

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทในกลุ่มพลังงาน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธ์ อาจารย์ผู้สอนประจำ 2 รายวิชา ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและแบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้และแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจารย์ได้ให้ความรู้อย่างตั้งใจ คอยให้คำปรึกษาในสิ่งต่างๆ แนะนำในการแก้ไขปรับปรุง ผู้วิจัยรู้สึกทราบบ้างในความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่ง และกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณอาจารย์มลฤดี สระภูณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์พรเกษม กันตามระ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

ขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น HO 17A ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาและครอบครัวที่คอยเลี้ยงดู ห่วงใย ให้กำลังใจและสนับสนุนในทุกๆด้านอย่างสุดความสามารถ โดยเฉพาะด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัย

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่คุณอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ ที่นี้

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทในกลุ่มพลังงาน

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE
ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF AN OFFICER,
STATE-OWNED ENTERPRISE, ENERGY INDUSTRIAL COMPANY

สุทธมาศ เลิศในสัจย์ 5750160

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มฤดี สระฐาน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม
กันตามระ, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทในกลุ่มพลังงาน
ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยาและวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆเพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการ
ประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้องและผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆกับผล
ของแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา ซึ่งได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและ
พฤติกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมและสนับสนุนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพ
และสร้างภาวะผู้นำในการเติบโตในสายอาชีพ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มี
ความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบประเมิน
ทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied
Reasoning Test Managerial/Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดย
ผู้บังคับบัญชา จากผลการวิจัยพบว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยาสามารถนำผล
การวิเคราะห์ที่ได้มาจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนดได้

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา / ภาวะผู้นำ / การพัฒนาภาวะผู้นำ / แผนพัฒนาตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 ความรู้เบื้องต้นของผู้นำและภาวะผู้นำ	4
2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	5
2.1.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำ (Leadership) กับผู้บริหาร (Management)	6
2.2 แนวคิดทักษะการเป็นผู้นำ	7
2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)	8
2.3.1 แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)	8
2.3.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)	9
2.3.3 แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Approach)	11
2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	12
2. แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	12
2.4.1 องค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล	13
2.4.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	14

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	14
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	16
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	16
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	16
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	16
3.2.2 Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)	20
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	22
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	23
บทที่ 4 ผลการวิจัย	25
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ The Work Behavior Inventory (WBI)	25
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน	25
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ	26
4.1.3 ลักษณะของนักรายและผู้มีอำนาจชักจูง	26
4.1.4 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม	26
4.1.5 สิ่งซึ่งนำความสำเร็จในอาชีพ	27
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ	27
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด	28
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่	29
4.1.9 การมีสามัญสำนึก	29
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์	30
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)	31
4.2.1 การประเมินคะแนนโดยรวม	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ	32
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด	32
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม	33
4.3 วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อการพัฒนา	33
4.3.1 จุดแข็งในมุมมองของผู้รับการประเมิน	34
4.3.2 จุดอ่อนในมุมมองของผู้รับการประเมิน	34
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	35
4.4.1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	35
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	35
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	36
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	38
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	38
5.1.1 เป้าหมายการพัฒนาของผู้รับการประเมิน	38
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง	39
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	39
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง	40
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	40
5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	41

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 แผนการพัฒนาคณะ	42
5.2.1 แผนพัฒนาคณะฉบับที่ 1	42
5.2.2 การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 1	46
5.2.3 แผนพัฒนาคณะฉบับที่ 2	51
5.2.4 การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 2	55
บรรณานุกรม	59
ภาคผนวก	60
ภาคผนวก ก	61
ภาคผนวก ข	69
ประวัติผู้วิจัย	74



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 เปรียบเทียบการจัดการและการเป็นผู้นำ	6
5.1 แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan: DAP) ฉบับที่ 1	43
5.2 แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan: DAP) ฉบับที่ 2	52



สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 ความต้องการทักษะความเป็นผู้นำกับระดับบริหารของผู้นำ	8
2.2 แสดงทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ Robert R.Blake และ Jane S.Mouton	10
4.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	24
4.2 ลักษณะของผู้นำ	26
4.3 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง	26
4.4 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม	26
4.5 สิ่งซึ่งนำความสำเร็จในอาชีพ	27
4.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ	27
4.7 การสนับสนุนด้านความคิด	28
4.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่	29
4.9 การมีสามัญสำนึก	29
4.10 เสถียรภาพทางอารมณ์	30
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)	31
4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)	32

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่มีการพัฒนา เปลี่ยนแปลง รวมถึงการแข่งขันทางธุรกิจที่ต้องสามารถแข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับสากลได้ ดังนั้น องค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างองค์กร ปรับกระบวนการหรือวิธีการทำงาน รวมถึงวิธีในการบริหารจัดการรูปแบบใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร รวมทั้งให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถอยู่รอดกับการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตได้ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรก็คือ ผู้นำขององค์กร หากองค์กรมีผู้นำที่มีความสามารถหรือมีภาวะผู้นำ ย่อมทำให้พนักงานในองค์กรมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลและช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ขณะเดียวกันหากผู้นำขาดภาวะผู้นำก็อาจเป็นการขัดขวางที่ทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะสามารถเป็นตัวช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ พนักงานก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อน หากพนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น จึงถือได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า และมีส่วนช่วยทั้งส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และนำไปสู่ความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน นอกจากนี้ ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคคลก็จะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอเช่นกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “ประสิทธิภาพขององค์กรย่อมเกิดจากประสิทธิภาพในการทำงานของคนเสมอ” (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2548)

ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาตนเอง โดยผ่านการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาเพื่อวัดบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนบุคคลและวิเคราะห์ความเหมาะสมของงานที่ทำในปัจจุบันหรือวางแผนการพัฒนาตนเอง รวมทั้งผู้รับการประเมินจะได้อุ้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง เพื่อที่จะได้เข้าใจและสามารถพัฒนาตนเองให้สามารถเจริญเติบโต

หรือบรรลุในความต้องการที่จะพัฒนาตนเองตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยจะเน้นบุคคลที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองผ่านเครื่องมือประเมินทางจิตวิทยาและศักยภาพเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทในธุรกิจพลังงาน ด้วยแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริม สนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ
4. เพื่อนำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆมาพัฒนาบุคลิกภาพและสมรรถนะของตนเองให้มีศักยภาพและสามารถเติบโตในสายอาชีพได้

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะโดยกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทในธุรกิจพลังงาน จำนวน 1 คน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน ทำให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง สามารถรับรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง

และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางเพื่อวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทในกลุ่ม พลังงาน เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้เครื่องมือ ได้แก่ แบบประเมินทาง จิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) รวมถึงแบบ ประเมิน บุคลิกภาพและ สมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวมแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความรู้เบื้องต้นของผู้นำและภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 แนวคิดทักษะการเป็นผู้นำ

ส่วนที่ 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ส่วนที่ 4 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

2.1 ความรู้เบื้องต้นของผู้นำและภาวะผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ในองค์กรต่างๆที่มีคนมารวมตัวกันมาทำงานภายใต้ กรอบขององค์กรนั้นๆ จะมีการเกิดผู้นำและผู้ตามขึ้นมา ผู้นำจะมีบทบาทและความสำคัญอย่างมาก ในองค์กร แต่หลายๆปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ คือ การที่มีผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ หรือมีรูปแบบความ เป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ในยุคปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยี และความเปลี่ยนแปลงเข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กร สภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำก็จะส่งผลถึง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริการจัดการองค์กรด้วย

2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำ ถ้ามีผู้นำที่ดี มีความรู้ ความสามารถ มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรก็ไม่ล้มเหลว การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาความหมายเรื่องของผู้นำ และ ภาวะผู้นำ ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างมากมาย เช่น ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความ เป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม (สุพานิ สฤษฏ์วานิช, 2552) หรือ ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่นำ ควคุม บังคับบัญชา หรือเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือกิจกรรมนั้นๆ (Webster, 1973, อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2552) ซึ่งสามารถสรุปความหมายของผู้นำ ได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการนำบุคคลอื่น ๆ ด้วยการจูงใจ หรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นกระทำตามที่ต้องการ โดยสมัครใจเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ในความหมายของ ภาวะผู้นำ ก็มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้มากมายเช่นกัน เช่น ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร (Williams, 2013 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและสังคมในองค์กร เพราะภาวะของผู้นำจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เกิดการยอมรับและมีการขยายต่อไป (Joseph, 2006, อ้างถึงใน นิติพล ภูตะโชติ, 2556) หรือ ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามผู้ซึ่งตั้งใจที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่ร่วมกันของทุกฝ่าย (Daft, 2005, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) ตามความหมายที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ ได้ว่า ภาวะผู้นำเป็น เรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการและพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ และพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ

จากความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ จะต้องมีภาวะผู้นำด้วย เนื่องจากภาวะผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล ในองค์กร ความสำเร็จของงานทั้งหลายเกิดจากการขับเคลื่อนและผลักดันของผู้นำจนสามารถทำให้ การทำงานต่างๆบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำ เช่น มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีทักษะทางสังคม มีความอดทน อดกลั้น มีความยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบ เป็นต้น

2.1.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำ (Leadership) กับผู้บริหาร (Management)

ความหมายของผู้นำและผู้บริหารมักจะถูกใช้แทนกันอยู่เสมอ ซึ่งในความเป็นจริงมีความแตกต่างกันมาก นักวิชาการได้ให้คำอธิบายถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำและการจัดการในแง่ของบทบาทที่ต่างกัน ในองค์กร เช่น ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีหน้าที่ในการรักษาและควบคุมองค์กร ในขณะที่ผู้นำมุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งในความเป็นจริง ผู้นำทุกคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหารและผู้บริหารทุกคนไม่อาจเป็นผู้นำได้ นอกจากนี้องค์กรแต่ละแห่งมีความต้องการตอบสนองบทบาทของผู้นำและผู้บริหารในระดับและเวลาที่แตกต่างกันด้วย (Daft, 2005, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) แต่ด้วยแนวคิดในปัจจุบัน ผู้จัดการและผู้นำไม่ใช่บุคคลที่ต่างประเภทกัน เพราะผู้จัดการหลายคนมีคุณสมบัติและความสามารถเพียงพอในการก้าวขึ้นมาสู่ความเป็นผู้นำได้ ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงเป็นส่วนเพิ่มเติมของการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

ริชาร์ด คาร์ฟ (Daft, 2005, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) ได้เปรียบเทียบการจัดการและการเป็นผู้นำใน 5 ขอบเขตที่สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์กร คือ การกำหนดทิศทางการบริหารบุคคล การสร้างความสัมพันธ์ การพัฒนาคุณภาพส่วนการเป็นผู้นำส่วนตน และการสร้างผลลัพธ์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบการจัดการและการเป็นผู้นำ (Daft, 2005, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

	การจัดการ	การเป็นผู้นำ
การกำหนดทิศทาง	วางแผนและกำหนดงบประมาณ	กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
การบริหารบุคคล	การจัดการองค์กรและการบรรจุบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม สร้างขอบเขต	สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม ลดขอบเขตในการทำงานร่วมกัน
ความสัมพันธ์	มุ่งเน้นที่วัตถุ ผลิตและขายสินค้าและบริการ ความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ปฏิบัติตนเป็นเจ้านาย	มุ่งเน้นที่บุคลากรหรือคนในองค์กร การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจแก่ผู้ตาม ความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของอำนาจส่วนตน ปฏิบัติตนเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้ฝึกสอน
คุณภาพส่วนตน	สร้างระยะห่างทางอารมณ์ พุดคุย มีความรู้เข้าใจในองค์กร มีความเชี่ยวชาญ มีการยอมรับ ไม่กล้าเสี่ยง	เชื่อมโยงทางอารมณ์ เปิดใจยอมรับความคิดเห็น ตั้งใจฟัง กล้าเสี่ยง มีบุคลิกลักษณะพิเศษที่ไม่สามารถสังเกตได้
ผลลัพธ์	รักษาสภาพความมั่นคงไว้ สร้างวัฒนธรรมของการมีประสิทธิภาพ	สร้างการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมของความซื่อสัตย์

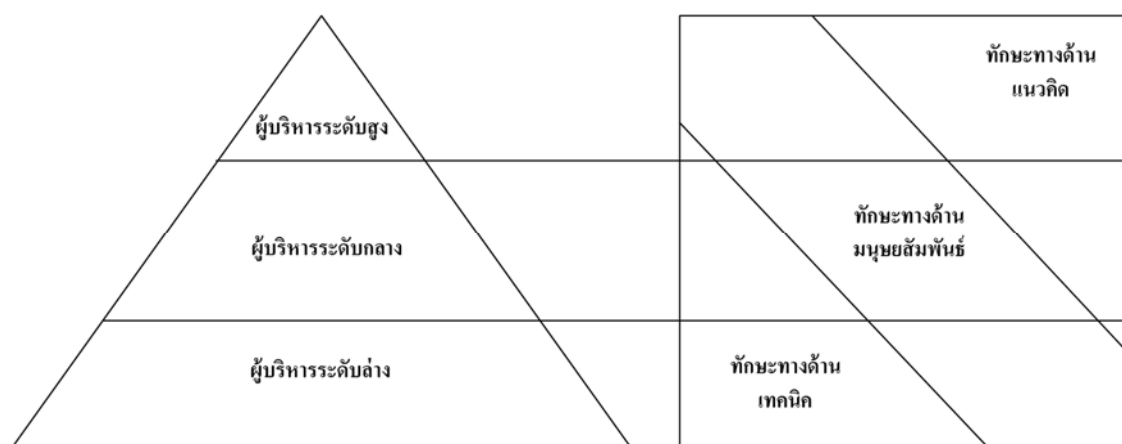
2.2 แนวคิดทักษะการเป็นผู้นำ

ความสำเร็จของการจัดการขึ้นอยู่กับการทำงานมากกว่าคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ซึ่งผู้ที่มีทักษะในการจัดการที่สำคัญจะปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีและมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง นอกจากนี้ การบริหารงานที่มีประสิทธิผล รวมถึงเรื่องความเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับทักษะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางด้านงาน (Technical skill) ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human skill) และทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) (Katz, 1955, อ้างถึงใน Northouse, 2013) ทักษะเหล่านี้แตกต่างจากคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำ เพราะทักษะเป็นสิ่งที่ผู้นำสามารถพัฒนาได้ในขณะที่คุณลักษณะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวผู้นำ จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปทักษะความเป็นผู้นำ ได้ว่าเป็นความสามารถในการใช้ความรู้และสมรรถนะที่ผู้นำมีเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การทำความเข้าใจทักษะทั้ง 3 ประการจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมาก ซึ่งความหมายของทักษะทั้ง 3 ประการได้แก่

ทักษะทางด้านงาน (Technical skill) คือ ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิคต่างๆ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ ยังเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถพิเศษที่ใช้ในการคิดวิเคราะห์และความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ซึ่งทักษะนี้มีความสำคัญสำหรับผู้นำที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นขององค์กร เพราะเมื่อเป็นผู้บริหารระดับสูง ความสำคัญทางทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านความคิดจะมีความสำคัญมากกว่า

ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human skill) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การประสานงาน การสื่อสารและการจัดการความขัดแย้ง ผู้นำที่มีทักษะทางด้านนี้จะเป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงอารมณ์ความรู้สึกต่อการทำงาน และพยายามกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น

ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) คือ ความสามารถทางสติปัญญาที่จะมองเห็นภาพรวมขององค์กร และเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละแผนกในองค์กร ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับความคิด กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและความสามารถในการวางแผนของผู้นำ นอกจากนี้ ทักษะนี้ยังเกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อมองในระยะยาว ผู้นำที่เป็นผู้บริหารในองค์กรจะต้องมีทักษะทางด้านนี้ เพื่อที่จะช่วยในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ต้องอาศัยมุมมองที่กว้างมากขึ้น



ภาพที่ 2.1 ความต้องการทักษะความเป็นผู้นำกับระดับบริหารของผู้นำ (ชัยเสถฐ์ พรหมศรี, 2557)

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวางและเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีอยู่หลายทฤษฎีที่มีความคล้ายคลึงกัน แต่ก็ยังมีบางทฤษฎีที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงสามารถจัดกลุ่มแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ได้ ดังนี้

2.3.1 แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้มีความเชื่อว่าคนที่เป็นผู้นำนั้นเกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำ (Born to be Leader) กลุ่มนี้จะศึกษาบุคคลสำคัญในอดีต เช่น ควีนอลิซาเบธที่ 1, มหาตมะ คานธี, นโปเลียน, อับบราฮัม ลินคอล์น เพื่อหาคุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้คนเหล่านั้นเป็นผู้นำที่โดดเด่น (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552) โดยผู้นำเหล่านี้จะมีเอกลักษณ์เฉพาะคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สร้างความแตกต่างระหว่างตนเองและบุคคลอื่น โดยงานวิจัยของแนวคิดนี้มุ่งเน้นหากลุ่มคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จ โดยคุณลักษณะที่ได้ทำการศึกษา แบ่งเป็น ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถ เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม มีวุฒิภาวะ ความน่าเชื่อถือ มีความรับผิดชอบ และลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย เก็บตัว ซึ่งการมุ่งความสนใจไปที่ความยิ่งใหญ่ของผู้นำทำให้แนวคิดนี้ถูกเรียกว่า “แนวคิดมหาบุรุษ” (Great Man Approach) โดยจะมองหาว่าอะไรที่ทำให้ผู้นำมีความยิ่งใหญ่ และเลือกผู้นำในอนาคตจากคุณลักษณะเหล่านี้ (Daft & Matcic, 2009, อ้างถึงใน ชัยเสถฐ์ พรหมศรี, 2557)

โดยสรุป กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ จึงเป็นกลุ่มทฤษฎีที่เกิดจากการศึกษา เพื่อค้นหาว่าอะไรคือคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลที่เป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ เฉพาะตัวที่แตกต่างจากบุคคลอื่นๆ แต่เนื่องจากคุณลักษณะที่ศึกษานั้น ไม่สามารถสรุปยืนยันได้ว่า จะทำให้บุคคลผู้นั้นเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และผลงานการวิจัยบางเรื่องไม่สอดคล้องกัน จน ไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน ซึ่งจุดอ่อนของทฤษฎีนี้ คือ ไม่สามารถระบุหรือพิสูจน์ได้อย่าง ชัดเจนว่า คุณลักษณะใดที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่า คุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ความสนใจ เกี่ยวกับทฤษฎีนี้มีน้อยลง

2.3.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้ทำการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถ มองเห็นได้ชัดเจน โดยพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้มีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเอาไว้อย่างแพร่หลาย ตัวอย่างของ การศึกษาในกลุ่มทฤษฎีนี้ได้แก่

