนงาน
4) จัดทำคู่มือการทำงาน (Job Manual) ในงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน โดยมีข้อมูลขั้นตอนการทำงานของงานแต่ละขั้น ผู้ที่ติดต่อปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข รวมทั้งศึกษา Job Manual อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานทั้งหมดและสามารถให้ข้อมูลแก่พนักงานในองค์กรได้นอกจากนี้ คู่มือนี้ยังเป็นประโยชน์ในอนาคตเมื่อมีการเปลี่ยนตัวพนักงานหรือมีการหมุนเวียนงาน โดยพนักงานสามารถเรียนรู้จากคู่มือนี้ได้ด้วยตนเอง	4) อยู่ในระหว่างการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำ โดยในช่วงเริ่มต้นเรียนรู้งานและเก็บข้อมูลจึงทำให้ไม่ทราบเกี่ยวกับกระบวนการทั้งหมดของงาน แต่หลังจากนี้คาดว่าจะสามารถเริ่มทำคู่มือได้
5) เพิ่มความรู้ด้านการวางแผนงานและเทคนิคในการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วยการอ่านหนังสือที่แนะนำเกี่ยวกับการจัดการงานประจำวัน โดยกำหนดจำนวนอย่างน้อย เดือนละ 1 เล่ม และมีการเลือกนำเทคนิคที่ได้อ่านไปปฏิบัติใช้จริง	5) เริ่มอ่านหนังสือ กินกบตัวนั้นซะ (Eat that Frog!) ไปบ้างแต่ยังไม่จบ โดยหนังสือมีการกล่าวเกี่ยวกับ 21 วิธี เพื่อหยุดการผัดวันประกันพรุ่งและทำงานได้มากขึ้นในเวลาที่น้อยลง โดยเมื่อพิจารณาแล้วสองข้อที่สามารถลงมือทำได้ก่อนคือการจัดโต๊ะ หมายถึงเริ่มมีความชัดเจนและตั้งเป้าหมายที่จะทำ มีการเขียนเรียบเรียงให้เป็นแผนการแล้วเรียงลำดับความสำคัญ ข้อสองคือ สร้างแรงกดดันให้แก่ตนเอง คือกำหนดขีดเส้นตายหรือกำหนดขีดเส้นตายให้กับทุกงานและทุกกิจกรรม สร้างระบบบีบบังคับขึ้นมา อย่างไรก็ตาม พยายามนำเทคนิคเหล่านี้มาใช้ในชีวิตประจำวันให้มากที่สุด

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report	
Organization's Competency : Self Management - Dependability	
Action Plan	Second month
	August 16 - September 15, 2015
1) จัดทำแผนการทำงานในรูปแบบของ Gantt Chart เพื่อแสดงขั้นตอนทั้งหมดของงาน ระบุวันเวลาที่ดำเนินการ ผลสำเร็จของงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน โดยแสดงข้อมูลทั้งหมดของงานที่รับผิดชอบในปีนี้ และนำเสนอต่อหัวหน้างาน	1) ได้มีการจัดทำแผนการทำงานในรูปแบบของ Gantt Chart ซึ่งมีการพูดคุยกับหัวหน้างานและได้รับคำแนะนำเพิ่มเติมในบางโครงการ ส่วนวันเวลาก็ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจน
2) รายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนแก่หัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในการประชุมแผนประจำสัปดาห์หรือช่วงเวลาที่อื่นที่สามารถนัดหมายได้ เพื่อให้ข้อมูลของงานว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด ปัญหาที่พบและนำเสนอแนวทางแก้ไข หรือสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	2) มีการประชุมอย่างต่อเนื่องกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมทีม อย่างน้อย สัปดาห์ละหนึ่งครั้ง โดยใช้เวลาค้างประมาณ สองชั่วโมงเพื่อรายงานผลการทำงานของแต่ละคนและร่วมกันปรึกษาหารือในประเด็นที่เกิดขึ้นปัญหา หรือยังไม่มียังข้อสรุป
3) เพิ่มทักษะการใช้งานโปรแกรม Microsoft Excel และ Microsoft PowerPoint ด้วยการศึกษาคู่มือ และมีการเข้าร่วมฝึกอบรมการใช้งานโปรแกรม เนื่องจากงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันต้องใช้โปรแกรมสองประเภทนี้มาก เพื่อนำเสนอข้อมูลแผนงานของแผนกให้ออกมาเป็นรายงานที่น่าสนใจ เมื่อมีทักษะการใช้งานเพิ่มมากขึ้นแล้วจะสามารถช่วยให้ทำงานได้เร็วและมีคุณภาพ ภายใต้เวลาที่จำกัด	3) ยังไม่ได้เข้าร่วมฝึกอบรม แต่ใช้วิธีการถามเพื่อนที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อตอบคำถามหรือช่วยแนะนำ
4) จัดทำคู่มือการทำงาน (Job Manual) ในงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน โดยมีข้อมูลขั้นตอนการทำงานของงานแต่ละขั้น ผู้ที่ติดต่อบริษัทที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข รวมทั้งศึกษา Job Manual อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานทั้งหมดและสามารถให้ข้อมูลแก่พนักงานในองค์กรได้นอกจากนี้ คู่มือนี้ยังเป็นประโยชน์ในอนาคต เมื่อมีการเปลี่ยนตัวพนักงานหรือมีการหมุนเวียนงาน โดยพนักงานสามารถเรียนรู้จากคู่มือนี้ได้ด้วยตนเอง	4) ยังไม่ได้เริ่มทำเนื่องจากยังคงมีภาระงานอื่นๆ ที่มีความสำคัญมากกว่าจึงยังไม่ได้ทำในตอนนี
5) เพิ่มความรู้ด้านการวางแผนงานและเทคนิคในการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วยการอ่านหนังสือที่แนะนำเกี่ยวกับการจัดการงานประจำวัน โดยกำหนดจำนวนอย่างน้อย เดือนละ 1 เล่ม และมีการเลือกนำเทคนิคที่ได้อ่านไปปฏิบัติใช้จริง	5) เดือนนี้ไม่มีการอ่านหนังสือเพิ่มเติม แต่ใช้วิธีการทำ 5ส ทั้งในที่ทำงานและที่บ้านเพื่อจัดการบริเวณที่ทำงานและที่อยู่อาศัยให้มีความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย ผลที่ได้คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานและอยู่อาศัยดีขึ้น มีความสะอาด รู้สึกปลอดโปร่ง ในที่ทำงานก็สามารถหยิบจับสิ่งของได้สะดวกมากขึ้นและหาเอกสารได้ง่ายขึ้น