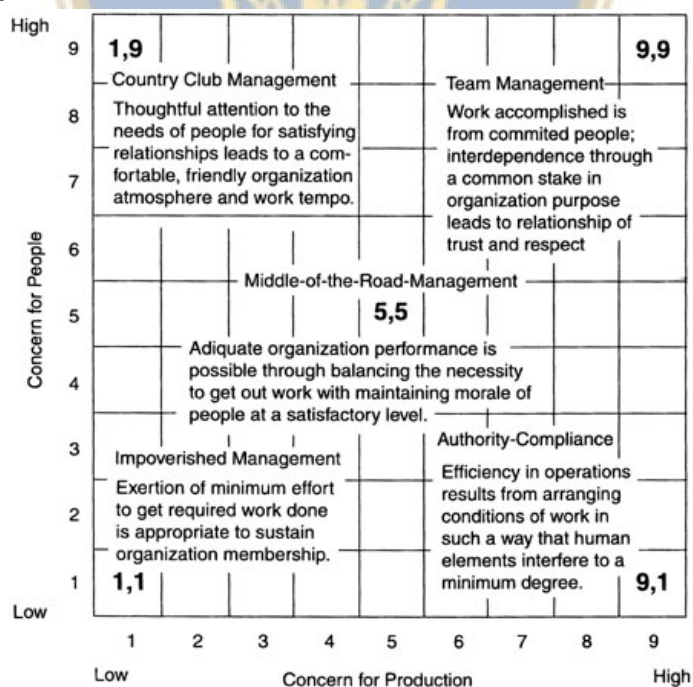
- ทฤษฎีแนวความคิดเชิงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (*University of Iowa*) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style) เป็นผู้นำที่ถือตนเองเป็นหลักในเรื่องต่างๆ โดยผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจในเรื่องต่างๆทั้งหมด เป็น ผู้ตัดสินใจทุกเรื่อง (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) กระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทในเรื่อง ต่างๆ (3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership style) จะเน้นเรื่องของการทำงานร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน โดยผู้นำจะไม่เข้าไปมีบทบาทอะไรมาก นัก

- ทฤษฎีแนวความคิดเชิงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (*University of Michigan*) ได้มีการแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ (1) ผู้นำที่ให้ความสนใจเรื่องงาน (Job Centered หรือ Production Oriented) จะเน้นการควบคุมดูแลใกล้ชิด โดยมุ่งเน้นวิธีการ ขั้นตอน และเทคนิคใน การทำงาน ความสนใจหลักที่จะอยู่ที่งานเป็นสำคัญ (2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องของคน (People Centered หรือ Relationship Oriented) จะพยายามสร้างความสามัคคีในกลุ่มงาน ให้ความสนใจ ความเป็นอยู่และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความคิดเห็นต่างๆจากพนักงาน ให้ความอิสระ แก่พนักงานในการทำงาน

- ทฤษฎีแนวความคิดเชิงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State University) ได้มีการแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ (1) ผู้นำที่มุ่งในเรื่องของงาน (Initiating Structure) มีการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามที่กำหนดเอาไว้ ผู้นำจะทุ่มเทไปกับการทำงาน รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป (2) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมชาติ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอจะมีความคล้ายคลึงกันแต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอไม่ได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลอย่างเด็ดขาด แต่ผู้นำแสดงพฤติกรรมทั้งสองในอัตราส่วนต่างๆ ตามลักษณะของตน ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้รับการยอมรับและค่านิยมจนถึงปัจจุบันจากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องเก่งทั้งคนและเก่งทั้งงาน” (ฉัตรวิวัฒน์ เจริญนันทน์, 2551)

นอกจากตัวอย่างที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว ยังมีทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid) โดย Robert R.Blake และ Jane S.Mouton ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมของผู้นำด้านมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งคน และจากตาข่ายการบริหารจัดการ จะพบรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ Robert R.Blake และ Jane S.Mouton

- ผู้นำแบบ 1.1 คือ ผู้นำแบบละเลย (Impoverished Management) ผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องคนและเรื่องงาน ไม่สนใจในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้นำแบบ 1.9 คือ ผู้นำแบบมิตรภาพ (Country Club) ผู้นำลักษณะนี้ จะให้ความสำคัญกับคนมาก เน้นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ แต่จะให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานน้อยมาก ไม่ได้มุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการทำงาน
- ผู้นำแบบ 5.5 คือ ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่าๆกัน โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานในองค์กรบรรลุตามเป้าหมาย
- ผู้นำแบบ 9.1 คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) ผู้นำที่มีลักษณะให้ความสำคัญในเรื่องงานมากแต่ให้ความสำคัญในเรื่องคนน้อย จะใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงาน
- ผู้นำแบบ 9.9 คือ ผู้นำแบบทีมงาน (Team Management) ผู้นำที่ให้ความสำคัญไปที่พนักงานและผลงานสูงมาก เพราะสามารถทำงานต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและยังครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วย พนักงานจะให้ความยอมรับ นับถือ ไว้วางใจ มีกำลังใจในการทำงานด้วยความทุ่มเทเพื่อมุ่งหมายให้งานสำเร็จ

2.3.3 แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Approach)

แนวคิดนี้มีมุมมองว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญหน้าโดยผู้นำหรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ (1) ทฤษฎีผู้นำของฟีลด์เลอร์ (Fielder's Contingency Theory of Leadership) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่าง พฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (2) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path - Goal Theory of Leadership) ทฤษฎีนี้มองว่าบทบาทของผู้นำเป็น ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความตั้งใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ (3) ทฤษฎีรูปแบบการตัดสินใจของวรูม และ เยตตัน (Vroom and Yelton Decision Model) ทฤษฎีนี้ช่วยให้ผู้นำทราบว่าเมื่อใดที่ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และช่วยให้ผู้นำทราบว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ควรนำไปใช้คืออะไร (4) ทฤษฎีสถานการณ์ของ เฮอร์เช้ กับ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทฤษฎีจะให้ความสำคัญกับผู้ตาม โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำให้เหมาะสมไปตามความพร้อม หรือวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยรูปแบบของผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 4

แบบ คือ การบอกกล่าว(Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participating) การมอบหมายงาน (Delegating)

2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ได้รับการกล่าวถึงเป็นอย่างมาก โดยเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกพัฒนาขึ้น โดย John McGregor Burn และ Benard Bass แต่เดิมมีความเชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน แต่ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น จึงได้มีการเสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติไปสู่รูปแบบการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งเน้นการมอบอำนาจมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้นำและผู้ตามให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจยอมรับในตัวผู้นำและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน หากผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงาน รวมไปถึงเกิดความตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่จะเป็น ผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้

2.4 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ได้มีการอธิบายความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาฝึกรวมผู้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร โดยแผนพัฒนาตนเองเป็นแผนที่มีการระบุเป้าหมาย วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาตนเอง (อาทร ไร่กิจจา, 2522) หรือ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายตนเองภายใต้บริบทวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ร่วมกันกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา จุดอ่อน หรือเสริมจุดแข็งแล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคลที่มีรายละเอียดเชื่อมโยงหรือตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงาน และนำมาใช้เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของตำแหน่งงานนั้นๆ ในสายอาชีพของตนเอง (อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์, 2555)

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะเกี่ยวข้องกับบุคคลภายในองค์กร 3 ฝ่าย ได้แก่

1. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนเชิงนโยบาย เพื่อให้ผู้บริหารในระดับ รองลงมาและผู้ปฏิบัติดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล ทั้งในส่วนของ การอนุมัติโครงการ การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามผล

2. หัวหน้าหน่วยงาน มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรมาปฏิบัติ โดยจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจกับกระบวนการและวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การเข้าถึงช่องทางหรือแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนร่วมกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเน้นขอบเขตของงานที่เหมาะสม และแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ สนับสนุนในด้านการจัดทำเอกสาร แบบฟอร์มและการดำเนินการต่างๆ

3. ผู้ปฏิบัติงาน มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลด้วยตนเอง โดยจะต้องทำการประเมินตัวเอง ประเมินสมรรถนะ การพูดคุยปรึกษาร่วมกับหัวหน้างาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินความก้าวหน้า และปรับปรุงสมรรถนะตนเองในครั้งต่อไป

2.4.1 องค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล

องค์ประกอบของแผนพัฒนาตนเอง มีดังนี้ (Ronald C. Page, PhD 2008)

- เป้าหมาย (Goal) การทำแผนพัฒนาตนเองจำเป็นต้องมีการตั้งเป้าหมายสำหรับผู้รับการพัฒนาแต่ละคน ต้องมีการคิดและเลือกว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้รับการพัฒนาต้องการที่ปรับเปลี่ยนให้สำเร็จ

- วัตถุประสงค์ของการพัฒนา (Development Objective) วัตถุประสงค์นี้จะเป็นตัวระบุที่จะทำให้อบรรลุเป้าหมายการพัฒนา โดยวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาจมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันไปตามรายบุคคล

- กิจกรรมการพัฒนา (Development Action Plan) การเลือกใช้กิจกรรมที่สนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ผู้รับการพัฒนาได้เลือกไว้ และดำเนินการหรือลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยที่วัตถุประสงค์และกิจกรรมที่จะกระทำต้องมีความสอดคล้องกัน

- การวางแผนวิสัยทัศน์ (Vision Planning) เป็นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ออกมา วิสัยทัศน์จะเป็นเสมือนการสร้างกำลังใจให้ผู้พัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการรับรู้ตนเอง

- ระยะเวลา (Schedule) การกำหนดช่วงเวลาเพื่อติดตามผล โดยมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการฝึก อาจมีการนัดเพื่อพูดคุยเป็นประจำทุกอาทิตย์ สองอาทิตย์หรือเดือนละครั้ง โดยช่วงระยะเวลาขึ้นอยู่กับลักษณะ กิจกรรมต่างๆที่ได้กำหนดขึ้น

- *ความคืบหน้าของแผนพัฒนาตนเอง (Progress Update)* การพูดคุยพบปะระหว่างหัวหน้าและผู้พัฒนาจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยให้แผนการพัฒนาตนเองสามารถประสบความสำเร็จ การพูดคุยเป็นการทบทวนถึงกิจกรรมที่ได้ตั้งไว้ หากสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้พัฒนาจะสามารถดำเนินการทำตามเป้าหมายข้อต่อไป ได้

2.4.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 4 ขั้นตอน คือ

- *การประเมินตนเอง (Self-Assessment)* ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ทำการพัฒนาตนเอง จะต้องตรวจสอบการทำงานของตนเอง ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่ได้รับจากงานที่ทำ รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองที่จำเป็นต่อการพัฒนาอย่างตรงไปตรงมา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการกำหนดสิ่งที่จะต้องพัฒนา

- *การประชุมร่วมกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา* ต้องหารือร่วมกันถึงแผนการพัฒนาตนเอง โดยต้องร่วมกันกำหนดวิธีการและเครื่องมือ ในการพัฒนา รวมถึงเป้าหมาย และระยะเวลาในการดำเนินการของแผนการพัฒนาตนเองให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

- *การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ* เป็นการสรุป ข้อมูลที่ได้จากการหารือกับผู้บังคับบัญชามาทำการทบทวน หรือปรับเปลี่ยนข้อมูลให้มีความสมบูรณ์แล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง และดำเนินการปฏิบัติตามแผนพัฒนาที่กำหนดขึ้น พุดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- *การติดตามและทบทวน* หลังจากที่พนักงานได้นำแผนไปปฏิบัติเป็นระยะหนึ่งแล้ว จะต้องมีทบทวนแผนพัฒนาตนเองที่กำหนดขึ้น โดยจะต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับแผนพัฒนาตนเอง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาจุดแข็งของตนให้ดียิ่งขึ้น

2.4.3 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญและผู้บริหารระดับสูงสุดพยายามผลักดันให้พนักงานทุกคนต้องมีแผนพัฒนารายบุคคล โดยประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคลแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551)

- *ระดับพนักงาน* แผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยปรับปรุงและพัฒนาทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน โดยเป็นการเน้นให้พนักงานปรับปรุงงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

อีกทั้งยังสร้างให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป นอกจากนี้ ยังทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีขีดความสามารถที่รับผิดชอบสูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ และเตรียมความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานลดความกังวล ความกลัวที่ไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

- *ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน* แผนพัฒนารายบุคคลจะเตรียมความพร้อมให้พนักงานมีความมั่นใจหากมีเหตุให้ต้องเกิดการโอนย้ายหรือหมุนเวียนไปทำงานอื่นๆ เพราะแผนพัฒนารายบุคคลจะทำให้พนักงานยอมรับหรือไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนแปลงไปทำงานใหม่ที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อนซึ่งข้อดีจากการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้พนักงาน เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้านและความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย ส่งผลให้พนักงาน สามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ในกรณีพนักงานลาหยุดงานหรือลาออกจากองค์กรไป อีกทั้ง เมื่อพนักงานปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานของพนักงานย่อมดีขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ซึ่งผลงานของพนักงานย่อมนำไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือหน่วยงานในที่สุด นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการรักษาสมดุลในการทำงาน คือ ความสามารถในการบริหารเวลาทั้งในงานที่รับผิดชอบและในชีวิตส่วนตัว การที่หัวหน้างานมีพนักงานที่ทำงานดี มีขีดความสามารถ หัวหน้างานมีเวลาในการวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ เวลามากพอในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้นซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานย่อมนำไปสู่การทำงานที่เร็วและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

- *ระดับองค์กร โดยรวม* ผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยบุคลากร คือปัจจัยหลักที่จะสร้างความสำเร็จและสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร บุคลากรที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้กับพนักงานภายในเช่นกัน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อีกทั้งยังมีความรักและความผูกพันอีกด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทในกลุ่มพลังงาน โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินงาน เรียงลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ พนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทในกลุ่มพลังงาน จำนวน 1 คน ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

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 มีฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- 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” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้น ๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

3.2.1.4 มาตรฐานของแบบประเมิน (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. 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
- 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 และหา

ข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการ
ใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

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

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของ หลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดให้ในแต่ละข้อ 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) นั้นเป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการและมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆซึ่งผลคะแนนจะ

อยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

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 การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่น โดยกล่าวด้วยเหตุผล 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 ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่ง ใหม่ 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 ยินดี และยอมรับ 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 ความไม่บ่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการ อารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง
- 19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดี ในสถานการณ์ เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี
- 20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน
- 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจและ จัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ชี้แจงวัตถุประสงค์ และทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้รับการประเมิน
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการกำหนดให้ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทาง

จิตวิทยา

- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้รับการประเมินเองและผู้บังคับบัญชาจากการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา
- 5) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1
- 6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลการพัฒนาการของแผนการพัฒนาระดับที่ 1
- 7) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2
- 8) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลการพัฒนาการของแผนการพัฒนาระดับที่ 2



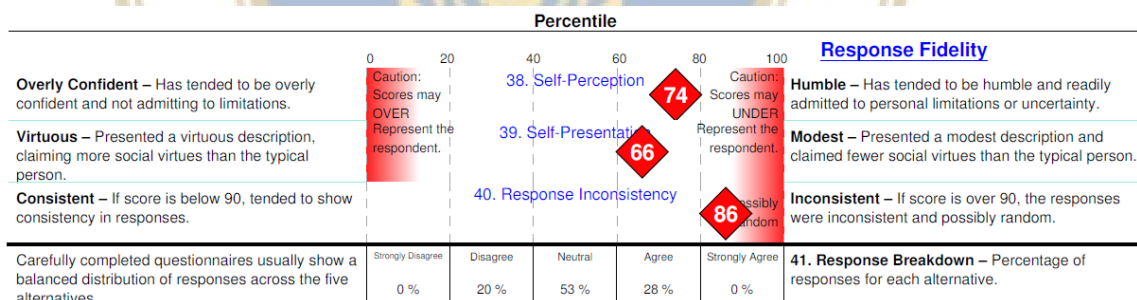
บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใ้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาพนักงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทในกลุ่ม พลังงาน” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยา โดยเครื่องมือ The Work Behavior Inventory (WBI), Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) และแบบ ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ The Work Behavior Inventory (WBI)

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารณาเรื่องความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน โดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมินไม่ควรเกิน เปอร์เซนต์ที่ 90 ซึ่งผลของ Response Inconsistency คือความเที่ยงตรงในการตอบคำถามของผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซนต์ที่ 86 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ผลการรายงานด้าน Self-Perception และ Self-Presentation มีเปอร์เซนต์ที่ 74 และ 66 ตามลำดับ แสดงว่าการตอบคำถามมีความระมัดระวังและมีการแสดงออกอยู่ในระดับกลาง

4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

		Leadership Styles	
Low Results Focus – Is disinclined to set stretching goals and monitor task performance.	9	27. Task/Results Orientation	Results Focus – Concentrates on achieving results and can be somewhat impersonal.
Low People Focus – Is disinclined to build extensive social relationships with staff.	32	28. People Orientation	People Focus – Concentrates on relationships and is quite considerate with staff.

ภาพที่ 4.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ในด้านลักษณะของผู้นำ ผลที่ได้ออกมาผู้รับการประเมินจะเป็นผู้นำแบบเน้นคนมากกว่าเน้นงาน โดยในส่วนของ Task/Result Orientation ได้เปอร์เซ็นต์ที่ 9 และ People Orientation ได้เปอร์เซ็นต์ที่ 32 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความใส่ใจกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าการทำงาน

4.1.3 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

		Selling & Influencing Styles	
Low Dynamic – Tends to be relaxed about presenting and closing; is disinclined to negotiate.	11	29. Dynamic	Dynamic – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.
Low Analytical – Is disinclined to use a logical approach or overcome issues with facts and proof.	24	30. Analytical	Analytical – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.
Low Interpersonal – Tends not sell by developing friendships with customers and prospects.	29	31. Interpersonal	Interpersonal – Sells based on relationships; develops friendships with customers.

ภาพที่ 4.3 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

ในด้านของการชักจูงใจนั้น ผู้รับการประเมินจะเน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการคิดวิเคราะห์มากกว่าแรงกดดันภายใน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ

4.1.4 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

		Behavioral Growth Potential	
Static – Is inclined to remain in the current career field or job level.	12	32. Potential	Growth – Is likely to advance into roles with broader, higher-level responsibilities.

ภาพที่ 4.4 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ ชอบที่จะทำงานเป็นแบบแผนมากกว่างานที่ไม่แน่นอนและมีความท้าทาย แต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา มีความมุ่งหวังในการเติบโตในสายงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอนมากกว่าการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด

4.1.5 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)

		Career Alignment	
Unaligned with Customer Service – Behaviors are not aligned with many customer service roles.	31	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.	10	34. Sales	Aligned with Sales – Has behaviors aligned with sales roles.
Unaligned with Management – Behaviors are not aligned with many management roles.	7	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	18	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.	10	37. Creative Innovator	Aligned with Creative Innovator – Has behaviors aligned with research, design, and development.

ภาพที่ 4.5 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)

การประเมินส่วนนี้เป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่าพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมีความเหมาะสมกับการประกอบอาชีพใดใน 5 อาชีพ ได้แก่ อาชีพเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า (Customer Service) อาชีพนักขาย (Sales) อาชีพผู้บริหาร (Management) อาชีพผู้ประกอบการธุรกิจ (Business Start Up) อาชีพนักสร้างสรรค์นวัตกรรม (Creative Innovator) จากผลการประเมิน ผู้รับการประเมินจะมีบุคลิกภาพแบบการให้บริการลูกค้า (Customer Service) มากที่สุด

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

Introversion	0	20	40	60	80	100	Extraversion
Reserved - Is quiet and reserved; tends not to start conversations with strangers.	1. Sociability						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. Leadership						Assertive – Asserts oneself and seeks opportunities to lead, direct, and inspire others.
Restrained – Tends not to actively persuade, sell, debate, and negotiate with others.	3. Influence						Persuasive - Persuades, convinces, influences and sells; enjoys negotiating and bargaining.
Unhurried - Prefers an unhurried pace; refrains from rushing to do things.	4. Energy						Energetic - Is active, energetic, and fast-paced; participates in many activities.

ภาพที่ 4.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) จากผลการประเมินปรากฏว่าโดยรวมแล้วมีผลออกมาในระดับปานกลาง ซึ่งถ้าพิจารณาผลการประเมินสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเพิ่มเติมได้ ดังนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ถือว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบสังคม สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ง่าย ชอบรู้จักและพบเจอสิ่งแปลกใหม่ กล้าที่พูดคุยกับคนที่ไม่คุ้นเคยหรือสนิทสนม และการเริ่มต้นความสัมพันธ์กับผู้อื่นถือเป็นเรื่องที่ไม่ยากนัก

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 7 ซึ่งผู้รับการประเมิน ชอบที่จะปฏิบัติตามผู้อื่นมากกว่าที่จะเป็นคนเริ่มต้นในการนำผู้อื่น โดยมี

ความคิดว่าการปฏิบัติตามผู้อื่นน่าจะเป็นสิ่งที่ดีกว่า เพราะไม่มีความมั่นใจในการนำผู้อื่น กลัวความผิดพลาดและทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 24 ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการจูงใจในระดับปานกลาง เป็นคนที่ไม่สามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้เท่าที่ควร ไม่ค่อยมีการแสดงความคิดเห็นต่างๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการโต้เถียงกัน

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 24 ผู้รับการประเมินมีพลังใจในการทำงานในระดับปานกลาง สามารถทำงานได้ในปริมาณที่เหมาะสม

เป็นคนที่ทำงานแบบสบายๆ ไม่เร่งรีบ และไม่ทำอะไรพร้อมกันหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

Individualism		Agreeableness
Individualist - Tends to work alone; hesitates to cooperate and agree with difficult people.	25	5. Cooperation
Unaffected - Is inattentive to the difficulties and feelings of strangers; tends not to show empathy.	27	6. Concern for Others
Direct - Is direct and to the point; tends not to show diplomacy with difficult people.	36	7. Diplomacy
		Collaborative - Is group-oriented, agreeable, and supportive; tries to get along with everyone.
		Concerned - Is concerned about less fortunate people; is sensitive to the feelings of others.
		Diplomatic - Is respectful, courteous, polite, and makes others feel understood.

ภาพที่ 4.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) จากผลการประเมินปรากฏว่าโดยรวมแล้วมีผลออกมาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถ้าพิจารณาผลการประเมินสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเพิ่มเติมได้ ดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 25 ผู้รับการประเมินเป็นคนชอบทำงานแบบอิสระ ชอบทำงานแบบคนเดียวมากกว่าที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะทำงานคนเดียวสามารถคิดและตัดสินใจได้เอง แต่ก็สามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นได้ถ้าเป็นคนที่ไม่ไวใจหรือเป็นเพื่อนที่สามารถทำงานหรือเข้ากันได้

4.1.7.2 ความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concerns for others) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 27 ผู้รับการประเมินเป็นคนที่สามารถแยกเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้พอสมควร มีความเห็นใจต่อผู้อื่น เป็นคนที่จะฟังเหตุผลก่อนเสมอก่อนที่จะให้ความช่วยเหลือใคร แต่หากเป็นเพื่อนสนิทหรือคนที่ไวใจก็จะเต็มใจช่วยเหลืออย่างเต็มที่

4.1.7.3 ความชำนาญการทูต (Diplomacy) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 36 ผู้รับการประเมินเป็นคนที่พูดตรงไปตรงมา แต่ในขณะที่เดียวกันก็พูดจาอย่างสุภาพและสามารถพูดให้คนอื่นเข้าใจในเนื้อหาที่จะสื่อสารได้

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.	20	8. Adaptability
Traditional - Continues with traditional ways of doing things; tends not to generate unique ideas.	25	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.	55	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)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) จากผลการประเมินปรากฏว่าโดยรวมแล้วมีผลออกมาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถ้าพิจารณาผลการประเมินสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเพิ่มเติมได้ ดังนี้

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 20 ผู้รับการประเมินจะเป็นคนที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ช้า ต้องใช้ระยะเวลามากในการเรียนรู้สิ่งใหม่ แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลงก็สามารถปรับตัวเองได้ตามสถานการณ์นั้นๆ

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 25 ผู้รับการประเมินจะทำงานตามแบบแผนมากกว่าการใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทำงานในแบบเดิมๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 50 ผู้รับการประเมินจะมีความเป็นเหตุเป็นผลในการวิเคราะห์ ใช้เหตุผลและผลในการตัดสินใจ เชื่อตามสิ่งที่เป็นความจริงมากกว่าการจินตนาการ

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 55 มีความเป็นอิสระในการทำงานค่อนข้างสูง เชื่อมั่นในตนเอง สามารถตัดสินใจในเรื่องที่ยากๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานด้วยตัวเองและแก้ปัญหาด้วยตัวเองได้

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

<u>Casualness</u>			<u>Conscientiousness</u>
Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	4	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.	14	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.	19	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.	16	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.	23	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.	21	17. Rule Following	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.

ภาพที่ 4.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) จากผลการประเมินปรากฏว่าโดยรวมแล้วมีผลออกมาอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งถ้าพิจารณาผลการประเมินสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเพิ่มเติมได้ ดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 4 การมุ่งผลสำเร็จในการทำงานค่อนข้างต่ำ ผู้รับการประเมินมองว่าไม่ชอบกดดันตัวเองในการทำงาน พอใจในระดับของการทำงานในปัจจุบัน ไม่ชอบทำงานแข่งกับคนอื่น และไม่ได้มีเป้าหมายที่ท้าทาย แต่ก็เป็นคนที่สามารถแบ่งเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้อย่างชัดเจน

4.1.9.2 ความคิดริเริ่ม (Initiative) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 14 ชอบรอกการมอบหมายงานมาให้มากกว่าที่จะคิดริเริ่มดำเนินการเอง หรือต้องรอสอบถามเพื่อความแน่ใจก่อนที่จะเริ่มลงมือทำ

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 19 สามารถทำงานในขอบเขตของตัวเองได้ ไม่ได้มีแรงกดดันในการทำงาน แต่ก็ยังสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามเวลาที่กำหนด

4.1.9.4 การใส่ใจรายละเอียด (Attention to details) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 16 ผู้รับการประเมินมักจะทำงานโดยใช้มุมมองในภาพกว้างมากกว่าใช้ความละเอียด เพื่อที่จะให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด จึงไม่ได้มีการตรวจสอบความถูกต้องมากนัก แต่ก็ยังสามารถทำงานให้ทันและเป็นระเบียบ ซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในบางครั้ง

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 23 ผู้รับการประเมินสามารถทำงานที่รับผิดชอบเสร็จทันได้ตามเวลาที่กำหนด และตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ สามารถสร้างความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชาได้เมื่อได้รับมอบหมายงานต่างๆ

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule following) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ที่ 21 ผู้รับการประเมินเป็นคนที่เปิดกว้างในด้านความคิด ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ค่อยทำตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้และไม่ค่อยทำงานตามขั้นตอน เพื่อที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงได้ตามเวลา

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity	Emotional Stability
Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions.	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.	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.	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.	Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.
18. Self-Control 52	19. Stress Tolerance 70
20	20. Self Confidence
21. Emotional Awareness 38	

ภาพที่ 4.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) จากผลการประเมินปรากฏว่า โดยรวมแล้วมีผลออกมาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถ้าพิจารณาผลการประเมินสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเพิ่มเติมได้ ดังนี้

4.1.10.1 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-control) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 52 ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง มีความระมัดระวังในเรื่องการแสดงออกทางอารมณ์เมื่อต้องทำงานกับผู้อื่น

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 70 ถือว่าค่อนข้างสูง และเป็นกราฟที่ผู้รับการประเมินได้คะแนนสูงสุด ถือเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน สามารถทนแรงกดดันได้ดี ไม่กังวลหรือเครียดต่อสิ่งต่างๆ สามารถรองรับและไม่หวั่นไหวต่อคำวิจารณ์

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 20 ในบางครั้งผู้รับการประเมินจะมีความกังวลที่จะต้องเริ่มทำงานใหม่ๆ หรือสิ่งที่ทำหายอยู่บ้าง มีมั่นใจหรือเชื่อมั่นในตัวเองค่อนข้างน้อย

4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional awareness) จากผลการประเมินมีเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 38 ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง รู้ตนเองว่ากำลังทำอะไรอยู่ รู้ว่าสิ่งที่ทำจะมีผลกระทบต่อตัวเองอย่างไรบ้าง

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

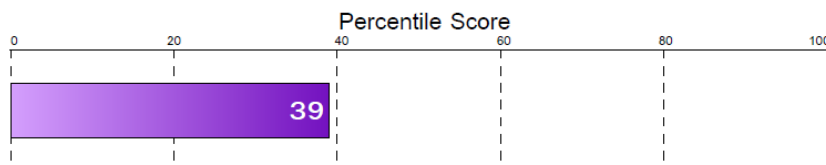
จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.2.1 การประเมินคะแนนโดยรวม

คะแนนโดยรวม

Correct/
Possible

30/60

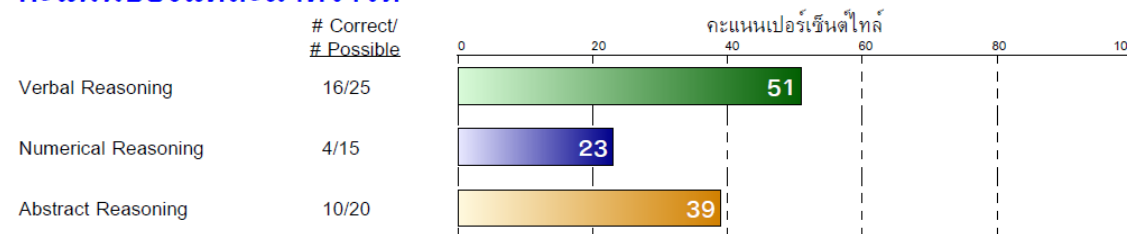


ภาพที่ 4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 39 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพและผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง จากผลสรุปได้ว่า ผู้รับการประเมินอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติได้คืออย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหาร มีแนวโน้มที่จะเสร็จงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์ ตลอดจนมีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

คะแนนของแต่ละมาตรวัด



ภาพที่ 4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 51 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีแนวคิดที่สามารถแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลและเข้าใจความหมายส่วนใหญ่ของบทความอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ มีการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา ซึ่งก็จะตรงกับการทำงานในปัจจุบันที่จะต้องอ่านจับใจความสำคัญให้ได้โดยเร็วและสรุปเพื่อให้กับผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร โดยต้องมีการสรุปสาระสำคัญที่จะนำไปใช้ในรายงานคณะกรรมการบริษัทฯ จากผลสรุปของ ART นั้น จะสอดคล้องกับผล WBI ในส่วนของการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ที่ได้เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 โดยผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการใช้เหตุผลในการตัดสินใจและเชื่อตามสิ่งที่เป็นความจริง

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ 23 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะค้นหาข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับตัวเลขในตาราง กราฟวงกลมหรือแผนภูมิต่างๆ ได้ยาก และระบุนความสัมพันธ์เชิงตัวเลขผิดพลาดได้มากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ ซึ่งผู้รับการประเมินไม่ได้เป็นคนที่ชอบเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์เรื่องตัวเลข และงานที่ได้ทำเกี่ยวกับตัวเลขก็จะมีไม่มากนัก จะมีแต่การคิดเลขแบบเบื้องต้นและไม่มี ความซับซ้อนเท่านั้น

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ 39 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินมีความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรมในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถทำงานที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อเทียบกับ WBI ในเรื่องของ Innovation ที่มีเปอร์เซ็นต์ 25 ผู้รับการประเมินจะเป็นคนที่ไม่ได้มีความคิดสร้างสรรค์กับสิ่งใหม่ๆเท่าที่ควร ชอบทำงานตามแบบแผนมากกว่าที่จะให้คิดสิ่งใหม่ แต่หากอยู่ในสถานการณ์ที่มีความจำเป็นก็สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆได้

4.3 วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนา

อาชีพในปัจจุบันของผู้รับการประเมินเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง บริษัทในกลุ่มพลังงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับการประเมินจะเกี่ยวข้องกับการจัดทำเอกสารต่างๆ เช่น ระเบียบการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ รายงานประจำปี จดหมายภายในและภายนอก รวมทั้งการจัดประชุมงานต่างๆของแผนก โดยจะต้องมีการติดต่อประสานงานกับบุคคลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

หลังจากการทำแบบประเมิน ผู้วิจัยได้ให้ผู้รับการประเมินทำการประเมินในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง โดยพบว่า ผู้รับการประเมินมีมุมมองเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ดังนี้

4.3.1 จุดแข็งในมุมมองของผู้รับการประเมิน

4.3.1.1 การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) เนื่องจากการทำงานค่อนข้างมีความกดดัน แต่ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ใจเย็น สามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้ และไม่รู้สึกกังวลต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ สามารถรับมือกับความเครียดได้ดี ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงาน และในชีวิตประจำวันด้วย

4.3.1.2 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) เนื่องจากผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงาน ทำให้ส่งผลดีต่อการทำงานของผู้รับการประเมินที่จะต้องมีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งเมื่อใดที่ได้รับมอบหมายงานก็สามารถทำได้และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้ด้วยตนเอง

4.3.1.3 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีเมื่อเจอกับสถานการณ์ที่ตึงเครียด ไม่แสดงอาการอารมณ์เสียหรือหงุดหงิดให้ผู้อื่นเห็น มีความระมัดระวังในเรื่องการแสดงออกทางอารมณ์เมื่อต้องทำงานกับผู้อื่น

4.3.1.4 ความเป็นกันเอง (Sociability) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่สามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่าย ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานที่จะต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีย่อมเป็นข้อได้เปรียบในการติดต่อประสานงาน และสนับสนุนงานของเพื่อนร่วมงานด้วยความสัมพันธ์อันดี ซึ่งช่วยให้งานมีความราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

4.3.2 จุดอ่อนในมุมมองของผู้รับการประเมิน

4.3.2.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้รับการประเมินมองว่าไม่ชอบกดดันตัวเองในการทำงาน มีความพอใจในการทำงานปัจจุบัน ไม่มีความทะเยอทะยานหรือคาดหวังในสิ่งที่ยังมาไม่ถึง ไม่มีเป้าหมายที่ท้าทาย

4.3.2.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมองว่าการปฏิบัติตามผู้อื่นน่าจะเป็นสิ่งที่ดีกว่า เพราะไม่มีความมั่นใจในการนำผู้อื่น กลัวความผิดพลาดและทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ และด้วยลักษณะงานที่ไม่ต้องเป็นผู้นำและสามารถทำงานของตนเองได้อย่างเป็นอิสระ

4.3.2.3 การริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมองว่าเป็นคนที่ไม่ค่อยนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และไม่ค่อยมีความมั่นใจในแนวคิดของตนเอง ต้องมีการสอบถามจากเพื่อนร่วมงานก่อนลงมือทำเสมอ

4.3.2.4 การใส่ใจรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมองว่ามักจะทำงานโดยใช้มุมมองในภาพกว้าง โดยไม่ได้คำนึงถึงรายละเอียดปลีกย่อย เพื่อที่จะให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด จึงไม่ได้มีการตรวจสอบความถูกต้องมากนัก ซึ่งมีผลกระทบต่องานที่ผู้รับการประเมินมีหน้าที่ในการจัดการเรื่องเอกสาร บางครั้งทำให้เกิดความผิดพลาด เช่น การสะกดคำผิด ทำให้ต้องกลับมาแก้ไขและใช้เวลามากกว่าเดิม

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าผู้รับการประเมินสามารถทำงาน ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง

4.4.1.2 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าผู้รับการประเมินสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ได้ดี และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานกาณ์ต่างๆ ได้ง่าย เช่น เมื่อต้องติดต่อประสานงานที่ต้องพบเจอคนเป็นจำนวนมากก็สามารถปรับตัวให้เข้ากับงานนั้นๆ ได้ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ

4.4.1.3 การวางใจ (Dependability) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินสามารถไว้วางใจและเชื่อถือได้ เมื่อมอบหมายงานก็สามารถทำงานเสร็จตามกำหนดได้

4.4.1.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินเป็นคนมีความมั่นใจในตนเองกล้าแสดงความคิดเห็นของตน นอกจากนี้ เมื่อองค์กรมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ผู้รับการประเมินก็สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ด้วยความมั่นใจและเต็มใจ

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินควรมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานในอนาคตว่าต้องการจะทำงานในทิศทางใด เพื่อที่จะสามารถวางแผนการทำงานได้ต่อไปได้

4.4.2.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินขาดความเป็นผู้นำ เพราะถึงแม้ว่าหน้าที่ของผู้รับการประเมินจะเป็นด้านสนับสนุนมากกว่า

แต่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถนำทีมให้เกิดความร่วมมือในเรื่องอื่นๆ ได้ที่ นอกเหนือจากเรื่องงาน

4.4.2.3 พลังการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมิน บางครั้งก็ไม่มีพลังในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้น ซึ่งผู้รับการประเมินไม่สามารถทำอะไร หลายอย่างในเวลาเดียวกันได้ อาจทำให้งานเกิดความล่าช้า

4.4.2.4 นวัตกรรมใหม่ (Innovation) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการ ประเมินยังไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ชอบทำงานแบบเดิมๆ ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการ ทำงานบางครั้งก็ต้องการแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานบ้าง

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

ประเด็นที่สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองของผู้รับการประเมินนั้นพิจารณาได้ จากผลการวิจัย ทั้ง 4 ส่วนที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ได้แก่

1. ผลการประเมิน โดยรวมของ The Work Behavior Inventory (WBI)
2. ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)
3. ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)
4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

จากการประเมินจากแบบทดสอบทางจิตวิทยาผ่านเครื่องมือวัด Work Behavior Inventory (WBI) ทำให้ผู้รับการประเมินได้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ที่จะต้องนำมา พัฒนา ปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผู้รับการประเมินได้เลือกสิ่งที่จะนำมา พัฒนา คือ การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) และ การปฏิบัติตามกฎ (Rule following)

การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้ได้ว่า การ ทำงานด้านการสนับสนุนจะต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดปลีกย่อยค่อนข้างมาก เนื่องจากผู้รับ การประเมินมีหน้าที่ในการเขียนรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ หรือการทำรายงาน ประจำปี การจัดประชุมงานต่างๆ ก็ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างมาก เพื่อไม่ให้เกิดความ ผิดพลาดในการทำงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น คือ เรื่องของ ระยะเวลาที่กำหนดในการทำงาน อาจทำให้ผู้รับการประเมินไม่สามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ อย่างครบถ้วน ดังนั้น การพัฒนาในด้านนี้จะช่วยให้ผู้รับการประเมินมีการวางแผนงาน เพื่อให้มีเวลา ในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถวางแผนเวลาในการตรวจสอบรายละเอียดเพิ่มขึ้นอีกด้วย

การปฏิบัติตามกฎ (Rule following) จากการทำแบบทดสอบแล้ว ถึงแม้ว่าการปฏิบัติตามกฎจะไม่ได้สอดคล้องกับที่ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาเห็นว่าควรจะต้องพัฒนานั้น แต่จากผลของ WBI ก็ยังถือว่าได้เปอร์เซ็นต์ที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้น ผู้รับการประเมินจึงเลือกที่จะพัฒนาในข้อนี้ เนื่องจากหน้าที่การทำงานของผู้รับการประเมินนั้นสอดคล้องและเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก การที่ต้องทำตามขั้นตอนต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก ซึ่งจากลักษณะนิสัยและจากการทำงานของผู้รับการประเมินนั้น ที่ต้องการทำงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด จึงอาจจะทำให้ข้ามขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานไปบ้าง ซึ่งบางครั้งก็เกิดข้อผิดพลาดทำให้เกิดความเสียหายกับงานได้ นอกจากนี้ การรับรู้และเข้าใจกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ ก็จะสามารถทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาจุดอ่อนนั้นไม่ได้เป็นเรื่องที่จะสามารถพัฒนาได้ง่าย เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนลักษณะนิสัยของตนเอง ซึ่งต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก โดยการทำแผนพัฒนาตนเองนั้นจะเป็นส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เนื่องจากมีการกำหนดกิจกรรมระยะเวลาที่จะต้องพัฒนาอย่างชัดเจน ทำให้เป็นแรงผลักดันในการทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ก็จะสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกับผู้รับการประเมินทั้งในด้านการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันอีกด้วย

บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

จากการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินต้องมีการนำผลลัพธ์วิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) โดยต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจนก่อน และเป็นเป้าหมายที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การทำแผนการพัฒนาตนเองมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาสูงสุดแก่ผู้รับการประเมินตามกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งเนื้อหาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายการพัฒนาของผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายที่ได้วางไว้ คือ ในระยะสั้นต้องการที่จะให้การทำงานในปัจจุบันนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากงานในปัจจุบันของผู้รับการประเมินจะต้องมีการจัดการเอกสารเป็นจำนวนมากและต้องมีการติดต่อสื่อสารกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้การพัฒนาในด้านต่าง ๆ นั้นมีความสำคัญ เพื่อให้เกิดความมั่นใจและการไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

สำหรับเป้าหมายในระยะยาวของผู้รับการประเมิน ซึ่งในอนาคตมีความต้องการที่จะย้ายงานไปด้านทรัพยากรบุคคล ทำให้ต้องมีการพัฒนาในเรื่องของความละเอียดรอบคอบและการปฏิบัติตามกฎ เนื่องจากการทำงานด้านทรัพยากรบุคคลมีความละเอียดรอบคอบ ทั้งในเรื่องของการจัดการเอกสารและการจัดการบุคคล นอกจากนี้การทำตามกฎระเบียบของบริษัท หรือทำตามขั้นตอนต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญของการทำงานในด้านนี้ เพื่อสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากพนักงานในองค์กรได้

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลของการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดแข็งได้ดังนี้

- การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ใจเย็นสามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้ และไม่รู้สึกกังวลต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ สามารถรับมือกับความเครียดได้ดี เช่น การฟังเพลง การคุยกับเพื่อน เป็นต้น

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆได้ด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อใดที่ได้รับมอบหมายงานก็สามารถทำได้และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้

- การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีเมื่อเจอกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดไม่แสดงอาการ อารมณ์เสียหรือหงุดหงิดให้ผู้อื่นเห็น มีความระมัดระวังในเรื่องการแสดงออกทางอารมณ์เมื่อต้องทำงานกับผู้อื่น

- ความเป็นกันเอง (Sociability) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่สามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่าย ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานที่จะต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งช่วยให้งานมีความราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่แสดงออกในการทำงานทำให้ทราบมุมมองด้านจุดแข็งของผู้รับการประเมินที่เหมือนและต่างจากการรับรู้ตนเองของผู้รับการประเมิน ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน ได้แก่

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) เป็นส่วนที่ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน เนื่องจากเวลาทำงานผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบทำงานอย่างเป็นอิสระ มีความเชื่อมั่นในการทำงานและการตัดสินใจ สามารถทำและแก้ปัญหาด้วยตัวเองได้

สิ่งที่เห็นต่างกัน ได้แก่

- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน เนื่องจากในการทำงานของผู้รับการประเมินจะต้องพบเจอและติดต่อสื่อสารกับคนจำนวนมาก ซึ่งผู้รับการประเมินสามารถปรับตัวและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ได้ และสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

- การวางใจ (Dependability) ผู้บังคับบัญชามองว่าในการทำงานสามารถไว้วางใจให้ผู้รับการประเมินรับผิดชอบงานและตัดสินใจได้ ซึ่งผู้รับการประเมินก็สามารถทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดและได้ตามมาตรฐานที่วางไว้
- ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในตัวเองและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดี กล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

- จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลของการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดอ่อนได้ดังนี้
- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้รับการประเมินมองว่า มีความพอใจในการทำงานปัจจุบัน "ไม่มีความทะเยอทะยานหรือคาดหวังในสิ่งที่ยังมาไม่ถึง ไม่ได้มีเป้าหมายที่ท้าทาย"
 - ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมองว่าการปฏิบัติตามผู้อื่นน่าจะเป็นสิ่งที่ดีกว่า เพราะไม่มีความมั่นใจในการนำผู้อื่น กลัวความผิดพลาดและทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ และด้วยลักษณะงานที่ไม่ต้องเป็นผู้นำและสามารถทำงานของตนเองได้อย่างเป็นอิสระ
 - การริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมองว่าเป็นคนที่ไม่ค่อยนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และไม่ค่อยมีความมั่นใจในแนวคิดของตนเอง ต้องมีการสอบถามจากเพื่อนร่วมงานก่อนลงมือทำเสมอ
 - การใส่ใจรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมองว่ามักจะทำงานโดยใช้มุมมองในภาพกว้างโดยไม่ได้คำนึงถึงรายละเอียดปลีกย่อย เพื่อที่จะให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด จึงไม่ได้มีการตรวจสอบความถูกต้องมากนัก ทำให้ต้องกลับมาแก้ไขและใช้เวลามากกว่าเดิม

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่แสดงออกในการทำงานทำให้ทราบมุมมองด้านจุดอ่อนของผู้รับการประเมินที่เหมือนและต่างจากการรับรู้ตนเองของผู้รับการประเมิน ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน ได้แก่

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) เป็นส่วนที่ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าเป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานว่าต้องการจะทำงานในทิศทางใด เพื่อที่จะสามารถวางแผนการทำงานในอนาคตได้ต่อไปได้

- ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินขาดความเป็นผู้นำ เนื่องจากหน้าที่ของผู้รับการประเมินจะเป็นด้านสนับสนุนมากกว่า ทำให้อาจจะไม่มีโอกาสในการแสดงความเป็นผู้นำ แต่ผู้รับการประเมินสามารถแสดงความเป็นผู้นำในเรื่องอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานก็ได้

สิ่งที่เห็นต่างกัน ได้แก่

- พลังการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินไม่มีความกระตือรือร้น และไม่สามารถทำอะไรหลายอย่างในเวลาเดียวกันได้ ทำให้งานเกิดความล่าช้า

- นวัตกรรมใหม่ (Innovation) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินควรต้องปรับปรุงในขั้นนี้เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และ ความหลากหลายในการทำงานที่ทำทายมากขึ้น

5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.1.6.1 ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินทราบและรู้จักลักษณะ บุคลิกภาพของตนเองจากมุมมองของผู้อื่นมากขึ้น ส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำจุดแข็งมาใช้สนับสนุนและเสริมสร้างความเป็นผู้นำในการทำงาน และปรับปรุงจุดอ่อนเหล่านั้นให้กลายเป็นจุดแข็งได้ ดังนั้น เมื่อผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองเพื่อการทำงานเกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

5.1.6.2 ด้านบุคลิกส่วนตัว

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักถึงความสำคัญในการปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง เพราะจุดอ่อนนั้นอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน หรือเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของผู้รับการประเมินได้ในอนาคต โดยเฉพาะเรื่องความละเอียดรอบคอบและการทำงานตามกฎระเบียบที่ถือว่าเป็นเรื่องพื้นฐานสำคัญในกาทำงานและต่อการพัฒนา เติบโต ก้าวหน้าในอาชีพการงานต่อไป

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

เมื่อทำการวิเคราะห์ผลการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ทำให้พบในส่วนที่มีคะแนนค่อนข้างต่ำ ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมินที่อาจจะส่งผลกับการทำงานและในชีวิตประจำวัน ดังนั้น ผู้รับการประเมินจึงเลือกที่จะพัฒนาในด้านการใส่ใจรายละเอียด (Attention to details) และ การปฏิบัติตามกฎ (Rule following) ที่มีผลต่อการทำงาน มาเป็นหัวข้อในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง โดยได้จัดทำแผนพัฒนาตนเองทั้งสิ้น 2 ฉบับ โดยแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึง เดือนตุลาคม 2558 โดยมีระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน และแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 เริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึงเดือนตุลาคม 2558 โดยมีระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน โดยผู้รับการประเมินคาดหวังว่า การพัฒนาตนเองครั้งนี้จะช่วยให้ผู้รับการประเมินมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น โดยสามารถลดข้อผิดพลาดเล็กน้อยที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้อย่างเห็นผล และสามารถสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในสายตาของผู้บังคับบัญชาได้

5.2.1 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาตนเองในแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan: DAP) ฉบับที่ 1

Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
ต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องของการใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในด้านการทำงาน การประชุมคณะกรรมการบริษัทและรายงานอื่นๆ รวมถึงการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และได้รับการไปทำงานในด้านของการคิด วิเคราะห์เรื่องที่ได้รับมอบหมาย และใช้ศักยภาพของตนเองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	เพื่อให้ได้ความไว้วางใจและยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งในแผนกและต่างแผนก โดยแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ ความใส่ใจในรายละเอียดในการทำงานไม่ให้เกิดความผิดพลาดและเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	เพื่อลดภาระงานให้หัวหน้าและสามารถส่งข้อมูลที่ถูกต้องและมีความคิดพาดออกไปสู่คณะกรรมการบริษัท ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	1) ทำตารางงานของแต่ละเดือน โดยแบ่งให้ชัดเจนว่ามีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ และสถานะของงานแต่ละงานว่า ทำเสร็จแล้ว อยู่ระหว่างทำทำ หรือไม่ได้ทำ โดยระบุระยะเวลาของแต่ละงานว่าต้องใช้เวลาที่เดือน ก.ค. หรือ ก.ย. ใดบ้าง โดยตรวจสอบความถูกต้องกับเพื่อนร่วมงาน 2) วางแผนระยะยาว โดยการใส่ใบตารางงานหรือ calendar ว่าจะต้องส่งวันไหน และเริ่มเตรียมการวางแผนในการทำงานของงานนั้นๆ เมื่อถึงวันที่ต้องส่งนั้นๆ ใส่ใน to do list ของแต่ละวัน 3) ทำ To do list ในตอนเช้าของแต่ละวันว่ามีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ และดูจากตารางงานของแต่ละเดือนเพื่อให้สอดคล้องกัน ถ้ามีงานอะไรที่เพิ่มเข้ามาระหว่างวัน ก็นำไปใส่เพิ่มเติมในตารางงาน และถ้างานของวันแรกไม่เสร็จก็นำไปใส่ในวันต่อไปด้วย 4) จัดเรียงลำดับความสำคัญองงานในแต่ละวัน โดยการแบ่งเป็น 4 ลำดับคือ 1. สำคัญและเร่งด่วน 2. เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ 3. สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน 4. ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน และทำสิ่งที่สำคัญและเร่งด่วนก่อน ไม่ทำงานพลชดอย่างพร้อมๆ กัน 5) จัดระเบียบเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ โดยการแยกเป็นเอกสารของแต่ละเรื่อง เพื่อให้สะดวกและรวดเร็วในการนำมาใช้งานสำหรับตนเองและเพื่อนร่วมงาน 6) เขียนรายงานสำหรับการประชุมคณะกรรมการบริษัท ไม่ให้มีความผิดพลาด โดยมีการตรวจสอบเอกสารให้ละเอียดอย่างน้อย 2 ครั้ง และให้เพื่อนร่วมงานตรวจสอบอีกครั้งก่อนส่งเอกสารหรือรายงานออกไป 7) บันทึกความผิดพลาดของงานแต่ละครั้งลงในตารางงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและดูว่าพัฒนาขึ้นหรือไม่ 8) แบ่งเวลาระหว่างเรื่องงานและกิจกรรมอื่นให้มีความ balance กัน ได้แก่ ออกกำลังกาย 1 ครั้ง Resources/ Support: การสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน เรื่องการบริหารจัดการเวลาที่สามารถส่ง	เพื่อนร่วมงาน	วัดโดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มี.ค. - ก.ย.
				หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มี.ค. - ก.ย.
				เพื่อนร่วมงาน	วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง ว่าทำงานสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่	มี.ค. - ก.ย.
				เพื่อนร่วมงาน	วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง ว่าเพื่อนร่วมงานสามารถหาเอกสารได้เร็วขึ้นหรือไม่	มี.ค. - ก.ย.
				เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานและฝ่ายบริหาร	จำนวนความผิดพลาดของงาน	มี.ค. - ก.ย.
				เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงาน และฝ่าย	วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มี.ค. - ก.ย.
				เพื่อนและครอบครัว	วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มี.ค. - ก.ย.
Who is involved: ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ฝ่ายสนับสนุนจากผู้บริหารที่ปรึกษาเพื่อน						
Potential obstacles which can prevent development: ไม่มีอุปสรรคใดๆ เนื่องจากมีงานมาก, ขาดตารางแผนงานที่ดี, ความเครียด						

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องของการใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในด้านการเขียนรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทและรายงานอื่นๆ รวมถึงการจัดการประชุมต่างๆ เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อจะได้อย่างสามารถมีเวลาในการการคิด วิเคราะห์งานอื่นๆหรือทำงานที่ได้รับมอบหมาย และใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและต่างแผนก โดยแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ ความใส่ใจในรายละเอียดรอบคอบในการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดและเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to my organization)

เพื่อสามารถลดภาระงานให้ผู้บังคับบัญชา และสามารถส่งข้อมูลที่ถูกต้องและไม่มีความผิดพลาดออกไปสู่คณะกรรมการบริษัท ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to take)

เมื่อได้ตั้งเป้าหมายทั้งต่อตนเองและต่อองค์กรเพื่อการพัฒนาแล้ว ต่อมาได้กำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

1) ทำตารางงานของแต่ละเดือน โดยแบ่งให้ชัดเจนว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ และสถานะของงานแต่ละงานว่า ทำสำเร็จแล้ว อยู่ระหว่างการทำ หรือยังไม่ได้ทำ โดยระบุระยะเวลาของแต่ละงานว่าต้องใช้เวลากี่เดือน กี่วัน หรือกี่ชั่วโมง โดยตรวจสอบความถูกต้องกับเพื่อนร่วมงาน

2) วางแผนระยะยาว โดยการใส่ในตารางงานหรือ calendar ว่างานจะต้องส่งวันไหน และเริ่มเตรียมการวางแผนในการทำงานของงานนั้นๆ เมื่อถึงวันที่ต้องส่งก็นำมาใส่ใน to do list ของแต่ละวัน

3) ทำ To do list ในตอนเช้าของแต่ละวันว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ และดูจากตารางงานของแต่ละเดือนเพื่อให้สอดคล้องกัน ถ้ามีงานอะไรที่เพิ่มเข้ามาระหว่างวัน ก็นำไปใส่เพิ่มเติมในตารางงาน และถ้างานของวันแรกไม่เสร็จ ก็นำไปใส่ในวันต่อไปด้วย

4) จัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน โดยการแบ่งเป็น 4 ลำดับ คือ 1. สำคัญและเร่งด่วน 2. เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ 3. สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน 4. ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน และทำสิ่งที่สำคัญและเร่งด่วนก่อน ไม่ทำงานหลายอย่างพร้อมๆกัน

5) จัดระเบียบเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ โดยการแยกเป็นเอกสารของแต่ละเรื่อง เพื่อให้สะดวกและรวดเร็วในการนำมาใช้งานสำหรับตนเองและเพื่อนร่วมงาน

6) เขียนรายงานสำหรับการประชุมคณะกรรมการบริษัท ไม่ให้เกิดความผิดพลาด โดยมีการตรวจสอบเอกสารให้ละเอียดอย่างน้อย 2 ครั้ง และให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบอีกครั้งก่อนส่งเอกสารหรือรายงานออกไป

7) บันทึกความผิดพลาดของงานแต่ละครั้งลงในตารางงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและดูว่าพัฒนาขึ้นหรือไม่

8) แบ่งเวลาระหว่างเรื่องงานและกิจกรรมอื่นให้มีความ balance กัน ได้แก่ ออกกำลังกาย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้บังคับบัญชา เป็นหัวหน้างานโดยตรง เป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำ กำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ และให้ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

- เพื่อนร่วมงาน เป็นเพื่อนที่มีความใกล้ชิด ให้คำปรึกษาในการทำงาน ทำงานร่วมกันในงานต่างๆขององค์กร

- เพื่อน เป็นเพื่อนที่มีความใกล้ชิด สามารถให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องในชีวิตประจำวัน

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริงของตนเองในแต่ละกิจกรรม ว่าสามารถทำ และพัฒนาตามแผนพัฒนาตนเองหรือไม่ นอกจากนี้ยังวัดผลจากการประเมินของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและเพื่อน เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่พัฒนาขึ้นและสิ่งที่ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มตั้งแต่ 16 มีนาคม 2558 และสิ้นสุด 15 ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องจากปัจจุบันตนเองมีงานในความรับผิดชอบค่อนข้างมากทำให้ต้องรีบเร่งในการดำเนินงานและส่งงานให้ทันเวลาที่กำหนด ทำให้บางครั้งอาจจะไม่มีเวลาในการตรวจ

รายละเอียดมากนักทำให้เกิดความผิดพลาด นอกจากนี้อาจมีความขี้เกียจที่เข้ามาทำให้การทำงานหรือการทำกิจกรรมไม่ประสบผลสำเร็จ

5.2.2 การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

หลังจากทำแผนการพัฒนาตนเองนั้น ทำให้ได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเอง ซึ่งสามารถสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ตลอดระยะเวลา 7 เดือน โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้า ดังนี้

กิจกรรมที่ 1

ทำตารางงานของแต่ละเดือน โดยแบ่งให้ชัดเจนว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ และสถานะของงานแต่ละงานว่า ทำสำเร็จแล้ว อยู่ระหว่างการทำ หรือยังไม่ได้ทำ โดยระบุระยะเวลาของแต่ละงานว่าต้องใช้เวลากี่เดือน กี่วัน หรือกี่ชั่วโมง โดยตรวจสอบความถูกต้องกับเพื่อนร่วมงาน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

เริ่มต้นกิจกรรมด้วยการรวบรวมข้อมูลจากผู้ร่วมงานว่างานหรือกิจกรรมทั้งหมดของในปีนี้มีงานอะไรบ้าง เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ทราบข้อมูลที่ละเอียดในแต่ละกิจกรรม หลังจากนั้นก็นำข้อมูลที่ได้มาวางแผนงาน โดยแบ่งว่าแต่ละเดือนต้องมีการจัดเตรียมงานหรือต้องทำอะไรบ้าง นอกจากนี้ได้ระบุสถานะของงานแต่ละงานว่ามีสถานะเป็นอย่างไร เช่น ทำสำเร็จแล้ว อยู่ระหว่างการทำ หรือยังไม่ได้ทำ ซึ่งกิจกรรมนี้จะเชื่อมโยงกับการวางแผนงานระยะยาวและการทำ To do list ในแต่ละวันด้วย โดยได้ทำกิจกรรมนี้มาอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้สามารถวางแผนเชื่อมโยงกับแผนครึ่งปีหลังและแผนงานในปีต่อไปได้