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report	
Organization's Competency : Self Management - Dependability	
Action Plan	Third month
	Sep 16 - Oct 15, 2015
1) จัดทำแผนการทำงานในรูปแบบของ Gantt Chart เพื่อแสดงขั้นตอนทั้งหมดของงาน ระบุวันเวลาที่ดำเนินการ ผลสำเร็จของงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน โดยแสดงข้อมูลทั้งหมดของงานที่รับผิดชอบในปีนี้ และนำเสนอต่อหัวหน้างาน	1) ได้มีการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อนำเสนอ (Proposal) ของโครงการ English Improvement Project ซึ่งเป็นโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของพนักงานทั้งองค์กร ซึ่งภายในแผนงานได้มีการระบุงานที่ต้องทำ รายละเอียด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา กำหนดส่ง เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ได้มีการนำเสนอต่อหัวหน้างานเพื่อพิจารณาต่อไป
2) รายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนแก่หัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในการประชุมแผนกประจำสัปดาห์หรือช่วงเวลาที่สะดวกนัดหมายได้ เพื่อให้ข้อมูลของงานว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด ปัญหาที่พบและนำเสนอแนวทางแก้ไข หรือสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอนะเพิ่มเติม	2) จากแผนการดำเนินงานที่ได้จัดทำในข้อ 1) ได้มีการนำแผนงานนี้เข้าประชุมกับหัวหน้างานเพื่อรายงาน ขอคำแนะนำจากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ โดยได้มีการกำหนดการประชุมเป็นทุกวันจันทร์ของสัปดาห์ ครั้งละหนึ่งชั่วโมง จากการทำกิจกรรมดังกล่าวทำให้งานคืบหน้าไปได้มาก และได้รับคำแนะนำจากหัวหน้างานเพื่อนำไปแก้ไขในแนวทางที่ดีขึ้น
3) เพิ่มทักษะการใช้งานโปรแกรม Microsoft Excel และ Microsoft PowerPoint ด้วยการศึกษาคู่มือ และมีการเข้าร่วมฝึกอบรมการใช้งานโปรแกรม เนื่องจากงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันต้องใช้โปรแกรมสองประเภทนี้มาก เพื่อนำเสนอข้อมูลแผนงานของแผนกให้ออกมาเป็นรายงานที่น่าสนใจ เมื่อมีทักษะการใช้งานเพิ่มมากขึ้นแล้วจะสามารถช่วยให้ทำงานได้เร็วและมีคุณภาพ ภายในเวลาที่จำกัด	3) ยังไม่ได้เข้าร่วมอบรมเนื่องจากภาระงานและไม่สามารถเข้าร่วมได้ในขณะนี้ แต่มีแผนว่าจะเข้าร่วมอบรมช่วงเดือนมกราคม 2559 เนื่องจากช่วงปลายปีนี้จะติดภาระงานที่ต้องช่วย support งานฝึกอบรมอื่นๆ ของทีม HRD ค่อนข้างมาก
4) จัดทำคู่มือการทำงาน (Job Manual) ในงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน โดยมีข้อมูลขั้นตอนการทำงานของแต่ละขั้น ผู้ที่ติดต่อปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข รวมทั้งศึกษา Job Manual อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความเข้าใจในระบบการทำงานทั้งหมดและสามารถให้ข้อมูลแก่พนักงานในองค์กรได้นอกจากนี้ คู่มือนี้ยังเป็นประโยชน์ในอนาคตเมื่อมีการเปลี่ยนตัวพนักงานหรือมีการหมุนเวียนงาน โดยพนักงานสามารถเรียนรู้จากคู่มือนี้ได้ด้วยตนเอง	4) มีการรวบรวมข้อมูลและขั้นตอนเบื้องต้นในการจัดทำคู่มือการทำงาน รวมถึงส่วนประกอบของคู่มือการทำงาน ทั้งนี้ได้มีการพูดคุยเพื่อขอคำแนะนำจากหัวหน้างานเกี่ยวกับหัวข้อและเนื้อหาที่จะนำมาจัดทำเป็นคู่มือการทำงาน
5) เพิ่มความรู้ด้านการวางแผนงานและเทคนิคในการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วยการอ่านหนังสือที่แนะนำเกี่ยวกับการจัดการงานประจำวัน โดยกำหนดจำนวนอย่างน้อย เดือนละ 1 เล่ม และมีการเลือกนำเทคนิคที่ได้อ่านไปปฏิบัติใช้จริง	5) มีการกำหนดนโยบายในการทำกิจกรรม 5ส ในที่ทำงานเกิดขึ้น ซึ่งเป็นนโยบายที่มีมาอยู่ก่อนแล้ว แต่อาจจะไม่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งตั้งแต่มกราคมเป็นต้นไป จะมีการทำโครงการนี้อย่างจริงจัง โดยมีการจัดตั้ง committee ขึ้นมา เพื่อจัดการบริหารดูแล ให้คำแนะนำ และตรวจสอบ โดยตัวข้าพเจ้าเองได้มีการทำ 5ส บนโต๊ะทำงาน ตู้เก็บของ ซึ่งผลจากการทำ 5ส ที่เกิดขึ้นทำให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น เช่น ในการค้นหาเอกสารหรือสิ่งของประหยัดเวลาได้มากขึ้น สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น และการจัดการค้นหาไฟล์ในคอมพิวเตอร์ก็สามารถทำได้ดีขึ้น