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 1

ในช่วง 3 เดือนแรกยังมีอุปสรรคในการพัฒนากิจกรรมนี้ เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่เคยทำตารางงานของแต่ละเดือนเลย จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้มีความเคยชินว่าแต่ละเดือนจะต้องมีการวางแผนงานล่วงหน้า แต่หลังจากนั้นค่อยๆ เกิดเป็นความเคยชิน สามารถทำได้อย่างดี ส่งผลให้สามารถวางแผนงานได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้สามารถเตรียมการล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำและมีความพร้อมมากขึ้นซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมาก

กิจกรรมที่ 2

วางแผนระยะยาว โดยการใส่ในตารางงานหรือ calendar ว่างานจะต้องส่งวันไหน และเริ่มเตรียมการวางแผนในการทำงานของงานนั้นๆ เมื่อถึงวันที่ต้องส่งก็นำมาใส่ใน to do list ของแต่ละวัน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

เริ่มต้นจากการวางแผนในช่วงระยะ 3 เดือน โดยมีการนำข้อมูลจากตารางงานของแต่ละเดือนมาวางแผนเชื่อมโยงความต่อเนื่องกันในแต่ละงาน หลังจากนั้นจึงเริ่มมีการวางแผนงานที่ชัดเจนในช่วงพัฒนาตนเองในเดือนที่ 3 ซึ่งเป็นการวางแผนงานในช่วงครึ่งปีหลัง โดยหลังจากที่ได้วางแผนแล้วจึงได้เริ่มเตรียมงานที่วางแผนไว้ มีการพูดคุยเกี่ยวกับงานต่างๆเพิ่มมากขึ้น และเริ่มติดต่อกับคนที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมและเก็บข้อมูลต่างๆมาใช้สำหรับแต่ละงาน และในช่วงการพัฒนาตนเองในเดือนที่ 6 และ 7 มีการเริ่มวางแผนสำหรับปีถัดไปแล้ว โดยเริ่มจากวางแผนงานว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ ซึ่งจะเริ่มจากไตรมาสแรกก่อนว่าแผนงานเป็นอย่างไรและต้องเริ่มทำอะไรตั้งแต่ตอนนี้บ้าง ติดต่อบริษัทเพื่อข้อมูลเพิ่มเติมกับใคร เพื่อจะสามารถเตรียมตัวได้ทัน

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 2

การทำกิจกรรมนี้ทำให้สามารถวางแผนงานและรู้ว่าต้องปรับหรือแก้ไขในด้านใดล่วงหน้า และต้องจัดเตรียมอะไรในแต่ละงาน ทำให้เริ่มดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ซึ่งเป็นผลที่ติดต่อกับการทำงาน สามารถจัดตารางทั้งของผู้บริหารแผนกต่างๆและแผนกตนเองได้อย่างลงตัว

กิจกรรมที่ 3

ทำ To do list ในตอนเช้าของแต่ละวันว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ และดูจากตารางงานของแต่ละเดือนเพื่อให้สอดคล้องกัน ถ้ามีงานอะไรที่เพิ่มเข้ามาระหว่างวัน ก็นำไปใส่เพิ่มเติมในตารางงาน และถ้างานของวันแรกไม่เสร็จ ก็นำไปใส่ในวันต่อไปด้วย

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

เนื่องจากไม่เคยทำกิจกรรมนี้มาก่อนเลย ซึ่งปกติจะเป็นผู้รับการประเมินจะจดงานไว้ใน Post it แล้วคิดไว้ตามโต๊ะหรือคอมพิวเตอร์ทำให้เกิดความไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย อุปสรรคในเดือนแรก คือ การลืม หรือบางครั้งมีงานเข้ามาหรือมีประชุมในตอนเช้าทำให้ไม่ได้จดงานไว้ แต่หลังจากที่ได้มีการปรับตัวเองและได้ทำการเตือนไว้ในโทรศัพท์ในทุกๆเช้าว่าจะต้องทำ To do list จึงทำให้เริ่มมีการเขียนทุกวัน ว่าแต่ละวันมีงานอะไรที่ต้องทำ และจะตรวจสอบกับเพื่อนร่วมงานในเบื้องต้นก่อน หลังจากนั้นก็ตรวจสอบว่างานของวันก่อนเหลืองานไหนที่ยังไม่เสร็จ ก็ได้นำมาเขียนใน To do list ของอีกวันด้วย และเมื่อแต่ละงานที่ทำเสร็จก็จะขีดออกจึงได้รู้ว่าได้ทำงานนั้นเสร็จไปแล้ว หลังจากที่ได้ทำกิจกรรมนี้มาอย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดเป็นความเคยชิน ก็ได้เพิ่มการจดไว้ใน note ในคอมพิวเตอร์ด้วย เพื่อเป็นการตรวจสอบทั้งสองทางว่ามีอะไรตกหล่นหรือไม่ทำให้มีความรอบคอบมากขึ้น ทำงานได้ดี และไม่ถูกตำหนิ นอกจากนี้ ทำให้โต๊ะทำงานดูสะอาดตา ไม่มี Post it มาแปะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 3

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ทำกิจกรรมนี้ทำให้สามารถรู้ว่าในแต่ละวันต้องทำอะไร และมีกำหนดส่งเมื่อไหร่ ทำให้ทำงานไม่ตกหล่นและผิดพลาด สามารถนำมาเตือนตัวเองได้ ทำให้งานเกิดความรวดเร็ว ทำงานได้เสร็จทันตามกำหนดและมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมที่ 4

จัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน โดยการแบ่งเป็น 4 ลำดับ คือ 1. สำคัญและเร่งด่วน 2. เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ 3. สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน 4. ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน และทำสิ่งที่สำคัญและเร่งด่วนก่อน ไม่ทำงานหลายอย่างพร้อมๆกัน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการทำ To do list ซึ่งถ้าบางวันที่ลืมทำ To do list ก็จะไม่ได้อันดับความสำคัญตามไปด้วย ในช่วงแรกๆยังไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญได้ เพราะคิดว่าทุกงานมีความสำคัญหมดและต้องรีบทำทุกอย่างให้เสร็จซึ่งอาจจะไม่ได้มีความละเอียดเท่าที่ควร แต่หลังจากที่ได้มีการทำ To do list ทำความเข้าใจกับงานนั้นๆและถามหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานก็ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของแต่ละงานได้ นอกจากนี้ได้นำตารางงานของแต่ละเดือนและตารางงานในระยะยาว มาดูเพิ่มเติมว่ามีงานไหนจะต้องทำก่อน ก็นำมาจัดเรียงความสำคัญเพิ่มเติมด้วย

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 4

การทำกิจกรรมนี้ทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากเนื่องจากได้รู้ว่งานไหนมีความสำคัญและเร่งด่วน ทำให้ทำงานได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด สามารถทำงานเสร็จที่ละงาน ไม่เกิดความซ้ำซ้อนกันมีการกระจายงานได้ดี ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กิจกรรมที่ 5

จัดระเบียบเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ โดยการแยกเป็นเอกสารของแต่ละเรื่อง เพื่อให้สะดวกและรวดเร็วในการนำมาใช้งานสำหรับตนเองและเพื่อนร่วมงาน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ในช่วงแรกไม่ได้เริ่มการจัดระเบียบเอกสารเลย เนื่องจากเงื่อนไ้ด้านเวลาที่ต้องทำงานอย่างอื่นที่สำคัญก่อน แต่ต่อมาองค์กรมีกิจกรรม 5ส ทำให้ได้เริ่มต้นจัดเก็บของและเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ โดยมีการแยกเอกสารเป็นแต่ละปี และแต่ละเรื่อง โดยมีการจัดเอกสารแบ่งเป็นแต่ละชั้นอย่างชัดเจน ซึ่งองค์กรได้มีการณรงค์ทำกิจกรรม 5ส อย่างต่อเนื่องในทุกๆเดือน ทำให้ต้องมีการจัดระเบียบได้อย่างดี เมื่อมีการจัดเอกสารอย่างเป็นหมวดหมู่แล้ว ในครั้งต่อไปก็สามารถนำเอกสารไปจัดเรียงได้โดยทำให้ไม่เสียเวลาในการจัดใหม่ และโต๊ะทำงานก็เป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น

นอกจากการจัดเอกสารแล้ว ได้มีการจัดระเบียบไฟล์ใน share drive ที่ใช้ร่วมกันในแผนกให้เป็นหมวดหมู่และหาไฟล์ได้ง่ายขึ้น ทำให้สะดวกและง่ายต่อการนำไปใช้ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์กับตัวเองและเพื่อนร่วมงาน

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 5

หลังจากที่ได้มีการจัดเอกสารเป็นระเบียบแล้ว ทำให้ทั้งผู้รับการประเมินเองและเพื่อนร่วมงานนั้นมีการหาเอกสารต่างๆ ได้ง่ายขึ้น เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยทำให้การทำงานรวดเร็ว เพราะไม่เสียเวลาไปกับการหาเอกสาร นอกจากนี้ทำให้โต๊ะทำงานและชั้นวางเอกสารเป็นระเบียบสะอาด ซึ่งถือเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้รับการประเมินและแผนกของผู้รับการประเมินด้วย

กิจกรรมที่ 6

เขียนรายงานสำหรับการประชุมคณะกรรมการบริษัท ไม่ให้เกิดความผิดพลาด โดยมีการตรวจสอบเอกสารให้ละเอียดอย่างน้อย 2 ครั้ง และให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบอีกครั้งก่อนส่งเอกสารหรือรายงานออกไป

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ในเดือนแรกหลังจากมีการเขียนรายงานการประชุม ผู้รับการประเมินได้เริ่มมีการตรวจสอบความผิดพลาดในการเขียนรายงานโดยมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานช่วยตรวจสอบเบื้องต้นด้วยแต่ก็ยังเกิดความผิดพลาดบ้างเพราะมีเวลาไม่มากพอในการตรวจสอบและมีความเร่งรีบที่จะต้องส่งให้ทันเวลา แต่หลังจากนั้นองค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนรายชื่อของ โครงการหรือหน่วยงานของบริษัท ซึ่งผู้รับการประเมินยังไม่ได้มีการตรวจสอบอย่างชัดเจนตอนเขียนรายงาน ทำให้เกิดความผิดพลาดในบางส่วนเกี่ยวกับชื่อ โครงการ โดยยังใส่ชื่อโครงการเดิมอยู่ จึงต้องมีการแก้ไขในบางส่วน จึงทำให้เกิดการเสียเวลาในการตรวจทานและการแก้ไขใหม่ แต่หลังจากที่มีการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของความผิดพลาดต่างๆ ก็ได้ทำให้มีความรอบคอบมากขึ้น ทำให้ไม่เกิดความผิดพลาดอีก

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 6

จากการพัฒนากิจกรรมนี้ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับคำชมจากสำนักเลขานุการถึงการทำงานและการที่ได้ตรวจสอบงานให้เรียบร้อยมากขึ้น จึงทำให้สำนักเลขานุการประหยัดเวลาในการทำงานในการที่มาตรวจคำผิดให้ และได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นในการทำงาน

กิจกรรมที่ 7

บันทึกความผิดพลาดของงานแต่ละครั้งลงในตารางงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและดูว่าพัฒนาขึ้นหรือไม่

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

กิจกรรมนี้มีความต่อเนื่องมาจากกิจกรรมที่ 6 โดยหลังจากที่มีการเขียนรายงานการประชุมแล้วและเกิดความผิดพลาดจึงนำมาบันทึกความผิดพลาดลงในตารางงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข แต่ในช่วงแรกยังไม่ได้มีการบันทึกความผิดพลาดของงาน เนื่องจากเมื่อหัวหน้าแก้ไขงานมาต้องรีบปรับเพื่อให้ส่งงานทันเวลาจึงไม่ได้มีการบันทึกว่าผิดพลาดในส่วนไหนบ้าง แต่หลังจากกิจกรรมที่ 6 ที่มีความผิดพลาดเรื่องชื่อโครงการต่าง ๆ นั้น ทำให้ได้มีการบันทึกไว้เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในครั้งต่อไป และสามารถนำมาปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นในอนาคต ซึ่งก็ไม่เกิดความผิดพลาดในการเขียนรายงานอีก

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 7

หลังจากที่ได้รับรู้ข้อผิดพลาดและสามารถนำข้อผิดพลาดนั้นมาแก้ไขแล้วนั้นทำให้ส่งผลที่ดีต่อการทำงาน ผู้บังคับบัญชาชื่นชมและให้ความไว้วางใจในเรื่องของการทำงานต่างๆ ได้รับคำชมจากฝ่ายสำนักเลขานุการในเรื่องของวาระการประชุมคณะกรรมการที่ไม่มีความผิดพลาดทำให้เป็นคนรอบคอบมากขึ้น และมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้นอีกด้วย

กิจกรรมที่ 8

แบ่งเวลาระหว่างเรื่องงานและกิจกรรมอื่นให้มีความ balance กัน ได้แก่ ออกกำลังกาย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ในช่วงแรกผู้รับการประเมินยังไม่มีความพร้อมในการที่จะเริ่มออกกำลังกาย เนื่องจากติดปัญหาทั้งทางด้านเวลาและยังมีความขี้เกียจอยู่ เมื่อมีเพื่อนชวนไปทำกิจกรรมอย่างอื่นที่ไม่ใช่การออกกำลังกาย เช่น ไปรับประทานอาหาร ไปเดินเล่นตามห้างสรรพสินค้า ทำให้เกิดความขี้เกียจและขี้เกียจการออกกำลังกายไป ซึ่งการปรับตัวค่อนข้างเป็นไปได้ช้าๆ แต่หลังจากที่องค์กรมีโครงการลดน้ำหนักซึ่งจะต้องรวมทีมกับเพื่อนๆ ในแผนก จึงทำให้มีความคิดที่จะต้องทำให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ อีกทั้งมีเพื่อนไปออกกำลังกายกันหลายคน จึงทำให้เกิดความสนุกและอยากจะทำ นอกจากนี้ ถ้าผู้รับการประเมินไม่สามารถลดน้ำหนักได้ก็จะเกิดความอายคนอื่นๆ ที่อยู่ในทีม ทำให้เป็นแรงผลักดัน ซึ่งหลังจากนั้น จึงได้ไปออกกำลังกายมากขึ้นจากสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เป็นสัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 8

หลังจากทำกิจกรรมนี้ทำให้ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกร่างกายแข็งแรงมากขึ้น ไม่เหนื่อยง่าย นอนหลับสนิท และถึงแม้ว่าน้ำหนักจะไม่ได้ลดลงตามที่ได้ตั้งใจไว้ แต่ทำให้มีความสุขในการใช้ชีวิตมากขึ้น สามารถใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และคลายเครียดจากการทำงาน

5.2.3 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การปฏิบัติตามกฎ (Rule following) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาตนเองในแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้



ตาราง 5.2 แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan: DAP) ฉบับที่ 2

Competency : Rule following (หากพัฒนาส่วนนี้ได้จะสนับสนุน Competency ขององค์กร คือ Trust and Respect และ Integrity)						
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
เนื่องจากเป็นคนที่ไม่ค่อยชอบทำงานตามขั้นตอน อาจจะข้ามขั้นตอนในบางอันที่ไม่จำเป็นเพื่อที่จะให้งานสำเร็จดูรวดเร็วได้ทันเวลา และบางครั้งก็ไม่ทำตามกฎก็จะไม่ทำตาม เรายังต้องการจะพัฒนาตนเองในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎ (Rule following) เพื่อให้ตนเองมีภาระงานเป็นระเบียบขั้นตอนซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์กับตนเองทั้งในด้านภาระงานและชีวิตประจำวัน	เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อฝึกให้ตนเองมีการทำงานเป็นขั้นตอนทำงานอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อยตามกฎต่างๆ และรู้จักยอมรับในสิ่งที่ตนเองอาจจะไม่เห็นด้วยแต่เป็นกฎหรือสิ่งที่ผู้อื่นปฏิบัติกันมา เพื่อจะได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน	ลดภาระงานให้กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน และสามารถส่งข้อมูลอย่างถูกต้องตามระเบียบขั้นตอนไปสู่ผู้บริหารหรือบุคคลภายนอกได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> ปฏิบัติตามให้มีแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยเริ่มจากการตรงต่อเวลา โดยการมาทำงานให้ทันตามเวลาทุกวัน คือ 8.30 น. เพื่อเป็นพื้นฐานเริ่มต้นในการสร้างความไว้วางใจจากหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้น ถ่ายทอด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร ให้กับพนักงานในแผนกอื่นๆ ได้ทราบ โดยการทำการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การทำ Newsletter ส่งไปทาง e-mail ของพนักงานทุกคน หรือการนำ Poster ไปติดในสถานี่ต่างๆ ที่พนักงานทุกคนเข้าถึงได้ ทำงานตามกฎระเบียบและขั้นตอนที่องค์กรกำหนด เช่น การส่งงานหรือเอกสารต่างๆ ไปยังแผนกอื่น จะต้องมีผู้รับส่งให้ครบถ้วนก่อนที่จะส่งออกไป จะไม่ข้ามขั้นตอน โดยการส่งไปก่อนและเซ็นเอกสารตามหลัง ขบถวนและศึกษากฎระเบียบขององค์กร ในการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจของสาเหตุที่มีกฎแต่ละข้อให้ชัดเจนมากขึ้น และเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทำให้สามารถทำงาน ได้ถูกต้อง และยอมรับในกฎต่างๆ ได้มากขึ้น ปฏิบัติตามกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน ไม่นำเรื่องส่วนตัวหรือผลประโยชน์เข้ามายุ่งเกี่ยวกับเรื่อง หรือเมื่อพบเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ผลประโยชน์ (conflict of interests) ก็จะแจ้งไปยังแผนกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางองค์กรมีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้โดยตรงอยู่แล้ว ปฏิบัติตามกฎจราจรอย่างเคร่งครัด เช่น ไม่ดื่มไม่โทรศัพท์มือถือขณะขับรถ ไม่ฝ่าไฟแดง ขับรถช้าลงตามที่กฎหมายกำหนด 	หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ตนเอง ตนเอง เพื่อน	วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง เข้าใจ ขอมรับและปฏิบัติตาม วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	ก.ค. - ก.ย. ก.ค. - ก.ย. ก.ค. - ก.ย. ก.ค. - ก.ย. ก.ค. - ก.ย. ก.ค. - ก.ย.
Who is involved: ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ฝ่ายสนับสนุนการบริษั เพื่อ			Resources/ Support: การสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสเพื่อนร่วมงาน เรื่องการบริหารจัดการเวลาให้สามารถส่งได้ตามกำหนด			
Potential obstacles which can prevent development: ไม่มีเวลาพอเนื่องจากมีงานมาก, ขาดการวางแผนงานที่ดี, ความขี้เกียจ						

5.2.3.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ค่อยทำงานตามขั้นตอนเท่าที่ควร ในบางครั้งอาจจะข้ามขั้นตอนบางอย่างที่คิดว่าไม่มีความจำเป็นเพื่อที่จะให้ทำงานสำเร็จลุล่วงได้ทันเวลาที่กำหนด นอกจากนี้หากบางครั้งมีความเห็นที่ไม่ตรงกับกฎที่ได้วางไว้ก็จะไม่ทำตาม จึงต้องการจะพัฒนาในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎ (Rule following) เพื่อให้มีการทำงานเป็นระเบียบขั้นตอนซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์กับตนเองทั้งในด้านการงานและชีวิตประจำวัน

5.2.3.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อฝึกให้ตนเองมีการทำงานเป็นขั้นตอน ทำงานอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อยตามกฎต่างๆ และรู้จักยอมรับในสิ่งที่ตนเองอาจจะไม่เห็นด้วยแต่เป็นกฎหรือสิ่งที่ผู้อื่นปฏิบัติกันมา เพื่อจะได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