ภาคผนวก ข

แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

ในการบริหารองค์กรให้เจริญเติบโตก้าวหน้า การจะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีทัศนคติ บุคลิกที่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโต อย่างยั่งยืน ดังนั้น ในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม จึงเป็นอีกปัจจัยหลักที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม โดยเฉพาะพนักงานสรรหาบุคลากรขององค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนด่านแรกในการตรวจหาความเข้ากันได้ของผู้ที่สมัครเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แต่จะอย่างไรให้สามารถสรรหาคนที่ มีลักษณะตามที่ต้องการได้

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า กระบวนการ ความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายบุคคลคนนั้น

การนำไปประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำผลมาสรุปและทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับการวัดความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำ การตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตาม การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพของทีมงาน และประสิทธิภาพขององค์กร

WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้

1. ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น
2. มาตรการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ
3. ความกว้างขวางของลักษณะงาน WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
4. มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน
5. ง่ายต่อการทำ ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)
2. ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
3. ความสัมพันธ์กับทฤษฎีบุคลิกภาพ (Big Five) WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็ จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
4. ความสัมพันธ์กันกับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยุ้จักอย่างแพร่หลาย
5. นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย เครื่องวัดของ WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้จำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

6. สถิติปัญญาทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

จากการทำวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้องและแม่นยำ ในเรื่องต่อไปนี้

1. ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
2. ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้
3. ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
5. วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้น ๆ
6. มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

Work Behavior Inventory Scales

แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory Scales WBI มีการกำหนด มาตรฐานวัดเพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล โดยมีทั้งหมด 40 มาตรฐานที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงาน ดังนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
 1. การชอบสมาคม (Sociability)
 2. การเป็นผู้นำ (Leadership)
 3. การจูงใจ (Influence)
 4. พลังใจในการทำงาน (Energy)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
 5. ความร่วมมือ (Cooperation)
 6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)

7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy)
 - การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
8. การปรับตัว (Adaptability)
9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
11. ความเป็นอิสระ (Independence)
 - การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
13. การคิดริเริ่ม (Initiative)
14. การยืนกราน (Persistence)
15. ความรอบคอบ (Attention to Detail)
16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
 - เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
18. การควบคุมตนเอง (Self Control)
19. การอดทน (Stress Tolerance)
20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
21. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
 - คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
22. การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
23. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
25. ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
 - ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
27. มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
28. มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)
 - ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
29. คล่องแคล่ว (Dynamic)
30. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

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