5.2.3.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to my organization)

ลดภาระงานให้กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน และสามารถส่งข้อมูลอย่างถูกต้องตามระเบียบขั้นตอนไปสู่ผู้บริหารหรือบุคคลภายนอกได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

5.2.3.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to take)

เมื่อได้ตั้งเป้าหมายทั้งต่อตนเองและต่อองค์กรเพื่อการพัฒนาแล้ว ต่อมาได้กำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

1) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยเริ่มจากการตรงต่อเวลา โดยการมาทำงานให้ทันตามเวลาทุกวัน คือ 8.30 น. เพื่อเป็นพื้นฐานเริ่มต้นในการสร้างความไว้วางใจจากหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้น

2) ถ่ายทอด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กรให้กับพนักงานในแผนกอื่นๆ ได้ทราบ โดยการทำการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การทำ Newsletter ส่งไปทาง e-mail ของพนักงานทุกคน หรือการนำ Poster ไปติดไว้ตามสถานที่ต่างๆ ที่พนักงานทุกคนเข้าถึงได้

3) ทำงานตามกฎระเบียบและขั้นตอนที่องค์กรกำหนด เช่น การส่งงานหรือเอกสารต่างๆ ไปยังแผนกอื่น จะต้องผ่านผู้บังคับบัญชาให้ครบทุกชั้นก่อนที่จะส่งออกไป จะไม่ข้ามขั้นตอน โดยการส่งไปก่อนและเซ็นเอกสารตามหลัง

4) ทบทวนและศึกษากฎระเบียบขององค์กร ในการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจของสาเหตุที่มีกฎแต่ละข้อให้ชัดเจนมากขึ้น และเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทำให้สามารถทำงานได้ถูกต้อง และยอมรับในกฎต่างๆ ได้มากขึ้น

5) ปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน ไม่นำเรื่องส่วนตัวหรือผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง หรือเมื่อพบเห็นเกี่ยวกับการขัดกันทางผลประโยชน์ (conflict of interest) ก็จะแจ้งไปยังแผนกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางองค์กรมีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้โดยตรงอยู่แล้ว

6) ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เช่น ไม่เล่นโทรศัพท์มือถือขณะขับรถ ไม่ฝ่าไฟแดง ขับรถช้าลงตามที่กฎหมายกำหนด

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้บังคับบัญชา เป็นหัวหน้างานโดยตรง เป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำ กำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ และให้ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

- เพื่อนร่วมงาน เป็นเพื่อนที่มีความใกล้ชิด ให้คำปรึกษาในการทำงาน ทำงานร่วมกันในงานต่างๆ ขององค์กร

- เพื่อน เป็นเพื่อนที่มีความใกล้ชิด สามารถให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องในชีวิตประจำวัน

5.2.3.6 การวัดผล (Measurement)

วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริงของตนเองในแต่ละกิจกรรม ว่าสามารถทำ และพัฒนาตามแผนพัฒนาตนเองหรือไม่ นอกจากนี้ยังวัดผลจากการประเมินของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและเพื่อน เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่พัฒนาขึ้นและสิ่งที่ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มตั้งแต่ 16 กรกฎาคม 2558 และสิ้นสุด 15 ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

เนื่องจากปัจจุบันผู้รับการประเมินมีงานในความรับผิดชอบค่อนข้างมาก ทำให้ต้องรีบเร่งในการดำเนินงานและส่งงานให้ทันเวลาที่กำหนด ทำให้บางครั้งอาจจะลืมที่จะต้องทำงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

5.2.4 การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

หลังจากทำแผนการพัฒนาตนเองนั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองในบางกิจกรรมแล้ว ซึ่งสามารถสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ตลอดระยะเวลา 3 เดือน โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้า ดังนี้

กิจกรรมที่ 1

ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยเริ่มจากการตรงต่อเวลา โดยการมาทำงานให้ทันตามเวลาทุกวัน คือ 8.30 น. เพื่อเป็นพื้นฐานเริ่มต้นในการสร้างความไว้วางใจจากหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้กำหนดแผนพัฒนาตนเองในข้อนี้ พร้อมกับทางหัวหน้างานได้มีการกำหนดเวลาในการทำงานใหม่ โดยให้พนักงานทุกคนในแผนกมาทำงานไม่เกินเวลา 8.30 น. โดยต้องปรับการตื่นนอนให้เร็วขึ้น เพื่อให้ออกจากบ้านได้ก่อนที่รถจะเริ่มติด ซึ่งก็สามารถพัฒนาให้มาทำงานได้ทันตามกำหนดเวลา ทำให้ได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ ยังทำให้สามารถมีเวลาในตอนเช้ามากขึ้น สามารถจัดสรรงานและตารางเวลาในตอนเช้าได้อย่างดี และไม่ต้องรีบร้อนหากมีประชุมในตอนเช้า

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 1

หลังจากที่ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเองเป็นเวลา 3 เดือน ทำให้สามารถควบคุมตนเองได้มากขึ้นในการที่จะต้องไปทำงานให้ตรงเวลา เนื่องจากเมื่อตอนหัวหน้างานได้มีการกำหนดเวลาว่าจะต้องมาทำงานก่อน 8.30 ผู้รับการประเมินซึ่งเป็นคนกลางจากหัวหน้าไปบอกเพื่อนร่วมงานในแผนก จึงต้องทำให้ทุกคนเห็นเป็นตัวอย่างว่าผู้รับการประเมินเองก็สามารถทำได้ตามที่บอกกับคนอื่น จึงทำให้ได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และส่งผลดีถึงการประเมินในเรื่องของพฤติกรรมได้อีกด้วย นอกจากนี้ การที่ได้เริ่มทำงานในตอนเช้าทำให้มีเวลามากขึ้น สามารถรับประทานอาหารเช้าได้ และทำให้มีเวลาในการเตรียมตัวในการทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีประชุมในช่วงเช้าก็สามารถจัดเตรียมงานและเอกสารได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องอีกด้วย

กิจกรรมที่ 2

ถ่ายทอด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กรให้กับพนักงานในแผนกอื่นๆ ได้ทราบ โดยการทำการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การทำ Newsletter ส่งไปทาง e-mail ของพนักงานทุกคน หรือการนำ Poster ไปติดไว้ตามสถานที่ต่างๆ ที่พนักงานทุกคนเข้าถึงได้

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

กิจกรรมนี้เริ่มจาก การถ่ายทอดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร โดยผ่านการส่ง Poster ที่มีรายละเอียดถึงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานในองค์กร ได้ตระหนัก รับรู้และร่วมมือกันเพื่อที่จะทำให้ถึงเป้าหมายขององค์กร ในเดือนแรกได้ทำการสื่อสารผ่านทาง e-mail เพียงหนึ่งช่องทางก่อนเพื่อเป็นการทำให้พนักงานรับรู้ในเบื้องต้น หลังจากนั้นได้มีการส่ง VDO ที่อธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์แต่ละตัว ว่ามีความสำคัญอย่างไรและคำศัพท์ทางกลยุทธ์ออกไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ได้มีการให้พนักงานได้ร่วมเล่นเกมส์และร่วมตอบคำถามเพื่อให้เริ่มตระหนักและรับรู้ถึงกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญอย่างไร ซึ่งก็ได้เสียงตอบรับอย่างดี

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 2

หลังจากที่ได้ทำกิจกรรมนี้แล้วทำให้เกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ได้ตั้งใจทำการสื่อสารออกไปยังพนักงานในองค์กร เพราะทำให้พนักงานได้เห็นถึงความสำคัญและมีความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับเป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งได้รับเสียงตอบรับในทางที่ดี มีคนให้คำแนะนำ และถามคำถามในสิ่งที่ต้องการรู้ จึงทำให้ได้คิดต่อไปว่าสิ่งที่ควรจะทำในครั้งต่อไปมีอะไรบ้าง ทำให้พัฒนาตนเอง เพิ่มทักษะในด้านการสื่อสาร ด้านความคิดใหม่ๆ นอกจากนี้ ยังได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

กิจกรรมที่ 3

ทำงานตามกฎระเบียบและขั้นตอนที่องค์กรกำหนด เช่น การส่งงานหรือเอกสารต่างๆ ไปยังแผนกอื่น จะต้องผ่านผู้บังคับบัญชาให้ครบทุกชั้นก่อนที่จะส่งออกไป จะไม่ข้ามขั้นตอนโดยการส่งไปก่อนและเซ็นเอกสารตามหลัง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ในกิจกรรมนี้ในช่วงแรก บางครั้งยังไม่ได้ทำตามกฎระเบียบ หรือขั้นตอนตามที่กำหนดครบทุกชั้นตอน เช่น มีงานที่เร่งด่วนจึงมีการข้ามขั้นตอนไปเพื่อให้ส่งงานได้ทันเวลา โดยเป็นการส่ง e-mail ไปก่อนแล้วเซ็นเอกสารตามไปทีหลัง ซึ่งหากเกิดความผิดพลาด หรือต้องการแก้ไขก็จะทำได้ยาก แต่หลังจากมีการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาในระดับสูงซึ่งค่อนข้างเคร่งครัดในเรื่องของการทำตามกฎและขั้นตอนต่างๆ จึงทำให้ต้องมีการทำงานให้เร็วขึ้นเพื่อที่จะเพื่อเวลาในการตรวจทาน เซ็นเอกสาร และมีเวลาแก้ไขได้ ทำให้สามารถส่งงานได้ทันเวลาและทำตามขั้นตอนที่กำหนดตามระเบียบ

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 3

หลังจากที่ได้กำหนดกิจกรรมนี้ในการพัฒนาตนเองนั้น ทำให้ผู้รับการประเมินเป็นคนมีระเบียบมากขึ้น และสามารถวางแผนงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากจะต้องส่งงานตามขั้นตอนตามที่

องค์กรได้กำหนดกฎระเบียบไว้ เช่น การส่งเอกสารจะต้องมีลายเซ็นของหัวหน้างานตามลำดับชั้น ให้ครบทุกคนก่อนที่จะส่งออกไปยังแผนกอื่นๆ จึงต้องมีการวางแผนก่อนว่าจะต้องทำงานให้เสร็จภายในวันไหน

กิจกรรมที่ 4

ทบทวนและศึกษากฎระเบียบขององค์กร ในการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจของสาเหตุที่มีกฎแต่ละข้อให้ชัดเจนมากขึ้น และเพื่อ ไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทำให้สามารถทำงานได้ถูกต้อง และยอมรับในกฎต่างๆ ได้มากขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ในช่วงแรกยังไม่ได้ทำการทบทวนกฎระเบียบขององค์กรเท่าที่ควร เนื่องจากมีงานค่อนข้างมาก ทำให้ยังไม่ได้อ่านเอกสารมาศึกษา แต่ในเบื้องต้นมีความเข้าใจในกฎระเบียบขององค์กรอยู่บ้างแล้วแต่อาจจะไม่ครบถ้วน ซึ่งในบางครั้งอาจมีการทำนอกกฎระเบียบอยู่บ้าง แต่ทางองค์กรก็จะมีประกาศเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ออกมา ซึ่งทำให้มีความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น เช่น เรื่อง Compliance, Conflict of interest, การรับของขวัญจากบุคคลภายนอก ซึ่งกฎเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กรอยู่แล้วเช่นกัน จึงทำให้มีความเข้าใจมากขึ้น รู้ว่าสิ่งไหนควรทำหรือไม่ควรทำ และสิ่งไหนถูกต้องตามกฎระเบียบขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถบอกกับเพื่อนร่วมงานถึงกฎระเบียบต่างๆ เพื่อ ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานได้อีกด้วย

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 4

เนื่องจากในกิจกรรมนี้ยังไม่ได้มีการนำกฎระเบียบขององค์กรมาศึกษา จะรับรู้ได้จากประกาศของทางองค์กรที่มีออกมาบ้างในบางเรื่อง จึงจะมีความเข้าใจในเรื่องที่ได้ประกาศออกมาเท่านั้น แต่ก็เริ่มมีความรู้มากขึ้นว่าสิ่งไหนถูกต้องตามกฎระเบียบขององค์กร เพื่อจะได้นำมาปรับใช้ในการทำงาน

กิจกรรมที่ 5

ปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน ไม่นำเรื่องส่วนตัวหรือผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง หรือเมื่อพบเห็นเกี่ยวกับการขัดกันทางผลประโยชน์ (conflict of interest) ก็จะแจ้งไปยังแผนกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางองค์กรมีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้โดยตรงอยู่แล้ว

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

โดยปกติแล้วผู้รับการประเมินจะเป็นคนที่ไม่ได้นำเรื่องส่วนตัวหรือผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องกันอยู่แล้ว แต่เนื่องจากในองค์กรเพิ่งเริ่มมีการตั้งหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้โดยตรง ผู้รับการ

ประเมินจึงจะเป็นผู้ที่สามารถช่วยสอดส่องหากพบเจอหรือเห็นเหตุการณ์ก็ต้อง ไปแจ้งหน่วยงานนี้ แต่จากที่ผ่านมาก็ยังไม่พบเจอบุคคลที่กระทำผิด

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 5

เมื่อได้รับทราบเกี่ยวกับเรื่องการขัดกันทางผลประโยชน์ว่าเป็นอย่างไร ทำให้ตนเอง เข้าใจและปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้อง รู้ว่าสิ่งไหนควรทำหรือไม่ควรทำ ซึ่งสามารถคอยช่วยดูได้อีกว่า มีใครที่ทำความผิดหรือไม่ และจะได้แจ้งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์กร ซึ่งจาก 3 เดือนที่ผ่านมา ยังไม่เคยพบเห็นผู้ที่ทำให้ผิดในเรื่องการขัดกันทางผลประโยชน์

กิจกรรมที่ 6

ปฏิบัติตามกฎจราจรอย่างเคร่งครัด เช่น ไม่เล่นโทรศัพท์มือถือขณะขับรถ ไม่ฝ่าไฟแดง ขับรถช้าลงตามที่กฎหมายกำหนด

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ในกิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ยากในการพัฒนา เนื่องจากผู้รับการประเมินยังไม่สามารถควบคุมตัวเองได้เท่าที่ควร โดยเมื่อมีการขับรถยังมีการใช้โทรศัพท์มือถืออยู่ในขณะรถติด แต่ก็พยายามหาวิธีที่จะทำให้หยุดเล่น โดยการฟังเพลง ถ้าต้องมีการพูดคุยโทรศัพท์ก็จะใช้หูฟังแทนเพื่อลดความเสี่ยงและอันตรายจากอุบัติเหตุ ในส่วนของการเคารพกฎจราจร ผู้รับการประเมินยังมีการขับรถเร็วอยู่บ้างในช่วงเวลาที่รีบเร่งเช่น ในตอนเช้า เพื่อจะได้ไปทำงานให้ทันเวลาหรือตอนกลับบ้าน แต่ก็มีการขับรถช้าลง ขับตามกฎจราจรมากขึ้น ไม่ฝ่าไฟแดง สามารถหยุดรถได้ทันตอนไฟเหลือง พยายามขับตามกฎจราจรอย่างถูกต้อง

ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมที่ 6

หลังจากได้พัฒนาในกิจกรรมนี้ทำให้มีสติในการขับรถมากขึ้น ไม่ขับรถเร็วและสามารถขับรถได้ตามกฎจราจร ในเรื่องของการใช้โทรศัพท์ขณะขับรถก็มีการใช้น้อยลงทำให้ลดความเสี่ยงจากอุบัติเหตุและจากถูกตำรวจจราจรจับ สามารถพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีขึ้น แต่ในกิจกรรมนี้ยังทำได้ค่อนข้างยากเนื่องจากการขับรถเร็วเพราะต้องการรีบเร่งให้ไปทันเวลา แต่ก็มี ความพยายามมากขึ้น มีสติเพิ่มมากขึ้น

จากการทำแผนการพัฒนาตนเองในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ในระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมาผู้รับการประเมินพบว่าตนเองมีความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ดีขึ้นในระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีในการที่จะพัฒนาตนเองต่อไป แต่ก็ยังมีอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถทำกิจกรรมนี้ได้เต็มที่ คือ ตัวเอง บางครั้งมีความขี้เกียจหรือไม่สามารถควบคุมตนเองได้ แต่ก็ จะพยายามพัฒนาต่อไปเพื่อให้เกิดเป็นนิสัยและความเคยชินแบบใหม่ในทางที่ดีขึ้นด้วย

บรรณานุกรม

- ชัยเสถฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน
- ณัฐฐพันธ์ เจริญนนท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2552). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ. ฟรินดิง
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan, IDP) เพื่อการบริหารโรงเรียนและสถาบันการศึกษา. กรุงเทพฯ : วารสารบริหารการศึกษา มศว. ฉบับที่ 16, มกราคม-มิถุนายน 2555
- อาทร ไร่กิจจา. (2552). ผลกระทบของแผนพัฒนารายบุคคลต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมหาชน. กรุงเทพฯ : คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). HR for non HR. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด
- HRCenter.แผนพัฒนารายบุคคล. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
<http://www.hrtothai.com/Articles/Index/781>
- Ivancevich J. and Matteson M. (2002). Organizational Behavior and Management. New York: McGraw-Hill
- Northouse, P. G. (2013). Leadership : theory and practice. (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.
- Ronald C. Page, PhD. (2001, 2008). Coaching Winners. MN: Assessment Associates International, LLC.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan: DAP) ฉบับที่ 1

Competency : Attention to detail (การพัฒนาความละเอียดสมบูรณ์ Competency ขององค์กร คือ Synergy, Performance Excellence, Trust and Respect)

Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement
ต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องของการใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) เพื่อให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในด้านการประสานงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท และรายงานอื่นๆ รวมถึงการจัดการประชุมต่างๆ เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และสามารถไปทำงานในด้านของภารกิจวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับการมอบหมาย และใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและต่างแผนก โดยแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ ความใส่ใจใจในรายละเอียดในการทำงานไม่ให้เกิดความผิดพลาดและเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	เพื่อลดภาระงานให้หัวหน้า และสามารถส่งข้อมูลที่ถูกข้อและไม่มีความคิดเห็นออกไปสู่คณะกรรมการบริษัท ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กร	1) ทำตารางงานของแต่ละเดือน โดยแบ่งให้ชัดเจนว่ามีงานอะไรที่ต้องทำและสถานะของงานแต่ละงานว่า ทำสำเร็จแล้ว อยู่ระหว่างการทำ หรือยังไม่ได้ทำ โดยระบุระยะเวลาของแต่ละงานว่าต้องใช้เวลากี่เดือน กี่วัน หรือกี่ชั่วโมง โดยตรวจสอบความถูกต้องกับเพื่อนร่วมงาน 2) วางแผนระยะเวลา โดยการใช้ตารางงานหรือ calendar วางงานจะต้องส่งวันไหน และเริ่มเตรียมการวางแผนในการทำงานของงานนั้นๆ เมื่อถึงวันที่ต้องส่งก็นำมาใส่ใน to do list ของแต่ละวัน 3) ทำ To do list ในตอนเช้าของแต่ละวันว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ และดูจากตารางงานของแต่ละเดือนเพื่อให้สอดคล้องกัน ถ้ามีงานอะไรที่เพิ่มเข้ามาระหว่างวัน ก็ทำไปใส่เพิ่มเติมในตารางงาน และถ้างานของวันเก่าไม่เสร็จ ก็นำไปใส่ในวันต่อไปด้วย 4) จัดเตรียมลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน โดยแบ่งเป็น 4 ลำดับ คือ 1. สำคัญและเร่งด่วน 2. เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ 3. สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน 4. ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน และทำสิ่งที่สำคัญและเร่งด่วนก่อน ไม่ทิ้งงานหลายอย่างพร้อมกัน 5) จัดระเบียบเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ โดยแยกตามเป็นเอกสารของแต่ละเรื่อง เพื่อให้สะดวกและรวดเร็วในการนำมาใช้งานสำหรับตนเองและเพื่อนร่วมงาน 6) เขียนรายงานสำหรับการประชุมคณะกรรมการบริษัท ไม่ให้เกิดความผิดพลาด โดยมีการตรวจสอบเอกสารให้ละเอียดอย่างน้อย 2 ครั้ง และให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบอีกครั้งก่อนส่งเอกสารหรือรายงานออกไป 8) มีบันทึกความคิดพลาดของงานแต่ละครั้งลงในตารางงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและดูว่าพัฒนาขึ้นขั้นหรือไม่ 9) แบ่งเวลาระหว่างเรื่องงานและกิจกรรมอื่นให้มีความ balance กัน ได้แก่ ออกกำลังกาย สอนกีฬาคู่ละ 1 ครั้ง	เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง จำนวนความคิดเห็นของงาน วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง เพื่อนและครอบครัว
Who is involved: ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ฝ่ายสนับสนุนคณะกรรมการบริษัท เพื่อนร่วมงาน		Resources/Support: การสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานเรื่องตารางจัดการ			
Potential obstacles which can prevent development: ไม่มีเวลาเพียงพอเนื่องจากมีงานมาก, ขาดตารางแผนงานที่ดี, ความเหนื่อย		Time Frame: มี.ค. - ธ.ค.			

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (เดือนที่ 1-4)

Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	First month : March 16 - April 16, 2015	Second month : April 16-May 15, 2015	Third month : May 16 - June 15, 2015	Fourth month : June 16-July 15, 2015
<p>1) ทำตารางงานของแต่ละเดือน โดยแบ่งให้ชัดเจนว่างานอะไรที่ต้องทำ และสถานะของงานแต่ละงานว่า ทำสำเร็จแล้ว อยู่ระหว่างการทำ หรือยังไม่ได้ทำ โดยระยะเวลาของแต่ละงานว่าต้องใช้เวลากี่เดือน กี่วัน หรือกี่ชั่วโมง โดยตรวจสอบความถูกต้องกับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>2) วางแผนระยะเวลา โดยตารางใส่ในตารางงาน หรือ calendar ว่างานจะส่งส่งวันไหน และเริ่มเตรียมการวางแผนในการทำงานของงานนั้นๆ เมื่อกี่วันที่ต้องส่งก็นำมาใส่ใน to do list ของแต่ละวัน</p>	<p>1) ได้รับทำกิจกรรมนี้บ้างแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยเริ่มเขียนเฉพาะตารางงานของแต่ละเดือน แต่ยังไม่ได้แบ่งสถานะชัดเจนว่าอยู่ในขั้นตอนไหน ซึ่งหลังจากนี้จะเริ่มต้นในการเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานแต่ละงาน หลังจากที่ได้เริ่มทำไปบ้างแล้วทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นมากขึ้น ได้รับรางวัลในแต่ละเดือนที่ทำงาน ไม่สับสนและผิดพลาด</p> <p>2) มีการวางแผนในระยะสั้น (1-2 เดือน) เท่านั้น ซึ่งไม่ได้มีวิสัยทัศน์ระยะยาว เนื่องจากยังไม่เห็นแผนงานที่ชัดเจนของงานในระยะยาว</p>	<p>1) ได้ทำกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่อง โดยได้เขียนเขียนสถานะของแต่ละเดือนแล้ว ทำให้ไม่เกิดความผิดพลาดในงานที่งานได้ทำและตรงตามความมากขึ้น</p> <p>2) ยังคงเขียนตารางงานในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากแผนงานในระยะยาวยังไม่ชัดเจน</p>	<p>1) ได้ทำกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่องเหมือนเดือนก่อนหน้า และ ได้เริ่มเขียนโครงการแผนงานระยะยาว และดูว่าเดือนนี้มีอะไรเพิ่มเติมเข้ามาที่เป็นงานระยะสั้นๆ ก็จะนำมาเขียนไว้ในตารางของเดือนนี้</p> <p>2) ได้เตรียมงานตามที่วางแผนไว้แล้ว มีการพูดคุยเกี่ยวกับงานต่างๆที่เพิ่มมากขึ้น เริ่มทำและคิดต่อยอดกับคนที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมและเก็บข้อมูลต่างๆมาใช้สำหรับแต่ละงาน</p>	<p>1) ได้ทำกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่องเหมือนเดือนก่อนหน้า และ ได้เริ่มเขียนโครงการแผนงานระยะยาว และดูว่าเดือนนี้มีอะไรเพิ่มเติมเข้ามาที่เป็นงานระยะสั้นๆ ก็จะนำมาเขียนไว้ในตารางของเดือนนี้</p> <p>2) ได้เตรียมงานตามที่วางแผนไว้แล้ว มีการพูดคุยเกี่ยวกับงานต่างๆที่เพิ่มมากขึ้น เริ่มทำและคิดต่อยอดกับคนที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมและเก็บข้อมูลต่างๆมาใช้สำหรับแต่ละงาน</p>
<p>3) ทำ To do list ในตอนเช้าของแต่ละวันว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ และดูจากตารางงานของแต่ละเดือนเพื่อให้สอดคล้องกัน ถ้ามีงานอะไรที่เพิ่มเข้ามาระหว่างวัน ก็นำไปใส่เพิ่มเติมในตารางงาน และถึงงานของวันแรกไม่เสร็จก็นำไปใส่ในวันต่อไปด้วย</p>	<p>3) ได้รับทำมากขึ้นกว่าเดิมที่เสร็จแล้ว แต่ยังมีบางวันที่ลืมทำในตอนเช้า เนื่องจากมีงานอื่นแทรกเข้ามาแย่งความสนใจ หรือมีประชุมตอนเช้า แต่หลังจากที่ได้ทำ to do list ในแต่ละวันทำให้ไม่เกิดความผิดพลาดหรือลืมงานในแต่ละวัน สามารถรู้ว่าเป็นแต่ละวันต้องทำอะไรบ้างทำงานไม่ตกหล่นและผิดพลาด</p>	<p>3) ได้เขียน to do list ทุกวันในตอนเช้า แต่ละวันก่อนจะทำกรมนหรือ ไม่ หรือวันไหนที่ขี้เกียจทำก่อนที่มากทำต่อให้เสร็จในวันรุ่งขึ้น การทำ to do list ทำให้สามารถตรวจสอบงานได้ครบถ้วนไม่ตกหล่น ไม่เกิดความผิดพลาด ทำให้งานเสร็จทันตามกำหนดเวลา</p>	<p>3) ได้ทำ To do list ทุกวัน และนำมาดูหรือมองกับตารางงานของแต่ละเดือนและตารางงานระยะยาวเพื่อดูว่าแต่ละวันจะต้องทำอะไรให้เสร็จบ้าง ทำให้งานเกิดความรวดเร็ว ทำงานได้เสร็จทันตามกำหนดและมีประสิทธิภาพ</p>	<p>3) ได้ทำ To do list ทุกวัน และนำมาดูหรือมองกับตารางงานของแต่ละเดือนและตารางงานระยะยาวเพื่อดูว่าแต่ละวันจะต้องทำอะไรให้เสร็จบ้าง ทำให้งานเกิดความรวดเร็ว ทำงานได้เสร็จทันตามกำหนดและมีประสิทธิภาพ</p>
<p>4) จัดเรียงลำดับความสำคัญองงานในแต่ละวัน โดยการแบ่งเป็น 4 ลำดับ คือ 1. สำคัญและเร่งด่วน 2. เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ 3. สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน 4. ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน และทำสิ่งที่สำคัญและเร่งด่วนก่อน ไม่ทำงานนอกขอบข่ายพร้อมๆกัน</p>	<p>4) ได้ทำเป็นบางวัน เนื่องจากเป็นการทำต่อเนื่องจากข้อ 3 ทำให้บางวันที่ลืมทำ to do list ก็จะไม่ได้จัดเรียงลำดับความสำคัญตามไป ด้วย ประโยชน์ที่ได้จากการทำข้อนี้ คือ ให้ความสำคัญกับสิ่งที่สำคัญของแต่ละงานว่าจะต้องทำสิ่งไหนก่อน หลัง จึงทำให้ทำงานได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด</p>	<p>4) กิจกรรมที่ทั้งจะเป็นเหมือนเดือนที่แล้ว โดยถ้าวันไหนไม่ได้ทำ to do list ก็จะไม่ได้จัดเรียงลำดับความสำคัญ</p>	<p>4) หลังจากรู้ว่า to do list ในแต่ละวันแล้วก็ได้มีการเรียงลำดับความสำคัญองงานว่างานไหนเร่งด่วนมากกว่ากัน ทำให้งานที่ด่วนเสร็จทันตามเวลาและมีประสิทธิภาพ</p>	<p>4) การเรียงลำดับความสำคัญก็ยังคงทำอยู่หลังจากที่ได้ทำ to do list ในตอนเช้า เพื่อดูว่างานไหนควรต้องรีบทำ หรืองานไหนสามารถให้คนอื่นทำได้บ้าง ก็จะทำให้มีการกระจายงานได้ดีขึ้น และงานเสร็จทันตามกำหนด</p>

การติดตามผลการปฏิบัติงานแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (เดือนที่ 1-4)

Action to Take (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	First month : March 16 - April 16, 2015	Second month : April 16-May 15, 2015	Third month : May 16 - June 15, 2015	Fourth month : June 16-July 15, 2015
<p>5) จัดระเบียบเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ โดยหาแนวทางเป็นเอกสารของแต่ละเรื่อง เพื่อให้สะดวกและรวดเร็วในการนำมาใช้งานสำหรับตนเองและเพื่อนร่วมงาน</p> <p>6) เขียนรายงานสำหรับการประชุม คณะกรรมการบริษัท ไม่ให้เกิดความผิดพลาด โดยมีวิธีการตรวจสอบเอกสารให้ละเอียดอย่างน้อย 2 ครั้ง และให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบอีกครั้งก่อนส่งเอกสารหรือรายงานออกไป</p>	<p>5) ยังไม่ได้รับการจัดระเบียบเอกสาร เนื่องจากเงื่อนไขด้านเวลาที่ต้องทำงานอื่นที่สำคัญ ก่อน แต่คาดว่าจะเริ่มดำเนินการได้ในเดือนหน้า เพราะองค์การจะมีโครงการที่ 5๓ จึงจะต้องการจัดระเบียบเอกสารใหม่เพื่อให้สะดวกและง่ายในการนำไปใช้</p> <p>6) ได้เริ่มมีการตรวจสอบความผิดพลาดในการเขียนรายงานโดยมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานช่วยตรวจสอบด้วยแต่ก็ยังคงเกิดความผิดพลาดบ้างเพราะมีเวลาไม่มากพอในการตรวจสอบและมีความเร่งรีบที่จะต้องส่งให้ทันเวลา</p>	<p>5) ได้เริ่มจัดระเบียบเอกสารในบางส่วนแล้ว เนื่องจากที่บริษัทมีโครงการ 5๓ ทำให้ได้เริ่มต้นจัดเก็บของและเอกสารในบางส่วนและสามารถหาเอกสารได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น เป็นประโยชน์กับตัวเองและเพื่อนร่วมงาน</p> <p>6) การเขียนรายงานการประชุมจะมีเดือนละครั้ง สำหรับเดือนนี้ประชุมคณะกรรมการจะมีในช่วงปลายเดือนพ.ศ. จึงยังไม่ได้รับการเขียนรายงานที่ให้เกิดความผิดพลาด ในบางส่วนเกี่ยวกับชื่อโครงการ โดยยังใส่ชื่อโครงการว่าอยู่ ทำให้ต้องมีการแก้ไขในบางส่วน ซึ่งทำให้เกิดการเสียเวลาในการตรวจทานและการแก้ไขใหม่</p>	<p>5) หลังจากที่ได้จัดระเบียบเอกสารแล้วทำให้สามารถหาได้ง่ายขึ้น หลังจากนั้นก็ได้รับจัดระเบียบไฟล์บน share drive ที่ใช้ร่วมกันในแผนก เพื่อให้เป็นหมวดหมู่และหาไฟล์มาใช้งานได้ง่ายขึ้น</p> <p>6) เนื่องจากมีปริมาณงานที่ค่อนข้างเยอะ โครงการหรือหน่วยงานของบริษัท และยังไม่ได้รับการตรวจสอบอย่างชัดเจนเขียนรายงานที่ให้เกิดความผิดพลาด ในบางส่วนเกี่ยวกับชื่อโครงการ โดยยังใส่ชื่อโครงการว่าอยู่ ทำให้ต้องมีการแก้ไขในบางส่วน ซึ่งทำให้เกิดการเสียเวลาในการตรวจทานและการแก้ไขใหม่</p>	<p>7) ในเดือนนี้หลังจากที่มีการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของความผิดพลาดต่างๆก็ทำให้ทำให้มีความรอบคอบมากขึ้นก่อนจะส่งรายงานออกไป มีการตรวจสอบมากขึ้น ทำให้ไม่เกิดความผิดพลาดอีก</p> <p>8) หลังจากที่ได้ปรับปรุงตามข้อ 7 แล้วและไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น ทำให้ส่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>
<p>7) บันทึกความผิดพลาดของงานแต่ละครั้งลงในตารางงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและดูว่าพัฒนาขึ้นหรือไม่</p>	<p>8) เริ่มมีการบันทึกความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในบางครั้ง เช่นเมื่อแยกเพราะ บางครั้งต้องรีบส่งงานให้ทันเวลาจึง ไม่ได้มีการบันทึก</p>	<p>8) หลังจากที่มีความผิดพลาด ในการส่งรายงานเกี่ยวกับชื่อโครงการต่าง ๆ นั้น ก็ได้มีการบันทึกไว้เพื่อ ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในครั้งต่อไป และสามารถนำปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นในอนาคต</p>	<p>8) ในเดือนนี้ไม่ได้มีการออกกำลังกายเป็นประจำทุกวันสัปดาห์ละ 1 ครั้ง แต่เนื่องจากติดปัญหาด้านเวลาทำให้ยังไม่สามารถทำได้ตั้ง 1 ครั้ง หลังจากได้ทำกิจกรรมอื่นๆเพิ่มเติม ทำให้ร่างกายอ่อนล้าและสามารถทำงานได้ดีขึ้น</p>	<p>9) มีการออกกำลังกายเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ทำให้มีความสุขภาพแข็งแรงมากขึ้น นอกเหนือมากขึ้น</p>
<p>8) แบ่งเวลาว่างระหว่างเรื่องงานและกิจกรรมอื่นให้มีความ balance กัน ได้แก่ ออกกำลังกาย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง</p>	<p>9) ได้มีการออกกำลังกายสัปดาห์ละ 1 ครั้ง</p>	<p>9) ในเดือนนี้ไม่ได้มีการออกกำลังกายเป็นประจำทุกวันสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เนื่องจากกิจกรรมที่ออกเป็นประจำ ในเดือนนี้จัดขึ้นทุกวันจันทร์ ซึ่งเป็นวันที่มีเรียน และไม่ได้ไปร่วมกิจกรรมอื่นๆแทน</p>	<p>9) มีการออกกำลังกายเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ทำให้มีความสุขภาพแข็งแรงมากขึ้น นอกเหนือมากขึ้น</p>	<p>9) มีการออกกำลังกายเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ทำให้มีความสุขภาพแข็งแรงมากขึ้น นอกเหนือมากขึ้น</p>

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (เดือนที่ 5-7)

Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Fifth month: July 16-August 15, 2015	Sixth month: August 16-Sep 15, 2015	Seventh month: Sep 16 - Oct 15, 2015
1) ทำตารางงานของแต่ละเดือน โดยแบ่งให้ชัดเจนว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ และสถานะของงานแต่ละงานว่า ทำสำเร็จแล้ว อยู่ระหว่างการทำ หรือยังไม่ได้ทำ โดยระบุระยะเวลาของแต่ละงานว่าต้องใช้เวลากี่เดือน กี่วัน หรือกี่ชั่วโมง โดยตรวจสอบความถูกต้องกับเพื่อนร่วมงาน	1) ได้ทำกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่องเหมือนเดือนก่อนหน้า ทำให้สามารถวางแผนงานได้เป็นอย่างดี และทำงานได้ถูกต้อง ทันเวลา	1) ได้ทำกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่องเหมือนในทุกๆ เดือน โดยนำมาเชื่อมโยงกับแผนครั้งถัดไปที่ไดวางไว้ ว่าสอดคล้องกันหรือไม่และบางครั้งก็มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับงานนั้นๆ	1) มีการทำกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงกับแผนของปีหน้าว่าต้องทำอะไรในแต่ละเดือนหลังจากนี้บ้าง เพื่อให้เป็นทิศทางและจัดตารางงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้สามารถวางแผนงานได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้สามารถเตรียมการล่วงหน้าได้ อย่างแม่นยำและมีคุณภาพพร้อมมากขึ้นซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมาก
2) วางแผนระยะยาว โดยการใช้ในตารางงาน หรือ calendar วางงานจะต้องส่งวันไหน และเริ่มเตรียมการวางแผนในการทำงานของงานนั้นๆ เมื่อถึงวันที่ต้องส่งก็เข้ามาใส่ใน to do list ของแต่ละวัน	2) หลังจากเริ่มเตรียมงานตามแผนงานตั้งแต่เดือนมิถุนายนนั้นก็ให้สามารถทำงานตามแผนงานและเริ่มดำเนินงานได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ได้รับวางแผนงานของปี 2559 คือ ไปอีก	2) ได้เริ่มทำตามแผนงานที่วางไว้ของครึ่งปีหลัง มีการทำงานตามขั้นตอนที่ไดวางไว้ ทำให้งานเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ว่าทำครบหรือไม่ และได้วางแผนและเริ่มดำเนินงานสำหรับปี 2559 แล้ว	3) เริ่มมีการวางแผนงานในปีหน้าแล้วว่าจะต้องทำอะไรที่ต้องทำบ้าง โดยเริ่มจากไตรมาสแรกก่อนว่าแผนงานเป็นอย่างไรและต้องเริ่มทำอะไรตั้งแต่ตอนนี้บ้าง เพื่อจะได้มีการเตรียมตัวได้ทัน
3) ทำ To do list ในตอนเช้าของแต่ละวันว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ และดูจากตารางงานของตนเองละเอียดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกัน ถ้ามีงานอะไรที่เพิ่มเข้ามาระหว่างวันก็นำไปใส่เพิ่มเติมในตารางงาน และถึงงานของวันแรกไม่เสร็จก็นำไปใส่ในวันต่อไปด้วย	3) ทำ To do list ในทุกวันอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำงานได้ครบถ้วนตามที่กำหนดเวลา และจัดการของตัวเองได้อย่างดี	3) ทำ To do list ในทุกวันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถึงปัจจุบันนี้ไม่มีภารกิจแล้ว จะทำไว้ถึงในสัปดาห์ และการตรวจสอบทั้งสองทางว่ามีอะไรตกหล่นหรือไม่ทำให้มีความครอบคลุมมากขึ้น ทำงานได้ดี และไม่ถูกตำหนิ	3) ทำ To do list ในทุกวันอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีการทำงานที่ดีขึ้นและครอบคลุมมากขึ้น ทำงานได้ครบตามที่วางแผนไว้ และทำให้ได้ะทำงานดูสะอาดตา ไม่มี Post it มาแปะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น
4) จัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน โดยการแบ่งเป็น 4 ลำดับ คือ 1. สำคัญและเร่งด่วน 2. เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ 3. สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน 4. ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน และทำลิสต์ที่ สำคัญและเร่งด่วนก่อน ไม่ทำงานหลายอย่างพร้อมๆกัน	4) การจัดเรียงความสำคัญก็ยังคงเหมือนเดือนที่ผ่านมา โดยหลังจากทำ To do list ก็จะนำมาดูว่าต้องทำงานไหนก่อน หลัง และนำตารางงานของแต่ละเดือนกับตารางในระยะเวลา มาดูเพิ่มเติมว่ามีงานไหนจะต้องทำก่อนก็นำมาจัดเรียงความสำคัญด้วย	4) การจัดเรียงความสำคัญก็ยังคงเหมือนเดือนที่ผ่านมา โดยดูจากตารางงานทั้งหมดที่มี	4) จากที่มีตารางงานของปีหน้าเพิ่มเข้ามา จึงต้องมาดูความสำคัญของงานว่าต้องทำสิ่งไหนก่อนหลัง เพื่อเรียงลำดับงานในปัจจุบันที่จะเกิดขึ้นในปีนี้ และงานของปีหน้าที่ต้องเริ่มจัดต่อและวางแผน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (เดือนที่ 5-7)

Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Fifth month: July 16-August 15, 2015	Sixth month : August 16-Sep 15, 2015	Seventh month : Sep 16 - Oct 15, 2015
5) จัดระเบียบเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ โดยแยกเป็นเอกสารของแต่ละเรื่อง เพื่อให้สะดวกและรวดเร็ว ในการนำมาใช้งานสำหรับตนเอง และเพื่อนร่วมงาน	5) ในเดือนนี้มีการทำ 5ส ครั้งที่ 2 ซึ่งทำให้สามารถจัดระเบียบเอกสารเพิ่มเติม ได้อีก ให้เป็นหมวดหมู่และหาง่ายมากขึ้น	5) ได้ดำเนินการจัดระเบียบให้เป็นหมวดหมู่เพิ่มมากขึ้น และได้สะสางในส่วนอื่นๆเพิ่มเติม	5) มีการจัดระเบียบเอกสารใหม่อยู่เรื่อยๆ เนื่องจากได้มีการทำโครงการ 5ส ที่ทุกคนต้องช่วยกันจัดเอกสารให้เป็นระเบียบตลอดเวลา ซึ่ง 5ส จะมีการตรวจทุกๆ 3 เดือน
6) เขียนรายงานสำหรับการประชุม คณะกรรมการบริษัท ไม่ให้เกิดความผิดพลาด โดยมีการตรวจสอบเอกสารให้ละเอียดอย่างน้อย 2 ครั้ง และให้เพื่อนร่วมงานช่วยตรวจสอบอีกครั้ง และให้เพื่อนร่วมงานหรือรายงานออกไป	7) การเขียนรายงานการประชุมมีความถูกต้อง ไม่มีข้อผิดพลาด เนื่องจากมีการรอบคอบมากขึ้น มีการตรวจสอบข้อมูลและการสะกดคำอย่างละเอียด ทำให้ไม่เกิดความผิดพลาด นอกจากนี้ยังสามารถส่งเอกสาร ได้ล่วงหน้า ก่อนวันที่กำหนด เนื่องจาก ได้จัดเรียงความสำคัญ ที่สามารถทำได้ตามเวลา	6) หลังจากเดือนที่แล้ว ได้เขียนข้อมูลอย่างถูกต้อง นั้น ก็ทำให้ ไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น เนื่องจากละเอียดรอบคอบมากขึ้น และในเดือนนี้สามารถส่งงานได้ก่อนกำหนดเวลา อีกด้วย	6) ในเดือนที่ผ่านมาการเขียนรายงานการประชุมไม่มีข้อผิดพลาดเนื่องจาก ได้มีการตรวจสอบอย่างละเอียดมากขึ้น ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผล ให้ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นในการทำงาน
7) บันทึกความคิดพลางของงานแต่ละครั้งลงในตารางงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและดูว่าพัฒนาขึ้นหรือไม่	8) หลังจากที่ได้ปรับปรุงตามข้อ 7 จึงมีความผิดพลาดน้อยลง เพราะทำให้เป็นคนที่ได้ใจรายละเอียดเพิ่มมากขึ้น และรอบคอบมากขึ้น	8) หลังจากที่มีการปรับปรุงและไม่มีข้อผิดพลาดจึงทำให้ ไม่ได้มีการบันทึกไว้ แต่ก็ยังนำข้อผิดพลาดที่เดาบันทึกไว้กลับมาตรวจทานอยู่ตลอดเวลาทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดอีก	8) เนื่องจากไม่มีความผิดพลาดในการเขียนรายงานประชุม แต่ยังมีกรณีแก้ไขในเรื่องของข้อมูล จึงนำมาปรับปรุงใน ส่วนนี้ บางครั้งหัวหน้าต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อมูล back up จึงทำให้ต้องหาข้อมูลและเตรียมต่อไป
8) แบ่งเวลาระหว่างเรื่องงานและกิจกรมนอนให้มีความ balance กัน ได้แก่ ออกกำลังกาย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง	9) เนื่องจาก ในเดือนที่ผ่านมาได้มีการสอบและต้องทำรายงานค่อนข้างมาก จึงไม่ค่อยได้ไปออกกำลังกายตามที่ ตั้งไว้ แต่หลังจากนี้ ได้มีเวลาที่จะสามารถไปออกกำลังกายได้ตามที่ตั้งใจไว้	9) ได้มีเวลาออกกำลังกายมากขึ้นเนื่องจากปิดเทอม และทางบริษัท ได้จัดกิจกรรมออกกำลังกายให้พนักงานทุกวันตอนเย็น จึงมีโอกาที่ได้ ออกกำลังกายมากขึ้น	9) มีการออกกำลังกายอย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้งอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบริษัทมีกิจกรรม โครงการลดน้ำหนักและมีจัดการออกกำลังกายวิ่งทำให้ได้เข้าร่วมกิจกรรมทำให้ไม่เหงาขี้เกียจ นอนหลับสนิท สามารถใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และคลายเครียด

แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan: DAP) ฉบับที่ 2

Competency : Rule following (หากพัฒนาส่วนนี้ได้จะสนับสนุน Competency ขององค์กร คือ Trust and Respect และ Integrity)			
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action Plan
เนื่องจากเป็นคนที่ไม่ค่อยชอบทำงานตามขั้นตอน อาจจะข้ามขั้นตอนในบางอันที่ไม่จำเป็นเพื่อที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงได้ทันเวลาและบางครั้งก็ไม่ได้เห็นด้วยตามกฎหมายก็จะไม่ทำตาม เลขต้องการจะพัฒนาตนเองในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎ (Rule following) เพื่อให้ตนเองมีการทำงานเป็นระเบียบขั้นตอนซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์กับตนเองทั้งชีวิตประจำวัน	เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อฝึกให้ตนเองมีการทำงานเป็นขั้นตอน ทำงานอย่างเป็นระเบียบ ทำงานอย่างมีขั้นตอนต่างๆ และรู้จักยอมรับในสิ่งที่ตนเองอาจจะไม่เห็นด้วยแต่เป็นกฎหรือสิ่งที่ผู้อื่นปฏิบัติกันมา เพื่อจะได้รับความรู้เข้าใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน	ลดภาระงานให้กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน และสามารถส่งข้อมูลอย่างถูกต้องตามระเบียบขั้นตอนไปสู่ผู้บริหารหรือนักกลางนอกได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กร	1) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยเริ่มจากตรงต่อเวลา โดยการมาทำงานให้ทันตามเวลาทุกวัน คือ 8.30 น. เพื่อเป็นพื้นฐานเริ่มต้นในการสร้างความรู้ความเข้าใจจากหัวหน้างานที่เพิ่มมากขึ้น 2) ถ่ายทอด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร ให้กับพนักงานในแผนกอื่นๆ ได้ทราบ โดยการทำการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การทำ Newsletter ส่งไปทาง e-mail ของพนักงานทุกคน หรือการนำ Poster ไปติด ใ้ตามสถานที่ต่างๆ ที่พนักงานทุกคนเข้าถึงได้ 3) ทำงานตามกฎระเบียบและขั้นตอนที่องค์กรกำหนด เช่น การส่งงานหรือเอกสารต่างๆ ไปยังแผนกอื่น จะต้องมีผู้รับส่งบัญชีรายชื่อครบทุกชั้นก่อนที่จะส่งออกไป จะไม่ข้ามชั้นคน โดยการส่งไปก่อนและเซ็นเอกสารตามหลัง 4) ทบทวนและศึกษากฎระเบียบขององค์กร ในการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจของสาเหตุที่มีกฎระเบียบข้อให้ชัดเจนมากขึ้น และเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทำให้สามารถทำงานได้ถูกต้อง และยอมรับในกฎต่างๆ ได้มากขึ้น 5) ปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน ไม่นำเรื่องส่วนตัวหรือผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง หรือเมื่อพบเห็นเกี่ยวกับการจัดการผลประโยชน์ (conflict of interest) ก็จะแจ้งไปยังแผนกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางองค์กรมีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้มีโดยตรงอยู่แล้ว 6) ปฏิบัติตามกฎจราจรอย่างเคร่งครัด เช่น ไม่เล่นโทรศัพท์มือถือขณะขับรถ ไม่ฝ่าไฟแดง ขับรถช้าลงตามที่กฎหมายกำหนด
			หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
			วัดโดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง
			หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
			วัดโดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง
			หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
			วัดโดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง
			ตนเอง
			เข้าใจ ยอมรับและปฏิบัติตาม
			ตนเอง
			วัดโดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง
			เพื่อน
			วัดโดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง
			Time Frame
			ก.ค. - ค.ค
Who is involved: ผู้มีงัยเกี่ยวข้อง เพื่อนร่วมงาน ฝ่ายสำนักเลขานุการบริษัท เพื่อน		Resources/ Support: การสนับสนุนจากหัวหน้าและความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน เรื่องการบริหารจัดการเวลาให้สามารถส่ง ได้ทันตามกำหนด	
Potential obstacles which can prevent development: ไม่มีเวลาตามพอเนื่องจากมีงานมาก, ขาดการวางแผนงานที่ดี, ความขี้เกียจ			

การติดตามผลการปฏิบัติงานพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	
Action Plan	Third month Sep 16 - Oct 15, 2015
<p>1) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยเริ่มจากตรงต่อเวลา โดยการมาทำงานให้ทันตามเวลาทุกวัน คือ 8.30 น. เพื่อเป็นพื้นฐานเริ่มต้นในการสร้างความไว้วางใจจากหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้น</p> <p>2) ถ่ายทอด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร ให้กับพนักงานในแผนกอื่นๆ ได้ทราบ โดยการสื่อสารผ่านทางช่องทางต่างๆ เช่น การทำ Newsletter ส่งไปทาง e-mail ของพนักงานทุกคน หรือการนำ Poster ไปติดไว้ตามสถานที่ต่างๆ ที่พนักงานทุกคนเข้าถึงได้</p>	<p>1) หลังจากได้กำหนดข้อนี้ สามารถทำตามก่อน 8.30 ทุกวัน ทำให้ได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน</p> <p>2) ได้เริ่มส่งออก Poster ที่บอกถึงกลยุทธ์ และเป็นเป้าหมายขององค์กร ไปยังพนักงานในองค์กร โดยทำการสื่อสารผ่านทาง e-mail และมีการทำสื่ออื่นๆ ส่งออกต่อไป หลังจากที่ได้ทำการสื่อสารออกไปแล้วทำให้พนักงานสามารถเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรได้ง่าย ได้จากการตอบคำถามที่พนักงานสามารถตอบได้</p>
<p>3) ทำงานตามกฎระเบียบและขั้นตอนที่องค์กรกำหนด เช่น การส่งงานหรือเอกสารต่างๆ ไปยังแผนกอื่น จะต้องผ่านผู้บังคับบัญชาให้ครบทุกขั้นก่อนที่จะส่งออกไป จะไม่ข้ามขั้นตอนโดยการส่งไปก่อนและเซ็นเอกสารตามหลัง</p>	<p>3) ในกิจกรรมนี้บางครั้งยังไม่ได้ทำตามกฎระเบียบหรือขั้นตอนที่กำหนดครบทุกขั้นตอน เช่น ในบางครั้งงานที่เร่งด่วนจึงมีการข้ามขั้นตอนไปบ้างเพื่อให้ส่งงาน ได้ทันเวลา โดยเป็นการส่ง e-mail ไปก่อนแล้วเซ็นเอกสารตาม ไปที่หลัง ซึ่งหากเกิดความผิดพลาด หรือต้องการแก้ไขก็จะทำให้เกิด</p>
<p>1) ในเดือนที่ผ่านมามีวันที่ไม่สามารถมาทำงานได้ทัน 8.30 เนื่องจากเป็นเดือนที่มีงานในช่วงเย็นและทำให้ต้องกลับบ้านค่อนข้างดึก</p> <p>2) ในเดือนที่ผ่านมาได้มีการทำ VDO เพื่ออธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กรว่ามีความสำคัญอย่างไร และแต่ละตัวคืออะไร พนักงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างไร และให้พนักงานร่วมตอบคำถามจาก VDO เพื่อสร้างความเข้าใจและให้พนักงานมีส่วนร่วมและเห็นว่ากลยุทธ์องค์กรมีความสำคัญ</p>	<p>1) มุ่งทำงานทันเวลาตามที่กำหนดไว้ทุกวัน ทำให้สามารถมีเวลาในตอนเช้ามากขึ้น สามารถจัดสรรงานและตารางเวลาในตอนเช้าได้อย่างดีและไม่ต้องรีบร้อนหากมีประชุมในตอนเช้า</p> <p>2) หลังจากได้ส่งออก Poster ในเรื่องของกลยุทธ์เป้าหมายขององค์กร ไปยังพนักงานทั้งในสำนักงานใหญ่ ต่างจังหวัดและต่างประเทศแล้ว ต่อมาได้มีการทำสื่ออื่นๆ ออกไป คือ ทำ VDO ที่อธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์แต่ละตัว ว่ามีความสำคัญอย่างไร และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตอบคำถามต่างๆ ซึ่งได้รับการตอบรับและพนักงานมีส่วนร่วมค่อนข้างมาก ถือว่าเป็นส่วนแรกที่ทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรในขั้นแรก</p>
<p>3) ในเดือนนี้มีการทำตามขั้นตอนมากขึ้น เนื่องจากได้เรียนรู้ขั้นตอนซึ่งเคร่งครัดในเรื่องของการทำตามกฎระเบียบขั้นตอนต่างๆ จึงทำให้ต้องมีการทำงานให้เร็วขึ้นเพื่อที่จะเผื่อเวลาในการเซ็นเอกสาร และมีเวลาแก้ไขได้</p>	<p>3) ในเดือนที่ผ่านมามีการทำตามกฎระเบียบขั้นตอนตามที่กำหนดแล้ว เนื่องจากได้วางแผนงานให้เสร็จก่อนกำหนดจึงมีเวลาพอที่จะตรวจงานหรือแก้ไข และมีเวลาให้หัวหน้าตรวจงานมากขึ้น ทำให้สามารถส่งงานได้ทันเวลาและทำตามขั้นตอนที่กำหนดตามระเบียบ</p>

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	
Action Plan	Third month Sep 16 - Oct 15, 2015
First month July 16 - August 15, 2015	Second month August 16-Sep 15, 2015
<p>4) พบทวนและศึกษากฎระเบียบขององค์กร ในการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจของสาเหตุที่มีกฎแต่ละข้อ ให้ชัดเจนมากขึ้น และเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทำให้สามารถทำงานได้ถูกต้อง และยอมรับในกฎต่างๆ ได้มากขึ้น</p>	<p>4) ยังไม่ได้ทำการทบทวนกฎระเบียบขององค์กรเท่าที่ควร เนื่องจากมีงานค่อนข้างมาก ทำให้ยังไม่ได้ออกสารมาดูแลในเรื่องต้นตอที่จะพ้อเข้าใจในกฎระเบียบขององค์กรอยู่บ้างแล้วแต่อาจจะไม่ครบถ้วน ซึ่งในบางครั้งก็มีการทำนอกกฎระเบียบอยู่บ้าง</p>
<p>5) ปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน ไม่นำเรื่องส่วนตัวหรือผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง หรือเมื่อพบเห็นเกี่ยวกับการจัดการทางผลประโยชน์ (conflict of interest) ก็จะแจ้งไปยังแผนกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางองค์กรมีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้โดยตรงอยู่แล้ว</p>	<p>5) หลังจากได้รับทราบและเข้าใจในเรื่องของการจัดการทางผลประโยชน์เพิ่มมากขึ้น ก็ทำให้สามารถคอยช่วยเหลือสอดส่องได้อย่างมั่นใจมากขึ้น</p>
<p>6) ปฏิบัติตามกฎจราจรอย่างเคร่งครัด เช่น ไม่เล่นโทรศัพท์มือถือขณะขับรถ ไม่ฝ่าไฟแดง ขับรถช้าลงตามที่กฎหมายกำหนด</p>	<p>6) มีการใช้โทรศัพท์มือถือขณะขับรถอยู่บ้าง เนื่องจากบางครั้งมีงานติดต่อยังมาแต่จะหลีกเลี่ยงในตอนที่กำลังขับรถอยู่ โดยจะใช้ตอนคิดไฟแดง หรือโทรศัพท์กลับไปหากมีเรื่องเร่งด่วน ในเรื่องของอาการขับรถลัดเลี้ยวขึ้น ขับตามกฎจราจรมากขึ้น ไม่ฝ่าไฟแดง สามารถหยุดรถได้ทันตอนไฟเหลือง</p>
<p>7) เรื่องของการจัดการกฎจราจรมีมากขึ้น หยุดรอตามสัญญาณไฟได้ทันเวลา ใช้โทรศัพท์ในการขับรถน้อยลง หากต้องการคุยโทรศัพท์ก็จะใช้หูฟังเพื่อลดความเสี่ยงและอันตรายจากอุบัติเหตุ ทำให้สามารถมีสมาธิและสติในการขับรถเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>7) เรื่องของการจัดการกฎจราจรมีมากขึ้น หยุดรอตามสัญญาณไฟได้ทันเวลา ใช้โทรศัพท์ในการขับรถน้อยลง หากต้องการคุยโทรศัพท์ก็จะใช้หูฟังเพื่อลดความเสี่ยงและอันตรายจากอุบัติเหตุ ทำให้สามารถมีสมาธิและสติในการขับรถเพิ่มมากขึ้น</p>

ภาคผนวก ข

แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

ในการบริหารองค์กรให้เจริญเติบโตก้าวหน้า การจะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีทัศนคติ บุคลิกที่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น ในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม จึงเป็นอีกปัจจัยหลักที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม โดยเฉพาะพนักงานสรรหาบุคลากรขององค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนด่านแรกในการตรวจหาความเข้ากันได้ของผู้ที่สมัครเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แต่จะอย่างไรให้สามารถสรรหาคนที่ มีลักษณะตามที่ต้องการได้

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า กระบวนการ ความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น

การนำไปประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำผลมาสรุปและทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตาม การทำงาน เป็นทีม 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)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)
2. ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
3. ความสัมพันธ์กับทฤษฎีบุคลิกภาพ (Big Five) WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
4. ความสัมพันธ์กันกับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

5. นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย เครื่องวัดของ WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้จำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

6. สถิติปัญหาทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสถิติปัญหาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสถิติปัญหาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

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

- 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. 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 Incon-sistency)